

Bachelorarbeit gemäß § 17 der Allgemeinen Prüfungsordnung vom 01.08.2008  
im Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**E-Coaching:  
Status und Erfolgchancen**

Verfasser: Philip Scheer

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Einleitung .....	1
2 Grundlagen .....	3
2.1 Was ist Coaching .....	3
2.2 Ablauf und Ziele von Coaching.....	6
2.3 Kommunikationsarten im traditionellen Coaching .....	11
2.4 Industrie 4.0 .....	16
3 E-Coaching .....	17
3.1 Coaching im digitalen Wandel.....	17
3.2 Kommunikationskanäle und deren Eignung .....	19
3.2.1 Synchrone und asynchrone Kommunikationskanäle .....	19
3.2.2 Neuartige Kommunikationstrends im Coaching.....	22
3.3 Zahlen und Fakten über den Coachingmarkt.....	28
3.4 Zielgruppen und deren Mediennutzung .....	31
3.5 Erfolgchancen für die deutsche Coachingindustrie .....	33
3.5.1 Vorteile des E-Coachings.....	34
3.5.2 Herausforderungen des E-Coachings .....	35
4 E-Coaching in der Praxis.....	40
4.1 Experteninterview mit der Coach & Trainer Akademie Schweiz.....	40
4.2 Auswertung des Experteninterviews.....	44
5 Fazit und Prognose .....	44
6 Literaturverzeichnis .....	XLVI

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b>	Der schematische Ablauf eines Coachingprozesses	8
<b>Abbildung 2:</b>	Zielperspektiven im Coaching	9
<b>Abbildung 3:</b>	Sender Empfänger Modell von Shannon und Weaver	12
<b>Abbildung 4:</b>	Beispiel aus einer virtuellen 3D- Coachingumgebung	23
<b>Abbildung 5:</b>	Eignung verschiedener Kommunikationskanäle	25
<b>Abbildung 6:</b>	Eignung digitaler Medien nach Themengebieten	26
<b>Abbildung 7:</b>	Coachingtrends im englischsprachigen Raum	29

## Abkürzungsverzeichnis

DBVC	Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
bzgl.	Bezüglich
ebd.	Ebenda
vgl.	Vergleiche
M2M	Maschine to Maschine
f.	folgende Seite
ff.	fortfolgende Seite
et al.	Unter anderem
i.d.R.	in der Regel
z.B.	zum Beispiel
d.h.	das heißt
Abb.	Abbildung
o.V.	ohne Verfasser
o.J.	ohne Jahr
ICF	International Coach Federation
VR	Virtual Reality
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie.....	5
---	---

# 1 Einleitung

Die Gesellschaft verändert sich in Zeiten der Digitalisierung rasend schnell. Enorme technische Fortschritte zwingen Unternehmen dazu, ihr Geschäftsmodell an den immer komplexer werdenden Wandel anzupassen. Dieser Wandel hat bereits viele Bereiche unseres alltäglichen Lebens erreicht und unsere Lebensweise signifikant verändert. Auch die Coachingindustrie hat begonnen sich dieser digitalen Transformation zu stellen, denn Wandel und Digitalisierung basieren auf einer entsprechenden Geisteshaltung und jeder Wandel bedeutet auch immer einen Umbruch der inneren Haltung aller Beteiligten.<sup>1</sup> Die Globalisierung und voranschreitende Vernetzung durch elektronische Medien führt zu einem steigenden Bedürfnis nach Individualität, sodass ortsunabhängige und asynchrone Personalentwicklungsmaßnahmen verstärkt in Anspruch genommen werden. Die deutschsprachige Coachingindustrie muss sich aufgrund dieses Wandels und der damit einhergehenden gesellschaftlichen Veränderung, verstärkt mit den Herausforderungen und Thematiken der Digitalisierung auseinandersetzen.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es herauszufinden in welchem Ausmaß das Coaching mit elektronischen Medien bereits in Deutschland etabliert ist und ob die herkömmliche Coachingindustrie durch diesen technischen Wandel grundlegend verändert, verbessert oder gar bedroht wird. Die vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit folgender Fragestellung: Wie erfolgreich hat sich E-Coaching bereits in Deutschland etabliert und welche Erfolgschancen resultieren daraus für die deutsche Coachingindustrie?

Im ersten Kapitel dieser Arbeit wird zunächst der Coachingbegriff definiert sowie eine Abgrenzung zur Psychotherapie hergestellt. Anschließend wird der Ablauf des Coachingprozesses dargestellt und diverse Coachingziele konkretisiert. Nach Betrachtung der verschiedenen Kommunikationsarten und Stile des traditionellen Coachings, wird auf den Einfluss der Digitalisierung und Industrie 4.0 eingegangen. Im darauffolgenden Kapitel werden die verschiedenen Kommunikationskanäle des E-Coachings ausführlich erläutert sowie auf ihre Eignung geprüft. Anschließend wird untersucht wie erfolgreich sich E-Coaching im

---

<sup>1</sup> Vgl. Wrede/Wiesenthal (Coaching für Industrie 4.0, 2018) S. 1

deutschsprachigen Raum etabliert hat und welche Erfolgschancen daraus resultieren. Um wichtige Einblicke in die Coachingpraxis zu erhalten, wurden anhand eines Experteninterviews essenzielle Daten erhoben und anschließend ausgewertet. Abschließend werden die gewonnenen Resultate zusammengefasst und eine Prognose für die Zukunft erstellt.

## 2 Grundlagen

Nachfolgend werden Begriffe erläutert und genau definiert, welche unabdingbar für das allgemeine Verständnis dieser Bachelorarbeit sind. Das „E“ im E-Coaching steht für „Elektronisch“ und bezieht sich auf die Nutzung elektronischer Medien im Coachingprozess. Die Bezeichnung „Coach“ ist in dieser Bachelorthesis geschlechtsneutral und gilt für männliche sowie für weibliche Beratungspersonen. Die Personen, welche die Coachingleistungen in Anspruch nehmen werden in dieser Bachelorarbeit als „Coachee“ bezeichnet und sind ebenso in geschlechtergerechter Sprache zu betrachten.

### 2.1 Was ist Coaching

In der heutigen Zeit handelt es sich bei dem Begriff „Coaching“ um einen Sammelbegriff, hinter dem sich diverse Ansätze verbergen.<sup>2</sup> Sucht man im Internet gezielt nach dem Begriff Coaching, stößt man auf eine Reihe von ungewöhnlichen Begrifflichkeiten. Ursprünglich stammt der Begriff aus dem Leistungssport. Darunter versteht man eine umfassende fachliche sowie psychologische Betreuung einzelner Leistungssportler durch einen Coach, welcher früher selbst ein Experte in diesem Gebiet war.<sup>3</sup> Der Begriff und seine Verwendung sind bis heute nicht geschützt. Dadurch kann sich jeder mit dem Titel „Coach“ auf dem Arbeitsmarkt schmücken und seine Tätigkeiten auch ohne vorhandene Ausbildung anbieten. In dieser Bachelorarbeit liegt der Fokus auf dem Business Coaching, daher wird auf andere Begrifflichkeiten nicht weiter eingegangen.

Unter Coaching versteht Rauen einen interaktiven Vorgang, indem der Coachee durch intensive und systematische Förderung zur Selbstreflexion gezwungen wird und dadurch neue Handlungsmöglichkeiten erkennt sowie lernt diese zu nutzen.<sup>4</sup> Der Coach bietet jedoch keine Lösungen an, sondern unterstützt den Coachee lediglich bei der Lösungsfindung durch Aktivierung bereits vorhandener Ressourcen.<sup>5</sup> Ziel des Coachings ist die Hilfe zur Selbsthilfe. Der Coach begleitet und berät den Coachee lediglich bei der Realisierung seiner Anliegen, um den Selbstentwicklungsprozess einzuleiten.

---

<sup>2</sup> Vgl. Uwe Böning (Coaching fürs Business, 2005) S. 28

<sup>3</sup> Vgl. Backhausen (Coaching, 2009) S. 20 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Christopher Rauen (Handbuch Coaching 2005) S. 9 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Loosli (Unbedenklichkeit von Coaching, 2010) S. 8



Lippmann definiert Coaching als eine professionelle Form von individueller Beratung. Im beruflichen Kontext mit Fokus auf dem Spannungsfeld Person – Rolle(n) – Organisation.<sup>6</sup> Die häufigsten Vertragskonstellationen beim Coaching sind der Zweier-Vertrag, welcher zwischen Kunde und Coach abgeschlossen wird, sowie der Dreiecksvertrag, wo ergänzend die Führungskraft des Coachees involviert ist.<sup>7</sup> Vor Beginn des Coachings sind gegenseitige Erwartungshaltungen der verschiedenen Parteien zu klären. Besonders zu beachten sind sogenannte „implizite“ Anteile, welche sich aus unausgesprochenen Hoffnungen, Erwartungen und Fantasien zusammensetzen.<sup>8</sup> Es droht beispielsweise die Gefahr, dass Führungskräfte ihre Führungsaufgaben an den Coach delegieren. Essenziell ist das gemeinsame Verständnis, dass es sich um eine Prozess- und nicht um eine Fachberatung handelt.

Im deutschsprachigen Raum ist der DBVC der führende Coachingverband für Business Coaching. Im Jahr 2004 haben sich die Mitglieder der DBVC auf eine Formulierung des Coachingbegriffs geeinigt. Für den DBVC ist Coaching die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungsfunktionen.<sup>9</sup> Primär richtet sich die Zielsetzung auf die Weiterbildung von individuellen Lernprozessen bezüglich beruflicher Anliegen. Coaching ist also ein auf die individuellen Bedürfnisse des Coachees abgestimmter Beratungsprozess, welcher zur Steigerung sowie zum Erhalt der Leistungsfähigkeit verwendet wird.<sup>10</sup> In solch einem Beratungsprozess wird der Coachee angeregt eigene Lösungsansätze zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen der Problemursache und dient zur Identifikation und schlussendlich zur Lösung der zum Problem führenden Prozesse.<sup>11</sup> Bestenfalls lernt der Coachee dadurch seine Probleme eigenständig zu lösen und sein Verhalten nachhaltig weiterzuentwickeln. Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion sowie die Verbesserung der Möglichkeiten des Coachees bezüglich Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.<sup>12</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. Lippmann (Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2013) S.18 f.

<sup>7</sup> Vgl. ebd.

<sup>8</sup> Vgl. ebd.

<sup>9</sup> Vgl. Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Der Coachingbegriff).

<sup>10</sup> Vgl. ebd.

<sup>11</sup> Vgl. ebd.

<sup>12</sup> Vgl. ebd.

Coaching muss dabei ausdrücklich von der Psychotherapie unterschieden werden.<sup>13</sup> Die Psychotherapie dient in erster Linie zur Behandlung psychischer Störungen, während sich Coaching an psychisch gesunde Menschen richtet. Sind Zusammenhänge zwischen dem Coachee und psychischen Störungen erkennbar, sollte der Coach unbedingt eine Weiterleitung an eine psychotherapeutische Beratung in Betracht ziehen. Coaching erfordert im Vergleich zur Psychotherapie eine Menge an Wissen, Erfahrung sowie Kompetenzen im Gebiet der Wirtschaft und Organisation und richtet sich in der Regel an berufliche Anliegen, die ohne entsprechendes Fachwissen des Coaches nicht bearbeitet werden können.<sup>14</sup>

In Tabelle 1 werden in gekürzter Form diverse Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie aufgezeigt, um den Coachingbegriff besser einordnen zu können.

<b>Coaching</b>	<b>Psychotherapie</b>
Geringe emotionale Tiefe der thematisierten Probleme	Oft werden tiefgehende emotionale Probleme thematisiert.
Betriebswirtschaftliche Fachkompetenz notwendig	Psychotherapeut hat keine entsprechenden Kompetenzen
Zielgruppen sind meist Personen mit Managementtätigkeiten	Keine definierten Zielgruppen bzgl. gewissen Aufgaben und Funktion
Berufliche Anliegen stehen im Vordergrund	Tiefgehend private und persönliche Schwierigkeiten stehen im Vordergrund
Coach und Coachee bestimmen zusammen den Inhalt	Therapeut bestimmt Inhalt und Ablauf und übernimmt Verantwortung
Zielorientierte Bearbeitung, um einen Soll-Zustand zu erreichen.	Oft Analyse von Problemen, um eine Ursache herauszufinden.
Kurz- bis mittelfristige Maßnahme verbunden mit hohen Kosten	Meistens lange Dauer und Kostenübernahme durch Versicherungen

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Greif (Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008) S. 63

<sup>14</sup> Vgl. Rauen (Coaching: Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen, 2014) S. 5-7

<sup>15</sup> Vgl. ebd.

Viele Mitarbeiter wollen kein Coaching in Anspruch nehmen, da sie befürchten, dass es sich dabei um eine Art Psychotherapie handelt. Coaching ist jedoch eine Personalentwicklungsmaßnahme, in welcher Rollen- und Funktionsaspekte in Bezug auf die zu leistende Arbeit im Zentrum stehen.<sup>16</sup>

## 2.2 Ablauf und Ziele von Coaching

Die Gestaltung des Coachingprozesses ist eine der wichtigsten Basiskompetenzen eines Coaches, denn er muss ein umfangreiches Repertoire an Werkzeugen und Methoden kennen, um den Coachee in seiner individuellen Situation und Fragestellung unterstützen zu können.<sup>17</sup> Der Coachingprozess sollte transparent gestaltet werden, um kein Beziehungsgefälle zu implizieren. Der Coach agiert dabei als neutraler Feedbackgeber. Er darf niemals seine eigenen Ideen und Wertevorstellungen dem Coachee aufdrängen, denn der gesamte Coachingprozess muss freiwillig akzeptiert werden.<sup>18</sup> Coaching ist somit kein einseitiger, nur vom Coach ausgehender Prozess, sondern hat einen Interaktiven Verlauf.<sup>19</sup> Aus Coachingsicht im Unternehmenskontext ist es wesentlich herauszufinden, an welcher Stelle und in welchem Aufgabenfeld der Kunde im Unternehmen tätig ist. Es gilt, das System mit seinen unterschiedlichen Hierarchien, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, offiziellen und inoffiziellen Strukturen sowie die Beziehungszusammenhänge zu verstehen.<sup>20</sup>

Coaching kann in verschiedenen Varianten praktiziert werden. Neben dem klassischen Einzel-Coaching gibt es noch eine Reihe weiterer Arten, wie z.B. das Gruppen-Coaching, Team-Coaching oder Projekt-Coaching. Auf diese Varianten wird in dieser Bachelorarbeit nicht weiter eingegangen da der Fokus auf dem Einzel-Coaching liegt. Das Einzelsetting stellt die klassische Anordnung (Coach-Coachee) dar und eignet sich besonders gut zur intensiven Auseinandersetzung der Führungsrolle, wie auch mit anderen Rollen im Rahmen beruflicher Tätigkeiten (on the job).<sup>21</sup> Da sich der Coach vollständig auf eine einzelne Person konzentriert,

---

<sup>16</sup> Vgl. Backhausen (Coaching, 2009) S. 251 f.

<sup>17</sup> Vgl. Loebbert (Alles Coaching oder was?, 2013) S. 48 f.

<sup>18</sup> Vgl. Metzler-Amlacher (Coaching, 2020) S. 1

<sup>19</sup> Vgl. ebd.

<sup>20</sup> Vgl. Coach & Trainer Akademie Schweiz (Einführung in systemisches Coaching und Beratung, 2018) S. 5

<sup>21</sup> Vgl. Lippmann (Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2013) S. 48

können die Anliegen umfassender und langfristiger behandelt werden und die getroffenen Maßnahmen können teilweise bis in den privaten Bereich reichen.

In der folgenden Abbildung (Abb.1) sind die verschiedenen Phasen des Coachingprozesses abgebildet, welche im Gesamten den Ablauf definieren. Eine zeitliche Struktur ist nicht angegeben, da je nach individuellen Stärken und Schwächen der Klienten verschiedene zeitliche Schwerpunkte gesetzt werden. Jeder Prozessschritt im Coaching führt unmittelbar zu einem Ergebnis für den Coachee.<sup>22</sup>

Wenn Bedarf nach individueller Unterstützung erkannt wird, gilt es zunächst den richtigen Coach für das individuelle Anliegen zu finden. Bevor es jedoch zu einem bindenden Vertragsabschluss kommt, findet ein erstes Kennenlernen zwischen Coach und Coachee statt. Beim Erstgespräch wird beidseitig herausgefunden, ob eine zukünftige Arbeitsbeziehung eingegangen werden soll. Das Erstgespräch bildet außerdem den ersten Grundstein für eine durch Empathie und Vertrauen geprägte Beziehung. Der Ort des Gespräches sollte möglichst neutral gehalten werden und abseits des Arbeitsortes liegen.

Der formale Vertrag enthält Informationen über die Dauer der einzelnen Termine, die geplante Gesamtdauer, den Ort des Coachings, die Geheimhaltungspflicht sowie die Honorarhöhe.<sup>23</sup>

Nach dem Abschluss des Vertrages wird die Ausgangssituation (Ist Zustand) geklärt. Hierbei wird versucht das Anliegen des Coachees zu verstehen, seine individuellen Stärken und Entwicklungsfelder herauszuarbeiten sowie seine Verhaltenspräferenzen kennenzulernen.<sup>24</sup>

Anschließend werden die Ziele gemeinsam konkretisiert und bestimmt (Soll Zustand). Dabei wird die Zieldefinition nicht allein vom Coachee benannt, sondern im Verlauf der Betrachtung gemeinsam erarbeitet.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Loebbert (Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung, 2019) S. 7

<sup>23</sup> Vgl. Lippmann (Methoden im Coaching, 2013) S.38 f.

<sup>24</sup> Vgl. Lippmann (Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2013) S. 37 f.

<sup>25</sup> Vgl. Backhausen (Coaching, 2009) S. 141



Abbildung 1: Der schematische Ablauf eines Coachingprozesses

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an (Rauen, Coaching als Personalentwicklungsinstrument, 2001) S. 19

Ein gutes Coachingziel steuert den Beratungsprozess, gibt die notwendige Richtung vor, sollte klar definiert sowie messbar sein und muss weitgehend vom Coachee selbst erreichbar sein.

Grundsätzlich lassen sich mit einem Coaching unterschiedliche Arten von Zielen verfolgen (siehe Abbildung 2).

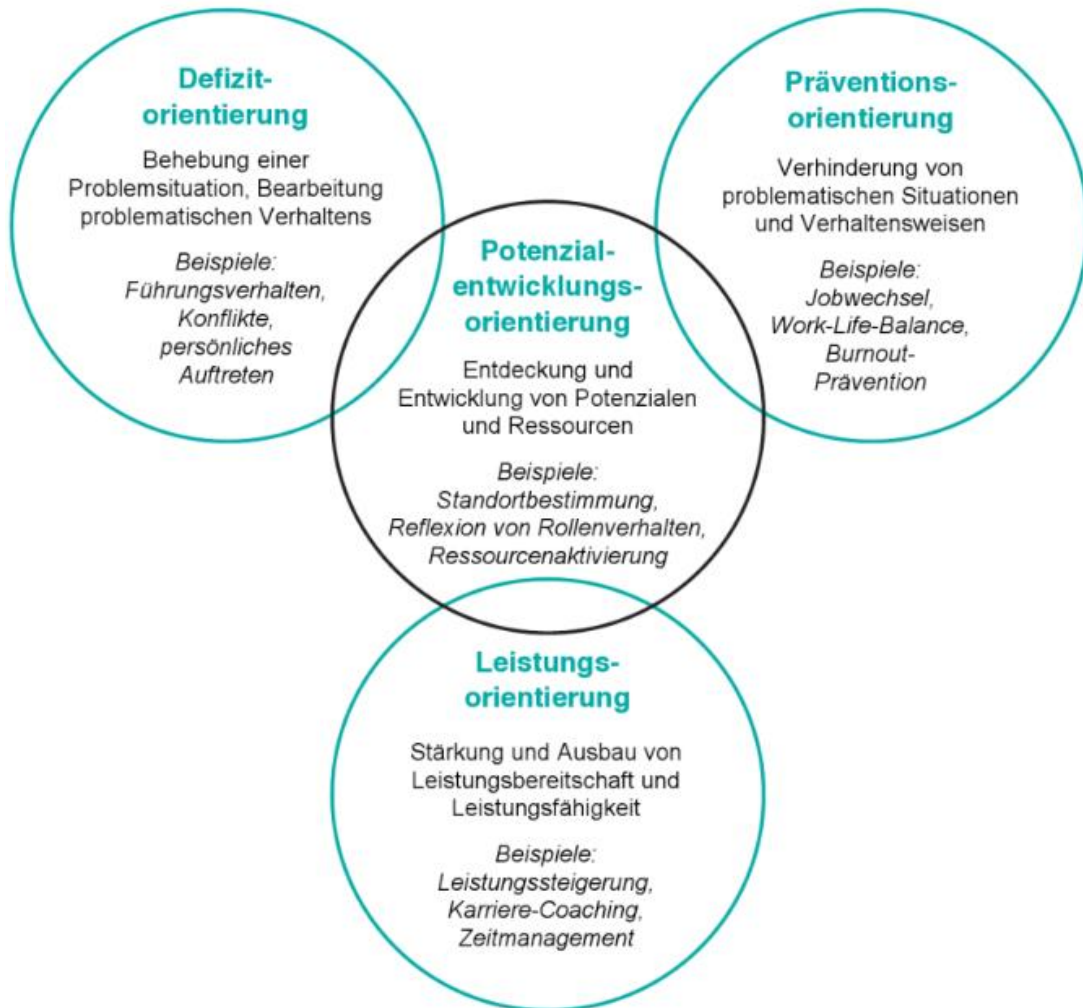


Abbildung 2: Zielperspektiven im Coaching

Quelle: Rauen (Coaching: Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen, 2014) S. 24

1. Defizitorientierte Ziele weisen meist akute Problemsituationen und problematisches Verhalten auf, welche der Coach versucht aufzulösen<sup>26</sup>
2. Präventionsorientierte Ziele werden erkannt und verhindern Verhaltensweisen, die zu einer problematischen Situation führen können<sup>27</sup>
3. Leistungsorientierte Ziele dienen der Stärkung und dem Ausbau der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Vgl. Rauen (Coaching: Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen, 2014) S. 23 f.

<sup>27</sup> Vgl. ebd.

<sup>28</sup> Vgl. ebd.

4. Potenzialentwicklungsorientierte Ziele dienen der Entdeckung und Entwicklung von individuellen Ressourcen und können sowohl zur Prävention als auch zur Bearbeitung von Defiziten und Verbesserung der Leistungsbereitschaft eingesetzt werden<sup>29</sup>

Der Fokus sollte auf den potenzialentwicklungsorientierten Zielen liegen. Das oberste Ziel eines Coachings ist immer die (Wieder-) Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit des Coachees, d.h. der Coach soll derart beraten bzw. fördern, dass er letztendlich selbst überflüssig wird.<sup>30</sup>

Zur Umsetzung der individuellen Coachingziele werden lösungs- und ressourcenorientierte Fragetechniken zur zielorientierten Selbstreflexion eingesetzt.<sup>31</sup> Die Aufgabe des Coaches ist es nun, den Coachee zu neuen Möglichkeiten zu führen. Dabei spielt die Selbsterkenntnis eine wichtige Rolle, denn oft konnten bisherige Lösungsversuche aufgrund falscher Deutungen keine Erfolge verzeichnen. Der Coachee sollte sich zwar immer im vordefinierten Lösungsraum befinden, jedoch muss durch Experimentieren und Austesten von Grenzen über das bereits Nachgedachte hinausgesehen werden. Jede Handlung des Coaches ist eine Intervention, d.h. mit der Absicht verbunden ein Angebot zu unterbreiten, welches zur Verbesserung der Selbststeuerung und Zielerreichung des Coachees beiträgt.<sup>32</sup>

Zum Abschluss jeder Sitzung sollten dem Coachee konkrete Handlungsmaßnahmen und Pläne gegeben werden, damit er diese in eigener Verantwortung umsetzen kann. Ein Coachingprozess setzt sich in der Regel aus mehreren Coachingsitzungen zusammen, welche jeweils 60 - 90 Minuten andauern.

Obwohl Coaching schwer mit Leistungskategorien zu bewerten ist, empfiehlt sich zur Erfolgskontrolle und um den Professionalitätsanspruch gegenüber dem

---

<sup>29</sup> Vgl. Rauen (Coaching: Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen, 2014) S. 23 f.

<sup>30</sup> Vgl. Christopher Rauen (Handbuch Coaching, 2005) S. 113

<sup>31</sup> Vgl. Messerschmidt (Wirkung im Coaching, 2018) S. 76 f.

<sup>32</sup> Vgl. Loebbert (Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung, 2019) S. 8

Kunden transparent zu machen eine Evaluation durchzuführen.<sup>33</sup> Bei der Evaluation lassen sich nach Lippmann zwei Methoden unterscheiden.

1. Quantitative, direkt messbare Daten wie Messungen bei Umsatz und Ergebniszahlen<sup>34</sup>
2. Qualitative, interpretative Daten wie Beurteilungen des Coachingprozesses und des Ergebnisses aus unterschiedlichen Perspektiven wie den Kunden, Vorgesetzten oder Mitarbeitern<sup>35</sup>

Generell soll auf beide Methoden eingegangen werden, jedoch ist der Zusammenhang zwischen der quantitativen Methode und dem Coaching nicht eindeutig nachweisbar. Die messbaren Daten zeigen, ob objektiv gesehen Ergebnisse vorliegen, während die subjektiven Einschätzungen eher Rückschlüsse auf die Einflüsse des Coachings erlauben.<sup>36</sup>

Nach dem Abschluss der Evaluation findet die Abschlusssitzung statt, welche das Ende des Coachingsprozesses einleitet. Hier wird besprochen welche Themenfelder der Coachee zukünftig allein bearbeiten soll und woran er noch zu arbeiten hat. Außerdem wollen viele Coachees ein Feedback vom Coach, wie er als Kunde wahrgenommen wurde und wie erfolgreich der Prozess aus Coachingsicht abgelaufen ist.<sup>37</sup>

## 2.3 Kommunikationsarten im traditionellen Coaching

Da Coaching immer zwischen mindestens zwei Parteien stattfindet ist das Kernstück beim Coaching die Kommunikation. Die wichtigste Kontextbeziehung für Coaching ist, dass es sich dabei um einen Kommunikationsprozess handelt und somit den Bedingungen für Kommunikation unterliegt.<sup>38</sup> Kommunikation findet immer zwischen einem Sender und einem Empfänger statt. Der Sender verschickt hierbei eine verschlüsselte Botschaft, um dem Empfänger seinen Inhalt zu übermitteln. Diese Botschaften werden über sogenannte Kommunikationsmittel,

---

<sup>33</sup> Vgl. Greif (Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung, 2015) S. 47 f.

<sup>34</sup> Vgl. Lippmann (Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2009) S. 46

<sup>35</sup> Vgl. ebd.

<sup>36</sup> Vgl. ebd.

<sup>37</sup> Vgl. Coach & Trainer Akademie Schweiz (Einführung in systemisches Coaching und Beratung, 2018) S. 12

<sup>38</sup> Vgl. Backhausen (Coaching, 2009) S. 108 f.



wie z.B. Brief, Telefon oder persönliche Begegnungen überbracht. Der Empfänger erhält die Nachricht, muss diese jedoch noch dekodieren und interpretieren, um sie zu deuten. Dabei können Störquellen auftreten, welche den Informationsfluss erheblich stören und teilweise sogar unterbrechen. Das klassischste und bekannteste Modell ist das Sender-Empfänger-Modell (Abbildung 3).

Man spricht erst von einer erfolgreichen Kommunikation zwischen Sender und Empfänger, wenn die versendete und die empfangene Nachricht identisch sind.

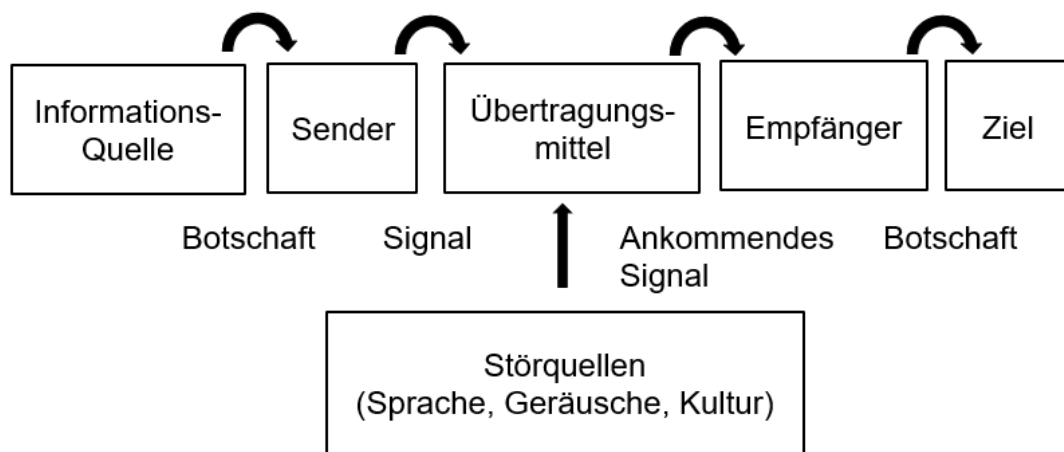


Abbildung 3: Sender Empfänger Modell von Shannon und Weaver

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Franziska Pfeiffer (Das Sender Empfänger Modell einfach erklärt mit Beispielen, 2019).

Betrachten wir den zwischenmenschlichen Kommunikationsprozess genauer, so lässt sich feststellen, dass eine aus Sicht des Senders übermittelte Botschaft, wie z.B. eine Anmerkung, für ihn der Versuch ist, beim Empfänger Aufmerksamkeit zu erregen.<sup>39</sup> Diese Intervention ist für den Empfänger jedoch vorerst nichts anderes als eine Veränderung in seinem eigenen Wahrnehmungsfeld, welches je nach eigener Interpretation verschieden gedeutet werden kann. Der Coach, hier Sender, versucht somit durch seine übermittelten Botschaften das Wahrnehmungsfeld des Coachees, hier Empfänger, zu ändern bzw. in die richtige Richtung zu lenken. Dies kann nur gewährleistet werden, wenn der Coachee die Botschaft richtig interpretiert und nicht durch Störquellen, wie z.B. einem klingelnden Handy oder mangelnder Aufmerksamkeit, abgelenkt wird. Damit eine erfolgreiche Kommunikation zwischen Coach und Coachee stattfindet, müssen verschiedene Faktoren erfüllt werden. Die Veränderungen im Wahrnehmungsfeld des Coachees müssen aktiv als Unterschied wahrgenommen werden, sprich das

<sup>39</sup> Vgl. Backhausen (Coaching, 2009) S. 109 f.

vom Coach verbal unterbreitete Angebot muss akzeptiert werden und eine Intervention einleiten. Als nächstes muss diese Intervention, also die relevante Veränderung im Wahrnehmungsbereich, vom Coachee interpretiert werden.<sup>40</sup> Selbst, wenn die Botschaft vom Coach in einem optimalen Zustand beim Coachee ankommt, muss diese im Kontext seiner individuellen Wahrnehmung richtig gedeutet werden. Die Bedeutung einer Botschaft ist somit nicht der versendete Inhalt, sondern die darauffolgende Reaktion des Empfängers.<sup>41</sup>

Um den Kommunikationsprozess im Coaching besser zu verstehen, werden im Folgenden verschiedene Kommunikationsarten bzw. Stile vorgestellt. Wenn miteinander kommuniziert wird, geschieht dies durch mehrere Kommunikationsstile. Es wird zwischen verbaler, non-verbaler, para-verbaler Kommunikation unterschieden. Darauf aufbauend werden unterschiedliche traditionelle Kommunikationsmedien im Coaching vorgestellt. Das gängigste Kommunikationsmedium ist hierbei das Face-to-Face-Coaching im Präsenzformat.

*Inhalt- und Beziehungsaspekte:* Jede Botschaft enthält von Natur aus Informationen. Der Inhaltsaspekt beinhaltet das Gesagte und dient der Informationsvermittlung. Ebenso wichtig ist die Verständniserwartung des Senders an den Empfänger. Der Kommunikationsprozess wird durch Inhalte in Form von Informationen sowie dem Beziehungsaspekt, der Auskunft über die Beziehung zwischen Sender und Empfänger gibt, definiert.<sup>42</sup> Studenten besuchen z.B. präferiert eine Vorlesung, bei welcher der Professor als sympathisch wahrgenommen wird, als eine, wo der Professor weniger sympathisch wirkt. Die Vorlesungsinhalte der beiden Professoren können dabei identisch sein.

*Verbale Kommunikation:* Dieser Kommunikationsstil erfolgt über die Sprache, also über das gesprochene Wort. Dies beinhaltet sowohl mündliche als auch schriftliche Kommunikation. Die größten Schwierigkeiten sind hierbei die Sprache und der Dialekt eines anderen Landes. Durch schlechte Sprachkenntnisse können Fehlerquellen entstehen und die Botschaft wird fehlerhaft aufgenommen. Der

---

<sup>40</sup> Vgl. Backhausen (Coaching, 2009) S. 110

<sup>41</sup> Vgl. ebd.

<sup>42</sup> Vgl. Watzlawick, Beavin, Jackson (Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 2011) S. 62

Austausch muss nicht zwangsläufig persönlich ablaufen, sondern kann über verschiedene Medien erfolgen, wie z.B. über Briefe, Radio und Internet.

*Non-verbale Kommunikation:* Bereits im Jahr 1969 hat Paul Watzlawick festgestellt, dass Kommunikation mehr als nur das Gesprochene ist, denn „man kann nicht nicht kommunizieren“<sup>43</sup>. Ein erheblicher Teil der Kommunikation erfolgt über die Körpersprache, also über die individuelle Gestik, Mimik, Körperhaltung sowie Blickrichtung. Bei der non-verbale Kommunikation liegt der Schwerpunkt also nicht auf dem was, sondern wie etwas gesagt wird. Diese ausgesendeten Signale sind verborgen und müssen individuell interpretiert und gedeutet werden. Unsere Körpersprache ergänzt und unterstreicht, was mit Worten gesagt wurde und spielt sich vor allem in der Beziehungsebene ab, auf der Gefühle mitgeteilt werden.<sup>44</sup> Sie ist damit entscheidend für den weiteren Fortgang der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Coach und Coachee, denn man kommuniziert am liebsten mit Menschen die einem sympathisch erscheinen.

*Para-verbale Kommunikation:* Dieser Kommunikationsstil umfasst alle Aspekte unserer Stimme, wie z.B. die Stimmlage, Lautstärke, Geschwindigkeit und Sprachpausen.<sup>45</sup> Die Stimme des Menschen ist individuell und verrät wesentliche Aspekte über ihren Besitzer. Beginnt der Coachee das Gespräch in zitteriger Stimme, so lässt sich daraus Nervosität und Angst ableiten. Ebenso ist Schweigen und Lachen eine Art zu kommunizieren, denn dadurch können explizit Informationen über das Wohlbefinden des Coachees generiert werden. Die menschliche Stimme ist gerade im Coachingprozess von enormer Wichtigkeit, denn durch Nuscheln, monotones Sprechen und Satzbrüche wird die Aufmerksamkeitsspanne des Coachees stark beeinträchtigt.<sup>46</sup>

*Face-to-Face-Coaching:* Dieses Kommunikationsmedium ist die meistverwendete Kommunikationsform im Coaching. Da sich Coach und Coachee im physisch selben Ort befinden kann gezielt eine persönliche von Empathie und Vertrauen geprägte Beziehung aufgebaut werden. Das Präsenzcoaching findet ohne

---

<sup>43</sup> Watzlawick, Beavin, Jackson (Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 2011). S. 60

<sup>44</sup> Vgl. Ebert/Becker/Pastors (Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen, 2018) S. 33

<sup>45</sup> Vgl. ebd. S. 36 f.

<sup>46</sup> Vgl. ebd..

technische Hilfsmittel statt. In den meisten Fällen werden analoge Medien, wie z.B. Plakate, Whiteboards und klassische Schreibwaren während dem Coachingprozess genutzt. Der größte Vorteil des Face-to-Face-Coachings ist jedoch, dass nicht nur verbal und para-verbale Kommunikationsstile verwendet, sondern alle Kommunikationsarten berücksichtigt werden. In der Studie „Inference of Attitude from Nonverbal Communication in Two Channels“ stellte Mehrabian fest, dass lediglich 7 Prozent der Wirkung durch das gesprochene Wort (Verbal) bestimmt werden, 38 Prozent durch die Effekte der Stimme (Para-verbal) und 55 Prozent durch Körpersprache (Non-verbal).<sup>47</sup> Laut Mehrabian spielt somit die non-verbale Kommunikation die wichtigste Rolle in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Beim Face-to-Face-Coaching befindet man sich am selben physischen Ort, dies erlaubt die Erkennung und Nutzung von non-verbaler Kommunikation, welche den Coachee kontinuierlich begleitet und die emotionale Befindlichkeit sichtbar macht. Der Coach kann durch Beobachtung der Körpersprache des Coachees wichtige Informationen erhalten und feststellen, ob eine Aufnahmebereitschaft vorliegt und wie mit verschiedenen Interventionen umgegangen wird.<sup>48</sup>

Versucht der Coachee beispielsweise den Blickkontakt zu vermeiden, so kann dies ein Ausdruck von Unsicherheit und Nervosität darstellen. Der Coach könnte daraus den Entschluss ziehen, dass der Coachee bei diesem Thema ein Unwohlsein verspürt. In der Face-to-Face Konstellation ist die Beziehungsebene von oberster Bedeutung. Der Coachingprozess kann nur erfolgreich sein, wenn Coach und Coachee miteinander eine gute zwischenmenschliche und auf Vertrauen basierte Beziehung pflegen. Beim Präsenzcoaching kann direkt auf individuelle Signale des Coachees eingegangen werden. Es können alle Kommunikationsformen benutzt werden und somit komplexere und persönlichere Themen bearbeitet werden. Als Nachteile des Face-to-Face-Coachings zählen jedoch die Belastungen durch Reisezeiten, welche einen hohen Kostenaufwand hervorrufen, sowie die erschwerte räumliche Erreichbarkeit des Coaches.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Mehrabian (Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels, 1967) S. 248 ff.

<sup>48</sup> Vgl. Schütz/Kaul (Mittel verbaler und nonverbaler Kommunikation im Coaching, 2018) S. 379

<sup>49</sup> Vgl. Geißler (E-Coaching - Ein Überblick, 2017) S. 4

*Brief-Coaching:* Der Coachingprozess erfolgt rein schriftlich über Briefe, welche nicht digital, sondern analog versendet werden. Vollständigkeitshalber wird dieses Kommunikationsmedium zwar erwähnt, aber da es in der Coachingpraxis kaum Anwendung findet, wird in dieser Bachelorarbeit nicht weiter darauf eingegangen.

## 2.4 Industrie 4.0

Die vierte industrielle Revolution hat bereits viele Bereiche unseres alltäglichen Lebens erreicht und signifikant verändert. Die Industrie 4.0 bezeichnet im Wesentlichen die Vernetzung der Kommunikation, welche zwischen Menschen, Maschinen (M2M) und Produkten stattfinden, sowie die Automatisierung von Produktionsprozessen.<sup>50</sup> Vorhandene physische Betriebsabläufe werden mit smarten Digitaltechnologien verbunden und ergänzt, teilweise sogar ersetzt. Das unternehmerische Weltbild durchläuft durch die Digitalisierung einem stetigen Wandel und wird förmlich gezwungen sich zu verändern und anzupassen.

Der ehemalige Harvard Professor Shoshana Zuboff beschrieb bereits im Jahre 1988, welche fundamentalen Veränderungen die Digitalisierung mit sich bringen wird. Seine drei „Gesetze der Digitalisierung“ sind aus heutiger Sicht aktueller denn je:

1. „Alles, was digitalisiert und in Informationen verwandelt werden kann, wird digitalisiert und in Informationen verwandelt“<sup>51</sup>
2. „Was automatisiert werden kann, wird automatisiert“<sup>52</sup>
3. „Jede Technologie, die zum Zweck der Überwachung und Kontrolle kolonisiert werden kann, wird, was immer auch ihr ursprünglicher Zweck war, zum Zweck der Überwachung und Kontrolle kolonisiert“<sup>53</sup>

Obwohl die Digitalisierung vor 20 Jahren noch als reine Science-Fiction galt, ist sie in der heutigen Zeit kaum mehr wegzudenken und bildet mittlerweile eine Grundlage für globale Wettbewerbsfähigkeit. Die reale und virtuelle Welt verschmilzt immer mehr miteinander. Der Produktlebenszyklus wird kürzer und höhere Prozessgeschwindigkeiten werden immer mehr vorausgesetzt. Für

---

<sup>50</sup> Vgl. o.V (Industrie 4.0 und Digitalisierung, 2018). S.1

<sup>51</sup> Shoshana Zuboff (In the age of the smart machine: the future of work and power, 1988) S. 10 f.

<sup>52</sup> ebd.

<sup>53</sup> ebd.

Unternehmen werden die eigenen Handlungsfelder immer dynamischer, unvorhersehbarer und turbulenter.<sup>54</sup> Im privaten Bereich haben wir uns die Digitalisierung bereits zu Eigen gemacht. Durch die zunehmende Nutzung von Smartphones und Tablets verändert sich das Konsumverhalten der Menschen enorm und die Informationsbeschaffung wird deutlich leichter. Doch die Geschäftspotenziale der 4. Industriellen Revolution liegen nicht nur in der betriebswirtschaftlichen Prozessoptimierung, sondern auch in ihren Dienstleistungen wie dem Coaching sowie vielfältig anderen Anwendungsbereichen.<sup>55</sup>

### **3 E-Coaching**

#### **3.1 Coaching im digitalen Wandel**

Der digitale Wandel hat bereits zahlreiche neue Möglichkeiten geschaffen und unser alltägliches Leben durchdrungen. Auch die Coachingindustrie muss sich diesem stetigen Wandel stellen und Veränderungsprozesse einleiten.

Gerade in der heutigen Zeit verbinden uns digitale, tragbare Geräte ständig mit dem Arbeitsumfeld und ermöglichen eine dauerhafte Abrufbarkeit. Eine klare Trennung zwischen Berufs- und Familienleben wird zunehmend schwieriger und die Arbeitsrolle wird allgegenwärtig.

Anders als beim herkömmlichen Coachingmodell, bei dem ganz ohne technische Geräte nur mit der Face-to-Face Kommunikation oder lediglich mit analogen Geräten wie einem Stift und Whiteboard gearbeitet wird, bezieht sich das E-Coaching auf den Coachingprozess mit Nutzung von elektronischen Medien.<sup>56</sup> Bei der Akquise oder der ersten Themenklärung ist die Nutzung digitaler Medien, beispielsweise Kommunikation per Mail oder Telefon kaum mehr wegzudenken.<sup>57</sup> Doch auch der Coachingprozess (siehe Kapitel 2.2) kann durch digitale Medien unterstützt werden, indem Aufgaben und Anliegen zwischen den einzelnen Coachingsitzungen gemeinsam im digitalen Format bearbeitet werden.<sup>58</sup> Dem Coachee kann somit ergänzend zum stattfindenden Präsenzcoaching, zusätzliche

---

<sup>54</sup> Vgl. Vogel-Heuser/Bauernhansl/Hompel (Handbuch Industrie 4.0, 2017) S. 3

<sup>55</sup> Vgl. Kagermann, Lukas, Wahlster, Industrie 4.0: mit dem Internet der Dinge auf den Weg zur 4. industriellen Revolution., 2011) S. 2

<sup>56</sup> Vgl. Greif/Möller/Scholl (Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching) 2018 S. 115 f.

<sup>57</sup> Vgl. Heller/Koch (Digitalisierung im Coaching, 2018) S. 3

<sup>58</sup> Vgl. ebd.

Hilfe angeboten werden. Bei Fragestellungen kann auf den virtuellen Coach zurückgegriffen werden.

Im digitalen Zeitalter werden immer mehr Aspekte unseres alltäglichen Lebens durch das Internet bestimmt. Für berufliche Zwecke sind immer mehr Menschen häufiger, teilweise sogar dauerhaft unterwegs. Unabhängig von der geographischen Lage findet eine dauerhafte Vernetzung mit der digitalen Welt statt. Coach und Coachee können somit, unabhängig der geographischen Lage, ohne persönlichen Kontakt miteinander kommunizieren und gemeinsam akute Problemstellungen bearbeiten und lösen. Befindet sich die gecoachte Führungskraft auf einer mehrtägigen Geschäftsreise oder in einer kritischen Situation, so kann auch bei kurzfristigem Bedarf auf den Coach zurückgegriffen werden, um Gelerntes direkt im beruflichen Alltag anzuwenden.<sup>59</sup> E-Coaching ist somit auch ganz ohne persönlichen Kontakt zwischen Coach und Coachee möglich und kann in der Theorie das typische Präsenzcoaching ersetzen.

Egal ob der Coachingprozess durch digitale Medien, wie „Skype“ oder Telefonate stattfindet, oder die Sitzungen in virtuellen Räumen durch Avatare abgehalten werden, E-Coaching gewährleistet eine gewisse Anonymität für den Coachee. E-Coaching ist im Vergleich zum herkömmlichen Präsenzcoaching, oftmals mit einem geringeren Zeitaufwand verbunden, von jedem Ort abrufbar, kurzfristig einsetzbar und mit einem geringeren Kostenaufwand verbunden.<sup>60</sup> Die Nutzung digitaler Medien im Coachingprozess ist zwar vielseitig und komplex, jedoch können zur Klassifizierung folgende Unterscheidungen in Betracht gezogen werden.<sup>61</sup>

1. *Maschine vs. Mensch*: Wird der Coachingprozess komplett von einer Maschine übernommen über z.B. eine programmierte Coaching-App, oder wird durch digitale Medien mit einem realen Coach kommuniziert.<sup>62</sup>
2. *Synchron vs. Asynchron*: Kommunizieren Coach und Coachee direkt über digitale Medien, oder werden vom Coach gestellte Fragen unabhängig vom Zeitraum beantwortet und bearbeitet.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Kantelberg („E“-Coaching als ein adäquates Format, 2018) S. 2

<sup>60</sup> Vgl. Knatz (Coaching per Internet - wie es geht und wie es wirkt, 2012) S. 72

<sup>61</sup> Vgl. Heller/Koch (Digitalisierung im Coaching, 2018) S. 3

<sup>62</sup> Vgl. ebd.

<sup>63</sup> Vgl. ebd.

3. *Schriftlich vs. Mündlich*: Findet der Coachingprozess mündlich statt, oder werden lediglich schriftliche Formate wie E-Mails verwendet.<sup>64</sup>
4. *Personen vs. Avatare*: Findet das Coachinggespräch in der realen Welt statt, oder wird der Coachingprozess in die virtuelle Welt verlagert.<sup>65</sup>

Für E-Coaching gibt es eine Reihe weiterer ähnlicher Begriffe, wie z.B. das Online-Coaching, Digital Coaching, Remote Coaching sowie Distance Coaching. Auf diese Begrifflichkeiten wird in dieser Bachelorarbeit nicht weiter eingegangen, um Einheitlichkeit zu gewährleisten.

## 3.2 Kommunikationskanäle und deren Eignung

Früher lief der Coachingprozess ausschließlich über die Face-to-Face Kommunikation, heute schaffen digitale Medien eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten für die Coachingindustrie. Die Kommunikation mit digitalen Medien umfasst eine Vielzahl an Formen und Varianten, welche entweder auditiv oder textbasiert, mobil oder stationär, zeitgleich oder zeitversetzt sind.<sup>66</sup>

Im Folgenden werden diverse synchrone und asynchrone Kommunikationskanäle vorgestellt, welche anschließend auf deren Eignung überprüft werden. Dafür wird auf die empirische Coachingumfrage von Jörg Middendorf eingegangen, in welcher 454 Coaches zur Bedeutung digitaler Medien im Coaching befragt wurden.

### 3.2.1 Synchrone und asynchrone Kommunikationskanäle

*Telefon-Coaching*: In der Coachingpraxis wird die Telekommunikation sehr gerne verwendet, da die unmittelbaren Reaktionen des Coachees direkt wahrgenommen werden können. Somit muss der Coach nicht lange auf eine Antwort warten und kann neben den verbal gesprochenen Inhalten auch die Stimmlage deuten. Die Telekommunikation ist aufgrund der Verbreitung, Benutzerfreundlichkeit und technischer Verlässlichkeit sowie aufgrund der Tatsache, dass Coach und

---

<sup>64</sup> Vgl. Heller/Koch (Digitalisierung im Coaching, 2018) S. 3

<sup>65</sup> Vgl. ebd.

<sup>66</sup> Vgl. Adler/Carolus (Nähe durch Distanz: Unterschätztes Potenzial von E-Coaching, 2020) S. 46



Coachee trotz ihrer räumlichen Distanz miteinander sprechen können, dass in der Coachingpraxis häufigste genutzte elektronische Kommunikationsmedium.<sup>67</sup> Angesichts des zeitlichen und finanziellen Aufwands, wird zur Neukundengewinnung häufig auf die Telefonakquise zurückgegriffen. Der größte Nachteil der Telekommunikation ist jedoch die Einschränkung auf den akustischen Kanal, da auf die non-verbale Kommunikation nicht eingegangen werden kann.

*Video-Coaching:* Die Interaktion zwischen Coach und Coachee findet hierbei über Videochats statt, wofür i.d.R. Programme von Drittanbietern, wie z.B. Skype, FaceTime oder Zoom genutzt werden. Ähnlich wie bei der Face-to-Face Kommunikation können sich Coach und Coachee gegenseitig sehen und hören. Der gesamte Coachingprozess kann somit synchron ablaufen, wird jedoch in die digitale Welt verlagert. Durch Blickkontakt und weiteren körpersprachlichen Aspekten können ergänzend zu verbalen und para-verbalen auch non-verbale Signale aufgefasst werden. Deutliche Unterschiede liegen jedoch in der Einschränkung des Blickkontaktes, denn Aufnahmekameras und Webcams sind nicht gleichzusetzen mit den Augen eines geschulten Coaches.<sup>68</sup> Wichtige Signale wie Unruhe, Nervosität und tränende Augen können dabei übersehen oder falsch gedeutet werden. Obwohl beim Video-Coaching ergänzend zum auditiven auch der visuelle Kommunikationskanal hinzukommt, wird Coaching im Videoformat aufgrund der höheren technischen Anforderungen und Störanfälligkeiten bisher weniger als das Telefon-Coaching genutzt.<sup>69</sup>

*Textchat-Coaching:* Ein selten digital genutztes Kommunikationsmedium ist das Textchat-Coaching. Hierbei kommunizieren Coach und Coachee synchron, im schriftlichen Format über digitale Textchats miteinander. Diese Art zu kommunizieren verbirgt jedoch eine große Gefahr, denn Fehlinterpretationen und Missverständnisse treten i.d.R. verstärkt bei schriftlicher Kommunikation auf. Im Textchat werden zwar sogenannte „Emoticons“ verwendet, um Wahrnehmungen und Emotionen zu verdeutlichen, dennoch ist diese Form von Kommunikation sehr anfällig für Fehler und wird demnach, im Vergleich zum Telefon-Coaching, nur

---

<sup>67</sup> Vgl. Geißler (E-Coaching - Ein Überblick, 2017) S. 5

<sup>68</sup> Vgl. ebd.

<sup>69</sup> Vgl. ebd.

selten genutzt. Ein beispielhafter, schriftlicher Coachingprozess könnte wie folgt aussehen:

Liebe Frau Coachee,

erstmals vielen Dank für Ihre Nachrichten. Das hört sich ja gar nicht gut an! 😞

Ich bemerke, dass Sie sich sehr mit der Führungskultur in Ihrem Unternehmen beschäftigen. Das ist schonmal sehr gut! 😊

Lass Sie uns dieses Thema doch zusammen näher erläutern. Ich sehe folgende Themen, welche wir uns dazu näher betrachten müssen:

- Konfliktmanagement
- Teamfähigkeit
- Work-Life-Balance

Am besten bearbeiten wir die einzelnen Punkte der Reihe nach. Schicken Sie mir bitte zu jedem Thema ein konkretes Beispiel aus Ihrem Umfeld.

Liebe Grüße 😊

Coach

Die oben genannten synchronen Kanäle ermöglichen zeitgleiche Kommunikation, so dass der Coach unmittelbar auf die Anliegen des Coachees eingehen und ihm ein direktes Feedback mit auf den Weg geben kann.<sup>70</sup> Akute Problemstellungen können somit zeitgleich bearbeitet und gelöst werden. Der Coachingprozess durch synchrone Kanäle ist zwar ortsunabhängig und minimiert Reisezeiten, erfolgt jedoch nach Terminvereinbarung und ist somit nicht zeitlich flexibel.

*E-Mail-Coaching:* Ähnlich wie beim Textchat-Coaching, findet die Kommunikation zwischen Coach und Coachee im schriftlichen Format statt. Beim E-Mail-Coaching handelt es sich jedoch um eine asynchrone Kommunikationsform. Der wohl größte Vorteil von E-Mail-Coaching ist, dass dem Coachee für das Schreiben und Lesen einer Nachricht grundsätzlich beliebig viel Zeit zur Verfügung steht und durch Entbindung des Zeitdrucks zur eigenständigen Selbstreflexion angeregt wird.<sup>71</sup> Der Coachee kann somit selbstständig entscheiden, wann er bereit für die nächste virtuelle Coachingsitzung ist. Der Coachingprozess kann zu jeder Zeit, an jedem

---

<sup>70</sup> Vgl. Adler/Carolus (Nähe durch Distanz: Unterschätztes Potenzial von E-Coaching, 2020) S. 47

<sup>71</sup> Vgl. Geißler (E-Coaching - Ein Überblick, 2017) S. 6

erdenklichen Ort weitergeführt werden. Die einzigen Voraussetzungen dabei sind ein internetfähiges Gerät sowie Internetzugang.

Neben dem E-Mail-Coaching gibt es noch eine Reihe weiterer asynchroner Kommunikationskanäle, wie z.B. das Voice-Mail-Coaching und Video-Mail-Coaching. Auf diese Kanäle wird in dieser Bachelorarbeit nicht weiter eingegangen, da sie in der Coachingpraxis kaum Verwendung finden.

Die asynchrone Kommunikation ist unabhängig von Zeit und Raum, dadurch haben Coach und Coachee mehr Zeit über die Formulierungen und den Aufbau ihrer eigenen Botschaften nachzudenken und können daraus wichtige Erkenntnisse ziehen.<sup>72</sup> Der Coachee wird somit aktiv gezwungen sich mit sich selbst zu beschäftigen und Selbstreflexion zu betreiben.

Der Einsatz synchroner- und asynchroner digitaler Kommunikationsmedien kann zwar gut in den Coachingprozess integriert werden, schränkt aber aufgrund mangelnder non-verbaler Kommunikation und eines begrenzten Sichtfeldes, die Interventionsmöglichkeiten des Coaches ein.

### 3.2.2 Neuartige Kommunikationstrends im Coaching

*Avatar-Coaching:* Der gesamte Coachingprozess findet hier fernab der Realität, in einem visuell gestalteten 3D-Raum statt. Diese virtuelle Umgebung kann individuell vom Coach bestimmt und gestaltet werden. Fühlt sich der Coachee beispielsweise an einem Strand wohl, so kann der virtuelle Raum nach seinen individuellen Wünschen gestaltet werden (Siehe Abbildung 4). Zusätzlich ist dieser speziell für ihn kreierte Raum rund um die Uhr geöffnet und kann bei Bedarf jederzeit als Rückzugsort verwendet werden.<sup>73</sup>

Das Erscheinungsbild von Coach und Coachee kann hierbei selbstständig, durch sogenannte Avatare verändert werden. Im traditionellen Coaching wird sehr häufig mit Metaphern gearbeitet und Sätze wie „stellen Sie sich vor, Sie wären ein König“ verwendet, damit der Coachee sein angestrebtes Ziel besser visualisieren kann. In der virtuellen 3D-Umgebung kann der Coachee einfach das gewünschte

---

<sup>72</sup> Vgl. Adler/Carolus (Nähe durch Distanz: Unterschätztes Potenzial von E-Coaching, 2020) S. 47

<sup>73</sup> Vgl. Kantelberg (Überall ist unterdessen „E“-Coaching als ein adäquates Format, 2018) S. 297 .f

Erscheinungsbild annehmen und sich dadurch mit einem starken König identifizieren. Damit zwischen diesen visuellen Avataren eine Kommunikation stattfinden kann, müssen synchrone oder asynchrone Audio- bzw. Textchatkanäle integriert werden.



Abbildung 4: Beispiel aus einer virtuellen 3D- Coachingumgebung

Quelle: Katja Kantelberg (Überall ist unterdessen „E“ – E-Coaching als ein adäquates Format, 2018) S. 297)

*Virtual-Reality-Coaching:* Wie beim Avatar-Coaching wird der gesamte Coachingprozess in die virtuelle Realität verlagert. Im Fokus stehen vor allem Technologien, mittels deren multisensorisch wirkende und daher als sehr realitätsnah erlebten virtuellen Umgebungen computersimuliert werden, die verschiedene Interaktionen der Benutzer mit virtuellen Welten ermöglichen.<sup>74</sup> Die virtuelle Welt kann jedoch nur mit Nutzung einer VR-Brille wahrgenommen werden. Dabei können Coachingort und die Gestaltung der persönlichen Avatare individuell gewählt werden. Durch Sensoren an Händen und Füßen, imitiert der virtuelle Avatar die Bewegungsabläufe des Coaches und Coachees. Bewegt der Coach beispielsweise seine Hand nach rechts, so erkennt der Sensor diese Bewegung und steuert synchron die Avatar Hand nach rechts. Der größte Vorteil beim Virtual-Reality-Coaching ist es, dass non-verbale Körpersprachen erkannt und gedeutet werden können und somit eine vereinfachte digitale Face-to-Face-Kommunikation stattfinden kann.

---

<sup>74</sup> Vgl. Ebermann (Coaching im digitalen Wandel: Welche Potenziale birgt Virtual Reality?, 2017) S. 1

Das Coachen in virtuellen Welten schließt außerdem viele Formen, Methoden und Werkzeuge des traditionellen Coachings mit ein und nutzt alle zur Verfügung stehenden Kommunikation- und Interaktionsmöglichkeiten.<sup>75</sup> Aufgrund der technisch anspruchsvollen Zugangsvoraussetzungen und Bedienungsanforderungen sowie der Künstlichkeit der Avatare, welche wesentliche non-verbale Körpersprachen und Blickkontakte einschränken, wird Avatar-Coaching nur selten in der Praxis verwendet.<sup>76</sup> Die Nutzung von VR-Programmen ist bereits in der Gaming-Industrie verbreitet, findet jedoch in der Wirtschaftswelt kaum Einsatz. Non-verbale Körpersprachen können zwar erkenntlich gemacht werden, dennoch wird das VR-Coaching aufgrund der massiven technischen Voraussetzungen als eher kritisch betrachtet. Aufgrund von widersprüchlichen Sinnesreizen, entsteht verstärkt bei der Nutzung von VR-Brillen ein Übelkeitsgefühl, welches als „Motion Sickness“ definiert ist.

So vielversprechend die oben genannten digitalen Medien in der Theorie wirken, in der Praxis treten sie nur selten in Benutzung. Die Coachingumfrage Deutschland von Jörg Middendorf, welche 2015 mit 454 Coaches abgeschlossen wurde, hat die Bedeutung und Integration digitaler Medien im Coachingprozess untersucht. Die Menge an befragten weiblichen und männlichen Coaches war dabei nahezu ausgeglichen und das Durchschnittsalter betrug 51 Jahre. Auf die Frage für wie geeignet die verschiedenen Kommunikationskanäle mit Blick auf ein optimales Coachingergebnis empfunden werden, kam ein eindeutiges Ergebnis zum Vorschein.<sup>77</sup> Das Face-to-Face-Coaching im Präsenzformat wurde mit Abstand für am geeignetsten empfunden, während die digitalen Versionen deutlich schlechter abschnitten. (siehe Abbildung 5)

---

<sup>75</sup> Vgl. Kantelberg (Überall ist unterdessen „E“-Coaching als ein adäquates Format, 2018) S. 297

<sup>76</sup> Vgl. Geißler (E-Coaching - Ein Überblick, 2017) S. 7

<sup>77</sup> Vgl. Middendorf (14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016) S. 21

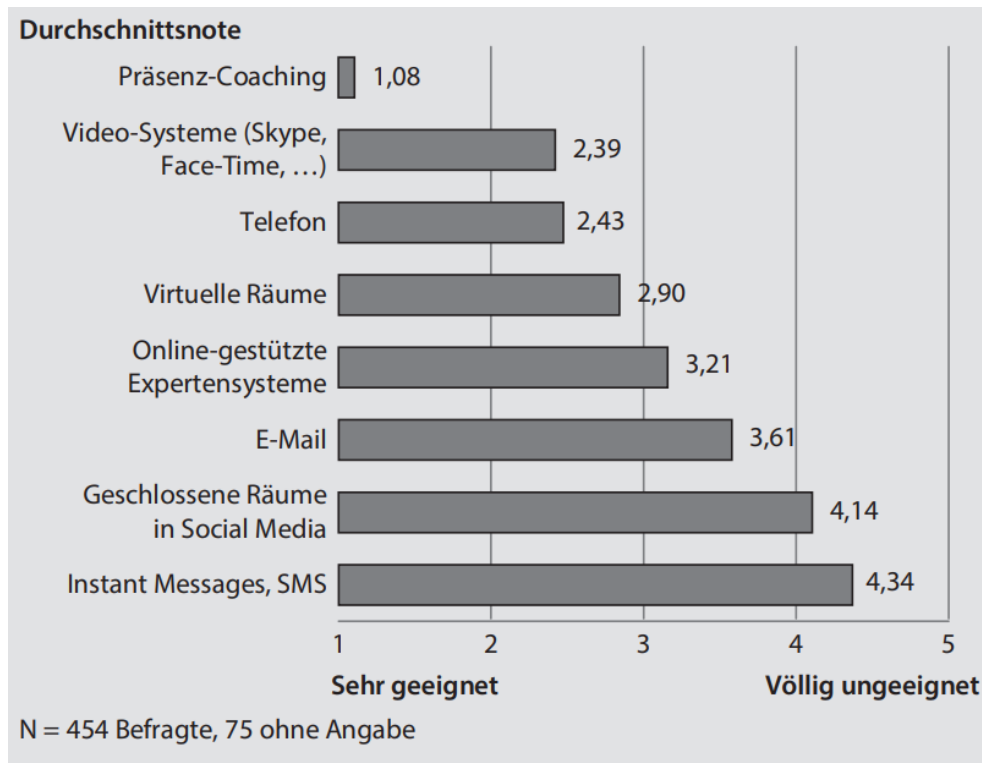


Abbildung 5: Eignung verschiedener Kommunikationskanäle

Quelle: Jörg Middendorf (14.Coaching-Umfrage Deutschland, 2015/2016) S. 26

Aus den Ergebnissen dieser Studie lässt sich herleiten, dass der Einsatz digitaler Medien in der alltäglichen Coachingpraxis noch in der Anfangsphase steht. Obwohl fast die Hälfte der Coaches angegeben haben bereits digitale Medien im Coaching zu nutzen, so wird, neben dem klassischen Face-to-Face-Coaching im Präsenzformat, gerade noch das Telefon als Medium in nennenswertem Umfang genutzt.<sup>78</sup> Die Coaches gaben an zu 85% das Präsenzcoaching und lediglich zu 7% die Telekommunikation zu nutzen.<sup>79</sup> Klare Verlierer sind dabei das Video-Coaching mit lediglich 4%, das E-Mail-Coaching mit 2% und Avatar-Coaching mit 1% Nutzung.<sup>80</sup> Die restlichen Kommunikationskanäle wie z.B. das Textchat-Coaching kam dabei zu keinem Einsatz in der Coachingpraxis. Betrachtet man ergänzend dazu die Eignung der verschiedenen Kommunikationskanäle (Abbildung 5), so lässt sich erkennen, dass der Einsatz digitaler Medien in der Coachingpraxis für eher ungeeignet empfunden wird. Entsprechend ist auch nicht verwunderlich, dass das Face-to-Face-Coaching im Präsenzformat auch weiterhin

<sup>78</sup> Vgl. Middendorf (14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016) S. 5 ff.

<sup>79</sup> Vgl. ebd.

<sup>80</sup> Vgl. ebd.

mit weitem Abstand als der erfolgversprechendste Weg für ein optimales Coachingergebnis angesehen wird.<sup>81</sup>

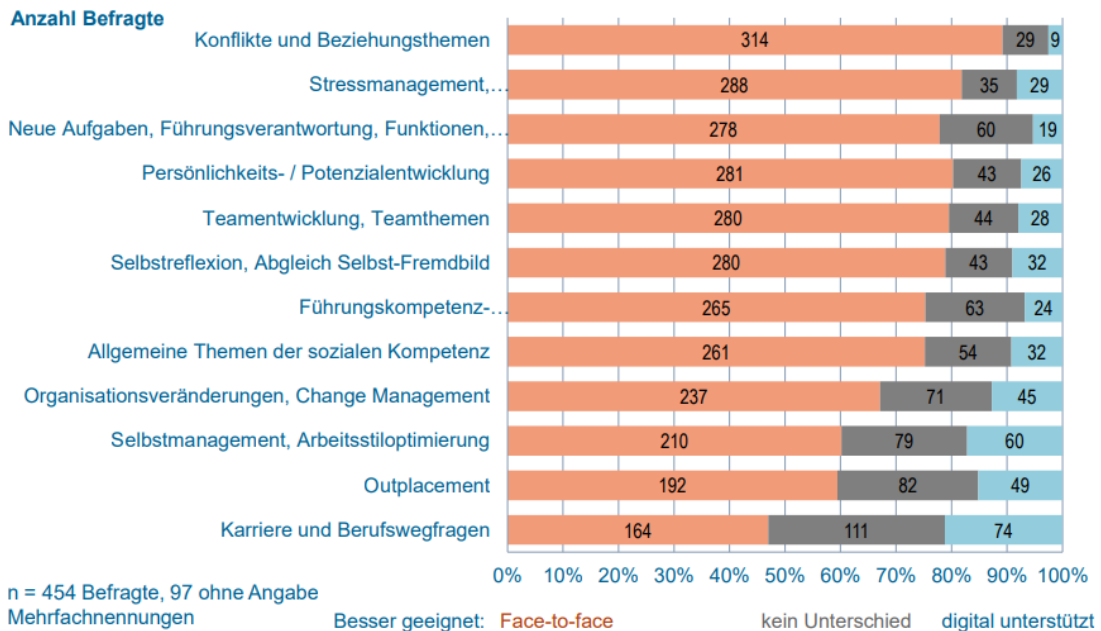


Abbildung 6: Eignung digitaler Medien nach Themengebieten

Quelle: Jörg Middendorf (14.Coaching-Umfrage Deutschland, 2015/2016) S. 27

Die Eignung digitaler Kommunikation ist dabei stark themenabhängig. Je nach Intensität des Coachingthemas wird vermehrt die Face-to-Face Kommunikation verwendet (siehe Abbildung 6). Konflikt und Beziehungsthemen werden zu 89% präferiert über den reinen Coachingprozess im Präsenzformat abgehalten und lediglich in 3% der Fällen durch digitale Medien unterstützt.<sup>82</sup> Bei weniger intensiven Themengebieten, wie einfachen Karriere und Berufsfragen wird öfters zu der digitalen Alternative gegriffen. Je intensiver das zu behandelnde Coachingthema, desto geeigneter die Face-to-Face Kommunikation für den Coachingprozess. Bei schwerliegenden Problemstellungen, welche einen Veränderungsprozess im Coachee auslösen, wird die persönliche Interaktion bevorzugt. Dadurch wird gewährleistet, dass wichtige non-verbale Signale richtig aufgefasst und interpretiert werden. Bei einfachen inhaltlichen Fragen und Problemstellungen wird gerne zur digital unterstützenden Variante gegriffen, denn die Akquise und Informationsbeschaffung kann problemlos über das Telefon erfolgen und somit beiden Parteien Zeit sowie teure Anfahrtskosten ersparen.

<sup>81</sup> Vgl. Middendorf (14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016) S. 5 ff.

<sup>82</sup> Vgl. ebd. S. 5-25

Die Nutzung digitaler Medien im Coaching befindet sich noch in der Anfangsphase. Zwar wird E-Coaching bereits von mehr als 50% der Befragten in den herkömmlichen Coachingprozess integriert, dennoch wird das Face-to-Face Coaching immer noch deutlich für das am besten geeignete Kommunikationstool angesehen. Der Anstoß zur Nutzung digitaler Medien erfolgt dabei in den meisten Fällen über den Coach, da dieser weiß für welche Themengebiete die digitale Kommunikation am sinnvollsten eingesetzt werden kann.<sup>83</sup>

Der Coachingprozess kann nur erfolgreich verlaufen, wenn das richtige Kommunikationsmedium gewählt wird. Gerade in der modernen Arbeitswelt muss der Coach wissen welche Medien für die individuellen Themen des Coachees eingesetzt werden können, um maximale Erfolge zu verzeichnen. Das klassische Face-to-Face-Coaching kann dabei gezielt mit Varianten des E-Coachings kombiniert werden, um die einzelnen Kommunikationskanäle je nach Bedarf und nach den Bedürfnissen des Coachees in den Coachingprozess zu integrieren.<sup>84</sup> Durch den richtigen Medienmix von Face-to-Face- und E-Coaching können Coach und Coachee leichter und schneller miteinander in Kontakt treten. Der Coach kann somit den Coachee während des gesamten Coachingprozesses, auch außerhalb der Präsenzveranstaltungen aktiv betreuen und unterstützen.

Die positive Rückmeldequote der Coachees bezüglich der Nutzung digitaler Kommunikationsformen liegt bei 55% und lediglich 10% der Coachees empfanden das digitale Coaching als negativ.<sup>85</sup> Betrachtet man das E-Coaching als ergänzende Unterstützung des Coachings und weniger als Ablösung, so lassen sich große Erfolgspotenziale für die Coachingindustrie erkennen. Coaches sollten sich daher keinesfalls vor digitaler Kommunikation scheuen, sondern ihr aktiv begegnen und deren Potenziale im Sinne des Coachees und deren individuellen Prozesse nutzen.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Middendorf (14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016) S. 29

<sup>84</sup> Vgl. Adler/Carolus (Nähe durch Distanz: Unterschätztes Potenzial von E-Coaching, 2020) S. 48

<sup>85</sup> Vgl. Middendorf (14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016) S. 30

<sup>86</sup> Vgl. Adler/Carolus (Nähe durch Distanz: Unterschätztes Potenzial von E-Coaching, 2020) S. 48



### 3.3 Zahlen und Fakten über den Coachingmarkt

Betrachtet man die Ergebnisse der „ICF Global Coaching Study“ aus dem Jahr 2016, so lässt sich der internationale Coachingmarkt in zwei essenzielle Regionen unterteilen. Von den weltweit 53.300 professionellen Coaches arbeiten 44% im europäischen und 40% im amerikanischen Raum.<sup>87</sup> Somit kommen knapp 84% der weltweit tätigen Coaches aus Amerika oder Europa. Im Folgenden wird gezielt auf den deutschsprachigen sowie den englischsprachigen Coachingmarkt eingegangen. Anschließend werden die jeweiligen Märkte gezielt auf deren Nutzung von E-Coaching überprüft.

Laut einer Studie von Xing Coaches + Trainer aus dem Jahr 2018 an dem 750 Personaler aus dem deutschsprachigen Raum teilnahmen wird Coaching bereits in 66,5% der Unternehmen angeboten.<sup>88</sup> Die Vermittlung von Führungskompetenzen steht bei Unternehmen, welche Coaching bereits einsetzen, mit 80% an der Spitze der beliebtesten Coachingthemen, gefolgt von der Konfliktbewältigung mit 68%.<sup>89</sup> Im deutschsprachigen Raum werden diese Themen präferiert durch das Face-to-Face-Coaching bearbeitet (siehe Abbildung 6). Digitale Medien werden dabei selten, wenn überhaupt ergänzend zum Präsenzcoaching genutzt. Die reine Nutzung von E-Coaching ist in Deutschland wenig etabliert und befindet sich immer noch in der Anfangsphase.

Auf dem englischsprachigen Coachingmarkt wird die Nutzung digitaler Medien im Coachingprozess deutlich stärker toleriert und angewendet. In einer Umfrage von Grant und Zackson aus dem Jahr 2004, wurden alle Mitglieder der ICF über ihre individuelle Einbindung elektronischer Coachingmedien befragt. Der Großteil der befragten 2529 Coaches stammte dabei aus dem englischsprachigen Raum. Im Gegensatz zum deutschsprachigen Raum wurden 63% der Coachingprozesse durch das Telefon-Coaching und lediglich 34,2% als Face-to-Face-Coaching durchgeführt.<sup>90</sup> Betrachtet man dazu ergänzend die aktuelle „Sherpa Coaching Umfrage“ aus dem Jahr 2020, so wird der immer stärker werdende Trend zum E-

---

<sup>87</sup> Vgl. International Coach Federation (ICF Global Coaching Study: Executive Summary, 2016) S. 8

<sup>88</sup> Vgl. Richter (Coaching: Erfolgreiches Instrument der Personalentwicklung, 2018) S. 5

<sup>89</sup> Vgl. ebd. S.6

<sup>90</sup> Vgl. Grant/Zackson (Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members) S. 1-15

Coaching sichtbar. In der folgenden Abbildung sind die präferierten Coachingtrends aus dem englischsprachigen Raum abgebildet. Auf das E-Mail-Coaching wird in der folgenden Abbildung nicht weiter eingegangen.

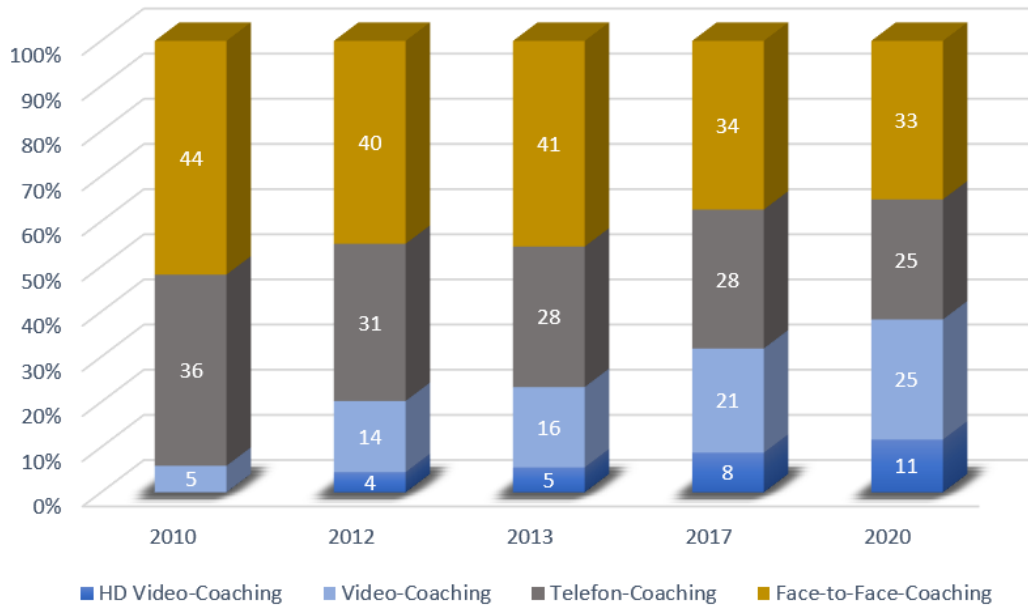


Abbildung 7: Coachingtrends im englischsprachigen Raum

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Sasha Corporation (The 2020 Sherpa Executive Coaching Survey, 2020) S. 9

2012 wurden etwa 4% der gesamten Coachingprozesse über das Video-Coaching im HD-Format abgehalten. Mittlerweile hat sich der Einsatz mehr als verdoppelt. Grund dafür sind hochauflösende Großbildsysteme, welche durch synchronisierte Audio- und Videokanälen den Coachingprozess frei von jeglichen Störungen und Ausfällen eine Echtzeitübertragung gewährleisten.<sup>91</sup>

Auch der flächendeckende Internetausbau spielt für die digitale Kommunikation eine wichtige Rolle. Vergleicht man die Internetgeschwindigkeit von Deutschland mit anderen Nationen, so lassen sich deutliche Defizite erkennen. Im weltweiten Internetvergleich bildet Deutschland das Schlusslicht der Industrienationen und belegt gerade einmal Platz 25.<sup>92</sup> Die USA befinden sich im Vergleich dazu auf Platz 13 und können somit eine stabilere und störungsfreiere Verbindung gewährleisten, welche eine wichtige Voraussetzung für den E-Coachingprozess ist. Davon

<sup>91</sup> Vgl. Sasha Corporation (The 2020 Sherpa Executive Coaching Survey, 2020) S. 9

<sup>92</sup> Vgl. o.V (Internet-Geschwindigkeit: Diese Länder sind führend).

profitiert auch das klassische Video-Coaching, welches dank zunehmender Videoqualität und Internetgeschwindigkeit an Bedeutung gewinnt. Immer mehr Menschen haben verstärkt Berührungspunkte mit digitalen Medien. Coaches und Coachees entwickeln eine starke Vertrautheit gegenüber dem E-Coaching und deren Kommunikationsmedien. Das Video-Coaching, welches vor 10 Jahren noch sehr selten genutzt wurde, ist in der heutigen Zeit mit 25% die zweitmeist genutzte Coachingmethode (siehe Abbildung 7). Das Telefon-Coaching nimmt über die Jahre ein wenig ab, wird jedoch weiterhin als beliebtes Coachingtool eingesetzt. Das Face-to-Face-Coaching ist zwar immer noch an der Spitze der meistgenutzten Coachingmethoden, verliert jedoch kontinuierlich Anteile an die digitalen Coachingalternativen. Addiert man die einzelnen digitalen Coachingmethoden (inkl. E-Mail Coaching) zusammen, so lässt sich ein starker Trend zum Digitalen erkennen. Im Jahr 2010 wurden bereits 41% der Coachingprozesse über digitale Medien abgewickelt. 10 Jahre später waren es bereits 67%. Die Nachfrage nach E-Coaching steigt im englischsprachigen Raum von Jahr zu Jahr, während das klassische Face-to-Face Coaching kontinuierlich weniger genutzt wird.

Die unterschiedliche Akzeptanz gegenüber dem E-Coaching ist in den verschiedenen Regionen enorm. Im deutschsprachigen Raum wird in lediglich 15% der Fälle zur digitalen Coachingvariante gegriffen. Im englischsprachigen Raum ist das Ergebnis mehr als vier Mal so hoch. Die neuen digitalen Technologien im Coaching werden im deutschsprachigen Raum als eher fremd angesehen und unter deutschen Coaches besteht Unwissenheit über die verschiedenen Formen und Maßnahmen, welche E-Coaching zu bieten hat.<sup>93</sup> Ein weiterer Aspekt ist die geographische Größe des Landes, denn je größer die Entfernung zwischen Coach und Coachee ist, desto wahrscheinlicher werden digitale Medien genutzt. In den USA und insbesondere in Australien, wo große räumliche Distanzen überbrückt werden müssen, ist der Einsatz von E-Coaching bereits eine Selbstverständlichkeit.<sup>94</sup> Deutschland ist vergleichsweise klein, so können Coachingsitzungen im Präsenzformat ohne große Anfahrtswege und Kosten abgehalten werden. Weitere Aspekte, welche einen wichtigen Einfluss auf die Akzeptanz bzw. den Einsatz von E-Coaching haben, sind das Alter der

---

<sup>93</sup> Vgl. Hinkelmann/Enzweiler (Digitale Entwicklung: Chancen und Risiken virtuellen Coachings, 2016) S. 1

<sup>94</sup> Vgl. Berninger-Schäfer/Meyer/Geißler (Online-Coaching, 2018) S.9

Befragten, ihr Vorwissen über das Digitale sowie das persönliche Medienverhalten.<sup>95</sup>

### 3.4 Zielgruppen und deren Mediennutzung

Der E-Coachingprozess braucht neuzeitliche Medien, um reibungslos zu funktionieren. Digitaler Fortschritt bildet somit die wichtigste Grundlage für das E-Coaching, denn je höher der digitale Fortschritt, desto qualitativ hochwertiger der digitale Coachingprozess und umso höher die Nachfrage. Da die weltweite Nutzung des Internets zu einer Selbstverständlichkeit im beruflichen und privaten Alltag geworden ist, trägt sie zur aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung und unmittelbar zum Marktvolumen von E-Coaching bei.

Die Internetnutzung in Deutschland hat sich bereits stark gewandelt. Im Jahr 2018 nutzten 84% der deutschen Bevölkerung das Internet sowie 68% das mobile Internet.<sup>96</sup> Ein Internetfähiges Endgerät sowie der Zugang zum Internet sind Grundvoraussetzungen für den E-Coachingprozess. Dennoch ist die technische Realisierbarkeit von E-Coaching nicht gleich ein Zeichen dafür, dass E-Coaching tatsächlich nachgefragt und akzeptiert wird. Die größte Barriere von E-Coaching ist dabei nicht die technische Realisierbarkeit, sondern nahezu immer die persönliche Präferenz der Menschen. Neue Technologien werden mit einer gewissen Skepsis betrachtet und das menschliche Bedürfnis nach Nähe kann nicht vollständig durch digitale Medien ersetzt werden.

Auch demografische Faktoren, wie das Alter und Geschlecht spielen in der Mediennutzung eine zentrale Rolle. Im Folgenden wird untersucht, ob die Mediennutzung und somit auch das E-Coaching von spezifischen demografischen Faktoren abhängig sind.

Menschen über 50 Jahre wird häufig vorgeworfen, dass sie veränderungsresistent gegenüber neuen Technologien sind und diese grundlegend ablehnend betrachten. Die jüngeren Generationen sind mit den digitalen Medien aufgewachsen und akzeptieren neue Technologien schneller. Nach der

---

<sup>95</sup> Vgl. Berninger-Schäfer/Meyer/Geißler (Online-Coaching, 2018) S. 9

<sup>96</sup> Vgl. Initiative D21 e.v. (Digital Index: Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft 2018/2019) S. 12

Diffusionstheorie von Rogers sind die frühen Anwender von technologischen Neuheiten typischerweise Vertreter der jüngeren Generationen.<sup>97</sup> Diese „Early Adopters“ fungieren als Markenbotschafter, welche versuchen, die Akzeptanz der Bevölkerung gegenüber neuen Technologien zu festigen. Motorische, anatomische und kognitive Fähigkeiten verändern sich mit zunehmendem Alter, daraus resultiert eine zurückhaltende bis skeptische Einstellung sowie eine deutlich geringere Nutzung der verschiedenen Technologien.<sup>98</sup>

Coaching kann auch für persönliche Anliegen verwendet werden, wird jedoch in großer Mehrheit für berufliche Themenfelder verwendet. Dabei nehmen Führungskräfte und Personen höherer Hierarchieebenen, die meisten Coachingleistungen in Anspruch.<sup>99</sup> Demnach bilden Personen mit Führungsfunktionen die größte Kundengruppe im Coaching. Der statistische Coach ist durchschnittlich 51,6 Jahre alt und das Durchschnittsalter von Führungskräften in Deutschland beträgt 51,9 Jahre.<sup>100</sup> Der statistische deutsche Coach sowie Coachee ist somit über 50 Jahre alt. Zu untersuchen ist nun die Frage, ob das biologische Alter von Coach und Coachee, der Grund für die geringe E-Coaching Akzeptanz im deutschsprachigen Raum ist.

In einer Onlinebefragung des Coachingmagazins von 2018 wurden 408 deutschsprachige Coaches über die individuelle Nutzung und Akzeptanz von E-Coaching befragt. Das durchschnittliche Alter der befragten Coaches war mit 51,8 Jahren identisch mit dem statistischen Coach und Coachee.<sup>101</sup> Der Nutzen von E-Coaching wurde unabhängig vom Alter als identisch eingeschätzt, dennoch konnte ein marginaler Zusammenhang zwischen dem Alter und der Akzeptanz von E-Coaching festgestellt werden, welches sich mit zunehmendem Alter verschlechtert.<sup>102</sup> Das biologische Alter von Coach und Coachee ist demnach nicht der entscheidende Faktor für die geringe Nutzung von E-Coachingmethoden in der Praxis. Auch Geschlechterunterschiede zwischen männlich und weiblichen

---

<sup>97</sup> Vgl. Roßnagel (Mobile qualifizierte elektronische Signaturen, 2009) S. 34

<sup>98</sup> Vgl. Wagner/Hassanein/Head (Computer use by older adults: A multi-disciplinary review, 2010) S. 870 ff.

<sup>99</sup> Vgl. Richter (Coaching: Erfolgreiches Instrument der Personalentwicklung, 2018) S. 8

<sup>100</sup> Vgl. o.V (Coaching-Umfrage Deutschland: Wie viel Struktur braucht Coaching als Profession, 2019 / 2020) S. 5 f.

<sup>101</sup> Vgl. Adler/Carolus (E-Coaching: Neuland, das es sich zu betreten lohnt?, 2017) S. 52

<sup>102</sup> Vgl. ebd. S. 51

Coaches unterscheiden sich weder in der Akzeptanz noch in dem wahrgenommenen Nutzen von E-Coaching.<sup>103</sup> Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersgruppen oder dem Geschlecht, fallen somit wesentlich geringer aus als die Unterschiede der individuellen Einstellungen zu digitalen Medien. Menschen über 50 Jahre scheuen sich keineswegs digitale Geräte sowie das Internet zu nutzen. Die 50- bis 59- Jährigen nutzen in der heutigen Zeit zu über 90% das Internet und verfügen über mindestens ein digitales Endgerät.<sup>104</sup>

Die Akzeptanz von E-Coaching in Deutschland fällt somit nicht aufgrund von technischen Hürden, dem biologischen Alter oder unterschiedlichem Geschlecht so gering aus. Der Grund ist vielmehr das Präferieren der Face-to-Face-Kommunikation sowie die fehlende Motivation von Coach und Coachee, das E-Coaching einzusetzen bzw. in Anspruch zu nehmen. Außerdem fällt die geographische Größe von Deutschland vergleichsweise gering aus. Der Coach kann somit ohne lange Anfahrtszeiten und Kosten zum Kunden gelangen. Der Coachingprozess via vollständiger digitaler Kommunikation erhält im deutschsprachigen Raum sehr wenig Akzeptanz und unterscheidet sich stark von der medialen Gewohnheit der Gesellschaft und Arbeitswelt.

### 3.5 Erfolgchancen für die deutsche Coachingindustrie

Obwohl in Deutschland das E-Coaching noch in der Anfangsphase steckt, könnte die Nutzung große Erfolgchancen für die deutsche Coachingindustrie generieren. Der digitale Wandel ist nicht mehr aufzuhalten und die deutsche Coachingindustrie wird sich diesem Wandel stellen müssen, denn Coachingdienstleistungen sind genauso von der Digitalisierung betroffen, wie alle anderen wirtschaftlichen Bereiche. In diesem Kapitel wird ermittelt, wie groß die potenziellen Erfolgchancen für die deutsche Coachingindustrie sind und welche daraus resultierenden Herausforderungen und Problemstellungen mit dem E-Coaching einhergehen. Um auf die Erfolgchancen der deutsche Coachingindustrie eingehen zu können, werden bereits aufgeführte Argumente für und gegen das Coachen mit digitalen Medien zusammengefasst.

---

<sup>103</sup> Vgl. Adler/Carolus (E-Coaching: Neuland, das es sich zu betreten lohnt?, 2017) S. 53

<sup>104</sup> Vgl. Initiative D21 e.v. (Digital Index: Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft, 2018/2019) S. 11-20

### 3.5.1 Vorteile des E-Coachings

*Kontakthäufigkeit:* Durch mediale Unterstützung kann dem Coachee zu jedem Zeitpunkt eine aktive Betreuung und Begleitung geboten werden. Dabei ist es nicht wichtig, ob diese durch Präsenzveranstaltungen oder über digitale Medien erfolgen. Untersuchungen verweisen darauf, dass die Kontakthäufigkeit zwischen Coach und Coachee einen zusätzlichen Erfolgsfaktor im Coachingprozess darstellt.<sup>105</sup> Je öfter Coach und Coachee in Kontakt treten, desto größer die persönliche Bindung. Dies ist von enormer Wichtigkeit, denn in einer von Vertrauen und Empathie geprägten Beziehung wird offener und ehrlicher miteinander kommuniziert. Durch die Vielzahl verschiedener Kommunikationsmedien im E-Coaching kann vereinfacht in Kontakt getreten werden, um somit eine bessere Betreuung zu gewährleisten.

*Geschwindigkeit:* Digitale Kommunikation bietet Coaching-on-Demand. Der Coach kann deutlich schneller auf akute Anliegen und Probleme des Coachees reagieren, um dadurch eine flexible, zügige und bei Bedarf intensive Begleitung zu gewährleisten.<sup>106</sup> Dringende und Akute Problemstellungen können somit schnell bearbeitet und müssen nicht auf die nächste Präsenzsitzung vertagt werden.

*Örtliche- und zeitliche Unabhängigkeit:* Anders als bei herkömmlichen Präsenzveranstaltungen, kann E-Coaching jederzeit und unabhängig der geographischen Lage durchgeführt werden. Eine schnelle Interaktion zwischen Coach und Coachee kann somit gewährleistet werden. Aufgrund der einhergehenden Globalisierung wird die Unternehmenswelt immer multinationaler und Führungskräfte sowie Personen höherer Hierarchieebenen müssen verstärkt Geschäftsreisen antreten. Durch E-Coachingmethoden können die Coachingsitzungen weltweit im digitalen Format fortgeführt werden und dem Coachee, unabhängig des geographischen Standortes, eine aktive Begleitung bieten.

---

<sup>105</sup> Vgl. Adler/Carolus (Nähe durch Distanz: Unterschätztes Potenzial von E-Coaching, 2020) S. 48

<sup>106</sup> Vgl. Hinkelmann/Enzweiler (Digitale Entwicklung: Chancen und Risiken virtuellen Coachings, 2016) S. 2

*Kostenvorteile:* Durch die digitale Kommunikation kann gänzlich auf Anfahrtskosten verzichtet werden. Laut der Coachingumfrage Deutschland von Jörg Middendorf, unterscheidet sich das durchschnittliche Stundenhonorar beim Face-to-Face-Coaching jedoch nicht vom Stundenhonorar des digital gestützten Coachings.<sup>107</sup> Dennoch wird durch das Wegfallen der Anfahrtskosten, ein beidseitiger betriebswirtschaftlicher Vorteil generiert.

*Verfügbarkeit:* Durch das Internet sind die Menschen permanent miteinander vernetzt. Das gilt auch für die Verfügbarkeit von E-Coachingmethoden. Gerade in Zeiten der Corona Pandemie, in welcher keine Coachingsitzungen im Präsenzformat erlaubt waren, konnte weiterhin auf die digitalen Alternativen zurückgegriffen werden.

*Anonymität:* Um ein optimales Coachingergebnis zu generieren, muss der Coachee seine Schwächen und Gedanken offen preisgeben. Gerade introvertierte Menschen haben oft Schwierigkeit sich zu öffnen und neigen dazu ihre Probleme für sich zu behalten. Im digitalen Setting verläuft der gesamte Coachingprozess deutlich anonymisierter, denn je nach Bedarf kann gänzlich auf einen persönlichen Kontakt verzichtet werden. Dem Coachee wird somit ein sicherer Raum geschaffen, an dem er sich trotz physischer Distanz wohlfühlen und öffnen kann.

*Anpassungsfähig:* Jeder Coachee hat individuelle Präferenzen und Vorlieben bei der Wahl des Kommunikationsmediums. Additive Formate können durch die Nutzung von computergestützten Übungen und Visualisierungen als Ergänzung zum Präsenzcoaching die Erlebniswelt des Coachees massiv bereichern.<sup>108</sup> Dank der vielen virtuellen Formate, welches E-Coaching zu bieten hat, kann der Coach auf die individuellen Vorlieben des Coachees eingehen, um einen maßgeschneiderten Coachingprozess zu gewährleisten.

### 3.5.2 Herausforderungen des E-Coachings

*Datensicherheit:* Für den Großteil der deutschen Bevölkerung ist der Datenschutz von äußerster Relevanz. Laut einer Umfrage zur digitalen Entwicklung der

---

<sup>107</sup> Vgl. Middendorf (14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016) S. 31

<sup>108</sup> Vgl. Hinkelmann/Enzweiler (Digitale Entwicklung: Chancen und Risiken virtuellen Coachings, 2016) S. 2



deutschen Gesellschaft gilt die Datensicherheit mit weitem Abstand als die wichtigste Voraussetzung bei der Internetnutzung.<sup>109</sup> Insbesondere Anwendungen, welche persönliche Informationen der Nutzer benötigen, werden aus Angst deutlich reduzierter genutzt.<sup>110</sup> Gerade im Coachingprozess werden äußerst sensible und persönliche Themengebiete besprochen. Die Verletzlichkeit des digitalen Raumes bringt besondere Anforderungen an die Vertraulichkeit und Datensicherheit mit sich, denn die sensiblen Daten des Coachees müssen sicher und für andere unzugänglich gespeichert werden, damit der Coachee seine individuellen Problemstellungen offen preisgibt.<sup>111</sup>

*Technisches Know-how:* Damit der digitale Coachingprozess reibungslos und frei von jeglichen Störungen stattfinden kann, muss der Coach über technisches Know-how verfügen. Gerade bei neuartigen Coachingtrends wie dem Virtual-Reality-Coaching, wo eine hohe technische Affinität vorausgesetzt wird, muss der Coach schnell technische Hilfestellungen leisten können. Das Coachen mit digitalen Medien kann nur erfolgreich ablaufen, wenn beide Seiten über die passende Hardware, eine stabile Internetleitung sowie technisches Know-how verfügen.

*Erschwerte Wahrnehmung:* Ohne den persönlichen Kontakt zwischen Coach und Coachee können Mimik, Gestik und Körpersprache nur erschwert wahrgenommen werden. Die Reduktion non-verbaler Kommunikationsformen bietet dem Coachee die Möglichkeit sich in die virtuelle Welt zurückzuziehen und seine Gedanken nicht offen preiszugeben.<sup>112</sup> Sofern der Coach nicht in der Lage ist diese zugrundeliegenden Spannungsfelder und Anliegen des Coachees wahrzunehmen, so besteht die Gefahr falsche Schlüsse aus den Äußerungen zu ziehen und den Coachingprozess in Folge falsch aufzubauen.<sup>113</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. Initiative D21 e.v. (Die Entwicklung der digitalen Gesellschaft in Deutschland, 2014) S. 44

<sup>110</sup> Vgl. ebd. S.44

<sup>111</sup> Vgl. Hinkelmann/Enzweiler (Digitale Entwicklung: Chancen und Risiken virtuellen Coachings, 2016) S. 3

<sup>112</sup> Vgl. Kantelberg (Überall ist unterdessen „E“-Coaching als ein adäquates Format 2018) S. 300

<sup>113</sup> Vgl. Hinkelmann/Enzweiler (Digitale Entwicklung: Chancen und Risiken virtuellen Coachings, 2016) S. 3

*Eingegrenzte Themenwahl:* Zwar lassen sich über digitale Medien jegliche Themengebiete bearbeiten, dennoch sollte bei bestimmten Themen das Face-to-Face-Coaching im Präsenzformat präferiert Anwendung finden. Gerade bei persönlich bewegenden und stark emotional behafteten Themen ist es von zentraler Bedeutung die Körpersprache, Stimmlage und non-verbale Aspekte vollumfänglich wahrzunehmen, um angemessen auf akute emotionale Bedürfnisse, die im Coaching aufkommen, reagieren zu können.<sup>114</sup> Bei einfachen inhaltlichen Fragen und Problemstellungen kann ohne Probleme zur digitalen Alternative gegriffen werden, aber für die Lösung komplexer Themengebiete wird eine persönliche Interaktion zwischen Coach und Coachee benötigt.

Durch persönliche Fähigkeiten sowie technisches Know-how können diverse Herausforderungen des E-Coachings minimiert, oder gar annulliert werden. Damit der E-Coachingprozess in all seinen Formaten erfolgreich ablaufen kann, muss sich der Coach in diversen Schulungen die unterschiedlichsten Kompetenzen aneignen. Neben der abgeschlossenen Beratungsausbildung müssen Internetkompetenzen sowie Lese- und Schreibkompetenzen erworben werden.<sup>115</sup> Der Coach muss sich somit die Fähigkeit aneignen geschriebene Texte in ihren Aussagen, ihren Absichten, ihrem Sinneszusammenhang und ihrer formalen Struktur zu verstehen und diese in einen größeren Zusammenhang einzuordnen, um die verfassten Texte für unterschiedliche Belange sachgerecht zu nutzen.<sup>116</sup> Dies ist von essenzieller Natur, denn in den meisten Fällen ist nicht das Geschriebene oder Gesagte der wichtigste Faktor im Coaching, sondern das Lesen zwischen den Zeilen. Findet der E-Coachingprozess via Telefon oder im Videoformat statt, so müssen die Kenntnisse des Coaches im Bereich der Sprach- und Stimmdiagnostik geschult werden.<sup>117</sup> Dadurch kann gewährleistet werden, dass trotz Reduktion der non-verbale Kommunikation, wichtige Botschaften aus der Stimme und Stimmlage des Coachees generiert werden. Der Coach muss die verschiedenen Medien, welche ihm für den E-Coachingprozess zu Verfügung stehen, verstehen und zum passenden Thema anwenden können. Außerdem ist ein hohes technisches Fachwissen maßgebend, um einen reibungslosen und

---

<sup>114</sup> Vgl. Hinkelmann/Enzweiler (Digitale Entwicklung: Chancen und Risiken virtuellen Coachings, 2016) S. 3

<sup>115</sup> Vgl. Knatz (Coaching per Internet - wie es geht und wie es wirkt, 2012) S. 76

<sup>116</sup> Vgl. ebd. S. 76

<sup>117</sup> Vgl. Hinkelmann/Enzweiler (Digitale Entwicklung: Chancen und Risiken virtuellen Coachings, 2016) S. 2

störungsfreien Prozess zu gewährleisten. Die wichtigsten Medien für das E-Coaching sind dabei der Computer, das Smartphone sowie eine stabile Internetverbindung. Damit der digitale Raum weniger als Gefahr angesehen wird, muss der Coach sich mit dem Thema Datenschutz auseinandersetzen und gewährleisten, dass sensible Daten des Coachees mit Respekt behandelt werden. Die Mehrheit der oben genannten Herausforderungen lassen sich durch gezieltes Schulen und Weiterbilden des Coaches minimieren. Dennoch nimmt die Effektivität der unterschiedlichen E-Coachingmethoden mit zunehmender Digitalisierung ab.<sup>118</sup>

Nutzt man den richtigen Medienmix aus Präsenz- und E-Coaching, so lassen sich enorme Erfolgchancen für die deutsche Coachingindustrie wahrnehmen. Die verschiedenen Medien können flexibel in den Coachingprozess eingebunden und je nach Bedarf und nach den individuellen Bedürfnissen des Coaches und Coachees in den Prozess integriert werden.<sup>119</sup> Damit eine persönliche Beziehung zwischen Coach und Coachee zustande kommt, sollten die ersten Coachingsitzungen immer im Präsenzformat abgehalten werden. Dadurch wird sichergestellt, dass eine von Vertrauen und Empathie geprägte Beziehung aufgebaut wird und der Coachee offen über seine persönliche Thematik sprechen kann. Die alleinige Face-to-Face-Kommunikation reicht im beschleunigten Wandel und in vernetzten Organisationen nicht mehr aus und die digitale Kommunikation kann an dieser Stelle nicht nur entlasten, sondern bei richtigem Medieneinsatz, Defizite ausgleichen sowie die Umsetzung von Lösungen beschleunigen.<sup>120</sup> Die Folgesitzungen können somit, um betriebswirtschaftliche Vorteile zu generieren, mithilfe digitaler Medien abgehalten werden.

Beim Coaching handelt es sich um eine Dienstleistung und auf spezifische Kundenwünsche und Anforderungen muss eingegangen werden. Steigt die Nachfrage nach der E-Coachingvariante, so muss sich die deutsche Coachingindustrie dieser Nachfrage stellen und ein passendes Geschäftsmodell bereitstellen. Der Coachingprozess kann somit auf Wunsch des Coachees im

---

<sup>118</sup> Vgl. Hinkelmann/Enzweiler (Digitale Entwicklung: Chancen und Risiken virtuellen Coachings, 2016) S. 1

<sup>119</sup> Vgl. Adler/Carolus (Nähe durch Distanz: Unterschätztes Potenzial von E-Coaching, 2020) S. 48

<sup>120</sup> Vgl. ebd. S. 4

Präsenzformat, im digitalen Format oder in einem individuell gestalteten Medienmix durchgeführt werden. In der ersten Coachingsitzung sollte ausführlich über die Wahl der Medien gesprochen werden, denn nicht jeder Mensch ist in der Lage seine Problemstellungen digital anzusprechen. Das Online-Coaching erfordert im Vergleich zum Präsenzcoaching ein viel größeres Maß an Selbstdisziplin. Dies birgt eine große Gefahr, denn umweltbedingte Ablenkungen z.B. durch Handy, Haustier oder Berufsumfeld können den Coachingerfolg stark negativ beeinflussen. Der permanente Blickkontakt beim Präsenzcoaching kann dieser Gefahr entgegensteuern und stellt sicher, dass Coach und Coachee ohne jegliche Störung reibungslos miteinander kommunizieren. Sofern der Coachee ein hohes Maß an Selbstdisziplin besitzt und sich nicht ablenken lässt, kann problemlos auf die digitale Variante gewechselt werden. Generell sollten jedoch Coach und Coachee gemeinsam entscheiden, ob und in welchem Ausmaß E-Coachingmethoden im individuellen Coachingprozess verwendet werden. Von den zukünftigen Coaches werden jegliche Kompetenzen des Präsenzcoachings sowie multimodale und multimediale Fähigkeiten verlangt.<sup>121</sup>

Bisher sind im deutschsprachigen Raum E-Coachingmethoden wenig stark verbreitet und werden eher skeptisch betrachtet. Der Hauptgrund dafür ist, dass unter den deutschen Coaches noch große Ungewissheit über die verschiedenen Maßnahmen und Methoden des E-Coachings herrscht und der Coachingprozess durch den Wegfall non-verbaler Kommunikation zu unpersönlich wirkt.<sup>122</sup> Aufgrund der aktuellen Covid-19 Situation wird die deutsche Coachingindustrie derzeit gezwungen sich zu verändern und auf die steigende E-Coaching Nachfrage zu reagieren. In der deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching haben bis vor wenigen Monaten nur ein knappes Drittel der 4200 deutschsprachigen Coaches den Videochat oder ähnliche digitale Formate verwendet.<sup>123</sup> Mittlerweile beschäftigt sich die deutliche Mehrheit der DGSv- Coaches mit dem E-Coachingkonzept und durch die vermehrte Nutzung nehmen auch die digitalen Berührungängste der Coachees deutlich ab.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Kantelberg (Überall ist unterdessen „E“-Coaching als ein adäquates Format, 2018) S. 303

<sup>122</sup> Vgl. Hinkelmann/Enzweiler (Digitale Entwicklung: Chancen und Risiken virtuellen Coachings, 2016) S. 2

<sup>123</sup> Vgl. Robert (Lehrstunde für die Lehrmeister: Wie Corona das Coaching-Geschäft verändert, 2020) S. 1

<sup>124</sup> Vgl. ebd.

## 4 E-Coaching in der Praxis

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse aus dem Experteninterview mit der Coach & Trainer Akademie Schweiz vorgestellt. Dieses Interview wurde telefonisch mit Herrn Nicolas Sebastian Fitz am 25.06.2020 durchgeführt und hatte eine Dauer von ca. 45 Minuten. Herr Fitz ist der Geschäftsführer und Lehrgangleiter der Coach & Trainer Akademie Schweiz und besitzt langjährige praktische Berufserfahrungen als Coach. Dieses Experteninterview dient der Untersuchung in welchem Ausmaß sich E-Coaching bereits im deutschsprachigen Raum verbreitet hat und welche Erfolgchancen daraus für die Coachingindustrie resultieren. Ziel dieser Datenerhebung war es unabhängige Meinungen und Erfahrungswerte aus der Coachingpraxis zu generieren, um den aktuellen Status von E-Coaching in der Coachingindustrie zu beleuchten. Im Folgenden werden die einzelnen Interviewfragen mit wesentlichen Aussagen von Herrn Fitz aufgeführt.

### 4.1 Experteninterview mit der Coach & Trainer Akademie Schweiz

*Hat sich Ihrer Meinung nach E-Coaching bereits auf dem Coachingmarkt etabliert und besteht überhaupt eine Nachfrage?*

Natürlich hat das E-Coaching seine Berechtigung auf dem Markt, auf welche ich später eingehe. Wenn ein Mensch sich ernsthaft weiterentwickeln und eine wichtige Thematik anschauen möchte, z.B. ein Problem, welches ihn daran hindert erfolgreich in seinen Job zu sein, dann empfinde ich das E-Coaching als wenig zielführend, da eine schwächere Wirkung als im Face-to-Face-Coaching erzielt wird. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass Training eine Wissensvermittlung ist und sich Coaching mit der Persönlichkeitsebene beschäftigt. Es gibt durchaus legitime Themen, welche Online oder über das Telefon abgewickelt werden können. Oberflächliche, einfachere Themen können in hoher Qualität auch über das Digitale behandelt werden. Diese Qualität geht jedoch verloren, sobald der Coachingprozess ins Tiefere geht. Durch einen Bildschirm ist es nicht möglich den Coachee richtig zu beobachten und viele essenzielle Details können nicht wahrgenommen werden. Bei tiefer liegenden Themen ist die physische Präsenz von großer Wichtigkeit, denn dadurch können non-verbale Körpersignale empfangen werden und eine starke, tragbare Beziehung zum Kunden aufgebaut

werden. Wichtige Themen sollten auf jeden Fall zuerst persönlich besprochen werden. Die weitere Begleitung findet oft Online oder meistens per Telefon statt. Obwohl wir uns in einer Hightech-Welt befinden ist die Qualität der digitalen Kommunikation noch nicht optimal.

*Können Sie sich vorstellen, dass Coaching durch digitale Medien das klassische Präsenzcoaching ersetzen kann?*

Der Coachingprozess braucht unbedingt die Face-to-Face-Kommunikation. Ich kann mir nicht vorstellen, dass das persönliche Coaching durch das E-Coaching ersetzt wird. Es kann aber leider der Fall sein, dass es zukünftig so kommen wird. Die Menschen werden zum Teil immer oberflächlicher und präferieren eine Kommunikation über Distanz. E-Coaching wird häufig von Menschen in Anspruch genommen, welche aufgrund ihrer Ängste und Unsicherheiten nicht gerne persönlich vor dem Coach sitzen. Der Coachingprozess via Skype oder andere digitale Medien bietet eine deutlich größere Anonymität als beim Präsenzcoaching. Der Hauptgrund des E-Coachings ist jedoch, dass der Coachingprozess über jede Distanz stattfinden kann. Eine qualitativ hochwertige Coachingsitzung benötigt mindestens einen Präsenzanteil, um erfolgreich abzulaufen. Der weitere Teil sowie die Betreuung des Coachees können auch online stattfinden.

*Wie erfolgreich hat sich E-Coaching Ihrer Meinung nach in der Coachingindustrie etabliert?*

Die Corona Krise hat einen großen E-Coaching Boom ausgelöst, denn der Bedarf nach digitalem Coaching ist dadurch stark gestiegen. Wenn ich als Coach nicht über gewisse E-Coaching Methodiken verfüge und es deswegen nicht auf dem Markt anbieten kann, so habe ich einen enormen Wettbewerbsnachteil gegenüber der Konkurrenz. Die Verbreitung des E-Coachings wird definitiv weiter wachsen, denn der Bedarf ist vorhanden.

*Kommen die E-Coaching Anfragen eher von der jüngeren Generation, da diese technisch affiner sind?*

Jüngere Menschen gehören definitiv zur Zielgruppe des E-Coachings, denn sie sind mit der Technik aufgewachsen. Doch gerade im Managementcoaching, wo Führungskräfte und das Topmanagement gecoacht werden, nutzen vor allem ältere Menschen das E-Coaching. Die technischen Voraussetzungen müssen dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Selbst wenn der ältere Coachee nicht mit der Technik zurechtkommt, gibt es im Unternehmen immer jemanden der sich auskennt und dem Coachee alles einrichtet bzw. die Funktionen erklärt. Gerade unter den Führungskräften ist E-Coaching viel stärker vertreten, denn beim Managementcoaching kann oberflächlicher gearbeitet werden. Wenn beispielsweise eine Führungskraft Probleme bei Besprechungen aufweist, dann können auch gute Hilfestellungen über das E-Coaching geboten werden. Im Managementcoaching ist der E-Coachinganteil und die gewährleistete Qualität viel höher aus meiner Sicht. Im Bereich des Managementcoachings setze auch ich E-Coachingmethoden ein. Die Corona Krise hat allen Unternehmen klargemacht, dass E-Coaching unersetzbar ist und einen wichtigen Teil der Zukunft bildet. Es kommt auch immer auf die Konstellationen im Coaching an, denn im Gruppencoaching ist der Nutzen von E-Coaching deutlich eingeschränkter als im Einzelsetting.

*Was sind ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen von E-Coaching?*

Die absolut größte Herausforderung ist, dass sich beim E-Coaching viel schwieriger eine tragfähige Beziehung zwischen Coach und Coachee herstellen lässt. Beim professionellen Coaching beobachtet man seine Gegenüber ganz genau und achtet auf jegliche Körpersignale. Am Computerbildschirm und durch digitale Medien geht extrem viel Menschliches verloren. Es besteht außerdem die Gefahr, dass der Coachingprozess weniger ernst genommen wird und der Coachee sich schneller ablenken lässt. Damit der E-Coachingprozess reibungslos ablaufen kann muss noch eine große technische Entwicklung stattfinden. Ich bin überzeugt, dass E-Coaching nie dieselbe Qualität von einem Präsenzcoaching erreichen kann, denn über das Digitale geht viel zu viel Qualität verloren.

*Was sind Ihrer Meinung nach die größten Chancen von E-Coaching?*

Der größte Vorteil von E-Coaching ist das hohe Maß an Flexibilität für beide Seiten. Durch die Unabhängigkeit von physischer Distanz, lässt sich E-Coaching von überall nutzen und anwenden. Wenn ein Coachingunternehmen sich auf das reine Anbieten von E-Coachingmethoden beschränkt, so wird keine eigene Praxis mehr benötigt. Dadurch wird nur noch ein kleines Büro benötigt und es lassen sich enorm hohe Fixkosten einsparen.

*Können Sie sich vorstellen, dass in Zukunft der menschliche Coach von Coaching-Apps oder künstlicher Intelligenz ersetzt wird?*

Um einen Coachingprozess professionell betreiben zu können wird immer eine menschliche Beziehung benötigt. Die verschiedenen Emotionen des Coachees müssen dabei erkannt und in den Prozess integriert werden. Diese Feinfühligkeit kann niemals von einer Maschine gewährleistet werden. Dafür müsste sich die künstliche Intelligenz extrem weiterentwickeln und selbst dann wäre der Coachingprozess nur in schlechter Qualität durchführbar.

*Denken Sie zukünftig wird Coaching in der virtual Reality (VR) stattfinden, indem Coach und Coachee sich über Avatare im virtuellen Raum treffen?*

Das finde ich sehr interessant. So können Metaphern in den Coachingprozess integriert werden und den individuellen Avataren von Coach und Coachee können Rollen und Figuren zugewiesen werden. Coachingthemen können somit auf körperlicher Ebene bearbeitet werden. Dadurch lassen sich deutlich tiefere Probleme bearbeiten als via Skype oder andere digitale Medien. Wenn die Technik zukünftig voranschreitet kann ich mir VR-Coaching gut vorstellen.

*Besteht in der Coachingindustrie eine große Beunruhigung aufgrund dieser digitalen Herausforderungen?*

Wir die Coach & Trainer Akademie Schweiz sind überhaupt nicht beunruhigt. Die Art und Weise wie wir coachen und lehren ist einzigartig und sehr wertorientierend aufgebaut. Die Menschen, welche sich bei uns ausbilden lassen, präferieren das



Präsenzmodell. Wenn wir unser Modell ändern und dieses Online anbieten würden, dann hätten viele unserer Kunden eine große Abneigung dagegen. Wenn das Thema E-Coaching stärker nachgefragt wird, dann werden wir uns natürlich Anpassen und eine Mischung aus Präsenz und E-Coaching bereitstellen. Ich kann mir aber nicht vorstellen, dass dies zu irgendeinem Zeitpunkt für uns ein Problem darstellen wird. Das gesamte E-Coaching Thema ist immer noch in Kinderschuhen.

## 4.2 Auswertung des Experteninterviews

In dem o.g. Interview wurden die wesentlichen inhaltlichen Kernaussagen von Herr Nicolas Sebastian Fitz aufgezeigt. Als besondere Erkenntnis des Interviews geht hervor, wie wichtig weiterhin das Präsenzcoaching und die Face-to-Face Kommunikation für den Coachingerfolg sind. Als ebenso zwingend notwendig für den Coachingerfolg wird eine gesunde Beziehung zwischen Coach und Coachee benötigt, welche durch Offenheit, Vertrauen und Empathie gekennzeichnet ist. Durch die Corona Krise hat sich das E-Coaching zwar deutlich stärker verbreitet, dennoch präferieren viele Kunden weiterhin das Präsenzmodell. Der Einsatz von E-Coaching wird vermehrt von der Managementebene in Anspruch genommen, da die digitale Flexibilität zu großer Zeitersparnis führt.

Die Kernaussage des Interviews lässt sich wie folgt zusammenfassen: Eine qualitativ hochwertige Coachingsitzung benötigt mindestens einen Präsenzanteil, um erfolgreich abzulaufen. Oberflächliche Themen oder die ergänzende Betreuung der Coachees kann auch Online oder per Telefon stattfinden.

## 5 Fazit und Prognose

In dieser Bachelorarbeit hat sich gezeigt, dass Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil im Coaching ist. Die traditionellen Kommunikationsarten differenzieren sich deutlich in ihrer Eignung und Nutzung zu ihrem digitalen Counterpart. Bei der digitalen Kommunikation müssen im Vergleich zum Face-to-Face-Coaching zusätzliche Kompetenzen erlernt werden, um eine erfolgreiche Coachingsitzung zu gewährleisten. Es wurde ersichtlich, dass die einzelnen E-Coachingmethoden eine sehr geringe Verwendung und Eignung im deutschsprachigen Raum aufweisen. Der Wegfall non-verbaler Kommunikation ist dabei einer der Hauptgründe für die geringe Verwendung eines reinen E-Coachingprozesses.

Es wurde Anhand von Zahlen und Fakten des Coachingmarktes festgestellt, dass E-Coaching in den verschiedenen Regionen enorme Differenzen in der Verwendung aufweist. Während im englischsprachigen Raum der Coachingprozess bereits zum größten Teil über digitale Medien stattfindet, wird im deutschsprachigen Raum nahezu ausschließlich das Präsenzcoaching genutzt. Die Akzeptanz von E-Coaching fällt nicht aufgrund von technischen Kompetenzen, dem biologischen Alter oder anderen demographischen Faktoren so gering aus. Ein wichtiger Grund ist die Sorge, dass der zwischenmenschliche Kontakt über digitale Medien nicht persönlich genug ist. Die Unwissenheit über die verschiedenen Formen und Möglichkeiten von E-Coachingmethoden führen zu fehlender Motivation von Coach und Coachee diese anzubieten bzw. nachzufragen. Aufgrund der aktuellen Covid-19 Situation und dem daraus resultierenden E-Coachingboom, sinken die digitalen Berührungängste der Menschen und das E-Coaching gewinnt in Deutschland vermehrt Akzeptanz. Die Auswertung des Experteninterviews zeigt, dass E-Coaching bei richtiger Anwendung einen großen Mehrwert für die Coachingindustrie generieren kann. Für den Coachingerfolg ist die Wahl des richtigen Medienmix aus Präsenz und E-Coaching von essenzieller Wichtigkeit. Es wurde festgestellt, dass eine qualitativ hochwertige Coachingsitzung mindestens einen Präsenzanteil benötigt, um erfolgreich abzulaufen. Die weitere Betreuung sowie die Behandlung von oberflächlicheren Themen kann über E-Coachingkanäle erfolgen. Dadurch wird sichergestellt, dass eine gesunde Beziehung zwischen Coach und Coachee entsteht und trotzdem diverse betriebswirtschaftliche Vorteile wie Zeitersparnis, Flexibilität sowie Kostenvorteile generiert werden.

Die Corona Pandemie hat gezeigt, dass E-Coaching eine Alternative zum herkömmlichen Coaching bietet und bei richtiger Verwendung Wettbewerbsvorteile generiert. Durch die globale Verfügbarkeit von E-Coaching können neue Märkte erschlossen sowie betriebswirtschaftliche Vorteile für die Coachingindustrie generiert werden. Auch wenn das E-Coaching das Präsenzcoaching nicht vollständig ersetzen kann, muss der Coach zukünftig in der Lage sein dieses professionell auf dem Markt anzubieten, denn die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung werden den Trend zukünftig weiter Richtung E-Coaching verschieben.

## 6 Literaturverzeichnis

*Adler, Dorothea C.; Carolus, Astrid (E-Coaching: Neuland, das es sich zu betreten lohnt?, 2017)*

Coaching-Magazin Ausgabe 3 / 2017 vom 06.09.2017. URL:  
<https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/e-coaching> (abgerufen am 15.06.2020)

*Adler, Dorothea C.; Carolus, Astrid (Nähe durch Distanz: Unterschätztes Potenzial von E-Coaching, 2020)*

OrganisationsEntwicklung Nr. 02 vom 15.04.2020, Seite 46-49. URL:  
[https://www-wiso-net-de.ezproxy.hs-neu-ulm.de/document/ZOE\\_\\_3b42687caebbf40c3568a957567cd53c3d29b413](https://www-wiso-net-de.ezproxy.hs-neu-ulm.de/document/ZOE__3b42687caebbf40c3568a957567cd53c3d29b413)  
(abgerufen am 19.06.2020)

*Backhausen, Thommen (Coaching: Durch systematisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, 2009)*

Coaching: Durch systematisches Denken zur innovativer Personalentwicklung, Wiesbaden 2009, Springer Fachmedien Verlag.

*Berninger-Schäfer, Elke; Meyer, Peter; Geißler, Harald, (Online-Coaching, 2018).*

Online-Coaching, Wiesbaden 2018, Springer Verlag

*Christopher Rauen (Handbuch Coaching, 2005).*

Handbuch Coaching, Göttingen 2005, Hogrefe Verlag

*Coach & Trainer Akademie Schweiz (Einführung in systemisches Coaching und Beratung, 2017 / 2018).*

Einführung in systematisches Coaching und Beratung: Nach dem St.Galler Coaching Modell (SCM)

*Deutscher Bundesverband Coaching e.V (Definition Coaching)*

Definition Coaching, Der Business Coaching Verband. URL:  
<https://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching> (abgerufen am 07.05.2020)

*Ebermann, Davis (Coaching im digitalen Wandel: Welche Potenziale birgt Virtual Reality?, 2017)*

Coaching-Magazin Ausgabe 2 / 2017 vom 17.05.2017. URL:  
<https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/coaching-virtual-reality> (abgerufen am 17.06.2020)

*Ebert, Helmut; Becker, Joachim H; Pastoors, Sven (Praxishandbuch beruflicher Schlüsselkompetenzen, 2018)*

Praxishandbuch beruflicher Schlüsselkompetenzen: 50  
Handlungskompetenzen für Ausbildung und Beruf, Berlin 2018, Springer Verlag.

*Geißler, Harald (E-Coaching - Ein Überblick, 2017).*

E-Coaching – Ein Überblick. In: Greif S., Möller H., Scholl W. Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg 2017

*Grant, A.M; Zackson, R. (Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members.*

Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring vom 01.08.2004.

*Greif, Siegfried (Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings, 2008).*

Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings, Göttingen 2008, Hogrefe Verlag

*Greif, Siegfried (Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung, 2015).*

Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In: Schreyögg A; Schmiedt-Lellek C. Die Professionalisierung von Coaching, Coaching und Supervision, Wiesbaden 2015, Springer Verlag.

*Greif, Siegfried; Möller, Heidi; Scholl, Wolfgang (Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching, 2018)*

Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching: Mit 56 Abbildungen und 33 Tabellen, Berlin 2018, Springer Verlag

*Heller, Jutta; Koch, Axel (Digitalisierung im Coaching, 2018).*

Digitalisierung im Coaching. In: Heller J., Triebel C., Hauser B., Koch A. Digitale Medien im Coaching. Berlin / Heidelberg 2017, Springer Verlag

*Hinkelmann, Regine; Enzweiler, Tasso (Digitale Entwicklung: Chancen und Risiken virtuellen Coachings, 2016)*

Coaching-Newsletter von Dr. Christopher Rauen, erschienen im August 2016.  
URL: <https://www.coaching-newsletter.de/archiv/2016/coaching-newsletter-juliaugust-2016.html> (abgerufen am 02.07.2020)

*Initiative D21 e.V. (Die Entwicklung der digitalen Gesellschaft in Deutschland, 2014).*

D21 Digital Index: Die Entwicklung der digitalen Gesellschaft in Deutschland, Eine Studie der Initiative D21, durchgeführt von TNS Infratest, 2014. URL: <https://initiatived21.de/publikationen/d21-digital-index-2014/> (abgerufen am 05.07.2020)

*Initiative D21 e.V. (Digital Index: Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft, 2018/2019).*

D21 Digital Index: Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft, 2018/2019. URL: <https://initiatived21.de/publikationen/d21-digital-index-2018-2019/> (abgerufen am 05.07.2020)

*International Coach Federation (ICF Global Coaching Study: Executive Summary, 2016).*

ICF Global Coaching Study: Executive Summary, Attribution to ICF and PricewaterhouseCoopers LLP, 2016. URL: <https://coachfederation.org/research/global-coaching-study> (abgerufen am 29.06.2020)

*Kagermann, Henning; Lukas, Wolf-Dieter; Wahlster, Wolfgang (Industrie 4.0: mit dem Internet der Dinge auf den Weg zur 4.industriellen Revolution, 2011)*

Industrie 4.0: mit dem Internet der Dinge auf den Weg zur 4.industriellen Revolution, VDI Nachrichten, erschienen am 01.04.2011. URL: [http://www.wolfgang-wahlster.de/wordpress/wp-content/uploads/Industrie\\_4\\_0\\_Mit\\_dem\\_Internet\\_der\\_Dinge\\_auf\\_dem\\_Weg\\_zur\\_vierten\\_industriellen\\_Revolution\\_2.pdf](http://www.wolfgang-wahlster.de/wordpress/wp-content/uploads/Industrie_4_0_Mit_dem_Internet_der_Dinge_auf_dem_Weg_zur_vierten_industriellen_Revolution_2.pdf) (abgerufen am 05.05.2020)

*Kantelberg, Katja (Überall ist unterdessen „E“-Coaching als ein adäquates Format, 2018).*

Überall ist unterdessen „E“ – E-Coaching als ein adäquates Format, Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Wiesbaden 2018, Springer Verlag

*Knatz, Birgit (Coaching per Internet - wie es geht und wie es wirkt, 2012).*

Coaching per Internet – wie es geht und wie es wirkt. In: Geißler H., Metz M. E-Coaching und Online-Beratung. Formate, Konzepte, Diskussionen, Wiesbaden 2012, VS Verlag für Sozialwissenschaften

*Lippmann, Eric (Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2013).*

Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, Berlin /Heidelberg 2013, Springer Verlag

*Lippmann, Eric (Methoden im Coaching, 2013).*

Methoden im Coaching. In: Lippmann E, Coaching, Berlin / Heidelberg, Springer Verlag

*Loebbert, Michael (Alles Coaching oder was?, 2013).*

Alles Coaching oder was: Coaching in unterschiedlichen Praxisfeldern, Coaching Magazin Ausgabe 3 / 2013. URL: <https://www.mloebbert.com/publications-Dateien/allescoaching.pdf> (abgerufen am 03.06.2020)

*Loebbert, Michael (Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung, 2019).*

Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung: Für selbstbestimmtere Mitarbeiter, Wiesbaden 2019, Springer Verlag

*Loosli, Claudia (Unbedenklichkeit von Coaching, 2010)*

Unbedenklichkeit von Coaching: Risiken und Nebenwirkungen von Coaching, Winterthur 2010)

*Mehrabian, A., Ferris, S.R. (Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels, 1967).*

Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels, In: Journal of consulting psychology 1976, S.248-252

*Messerschmidt, Jasmin, et al. (Wirkung im Coaching, 2018).*

Wirkung im Coaching, Göttingen 2018, Vanderhoeck & Ruprecht Verlag

*Middendorf, Jörg (14. Coaching-Umfrage Deutschland, 2015/2016).*

14. Coaching-Umfrage Deutschland, 2015/ 2016. URL: <https://coachingumfrage.files.wordpress.com/2017/04/ergeb-coaching-umfrage-2015.pdf> (abgerufen am 13.06.2020)

*o.V. (Industrie 4.0 und Digitalisierung).*

Industrie 4.0 und Digitalisierung, Brightsolutions. URL: <https://www.brightsolutions.de/blog/industrie-4-0-und-digitalisierung/> (abgerufen am 19.05.2020)

*o.V. (Coaching-Umfrage Deutschland: Wie viel Struktur braucht Coaching als Profession, 2019 / 2020).*

Coaching-Umfrage Deutschland: Wie viel Struktur braucht Coaching als Profession, Roundtable der Coachingverbände, 2019 / 2020. URL: <https://coachingumfrage.files.wordpress.com/2020/05/ergebnisse-coaching-umfrage-2019-1.pdf> (abgerufen am 15.06.2020)

*o.V. (Internet-Geschwindigkeit: Diese Länder sind führend).*

Internet-Geschwindigkeit: Diese Länder sind führend, WebsiteToolTester, 2017-2019. URL: <https://www.websitooltester.com/research/internet-geschwindigkeit/> (abgerufen am 01.07.2020)

*Pfeiffer, Franziska (Das Sender Empfänger Modell einfach erklärt mit Beispielen ,2020).*

Das Sender Empfänger Modell einfach erklärt mit Beispielen, Scribbr aktualisiert am 11.05.2020. URL: <https://www.scribbr.de/modelle-konzepte/sender-empfaenger-modell/#:~:text=In%20dem%20Sender%20Empf%C3%A4nger%20Modell,vom%20Empf%C3%A4nger%20wieder%20entschl%C3%BCsselt%20werden.> (abgerufen am 01.06.2020)

*Metzler-Amlacher, Karoline (Coaching).*

Coaching, Coaching & Supervision. URL: <https://www.psychologin.co.at/coaching.html> (abgerufen am 24.05.2020)

*Rauen, Christopher (Coaching: Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen, 2014).*

Coaching: Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen, Göttingen 2014, Hogrefe Verlag

*Richter, Timm (Coaching: Erfolgreiches Instrument der Personalentwicklung?, 2018).*

Coaching: Erfolgreiches Instrument der Personalentwicklung? Wie Personalers darüber denken und wie sie Coaching konkret im Unternehmen einsetzen. Xing Coach+ Trainer, 2018. URL: [https://swift.xingassets.com/v1/AUTH\\_xemail/production/xemail.xing.com/XING\\_Coaches/Whitepaper\\_Coaching\\_Instrument\\_der\\_Personalentwicklung\\_XING\\_Coaches.pdf](https://swift.xingassets.com/v1/AUTH_xemail/production/xemail.xing.com/XING_Coaches/Whitepaper_Coaching_Instrument_der_Personalentwicklung_XING_Coaches.pdf) (abgerufen am 19.06.2020)

*Robert, Otto-Moog (Lehrstunde für die Lehrmeister: Wie Corona das Coaching-Geschäft verändert, 2020).*

Lehrstunde für die Lehrmeister: Wie Corona das Coaching-Geschäft verändert. Handelsblatt, 2020. URL: <https://www.handelsblatt.com/politik/oekonomische-bildung/weiterbildung-lehrstunde-fuer-die-lehrmeister-wie-corona-das-coaching-geschaeft-veraendert/25847120.html?ticket=ST-6436990-MzG4kReu7gUe62OGenlQ-ap6> (abgerufen am 02.07.2020)

*Roßnagel, Heiko (Mobile qualifizierte elektronische Signaturen, 2009)*

Diffusions- und Adaptionstheorie. In: Mobile elektronische Signaturen, 2009, Gabler Verlag

*Sasha Corporation (The 2020 Sherpa Executive Coaching Survey, 2020).*  
The 2020 Sherpa Executive Coaching Survey. Cincinnati, Sasha Corporation.  
URL:  
[https://www.sherpacoaching.com/pdf\\_files/2020\\_Executive\\_Coaching\\_Survey\\_EXECUTIVE\\_SUMMARY\\_FINAL.pdf](https://www.sherpacoaching.com/pdf_files/2020_Executive_Coaching_Survey_EXECUTIVE_SUMMARY_FINAL.pdf) (abgerufen am 03.07.2020)

*Schütz, Astrid; Kaul, Christine (Mittel verbaler und nonverbaler Kommunikation im Coaching, 2018).*

Mittel verbaler und nonverbaler Kommunikation im Coaching. In: Greif S., Möller H., Scholl W. , Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg 2018

*Shoshana Zuboff (In the age of the smart machine: the future of work and power, 1988).*

Hisnanick, J. In the age of the smart machine: The future of work and power. Employ Respons Rights, New York 1988.

*Uwe Böning, Brigitte Fritschle (Coaching fürs Business: Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen, 2005).*

Coaching fürs Business: Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. Unter Mitarbeit von Thorsten Rexer, Peter Dreyer und Christian Brosig, Bonn 2005, managerSeminare Verlag

*Vogel-Heuser, Birgit; Bauernhansl, Thomas; Hompel, Michael ten. (Handbuch Industrie 4.0), 2017.*

Handbuch Industrie 4.0 Bd.1, Berlin 2017, Springer Verlag

*Wagner, Nicole; Hassanein, Khaled; Head, Milena (Computer use by older adults: A multi-disciplinary review, 2010).*

Computer use by older adults: A multi-disciplinary review. Computers in Human Behavior, 26 (5), 870-882, 2010

*Watzlawick, Beavin, Jackson (Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 2011).*

Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien, 12. Unveränderte Aufl. Berlin 2011

*Wrede, Britt A.; Wiesenthal, Karin, (Coaching für Industrie 4.0: Empowerment für Entwicklung und Transformation, 2018).*

Coaching für Industrie 4.0: Empowerment für Entwicklung und Transformation, 2018, Gabler Verlag