

Telefon-Coaching funktioniert

METHODE. Wie geht Coaching am Telefon? Was sind die Vorteile? Wie bekommt ein Coach am Telefon einen ganzheitlichen Eindruck von den Klienten? Sabine Engelhardt, Professional Certified Coach (ICF) und Lehrbeauftragte an der Fachhochschule Frankfurt für das Thema Telefon-Coaching und Co-Autorin des Handbuchs Tele-Coaching, gibt Tipps aus ihrer Telefon-Coaching-Praxis.

Martin Müller, 43 Jahre alt, ist Teamleiter von zehn Mitarbeitern in einem mittelständischen Unternehmen. Sein Anliegen in seinem Coaching-Prozess: Reflexion und Optimierung des eigenen Kommunikationsstils, um Mitarbeitergespräche erfolgreicher führen zu können. Müller ruft Sie an. Sie hören seine Stimme und Hintergrundgeräusche, aber Sie sehen ihn nicht. Heute sitzt Müller Ihnen nicht gegenüber. Sie sind telefonisch verbunden und haben 90 Minuten Zeit. Was ist anders im Telefon-Coaching? Visuelle Eindrücke stehen Ihnen nicht zur Verfügung. Ihnen bleibt nur der akustische Kanal. Um diesen optimal nutzen zu können, ist es wichtig, die Rahmenbedin-

gungen des Settings bei Ihrem Klienten aufmerksam wahrzunehmen und bei Bedarf zu thematisieren.

Tipp 1: Besprechen Sie mit Ihrem Klienten in Vorbereitung auf das Telefon-Coaching optimale Rahmenbedingungen: Raum, Ruhe und Arbeitsmaterial wie Stift und Papier. Achten Sie aktiv auf verbale und akustische Hinweise des Klienten.

Beabsichtigte und unbeabsichtigte Botschaften werden auch ohne zu sprechen übermittelt. Im Telefon-Coaching gewinnt die paraverbale Kommunikation eine wesentlich größere Bedeutung. Paraverbale Aspekte ergeben sich aus der Art und Weise des Sprechens (Stimmeigenschaften und Sprechverhalten). Sie können Stimmlage (hoch/tief, tragend/zitternd), Tonfall, Resonanzraum und Artikulation, Lautstärke (angenehm/unangenehm, laut/leise), Sprechtempo (schnell/langsam) und Sprachmelodie (eintönig/moduliert/singend) einschließlich Sprechpausen und Schweigen wahrnehmen. Nichtsprachliche Elemente werden meist unbewusst vermittelt.

Die Erfahrung zeigt, dass nicht die expliziten Botschaften die eigentlichen Hauptinformationen senden, sondern die implizit gesendeten (Schulz von Thun). Die Stimme ist ein wichtiger Informationsträger. Über ein Drittel der empfangenen Botschaft erfolgt über die paraverbale Kommunikation. Zusammen mit der

Telefon-Coaching. Früher hielten professionelle Coaches ein Coaching am Telefon für undenkbar. Inzwischen gibt es vielfältige Erfahrungen, die zeigen, dass am Telefon erfolgreich gecoacht werden kann.

Foto: michaeljung / Fotolia

AUTORIN



Sabine Engelhardt coacht und trainiert seit 2005 die verschiedensten

Zielgruppen. Sie blickt auf 14 Jahre Beratungs- und Führungserfahrung zurück. Im „Handbuch Tele-Coaching“ ist sie mit zwei Fachartikeln vertreten.

Sabine Engelhardt (ICF)

Dipl. Betriebswirtin/Coach (FH)

Hammanstraße 11

60322 Frankfurt am Main

Tel. +4969 41078627

www.sabine-engelhardt-coacht.de

nonverbalen Kommunikation macht dies über 90 Prozent aus.

„Sitzen Sie bequem und haben Sie dafür gesorgt, dass Sie nicht gestört werden?“ Müller schweigt. Sie fragen nach: „Herr Müller, Sie schweigen, was beschäftigt Sie derzeit? Was lässt Sie schweigen?“ Müller spricht langsam, findet kaum Worte, um sein Anliegen für die Sitzung zu formulieren. Und manchmal stürzen die Worte geradezu aus ihm heraus, dann wieder schweigt er und seufzt. Nicht das, was der Klient sagt, macht hier den Unterschied, sondern wie er es sagt. Eine besondere Herausforderung liegt darin, das Schweigen am Telefon auszuhalten. Sie erleben intensiv, was gerade passiert: Müller reagiert auf Ihre Frage nicht, oder er reagiert mit Schweigen? Schweigt er,



weil Sie bei ihm etwas angestoßen haben, oder ist er einfach nur abgelenkt? Diese Situation kann Sie verunsichern, weil Sie nicht wissen, was er aktuell tut und Sie seine Reaktion zunächst nicht deuten können.

Tipp 2: Spüren Sie in die Situation hinein. Entscheiden Sie, wie Sie intervenieren. Sie können zum Beispiel das Schweigen aushalten, benennen oder hinterfragen.

Martin Müller antwortet: „Ich habe gerade ein anstrengendes Mitarbeitergespräch geführt, das mich noch sehr beschäftigt.“ Er seufzt laut und seine Stimme klingt beklommen. Vor seinem nächsten Satz holt er tief Luft und seine

Stimme ist wieder klarer und verständlich. Sie hören sein lautes Atmen am Telefon – manchmal langsam und manchmal schnell. Die Art, wie der Klient spricht (seine Laute, seine Tonlage) lässt Rückschlüsse auf die Körperhaltung und für den Profi auch auf den Zustand des Klienten zu.

Tipp 3: Sprechen Sie aktiv die wahrgenommene Körperhaltung an, um sie gegebenenfalls zu verändern. Laden Sie Ihren Klienten ein, z.B. durch eine gerade und entspannte Sitzhaltung und eine bewusste Atmung, die Körperhaltung zu verändern. So steigern Sie die Präsenz und die Eigenwahrnehmung des Klienten insbesondere seiner aktuellen Gefühle.

„Herr Müller, ich habe das Gefühl, dass Sie in unserem Gespräch noch nicht angekommen sind – als säßen Sie noch mit Ihrem Mitarbeiter im Gespräch.“ Nach schwierigen Gesprächen sind Klienten manchmal in ihrer belasteten Situation gefangen, ohne es selbst auch nur ansatzweise zu merken.

Tipp 4: Nutzen Sie analoge Bilder, Sie geben Ihnen die Möglichkeit, die Situation von Müller zu visualisieren, ohne ihn zu sehen. So ist es möglich, den aktuellen Zustand von Müller noch vollständiger zu erfassen. Die Eindrücke vor Ihrem „inneren Auge“ können Sie dem Klienten zur Verfügung stellen, wie es schließlich auch im Präsenz-Coaching üblich ist. →

training und coaching

→ Analoge Bilder dienen dazu, das aktuelle Anliegen zu konkretisieren und den Coaching-Prozess fortzuführen. Egal ob der Klient Ihren Eindruck bestätigt oder verneint, in beiden Fällen sind Sie wieder einen Schritt weiter. Die Verneinung gibt Ihnen die Möglichkeit, im Dialog mit dem Klienten das so entstandene Bild zu korrigieren. Im Telefon-Coaching ist es unwahrscheinlich, dass jemand seine Stimme bewusst verstellt. Aufgrund der vertrauensvollen Beziehung zum Klienten und der Sensibilität ist schnell zu merken, wenn etwas nicht stimmt. „Wir lügen mit dem Mund, aber sagen mit dem Maul, das wir dabei machen, doch die Wahrheit“ (Friedrich Nietzsche). Es geht nicht nur darum, die Worte richtig zu verstehen, sondern auch, alle anderen komplexen Signale richtig zu deuten. Sowohl in der Kontaktphase als auch während des laufenden Prozesses können Sie dieses Wissen um Stimme und Atmung aktiv und bewusst nutzen, um eine empathische und vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Sie bringen als Coach Ihre innere Haltung über die Stimme zum

Vorteile des Telefon-Coachings

Argumente. Die fünf wichtigsten Vorteile des Telefon-Coachings lassen sich so zusammenfassen:

- **Direkt und schnell.** Unabhängig vom Ort ist die Unterstützung zeitnah möglich.
- **Fokussiert und effektiv.** Durch den Wegfall der Körpersprache im Gespräch werden auch heikle Themen leichter angesprochen.
- **Effizienz und Kostenreduzierung.** Kosten werden reduziert, weil keine Reisezeiten und -kosten anfallen.
- **Einfach und bequem.** Die Termine sind flexibel in den Alltag integrierbar.
- **Förderung der Work-Life-Balance.** Der Coach kann auch im Home-Office arbeiten.

Ausdruck. Somit geben Sie Ihrem Klienten direkt am Anfang des Coachings das Gefühl, angenommen zu sein. Sie helfen Ihrem Klienten damit virtuell aus dem Mantel.

Tipp 5: Üben Sie Sätze, die Sie gerne benutzen, mit unterschiedlicher Körperhaltung oder Mimik und reflektieren Sie die Unterschiede. Was nehmen Sie wahr? Merken Sie den Unterschied? Üben Sie Selbstkontrolle in der Art, wie Sie kommunizieren und nutzen Sie die Möglichkeit, bewusst non-verbal und paraverbal zu kommunizieren.

Sie hören, dass Herr Müller geräuschvoll in seinem Büro auf und ab geht. „Herr Müller, fühlen Sie sich gestresst? Sie laufen in Ihrem Büro auf und ab.“ Wie wirkt das auf Sie? Macht es Sie als Coach nervös?

Tipp 6: Versuchen Sie doch einmal, aktiv und reflektiert parallel in Ihrem Raum die Bewegungen Ihres Klienten mitzumachen, spiegeln Sie Ihren Klienten und sprechen Sie aktiv an, was Sie dahinter vermuten. Vielleicht gehen Sie in Ihrem Beratungsraum ebenfalls auf und ab, spüren und empfinden Sie seine Nervosität und seinen Stress. Sie hören seine Stimme und nehmen seinen Zustand sowie Stimmung wahr. Oder gehen Sie passiv in den „Rapport“. Vielleicht haben Sie die Augen geschlossen und sind somit ganz auf Ihren Klienten konzentriert. Im Rapport ist die Wahrnehmungsfähigkeit nochmals gesteigert.

Sie fragen: „Wie ist Ihr Mitarbeitergespräch gelaufen? In unserer letzten Sitzung war das Anliegen: Wie kann ich erfolgreich ein Mitarbeitergespräch führen?“ Er sagt: „Es ist gut gelaufen.“ Seine Stimme klingt dabei jedoch wütend und hektisch. Botschaft und Ausdruck stimmen nicht überein.

Tipp 7: Überprüfen Sie die Stimmigkeit zwischen Aussage und Ausdruck des Klienten. Spiegeln Sie dem Klienten Inkongruenzen wider, um ihm seine Wirkung zu verdeutlichen und seine Botschaft zu verstehen. Vielen Men-

schen ist diese Inkongruenz oftmals überhaupt nicht bewusst.

Müller sagt: „Ich habe die Nase voll, auf die Forderungen der Mitarbeiterin einzugehen und das ohne Gegenleistung – am besten sollte sie direkt kündigen!“ „Herr Müller, ich merke, wenn Sie mir das so sagen, dass mein Kopf schwer wird und es mir schwerfällt, Ihnen zuzuhören.“ Sie erfahren eine unbewusste körperliche Reaktion auf den Klienten. Das können zum Beispiel Nackenverspannungen sein. Sie hören nicht nur mit Ihren Ohren zu, sondern nehmen mit dem ganzen Körper wahr.

Tipp 8: Reflektieren Sie Ihre körperliche Wahrnehmung: Seien Sie sich bewusst, dass Ihr Körper eine Resonanzkörper des Klienten sein kann. Benennen Sie gegebenenfalls Gestik, Handlung und körperliche Reaktionen, die Sie gerade ausüben und wahrnehmen. Lassen Sie sich Ihre Wahrnehmung bestätigen oder verneinen.

„Herr Müller, das Gespräch geht Ihnen richtig nah, Sie sind ziemlich resigniert und wütend?“ Er antwortet: „Stimmt. Ich bin selber überrascht, wie emotional ich auf das geführte Gespräch reagiere. Es war mir so gar nicht bewusst, wie viel Energie mir die derzeitige Situation mit meiner Mitarbeiterin raubt. Wie komme ich jetzt aus diesem Zustand raus?“ Der Coach fragt: „Herr Müller: Was bedeutet das für Sie?“ Müller schweigt. Nach einer Pause sagt er: „Ich würde eine emotionale Entlastung spüren und handlungsfähig sein – derzeit weiß ich nicht, was ich machen soll.“ Wortwahl und analoge Bilder sind vielschichtig. Sie geben Einblick in den emotionalen Zustand des Klienten.

Tipp 9: Wie im Präsenz-Coaching können Sie diesen wichtigen Hinweis aufnehmen und dem Klienten die Wirkung seiner Aussage verdeutlichen. Schließen Sie Ihre Augen. Das hilft Ihnen, Kontakt zu Ihrem Klienten zu halten und steigert Ihre Konzentration beim Zuhören. Nutzen Sie das aktive Zuhören: paraphrasieren, verbalisieren, nachfragen, zusammenfassen, klären.

Sabine Engelhardt ●