



Hochschule
für angewandtes
Management^{FH}

**Muss Coaching immer face-to-face sein? –
Evaluation eines virtuellen Zielerreichungcoachings**

Workshop

Dr. Melanie Hasenbein

Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg



Dr. Melanie Hasenbein Consulting | Training | Coaching

- Dr. phil., Diplom-Pädagogin (Erwachsenenbildung), BWL mit Schwerpunkt Personal und Organisation
- Organisationsentwicklung und -beratung, Change Management, virtuelles und blended Coaching
- Forschung im Bereich des virtuellen Lernens (LMU München) und des virtuellen Coachings (HSU Hamburg)
- Dozentin an der Hochschule Fresenius und der Hochschule für angewandte Wissenschaften München
- Berufserfahrung in der Industrie und Management Beratung: u.a. Accenture Management Consulting, Siemens Management Consulting/Siemens AG
- Kunden: Siemens, DEVK, OSRAM, BMW, EWE TEL, E-Plus, Sony Pictures, HTC, Telekom, Volkswagen, BAT, 1&1 Mail & Media, VTG
- Internet-Adresse: www.change-format.de
- Email: melanie.hasenbein@change-format.de

Agenda

- Virtuelles Coaching / E-Coaching
- Virtuelles Zielerreichungskoaching
- Forschungsprojekt
- Forschungsergebnisse
- Ausblick
- Diskussion
- Publikationen
- Weitere Literatur

Agenda

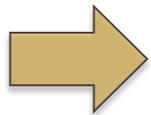
- **Virtuelles Coaching / E-Coaching**
- Virtuelles Zielerreichungscoaching
- Forschungsprojekt
- Forschungsergebnisse
- Ausblick
- Diskussion
- Publikationen
- Weitere Literatur

Virtuelles Coaching / E-Coaching

- Virtuelles Coaching, Online Coaching, Distance Coaching, E-Coaching
- Coaching vermittelt durch elektronische Medien via Telefon und Internet
- Unterscheidung zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation
- Coaching-Tools: textbasiert (z.B. Chat, Foren, Email), audio- und videobasiert (z.B. Skype) sowie webbasierte Programme und virtuelle Plattformen
- Beispiele: <https://www.virtuelles-coaching.com/>
<http://www.das-onlinecoaching.com/>
<http://www.coachingspaces.com/>
- Blended Formate ermöglichen eine Kombination von E-Coaching Tools mit face-to-face Coaching.

Verbreitung von E-Coaching

- Coaching mit unterschiedlichen Formaten ist eine Entwicklung der Diversifizierungsphase von Coaching.
- Zunehmend werden andere Kanäle wie z.B. Telefon, Internet und Videokonferenzen eingesetzt (vgl. Bresser, 2013; Sherpa, 2012).
- Gründe sind die zunehmende Mobilität und Flexibilität in unserer Gesellschaft.
- Es steht ein Generationswechsel in den Führungsebenen an. Einer Generation, für die es selbstverständlich ist, mit unterschiedlichen Medien und Technologien umzugehen.
- Annahme: nicht nur die gesellschaftliche Relevanz von Coaching im Allgemeinen sondern auch die Bedeutung von virtuellem Coaching / E-Coaching als ein ergänzendes Coachingformat wird zunehmen.



Damit wächst die Herausforderung, solche Coachingformate theoretisch zu fundieren und empirisch zu erforschen.

Forschung zum E-Coaching

- Coaching mit unterschiedlichen Medienformaten wird zunehmend beforscht.
- Mehrheitlich beziehen sich diese Untersuchungen auf Telefoncoachings und asynchrone Online-Coachings (u.a. Ghods, 2009; Poepsel, 2011).
- Das vorliegenden Format verbindet beide Formate miteinander und kann sowohl asynchron als auch synchron eingesetzt werden.
- Ein solches Format wurde bisher noch nicht untersucht.

Agenda

- Virtuelles Coaching / E-Coaching
- **Virtuelles Zielerreichungscoaching**
- Forschungsprojekt
- Forschungsergebnisse
- Ausblick
- Diskussion
- Publikationen
- Weitere Literatur

Das virtuelle Zielerreichungskoaching (1/2)

- Telefoncoaching mit internetbasiertem Coachingprogramm
- **1. Coaching Session:**
 1. Ergebnisziel
 2. Hauptschritte der Zielerreichung
 3. Fähigkeiten/Ressourcen
 4. Lern- und Entwicklungsziel
 5. Nächste zielführende Schritte
 6. Weitere Unterstützung
- **Zielsetzung:** Klärung und Festlegung des Klientenziels sowie der einzelnen Schritte zur Zielerreichung, Ressourcenklärung, Besprechen von Unterstützungsmöglichkeiten.

Das virtuelle Zielerreichungscoaching (2/2)

- **2. Coaching Session und Folgesessions:**
 1. Motivation/Wichtigkeit
 2. Umsetzungsbedingungen
 3. Tatsächliche Umsetzung
 4. Nächste zielführende Schritte
 5. Blick auf die nächsten Wochen
 6. Weitere Unterstützung

- **Zielsetzung:** Klärung der aktuellen Situation und bisherigen Umsetzung, Reflexion, Ausblick auf die nächsten Schritte und Besprechen von Unterstützungsmöglichkeiten.

Agenda

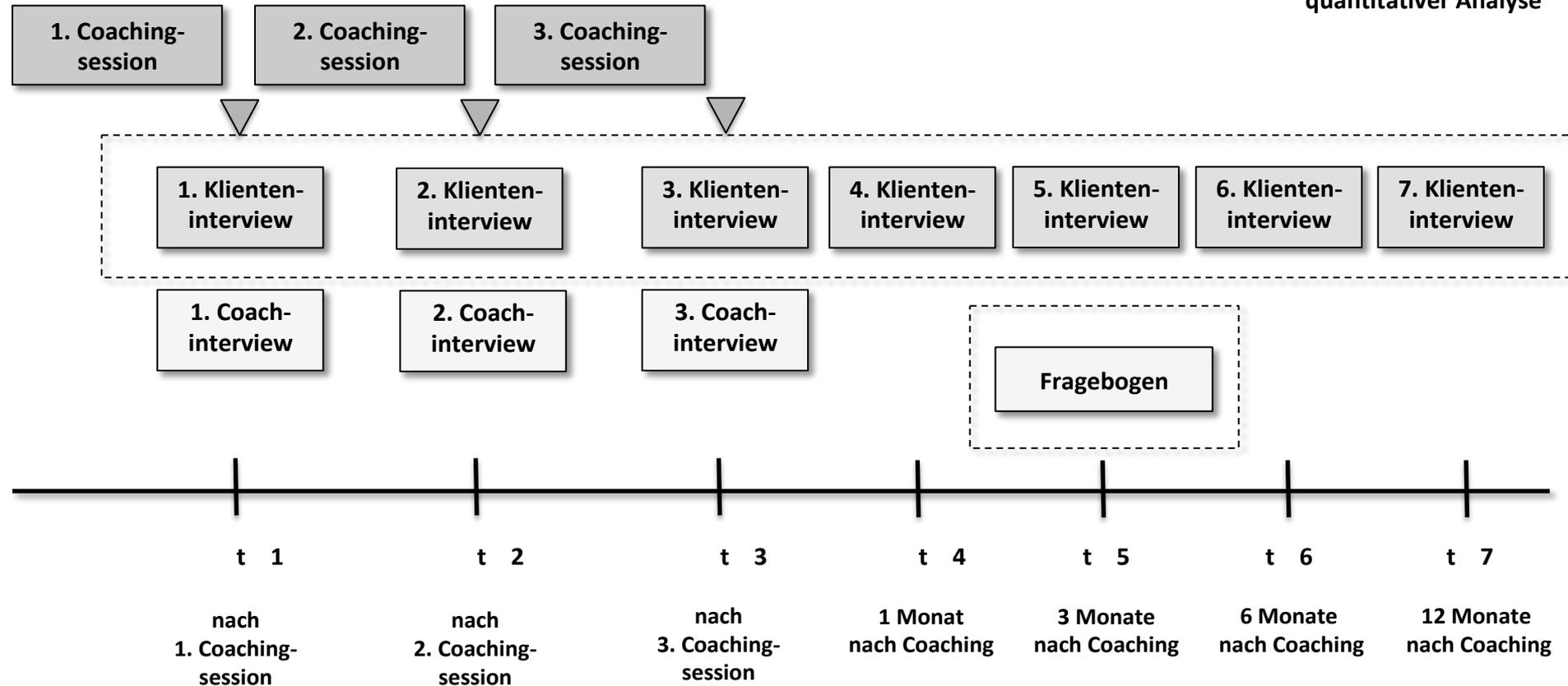
- Virtuelles Coaching / E-Coaching
- Virtuelles Zielerreichungscoaching
- **Forschungsprojekt**
- Forschungsergebnisse
- Ausblick
- Diskussion
- Publikationen
- Weitere Literatur

Forschungsprojekt

- **Forschungsteam: Prof. Dr. Harald Geißler** (Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, **Robert Wegener** (Fachhochschule Nordwestschweiz Olten) und **Dr. Melanie Hasenbein**
- Gegenstand sind **Zielerreichungskoachings** basierend auf **drei Sitzungen pro Klient**.
- Alle **Probanden (n=14; n=8 weiblich; n=6 männlich)** sind berufstätig, als selbstständige Berater(innen) oder angestellte Fach- und Führungskräfte (Durchschnittsalter 48 Jahre) in Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Organisationen.
- Von allen Coaching Sessions sowie den anschließenden Interviews wurden Audioaufnahmen gemacht.

Forschungsdesign


Fokus auf
quantitativer Analyse



Forschungsfragen

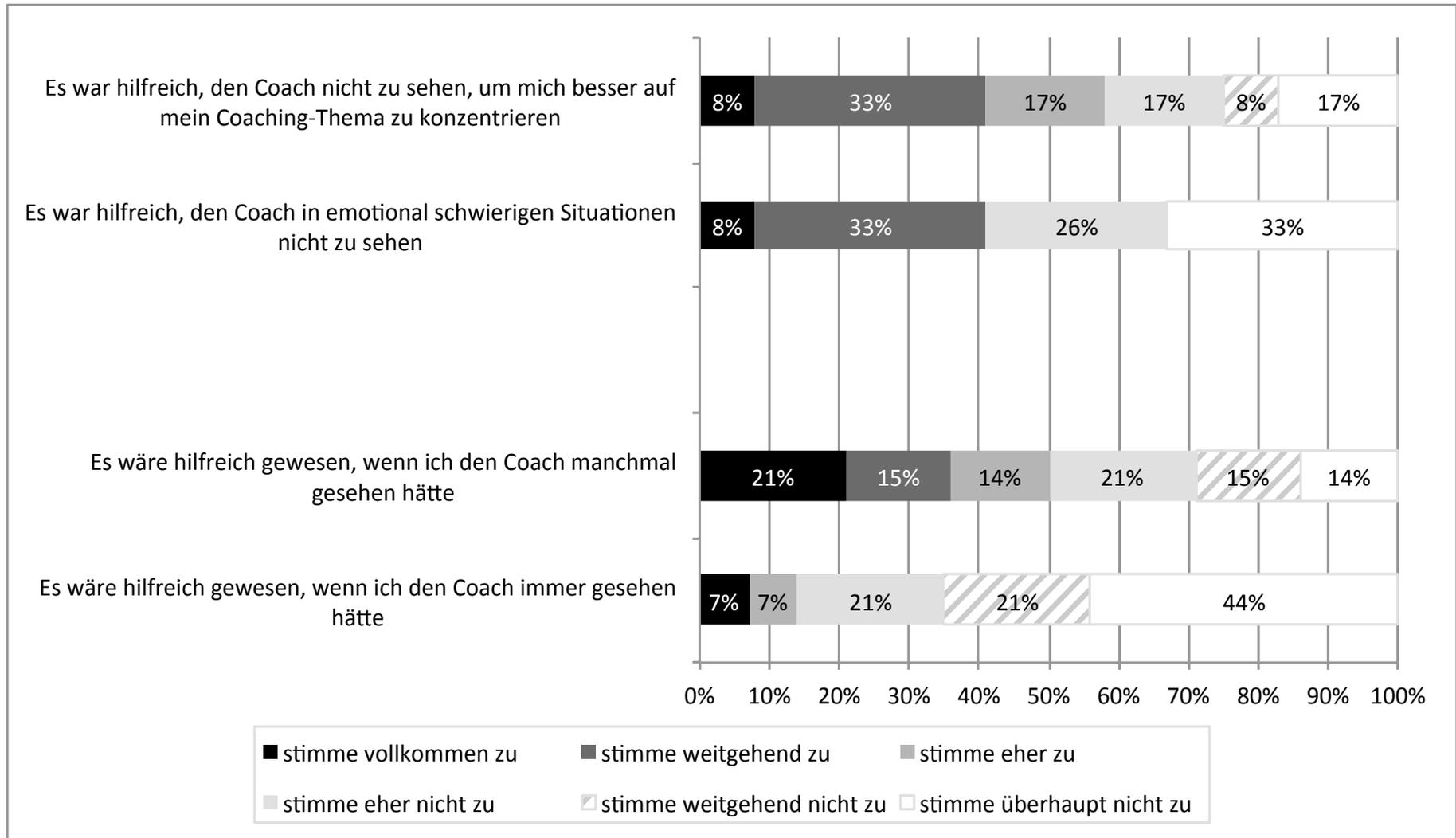
- **Struktur:** Wie bewerten die Klienten die Strukturmerkmale (z.B. nicht vorhandener visueller Kontakt) des virtuellen Zielerreichungscoachings?
- **Prozess:** Wie bewerten die Klienten die einzelnen Prozessvariablen (z.B. Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, emotionale Sicherheit) im virtuellen Zielerreichungscoaching?
- **Outcome:** Wie zufrieden sind die Klienten mit dem virtuellen Zielerreichungscoaching und wie schätzen sie ihre Zielerreichungsgrade ein?

u.a. Ely, Boyce et al. 2010; Greif, 2013

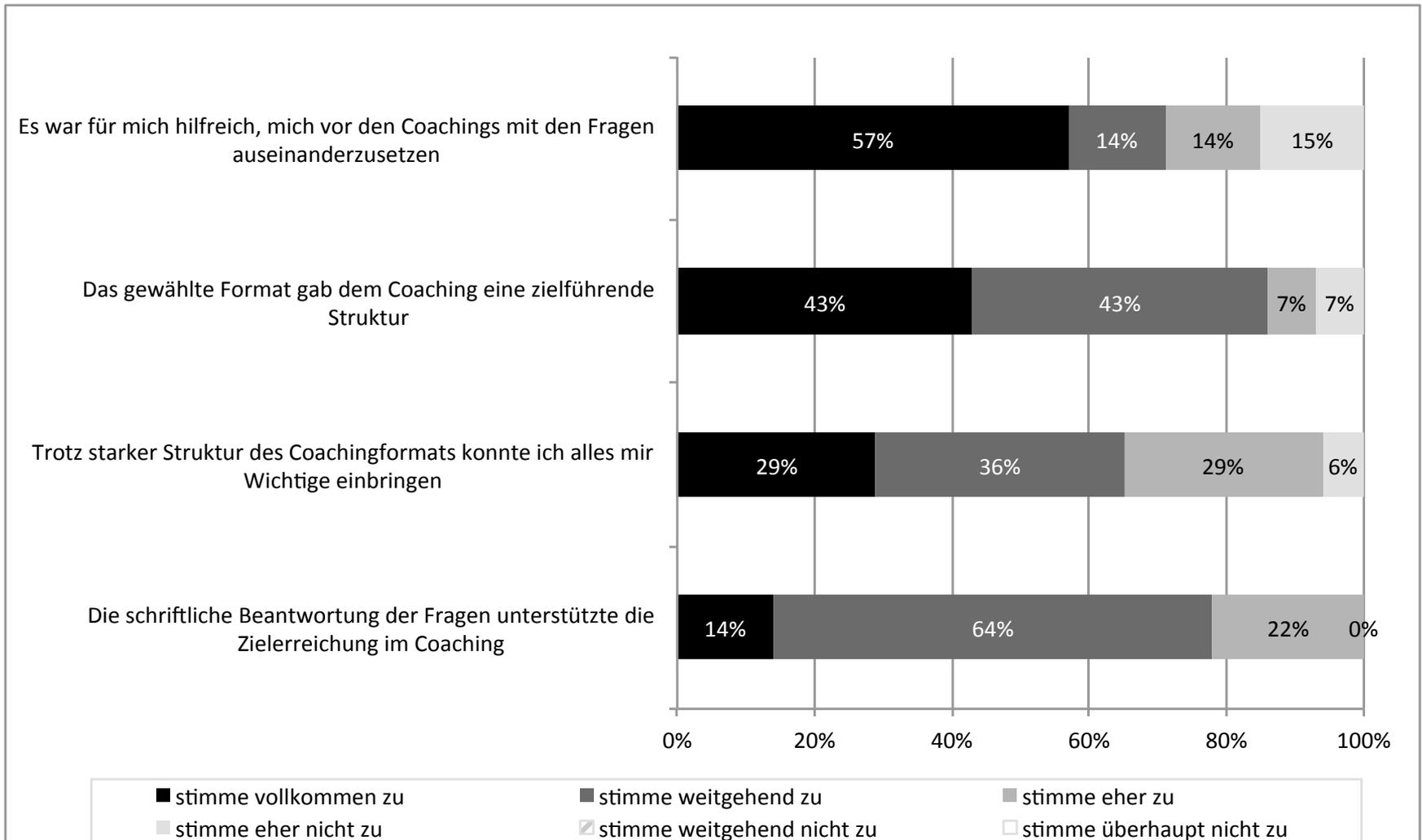
Agenda

- Virtuelles Coaching / E-Coaching
- Virtuelles Zielerreichungskoaching
- Forschungsprojekt
- **Forschungsergebnisse**
- Ausblick
- Diskussion
- Publikationen
- Weitere Literatur

Ergebnisse zu Strukturmerkmalen – visueller Kontakt



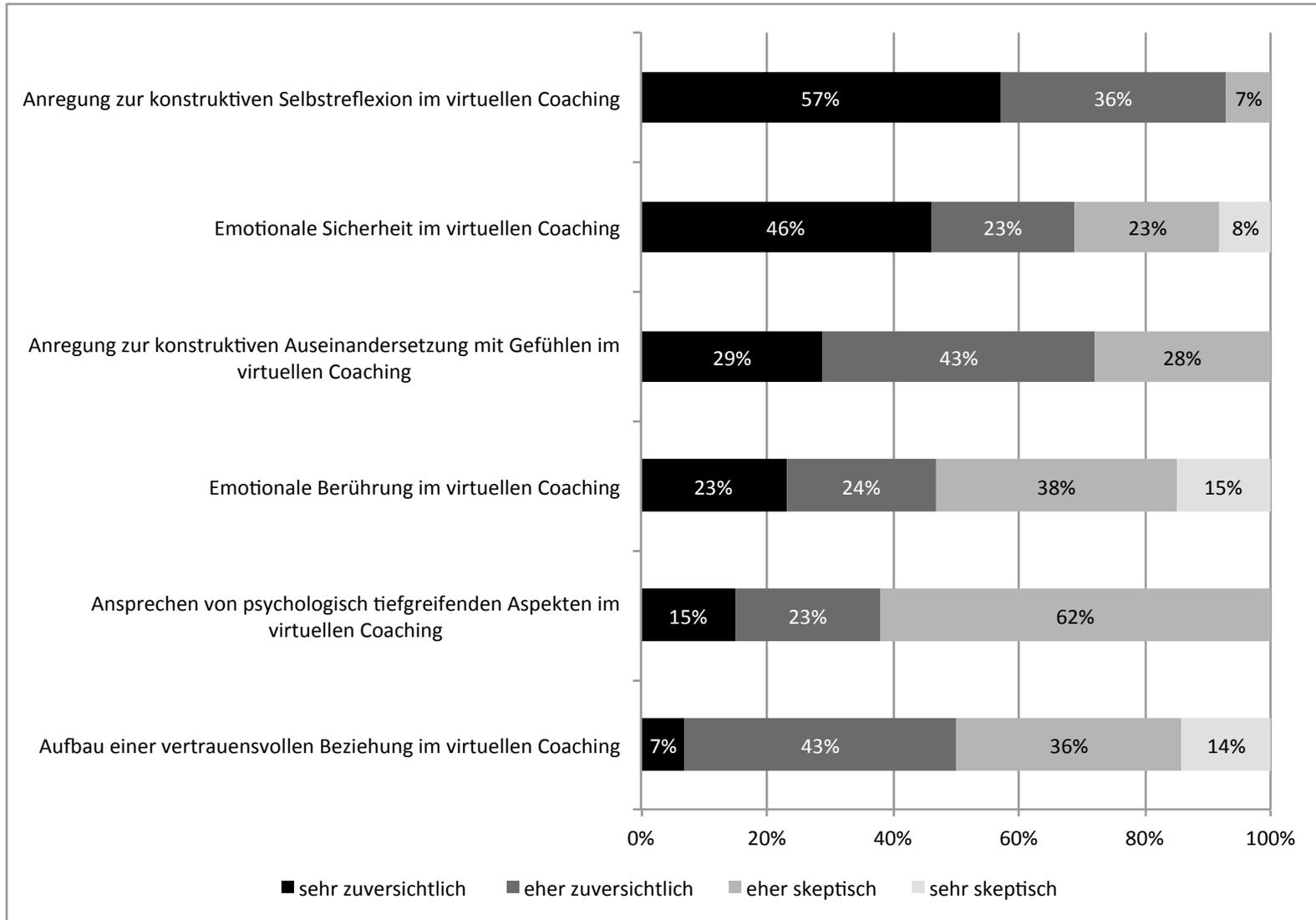
Ergebnisse zu Strukturmerkmalen – Format des internetbasierten Coachingprogramms



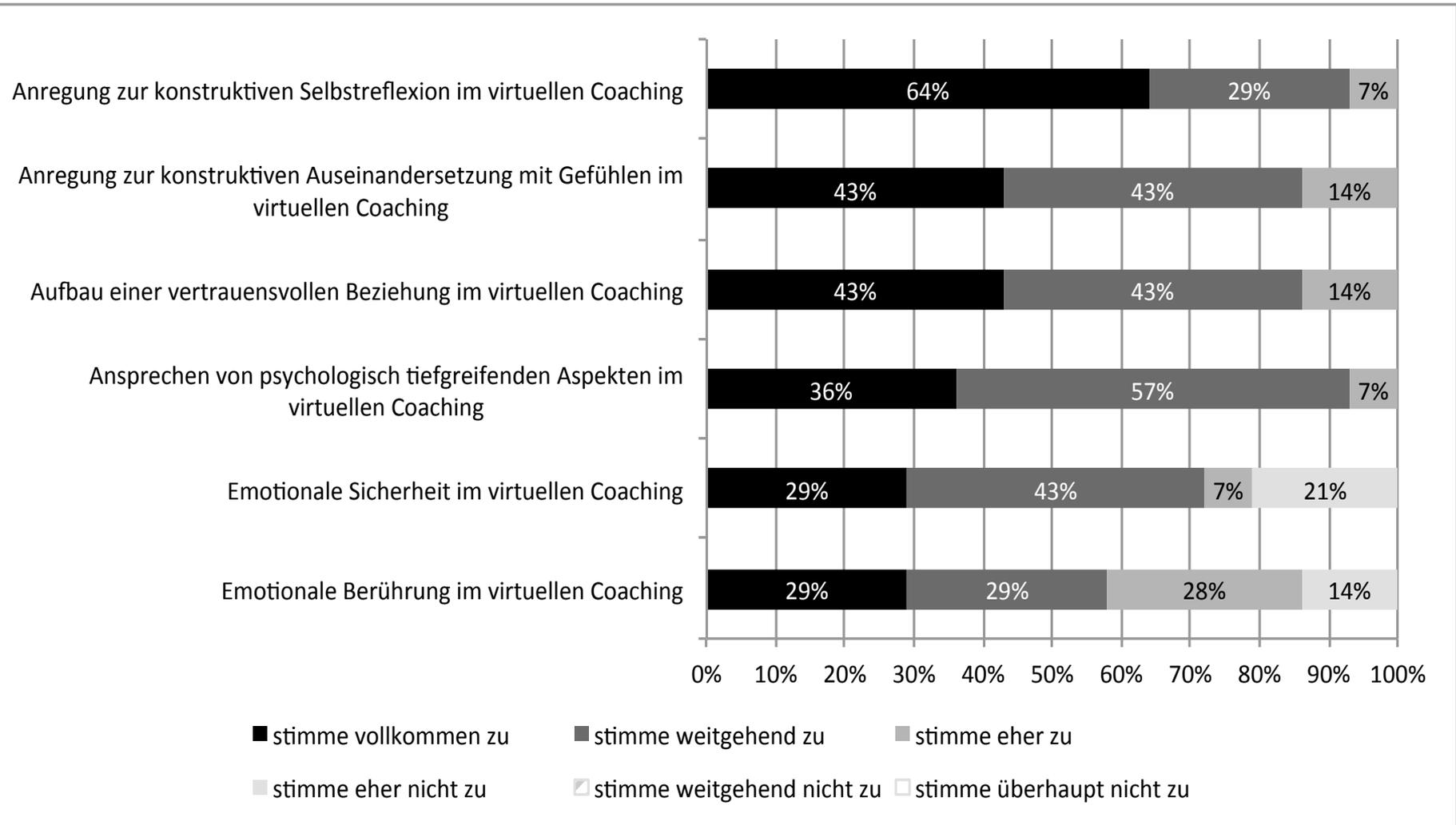
Zentrale Ergebnisse zu Strukturmerkmalen

- Was den **nicht vorhandenen visuellen** Kontakt betrifft, zeigt sich ein **heterogenes Bild**.
- Die Ergebnisse sprechen für ein **blended Konzept**, bei dem bei Bedarf und vor allem in emotional schwierigen Situationen ein face-to-face Kontakt mit dem Coach möglich ist.
- Was das **Format des internetbasierten Coachingprogramms** betrifft, zeigt sich ein sehr **positives Bild**.
- Die Ergebnisse sprechen für ein **zielorientiertes** und den Klienten **unterstützendes Coachingformat**.

Ergebnisse zu Prozessvariablen – vor der Erfahrung mit dem virtuellen Zielerreichungcoaching



Ergebnisse zu Prozessvariablen – nach Erfahrung mit dem virtuellen Zielerreichungcoaching



Zentrale Ergebnisse zu Prozessvariablen

- Vor der Erfahrung mit dem virtuellen Zielerreichungskoaching **62% eher skeptisch**, was das Ansprechen von **psychologisch tiefgreifenden Aspekten** mit diesem Coachingformat betrifft. Nach der Erfahrung **stimmten 93% diesem weitgehend bis vollkommen zu**.
- Vor der Erfahrung **38% eher skeptisch und 15% sehr skeptisch**, was eine **emotionale Berührung** in diesem Coachingformat betrifft. Nach der Erfahrung **stimmten diesem 58% vollkommen und weitgehend zu**.
- Vor der Erfahrung **50% eher und sehr skeptisch**, was den **Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung mit dem Coach** betrifft. Mit der Erfahrung dieses Formats **stimmten 86% diesem vollkommen und weitgehend zu**.

Ergebnisse zu Zufriedenheiten und Zielerreichungsgraden

	\bar{X}	Min	Max
Zufriedenheit mit Coaching Session 1	7.4	4.0	10.0
Zufriedenheit mit Coaching Session 2	7.8	3.0	9.0
Zufriedenheit mit Coaching Session 3	8.1	4.0	10.0
Zufriedenheit insgesamt	8.1	5.0	10.0
Zufriedenheit mit der Coach-Klienten-Beziehung	7.9	6.0	10.0
Zielerreichungsgrade Ergebnisziel	61%	0%	100%
Zielerreichungsgrade Lern- und Entwicklungsziel	68%	12%	100%

Zufriedenheiten: Skala von 0= überhaupt nicht zufrieden bis 10= maximal zufrieden

Zielerreichungsgrade: 0% bis 100%

Zentrale Ergebnisse zum Outcome

- Insgesamt ist die **Gesamtzufriedenheit mit einem Durchschnitt von 8.1** hoch. Dennoch ist hier der Wert von Min=5 zu berücksichtigen.
- Die **Zufriedenheit mit der Coach-Klienten-Beziehung** liegt mit einem **Mittelwert von 7.9** auch in einem hohen Bereich (im Gegensatz zur anfänglichen Skepsis).
- Die **Zufriedenheitswerte steigen von Coaching Session zu Coaching Session (von 7.4 zu 8.1)**. Auch hier gibt es einzelne niedrige Werte (Min= 3) zu berücksichtigen.
- **Zielerreichungsgrade** liegen mit **61% und 68%** im oberen Bereich. Die **Erreichung des Lern- und Entwicklungsziels** wird insgesamt **höher eingeschätzt** als das Ergebnisziel. Die niedrigsten Werte liegen bei 0% und 12% (derselbe Klient).

Zufriedenheit mit persönlichen Entwicklung nach dem Coaching bezogen auf das Coachinganliegen

	\bar{X}	Min	Max
Zufriedenheit mit der persönlichen Entwicklung 1 Monat nach dem Coaching	8.3	6.5	10.0
Zufriedenheit mit der persönlichen Entwicklung 3 Monate nach dem Coaching	8.0	3.0	10.0
Zufriedenheit mit der persönlichen Entwicklung 6 Monate nach dem Coaching	7.0	2.0	10.0
Zufriedenheit mit der persönlichen Entwicklung 12 Monate nach dem Coaching	8.1	2.0	10.0

Zufriedenheiten: Skala von 0= überhaupt nicht zufrieden bis 10= maximal zufrieden

Zentrale Ergebnisse zur Zufriedenheit mit der persönlichen Entwicklung

- Insgesamt liegt eine **hohe Zufriedenheit mit der persönlichen Entwicklung** bezogen auf das Coachinganliegen vor.
- Die **Zufriedenheit einen Monat nach den Coachings** fällt im Vergleich **am höchsten** aus.
- Mit zunehmender Zeit steigt die **Spannbreite zwischen Minimum und Maximum**.
- Weitere Untersuchungen auf Basis der Interviews weisen daraufhin, dass eine **geringere Zufriedenheit** in den meisten Fällen mit einer **geringeren Einschätzung der Zielerreichungsgrade** einhergeht.

Agenda

- Virtuelles Coaching / E-Coaching
- Virtuelles Zielerreichungscoaching
- Forschungsprojekt
- Forschungsergebnisse
- **Ausblick**
- Diskussion
- Publikationen
- Weitere Literatur

Ausblick

- Im **Folgeschritt** liegt der Fokus auf der **qualitativen Analyse der Interviews**.
- Besonderer Fokus liegt auf den **Problemlösungsprozessen im Coaching** und der Beantwortung der Frage, welche Erkenntnisse und Veränderungen beim Klienten im **Verlauf des Coachingprozesses als Weg zur Problemlösung** erreicht wurden.
- Gleichzeitig erfolgt eine **Untersuchung zu Konsens und Dissens im Problemlösungsprozess** zwischen Coach und Klient.
- Erste Ergebnisse zeigen eine **partielle Diskrepanz zwischen Coach und Klient**, die sich zum Teil im Prozess annähert.
- Dies erfordert **weitere Analysen** der einzelnen **Coachingfälle**.

Agenda

- Virtuelles Coaching / E-Coaching
- Virtuelles Zielerreichungscoaching
- Forschungsprojekt
- Forschungsergebnisse
- Ausblick
- **Diskussion**
- Publikationen
- Weitere Literatur

Diskussion



- Welche Möglichkeiten bietet E-Coaching?
- Welche Grenzen hat E-Coaching?
- Wie könnten E-Coaching und face-to-face Coaching sinnvoll miteinander verknüpft werden?
- Welche Themen/Situationen könnten eher für E-Coaching geeignet sein?
- Für welche Personen könnte E-Coaching tendenziell eher geeignet sein?
- Was erfordert E-Coaching für Kompetenzen beim Coach?

Agenda

- Virtuelles Coaching / E-Coaching
- Virtuelles Zielerreichungskoaching
- Forschungsprojekt
- Forschungsergebnisse
- Ausblick
- Diskussion
- **Publikationen**
- Weitere Literatur

Publikationen zum Forschungsprojekt

- Hasenbein, M. (in press). Rekonstruktion eines Problemlösungsprozesses im Coaching aus Klienten- und Coachperspektive. In: H. Geißler & R. Wegener (Hrsg.), Coachingprozesse bewerten - eine erste Bilanz. Wiesbaden: Springer VS.
- Geißler, H., Hasenbein, M., Kanatouri, S. & Wegener, R. (submitted). E-Coaching - Concept and empirical findings of a virtual coaching programme. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring.
- Geißler, H., Hasenbein, M. & Wegener, R. (2013). E-Coaching: Prozess- und Ergebnisevaluation des virtuellen Zielerreichungscoachings. Zeitschrift Organisationsberatung, Supervision, Coaching.
- Wegener, R., Geißler, H. & Hasenbein, M. (2013). Virtuelles Coaching - Es muss nicht immer face-to-face sein. OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management.

Agenda

- Virtuelles Coaching / E-Coaching
- Virtuelles Zielerreichungskoaching
- Forschungsprojekt
- Forschungsergebnisse
- Ausblick
- Diskussion
- Publikationen
- **Weitere Literatur**

Weitere Literatur

- Bresser, F. (2013) Coaching across the globe: Benchmark results of the Bresser Consulting Global Coaching Survey with a supplementary update highlighting the latest coaching developments to 2013. Books on Demand, Norderstedt, Germany.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J.K., Zaccaro, St. J., Hernez-Broome, G. & Whyman, Wynne (2010): Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. The Leadership Quarterly (21), p. 585-599.
- Ghods, N. (2009). Distance coaching: The relationship between coach-client relationship, client satisfaction, and coaching outcomes. Unpublished doctoral dissertation, San Diego University, USA.
- Greif, S. (2013): Conducting organizational based evaluations of coaching and mentoring programs. In: Passmore, J., Peterson D. B. & Freire, T.: The Wiley-Blackwell Handbook of Coaching & Mentoring Psychology, New York: Wiley Blackwell
- Poepsel, M. (2011). The impact of an online evidence-based coaching program on goal striving, subjective well-being, and level of hope. Doctoral dissertation, Capella University.
- Sherpa (2012) Seventh Sherpa Coaching Survey. Retrieved 25th July 2013 from [http://www.sherpacoaching.com/pdf% 20files/Survey-Executive-Coaching-2012.pdf](http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/Survey-Executive-Coaching-2012.pdf)