



BORA Consulting

Die Unternehmer-Beratung

BORA TeleCoaching

Ist das Telefon ein geeignetes Coaching-Instrument?



– Pilot-Studie –
Mai 2007

Dr. Ralf Borlinghaus

Besmerweg 14, CH-8280 Kreuzlingen
ralf.borlinghaus@bora-consulting.com
Tel CH +41 (0) 44 58 66 157
Tel DE +49 (0) 7531 20 93 84



Inhalt

1. Warum *TeleCoaching*?

2. Wie funktioniert BORA *TeleCoaching*?

3. Einwände gegen *TeleCoaching*

4. Pilot-Studie

1. Fragestellung

2. Methode

3. Feedback-Formular

4. Auswertung Feedback-Formulare

- Vertrauen / Verstehen / Atmosphäre / Effizienz / Nutzen / Gesamtwertung

5. Zusammenfassung



1. Warum *TeleCoaching*?

- Die Performance eines Unternehmens ist gefährdet, wenn Mitarbeiter nicht voll leistungsfähig sind.
- Die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern wird beeinträchtigt durch:
 - Konflikte mit Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern, Mobbing
 - Fachliche oder persönliche Über-/ Unterforderung
 - Persönliche Probleme und Unzufriedenheit
 - Innerbetriebliche Change-Prozesse und Phasen der Unsicherheit
- Oft trauen sich Mitarbeiter nicht, Probleme dieser Art gegenüber Vorgesetzten oder der Personalabteilung frühzeitig anzusprechen.
- Das führt zu massivem Leistungsabfall bis hin zu Krankheit oder Kündigung.
- *TeleCoaching* als unkompliziertes vertrauliches Gesprächsangebot mit professionellen Ansprechpartnern ausserhalb des Unternehmens hilft durch frühzeitige Problemlösung die Krankheitsquote zu senken und die volle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wieder herzustellen bzw. zu erhalten.
- Aufgrund fehlender Rüstzeiten kann *TeleCoaching* preisgünstiger angeboten werden



2. Wie funktioniert BORA *TeleCoaching*?

- Jeder Mitarbeiter einer definierten Mitarbeitergruppe hat die Möglichkeit nach einem zuvor definierten Prozess telefonischen Kontakt mit einem professionellen Coach aufzunehmen.
- Der Mitarbeiter kann im Rahmen des genehmigten Zeitbudgets sein Anliegen telefonisch (ggf. auch per Video-Konferenz über Skype®) mit dem Coach besprechen, um Wege zu einem konstruktiven Umgang mit seinem Problem zu finden (eine Verlängerung ist nur nach Rücksprache mit dem Kostenstellenverantwortlichen möglich).
- Die Abrechnung erfolgt für alle Coaches über BORA *TCN* auf der Basis von Gesprächsnachweisen über die angegebenen Kostenstellen.
- Zur Qualitätssicherung beurteilt nach jeder Beratung der Mitarbeiter das Gespräch auf Basis eines strukturierten Fragebogens. Die Resultate sowie Maßnahmen zur Qualitätssicherung werden regelmäßig mit dem Kunden besprochen.



3. Mögliche Einwände gegen *TeleCoaching*

- **Viele Coaches und Führungskräfte haben Vorbehalte gegenüber TeleCoaching:**
 - Ohne die Wahrnehmung von Gestik, Mimik und Körperhaltung gehen wichtige Informationen verloren.
 - Am Telefon ist eine hinreichend intensive Konzentration über einen längeren Zeitraum nicht möglich.
 - Das Telefon ist ein Alltagsmedium, das dem qualitativen Anspruch eines Coaching-Gesprächs nicht gerecht werden kann.



4.1 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching*

Fragestellung

- **Inwieweit kann innerhalb einer Stunde im Rahmen eines Erstkontaktes über das Telefon**
 - ...eine belastbare Vertrauensbasis zwischen Coach und Coachee entstehen?
 - ...ein adäquates Verständnis von der Problemsituation des Coachees gewonnen werden?
 - ...ein positives und konstruktives Gesprächsklima erzeugt werden?
 - ...dem Coachee durch den Coach effizient eine relevante Hilfestellung zuteil werden?



4.2 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Methode und Vorgehen

- Die Teilnehmer für die Pilot-Studie wurden durch Direktansprache über das Xing-Netzwerk (www.xing.com) gewonnen.
- Es wurden Führungskräfte gezielt per eMail angesprochen, die in ihrem Profil unter „Ich suche“ „neue Herausforderung“ angegeben hatten.
- Diesen Mitgliedern wurde angeboten, eine Stunde BORA *TeleCoaching* gegen eine anschließende Evaluierung kostenfrei zu erhalten.
- Die Kontakte zu den Teilnehmern einschließlich der Terminvereinbarung erfolgte per eMail.
- Die Teilnehmer hatten die Möglichkeit, sich im Vorfeld über die BORA Website über Dienstleistungen, Gesprächspartner und Referenzen eingehend zu informieren.



4.2 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching*

Methode und Vorgehen

- Zu Beginn des Gesprächs wurde nach kurzer Einleitung den Teilnehmern Gelegenheit gegeben, Fragen zur Person und Vorgehen zu stellen.
- Anschließend wurden die Teilnehmer ermuntert, Ihr Gesprächsanliegen vorzutragen.
- Durch Mitteilungen des Teilnehmer sowie gezielte Fragen ging es zunächst darum, ein einheitliches Verständnis der Problemlage zu gewinnen.
- In der zweiten Hälfte des Gesprächs ging es dann um Lösungsansätze für einen konstruktiven Umgang mit dem Problem.
- Am Ende des Gesprächs wurden die Ergebnisse zusammengefasst und das weitere Vorgehen in Bezug auf die Evaluation besprochen.
- Im Anschluss an das Gespräch erhielt der Teilnehmer den Evaluierungs-Fragebogen per eMail zugeschickt mit der Bitte um zeitnahe Rücksendung.



4.3 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Feedback-Formular

Screen 1 of 2		Screen 2 of 2																												
<p>Sehr geehrter Kunde</p> <p>Herzlichen Dank für das uns durch Ihre Teilnahme am TeleCoaching entgegengebrachte Vertrauen.</p> <p>Um unsere Leistungen weiter entwickeln und noch besser an die Bedürfnisse unserer Kunden anpassen zu können, ist uns Ihre Rückmeldung hoch willkommen.</p> <p>Bitte beurteilen Sie die genannten Kriterien auf folgender Skala von 1 (sehr gut) – 5 (mangelhaft)</p> <table border="1"><tr><td>Name:</td><td></td></tr><tr><td>Beruf/ Funktion:</td><td></td></tr></table> <table border="1"><thead><tr><th>Unsere Beurteilungskriterien:</th><th>Note</th><th>Kommentar</th></tr></thead><tbody><tr><td>Haben Sie Vertrauen zu dem Berater fassen können?</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Haben Sie sich verstanden gefühlt?</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Wie beurteilen Sie das Gesprächsklima?</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Wurde die verfügbare Zeit effizient genutzt?</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Hat Ihnen das Gespräch weiter geholfen?</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Gesamtbeurteilung:</td><td></td><td></td></tr></tbody></table> <p>Hier ist Raum für Ihre Verbesserungsvorschläge</p>		Name:		Beruf/ Funktion:		Unsere Beurteilungskriterien:	Note	Kommentar	Haben Sie Vertrauen zu dem Berater fassen können?			Haben Sie sich verstanden gefühlt?			Wie beurteilen Sie das Gesprächsklima?			Wurde die verfügbare Zeit effizient genutzt?			Hat Ihnen das Gespräch weiter geholfen?			Gesamtbeurteilung:			<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div> <p>Vielen Dank! – Sind Sie bereit, uns eine persönliche Referenz (30 bis 50 Worte) zu geben, die wir anonymisiert, verwenden dürfen?</p> <table border="1"><thead><tr><th>Ihre Referenz:</th></tr></thead><tbody><tr><td style="height: 100px;"></td></tr></tbody></table> <p>Vielen Dank!</p> <p>Bitte senden Sie das Formular per E-Mail oder Post an BORA Consulting, Besmerweg 14, CH-8280 Kreuzlingen, ralf.borlinghaus@bora-consulting.com</p>		Ihre Referenz:	
Name:																														
Beruf/ Funktion:																														
Unsere Beurteilungskriterien:	Note	Kommentar																												
Haben Sie Vertrauen zu dem Berater fassen können?																														
Haben Sie sich verstanden gefühlt?																														
Wie beurteilen Sie das Gesprächsklima?																														
Wurde die verfügbare Zeit effizient genutzt?																														
Hat Ihnen das Gespräch weiter geholfen?																														
Gesamtbeurteilung:																														
Ihre Referenz:																														



4.4 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Auswertung der Feedback-Formulare

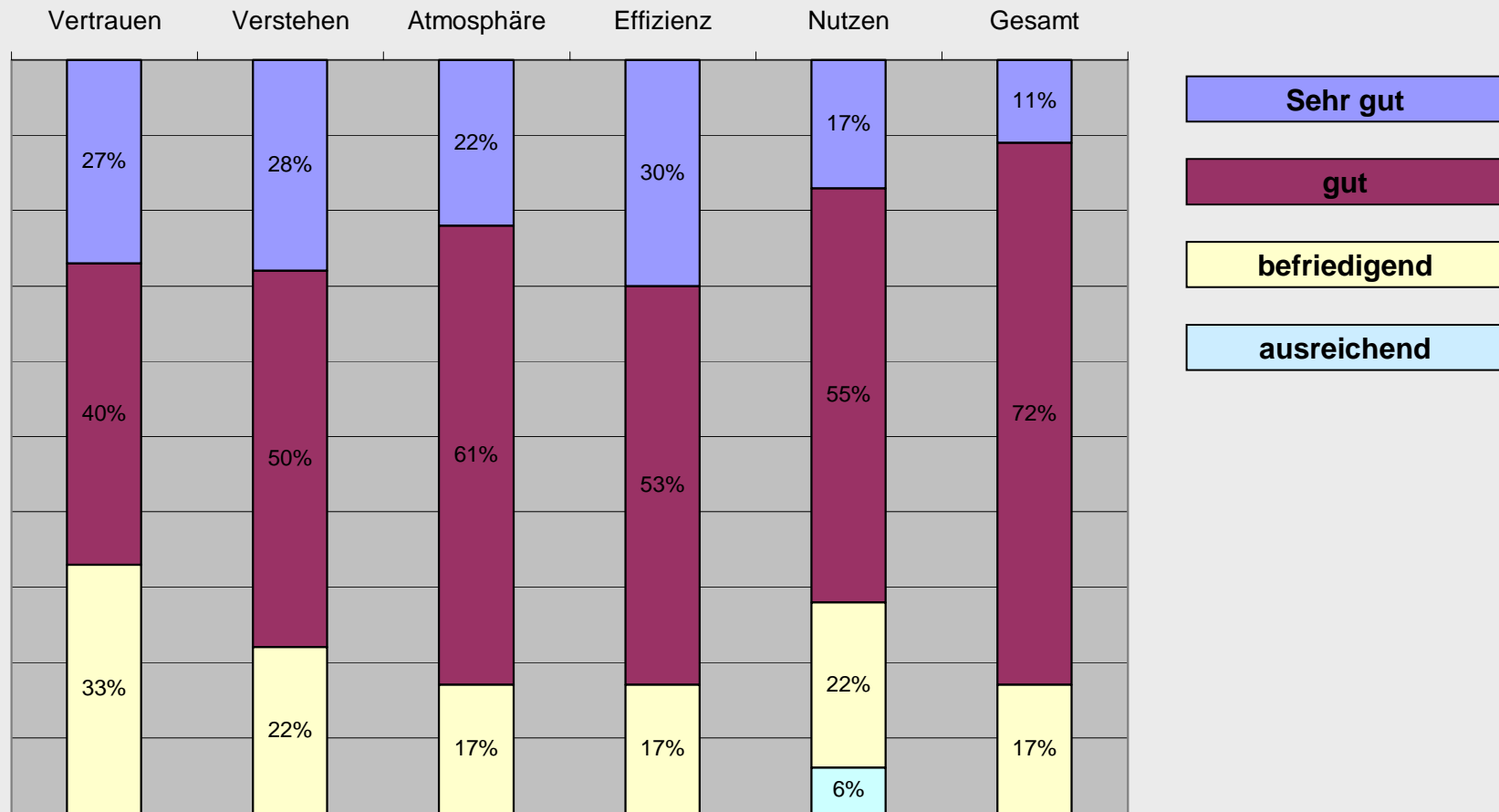
Teilnehmerbeurteilungen auf der Skala 1(sehr gut) – 5 (mangelhaft)

Teilnehmer	Dieter B. Molkerei-Ingenieur	René F. Systemtechniker	Martin G. Business Optimization	Jürgen T. Abteilungsleiter Kredit	Mick H. Account-Manager	Martin B. Senior Executive Manager	Björn B.	Rainer K. Betriebswirt/ Informatiker	Frederik H. Kaufm Angestellter	Claudio P. Produktmanager	Stefan G. Key Account Manager	Wolfgang S.	Christian T. Referent Strategy	Anke H. Personalreferentin	Corinna W. Dipl. Ing.	Thomas B. Ltr. Verkauf/ Marketing	Karsten S. Projektmanager	Ferdinand F. Direktor Vertrieb & Marketing	Durchschnittswerte
Haben Sie Vertrauen zu dem Berater fassen können?	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	1	1	3	3	2	3	1	2,1
Haben Sie sich verstanden gefühlt?	1	2	1	1,5	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	1	2,0
Wie beurteilen Sie das Gesprächsklima?	2	2	3	2	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	1,9
Wurde die verfügbare Zeit effizient genutzt?	2	2	2	1,5	1	3	2	1	2	2	3	1	3	2	1	2	2	1	1,9
Hat Ihnen das Gespräch weiter geholfen?	2	2	2	2	1	3	1	2	3	3	2	2	2	4	3	2	2	1	2,2
Gesamtwertung durch Gesprächspartner	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2,5	2	2	3	2,5	2	2	1	2,0
Rechnerische Gesamtwertung	1,8	2	2	1,8	1	2,4	2	2	2	2,4	2,6	1,6	1,8	2,8	2,4	2,2	2,2	1	2,0



4.4 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Auswertung der Feedback-Formulare

Übersicht Teilnehmerbewertungen nach Kategorien





4.4 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Auswertung der Feedback-Formulare

- 67% der Teilnehmer haben gut (40%) bis sehr gut (27%) Vertrauen zum Berater fassen können. 33% bewerten dieses Kriterium mit befriedigend
- 78% der Teilnehmer haben sich gut (50%) bis sehr gut (28%) verstanden gefühlt. 22% bewerten dieses Kriterium mit befriedigend
- 83% der Teilnehmer bewerten die Gesprächsatmosphäre als gut (61%) bis sehr gut (22%). 17% bewerten dieses Kriterium mit befriedigend
- 83% der Teilnehmer bewerten die Zeit-Effizienz als gut (53%) bis sehr gut (30%). 17% bewerten dieses Kriterium mit befriedigend
- 72% der Teilnehmer bewerten den Nutzen des Gesprächs als gut (55%) bis sehr gut (17%). Ein Teilnehmer (6%) bewertet den Nutzen nur als ausreichend, alle übrigen (22%)
- 83% der Teilnehmer bewerten das TeleCoaching insgesamt als gut (72%) bis sehr gut (11%). 2 Teilnehmer (11%) bewerten mit gut-befriedigend und nur einer (6%) mit befriedigend.



4.4 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Auswertung der Feedback-Formulare

- **Statements zur Frage:**
Haben Sie Vertrauen zu dem Berater fassen können?
 - „Überraschend schnell“ (Rainer K.)
 - „Ja, zu keiner Zeit Vorbehalte gehabt“ (Frederik H.)
 - „Holt sehr gut ab.“ (Ferdinand F.)
 - „Hatte keine Schwierigkeiten mich zu öffnen.“ (Dieter B.)
 - „Im Laufe des Gespräches konnte zunehmendes Vertrauen aufgebaut werden.“ (Jürgen T.)
 - „Sehr offen und direkt.“ (Mick H.)
 - „Soweit beim Erstgespräch möglich.“ (Karsten S.)



4.4 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Auswertung der Feedback-Formulare

- **Statements zur Frage:**
Haben Sie sich verstanden gefühlt?
 - „In Anbetracht der relativ kurzen Zeit ist das nur eingeschränkt möglich.“ (Rainer K.)
 - “Ja, aber ein persönliches Gespräch hat mehr Aussagekraft.“ (Frederik H.)
 - “Ja, Sie haben meine Gedanken aufgegriffen und weiterentwickelt, um Lösungsansätze anbieten zu können.“ (Dieter B.)
 - “Meine Hinweise wurden aufgenommen und gut in die weitere Gesprächsführung eingebunden.“ (Jürgen T.)
 - „Sehr gute Intuition und viel Erfahrung beim Berater.“ (Mick H.)
 - “Ja” (Karsten S.)



4.4 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Auswertung der Feedback-Formulare

- **Statements zur Frage:
Wie beurteilen Sie das Gesprächsklima?**
 - „Sehr angenehm, allerdings ist die „Qualität“ der Verbindung durch Skype eingeschränkt.“ (Rainer K.)
 - „Ruhig, sachlich, zielgerichtet.“ (Frederik H.)
 - „Sachlich, konstruktiv.“ (Karsten S.)
 - “Die Atmosphäre war offen und verständnisvoll.“ (Dieter B.)
 - “Ein persönlicher Erstkontakt würde sich auf die späteren Telefontermine sicher positiv bzgl. Vertrauen und Gesprächsklima auswirken.“ (Martin G.)
 - „Angenehmes, ruhiges und zielorientiertes Gesprächsklima.“ (Jürgen T.)
 - “Guter und aktiver Zuhörer.“ (Mick H.)
 - “Die Tonqualität war zwischendurch nicht so gut. Wahrscheinlich wegen VOIP (Internet-Telefonie)“ (René F.)
 - „Telefon ist distanziert.“ (Thomas B.)



4.4 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Auswertung der Feedback-Formulare

- Statements zur Frage:
Wurde die verfügbare Zeit effizient genutzt?
 - „Ja, leider kurze Unterbrechungen durch mich verursacht.“ (Frederik H.)
 - “Mehr war wohl nicht machbar.“ (Dieter B.)
 - “In Anbetracht des Zeitraumes von ca. 1h konnten m.E gute Ergebnisse erzielt werden.“ (Jürgen T.)
 - “Zu keinem Zeitpunkt in dem Gespräch hatte ich einen gehetzten Eindruck. Die Nutzung der Zeit war optimal.“ (Mick H.)
 - “Ja“ (Karsten S.)



4.4 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Auswertung der Feedback-Formulare

- **Statements zur Frage:
Hat Ihnen das Gespräch weitergeholfen?**
 - „Jein: Richtungshilfe wurde gegeben, den Weg zum Ziel muss aber jeder selber finden und gehen.“ (Frederik H.)
 - „Ansatzweise schon.“ (Dieter B.)
 - „Sehr“ (René F.)
 - „Ich gewann in Teilen neue Perspektiven, die ich in meine weiteren Überlegungen einbeziehen kann.“ (Jürgen T.)
 - „Ja, ich bin mir jetzt sicher, das ich ein persönliches Coaching benötige.“ (Mick H.)
 - „Ich hätte mir in dem Gespräch gewünscht, dass wir mehr auf meinen Lebenslauf eingegangen wären.“ (Stefan G.)
 - „Ja. Auf jeden Fall hat es mir 2 Dinge klar gemacht: Meine ‚Wettbewerbssituation‘ und die Begrenzungen, die mir mein Ausbildungshintergrund auferlegt. Vielen Dank dafür schon einmal!“ (Karsten S.)



4.4 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Auswertung der Feedback-Formulare

- Statements Gesamtwertung (1/2)
 - „Ich fand es schon bemerkenswert, wie schnell Sie sich in meine Situation ‚hineingefühlt‘ und die Kernregion meiner Angelegenheit berührt haben. In der Kürze der Zeit (1 Std.) war meiner Ansicht nach nicht mehr realisierbar.“ (Dieter B.)
 - “Es ist sehr interessant und anregend für mich gewesen. Habe viele neue Denkanreize erfahren, die mir persönlich gar nicht bewusst waren.” (René F.)
 - “Positiv aufgefallen ist das schnelle Hineindenken des Beraters in meine berufliche Situation, die angewandte Mischung aus Methodik & Fachkompetenz.“ (Martin G.)
 - „Innerhalb von 60 Minuten am Telefon eine produktive, effektive und ergebnisliefernde Beratung durchzuführen ist sehr schwierig. Herr Dr. Borlinghaus schafft diesen Klimmzug spielend. Die Gesprächsführung erfolgte zielgerichtet ohne dass dabei ein gehetzter Eindruck entstanden wäre. Ich war über die Ergebnisse des Gespräches positiv sehr überrascht – damit hatte ich nicht gerechnet.“ (Mick H.)



4.4 Pilot-Studie BORA *TeleCoaching* Auswertung der Feedback-Formulare

- Statements Gesamtwertung (2/2)
 - „Ich habe versucht sehr knapp zu beschreiben wie meine ersten Coaching Erfahrungen waren: Verstanden wissen und fühlen. Gemeinsam Ziele aufstellen und selbst erreichen.“ (Wolfgang S.)
 - „Insgesamt finde ich den Ansatz sehr interessant. Meiner Meinung nach sollten sich Arbeitnehmer viel intensiver mit der Thematik auseinandersetzen und die Zeit als Investition in ihren beruflichen Werdegang sehen. Allein schon Gedanken, die durch ein Gespräch angestoßen werden, können dazu beitragen, in der Zukunft erfolgreicher zu sein. Man wird befruchtet durch Sichtweisen/ Meinungen anderer und stellt vielleicht Dinge, die bisher immer selbstverständlich waren, in Frage.“ (Claudio P.)
 - „Herr Dr. Borlinghaus schöpft aus viel praktischer Erfahrung und einem fundierten theoretischen Background. Dadurch ist seine Hilfe sehr pragmatisch, verständlich und auch umsetzbar. Vielen Dank.“ (Thomas B.)



5. Zusammenfassung

- Sofern der Beratungsrahmen (Beraterprofil, Thema und Konditionen) geklärt ist, wirkt das Telefon nicht als Bremse, sondern als Katalysator mit Blick auf die Öffnung des Teilnehmers. (Teilweise wurden im Vorfeld sogar Lebensläufe von den Teilnehmern zur Verfügung gestellt.)
- Fehlender Blickkontakt ist kein Hinderungsgrund für das Führen von konzentrierten Coaching-Gesprächen. (Im Gegenteil: aller bloßen Inszenierung ist die Bühne entzogen.)
- Innerhalb einer Stunde lässt sich die Problemlage herausarbeiten und ein erster Nutzen aus Sicht des Coachees erzielen. (Durch ein erweitertes Zeitbudget - z. B. 3 Stunden - könnte dieser Nutzen selbstverständlich noch erhöht werden: Zwei Teilnehmer haben sich bis dato entschlossen, den Coaching-Prozess fortzusetzen.)
- Ein persönliches Kennenlernen im Vorfeld erleichtert dem Coachee den Gesprächseinstieg, ist jedoch keine Voraussetzung für ein erfolgreiches *TeleCoaching*.