

„Freiwilligkeit ist keine Voraussetzung für den Coaching-Erfolg“

Karin von Schumann über verordnete Coachings

■ „Coaching ist eine freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete und individuelle Beratung ...“ so beginnt eine gängige Coaching-Definition. Nichts gegen Zeitbegrenzung und methodisches Vorgehen – aber die Freiwilligkeit an so prominenter Stelle? Ich meine, dass ein hochkomplexes Thema wie die Willensfreiheit gerade beim Business-Coaching sehr differenziert zu betrachten ist.

Das beginnt bei der Frage: Kann der Wille eines potenziellen Coachees tatsächlich völlig frei sein, sich für oder gegen ein Coaching zu entscheiden? Psychologisch betrachtet lautet die Antwort „nein“, denn seine Entscheidung wird durch äußere Faktoren ebenso wie durch innere Interessen und Befindlichkeiten stark beeinflusst. Wie ist die Coaching-Kultur im Unternehmen, wie die Einstellung des Vorstands zum Coaching? Kennt er Kollegen auf seiner Ebene, die ein Coaching absolviert haben und wie steht er zu diesen? Fühlt er sich gestresst oder ist er durch die

Auswirkungen der letzten Umstrukturierung frustriert – und wie viel Hoffnung setzt er dabei auf Coaching als Mittel der Wahl?

Die scheinbar einfache Frage nach der Freiwilligkeit im Coaching verkompliziert sich weiter, wenn man sich die eigenen kulturellen Prägungen vor Augen führt und gleichsam den Blick über den berühmten Tellerrand wirft. Dabei wird klar, dass die Betonung der Freiwilligkeit – sei es beim Coaching, aber auch bei Weiterbildungen oder Feedbackinstrumenten – in erster Linie Ausdruck unserer individualistischen Kultur ist. Wer es hierzulande wagt, die Entscheidungsfreiheit für oder gegen ein Coaching infrage zu stellen, sieht sich mit Unverständnis, wenn nicht gar harscher Kritik konfrontiert. In beziehungsorientierten – beispielsweise asiatischen – Kulturen dagegen wäre es undenkbar, dass eine Führungskraft sich dem Wunsch eines Vorgesetzten widersetzt, ein Coaching zu besuchen oder gar das Angebot einer unternehmensweiten

Coaching-Maßnahme für alle Führungskräfte in bestimmter Funktion ausschlägt.

So viel zur Theorie, werfen wir einen Blick in die Praxis. Jeder Personalexperte weiß, dass freiwillige Teilnehmer beileibe nicht immer diejenigen mit dem größten Entwicklungsbedarf sind. Auch gibt es durchaus Klienten, die zwar äußerst freiwillig und gerne, aber mit der Grundhaltung „Ich will so bleiben, wie ich bin“ zum Business-Coaching erscheinen. Die Herausforderung für den Coach, diese Klienten aus ihrer eher passiven Konsumentenhaltung wirklich ans Arbeiten zu bringen, ist durchaus nicht banal. Denn: Nicht die Freiwilligkeit, sondern die Veränderungsmotivation des Coachees ist die entscheidende Voraussetzung für ein effektives Coaching.

Das ist in empirischen Untersuchungen belegt worden. Wogegen bislang kein Zusammenhang zwischen Freiwilligkeit und Zielerreichung im Coaching festgestellt werden konnte. Das heißt



Was meinen Sie: Ist Freiwilligkeit eine Voraussetzung für Coaching-Erfolg oder nicht? Diskutieren Sie mit unter www.managerSeminare.de/foren.



Diplompsychologin **Dr. Karin von Schumann** arbeitet international als (Top-)Managementcoach und hat mehrere Lehraufträge für angewandte Wirtschaftspsychologie inne. Kontakt: info@vonschumann-consulting.de

zwar nicht, dass ein solcher nicht existiert, spiegelt aber meine Erfahrung wider, dass mit Klienten, die per Fremdentcheid zum Coaching kommen, sehr wohl erfolgreich gearbeitet werden kann – wenn bei ihnen die Motivation zur persönlichen Weiterentwicklung gegeben ist oder geweckt werden kann.

Und überhaupt: Von welchen „unfreiwilligen“ Coachings sprechen wir denn in der Realität? Das Gegenteil von Freiwilligkeit ist sicherlich nur in Ausnahmefällen ein „Zwang coaching“. Meist handelt es sich doch um Coachees, denen im Anschluss an ein 360-Grad-Feedback, an eine Potenzialanalyse oder an ein Management-Audit Coaching als Entwicklungsmaßnahme nahegelegt wurde. Die Motivation hängt in diesen Fällen ganz entscheidend davon ab, ob das Feedback von Vorgesetzten, Kollegen, Beobachtern oder Beratern als angemessen und förderlich erlebt wurde. Wenn ja, kann auch unter mehr oder weniger sanftem Druck die Verände-

rungsmotivation vieler Klienten durchaus hoch sein.

Natürlich gehört es zum psychologischen Basis-Know-how, dass Klienten mehr Energie für die Erreichung von Zielen mobilisieren, wenn sie sich diese selbst gesteckt haben bzw. wenn sie intrinsisch motiviert sind. Und dass darüber hinaus – zumindest in unseren kulturellen Breitengraden – Druck häufig Gegendruck, sprich Reaktanz oder Widerstand erzeugt. Doch genau hier beginnt die Aufgabe des professionellen, in der Handhabung von Dreieckskontrakten versierten Coachs: Gemeinsam mit dem Klienten motivierende Ziele zu definieren, mit ihm eine positive Vision für das Coaching zu entwickeln und sein Vertrauen zu gewinnen. Dieses Vertrauen ist es vor allem, das die Zufriedenheits- und Erfolgseinschätzung des Coachees bestimmt. Eine Vertrauensbeziehung auch in einem verordneten Coaching herzustellen, ist eine Herausforderung, der sich jeder Coach stellen sollte! **Karin von Schumann** ■

Systemische Coachingsausbildung

Starten Sie im November 2010 mit Ihrer Ausbildung zum

Systemischen Coach

mit Schwerpunkt Führungs-, Team- und/oder Vertriebscoaching.

Die Ausbildung gliedert sich in neun Module über einen Zeitraum von 18 Monaten.

- ▶ **Skulpturarbeiten**
- ▶ **Lernen in der Natur**
- ▶ **Arbeit mit Pferden (1 Tag)**
- ▶ **intensive Techniken der Selbstreflexion**
- ▶ **3 Live-Supervisionen**
- ▶ **integriertes Einzelcoaching**

Dies sind einige unserer systemischen und erlebnisorientierten Ausbildungsmethoden.

Während der Ausbildung erhalten Sie eine enge Begleitung durch vier systemische Trainer.



Ist Ihr Interesse geweckt? Rufen Sie einfach an. Wir freuen uns auf Sie!



www.im-prove.de
Tel.: 0911/9779 53 81
michael.reichl@im-prove.de