

# Vertrauen - Integrität - Augenhöhe im Management Coaching

**Persönlichkeit – Kernkompetenzen - Menschenbild**

von

Dr. med. Ina Senne, ECA Beirätin

Angelica Ulkan, Master Coach, ECA Beirätin

Bernd Hohmann, Dipl.-Psychologe, klinisch, ECA Beirat

Bernhard Juchniewicz, Management Lehr Coach, -GesundheitsCoach, ECA Präsident

**«Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk und der rationale Geist ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.»**

**Albert Einstein**

Die eigene Persönlichkeit und ihre Kernkompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln, dabei ressourcenorientiertes Wahrnehmen, Erkennen und Handeln (wieder) zu entdecken, es situationsgerecht einzusetzen und damit ein Höchstmaß an Selbststeuerung und Selbstkongruenz zu erreichen, ist für Führungskräfte eine fundamentale Voraussetzung, wenn es darum geht, erfolgreich und zufrieden im Berufs- und Privatleben zu sein.

Coaching braucht Vertrauen, Integrität und Augenhöhe. Nur einer gereiften Coachpersönlichkeit - wissend, annehmend und akzeptierend, was ihre eigene Kernkompetenz anbelangt - wird es gelingen, auf der Basis eines kultivierten Menschenbildes ein Klima zu schaffen, in welchem Unternehmer, Manager und Teams Ziele, Visionen und Zukunft formulieren, erarbeiten und umsetzen können.

## **Wann ist die Begegnung zwischen Klient und Coach ideal? Welche Grundlagen braucht es hierzu?**

Vertrauen und Gefühle von Gleichwertigkeit in der partnerschaftlichen Beziehung zwischen Klient und Coach werden immer dann begünstigt, wenn eine weitgehende Kongruenz der Persönlichkeiten und Kernkompetenzen beider Parteien vorliegt. Die Persönlichkeiten prägen den Coaching-Verlauf und entscheiden über den Erfolg.

Im Ideal-Modell entwickeln Klient und Coach kontinuierlich ihre individuellen Kompetenzen im Bereich des Selbst- und Beziehungs-Managements, des Zeit- und Ziel-Management sowie des Visionsmanagements. Liegt eine weitgehende Kongruenz der Persönlichkeiten und Kernkompetenzen vor und kommt der Sympathiefaktor dazu, dann sind ideale Grundlagen für eine integre Beziehung auf Augenhöhe zwischen Klient und Coach vorhanden.

Wir wenden uns zunächst dem professionellen Coach zu, nehmen dann die im Idealfall bestehende Kongruenz von Persönlichkeiten und Kernkompetenzen beider Parteien auf, um daraus die Chance auf Gleichwertigkeit und Augenhöhe in der Beziehung abzuleiten.

## I. Persönlichkeit

### 1. Begriffsdefinition „Persönlichkeit“

Der Begriff „Persönlichkeit“ ist ein allgemein-theoretisches Konstrukt, welches in der Psychologie zur Verhaltensbeschreibung, Verhaltensklärung und Verhaltensprognose herangezogen wird. Es beschreibt, wie Verhaltens- und Erlebnisprozesse ablaufen. Da das Konstrukt in fast allen Bereichen der empirischen Psychologie in irgendeiner Form verwendet wird, gibt es eine beinahe unüberschaubare Vielfalt an unterschiedlichen Definitionen (siehe Asanger, Wenninger 2000; Faktum Lexikon Institut 1995, Lexikon der Psychologie).

Umgangssprachlich beschreibt „Persönlichkeit“ das Gemüt bzw. den Charakter eines Menschen. In unserem Beitrag bezeichnet der Begriff charakteristische Einstellungs- und Verhaltensweisen sowie Interaktionsmuster einer Person, also die Gesamtheit seiner in einem zeitlichen Rahmen relativ stabilen Persönlichkeitsstrukturen (Wikipedia, freie Enzyklopädie). „Persönlichkeit“ erfasst und beschreibt demnach die individuelle Wesensart. Oder anders ausgedrückt: Die Frage „Wie ist jemand?“ drückt die Frage nach seiner Persönlichkeit aus.

„Persönlichkeit“ kann sich im Laufe eines Lebens verändern – bewusst gesteuert oder unbewusst. Dabei wirken Veranlagung und Umwelt gleichermaßen prägend.

Um sich weiterzuentwickeln muss ein Mensch „in Bewegung bleiben“, was gleichermaßen Förderung und Forderung bedeutet. Stillstand wäre Hemmung und Rückschritt.

Allerdings können grundlegende Persönlichkeits- bzw. Charaktereigenschaften eines Menschen auch über längere Zeiträume hinweg aus unterschiedlichen Gründen nicht oder nur unwesentlich beeinflussbar sein und damit nicht veränderbar.

Professionelles Coaching beeinflusst und wirkt klärend auf Verhaltensweisen und Einstellungen und damit auf die Entwicklung einer „Persönlichkeit“; es fördert die individuellen Kernkompetenzen und (re)aktiviert persönliche Ressourcen.

### 2. Unauflösbarkeit von Persönlichkeit und Kernkompetenzen

Die individuelle Persönlichkeit prägt die Kontakt- und Beziehungsgestaltung. Grundlage für deren Qualität sind Kooperationsbereitschaft und Konfliktfähigkeit, darüber hinaus Authentizität, Vertrauenswürdigkeit und Integrität – tragende Säulen der Selbst- und Sozialkompetenz, der persönlichen Kernkompetenzen also, vgl. hierzu Kapitel III.

Demnach ist die Ausbildung der persönlichen Kernkompetenzen zeitlebens eng mit der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit verknüpft – sie bildet den existentiellen Rahmen, in welchem Kernkompetenzen leben, wirken und sich entfalten.

In Abhängigkeit seiner individuellen Persönlichkeitsanteile wird jeder Coach seinen eigenen, zur Lebensphase passenden Kommunikations- und Arbeitsstil haben, ihn regelmäßig reflektieren und anpassen.

## EBENEN DER PERSÖNLICHKEIT – RESSOURCEN

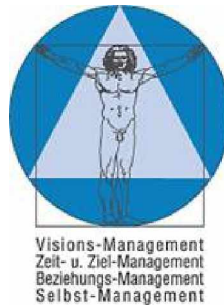


Schaubild: Juchniewicz, B. **EBENEN DER PERSÖNLICHKEIT - RESSOURCEN**  
(Weiterbildung Business & Management Coach 1999, ECA Academy)

**Persönlichkeitspotentiale, die eine Führungskraft auszeichnen und sie zu Höchstleistung befähigen, sind als Kernkompetenzen auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt:**

<b>Höhere Herkunft</b> Kern Kompetenz: <b>Selbst Management</b> Selbst-Verantwortung / Autonomie <b>Autarkie</b>	<b>Höhere Liebe</b> Kern Kompetenz: <b>Beziehung Management</b> Soziale Kompetenz <b>Empathie</b>
<b>Höhere Ordnung</b> Kern Kompetenz: <b>Ziel Management</b> Inhalte & Werte <b>Konkretisierung</b>	<b>Höhere Weisheit</b> Kern Kompetenz: <b>Vision Management</b> Kreativität & Zugang / Ressourcen / Zukunft <b>Relativierung</b>

DIE VOLLE ENTWICKLUNG DIESER KERNKOMPETENZEN FÜHRT ZU

*Glück, Zufriedenheit und Erfolg im beruflichen und privaten Bereich.*

WISSEN UND ERFAHRUNG WERDEN MIT WEISHEIT UND LIEBE ZU EINEM  
RATIONAL-INTUITIV BESTIMMTEN VERHALTEN VERBUNDEN.

GLAUBENSsatz: ICH KANN / WIR KÖNNEN = POSITIVE LEBENSENERGIE

### **Menschen gewinnen – Menschen bewegen – gemeinsam Erfolge realisieren**

Sich selbst und andere Menschen immer wieder zu begeistern, tagtäglich neu zu motivieren, innerlich und äußerlich in Bewegung zu bleiben, neugierig, offen, wagemutig zu sein, dabei die Realität im Auge zu behalten, Visionen zu entwickeln und sie unter Einsatz persönlicher Ressourcen in Erfolge zu verwandeln – diese großartige, herausfordernde Aufgabe leisten Unternehmer und ihre Führungskräfte tagtäglich.

Professionelles Management Coaching ist im Ergebnis sichtbar und fühlbar: Nach außen sichtbar steht es für realisierten Erfolg und Alternativen in Handlung und Verhalten. Fühlbar wird es, wenn der Klient Automatismen durchbricht und zu anderen Einstellungen findet, die ihm erlauben, das zu leben, was er schon immer wollte, es aber nie zu tun wagte.

Menschen können lernen, sich ihre eigene Realität zu schaffen:

Mit der (Wieder)entdeckung persönlicher Ressourcen, mit der Förderung der individuellen Kernkompetenzen und ihrem Einsatz wird das eigene „Drehbuch“ fortan eigenverantwortlich selbst geschrieben – der professionelle Coach ist hierbei Impulsgeber, Spiegel der Wirklichkeit, ja Advocatus diaboli, also jene kritische Außeninstanz, die irritiert, bewusst alles infrage stellt, damit eine Korrektur anregt und so die eigenen Potentiale zur Problemlösung und Weiterentwicklung mobilisiert.

## II. „Emotionale Intelligenz“ als Basis persönlicher Kernkompetenzen

„Emotionale Intelligenz“ ist die auf der Meta-Ebene angesiedelte Fähigkeit, uns selbst und unsere Beziehungen zu anderen effektiv zu steuern.

Sie ist die grundlegende Voraussetzung und Determinante der Interaktionsfähigkeit im professionellen Coaching und Grundlage der Ausbildung und Weiterentwicklung persönlicher Kernkompetenzen.

„Emotionale Intelligenz“ setzt sich aus vier zentralen Fähigkeiten zusammen: Selbstreflexion, Selbstmanagement, soziales Bewusstsein und Sozialkompetenz („HARVARD BUSINESS manager“ 5/2000, S. 11).

### 1. Selbstreflexion

Hierzu zählen die

- + Emotionale Selbstreflexion: Die Fähigkeit, seine eigenen Gefühle feststellen zu können und zu verstehen sowie deren Auswirkung auf Arbeitsleistung, Beziehungen zu anderen und dergleichen zu erkennen
- + Zutreffende Selbsteinschätzung: die Kompetenz, seine eigenen Stärken und Schwächen richtig beurteilen zu können
- + Selbstbewusstsein: Ein ausgeprägtes und positives Gefühl für den eigenen Wert

### 2. Selbstmanagement

Dieses setzt sich zusammen aus

- + Selbstkontrolle: Die Fähigkeit, destruktive Gefühle und Aufwallungen zu beherrschen
- + Vertrauenswürdigkeit: Im Sinne eines ständigen Bestätigens der eigenen Ehrlichkeit und Integrität
- + Gewissenhaftigkeit: Die Fertigkeit, sich selbst und seinen Verpflichtungen gerecht zu werden
- + Anpassungsfähigkeit: Die Gabe, sich wechselnden Situationen anpassen und Hindernisse überwinden zu können
- + Leistungsorientierung : Der Antrieb, einen hohen inneren Leistungsanspruch zu erfüllen
- + Tatkraft: Die Bereitschaft, Chancen zu nutzen

### 3. Soziales Bewusstsein

Wird gebildet aus

- + Empathie: Die Befähigung, sich in andere Menschen einzufühlen, deren Sichtweisen zu verstehen und sich für deren Sorgen wirklich zu interessieren
- + Sinn für unternehmensinterne Vorgänge: Die Fähigkeit, Strömungen im Unternehmensalltag wahrzunehmen, Entscheidungsnetze aufzubauen und mit internen Konflikten zurechtzukommen
- + Service-Orientierung: Die Gabe, Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und zu befriedigen

### 4. Sozialkompetenz

Die Bausteine der Sozialkompetenz sind

- + Visionäre Führerschaft: Die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen und andere durch eine mitreißende Vision zu inspirieren.
- + Einfluß: Der Vorteil, ein ganzes Spektrum an wirkungsvollen Taktiken einsetzen zu können
- + Förderung anderer: Die Bereitschaft, die Fähigkeiten anderer durch Feedback und Anleitung zu verstärken
- + Kommunikation: Die Fähigkeit, anderen aktiv zuzuhören sowie klare, überzeugende und abgewogene Botschaften aussenden zu können
- + Katalysator des Wandels: Die Fähigkeit, zu neuen Ideen anzuregen und richtungsweisend zu führen
- + Konfliktmanagement: Die Gabe, Meinungsgegensätze zu entschärfen und einvernehmliche Lösungen herbeizuführen
- + Beziehungsfähigkeit: Das Geschick, ein Beziehungsnetz zu schaffen und zu pflegen
- + Teamarbeit und Zusammenarbeit: Die Fähigkeit, Kooperationen und Teams zu fördern

„Sozialkompetenz“ und „Selbstkompetenz“ als wichtige Teile der „emotionalen Intelligenz“ werden im professionellen Coaching als **persönliche Kernkompetenzen** verstanden.

## III. Kernkompetenzen

### 1. Definition von „Kernkompetenz“

Kernkompetenzen „gibt“ es nicht einfach, sie sind einzigartige, persönlichkeitsbezogene Fähigkeiten, welche - vergleichbar den Kernkompetenzen von Unternehmen (Prahalad und Hamel) - den professionellen Coach dazu befähigen, Zugang zu unterschiedlichsten Klienten und angemessenen Coaching-Methoden zu finden; Kernkompetenzen leisten einen wesentlichen Beitrag zur Klientenzufriedenheit und zum wahrgenommenen Nutzen eines Coachings.

Ihre einmalige persönliche Ausprägung macht eine Nachahmung schwer oder sogar unmöglich. Damit geben seine Kernkompetenzen dem Coach ein unverwechselbares persönliches Profil.

Kernkompetenzen werden in der Regel langsam und kontinuierlich aufgebaut – dies gilt für Unternehmen und erst recht für die Kernkompetenzen eines Coachs.

Oftmals sind sie schon als „Basisbausteine“ in der Persönlichkeit des Coachs angelegt und werden dann im Laufe der individuellen Entwicklung ausgeformt. Unter Einfluss der immer wieder einzigartigen, ganz eigenen Kombination aus Wissen, Lebenserfahrung, Emotion und Intuition führt dies zu einer gereiften Coachpersönlichkeit.

Sympathisch macht den Coach dabei, wenn trotz aller Kompetenz noch eine Lücke bleibt – zur Interpretation für den Klienten, vor allem aber um Augenhöhe in der Beziehung zu ermöglichen und die Gefahr des „Übermenschen“ zu bannen – denn das kann und soll ein professioneller Coach nicht sein.

Gefühle von Gleichwertigkeit zwischen Klient und Coach entstehen immer dann, wenn sich der Coach ein Stück weit selbst als Mensch „outet“ und auch von eigenen Niederlagen erzählt.

## 2. Persönliche Kernkompetenzen

### 2. 1 Soziale Kompetenz

Betrachten wir die „Soziale Kompetenz“ allgemein als grundlegende menschliche Fähigkeit, so werden mit diesem Begriff Kenntnisse und Fertigkeiten des Einzelnen umschrieben, die jedwedem dem Grunde nach friedliches, wertschätzendes und auf gegenseitiges Wachstum ausgerichtetes Zusammenleben in Gesellschaften erst ermöglichen und die unbedingt gebraucht werden, um die gemeinsamen Ziele einer Gesellschaft zu verwirklichen.

Im Arbeitsleben versteht man unter „Sozialer Kompetenz“ auch die Fähigkeit, positiv auf Kollegen und Mitarbeiter im Sinne und Interesse der Unternehmensmission zuzugehen bzw. auf sie einzuwirken.

Nach Jens B. Asendorpf setzt sich „Soziale Kompetenz“ aus Konfliktfähigkeit und Kooperationsbereitschaft zusammen.

Im Sinne einer persönlichen Kernkompetenz des Coachs soll der Begriff der „Sozialen Kompetenz“ hier noch um die Bausteine „Visionäre Führerschaft, Einfluss, Förderung anderer, Kommunikation, Katalysator des Wandels, Teamarbeit sowie Zusammenarbeit und Beziehungsfähigkeit“ ergänzt werden.

Im professionellen Coaching ist die „Soziale Kompetenz“ des Coachs für den Aufbau von Vertrauen, Offenheit und Klarheit unverzichtbar. Durch sie entsteht in den Interaktionen eine Beziehung, die Augenhöhe zwischen Klient und Coach ermöglicht.

*« Die Zukunft hängt nicht von den Naturwissenschaften ab. Sie hängt von uns ab, die wir versuchen, die Interaktionen zwischen Menschen zu verstehen und mit ihnen umzugehen » Carl R. Rogers*

## 2. 2 Selbstkompetenz

**2.2.1 Authentizität** - das glaubwürdige und echte „Rüberkommen“ - ist ein wichtiges, wenn nicht gar das wichtigste Kriterium der Glaubwürdigkeit. Die persönliche Ausstrahlung eines Coachs steht und fällt mit ihrer Authentizität und entscheidet maßgeblich darüber, ob ein potentieller Klient den Coach als vertrauenswürdig und integer empfindet.

Ein authentischer Coach verhält sich ungekünstelt und natürlich. Er muss sich nicht „verstellen“ und wird nie vorgeben, jemand zu sein, der er gar nicht ist. Er kennt sich, seine Stärken, aber auch seine Schwächen und akzeptiert sie. Seine Ausstrahlung gründet sich auf ein positives Selbstwertgefühl und eine innere Übereinstimmung.

Damit bietet der Coach seinem Klienten genau den Raum, den dieser braucht, um sich im Coaching-Prozess öffnen zu können.

**2.2.2 Integrität** ist die Bereitschaft und die Fähigkeit, das zu tun, was man verspricht und das zu sein, was man vorgibt zu sein.

Integrität bedeutet allerdings keine Unfehlbarkeit. Sie steht vielmehr für die Fähigkeit, Sachverhalte, Hemmnisse und Hindernisse umgehend zu klären und neue Absprachen zu treffen.

Integrität ist in unseren Augen keine Kernkompetenz, die von Moral, Schuldgefühlen oder religiös beeinflussten Glaubenssätzen bestimmt wird.

Sie ist vielmehr eine Kernkompetenz, die zu einem weitgehend reibungslosen, effektiven und erfolgreichen Ablauf im Coachingsprozess maßgeblich beiträgt, mithin also ein wesentlicher Aspekt, wenn es um Augenhöhe und Vertrauen zwischen Klient und Coach geht.

Reibungs-, Energie- und Erfolgsverluste treten proportional ansteigend immer dann auf, je weniger Integrität in Prozessverläufen vorhanden ist.

**2.2.3** Selbstkompetenz als Kernkompetenz im professionellen Coaching wird aber auch maßgeblich durch die Frage nach dem Umgang des Coachs mit sich selbst bestimmt:

Wie also geht ein Coach mit sich selber um?

Kennt er seine Persönlichkeit, seine Gefühle, seine Fähigkeiten und vor allem:

Anerkennt er sie auch und setzt er sie bewusst und richtig ein?

Die bereits als wichtiger Teilaspekt der „emotionalen Intelligenz“ beschriebene Selbstreflexion spielt bei der Art des Umganges des Coachs mit sich selbst eine bestimmende Rolle.

Die Art und Weise wie ein Coach sein Leben gestaltet, lässt Rückschlüsse auf seine Selbstkompetenz und damit auf die eigene Professionalität zu. So erlaubt die Umsetzung eigener Entwicklungschancen unter unterschiedlichsten Lebenseinflüssen den Umkehrschluss, dass hier ein Mensch coacht, der zielorientiert vorgeht, Zusammenhänge in ihrer Ganzheit und Vernetzung erkennt und kreativ auslotet. Jemand, der gelernt hat und immer noch lernt, der sich wieder und wieder begeistern kann für Neues und Anderes ohne sich selbst aus den Augen zu verlieren. Der seine eigenen Grenzen kennt, oft genug sich selbst hinterfragt und kritisch wahrnimmt. Jemand der weiß, dass selbstbestimmtes Leben bedeutet, Vertrauen in die Vorhersehbarkeit und Verstehbarkeit von Ereignissen zu haben und Eigenverantwortung für die persönliche Lebensgestaltung zu übernehmen.

In der Interaktion zu seinem Klienten ist das Wissen um die eigenen Fähigkeiten und Kernkompetenzen entscheidend. Sie zu akzeptieren, sie im richtigen Moment einzusetzen, beeinflusst den Coaching-Prozess wesentlich.

Akzeptanz der eigenen Person mit all' ihren Aspekten ist ein klares Merkmal der Selbstkompetenz und damit ein Hinweis auf den Umgang mit sich selbst.

Noch ein Wort zum Rollenverständnis eines Coachs:

Welche Rolle ein Coach übernehmen soll, muss bei der Auftragsklärung eindeutig abgestimmt und festgelegt werden.

Rollenverständnis und vor allem auch die Rollenreflexion während des Coaching-Prozesses gehören damit ebenso wie die anderen Bausteine zur Selbstkompetenz.

## 2.3 Intuitiv-rationales Entscheiden

Intuition ist nach der Definition verschiedener Lexika (u.a. Duden: Bedeutungswörterbuch, Herder: Lexikon der Psychologie) das unmittelbare, spontane, geistig motivierte Erkennen, Erfassen und analytische Begreifen von Vorgängen, Zusammenhängen oder Bezugssystemen ohne wissenschaftliche Erkenntnis.

In Anlehnung an obige Definition ist Intuition aus unserer Sicht eine Basiskompetenz, über die jeder Mensch von Geburt an verfügt, die aber individuell unterschiedlich ausgeprägt ist und im Laufe des Lebens weiterentwickelt wurde. Häufig allerdings wird Intuition als Kernkompetenz nicht persönlich anerkannt und damit nicht für Lebensentscheidungen eingesetzt und genutzt. Sie bildet sich als individuelle Fähigkeit im Laufe des Lebens zurück und verliert ihren Wert für das Erfassen, Bewerten und Entscheiden von Lebenszusammenhängen.

Der professionelle Coach sollte ein ausgeprägtes Bewusstsein für seine intuitive Kompetenz haben, sie anerkennen und bereit sein, sie im Laufe seiner professionellen Tätigkeit weiterzuentwickeln.

„Intuitiv-rationales Entscheiden“ als persönliche Kernkompetenz des professionellen Coachs ist ein Begriff sowie ein differential-psychologisches Konstrukt, welches wir im Rahmen unserer Arbeit als Coachs der ECA entwickelt haben und für das zur Zeit von unserem Team praktisch anwendbare Trainings-/Coachingkonzepte erarbeitet werden.

So beschreibt „Intuitiv-rationales Entscheiden“ die Fähigkeit des Coachs, die beiden Kompetenzen des kognitiv-rationalen auf der einen und des intuitiven Erfassens, Beurteilens und Entscheidens auf der anderen Seite synergetisch zusammenzuführen.

Durch die Zusammenführung dieser beiden so gegensätzlichen Aspekte zu einer Kernkompetenz wird der Coach im gesamten Coachingprozess dazu befähigt, beste Ergebnisse zum Nutzen des Klienten zu erzielen.

(Zur Präzisierung dieses Konstruktes verweisen wir auf zukünftige Veröffentlichungen in den ECA-Newsletters).

## 3. Fachliche Kernkompetenzen

### 3.1 Methodenkompetenz

Oder: **Wie** coacht der Coach was?

Als nächstes geht es um Methodenkompetenz im professionellen Coaching, also gilt eigentlich nur „Wie“ coacht der Coach?

Weil sich aber das „Wie“ aus dem „Was“ ergibt, haben wir es einfach mal dazugeschrieben, ohne jetzt näher darauf einzugehen.

„Das hat Methode“, könnte man sagen, wenn ein gut geplanter und strukturierter Coachingprozess effektiv verläuft und die einzelnen Phasen des Prozesses offenbar geschickt durch den Coach gesteuert werden.

Sind es aber tatsächlich nur die geeigneten Methodenwerkzeuge, über die der Coach im Sinne einer Methodenkompetenz verfügen muss, um einen Coachingprozess für den Klienten erfolgreich zu gestalten?

Professionelles Coaching ist potential-, lösungs- und zielorientiert, zeichnet sich durch einen integrativ-ganzheitlichen Denk- und Handlungsansatz aus und orientiert sich dabei ausschließlich an der jeweils aktuellen Bedarfssituation des Klienten (vgl. ECA Newsletter Nr. 43: Der professionelle Coach – Berufsgrundsätze; ECA Newsletter Nr. 44: Das Ende der Psychopathologisierung, S. 4 ff.)

Methodenkompetenz als Kernkompetenz verlangt aber nicht nur ein umfangreiches Methodenrepertoire, sondern beschreibt auch die Fähigkeit, diese Methoden intuitiv und situationsabhängig dem Klienten zur Verfügung stellen zu können.

Stereotypie in der Methodenwahl, „Schubladendenken“ wie auch eine übermäßige Fixierung auf Klientenwünsche hinsichtlich der Methodenwahl können dagegen niemals geeignete Mittel im professionellen Coaching sein und haben nichts mit einer Methodenkompetenz im Sinne einer Kernkompetenz zu tun.

Weitergefasst beinhaltet Methodenkompetenz auch die Vereinbarung zeitlicher und finanzieller Rahmenbedingungen, die Überprüfung auf Umsetzung der vereinbarten Ziele in bestimmten Abständen und am Ende des Coaching-Prozesses sowie die Thematisierung von Vertraulichkeit (vgl. Newsletter...7 Schritte im professionellen Coaching).

## 3.2 Fach- und Feldkompetenz

Unter Fach- und Feldkompetenz als Kernkompetenzen im professionellen Coaching wird im weitesten Sinne das berufliche „Rüstzeug“ verstanden sowie zum Klienten passende Erfahrungen bezüglich dessen Branche bzw. Arbeitsumfeld.

### 3.2.1 Fachkompetenz

Neben einer betriebswirtschaftlichen / sozialwissenschaftlichen Ausbildung wirkt die eigene praktische Führungserfahrung im Management vertrauensbildend, da ein (potentieller) Klient davon ausgehen kann, sich jemandem anzuvertrauen, der die „Spielregeln“ im Business aus eigener Anschauung kennt, der Veränderungsprozesse schon eigenverantwortlich (mit)gesteuert hat und der um die Dilemmata von Macht und Einsamkeit, Entscheidungen und Konflikten weiß.

Ein professionell arbeitender Coach hat Coaching-spezifische Weiterbildungen durchlaufen. Er steht neuen Ansätzen im Coaching interessiert gegenüber, informiert sich regelmäßig und arbeitet kontinuierlich an einer Erweiterung und Vertiefung seiner Fachkompetenz. Dabei sind kollegialer Austausch und Zusammenarbeit wichtige Säulen der eigenen Entwicklung.

Fachkompetenzen in oben beschriebener Form werden aber erst dann im Sinne unseres Ansatzes zu einer Kernkompetenz, wenn der Coach das in Weiterbildungen und professioneller Tätigkeit erworbene Wissen über einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess hinweg mit seiner Persönlichkeit zu einer ganzheitlichen, ihn unverwechselbar auszeichnenden Kernkompetenz verknüpft.

### 3.2.2 Feldkompetenz

Die Feldkompetenz des professionellen Coachs beschreibt das Wissen und die persönliche Erfahrung mit spezifischen Themen, Anforderungen und Arbeitsbedingungen im Arbeitsumfeld von Klienten. Ihre Ausbildung erfordert über Jahre hinweg eine sensible, offene und neugierige Begegnung mit Menschen aus möglichst unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Organisationsformen.

Wer sich ausschließlich auf sein vorhandenes Wissen stützt und reduziert, wer nicht bereit ist, sich in fortlaufenden, wechselseitigen und lebendigen Begegnungen Neuem zu öffnen, um dieses dann in bereits vorhandenes Wissen zu integrieren, wird nicht in der Lage sein, diese Kernkompetenz in ihrer erforderlichen Bandbreite zu entwickeln.

Der Umstand, dass sich die Feldkompetenz eines Coachs auf nur eine Organisationsform oder nur eine bestimmte Branche beschränkt, wird sich in jedem Fall ungünstig auf seine Arbeit auswirken, da dann die Gefahr besteht, voreingenommen zu agieren und eigene „blinde“ Flecken zu übersehen. Eine breite Feldkompetenz ist eine der Voraussetzungen für die „Passung“ von Klient und Coach.



## IV. Persönlichkeit und Kernkompetenzen des Klienten

### 1. Persönlichkeit

Natürlich gilt für den Klienten das Gleiche wie für den Coach:

Die Persönlichkeit des Klienten steht ebenso in einer engen Wechselwirkung mit seinen Kernkompetenzen und bildet somit den existentiellen Rahmen für deren Entwicklung, Wirkung und Entfaltung.

Wodurch beeinflusst der Klient nun den Erfolg eines Coaching-Prozesses?

Entscheidend sind hierbei die persönlichen Einstellungen des Klienten. Daher gilt:

Coaching ist nur dann erfolgreich, wenn der Klient die eigene Verantwortung für den Verlauf und das Ergebnis des Coachings kennt und die sich daraus ergebenden Verpflichtungen auch übernimmt. An erster Stelle stehen hierbei Veränderungsbereitschaft sowie Umsetzungsverantwortung. Hierzu gehören Mut, innere Bereitschaft sowie Selbstdisziplin, insbesondere dann, wenn das Umfeld des Klienten auf Veränderungen eher negativ reagiert. Dann müssen Klient und Coach im Tandem diese schwierige Phase überwinden.

Daneben gilt: Jeder Coaching-Prozess folgt ausschließlich dem Grundsatz der Freiwilligkeit.

Mut zur Lücke hatten wir ja schon unserem professionellem Coach zugestanden – dieses Recht gilt natürlich auch für unseren Klienten, denn - was wäre, wenn auf einmal beide Parteien „ideal“ wären? Nicht auszudenken - aber das ist ein anderes Thema!

### 2. Kernkompetenzen

Grundlegende Voraussetzung der Interaktionsfähigkeit des Klienten ist – eben wie bei seinem Coach auch – seine emotionale Intelligenz. Sie wiederum ist die Grundlage für Ausbildung und Weiterentwicklung der individuellen Kernkompetenzen.

Wir unterscheiden auch hier die persönlichen Kernkompetenzen wie Sozialkompetenz, Selbstkompetenz und intuitiv-rationales Entscheiden von den fachlichen Kernkompetenzen, also der Methodenkompetenz sowie der Fach- und Feldkompetenz.

Im Verlauf eines Coaching-Prozesses sollen Teile der Klienten-Persönlichkeit mit ihren potential-, lösungs- und zielorientierten Ressourcen (re)aktiviert werden. Damit verbunden sind dann auch erwünschte Veränderungen in Handlung und Verhalten. Sie kann der Klient in sein Repertoire integrieren, ihren Einsatz üben und damit schädigende Automatismen durchbrechen.

Meist ist es ja nur die Spitze eines Eisberges, die an der Oberfläche sichtbar ist, unabhängig davon, in welchen „Gewässern“ man treibt. Umgesetzt auf den Coaching-Verlauf bedeutet dies, den „Eisberg“ freizulegen, also dem Klienten Zugang zu seinen Ressourcen zu ermöglichen und ihn in der Weiterentwicklung seiner Kernkompetenzen zu unterstützen.

## V. Augenhöhe im Executive Management Coaching

Liegt eine weitgehende Kongruenz der Persönlichkeiten und Kernkompetenzen von Klient und Coach vor und kommt der Sympathiefaktor noch dazu, dann sind die Voraussetzungen für eine integere Beziehung auf Augenhöhe ideal – diese Aussage hatten wir einige Abschnitte zuvor schon gemacht. Ergänzend möchten wir noch folgendes ausführen:

Executive Management Coaching geht davon aus, dass der Klient hinsichtlich seiner Fach- und Feldkompetenz einen Wissensvorsprung hat, den professionellen Coach im partnerschaftlichen Dialog mit notwendigen Informationen versorgt und ihn damit in die Lage versetzt, so zu unterstützen, dass der Klient seine Ziele verwirklichen kann.

Um Missverständnisse auszuschließen:

Kongruenz der Kernkompetenzen und Persönlichkeiten von Klient und professionellem Coach heißt dabei nicht, dass Klient und Coach „gleich“ im Sinne von identisch sind. Natürlich sind beide Parteien autonom und grundsätzlich voneinander unabhängige, eigenständige Persönlichkeiten mit einer eigenen Geschichte, eigenen Zielen und Bedürfnissen.

Kongruenz in dem von uns gemeinten Sinne heißt, dass die Kernkompetenzen und Persönlichkeiten von Klient und Coach so zusammenpassen wie ein Schlüssel in das passende Schloss. Um im Bild zu bleiben: Der professionelle Coach mit seiner Persönlichkeit und seinen Kernkompetenzen befähigt seinen Klienten, die eigene Persönlichkeit und seine Kernkompetenzen „freizulegen“ und damit zur Entfaltung zu bringen. Dies geschieht im partnerschaftlichen „Dialog auf Augenhöhe“.

## **Freuen Sie sich auf Ihr neues Leben, es lohnt sich!**

### **Coaching Definition:**

Professionelles Coaching ist potential- und zielorientierte, gleichberechtigte und partnerschaftliche Beratung und Begleitung von Klienten unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten. Der Klient vereinbart Zielerreichung in beruflichem und/oder privatem Kontext. Das Vorgehen orientiert sich dabei ausschließlich an der aktuellen Bedarfssituation des Klienten. Der zeitliche Rahmen der Coaching-Settings wird individuell abgestimmt. Es wird ein eindeutiger Coaching-Auftrag zwischen Klient und Coach sowie ein Stunden- und/oder Halb-/Ganztageshonorar inkl. Spesen etc. vereinbart. Das Coaching verläuft unter Schweigepflicht sowie gemäß den Datenschutzbestimmungen nach dem Berufsbild der European Coaching Association ECA e.V.

### **ECA Präsident, European Coaching Association Bernhard Juchniewicz, Management Lehr Coach**

#### **Die 7 Phasen des Coaching Verlauf:**

1. Beratung & Vereinbarung
2. Zielbestimmung (Soll-Zustand)
3. Analyse (Ist-Zustand)
4. Intervention & Realisierungsphase
5. Begleitende Auswertung / Evaluation
6. Erfolgskontrolle
7. Abschluss (und / oder siehe 1.)

Anm.: Der besseren Lesbarkeit halber haben wir auf den vorangegangenen Seiten die männliche Form verwendet. Selbstverständlich bezieht sich der Artikel auf Frauen und Männer.

## Literaturliste

- Amelang, M., Bartussek, D. (2001): Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Kohlhammer, Stuttgart
- Arnold, W., Eysenck, J., Meili, R. (1987): Lexikon der Psychologie, Herderbücherei
- Asendorpf, J. (2004): Psychologie der Persönlichkeit, Springer, Berlin
- Benesch, H. (1997): Grundlagen der Psychologie, Bechtermünz Verlag
- Bergius, R. (1976): Sozialpsychologie, Hoffmann u. Campe
- Herrmann, T. (1976): Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung, Verlag für Psychologie, Dr. C.Hogrefe
- Izard, C.E. (1981). Die Emotionen des Menschen, Weinheim, Basel: Beltz
- Fitzek, D., (2002): Kompetenzbasiertes Management, Ein Ansatz zur Messung und Entwicklung von Unternehmenskompetenzen
- Homp, C., Krüger, W. (1997): Kernkompetenzen- Management, Dr. TH. Gabler Verlag
- Juchniewicz, B. (2007): Der professionelle Coach, Berufsgrundsatz, 43. ECA Newsletter
- Juchniewicz, B., Senne, I., Hohmann, B. (2007): Das Ende der Psychopathologisierung, 44. ECA Newsletter
- Juchniewicz, B., Hohmann, B., Senne, I., (2007): Sobbing, Schicksal oder Chance, 45. ECA Newsletter
- Juchniewicz, B. Ulkan, A., Senne, I., Hohmann, B. (2007): Bewährungsprobe Krise, 46. ECA Newsletter
- Juchniewicz, B., Schaubild Persönlichkeits-Ebenen: Weiterbildung Business & Management Coach 1999 (ECA Academy)
- Kotler, P., Bliemel, F. (2001): Marketing-Management, 10. Aufl., Schäffler-Pöschel, Stuttgart, 102
- Müller, W. (1985): Duden, Bedeutungswörterbuch, Dudenverlag
- Oerter, R. (1974): Psychologie des Denkens, Donauwörth, Auer
- Oerter, R., Montada, L. (2002): Entwicklungspsychologie, PVU, Weinheim
- Pervin, I. et. Al. (2005): Persönlichkeitstheorien, UTB
- Peters, U.H. (1997): Wörterbuch der Psychiatrie und medizinischen Psychologie, Bechtermünz Verlag
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in Harvard Business Review, 79-91
- Zimbardo, P.G. (1988): Psychologie, Springer Verlag