

GESELLSCHAFT FÜR
FORTBILDUNG UND
PERSONALENTWICKLUNG mbH



Personale Kompetenzen entwickeln



INNOtool
Toolbox

Coaching der beruflichen
Selbststeuerungskompetenz

Leitfaden
für Klienten

*„Wie oft verglimmen die gewaltigsten Kräfte,
weil kein Wind sie anbläst“.*

Jeremias Gotthelf (1797-1854)

0.	Einführung und Aufbau des Leitfadens.....	S. 3
1.	Vorbereitung.....	S. 4
1.1	Vorlauf, Erstgespräch, Vertrag	S. 4
1.2	Prozessmodell	S. 6
1.3	Elemente der Selbstreflexion	S. 7
2.	Kontakt/Impressum	S. 11
3.	Vorlagen und hilfreiche Materialien.....	S. 12

Vertragsentwurf
Checklisten (CL) und Vorlagen

- CL Erstgespräch
- CL Selbstbeschreibung
- Protokoll Selbstbeobachtung/Selbstreflexion
- Vorlage Zieldiagramm
- Vorlage Zielmatrix

Einführung: Anliegen von INNOtool

INNOtool verfolgt die Absicht, mit Hilfe eines qualifizierten Coaching-Prozesses Ihre berufsbiografische Selbststeuerungskompetenz als hoch qualifizierte Fachkraft zu stärken: Sie sollen ermutigt und dabei unterstützt werden, auf Basis eines selbst erarbeiteten, reflektierten Bildes von den eigenen Kompetenzen und Potenzialen Ihren Berufsweg systematisch zu planen.

Dazu erstellen wir zunächst ein differenziertes Zielsystem, das Ihre beruflichen Absichten, Pläne und Vorhaben widerspiegelt.. Schließlich helfen wir Ihnen, Ihre Ziele auch umzusetzen und Ihre Kompetenzen gleichsam „an den Mann (oder die Frau)“ zu bringen. Dies reicht von der betriebsbezogenen Karriereplanung bis zu Selbstvermarktungsstrategien auf dem netzwerkinternen Fachkräftemarkt. Letztlich geht es darum, Ihre berufsbiographische Lebensplanung dadurch zu erleichtern, dass wir Sie dabei unterstützen, Ihren Weg im Betrieb bzw. auf den internen oder externen Arbeitsmarkt adäquat zu gestalten.

Damit beruht INNOtool auf einer berufsorientierten **Empowerment-Strategie**. Im Vorfeld sollten Sie deshalb genau bestimmen und abgrenzen in welchem Umfang und in welcher Weise Sie sich im Coachingprozess engagieren und was Sie dabei genau erreichen wollen.

Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden gliedert sich in mehrere Teile. Der erste Teil erläutert den Vorlauf. Teil zwei soll Ihnen helfen, den Coachingprozess zu strukturieren. Unterstützt wird dieser Prozess durch Vorlagen und hilfreiche Materialien, die sich im letzten Teil und Anhang finden.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurden geschlechtsneutrale Formulierungen gewählt.

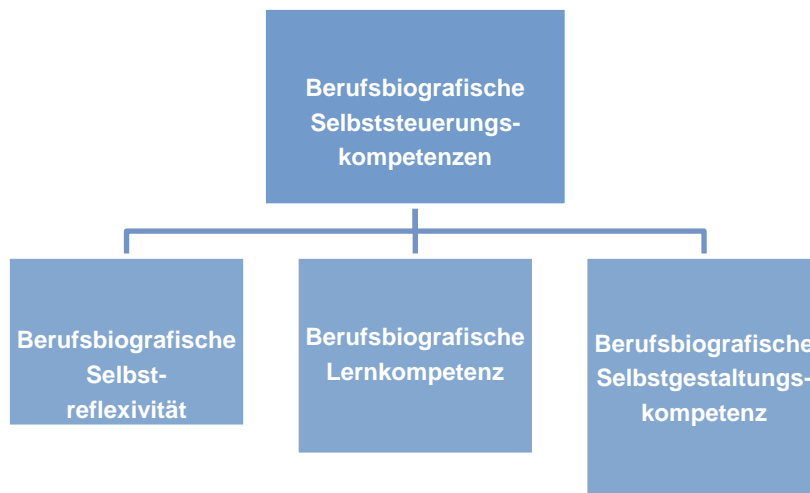
1. Vorbereitung

1.1 Vorlauf, Erstgespräch, Vertrag

Das Handlungsfeld von INNOtool ist Ihre Beruflichkeit. Im Einzelnen bedeutet dies Unterstützung für Sie

- beim Wirken in bestehenden Rollen und Aufgaben
- bei einer Neu- und/oder Umorientierung
- bei Kündigung oder Arbeitsplatzwechsel
- bei der Übernahme von neuen Aufgaben
- bei Konfliktsituationen (Team, Vorgesetzte usw.)

Dabei geht INNOtool von drei Dimensionen der berufsbiografischen Selbststeuerungskompetenzen aus:



Das **Erstgespräch** ist der Ausgangspunkt jedes gelungenen Coachings. Es dient zu allererst der Einschätzung, ob eine gemeinsame Basis zur Zusammenarbeit gegeben ist und zwar sowohl von Ihrer Seite wie von der des Coaches. Generell wird in dieser Phase geklärt, ob die Voraussetzungen für eine Coaching-Beziehung (**Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, gegenseitige Akzeptanz, Einigkeit über Ziele und Rollenverteilung**) gegeben sind.

Dabei spielen neben der Gesprächsebene auch nonverbale Kriterien eine große Rolle. Diese nonverbale Ebene ist ebenso entscheidend für den Fortgang und das spätere Gelingen Ihres Coachings wie die sprachliche.

Coaching im Handlungsfeld Beruflichkeit unterscheidet sich von einem Persönlichkeitscoaching in gravierender Weise: von vorne herein ist festgelegt, dass Themen Ihrer unmittelbaren persönlichen Entwicklung nicht Gegenstand des Coachings sind. Damit ist zugleich schon eine der Grenzen von INNOtool benannt.

Weiter wird abgesprochen, welche Veränderung Sie zu akzeptieren bereit sind, und in wie weit der Coach hier helfen kann und darf. Deshalb müssen die möglichen Auswirkungen eines derart initiierten Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesses im Vorfeld angesprochen werden. Sie müssen sich darüber im Klaren sein, dass manche beruflichen Veränderungen persönliche Umstellungen oder Entwicklungen voraussetzen oder diese bewirken können. Sie allein entscheiden darüber, was dabei Gegenstand eines Coachings sein soll und was nicht.

Der Coach erläutert Ihnen den fachlichen Hintergrund seines Beratungsansatzes, seine ihm zur Verfügung stehenden Coachingtechniken wie auch die Grenzen des Coachings. Er verdeutlicht dabei auch, dass der Prozess und das am Ende Erreichte nicht vorhersagbar sind, sondern dass das noch ungewisse Prozessergebnis nicht vorweg genommen werden kann.

Die **Verantwortung** für die Bewältigung der Aufgaben, die zur Zielerreichung in Angriff genommen werden müssen, **liegt von Anfang an bei Ihnen.**

Ihre Zusammenarbeit mit dem Coach entscheidet darüber, was Sie erreichen können und möchten. Zudem liegen ihrer beider Kommunikation Umstände zugrunde, die sie beide nur bedingt beeinflussen können. Auch dies trägt zur Ungewissheit des Ergebnisses bei. Aber: Was man nicht versucht, wird man sicher nicht erreichen – also mit frischem Mut voran! Kommunizieren Sie Ihre Erwartungshaltung, Ihre Bedürfnisse und Wünsche. Und ziehen Sie die Reißleine, wenn Sie es für geboten erachten.

Gemeinsam wird geklärt, ob eine tragfähige Wertebasis vorhanden ist, bzw. aufgebaut werden kann.

Ein **Kurzprotokoll** – von beiden Parteien unterschrieben - dokumentiert die festgelegten Eckwerte und Rahmenbedingungen.

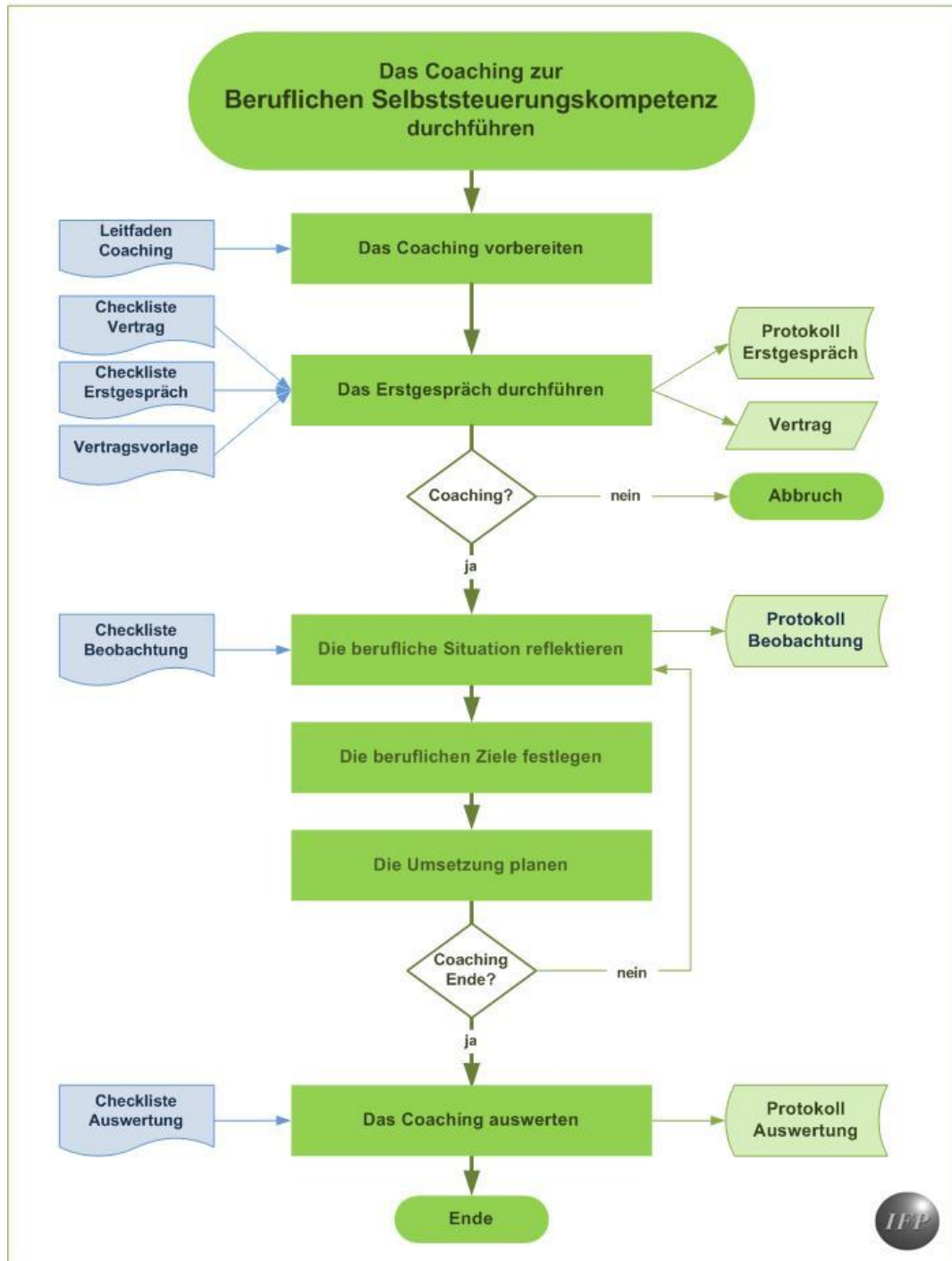
Am Ende steht der ausgefüllte, **aber noch nicht unterschriebene**, Vertrag. Der Coach wird Ihnen eine Bedenkzeit einräumen, um Ihre Entscheidung für das Coaching tragfähig zu machen. Eine **Checkliste** (siehe Anhang) soll Ihnen bei der Entscheidung helfen.

Vorlage Coachingvertrag siehe Anhang.

1.2 Prozessmodell



Coaching: **Berufliche Selbststeuerungskompetenz**
Handout: Ablaufprozess



1.3 Elemente der Selbstreflexion

- Selbstbeobachtung
 - Selbstreflexion
 - Zielfindung und Zielrealisation
-
- **Selbstbeobachtung**

Selbstbeobachtung bei INNOtool meint das Herausgreifen eines kleinen Bereichs der Beruflichkeit und dessen genauere Beobachtung für eine gewisse Zeit, um die Aufmerksamkeit und Wahrnehmung zu schärfen. Durch eine kontrollierte Introspektion, die systematische Berichte (lautes Denken) und sekundär auswertbare Aufzeichnungen verwendet, werden innere Prozesse zugänglich und damit bewusst gemacht. Selbstbeobachtung ist die Voraussetzung und zugleich das Mittel der Selbstreflexion.

Beispiel (Sam im blog auf radeldudel.de)

„Als ich die Anregung hörte, mich selber mehr zu beobachten, wunderte ich mich anfangs noch ein wenig. Ich dachte, das tut man doch ohnehin, man ist ja schließlich auch immer anwesend, wenn man etwas tut, also beobachtet man sich selber doch automatisch, logischerweise.

Nachdem ich es ausprobiert habe, bin ich entsprechend verwundert, dass es tatsächlich geht, ich mich wirklich selber beobachten kann. Dass ich gleichzeitig reagieren, ganz normal agieren, handeln, reden **und** mich dabei aus (möglichst unbeteiligter) Perspektive beobachten kann. Das Schwierige dabei war in erster Linie die unbeteiligte Perspektive: ich fands gar nicht so einfach, mich selber zu beobachten, ohne ständig eingreifen zu wollen, weil mein innerer Beobachter der Meinung ist, dass ich mich grad ganz ganz blöde benehme und das doch wirklich nicht not tut.

Trotzdem ändert sich mein Verhalten durch diesen inneren Beobachter, nicht weil dieser eingreift, sondern weil sich durch diese Selbstbeobachtung meine Sicht der Lage ein wenig verändert, ich einen anderen Blick auf die Situation bekomme, als wenn ich nur agiere, ohne mich dabei zu betrachten.

Besonders lustig finde ich das in Situationen, wo ich mich aufrege, und dabei gleichzeitig möglichst neutral beobachte ...“.

- **Selbstreflexion**

Theorie-Input: Zum Begriff der „Selbstreflexion“

Der Begriff Selbstreflexion beschreibt die Fähigkeit eines Menschen, die eigene Person, und mithin ihr Denken und Handeln kritisch zu hinterfragen und zu beleuchten. Auf diese Weise können so weit als möglich versachtlichte Schlüsse über die Qualität bestimmter eigener Verfahrensweisen gezogen werden. Selbstreflexion führt zum besseren Verstehen des eigenen Handelns und der Außenwirkung auf andere Menschen.

So betrachtet erzeugt Selbstreflexion **proaktives** bewusstes Handeln: das Erkennen von Kausalzusammenhängen und das Entwickeln erfolgreicher Strategien mit dem Focus auf die eigene Person in ihrer Interaktion mit den Umgebungsanforderungen. Beurteilungen der eigenen Handlungsweisen, wie sie sich aus der Selbstreflexion ergeben, erfordern den permanenten Abgleich mit der Fremdwahrnehmung, die Korrektivfunktion übernimmt.

In der Selbstreflexion hinterfragt und beobachtet sich Beobachtende seine Erfahrungen, Kenntnisse und sein Lernverhalten. Dies erfordert einen Wechsel der Perspektive, eine distanzierte Sicht gleichsam „von außen“ auf sich selbst.

Wie lässt sich berufsbiografische Selbstreflexivität herstellen? Durch:

- a) **Ex post–Beurteilung** einer Handlung/einer Entscheidung.
- b) **Focuswechsel** bei der Betrachtung einer Handlung/einer Entscheidung.
- c) **Prüfung der Kontextrelevanz** einer Handlung/einer Entscheidung.
- d) **Vergleich** der betriebl. Zielvorgaben mit der individuellen Zielformulierung und Orientierung
- e) Herausfiltern von Problemstellungen, die Lösungen erschweren (erste Ermittlung von **Lernbedarfen**)

Retrograde Reflexion ist ein vergleichender Denkvorgang mit dem Ziel, Erkenntnisse über Vergangenes zu erlangen, die für anstehende Entscheidungen und künftiges Handeln genutzt werden können.

Selbstreflexion fokussiert dieses Denken auf die reflektierende Person selbst - das eigene Handeln in der Vergangenheit mit seinen Voraussetzungen und Konsequenzen wird einer Analyse unterzogen und im Vergleich mit angestrebten Zielen und dem Grad ihrer Erreichung bewertet. Die Schlussfolgerungen aus diesem Prozess bilden die Basis für das weitere Handeln.

Damit ist Selbstreflexion als ein Lernprozess gekennzeichnet, auf dessen Grundlage persönliche Weiterentwicklung überhaupt erst möglich ist.

Selbstreflexion meint somit das Vermögen, das eigene Verhalten möglichst sachlich-distanziert wahrnehmen und analysieren zu können, um daraus dann Schlüsse für weitere Schritte hinsichtlich des Erreichens persönlicher Ziele ziehen zu können. Selbstreflexion bedeutet, das eigene Tun in der Rückschau kritisch zu betrachten, um darin typische Denkgewohnheiten und Denkmuster zu erkennen.

Selbstreflexion kann man dadurch erreichen, dass man lernt, sich gleichsam “neben sich selbst” zu stellen und sich selbst wie einen anderen zu beobachten.

Kognitive Voraussetzung dafür ist die Dezentrierung. Jean Piaget meint damit das Verlassen des eigenen Zentrums und das sich Hineinversetzen in jenes des Gegenübers.

Für Gabriel Layes ist ein Perspektivenwechsel mehrdimensional und orientiert sich an drei Ebenen, die an jeder zwischenmenschlichen Interaktion beteiligt sind:

- Die *gegenständliche* Perspektivenübernahme konzentriert sich auf den Interaktionsgegenstand – das Thema der Interaktion (objektiver Bereich der Aufgaben)
- Die *emotionale* Perspektivenübernahme versucht die interpersonale Beziehung der Akteure zu verstehen (sozialer Bereich der gegenseitigen Beziehungen und Empfindungen)
- Die *konzeptionelle* Perspektivenübernahme fokussiert den soziokulturellen Kontext, in der die Interaktion stattfindet. (subjektiver Bereich der verschiedenen Denkkonzepte)

Erst durch die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel wird der Mensch fähig zur Empathie. Empathie ist die Grundlage für eine gelingende Kommunikation.

Selbstreflexion erstreckt sich bei INNOtool auf die Ebene der Beruflichkeit in den folgenden Dimensionen:

Analysefähigkeit/Synthesenbildung

Überfachliche Analysefähigkeit meint man die Fähigkeit, umfangreiche und komplexe Zusammenhänge in kurzer Zeit zu erfassen und zu ordnen. Es geht darum, das Wesentliche herauszustellen und präzise und verständlich zu formulieren.

Synthesenbildung meint die Zusammenfassung von einzelnen Betrachtungen über Sachverhalte zu verallgemeinerten, abstrahierten Sachverhalten.

Dabei geht der Horizont weit über das Fachliche hinaus und leitet über in die

Prüfung der Kontextrelevanz/Ganzheitliches Denken

Betrachtung eines Themas, eines Sachverhalts vor der Folie von der Zusammenhänge (Ursachen, Ziele, Regeln, Rahmenbedingungen), den Zuschreibungen und Zuordnungen und den Auswirkungen von beruflichen Handlungen.

Beispiel:

In vielen Unternehmen wird zunehmend (zumal bei Projektverantwortung) ein integrierendes, zusammenfügendes Denken gefordert, das die Belange des Unternehmens und auch die Einflussfaktoren von außen berücksichtigt. Gleichzeitig werden von einer Fachkraft aber auch analytische Fähigkeiten verlangt (siehe dazu auch Prüfung der Ambiguität).

Wertekanon und kultureller Hintergrund

Erkennen und Bewerten des zugrunde liegenden eigenen und unternehmerischen Wertekanon.
Dimensionen: eigener Hintergrund, Hintergrund des (potenziellen) Unternehmens und Unternehmenskultur: Sie sollten prüfen, welche Verhaltenserwartungen, Umgangsformen und Wertmaßstäbe im potentiellen Wunschbetrieb/Projektteilung etc. gelten und wie diese sich zu Ihrem persönlichen Wertesystem bzw. Ihren Vorstellungen von einem gedeihlichen Umgang miteinander verhalten. Nur dann können Sie sich reflektiert entscheiden, ob Sie diese Prinzipien, Kommunikationsmuster und Maßstäbe erfüllen können und/oder wollen.

Prüfung der Ambiguität

Ambiguitätstoleranz meint die Akzeptanz von Unterschieden im Sinne von Ertragen können von Widersprüchen, Inkonsistenzen, Vielschichtigkeiten, Mehrdeutigkeiten in Situationen und von Handlungsweisen, ohne dabei die eigenen Werte und Prinzipien zu verlassen. Sie definiert damit den Grad des Bewusstseins über bestehende Rollenkonflikte und interpersonelle wie intrapersonelle Widersprüche.

Beispiel Projektmanagement: Ein Projektmanager befindet sich permanent im Widerspruch zwischen Qualität, Zeit und Kosten und muss diese Widersprüche sowohl im Kunden- wie im Firmeninteresse managen, um einen Projekterfolg erzielen zu können.

- **Zielfindung und Zielrealisation**

Zielfindung und Zielrealisation sind im Rahmen eines Coachingprozesses die mit Abstand schwierigsten Schritte. Als Hilfestellung haben wir Ihnen ein Zieldiagramm und eine Zielmatrix in die Vorlagen gelegt, mit deren Hilfe Sie Klarheit gewinnen und eine Strukturierung vornehmen können.

Auf Basis des ermittelten individuellen Kompetenzportfolios sind Sie dann in der Lage, im Abgleich mit den an Sie herangetragenen Aufgabenstellungen Ihre Lernbedarfe zu erkennen. Die daraus abgeleiteten (Lern)aktivitäten dann auch praktisch anzugehen, sind der letzte Schritt in Richtung Ihrer eigenen Empowerment-Strategie.

*„Für das Können gibt es nur einen Beweis:
das Tun.“*

Marie von Ebner-Eschenbach (1830-1916)

2. Kontakt/Impressum

Rainer Schreiber, Dipl. Soz.
Tel.: 0941 5854-123
rainer.schreiber@ifp-fortbildung.de

Brigitte Wurmthaler, Dipl. Päd., Soz. Päd. grad.
Tel.: 0991 3830605
brigitte.wurmthaler@ifp-fortbildung.de



IFP Gesellschaft für Fortbildung und
Personalentwicklung mbH
Grasgasse 10 - 12
93047 Regensburg
www.ifp-fortbildung.de



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministerium für Forschung und Entwicklung und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

3. Vorlagen und hilfreiche Materialien

Vertragsentwurf

Checklisten (CL) und Vorlagen

- CL Erstgespräch
- CL Selbstbeschreibung
- Protokoll Selbstbeobachtung/Selbstreflexion
- Vorlage Zieldiagramm
- Vorlage Zielmatrix