

Personale Kompetenzen erkennen  
Chancen eröffnen



INNOtool  
Toolbox

Coaching der beruflichen  
Selbststeuerungskompetenz

Leitfaden  
für Coaches

|           |  |              |
|-----------|--|--------------|
| <b>0.</b> | <b>Einführung und Aufbau des Leitfadens.....</b> | <b>S. 3</b>  |
| <b>1.</b> | <b>Vorlauf.....</b>                              | <b>S. 4</b>  |
| 1.1       | Vorbemerkung .....                               | S. 4         |
| 1.2       | Prozessmodell .....                              | S. 5         |
| 1.3       | Vorbereitung .....                               | S. 6         |
| 1.3.1     | Rahmenbedingungen .....                          | S. 6         |
| 1.3.2     | Erstgespräch.....                                | S. 7         |
| <b>2.</b> | <b>Coachingphase .....</b>                       | <b>S. 9</b>  |
| 2.1       | Selbstreflexion Klient .....                     | S. 10        |
| 2.2       | Zielfindung Klient .....                         | S. 10        |
| 2.3       | Zielrealisierung Klient.....                     | S. 13        |
| 2.4       | Abschlussgespräch .....                          | S. 17        |
| <b>3.</b> | <b>Beobachtung und Feedback.....</b>             | <b>S. 18</b> |
| 3.1       | Beobachtungskriterien/-methoden .....            | S. 18        |
| 3.2       | Feedbackmethoden .....                           | S. 18        |
| <b>4.</b> | <b>Kontakt/Impressum .....</b>                   | <b>S. 21</b> |
| <b>5.</b> | <b>Vorlagen und hilfreiche Materialien.....</b>  | <b>S. 22</b> |

Vertragsentwurf

Checklisten (CL) und Vorlagen

- Beobachtungsprotokoll
- CL Erstgespräch
- CL „Was zeichnet mich aus?“
- Protokoll Selbstbeobachtung/Selbstreflexion
- Vorlage Zieldiagramm Klient
- Vorlage Zielmatrix Klient

## Einführung: Anliegen von INNOtool

INNOtool verfolgt die Absicht, mit Hilfe eines qualifizierten Coaching-Prozesses die berufsbiografische Selbststeuerungskompetenz der Fachkräfte im Netzwerk Sensorik zu stärken: diese sollen ermutigt und befähigt werden, auf Basis eines selbst erarbeiteten, reflektierten Bildes von den eigenen Kompetenzen und Potenzialen ihren Berufsweg systematisch zu planen.

Dazu wird zunächst ein differenziertes Zielsystem erstellt. Die Ermittlung und Umsetzungsplanung der eigenen Lernbedarfe des Klienten baut dann darauf auf. Schließlich soll die Förderung der individuellen Selbstgestaltungskompetenzen, die sich von der betriebsbezogenen Karriereplanung bis zu Selbstvermarktungsstrategien auf dem netzwerkinternen Fachkräftemarkt erstrecken können, eine Umsetzung in die berufsbiografische Lebensplanung erleichtern.

Damit beruht INNOtool auf einer berufsorientierten **Empowerment-Strategie**, in deren Rahmen die Eckwerte „Coachingbedarf“ und „Motivation“, also die auf das Coaching bezogene Ziele und der Engagementumfang des Klienten, im Vorfeld des Coachings relativ genau zu bestimmen und abzugrenzen sind.

## Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden gliedert sich in mehrere Teile. Der erste Teil erläutert den Vorlauf. Teil zwei und drei strukturieren den Coachingprozess. 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.

1.1 Vorbemerkung

**Handlungsfeld Beruflichkeit und Coaching-Konzept des Coaches**

Ein guter Coach bereitet sich auf seinen Klienten vor. Er versucht, Informationen über das Berufsfeld und ggf. die Firma des Klienten zu erhalten. Das ermöglicht im Erstgespräch ein Gespräch auf Augenhöhe, was gerade bei technischen Fachkräften eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt. Natürlich kann und muss ein Coach nicht die Kenntnisse einer Fachkraft haben, aber einige zentrale Informationen über Produkte, Arbeitsbereiche und Tätigkeiten sind durchaus erforderlich, um beim Klienten Vertrauen aufbauen zu können.

Grundlegendes Hintergrundwissen bzgl. Managementprozessen, Organisationsbedingungen – und -abläufen in modernen Betrieben wird zudem vorausgesetzt.

Die Klienten erfahren im Erstgespräch die Arbeitsweise des Coaches und den dazugehörigen fachlich-methodischen Hintergrund ebenso wie dessen Grenzen. Dazu stellt der Coach seinen Coachingansatz und sein Coaching-Gerüst dem Klienten vor.



INNOtool schlägt ein Modell nach Staudt/Kriegesmann vor.

## Zur Person des Coaches

An die Kompetenzen des Coaches werden hohe Erwartungen geknüpft: er soll über eine

- hohe soziale und emotionale Kompetenz ebenso verfügen wie über
- lange Berufserfahrung und
- ausgeprägte methodische Kompetenzen.

Offenheit, Wertschätzung, Empathie, Klarheit und Zuhören können sind die Eigenschaften, die sich Klienten am meisten wünschen. (D. Michel-Peres, Harvest Consultancy)

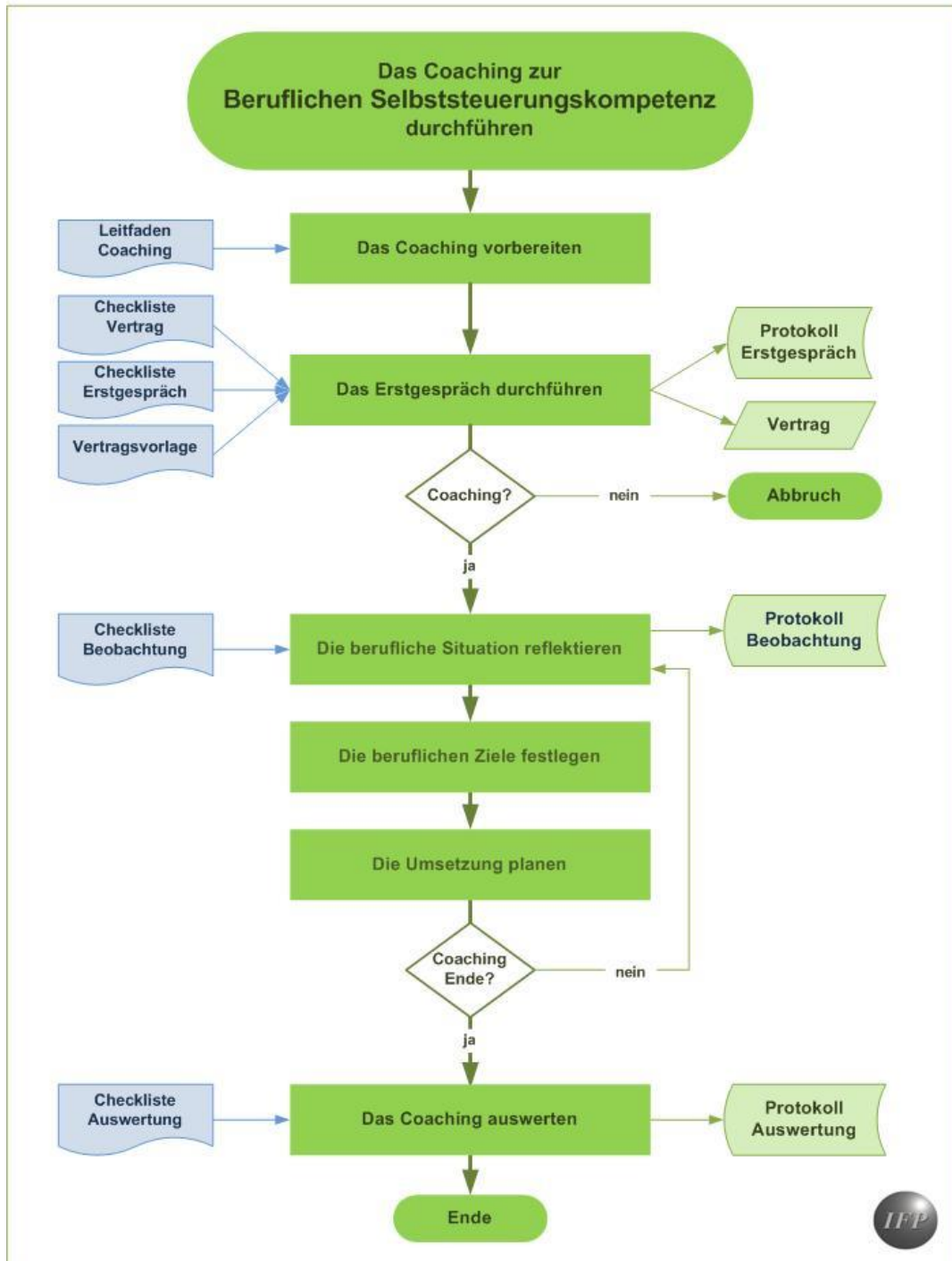
Nicht akzeptiert werden Coaches, die sich selbst in den Vordergrund stellen und versuchen, den Reflexionsprozess offensiv zu steuern. Gerade der Empowerment-Ansatz unterstellt, dass das Coaching die Selbstentfaltung der beruflichen Selbstreflexion, der Lern- und Selbstgestaltungskompetenzen der Klienten unterstützt, also „**Hilfe zur Selbstentwicklung**“ darstellt.

1.2 Prozessmodell



# Coaching: Berufliche Selbststeuerungskompetenz

Handout: Ablaufprozess



## 1.3 Vorbereitung

### 1.3.1 Rahmenbedingungen

#### Ort, Dauer, Kosten, Vereinbarungen

Die Erfahrung lehrt es und die Literatur beschreibt es: es ist sinnvoll und ausgesprochen zielführend, das Coaching außerhalb des beruflichen Umfeldes des Klienten durchzuführen. Nur dadurch entwickelt der Klient die zur Reflexion nötige Distanz, sowohl im wörtlichen, wie im räumlichen Sinn.

Das Coaching sollte in einer sachlichen, störungsfreien Atmosphäre im immer gleichen Raum stattfinden. So kann der Klient auf allen Ebenen Vertrauen entwickeln und in einem quasi geschützten Raum agieren, was ihm Sicherheit gibt. Ortswechsel bedeuten immer eine Störung und beeinträchtigen das aufgebaute Vertrauensverhältnis bzw. den Coachingfortschritt.

Eine Coachingsitzung sollte 60 Minuten nicht überschreiten. Längere Einheiten bringen auf beiden Seiten Wahrnehmungs- und Verzerrungsfehler, da die Konzentration nach 60 Min. rapide abnimmt. Insgesamt sind für eine Coachingeinheit 6 – 8 Sitzungen anzusetzen .

Im Rahmen von INNOtool ist das Coaching für den Klienten kostenlos. Ansonsten werden pro Sitzung 90,00 Euro veranschlagt.

Alle Vereinbarungen und Sitzungen werden durch den Coach protokolliert und können so jederzeit nachvollzogen und überprüft werden.

#### Kontaktaufnahme

Nach erfolgter Akquisition ist die telefonische bzw. persönliche Kontaktaufnahme einer elektronischen vorzuziehen. Vor dem Erstgespräch sollten Coach und Klient zumindest einmal Verbalkontakt gehabt haben, um zu testen, ob eine Zusammenarbeit überhaupt möglich ist.

### 1.3.2 Erstgespräch

#### Inhalte und Klärungsbedarf

Das **Erstgespräch** ist der Ausgangspunkt jedes gelungenen Coachings. Es dient zuallererst der Einschätzung, ob eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit im angebotenen Coaching-Programm gefunden oder hergestellt werden kann - und zwar von Seiten des Klienten und des Coaches. Generell wird in dieser Phase damit auch geklärt, ob die Voraussetzungen für eine den Ansprüchen an das Instrument Coaching entsprechende Coaching-Beziehung (**Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, gegenseitige Akzeptanz, Einigkeit über Ziele und Rollenverteilung**) gegeben sind.

- Coaching zur Förderung berufsbiografischer Selbststeuerungskompetenzen unterscheidet sich von einem Persönlichkeitscoaching in gravierender Weise: von vornherein ist festgelegt, dass Fragestellungen der unmittelbaren persönlichen Entwicklung nicht Gegenstand des Coachings sind. Damit ist zugleich schon eine der *Grenzen* von INNOtool benannt: Fragen der persönlichen Lebensführung sind nur insoweit von Belang, wie sie vom Klienten selbst als berufsbiografisch relevant beurteilt werden.
- Der Klient erklärt seine Erwartungshaltung, seine auf seine berufliche Weiterentwicklung und das damit befasste Coaching bezogenen Bedürfnisse und Wünsche.
- Gemeinsam wird geklärt, ob eine tragfähige Wertebasis vorhanden ist bzw. aufgebaut werden kann.
- Des Weiteren wird diskutiert, inwieweit und in welcher Hinsicht der Klient zu beruflichen Veränderungen bereit ist und inwiefern der Coach hier helfen kann und darf. Deshalb müssen die möglichen Auswirkungen eines derart initiierten Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesses im Vorfeld angesprochen werden: manche beruflichen Veränderungen setzen einen erheblichen persönlichen Umstellungsprozess voraus oder leiten diesen ein.
- Der Coach erläutert den fachlichen Hintergrund seines Beratungsansatzes, seine ihm zur Verfügung stehenden Coachingtechniken, wie auch die Grenzen des Coachings. Er erläutert zudem, dass die Prozessdynamik und das am Ende Erreichte bzw. Erreichbare nicht vorher-sagbar sind, also das Prozessergebnis nicht vorweg genommen werden kann.
- Abgeleitete Aufgaben und Verantwortungen bzgl. der Zielerreichung liegen beim Klienten. Dieser allein kann und muss darüber befinden, welche der besprochenen Aktivitäten er wie in Angriff zu nehmen gedenkt.
- Die Rolle der nichtsprachlichen Anteile an der Kommunikation wird erläutert. Aus der Kommunikationsforschung weiß man, dass das gesprochene Wort ca. 9% zu einer gelungenen Kommunikation beiträgt, der Rest spielt sich im nicht-sprachlichen Bereich ab und sollte dem Klienten bewusst sein.



Ein **Kurzprotokoll** – von beiden Parteien unterschrieben - dokumentiert die festgelegten Eckwerte und Rahmenbedingungen. Man einigt sich auf bestimmte **Coaching-Themen**, die nach einem **Phasenmodell** (siehe Flowchart) abgearbeitet werden. Zugleich wird dadurch auch eine Vergleichs- und Bewertungsbasis für die Beurteilung der Zielerreichung im **Abschlussgespräch** geschaffen.

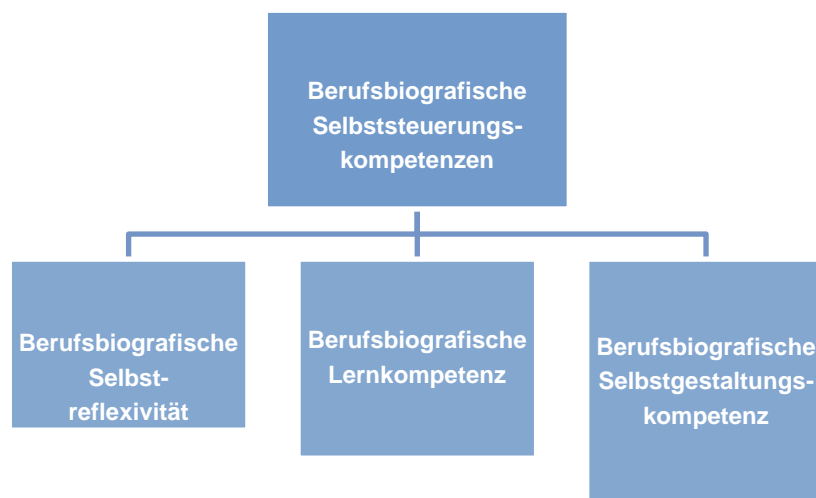
Am Ende steht der ausgefüllte, **aber noch nicht unterschriebene**, Vertrag. Es ist sinnvoll, dem Klient eine Bedenkzeit einzuräumen, in der er im Vorfeld seine Rolle im Rahmen des Coachings noch einmal reflektieren kann.

**Vorlage Coachingvertrag (siehe Anlage).**

## 2. Coachingphase

- Selbstreflexion Klient
- Zielfindung Klient
- Zielrealisierung
- Abschlussgespräch

INNOtool entwickelte im Rahmen des Projekts INNOinSENS ein praxisorientiertes Kompetenzmodell mit **drei Dimensionen der berufsbioGRAFischen Selbststeuerungskompetenz**, die als handlungsrelevant für die berufliche Weiterentwicklung von Sensorik-Fachkräften herausgearbeitet worden sind.



Anknüpfungspunkte dabei sind die Merkmale und Bedingungen effizienter berufsbioGRAFischer Selbstentwicklungsprozesse:

- **berufsbioGRAFische Selbstreflexivität,**
- **berufsbioGRAFische Lernkompetenz,**
- **berufsbioGRAFische Selbstgestaltungskompetenz,**

die sich als bewusste und in sich reflektierte berufsbioGRAFische **Ziel- und Handlungsorientierung** darstellt und charakteristische, empirisch feststellbare Merkmale aufweist:

1. Das Vorliegen und die Differenziertheit eines persönlichen beruflichen Zielsystems im Sinne inhaltlicher und zeitlicher Prioritäten bzw. Alternativen (**Selbstreflexion**),
2. die Fähigkeit, dieses Zielsystem mit konkreten Lern- und Handlungsbedarfen zu verknüpfen (**Lernkompetenz**),
3. schließlich die Fähigkeit zur aktiven, selbst gesteuerten und auf die beruflichen Ziele bezogenen Präsentation, „Vermarktung“ und praktischen Umsetzung des eigenen Kompetenzprofils (**Selbstgestaltungskompetenz**)

## 2.1 Selbstreflexion Klient

Der Coach vermittelt eine kritische und distanzierte Perspektive von außen. Er thematisiert Aspekte, die noch nicht bedacht worden sind, kann Wahrnehmungsverzerrungen erkennen und den Lernprozess des Klienten durch gezielte Fragen unterstützen.

Im Reflexionsgespräch kann der Klient

- seine Eigenbeobachtungen darlegen,
- seinen bisherigen Berufsweg retrospektiv vor der Folie seiner Interessen, Bedürfnisse und Gelegenheiten beurteilen,
- seine Kompetenzen und Potenziale systematisch erfassen und reflektieren,
- Lernerfahrungen im Dialog aufarbeiten,
- nach Alternativen suchen,
- herausfinden, welche Bedingungen für Lernerfolge und -misserfolge verantwortlich sind und
- Absprachen über neue Ziele treffen.

Die zentrale Aufgabe des Coaches im Reflexionsgespräch besteht darin, das Vorgehen und Verhalten des Klienten aus der Perspektive des interessierten und teilnehmenden Beobachters zu kommentieren und so Anregungen, Korrekturen und Hilfen zu geben. Der Coach leitet den Klienten zum Perspektivwechsel an. Eine Besonderheit dieser Situation ist, dass Eigenkontrolle und Fremdkontrolle organisch ineinander übergehen. Der Kunst des Coaches ist es am Ende des Coachings geschuldet, ob der Klient es schafft, die Selbstreflexion als Bestandteil seiner Beruflichkeit dauerhaft zu übernehmen.

### Funktionen des Reflexionsgesprächs

- Als **Entwicklungsgespräch** beabsichtigt es, die Reflexion des Klienten durch gezielte Gesprächstechniken und Fragestellungen anzuregen, eine neue Perspektive zu finden und dabei förderliche von hinderlichen Bedingungen zu trennen.
- Als **Ergebnissicherung** hält es die Gründe und Umstände, warum etwas gut oder schlecht lief, fest.
- Als **Zielvereinbarung** dient es der Planung der nächsten Schritte.

## 2.2 Zielfindung

Berufsbiografische Selbststeuerungskompetenzen bezeichnen die generelle Fähigkeit und Bereitschaft, seine individuellen fachlichen, aber auch personen- und erfahrungsgebundenen Kompetenzelemente integrativ zu erfassen sowie die eigenen berufsbezogenen Motive, Ziele und Interessen bewusst zur Kenntnis zu nehmen und zu formulieren (Selbstreflexivität und Zielfindung), um diese proaktiv auf die eigene Berufswegeplanung beziehen zu können.

Dies impliziert auch das Wissen um die permanente Notwendigkeit, seinen gesamten individuellen Kompetenzbestand einer ständigen Überprüfung und adäquaten Anpassung an die Erfordernisse der eigenen, zukunftsorientierten Beschäftigungsfähigkeit zu unterziehen.

In diesem Sinne verstandene Selbststeuerungskompetenzen beziehen sich damit immer auf die strategische Ausrichtung der Berufsbiografie als ganzer und schließen diesbezügliche Kompetenzen zur „Selbstveränderung“ durch **Lernen**, also proaktiv betriebene Kompetenzentwicklung ebenso ein wie die **aktive „Vermarktung“** der zielorientiert erfassten Kompetenzbestände, die als offenes Wissens- und Erfahrungsportfolio betrachtet werden, das auch immer alternative berufliche Entwicklungspfade eröffnen kann.

Eine klare Zielformulierung ist deshalb bereits die „halbe Miete“. Zwar bedarf es einiger Zeit und einiger Vorarbeit durch den Coach um, die - in der Regel eher diffusen - Zielvorstellungen des Klienten in eine bearbeitbare und überprüfbare Zielhierarchie zu bringen. Doch dieser Aufwand lohnt in zweierlei Hinsicht:

1. ein präzise formuliertes Ziel oder Handlungsziel ist oft bereits ein Teil der Lösung
2. die immanenten Werte, Motive und Urteile des Klienten lassen sich so relativ leicht herausarbeiten.

#### Fragen zur Selbstreflexion und Zielfindung:

- Weshalb haben Sie sich für Ihre aktuelle Stelle entschieden?
- Was wollen Sie beruflich erreichen?
- Warum wollen Sie das?
- Was sind Sie bereit, dafür zu tun?
- Wie viel Energie/Zeit möchten Sie dazu einsetzen?
- Wie möchten Sie das tun?
- Wer oder was kann Ihnen dabei helfen?
- Wie organisieren Sie sich dabei?
- Wie möchten/können Sie das Erreichte überprüfen?
- Was schätzen Ihre Kollegen/Vorgesetzte an Ihnen?
- Was, glauben Sie, schätzen Ihre Kollegen/Vorgesetzten weniger an Ihnen?
- Was können Sie besonders gut?

Der Coach regt den Klienten zur retrospektiven Betrachtung der Motive der bisherigen Berufswegeentscheidungen an, um hierüber die Bruchstellen und die Übergänge zwischen persönlichen Wünschen/Zielen und gegenwärtiger Berufsrealität heraus zu arbeiten. Der Klient leistet damit eine (in der Regel positive) Bestimmung seiner bisherigen Entscheidungen und kann gleichzeitig Perspektiven ableiten.

Das Ergebnis ist eine **Zielmatrix**, die der Zielrealisierung als Voraussetzung dient, sowie ein **Kompetenz-Portfolio**, das die expliziten Qualifikationen, impliziten Wissensbestände und persönlichen Kompetenzen des Klienten ebenso umfasst wie ermittelte Potenziale, die auf Basis persönlicher Grundkenntnisse und Neigungen/Interessen noch ausbaufähig sind. Zielmatrix und Kompetenz-Portfolio sollten so aufeinander bezogen werden, dass die Ziele in ein reflektiertes Verhältnis zur „Haben-Seite“, also den Ressourcen für die Zielrealisierung gesetzt werden können.

## 2.3 Zielrealisierung

Mit einer offenen Betrachtung der bisherigen Lernstrategien und der zukünftigen Lernbedürfnisse kommt der Klient der praktischen Realisierung seiner Ziele näher. Ein Eintrag der ermittelten Lernbedarfe in die Zielmatrix erleichtert die Umsetzung.

### Step 1: Förderung der Lernkompetenz

Lernen hat für alle Sensorik-Fachkräfte im gesamten Berufsleben eine strategische Gestaltungsfunktion.

Die im Rahmen der selbstreflexiven Zielfindung ermittelten individuellen **Kompetenzportfolios** werden mit den betrieblichen Anforderungen in Frage kommender Aufgabenbereiche, Projekte und Unternehmen und die darin eingeschlossenen Lernbedarfe abgeglichen. Nur so können Brüche in der Berufsbiografie, die auf häufige und laufende Veränderungen in der Arbeitswelt zurückgehen, vermieden oder produktiv bewältigt werden.

Für die Deckung dieser Lernbedarfe müssen aktiv Informationen, Kompetenzelemente und Hilfsmittel eingefordert bzw. **selbsttätig erworben** werden können, um die Flexibilität und Bandbreite des eigenen fachlichen Einsatzes proaktiv erhöhen und damit die **eigene Beschäftigungsfähigkeit** selbstständig erweitern und sichern zu können. Dabei darf sich der Umkreis der in Frage kommenden Lernaktivitäten nicht auf formale Lernstrukturen beschränken, sondern muss auch informelle Lernprozesse einbeziehen, da diese in der Teamorientierung moderner innovativer Wissensanwendungen impliziert sind.

Daraus folgen für die Sensorik-Fachkraft verschiedene Anforderungen an das eigene Lernen bzw. die Lernkompetenzentwicklung:

- Sie nimmt den Arbeitsprozess als **lebenslangen Lernprozess** wahr, der der ständigen Anpassung der fachlichen, methodischen und persönlich-sozialen Kompetenzen an die sich wandelnden technischen und ökonomischen Anforderungen durch eigeninitiirtes, proaktives Lernen bedarf.
- Sie ist in der Lage, ihren Lernbedarf zu explizieren und proaktiv in Selbstlernprozesse und/oder die Einforderung einer angemessenen Lerninfrastruktur umzusetzen.
- Sie ist bereit, ihr Wissen und ihre Lernergebnisse aus strategischen Gründen mit anderen Fachkräften zu teilen, um die Effizienz ihrer eigenen Arbeitsergebnisse zu steigern, auch wenn in kurzfristig-kurzsichtiger Sichtweise taktisch eher die Wissensabschottung nahe liegt.
- Sie ist bereit, die wachsende Bedeutung von Teamstrukturen und flachen Hierarchien als Gebot der Zeit zu akzeptieren und in entsprechend kooperative, lernförderliche und informelle Arbeitsbeziehungen umzusetzen.

- Sie weiß um die Bedeutung informeller und informaler Lernprozesse und kennt auch die Spezifika ihres personen- und erfahrungsgebundenen Wissensbestandes („implizites Wissen“).
- Sie informiert sich kontinuierlich und proaktiv über die Lernanforderungen, die an verschiedene neue Technologien, innovative Projekte und alternative Beschäftigungsfelder geknüpft sind

#### Potenzielle Fragen zur Lernkompetenz:

- Verschaffen Sie sich regelmäßig einen Überblick über die Anforderungen in Ihrer Branche/Ihrem Beruf/Ihrem Arbeitsfeld?
- Wissen Sie über die aktuellen Weiterbildungstrends und -angebote in Ihrer Branche/Ihrem Beruf/Ihrem Arbeitsfeld Bescheid? Wie informieren Sie sich darüber?
- Welche Lernformen bevorzugen Sie? Sind Sie eher Autodidakt oder nehmen Sie lieber an Seminaren teil? Oder bevorzugen Sie andere Formen des Lernens?
- Haben Sie ihre beruflichen Stärken überwiegend durch schulisches/universitäres Lernen erworben? Welche Rolle spielte bei Ihrem Wissenserwerb der Arbeitsalltag? Welche Rolle die Kommunikation mit Kollegen oder die eigene Problemlösungsstrategie?
- Wie schaffen Sie es, Lernen, Arbeiten und private Interessen unter einen Hut zu bringen? Was sind Ihre Grenzen dabei – was soll keinesfalls vernachlässigt werden?
- Reichen die bisher erworbenen Fachkenntnisse, Erfahrungen und Routinen aus, um Ihre beruflichen Ziele zu erreichen? Vertiefung: Was müssten Sie für die verschiedenen Elemente ihrer **Zielmatrix** zusätzlich können und wissen?
- Reizen Sie neue Aufgaben? Wie leicht fällt es Ihnen, sich auf neue Aufgaben und Projekte einzustellen?
- Gibt es neben fachlichen Fragen noch Fähigkeiten, die eine Rolle für die Bewältigung Ihrer beruflichen Aufgaben und Ziele spielen? Wenn ja, welche?
- Glauben Sie, die benötigten überfachlichen Kompetenzen zu besitzen? Welche und in welchem Maße?
- Meinen Sie, die fehlenden Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben zu können? Welche und wie?

Entlang dieser Leitfragen, über deren Einsatz, Zuschnitt und Handhabung der Coach souverän nach Maßgabe der Selbstentwicklungsbedürfnisse seines Klienten verfügen kann, unterstützt der Coach als Lernbegleiter die Erstellung eines **Lern- und Kompetenzentwicklungsplans**, der auf dem **Kompetenz-Portfolio** und der **Zielmatrix** des ersten Coaching-Abschnitts aufbaut. Der Kompetenzentwicklungsplan enthält, bezogen auf die verschiedenen beruflichen Entwicklungsalternativen, wie sie in der Zielmatrix fixiert sind, die den jeweiligen Zielen zugeordneten Lernbedarfe sowie verschiedene didaktisch-methodische Arrangements, mittels derer die Lernbedarfe befriedigt werden können. Dem Klienten wird durch die alternativen Wege des Lernens deutlich, dass er sich einen ihm adäquaten „**Methoden-Mix**“ aus formellen und informellen Lernprozessen, arbeitsplatz- und seminarbezogenen Lerninfrastrukturen, teamintegriert und individuell vermittelten Kompetenzentwicklungsstrategien zusammenstellen muss.

## Step 2: Präsentation und Selbstvermarktung

Mit der Entwicklung eines individuellen Kompetenzentwicklungsplans ist es natürlich noch nicht getan: Zielrealisierung heißt zu guter Letzt, dass der Klient in der Lage sein muss, seine nun gewussten und in sich reflektierten Ziele in den Unternehmen selbst, also an den angestrebten Arbeitsplätzen, in den Zielprojekten bzw. bei den geeigneten Firmen umzusetzen. Dazu ist eine adäquate Selbstvermarktungsstrategie notwendig, die auf einer adäquaten Form der Selbstpräsentation des eigenen Kompetenz-Portfolios und der für den jeweiligen Zielarbeitsplatz relevanten berufsbiographischen Entwicklungsziele beruht:

- Der Klient muss in der Lage sein, **verschiedene Präsentationsmodi** für differierende Alternativen der Zielmatrix zu entwickeln und bei Bedarf **parallel** mehrere Ziele in je angemessener Weise zu verfolgen.

Nur dann kann er sich vom in den technischen Berufen nicht unüblichen Traditionalismus des eingeübten, oft über viele Jahre erfolgreich erfüllten, Aufgabenfeldes lösen.

Was bedeutet dies?

- Das reflektierte und ständig zu erweiternde Kompetenzportfolio muss den in Frage kommenden Personen und Betrieben **aktiv präsentiert** werden können.

Dies setzt voraus, dass die technische Fachkraft ein **proaktives** Verhältnis zu seiner individuellen, zukunftsorientierten Selbstvermarktung einnimmt:

Der berufliche Entwicklungsweg will antizipativ gestaltet sein, indem mögliche Projekte, Arbeitsbereiche und Arbeitgeber hinsichtlich ihrer persönlichen Zieladäquanz bzw. ihrer Eignung als potentielle Realisierung diverser Elemente der Zielmatrix verglichen, reflektiert und gegebenenfalls initiativ kontaktiert werden.

- Dieses „**Zielerfolgsdiagramm**“ stellt die den verschiedenen alternativen Teilzielen adäquaten Kompetenzelemente und Stärken gegenüber, auf denen die Selbstpräsentation bei den entsprechenden Projektleitern, Abteilungen oder Personalleitungen fußen soll.

## Leitfragen zu Präsentation und Selbstvermarktung

- Informieren Sie sich über die fachlichen und persönlichen Anforderungen, die die Sie interessierenden Unternehmen (alternativ: Projekte, Abteilungen, Fachbereiche) der Branche (Berufsanfänger: der Arbeitsmarkt) an ihre Mitarbeiter (alternativ: die Bewerber) stellen?
- Verfügen Sie über ein persönliches Netzwerk über das Sie Informationen, Tipps, usw. für den Beruf erhalten/austauschen?
- Viele Unternehmen fordern mehr Flexibilität und Mobilität. Sind dies Anforderungen, die Sie gut erfüllen können?
- Verfügen Sie über Erfahrung mit Strategien, Methoden und Techniken der Selbstpräsentation? Ggf: Haben Sie Erfahrung mit Präsentationstechniken und Bewerberauswahlverfahren?
- Auf welche Ihrer fachlichen Kenntnisse und beruflichen Erfahrungen setzen Sie bei Ihrer Selbstvermarktung? Auf welche persönlichen Eigenschaften/Stärken?
- Kennen Sie Ihre Grenzen? Woran müssen Sie Ihres Erachtens generell (alternativ: bezüglich Ihres Auftretens, Ihrer Selbstpräsentation) noch arbeiten, um Ihre beruflichen Ziele (besser) zu erreichen?

Insgesamt gilt:

Erst die Fähigkeit zu kompetenzbewusstem, eigenverantwortlichem Handeln und die damit verbundene Entwicklung von Interventionsstärken schafft auf Seiten der selbstbewussten Fachkräfte die persönliche Sicherheit und damit die (Selbst)vertrauensbasis, an die die Bereitschaft zur beruflichen Flexibilität geknüpft ist. Die Entwicklung von Selbstreflexivität, Lernkompetenz und Selbstgestaltungskompetenz sind als **Mittel** für dieses seiner eigenen Ziele und Qualitäten bewusste und beherrschte Berufshandeln anzusehen.

Die Rolle des Coaches sollte in dieser Phase bereits sehr zurückgenommen sein. Er dient quasi nur noch als Stichwortgeber und gibt durch eine non-direktive Gesprächsführung Anregungen, die in den Reflexionen des Klienten schon impliziert sind.



## 2.4 Abschlussgespräch

Mit dem Abschlussgespräch endet der Kontrakt zwischen Coach und Klient. Es ist damit fester Bestandteil eines Coachings und muss bei der Terminplanung mit berücksichtigt werden.

Im Abschlussgespräch werden die Coachingphasen mit den dazugehörigen Inhalten rekapituliert und mit der Zielsetzung abgeglichen. So lässt sich ein **Zielerreichungsgrad** ermitteln und evtl. noch offene Fragestellungen werden festgehalten.

Sofern er dies will, bewertet der Klient das Coaching im Rahmen einer kurzen **schriftlichen Befragung**. Deren Ergebnisse werden ausgewertet und fließen im Sinne eines „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP) in neue Coaching-Prozesse ein.

### 3. Beobachtung und Feedback

#### 3.1 Beobachtung

##### Grundsätzliches

- Beobachtung ist neben dem Gespräch die wichtigste diagnostische Methode im Coaching
- Beobachtung dient zum Finden von Handlungsansätzen
- Wahrnehmung ist stets subjektiv
- dadurch können Beobachtungsfehlern auftreten

Wahrnehmung ist stets determiniert durch Parameter wie Selektion, Sequention, Verstärkung, Physiologie, Abhängigkeiten. Es passieren Beurteilungs- (wie Stereotypen und Vorurteile, Kontexteffekte, Halo-Effekte, implizite Persönlichkeitstheorien) und Urteilsfehler (wie logische Fehler, Mildefehler, zentrale Tendenz) ebenso wie Übertragungsfehler (Kodierungsfehler).

Eine Systematisierung der Beobachtung dient der Eingrenzung dieser Effekte.

Die Schwierigkeit der Beobachtung beim Coaching liegt in der Doppelrolle des Coaches. Als Akteur beeinflusst er die Situation, als Beobachter soll er sie möglichst objektiv beschreiben. Ein Coach muss sich dieses Rollenkonflikts bewusst sein. Durch eine genaue Definition der Wahrnehmungsbereiche und deren systematische Protokollierung können die o. g. Effekte erkannt und minimiert werden. Es empfiehlt sich, in jede Coachingsitzung eine kurze Beobachtungssequenz (ca. 5 Min.) einzubauen und zu protokollieren. (Siehe Anhang: Beobachtungsprotokoll Coach.)

##### Systematische Beobachtung

„Geplante, gezielte und kontrollierte Wahrnehmung eines konkret festgelegten Teilbereiches der Wirklichkeit mit dem Ziel, diesen möglichst genau zu erfassen und festzuhalten. Festgelegt ist insbesondere was, wie und womit beobachtet wird.“

(Hobmair, 1997)

Kriterien:

- Systematische Planung
- Systematische Aufzeichnung
- Wiederholte Kontrolle hinsichtlich:
  - Gültigkeit
  - Zuverlässigkeit
  - Genauigkeit

#### 3.2 Feedback

Konstruktives Feedback zu geben, ist eine Kunst. Feedback bezieht sich immer auf den Prozess des Coachings und dessen förderliche wie störenden Komponenten.

Konstruktives **und** dennoch veränderndes, kritisches Feedback zu geben oder anzunehmen, ist insofern eine schwierige Angelegenheit. Es kann manchmal weh tun, peinlich sein, Abwehr auslösen oder neue Schwierigkeiten heraufbeschwören. Je vertrauensvoller die Atmosphäre des Coachings ist, desto einfacher gelingt ein konstruktives Feedback. Ein guter Coach gibt nicht nur, er fordert regelmäßig auch ein Feedback durch den Klienten ein. Es ist daher sinnvoll, zu Beginn des Coachings ein Feedbackverfahren einzurichten, an dessen Regeln sich die Beteiligten dann orientieren können.

### Bereitschaft des Klienten

Vergewissern Sie sich, ob der Klient im Augenblick dazu in der Lage ist, Ihr Feedback zu hören und anzunehmen. Optimal ist es, wenn er selbst darum bittet. Sonst äußern Sie Ihre Beobachtungen, Eindrücke oder Wünsche und warten Sie seine Reaktion ab.

Ein Feedback ist (nach Werner Stangl)

- **beschreibend, nicht wertend:** geben Sie Ihrem Gegenüber eine möglichst konkrete Beschreibung seines speziellen Verhaltens und Ihrer Reaktionen darauf. Vermeiden Sie jede kritische Infragestellung seiner Person und jede Interpretation - es sei denn, er fordert Sie ausdrücklich dazu auf, mit ihm zusammen nach den tieferen Ursachen seines Verhaltens zu suchen.
- **konkret** (auf begrenztes Verhalten bezogen), **nicht allgemein** (auf die ganze Person).
- **angemessen:** die Bedürfnisse aller beteiligten Personen berücksichtigend.
- **brauchbar:** die Rückmeldung soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger ändern kann. Wenn keine Chance besteht, dass Ihr Feedback eine Verhaltensänderung bewirkt, lassen Sie es bleiben.
- **nicht fordernd:** Sie können dem Empfänger nur Informationen darüber liefern, was seine Kommunikation bei Ihnen auslöst. Ob er aufgrund dieser Informationen sein Verhalten ändert, muss er selbst entscheiden.
- **erbeten, nicht aufgezwungen:** Rückmeldung als Angebot.
- **rechtzeitig:** Rückmeldung soll sobald wie möglich gegeben werden. Je weiter in der Vergangenheit das Verhalten liegt, das Sie ansprechen, umso weniger kann er mit Ihrem Feedback etwas anfangen. Sofortiges Feedback gibt dem Empfänger die Möglichkeit, die angesprochene Situation besser in Erinnerung zu rufen und sein Verhalten zu verifizieren.
- **klar und genau formuliert:** bezogen auf eine Sache, einen Punkt.
- **sachlich richtig**, d.h. auch von anderen nachprüfbar sein.
- **in kleinen Dosen:** nicht mehr Informationen, als der Empfänger verarbeiten kann. Besser öfters, als das große Aufräumen und das 'immer' und 'nie'.

- **für den Klienten mit neuen Gesichtspunkten:** das Selbstverständliche braucht nicht schon wieder gesagt zu werden. Fragen Sie sich, ob die Information, die Sie geben wollen, für den Empfänger wohl neue Gesichtspunkte enthält. Was sein Verhalten in Ihnen bewirkte, welche Empfindungen es weckte, ob es Sie aktivierte, lähmte, verärgerte, freute, sind möglicherweise wichtige neue Gesichtspunkte für ihn.

### Zusammenfassung

Feedback:

- beschreibt Verhalten und wertet nicht
- vermeidet Verallgemeinerungen
- bezieht sich auf Handlungen und nicht auf persönliche Eigenschaften
- zu geben oder nicht, berücksichtigt auch die Situation des Empfängers
- muss zeitnah erfolgen
- bezieht sich auch auf Positives wie Negatives
- bezieht sich auf begrenztes Verhalten

(nach: Langmaack, Wie die Gruppe laufen lernt)

4. 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.

## 5. Vorlagen und hilfreiche Materialien

### Vertragsentwurf

### Checklisten (CL) und Vorlagen

- CL Beobachtungsprotokoll Coach
- CL Erstgespräch Klient
- CL Selbstbeschreibung Klient
- Protokoll Selbstbeobachtung/Selbstreflexion Klient
- Vorlage Zieldiagramm Klient
- Vorlage Zielmatrix Klient