

Claas Triebel

# Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?

Potenzialorientiertes Karrierecoaching



Claas Triebel

**Wer bin ich?**  
**Was kann ich?**  
**Was will ich?**

Potenzialorientiertes Karrierecoaching





Claas Triebel

**Wer bin ich?  
Was kann ich?  
Was will ich?**

**Potenzialorientiertes  
Karrierecoaching**

Klett-Cotta

## **Zu diesem Buch**

Das Konzept vom Beruf fürs Leben hat ausgedient. Die Arbeitswelt verändert sich in atemberaubendem Tempo – und mit ihr die Anpassungsforderungen an die Berufstätigen. Umso wichtiger wird es für die Lebenszufriedenheit jedes Einzelnen, die eigenen Kompetenzen in ihrem vollen Umfang zu kennen und gezielt zur beruflichen Weiterentwicklung einzusetzen. Coaches und psychologische Berater erhalten mit diesem Buch ein hervorragendes »Handwerkszeug«, um Menschen in ihrer kompetenz- und potenzialorientierten Karriereplanung zu unterstützen. Das Konzept mit dem Herzstück der »Kompetenzenbilanz«, das bereits seit vielen Jahren erfolgreich eingesetzt wird, vermittelt eine durchweg praxisbezogene Orientierungshilfe für unterschiedliche Laufbahnübergänge.

Die Reihe »Leben Lernen« stellt auf wissenschaftlicher Grundlage Ansätze und Erfahrungen moderner Psychotherapien und Beratungsformen vor; sie wendet sich an die Fachleute aus den helfenden Berufen, an psychologisch Interessierte und an alle nach Lösung ihrer Probleme Suchenden.

Alle Bücher aus der Reihe ›Leben Lernen‹ finden Sie unter:  
[www.klett-cotta.de/lebenlernen](http://www.klett-cotta.de/lebenlernen)

# Impressum

## **Leben Lernen 333**

Dieses E-Book basiert auf der aktuellen Auflage der Printausgabe.

Klett-Cotta

[www.klett-cotta.de](http://www.klett-cotta.de)

© 2022 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung  
Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart  
Alle Rechte vorbehalten

Cover: Jutta Herden

unter Verwendung einer Abbildung von © Clarisse Croset  
on Unsplash

Gesetzt von Eberl & Koesel Studio, Altusried-Krugzell

Gedruckt und gebunden von CPI – Clausen & Bosse, Leck  
ISBN 978-3-608-89279-6

E-Book-ISBN: 978-3-608-11878-0

PDF-ISBN: 978-3-608-20563-3

Bibliografische Information der Deutschen  
Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese  
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;

detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# Inhalt

Vorwort

Kapitel 1

Karrierecoaching und Potenzialorientierung

1.1 Kritische Laufbahnübergänge als  
Entwicklungsaufgaben

1.2 Berufliche Orientierung als Kulturtechnik  
und Grundrecht

1.2.1 Die Grundrechte

1.2.2 Was hat das jetzt mit Coaching zu tun?

1.3 Beschäftigungsfähigkeit – das Ziel des  
Karrierecoachings

1.3.1 Flexibilisierung der Arbeitswelt

1.3.2 Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit

1.3.3 Beschäftigungsfähigkeit in der Beratung

1.4 Warum ist es wichtig und auch schwierig, sich an  
Kompetenzen und Potenzialen zu orientieren?

1.5 Was sind Kompetenzen und wie kann ich sie  
entwickeln? Das SKATE-Modell

1.5.1 Hintergründe des Kompetenzbegriffs

1.5.2 Kompetenzdefinitionen: Zwischenstand

1.5.3 Das SKATE-Modell

1.6 Was bewirkt die Kompetenzenbilanz?

1.6.1 Die Studie

1.6.2 Zufriedenheit

1.6.3 Psychologische Wirksamkeit

1.6.4 Ergebnisse

1.6.5 Beschäftigungstage und Einkommen

1.6.6 Weitere Studien

1.7 Erleben – erkennen – wollen – machen

1.7.1 Warum wirkt die Kompetenzenbilanz?

1.7.2 Wirkprinzipien nach Klaus Grawe

1.7.3 Die Wirkprinzipien der Kompetenzenbilanz

## Kapitel 2

Methode und Prozess des potenzialorientierten

Karrierecoachings – Die Kompetenzenbilanz

2.1 Die Kompetenzenbilanz: Ablauf

2.1.1 Vorab: Auftragsklärung

2.1.2 Das Einführungsgespräch

2.2 Biografisches Arbeiten mit dem Lebensprofil – Erleben

2.2.1 Was ist das Lebensprofil?

2.2.2 Wirkungen des Lebensprofils

2.2.3 Das Lebensprofil besprechen

2.2.4 Wie lange spricht man über das Lebensprofil?

2.2.5 Eine Struktur finden

2.2.6 Wie bringt man die Erzählung in Gang?

2.2.7 Einen Abschluss finden

2.2.8 Noch ein paar Anmerkungen zum Biografischen Arbeiten

2.2.9 Über die Wirkung biografischen Erzählens

2.3 Fertigkeitenanalyse – Erkennen

2.3.1 Von der Emotion zur Kognition

2.3.2 Was ist an dieser Stelle mit »Fertigkeit« gemeint?

2.3.3 Ein paar Beispiele

2.3.4 Wie gehen wir in der Tätigkeitsanalyse vor?

- 2.3.5 Leitfragen
- 2.3.6 Schwierige Fälle
- 2.3.7 Arbeit mit der Mindmap-Methode
- 2.3.8 Welchen Umfang sollen die Tätigkeitsanalysen haben?
- 2.3.9 Effekte der Tätigkeitsanalyse
- 2.4 Kompetenzen erarbeiten – Erkennen/Wollen
  - 2.4.1 Kompetenzen als Abrundung
  - 2.4.2 Das Vorgehen
  - 2.4.3 Kompetenzen kategorisieren
  - 2.4.4 Werte
- 2.5 Kompetenzen belegen und argumentieren – Wollen
  - 2.5.1 Warum ist es wichtig, Kompetenzen argumentativ begründen zu können?
  - 2.5.2 Warum werden Kompetenzen nicht nach dem SKATE-Modell belegt?
- 2.6 Nächste Schritte und Ziele erarbeiten – Machen
  - 2.6.1 Warum die nächsten Schritte so wichtig sind
  - 2.6.2 Wie erarbeitet man nun nächste Schritte und Ziele?
- 2.7 Abschluss des Prozesses
- 2.8 Schriftliche Kompetenzenbilanz
  - 2.8.1 Was ist die schriftliche Bilanz?
  - 2.8.2 Deckblatt und Teilnahmebestätigung
  - 2.8.3 Person
  - 2.8.4 Perspektive
  - 2.8.5 Kernkompetenzen
  - 2.8.6 Abschluss
  - 2.8.7 Noch ein paar Leitlinien für die schriftliche Kompetenzenbilanz

## 2.8.8 Nutzen einer schriftlichen Kompetenzenbilanz

### Kapitel 3

#### Rolle der Coaches und Varianten des Karrierecoachings

##### 3.1 Rolle der Coaches

3.1.1 Zwischen Prozessbegleitung und Experte

3.1.2 Die Haltung der Coaches

3.1.3 Coaches als dynamischer Bestandteil des Prozesses

##### 3.2 Varianten

3.2.1 Gleiche Struktur – unterschiedliche Kontexte

3.2.2 Karrierecoaching in der Gruppe

3.2.3 Beratung von Menschen mit Migrationshintergrund

3.2.4 Schüler und Jugendliche

3.2.5 Personalentwicklung

3.2.6 Teamentwicklung

### Kapitel 4

#### Das Ende der Berufe

### Literatur

# Vorwort

Ich beschäftige mich bereits mein ganzes Berufsleben in der Psychologie mit dem Thema Kompetenzen. Mit den Fragen: Was sind Kompetenzen? Wie entwickelt man Kompetenzen? Und wie kann man Kompetenzen als Orientierungspunkte für die eigene Entwicklung nutzen?

Grob gesagt soll es darum auch in diesem Buch gehen. Nicht in erster Linie aus einer Selbsthilfeperspektive heraus, sondern aus der Perspektive des Coaches: Wie kann ich andere darin unterstützen, die eigenen Kompetenzen zu erkennen und diese Erkenntnis als Impuls und Motor für die Planung und Umsetzung nächster beruflicher Schritte zu nutzen? Kurz gesagt, um die Fragen zu klären: Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich?

Aber natürlich kann man dieses Buch auch im Hinblick auf die eigene berufliche Orientierung und Positionierung lesen und die darin vorgestellten Übungen mit Gewinn an sich selbst vollziehen.

Im Zentrum meiner Ausführungen steht die Kompetenzenbilanz. Diese ist ein strukturierter Reflexions- und Coachingansatz, den ich im Jahr 2003 entwickelt habe, in erster Version damals unter Mitwirkung meines im Jahr 2012 verstorbenen Kollegen Thomas Lang-von Wins. Die Kompetenzenbilanz ist im Jahr 2003 im Auftrag des Tiroler Zukunftszentrums entwickelt worden. Das Zukunftszentrum war eine Einrichtung der Arbeiterkammer Tirol, des Landes Tirol und der Stadt

Innsbruck und beschäftigte sich, kurz gesagt, mit Fragen zur Zukunft der Arbeit. Wie werden wir in Zukunft arbeiten? Wie werden Menschen mit dem damals bereits absehbaren, nicht mehr endenden Wandel umgehen? Und wie können sie darin unterstützt werden, diesen zu bewältigen? Dem Engagement des damaligen Geschäftsführers des Zukunftszentrums Tirol, Bertram Wolf, ist es zu verdanken, dass sich bereits vor 20 Jahren in Österreich eine kleine New-Work-Bewegung ausbildete. Und ich möchte das an dieser Stelle deshalb erwähnen, weil ich dieser Erfahrung sehr vieles in meinem Leben zu verdanken habe. Zukunft braucht Herkunft. Für meinen Entwicklungsweg und meine eigene Zukunft hat mir diese Erfahrung sehr viel gebracht, und so möchte ich es nicht versäumen, an dieser Stelle auch wieder Danke hierfür zu sagen.

Um die Jahrtausendwende war die Diskussion um Veränderungen in der Arbeitswelt noch von einer anderen Qualität als heute. Damals ging es, stark geprägt durch Bücher wie z. B. »Der flexible Mensch« des amerikanischen Soziologen Richard Sennett, um die soziologisch geprägte Diskussion, wie die sich durch Globalisierung und Liberalisierung verändernde Welt auf den Menschen auswirkt. Welche Unsicherheiten auf ihn zukommen; wie gewordene Strukturen erodieren und das Individuum in einer neuen Welt mehr oder weniger orientierungslos dastünde; das Individuum als Opfer der Verhältnisse. Arbeitsplatzsicherheit existiert nicht mehr. Seitdem gilt: Ich kann nicht mehr davon ausgehen, von der Ausbildung bis zur Rente denselben Arbeitsplatz innezuhaben oder

auch denselben Beruf auszuüben. Es ergeben sich Patchwork-Biografien, die aus den unterschiedlichsten Flickern zusammengenäht werden, aus unterschiedlichsten beruflichen und privaten Identitäten. Es ist sinnvoll und wichtig, dass man dieses Patchwork gestaltet. Der Flickenteppich der eigenen Biografie sollte einem selbst gefallen, man sollte ihn proaktiv gestalten und nicht nur retrospektiv betrachten.

Wie aber kann das Individuum darin gestärkt werden, sich in einer unübersichtlich gewordenen Welt zurechtzufinden? Wie kann man Menschen darin unterstützen, diese Kompetenz zu entwickeln, die eigene Biografie in die Zukunft fortschreiben zu können? Wie kann man hierfür Maßnahmen finden, die das Individuum zu stärken helfen? Dies war die Anfrage, die damals an den Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der LMU München und deren Inhaber Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Lutz von Rosenstiel ging. Und dies gab mir, der ich gerade zum Thema Kompetenzen meine Diplomarbeit geschrieben hatte, die Möglichkeit, in sehr kurzer Zeit das zu entwickeln, was seitdem die Kompetenzenbilanz ist.

Die Kompetenzenbilanz ist, wie schon gesagt, ein Coachingprozess. Dieser folgt einer klaren Struktur, die dazu dient, aus der Biografie und der Erarbeitung zentraler und handlungsleitender Werte, aus der Feinanalyse von Tätigkeiten und Fertigkeiten des Coachees Kompetenzen zu erarbeiten. Auf der Grundlage dieser Kompetenzen entwickeln die Teilnehmenden Ziele und nächste Schritte, die sie in den Monaten nach der Kompetenzenbilanz in Angriff nehmen.

Seit dem Sommer 2003 war es über fünf Jahre hinweg möglich, gegen einen Selbstbehalt zwischen € 100,- und € 150,- ein Kompetenzenbilanz-Coaching in Anspruch zu nehmen. So konnten wir mit dieser Coaching-Maßnahme zunächst tausende Tiroler:innen erreichen, die sich mit ihrer beruflichen Zukunft beschäftigen wollten. Wir bildeten zahlreiche Coaches in Tirol aus und untersuchten systematisch die Wirkungsweise des Kompetenzenbilanz-Coachings. Dies ermöglichte uns, das Vorgehen zu optimieren. Wir konnten auf diese Weise außergewöhnlich umfangreiche Studien zur Wirkung von Coaching durchführen. Außerdem entwickelten wir Adaptionen der Kompetenzenbilanz für Jugendliche, für Gruppen und für Gründer:innen, sodass ein ganzer Methodenbaukasten von Karrierecoaching-Tools entstand. Als die Kooperation mit dem Zukunftszentrum aufgrund eines Geschäftsführerwechsels ein Ende fand, setzte ich die Arbeit mit der Kompetenzenbilanz in Deutschland fort.

Ich bildete fortan im gesamten deutschsprachigen Gebiet Kompetenzenbilanz-Coaches aus, leitete unterschiedliche, öffentlich geförderte Projekte im Auftrag von Bundes- und Landesministerien durch, arbeitete mit Schulen und Firmen zusammen, entwickelte eine Adaption der Kompetenzenbilanz für die Arbeit mit Migrant:innen, brachte die Kompetenzenbilanz in die Hochschullehre, veröffentlichte vieles, strengte zahlreiche Kooperationen an, erhielt Auszeichnungen für die Kompetenzenbilanz (z. B. 2017 die Auszeichnung in einer Studie der Stiftung Warentest als »Bestes Karrierecoaching Verfahren«) und natürlich sammelte ich immer weiter auch Erfahrungen als

Coach und profitierte in der Fortbildung von Coaches durch die zahlreichen Erfahrungen der Teilnehmer:innen an den Fortbildungen.

Es hat sich inzwischen eine lebendige Szene von Kompetenzenbilanz-Coaches im ganzen deutschsprachigen Raum entwickelt, die in unterschiedlichen Kontexten arbeiten: in der Personalentwicklung, als freie Coaches, als Karriereberater:innen an Hochschulen, im Arbeitsmarktbereich. Überall da, wo Menschen sich die Frage stellen: »Wo geht die Reise eigentlich beruflich für mich weiter?«, kann die Kompetenzenbilanz wirksam und hilfreich sein.

Ich bin seit jeher mit dem Wissen und den Erfahrungen um die Kompetenzenbilanz sehr offen umgegangen. Das bringt es mit sich, dass es fast von Beginn an Nachahmer gab. Das werfe ich niemandem vor. Ich stehe mit den Vertretern dieser konkurrierenden Verfahren in kollegialem und auch freundschaftlichem Austausch. Auch für die Kompetenzenbilanz gab es in Form des französischen Bilan de Competence oder des Schweizer CH-Q Vorbilder. Es ist gesellschaftlich hoch sinnvoll, wenn möglichst viele Menschen wissen und sagen können, wer sie sind, was sie wollen und wie sie ihre berufliche Biografie in die Zukunft fortschreiben wollen. Deshalb halte ich den Aspekt der Konkurrenz in diesem Bereich für nebensächlich.

Dieses über mittlerweile 20 Jahre entstandene Wissen und die damit verbundenen Erfahrungen möchte ich in diesem Buch teilen. Dabei bildet die Kompetenzenbilanz den roten Faden, aber die vorgestellten Erfahrungen und Tools sind kein Geheimwissen, sondern sollen möglichst

vielen Menschen zugänglich gemacht werden, um andere darin zu unterstützen, den eigenen Weg gehen zu können.

Dies ist also ein praxisbezogenes Buch. Die theoretischen Grundlagen der Kompetenzenbilanz und die zahlreichen Evaluationsstudien sind an anderer Stelle bereits ausführlich publiziert worden.

Bedanken möchte ich mich noch besonders bei meinem Freund und Kollegen Fabian Weiß, der seit Jahren vieles mit und rund um die Kompetenzenbilanz mitträgt und unzählige wertvolle Impulse gibt. Abgesehen davon danke ich auch allen Kompetenzenbilanz-Coaches, mit denen ich seit Jahren im Dialog bin und die durch ihr Tun ebenfalls einen großen Beitrag zur stetigen Weiterentwicklung leisten. Zu guter Letzt danke ich auch Christine Tremel-Begemann, durch deren kundiges und behutsames Lektorat dieses Buch die vorliegende Form annahm.

*Claas Triebel, im Winter 2021*

## **KAPITEL 1**

# **Karrierecoaching und Potenzialorientierung**

## **1.1 Kritische Laufbahnübergänge als Entwicklungsaufgaben**

Laufbahnübergänge stellen einen immer wieder vor wesentliche Herausforderungen, die mit dem Einkommen und auch mit der Frage nach der eigenen Identität zu tun haben: Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich? Die Fragen, die diesem Buch ihren Titel geben, stellt man sich verstärkt in solchen Situationen.

Es gibt eine ganze Reihe von kritischen beruflichen Übergängen, z. B.:

- Übergang von der Schule zur ersten Ausbildung
- Übergang von der ersten Ausbildung in den ersten Erwerbsjob
- Verlust des Arbeitsplatzes – geplant, gewollt, ungewollt oder absehbar (etwa durch das Auslaufen einer befristeten Stelle)
- Wiedereinstieg nach einer Familienpause

- Reorganisation des Unternehmens oder der Arbeit gebenden Institution
- Übernahme einer neuen Position im selben Unternehmen
- Bewerbung auf eine neue Position in einem anderen Unternehmen
- Migration
- Ende der Erwerbsarbeit

Menschen haben an kritischen Laufbahnübergängen das Bedürfnis nach beruflicher Orientierung. Solche kritischen Laufbahnübergänge sind dadurch gekennzeichnet, dass

- viele Menschen aus demselben Kulturraum diese oder eine ähnliche Aufgabe ein- oder mehrmals im Leben bewältigen müssen,
- mehrere Optionen zur Gestaltung der eigenen beruflichen Zukunft zur Wahl stehen,
- das mehr oder weniger reibungslose Bewältigen des jeweiligen Übergangs wesentlichen Einfluss auf die weitere berufliche Entwicklung hat,
- Schwierigkeiten bei der Bewältigung dieser Aufgabe zu Selbstzweifeln führen.

Kritische Laufbahnübergänge berühren die Integrität der eigenen Identität. Ein kurzer Ausflug dazu in die Entwicklungspsychologie: Der Entwicklungspsychologe Robert Havighurst entwickelte 1948 das Konzept der Entwicklungsaufgaben. Entwicklungsaufgaben sind so etwas wie Meilensteine, die für bestimmte Lebensabschnitte oder deren Abschluss typisch sind. Wer

diese Meilensteine meistert, empfindet darin Befriedigung und wird von seiner Umwelt als erfolgreich bestätigt. Wer an Entwicklungsaufgaben scheitert, hat Schwierigkeiten, auch die kommenden Meilensteine erfolgreich in Angriff zu nehmen. Entwicklungsaufgaben oder deren Beschaffenheit können von Generation zu Generation unterschiedlich sein. Ganz typische Entwicklungsaufgaben sind: Abschluss einer beruflichen Ausbildung, das Entwickeln einer beruflichen Identität, Wahl eines Partners, Gründung einer Familie und so weiter. Es wird schon deutlich, dass Entwicklungsaufgaben früher für eine Generation bindender waren, als das heute der Fall ist. Aber viele solcher klassischer Entwicklungsaufgaben sind den meisten Menschen präsent und sie empfinden es als normativ, sich mit diesen jeweils in einem passenden Alter auseinanderzusetzen. Das hat auch eine Berechtigung: Wer mit 30 Jahren noch immer keine berufliche Identität gefunden hat, bekommt meist ein Problem. Entwicklungsaufgaben wie die Gründung einer Familie sind dagegen heutzutage als längst nicht mehr so verbindlich zu sehen wie zur Zeit der Entwicklung des Konzepts im Jahr 1948.

Kritische Übergänge, an deren Bewältigung Personen scheitern können, definieren wir ebenfalls als Entwicklungsaufgaben. Sie stellen sich in einer flexibilisierten Arbeitswelt immer wieder bzw. werden uns gestellt: Wer die Entwicklungsaufgabe, einen Beruf zu erlernen und auszuüben, bewältigt hat, kann sich nicht darauf verlassen, dieser Aufgabe nicht noch mehrmals gegenüberzustehen. Wer sich beruflich neu orientiert, steht

somit wieder vor einer Entwicklungsaufgabe, die er bereits einmal bewältigt zu haben glaubte und an der er auch scheitern kann. Die Frage nach der beruflichen Identität stellt sich neu.

Nicht jeder braucht an einem oder jedem dieser Übergänge Unterstützung durch einen Coach. Doch Coaching ist geeignet, für jeden dieser Übergänge hilfreich zu sein. Und jeder dieser Übergänge bezeichnet einen Punkt, an dem Menschen dabei scheitern können, ihre Freiheit im Sinne der freien Entfaltung der Persönlichkeit und der freien Wahl des Berufs und der Arbeitsstätte wahrzunehmen.

Ich will davon erzählen, welche Erfahrungen mir Menschen berichten, die vor einer solchen Situation stehen. Wie gehen Menschen mit dieser Situation um? Meine Beobachtungen wurden durch zahllose Schilderungen von Coaches, Lehrer:innen, Personalentwickler:innen bestätigt, und ich möchte sie hier durch eine fiktive Person sprechen lassen, die stellvertretend für viele der genannten Gruppierungen steht. In Erstgesprächen sind mir Schilderungen wie die folgende häufig begegnet:

»Ich habe mich in letzter Zeit sehr viel im Internet umgesehen und dann habe ich meinen Lebenslauf aktualisiert und auf ein paar Portale hochgeladen. Ich habe außerdem mein LinkedIn-Profil aktualisiert. Dann kamen auch ein paar Jobvorschläge, aber ich weiß nicht, ob das das Richtige für mich ist. Mein letzter Job