



**Quelle:**

Christopher Rauen (Hrsg.)

**Coaching-Tools**

Erfolgreiche Coaches präsentieren 60  
Interventionstechniken aus ihrer Praxis  
Erscheint Ende September 2004, 368 S., kt.  
49,90 EUR, managerSeminare, Bonn  
ISBN 3-936075-18-2

## Dankeschön für Teilnehmer der managerSeminare-Themenbefragung:

Exklusiver Vorab-Auszug aus der Arbeitdatei  
zur Neuerscheinung »Coaching-Tools«

### **Karrieremosaik – Orientierung auf dem Berufs- und Karriereweg**

Beitrag von Joachim Hipp & Katja Wengel

- Dieses Tool findet seinen Einsatz bei der Karriereanalyse und -beratung.

# Karrieremosaik – Orientierung auf dem Berufs- und Karriereweg

Von Joachim Hipp & Katja Wengel

Das Karrieremosaik ist ein Diagnose-Tool, das Orientierung gibt, bezogen auf welche beruflichen Dimensionen beim Klienten eine Neu- bzw. Umorientierung notwendig ist, um die berufliche Zufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit zu verbessern.

*Kurzbeschreibung*

**Ausgangspunkt Person:** Erster Ausgangspunkt ist die Unzufriedenheit eines Klienten mit der momentanen beruflichen Tätigkeit, sei es, dass er nicht die Erfüllung findet, die er sich davon versprochen hat, sei es, dass er sich über- oder unterfordert fühlt oder einfach nicht das leisten kann oder darf, was er gerne leisten würde. Die Schwierigkeit besteht nun darin zu identifizieren, was genau die Gründe für die Unzufriedenheit sind und bezogen auf welche Dimensionen der beruflichen Tätigkeit eine Veränderung notwendig ist. Nachdem die gesellschaftliche Entwicklung viele Konventionen und Traditionen der Berufswahl aufgelöst hat, sind hier zwar große Freiräume entstanden. Andererseits fehlen Modelle und Tools, die helfen herauszufinden, was ein passender Beruf sein könnte. Die wirtschaftliche Situation trägt zudem zur Verunsicherung bei, welche durch eine übermäßige Orientierung am Markt zu reduzieren versucht wird. Testverfahren bringen als schematische Vorgehensweisen oft eben auch nur schematische Ergebnisse zu Stande und werden der Vielfalt der Talente und Interessen und wie sie kreativ zu einem (neuen) Beruf gefügt werden können, nicht gerecht. Notwendig sind Modelle und Tools, die den Menschen helfen systematisch ihre eigenen Vorstellungen zu strukturieren.

*Anwendungsbereiche*

**Ausgangspunkt Unternehmen:** Zweiter Ausgangspunkt ist das Interesse von Unternehmen, Mitarbeiter zu rekrutieren und zu entwickeln, die ihre Kernkompetenzen in den Arbeitsprozess einbringen. Hier kann beobachtet werden, dass Führungskräfte zuweilen nur wenig darauf ausgerichtet bzw. ausgebildet sind zu erkennen, welche Talente und Interessen

Menschen haben und wie diese für den Wertschöpfungsprozess nutzbar gemacht werden können. Auch die Mitarbeiter können oft nur schlecht beschreiben, was genau ihre Kernkompetenzen sind. So bleiben viele Talente unentdeckt und Mitarbeiter werden unzufrieden oder entwickeln so genannte Schwarzmärkte, um doch das tun zu können, was ihren persönlichen Interessen entspricht. Das Karrieremosaik gibt hier Aufschluss darüber, welche Dimension optimiert werden sollten, um die Einzigartigkeit des Mitarbeiters nutzen zu können.

*Zielsetzung/Effekte*

**Ansatzpunkt Person:** Ziel ist zum einen die Entwicklung eines beruflichen Profils, das unabhängig ist von einer spezifischen Tätigkeit in einer spezifischen Organisation und das sich löst von Professionsbeschreibungen wie Betriebswirt, Mediziner, Jurist usw., denn in allen diesen Professionen können ganz unterschiedliche Tätigkeitsbereiche gewählt werden.

Zum anderen ist Ziel des Instrumentes, den Ansatzpunkt für ein Coaching zur beruflichen Orientierung zu finden. Dies berührt erfahrungsgemäß den Bereich der persönliche Werte und Zielsetzungen.

**Ansatzpunkt Unternehmen:** Unternehmen können ihre Mitarbeiter mit Hilfe der Analyse mit dem Karrieremosaik ihrer Eigenart entsprechend einsetzen und so besser von ihren Mitarbeitern profitieren. Das Karrieremosaik gibt Aufschluss darüber, welche Dimensionen optimiert werden sollten, um die Einzigartigkeit des Mitarbeiters nutzen zu können. Gelingt dies, kann sich die Motivation und Performanz des Mitarbeiters erhöhen.

*Ausführliche Beschreibung*

Das Karrieremosaik orientiert sich an den Karrieredimensionen von Richard Nelson Bolles und besteht aus folgenden Bausteinen:

- ▶ Fähigkeiten
- ▶ Interessen
- ▶ Arbeitsbedingungen
- ▶ Werte/Lebensphilosophie
- ▶ Menschen
- ▶ Ort
- ▶ Gehalt

**Fähigkeiten**

Sie beschreiben die Tätigkeit eines Menschen und sind, unabhängig von einer konkreten Organisation, universell einsetzbar. Können

Mitarbeiter am Arbeitsplatz nicht ihre Lieblingsfähigkeiten oder Kernkompetenzen einsetzen, vermindert dies Arbeitsperformanz und -zufriedenheit.

Beispiele: Der Leiter einer Softwareentwicklungsabteilung fühlt sich von seinen Aufgaben mehr und mehr überfordert, findet aber keinen Ansatzpunkt für Veränderung. Sein Chef macht Druck wegen besserer Zahlen und auch seine Frau ist unzufrieden, weil er sich abends lieber an den Computer setzt, um zu programmieren, als mit ihr über den vergangenen Tag zu sprechen. Er war vor drei Jahren Leiter geworden und seitdem im Wesentlichen für Verkaufsgespräche und Kundenpflege zuständig. Diese Aufgaben, so stellt sich bei der Analyse der Fähigkeiten heraus, gehören zu den Dingen, die er sehr ungern tut. Er war eigentlich zu dieser Firma gekommen, weil er so gerne und gut programmiert. Bis zu seiner Beförderung war auch genau das seine Aufgabe gewesen. Durch die Beförderung hatte sich (unbemerkt) sein Aufgabenfeld und damit der Einsatz der Fähigkeiten geändert. Im Coaching ging es nun darum, wie er wieder seiner alten Leidenschaft nachgehen und damit der Organisation wertvolle Dienste leisten könnte.

Die Analyse der Fähigkeiten erfolgt im Wesentlichen über Erfolgsgeschichten oder Fähigkeitenanalysesysteme. In den Erfolgsgeschichten schreibt der Klient Erlebnisse aus seinem Leben auf, die für ihn erfolgreich waren, Spaß bzw. Sinn gemacht haben. Hier ist wichtig, dass es nicht Erlebnisse sind, die von der Gesellschaft, Freunden oder der Organisation als erfolgreich betrachtet werden, sondern vom Klienten selbst. Die Geschichten werden dann auf Fähigkeiten hin analysiert. Schaut man sich Geschichten aus unterschiedlichen Lebensphasen und -bereichen an, so zeigt sich in der Regel ein Fähigkeitenprofil. Das heißt, zu Bestleistungen wird immer wieder das gleiche Portfolio an Fähigkeiten eingesetzt. Da diese Fähigkeiten für die eigene Person aber meist selbstverständlich sind und daher unbemerkt bleiben, ist die Analyse der Geschichten sehr hilfreich und erhellend. Ergänzend dazu können Fähigkeitenanalysesysteme verwendet werden, um die Ergebnisse aus den Geschichten abzusichern oder zu ergänzen.

### **Interessen**

Die Interessen beschreiben Themen, die uns interessieren und daher nachhaltig motivieren. Interesse ist insofern eine Emotion, die Themen herausfiltert, die zu unseren Eigenarten passen. Aus dem

Portfolio der Interessen lassen sich Berufsfelder bzw. Branchen eruieren. Fragen zur Analyse:

- ▶ „Wenn ich Sie in einem großen Dienstleistungszentrum finden möchte, in dem es alle nur erdenklichen Geschäfte gibt, wo würde ich Sie finden?“
- ▶ „Wenn Sie einen besonders interessanten Abend verlebt haben, über was haben Sie sich unterhalten?“
- ▶ „Wenn Sie einen Kongress organisieren dürften, nach einem Thema Ihrer Wahl, welches Thema würden Sie wählen?“

Wichtig ist hier, dass man auf diesem Gebiet kein Experte sein muss. Wichtiger ist die Neugier bzw. die Leidenschaft für das Thema.

Beispiel: Die Sekretärin eines Beratungsinstitutes hatte lange Zeit in einem Pharmaunternehmen gearbeitet. Daneben hatte sie immer ein privates Interesse an Psychologie gepflegt. Beruflich glaubte sie dies aber nicht nutzen zu können, sie könne ja nicht Psychologie studieren und wolle auch nicht als Psychologin oder Beraterin arbeiten. Das Karrieremosaik macht ihr deutlich, dass sie ihre Fähigkeiten „Kontakte knüpfen und pflegen“ sowie „Organisieren“ sehr gut als Sekretärin einsetzen konnte, dass aber das Feld Pharma nicht in ihrem Interessenskatalog vorkam und ein Wechsel in Richtung Psychologie oder Beratung angeraten wäre.

### **Arbeitsbedingungen**

In diese Kategorie fallen alle Kontextvariablen, von denen unsere optimale Leistungsfähigkeit und Motivation abhängt: Im Team oder alleine arbeiten, Reisetätigkeit, Umgang mit Fremdsprachen, Unternehmenskultur, Stress etc.). Diagnostische Fragen in diesem Zusammenhang sind:

- ▶ „Wenn Sie an vergangene Arbeitskontexte denken (kann auch im ehrenamtlichen Bereich sein), unter welchen Bedingungen laufen Sie zu großer Form auf?“
- ▶ „Wann fühlen Sie sich in Ihrer Leistungsfähigkeit und Ihrer Motivation eingeschränkt?“

### **Werte/Lebensphilosophie**

Der Bereich der Lebensphilosophie und Werte fokussiert, was wir als sinnvollen Outcome unseres Lebens betrachten. Was soll durch unsere Arbeit bewirkt werden? Wozu wollen wir beigetragen haben? Dieser Bereich wird gerne ausgeklammert, weil er oft als zu wenig handlungsleitend angesehen wird und die Chancen, die eigenen

Sinnbedürfnisse in der Arbeitswelt zu verwirklichen, als unrealistisch erachtet werden. Dennoch können gerade erlebte Defizite in diesem Bereich zu großer Unzufriedenheit führen.

Wichtig im Coaching ist, sehr konkret zu werden. Also nicht nur „ich möchte, dass es anderen besser geht“ sondern „was ist Ihre spezielle Art bzw. was möchten Sie konkret tun, dass es anderen Menschen besser geht?“. Eine diagnostische Fragevariante ist: „Wenn Ihr 80ster Geburtstag gefeiert wird und viele gute Freunde halten eine Rede rückblickend mit dem Fokus: Für was haben wir Dich geschätzt? Was würden Sie gerne hören?“ Hier wird der Klient aufgefordert, ganz konkret zu beschreiben, z.B.: „hat sich für Gerechtigkeit eingesetzt“, „hatte immer ein Ohr für einsame Menschen“, „hat in den Menschen immer Gutes gesehen“, „wenn ich eine Lösung für ein Problem gesucht habe, war ich bei Dir richtig ...“

### **Ort**

Hier geht es um geografische Präferenzen. Manche Menschen fühlen sich geografisch in einer bestimmten Region beheimatet, andere träumen von Wasser, Bergen, Wäldern ...

### **Gehalt**

Um hier keine Traumschlösser aufzubauen, ist es wichtig, sich ehrlich zu prüfen: Was muss ich (mindestens) mit meinem Beruf verdienen können und was würde ich gerne verdienen (Nice-to-have)?

Voraussetzung ist eine Neugier für das Potenzial in Menschen sowie ein geschulter Blick in das, was Menschen besonders macht. Häufig ist das, was als problematische Eigenart erscheint (Computerexperte, der abends zu Hause sitzt und programmiert, siehe Beispiel oben), die eigentliche Ressource von Menschen, die nur noch nicht oder nicht mehr den richtigen Platz hat. Zum Beispiel die Klientin, die jeden Menschen ständig über irgendetwas belehrt bzw. missioniert: Gibt es hier ein besonderes Talent, Menschen zu begeistern, ihnen eine bestimmte Botschaft zukommen zu lassen? Wo wäre dieses Talent gut eingesetzt?

*Voraussetzungen/  
Kenntnisse*

Das Einlassen auf die eigene Berufsplanung ist sehr verunsichernd für die Klienten, so dass Vertrauen aufzubauen eine wichtige Kernkompetenz für den Coach darstellt.

*Kommentar/  
Erfahrungen*

Eine kleine Abkürzung ist die Frage nach beruflichen Leitbildern oder nach Menschen, die genau die Arbeitsstelle, den Beruf haben, den man selbst gerne hätte. Leitbilder und Wunschberuf können dann mit dem Karrieremosaik daraufhin analysiert werden, bezüglich welcher Kategorien dieses Vorbild Orientierung gibt. Beispiel: Ein Klient wählt Karl Lagerfeld, er wollte aber nicht selbst Mode entwerfen (Fähigkeiten), von schönen Frauen umgeben sein, durch die Welt reisen (Arbeitsbedingungen) und viel Geld verdienen ... Was ihn interessierte, war das Thema „Mode, Ambiente und Lifestyle“, das sich für ihn in der Person Lagerfelds verdichtete.

*Quellen*

Bolles, R. N. (2003). What Color Is Your Parachute? A Practical Guide for Job-hunting and Career Changes. Berkeley: Ten Speed.

