



# Evaluation

Evaluation des systemischen Coaching-Verfahrens  
für Akademiker:innen, Fach- und Führungskräfte  
mit Karriere-Coaching mit High Profiling®

## Karriere-Coaching mit High Profiling®

Evaluation des systemischen Coaching-Verfahrens  
für Akademiker:innen, Fach- und Führungskräfte mit High Profiling®

Herausgegeben von  
INQUA Institut für Coaching  
Berlin 2021  
Ackerstr. 3a  
10115 Berlin

Wissenschaftliche Leitung:  
Dr. Dr. Angela Küster

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Einleitung.....	6
Teil I: Das Karriere-Coaching von INQUA .....	8
1.1. Das Kompetenzprofil High Profiling® .....	8
1.2. Die Ressourcenorientierte Genogrammarbeit.....	12
1.3. Der Coaching-Prozess in zwei Phasen .....	13
1.4. Anforderungen an die Coaches .....	15
1.5. Anforderungen an die Analyst:innen .....	17
1.6. Anforderungen an die Klient:innen.....	17
Teil II: Analyse und Auswertung der Daten .....	19
2.1. Quantitative Ergebnisse des Feedbacks der Klient:innen .....	20
2.2. Qualitative Ergebnisse des Feedbacks der Klient:innen.....	22
2.2.1. Die Bewertung des Coaching-Verfahrens.....	22
2.2.2. Bewertungen des Kompetenzprofils High Profiling® .....	23
2.2.3. Bewertungen zur Ressourcenorientierten Genogrammarbeit .....	24
2.2.4. Qualitative Bewertungen der Coaches.....	25
2.2.5. Die Bewertung des Bewerbungstrainings .....	27
2.2.6. Ergebnisse des Feedbacks der Coaches zum Kompetenzprofil High Profiling® .....	27
Fazit .....	29
LITERATUR .....	31
ANHANG .....	33

## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Struktur des Kompetenzprofils High Profiling® .....	10
Abbildung 2: Phasen des Karriere-Coachings mit High Profiling® .....	14
Abbildung 3: Gesamtzahlen Klient:innen 2016 bis 2020 .....	20
Tabelle 1: Bewertung des Coaching-Verfahrens am INQUA Institut .....	20
Tabelle 2: Klient:innen haben Job gefunden/in Aussicht nach zwei Wochen.....	21
Tabelle 3: Gesamtzahlen Klient:innen.....	33
Tabelle 4: Kundenfeedback nach 2 Wochen .....	33
Tabelle 5: Kundenfeedback nach 2 Wochen .....	34
Tabelle 6: Kundenfeedback nach 2 Wochen .....	35
Tabelle 7: Kundenfeedback nach 2 Wochen .....	36
Tabelle 8: Kundenfeedback nach 2 Wochen .....	37
Tabelle 9: Kundenfeedback nach 2 Wochen .....	38
Tabelle 10: Kundenfeedback nach 6 Monaten.....	39
Tabelle 11: Kundenfeedback nach 6 Monaten.....	39
Tabelle 12: Kundenfeedback nach 6 Monaten.....	40
Tabelle 13: Kundenfeedback nach 6 Monaten.....	41
Tabelle 14: Kundenfeedback nach 6 Monaten.....	41

## Vorwort

Das Berliner INQUA Institut ist spezialisiert auf Karriere-Coaching und bietet an über 20 Standorten in ganz Deutschland ein Coaching-Curriculum an, das durch die DEKRA Certification GmbH zertifiziert und bis heute in mehr als 5.000 Fällen erfolgreich eingesetzt worden ist. Das Coaching Angebot richtet sich speziell an Akademiker:innen, Fach- und Führungskräfte und begleitet die Teilnehmenden bei der beruflichen Neuorientierung mit wöchentlichen Coaching-Sitzungen über acht Wochen.

Die vorliegende Evaluation beruht auf vom INQUA Institut auf Daten, die zwischen Januar 2016 und Dezember 2020 mit einem IT-basierten, automatisierten Befragungstool von drei unterschiedlichen Gruppen erhoben wurden:

- Bei der ersten Gruppe handelt es sich um Teilnehmende (im Folgenden auch als Coachees bezeichnet), die nach Abschluss des Coaching-Programms automatisiert um ein Feedback zu ihrem Coaching-Prozess gebeten werden.
- Bei der zweiten Gruppe handelt es sich um das Feedback von Analyst:innen, die als Freie Mitarbeitende die Kompetenzprofile nach der Methode High Profiling® erstellen. Die Analyst:innen werden standardmäßig um eine Beurteilung der Qualität des qualitativen Leitfadeninterviews gebeten, welche die Coaches in der ersten Sitzung mit dem Coachee führen.
- Bei der dritten Gruppe geht es um die Coaches, welche ihrerseits die durch die Analyst:innen erstellten Kompetenzprofile High Profiling® bewerten.

Die Evaluation setzt sich aus zwei Hauptteilen zusammen. Nach einem Vorwort wird im ersten Teil das Vorgehen und der Ablauf des INQUA Karriere-Coaching mit High Profiling® ausführlich beschrieben. Im zweiten Hauptteil werden die Ergebnisse der über vier Jahre erhobenen Feedback-Daten dargestellt. Es handelt sich um mittels standardisierter Fragebögen erhobene quantitative Daten zur Bewertung des Karriere-Coachings, gefolgt von der Auswertung qualitativer Aussagen, wie sie sowohl von Klient:innen als auch von Coaches in Textfeldern erhoben werden.

Das INQUA Institut setzt verschiedene Instrumente ein, um die Qualität des Coachings mit der Wirksamkeit und Effizienz der eingesetzten Methoden zu gewährleisten. So trägt auch die regelmäßige Evaluation zur Qualitätssicherung im Sinne einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Karriere-Coachings mit High Profiling® bei.

## Einleitung

Karriere-Coaching wird als Prozessbegleitung bei einer beruflichen Veränderung verstanden. Das Verständnis von Karriere hat sich in den letzten Jahren verändert – vom klassischen Aufstieg hin zu einer individuellen Gestaltung der beruflichen Biografie. Zufriedenheit, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Gestaltungsfreiheiten wie flexible Arbeitszeiten oder Home-Office spielen eine immer größere Rolle. Gleichzeitig hat sich das traditionelle Lebensmodell verändert. Lernen, Arbeiten und Erholung verlaufen nicht mehr linear, sondern parallel. Lebenslanges Lernen ist unerlässlich geworden. In der Karriere kommt es immer häufiger zu Umbrüchen. Eine berufliche Neuorientierung ist heute im Gegensatz zu früheren Generationen eher die Regel als die Ausnahme und auch noch in der Lebensmitte möglich. Jede/r fünfte Erwerbstätige in der Bundesrepublik hat inzwischen einen Hochschulabschluss. Mit rund zwei Prozent ist die Arbeitslosenquote unter Akademiker:innen zwar besonders niedrig, doch rund 50 Prozent haben befristete Arbeitsverträge. Diese Gruppe durchläuft immer wieder Zeiten der Arbeitslosigkeit, orientiert sich beruflich um und geht wiederholt auf die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle. Für diese Zielgruppe bietet das Coaching-Verfahren mit High Profiling® einen besonderen Ansatz mit aufeinander aufbauenden Schritten.

Coaching wird von immer mehr Menschen in Anspruch genommen, die sich persönlich oder beruflich weiterentwickeln möchten. Der Markt ist in den letzten Jahren stark gewachsen und hat sich mit unterschiedlichen Angeboten differenziert. Durch die Entwicklung der Branche kommt es teilweise zu undurchsichtigen Angeboten, wozu auch beiträgt, dass die Berufsbezeichnung „Coach“ nicht geschützt ist. Daher setzen Unternehmen und Verbände auf eine zunehmende Professionalisierung. Der Deutsche Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) hat darauf reagiert. 2012 hat er Coaching abgrenzbar definiert und Grundlagen für eine seriöse Praxis vorgelegt. Der *Roundtable* der Coaching-Verbände (RTC), eine Interessengemeinschaft von derzeit 17 im deutschsprachigen Raum aktiven Coaching-Verbänden, präsentierte 2015 hierzu erstmals ein Positionspapier. Die vertretenen Verbände einigten sich auf gemeinsame Grundpositionen, die u. a. ethische Grundsätze, Werthaltungen, Umfang und Dauer von Ausbildungen und die Konstitution von Verbänden betreffen.<sup>1</sup> Die Evaluation von Coaching-Prozessen spielt für die Professionalisierung und die Weiterentwicklung der angewendeten Methoden

---

<sup>1</sup> Christopher Rauen, Der Coaching-Markt, 13.12.2018 ([www.coaching-report.de/coaching-markt.html](http://www.coaching-report.de/coaching-markt.html) 31.8.2020)

eine zentrale Rolle. Bei der Bewertung ist oft unklar, welche Richtlinien angewendet werden und wer diese vornimmt: die Coaches, die Coachees oder Außenstehende? Harald Geißler (2016) zufolge besteht bei allen Unklarheiten zumindest darin Übereinstimmung, dass das Niveau von Coaching-Prozessen durch die Qualität der Unterstützung bestimmt wird, die der Coach seinen Klient:innen anbietet, um ihre Problematik zu erkennen und zu lösen.

„Coaching“ wurde 2004 offiziell vom Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen“<sup>2</sup> definiert. Dabei wird die Beratung in den Mittelpunkt gestellt. Ziel ist „die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bezüglich primär beruflicher Anliegen“<sup>3</sup>. Die Bewertung von Coaching-Prozessen nimmt Bezug auf die Reflexionspraxis des Coachees und des Coaches. Dabei geht es um die Reflexion des Coachees im Umgang mit seinen Problemen, die Coaching-Praxis, für die der Coach verantwortlich ist, und die Praxis der Bewertung von Coaching-Prozessen (Geißler 2016).

Der Coach Marc Lindart geht davon aus, dass „die Wirkung im Coaching durch komplexe und zirkuläre Interaktionsprozesse zwischen Coach, Klient und Kontextfaktoren erzielt wird“. Die Wirkfaktoren seitens des Coaches sind beispielsweise Wertschätzung, Empathie und emotionale Unterstützung als Grundlage für eine vertrauensvolle Beziehungsgestaltung auf der Ebene der Arbeitsbeziehung<sup>4</sup>. Ein Faktor auf der Ebene der Techniken und Strategien ist die flexible Beherrschung von Beratungsmethoden, die je nach Situation angewendet werden.

In der vorliegenden Evaluation gehen wir daher der Frage nach, inwieweit das Coaching-Verfahren mit High Profiling®, das vom INQUA Institut angeboten wird, die Wirkung und den Erfolg des Karriere-Coachings unterstützt und welche Faktoren hierbei eine Rolle spielen. Es wird überprüft, inwieweit sich die Methode High Profiling® für die Gestaltung von Coaching-Prozessen als effizient erweist. Hierfür wurden intern erhobene quantitative und qualitative Daten im Zeitraum von Januar 2016 bis Dezember 2020 ausgewertet.

---

<sup>2</sup> [www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching](http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching)

<sup>3</sup> ebenda

<sup>4</sup> zu den Wirkfaktoren siehe Lindart, Marc (2017): Den Blick auf die wirksamen Dinge richten! Neue Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung in: Coachingmagazin Ausgabe 1 | 2017, 22.2.2017 (<https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/wirkfaktoren-coaching> 1.9.2020)

## Teil I: Das Karriere-Coaching von INQUA

Das INQUA Karriere-Coaching hat das Ziel, Akademiker:innen, Fach- und Führungskräfte in einer Phase der beruflichen Neuorientierung zu unterstützen. Im Coaching werden Strategien entwickelt, um eine neue Arbeitsstelle in einem Unternehmen oder einer Organisation zu finden, die den Vorstellungen, Qualifikationen und Werten des Coachees entspricht. Die Neuorientierung ist besonders nachhaltig, wenn sich die Kund:innen mit der neuen Arbeit identifizieren, ihre Kompetenzen einsetzen und sich weiterentwickeln können.

Die hierfür am INQUA Institut entwickelte Methode für das Coaching von Akademiker:innen, Fach- und Führungskräften mit High Profiling® ist in zwei Phasen aufgeteilt. In der ersten Phase wird die bisherige Berufsbiografie mit der Methode High Profiling® und der Ressourcenorientierten Genogrammarbeit (Hertkorn 2012) intensiv reflektiert. Alle bewussten und unbewussten Kompetenzen, Interessen, Werte und beruflichen Erfahrungen werden systematisch erfasst. In der zweiten Phase des Coachings werden Strategien für die Suche nach einer passenden beruflichen Position entwickelt und umgesetzt. Hierzu gehören auch die Erstellung von Bewerbungsunterlagen und die Vorbereitung auf den Bewerbungsprozess.

### 1.1. Das Kompetenzprofil High Profiling®

Die Methode High Profiling® wurde Ende der neunziger Jahre von Martin Hertkorn, dem Gründer des INQUA Instituts, für das Coaching von Führungskräften entwickelt und vom IP-Institut für Personalmanagement erstmalig evaluiert (Plamper 2008). Die methodische Grundlage von High Profiling® bildet die objektive Hermeneutik von Ulrich Oevermann (1979). In den Zehner Jahren wurde das Verfahren mit unterstützender Beratung durch den ehrenamtlich tätigen wissenschaftlichen Beirat des Instituts, bestehend aus Prof. Dr. Jörg Fengler, Prof. Dr. Bruno Hildenbrand und Prof. Dr. Rudolph Wimmer für das Karriere-Coaching von arbeitssuchenden Akademiker:innen, Fach- und Führungskräfte weiterentwickelt. Dem Kompetenzprofil High Profiling® liegt ein biografieorientiertes Leitfadeninterview zur Erwerbsbiografie zu Grunde, das der Coach zu Prozessbeginn mit dem Coachee führt. Dieses Interview wird verschriftlicht und bildet die Basis für eine umfassende Textanalyse. Als Ergebnis entsteht das



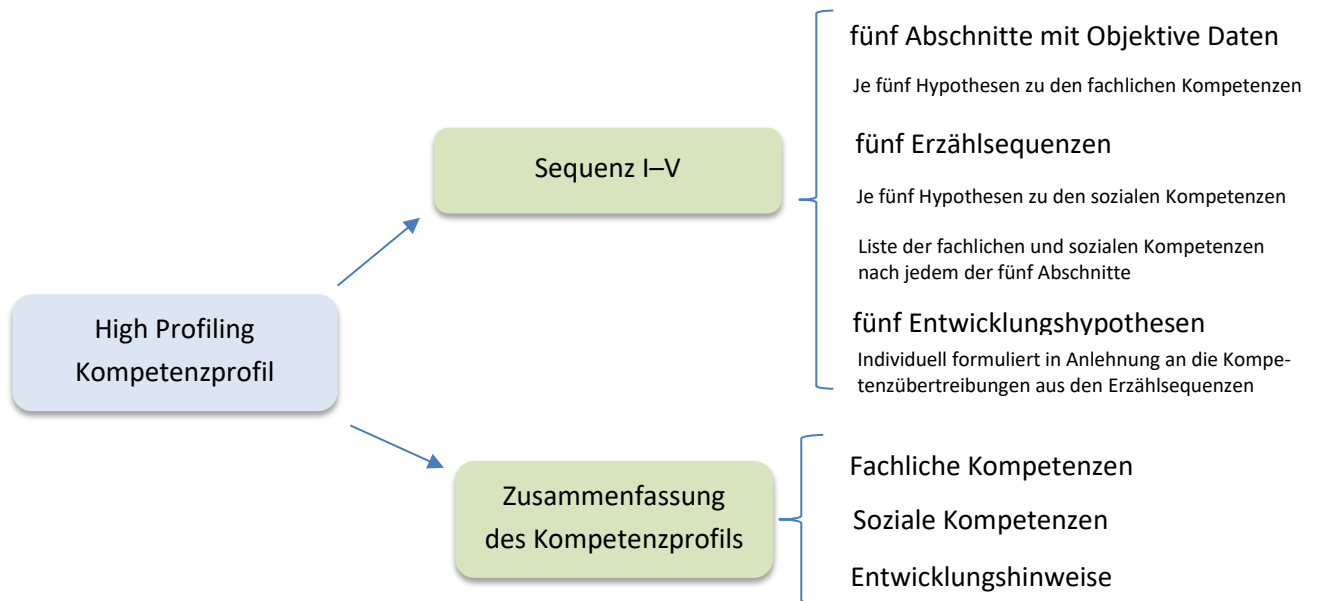
individuelle Kompetenzprofil High Profiling® mit einem Umfang von 15 bis 20 Seiten. Im Coaching wird das Kompetenzprofil für die Reflexion der fachlichen und sozialen Kompetenzen auf mehrfache Weise (s. u.) genutzt und es werden die im Kompetenzprofil herausgearbeiteten Entwicklungsfelder bearbeitet.

In der ersten Coaching-Sitzung führt der Coach nach der gemeinsamen Auftragsklärung das Leitfadenterview nach exakten Vorgaben. Zur Vorbereitung unterteilt der Coach die Biografie anhand des Lebenslaufs in fünf Lebens- bzw. Berufsphasen (im Folgenden Sequenzen genannt). Vor der eigentlichen Interview-Aufnahme führt der Coach ein Vorinterview, in dem er nach zusätzlichen Tätigkeiten, wie zum Beispiel ehrenamtlichen Engagements in (Sport-)Vereinen, bei Parteien oder in Glaubensgemeinschaften fragt, um diese ggf. mit in den Interview-Leitfaden aufzunehmen. Nun schaltet der Coach das Aufnahmegerät ein und zählt die beruflichen Stationen der ersten Sequenz auf. Im Anschluss fordert er dazu auf, von einem konkreten Erlebnis zu erzählen, das sich auf die genannte Sequenz bezieht und an das sich der Coachee spontan erinnert. Auf gleiche Weise verfährt er mit den vier weiteren Sequenzen. Das Interview wird transkribiert, anonymisiert und den vom INQUA Institut ausgebildeten Analyst:innen zur Profilerstellung übergeben.

Im ersten Analyseschritt werden zu den objektiven Daten, die aus einer Aufzählung beruflicher und nebenberuflicher Tätigkeiten bestehen, Hypothesen zu den fachlichen Kompetenzen gebildet. Im zweiten Schritt werden zu den wortgetreuen Erzählsequenzen Hypothesen zur Erzählweise und den daraus rekonstruierbaren sozialen Kompetenzen gebildet. In einem dritten Schritt werden die sich verdichtenden, häufiger vorkommenden sozialen Kompetenzen herausgefiltert und den jeweiligen Kompetenzübertreibungen zugeordnet. Diese Übertreibungen beruhen auf dem Wiener Kompetenzatlas, der auf der Grundlage des Kompetenzmodells von Heyse und Erpenbeck (FH Wien, 2015) entwickelt wurde. Auf dieser Grundlage werden Entwicklungshypothesen zu jeder der fünf Erzählsequenzen gebildet. Im vierten und letzten Schritt werden die Ergebnisse differenziert nach fachlichen und sozialen Kompetenzen zusammengefasst und Entwicklungshinweise formuliert.

Das Kompetenzprofil wird dem Coach und dem Coachee zugestellt. Der Coachee wird gebeten, darüber nachzudenken, welche Hypothesen er als eher zutreffend oder als weniger zutreffend empfindet und woran er im Coaching arbeiten möchte. Die Auswertung, Validierung und Verdichtung der aufgeführten Kompetenzen erfolgt gemeinsam mit dem Coach in der vierten Coaching-Sitzung, so dass der Coachee im Ergebnis ein vollständiges Bild seiner beruflichen und sozialen Kompetenzen mit möglichen Entwicklungsfeldern erhält.

**Abbildung 1: Die Struktur des Kompetenzprofils High Profiling®**



Das Kompetenzprofil High Profiling® unterstützt den Coaching-Prozess auf mehreren Ebenen:

1) **Vertrauensbildung:** Dem Coach ermöglicht das qualitative Interview in der ersten Sitzung einen schnellen Zugang zur beruflichen Biografie des Coachee. Mit der Einladung, über seinen beruflichen Werdegang zu erzählen, wird es dem Coachee erleichtert, sich für den Prozess zu öffnen und Vertrauen zu seinem Coach aufzubauen.

2) **Stärkung des Selbstbewusstseins:** Die Benennung und Verschriftlichung der sozialen und fachlichen Kompetenzen durch Außenstehende nach einem wissenschaftsbasierten, transparenten Vorgehen stärkt das Selbstwertgefühl. Der Coachee erhält eine Rückmeldung darüber, wie er aufgrund der objektiven Daten und der Art und Weise, wie er sich selbst präsentiert, wahrgenommen wird. Diese Fremdwahrnehmung bestärkt ihn in seinen Kompetenzen.

3) **Erweiterung möglicher beruflicher Perspektiven:** Durch das Kompetenzprofil werden dem Coachee auch solche Kompetenzen ins Bewusstsein gerückt, die entweder in Vergessenheit geraten sind oder ihm so noch nicht bewusst waren. So können beispielsweise Kompetenzen, die in einem nebenberuflichen Engagement erworben wurden, unter Berücksichtigung der aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt für den Entwurf tragfähiger beruflicher Optionen genutzt werden.

4) **Überwindung innerer Barrieren:** In Form von Entwicklungshypothesen werden die Schattenseiten besonders stark ausgeprägter Kompetenzen, sogenannte blinde Flecke, herausgearbeitet. Frühere berufliche Erfahrungen und Verhaltensweisen, die sich möglicherweise negativ ausgewirkt haben, können aufgearbeitet und die konstruktiven Anteile aus solchen Erlebnissen für die weitere Karriereplanung genutzt werden. Wenn sich beispielsweise ein Coachee im High Profiling mit einem hohen Kontrollbedürfnis als sehr genau und gründlich zeigt, könnte das eine Erklärung liefern, warum eine Tätigkeit im Vertrieb frustrierend erlebt wurde. Im Controlling oder in der Qualitätssicherung könnte hingegen genau diese Ausprägung zu einer hohen Zufriedenheit führen.

5) **Unterstützung für das Bewerbungsanschreiben:** Das Kompetenzprofil High Profiling® arbeitet nicht nur die fachlichen und sozialen Kompetenzen heraus, sondern zeigt, wann und auf welche Weise diese Kompetenzen in der Berufsbiografie erworben wurden. Diese Informationen können für die Entwicklung von Argumenten im Bewerbungsanschreiben und die Selbstdarstellung im Bewerbungsgespräch genutzt werden.

6) **Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch:** Jeder Coachee erhält noch vor der Übergabe seines Kompetenzprofils High Profiling® sein wortwörtlich transkribiertes Interview. Dies wird als kleiner Schock erlebt, da alle „äh“ und „ehms“ sowie Wortwiederholungen und Gedankenschleifen in dieser wörtlichen Rede sichtbar werden. Auch der Coach erhält das Transkript. In Vorbereitung auf das Bewerbungsgespräch können Auffälligkeiten festgestellt und ein besserer, zielfokussierter sprachlicher Ausdruck im geschützten Coaching-Raum entwickelt und eingeübt werden.

7) **Überarbeitung Social-Media-Plattformen:** Überzeugende Selbstpräsentationen auf den Social-Media-Plattformen wie XING und LinkedIn und/oder in Online-Bewerbungsformularen gewinnen an immer größerer Bedeutung. Das Kompetenzprofil High Profiling® liefert hierfür gute Hinweise.

Gegenüber standardisierten Tests für die Ermittlung von Kompetenzen hat das Coaching-Verfahren Kompetenzprofil High Profiling® noch weitere Vorteile, die die hohe Akzeptanz der Teilnehmenden deutlich machen:

- 1) High Profiling® beruht auf Aussagen, die der Coachee freiwillig über sich selbst erzählt, und
- 2) die Herleitung der Ergebnisse wird transparent und nachvollziehbar abgebildet.
- 3) Das hypothesengenerierende Verfahren ist nicht urteilend, nicht geschlossen und ohne Wahrheitsanspruch.

4) Die Analyse wird nicht vom Coach selbst, sondern den dafür ausgebildeten Analyst:innen erstellt. Damit können Hypothesen bei der Besprechung der Analyse leicht diskutiert, hinterfragt und ergänzt werden.

## **1.2. Die Ressourcenorientierte Genogrammarbeit**

Zur Vorbereitung auf die Genogrammarbeit wird vor der zweiten Coaching-Sitzung per Mail zur Durchführung des Online-Biografie-Checks eingeladen. Der Biografie-Check wurde von INQUA entwickelt und wird über eine eigens programmierte Software umgesetzt. Im Auswertungs-Ergebnis werden mögliche Prägungen hinsichtlich der Berufe der Eltern, der Geschwisterkonstellation und des Ortes, an dem der Klient aufwuchs, dargestellt. Die Ergebnisse des Biografie-Checks regen zu einer ersten Reflexion an und fließen direkt in die Ressourcenorientierte Genogrammarbeit ein.

Das Genogramm stammt aus der Systemischen Familientherapie (McGoldrick et al. 2009). Dabei wird eine stammbaumähnliche Übersicht des Familiensystems der Zielperson, also dem Coachee, mit Symbolen abgebildet. Männliche Vertreter werden als Vierecke dargestellt, weibliche Familienmitglieder als Kreise. Geschwister, Halbgeschwister und Stiefgeschwister werden auf einer Ebene, Eltern, Großeltern und weitere vorausgegangene Generationen auf einer jeweils darüberliegenden Ebene abgebildet.

Die am INQUA Institut angewendete Ressourcenorientierte Genogrammarbeit ist eine auf die Karriere fokussierte Weiterentwicklung der klassischen Genogrammarbeit (Hertkorn 2012). Hier geht es primär um die Berufe der Vorfahren und ihre sozialen und fachlichen Kompetenzen. Im ersten Schritt werden die Vorfahren in der oben beschriebenen Form mit den biografischen Eckdaten abgebildet. Im zweiten Schritt werden zu jeder dargestellten Person die sozialen und fachlichen Kompetenzen abgefragt, auf einem Notizzettel vermerkt und neben das jeweilige Symbol geklebt. Der Coachee wird befragt, welche dieser Kompetenzen er möglicherweise unbewusst oder bewusst übernommen, geerbt oder selbst erlernt hat. Bei dieser Arbeit werden häufig verdeckte Kompetenzen sichtbar, die für die weitere Karriereplanung von Bedeutung sein können.

Für den dritten Schritt werden die Werte und Überzeugungen der Großeltern und der Eltern erfragt und auf Moderationskarten erfasst. Anschließend wird der Coachee angeleitet, seine eigenen Werte

und Glaubenssätze zu ermitteln. Auf dieser Basis kann definiert werden, welche Wertekultur und Unternehmensform eines möglichen künftigen Arbeitgebers (wie zum Beispiel Profit-Orientierung versus Nonprofit-Orientierung oder Konzern versus Familienunternehmen etc.) dem Coachee eher entspricht. Je höher die Passung der individuellen Werte zur Unternehmens- oder Organisationskultur des künftigen Arbeitgebers ist, desto erfolgreicher und nachhaltiger wird sich die berufliche Neuorientierung erweisen.

Durch das Familiensystem übertragene Glaubenssätze, die in manchen Fällen blockierend wirken, können sichtbar gemacht und durch neue, hilfreichere Sichtweisen ersetzt werden. Mithilfe der Genogrammarbeit lassen sich damit auch unbewusste Barrieren aufdecken, bearbeiten und überwinden. Teils unbewusste Kompetenzen, die durch die Familie vermittelt wurden, können erkannt und als Ressource für die Karriereplanung genutzt werden.

### **1.3. Der Coaching-Prozess in zwei Phasen**

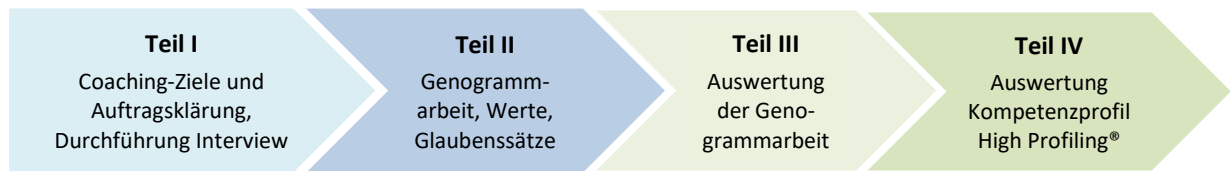
Das Einzelcoaching orientiert sich an den Grundsätzen der Systemischen Beratung (Simon 2006 und 2014). Im Zentrum stehen die lösungsorientierte Aktivierung und die Stärkung der Selbstverantwortung. Das Verfahren setzt sich aus dem biografischen Interview, dem Kompetenzprofil High Profiling®, der Ressourcenorientierten Genogrammarbeit und den Coaching-Sitzungen zusammen. Im Zuge der Maßnahme finden insgesamt 20 (früher 16) Sitzungen à 45 Minuten statt, die Gesamtdauer beträgt acht Wochen ab der ersten Sitzung. Es werden ein bis zwei Sitzungen pro Woche durchgeführt.

Der Ablauf gestaltet sich folgendermaßen: Am Anfang des Coaching-Prozesses steht die Auftragsklärung. Es erfolgt eine Erwartungs- und Zielklärung durch den Coach, in der definiert wird, was mit welchen Zielen bearbeitet werden soll. Anschließend wird, wie unter 2.1. beschrieben, das biografische Leitfadenterview vorbereitet und aufgezeichnet. Coach und Coachee erhalten das anonymisierte Interviewtranskript. In den folgenden 14 Tagen wird durch die ausgebildeten Analyst:innen das Kompetenzprofil High Profiling® auf der Grundlage des anonymisierten Transkripts erstellt.

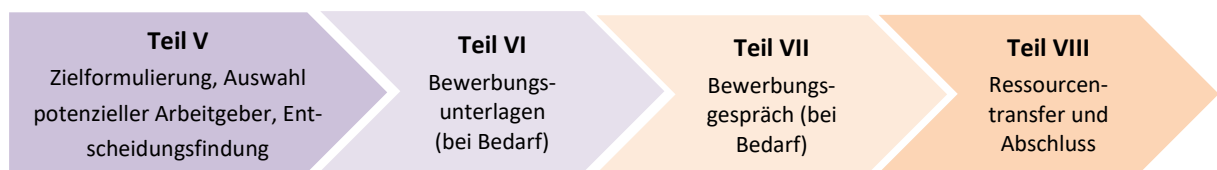
Parallel läuft das Coaching weiter. In einer weiteren Sitzung wird die Ressourcenorientierte Genogrammarbeit durchgeführt. Zwischen den Sitzungen gibt es Aufgaben, die mittels Arbeitsblätter gestellt werden. Dazu gehört z. B. das Arbeitsblatt Beruf Rückblick, das der systematischen Erfassung aller früheren beruflichen Stationen und deren Selbsteinschätzung dient.

**Abbildung 2: Phasen des Karriere-Coachings mit High Profiling®**

**1. Phase: Reflexion und Rückblick**



**2. Phase: Zukunftsplanung** (variiert angepasst an die Bedürfnisse des Coachees)



Am Ende der ersten Phase ist der/die Klient:in gut für die zweite Phase vorbereitet. Es liegen alle Informationen vor, die für die Karriereplanung und -umsetzung erforderlich sind. Der Coachee kennt seine fachlichen und sozialen Kompetenzen und weiß um seine familiären Prägungen und Werte. Seine bisherigen beruflichen Erfahrungen hat er aufgearbeitet und reflektiert, die sozialen und fachlichen Kompetenzen deutlich herausgearbeitet. Nun wird besprochen, welche Wünsche und Vorstellungen sich für die berufliche Zukunft aus dieser umfangreichen Reflexion ergeben. Hier kommt das Arbeitsblatt Beruf Zukunft zum Einsatz, das alle bereits vorhandenen Information über die neue Tätigkeit erfasst. Dazu gehören beispielsweise die maximale Distanz zum aktuellen Wohnort, Mindestgehalt, Position, Tätigkeitsfelder usw.

Auf Grundlage der in der Ressourcenorientierten Genogrammarbeit ermittelten Werte kann bestimmt werden, welche Art von Unternehmenskultur zum/zur Klient:in passt. Es wird besprochen, welchem Arbeitgeber der Coachee mit seinen individuellen Kompetenzen einen solchen Nutzen erbringen kann, dass eine Einstellung wahrscheinlich ist. Entsprechend werden Branchen und Unternehmen ausgewählt, für die eine Bewerbung infrage kommt. Es werden passende Bewerbungsstrategien entwickelt. Je nach Bedarf können mit dem Coach Bewerbungsunterlagen vorbereitet oder überarbeitet, das Bewerbungsgespräch eingeübt oder die Social-Media-Profile optimiert werden. Nach jeder Sitzung wird ein einfaches, formloses Protokoll angefertigt, um die Erkenntnisse der jeweils vorangegangenen Sitzung festzuhalten und den Transfer zu sichern.

Der Coach setzt unterschiedliche Methoden aus dem systemischen Coaching ein. Zum Beispiel können eine Aufstellungsarbeit oder Rollenspiele durchgeführt werden, ganz wie es der jeweiligen Situation am besten entspricht. Das Coaching wird mit der Auswertung der erreichten Ziele und einem Plan für die nahe Zukunft abgeschlossen und es wird ein umfassender Abschlussbericht erstellt.

#### **1.4. Anforderungen an die Coaches**

Das Coaching mit High Profiling® richtet sich speziell an Akademiker:innen, Fach- und Führungskräfte. Diese anspruchsvolle Zielgruppe erfordert eine hohe Beratungskompetenz und ein gehobenes Qualifikationsniveau. Im Recruiting-System des INQUA Instituts werden Bewerber:innen nach entsprechend definierten Kriterien ausgewählt und sorgfältig geprüft. Ein abgeschlossenes Studium, zielgerichtete Zusatzqualifikationen in den Bereichen Systemische Beratung, Lebens- und Berufserfahrung bilden die Basisvoraussetzungen.

Die Beratungskompetenz wird durch eine systemische Coaching-Ausbildung nachgewiesen, die sich an den Richtlinien eines etablierten Berufsverbands orientiert und mindestens 150 Stunden umfasst. Zu den anerkannten Berufsverbänden, die eine systemische Ausbildungen anbieten, zählen u. a. der Deutsche Bundesverband für Coaching (DBVC), der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV), die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF), die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), die European Association for Supervision and Coaching e.V. (EASC) und die Systemische Gesellschaft e.V. (SG).

Systemisches Coaching ist in erster Linie Prozessberatung, wobei davon ausgegangen wird, dass Menschen in miteinander agierenden Systemen leben. Theoretisch fundiert in der Systemtheorie und dem sozialen Konstruktivismus wird immer das ganze System mit seinen Wechselwirkungen im Blick behalten. Der Coachee wird dabei unterstützt, Zusammenhänge und Muster zu erkennen, alte Muster abzulösen, neu- oder weiterzuentwickeln und selbst Lösungen zu finden. Ein Coach fragt nach, hört aktiv zu und bietet Hypothesen an. Je nach Thema können Elemente fachlicher Beratung zum Tragen kommen. Es geht dabei immer um Möglichkeiten, Vorschläge und Feedback, damit der Coachee eigene, für sich passende Lösungen und Perspektiven finden kann.

Eine mindestens zweijährige Coaching-Praxis bzw. 50 abgeschlossene Coaching-Prozesse, Erfahrungen im Karriere-Coaching und über zwei Jahre Berufserfahrung in einem anderen Bereich werden vorausgesetzt. Neben den formalen Anforderungen wird besonderer Wert auf ein ausgeprägtes Feldwissen

gelegt. Entscheidende Auswahlkriterien sind deshalb Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen und Kenntnisse über diverse Berufsfelder und -bezeichnungen. Auch wird aktuelles Wissen über Studienabschlüsse und den Arbeitsmarkt vorausgesetzt. Kenntnisse über unterschiedliche Organisationsstrukturen, die damit verbundenen Herausforderungen und die Fähigkeit, Positionen einordnen zu können, sind wichtig, um die Coachees entsprechend orientieren zu können.

Die vom INQUA Institut vorausgesetzten vielseitigen und langjährigen Berufserfahrungen führen dazu, dass die Berufsbiografien der Coaches sehr unterschiedlich sind. Die Hintergründe ihrer Ausbildungen reichen von Diplom-Kaufleuten über Jurist:innen, Erziehungswissenschaftler:innen, Diplom-Psycholog:innen oder Sozialwissenschaftler:innen bis hin zu Kommunikations- und Kulturwissenschaftler:innen. Sie waren und sind in unterschiedlichen Positionen beschäftigt, als einfache Mitarbeiter:innen bis hin zu Fachbereichsleiter:innen, Personaler:innen oder als Geschäftsführer:innen. Durch ihre Expertise in verschiedenen Bereichen beraten sie aus unterschiedlichen Perspektiven und denken branchenübergreifend. In regelmäßigen Intervisionsgruppen, bei Begegnungen auf Tagungen und Weiterbildungen tauschen sich die INQUA-Coaches aus und erweitern dabei kontinuierlich ihr Wissen.

Bei der Auswahl der Coaches wird auf eine möglichst unvoreingenommene Haltung und auf Schlüsselkompetenzen wie Empathie, Selbstbildungskompetenz und Reflexionsvermögen geachtet. Zusätzlich wird erwartet, dass die dem systemischen Coaching entsprechenden Methoden routiniert und sicher angewendet werden können. Dazu gehören Techniken wie Zirkuläres Fragen, Aktives Zuhören, Hypothesenbildung, die Arbeit mit dem Inneren Team u.v.a.m. Mit Methoden aus der Positiven Psychologie werden die Ressourcen gestärkt und die aktive Beteiligung der Coachees gewährleistet. Eine weitere Voraussetzung, die beim Auswahl- und Qualifikationsprozess eine Rolle spielt, sind vertiefte Kenntnisse der aktuellen Auswahlprozesse in Unternehmen. Da Recruiting Prozesse immer häufiger digitalisiert durchgeführt werden, erfordert dies von den Coaches ein hohes Maß an IT-Anwendungskompetenz, damit sie den Coachees im Bewerbungsprozess fachkundig zur Seite stehen können.

Alle ausgewählten Kandidat:innen absolvieren eine interne Weiterbildung zum INQUA Karriere-Coach. Diese Weiterbildung vermittelt die Anwendungskompetenz der biografieorientierten Methoden, insbesondere des Kompetenzprofils High Profiling®, der Ressourcenorientierten Genogrammarbeit und des INQUA spezifischen, strukturierten Coaching-Prozesses mit den dazugehörigen administrativen Grundlagen für die Durchführung. Um die Qualität des Coachings zu gewährleisten, nehmen die Coaches regelmäßig an Weiterbildungen und an Online-Intervisionen teil, die vom INQUA Institut angeboten werden. Jährlich findet die INQUA Tagung statt, an der alle Coaches und Analyst:innen teilnehmen. Hier geht es um methodischen Input und fachlichen Austausch.



### **1.5. Anforderungen an die Analyst:innen**

Für die Erstellung des Kompetenzprofils High Profiling® verfügt das INQUA Institut über einen Pool von eigens dafür ausgebildeten Analyst:innen und Lektor:innen. Diese bringen als Voraussetzung für die Erstellung des Kompetenzprofils High Profiling® ein abgeschlossenes Studium mit, vorzugsweise in geisteswissenschaftlichen wie sozialwissenschaftlichen Fächern oder in Psychologie. Ergänzende Voraussetzungen sind ein sehr gutes Sprachgefühl und orthografische Sicherheit sowie Erfahrungen als Lektor:in und/oder Wissenschaftsjournalist:in. Erwünscht sind Interesse an der qualitativen Analyse menschlichen Verhaltens sowie eine eigenverantwortliche und strukturierte Arbeitsweise. Die Analyst:innen erhalten eine individuelle Ausbildung in der Methode High Profiling®, die mit dem Studium einer umfassenden Anleitung startet. Darauf aufbauend wird anhand von praktischen Übungen in vordefinierten Lern- und Feedbackschleifen die Erstellung der Analysen eingeübt. Die Kompetenzprofile werden von erfahrenen Analysten:innen regelmäßig lektoriert und bewertet, um deren Qualität abzusichern. Es werden Weiterbildungen und Supervisionen angeboten. Die jährlich stattfindende Tagung ermöglicht zudem einen Austausch mit den Coaches und dient der gemeinsamen methodischen Weiterentwicklung.

### **1.6. Anforderungen an die Klient:innen**

Die Entwicklung der beruflichen Perspektiven und die erfolgreiche Bewerbung hängen stark von der selbstständigen Reflexion und der Vorbereitung der Sitzungen durch den Coachee ab. Das Verfahren des INQUA Institutes erfordert ein straffes Vorgehen, um die einzelnen Schritte in den zur Verfügung stehenden Sitzungen zu bewältigen. Durch die angewandten Methoden wird eine Fülle an biographischem Material erarbeitet. Der Coachee benötigt nach den Sitzungen Zeit, um sich mit seiner Biografie auseinanderzusetzen, wozu ihm entsprechende Arbeitsblätter zur Verfügung gestellt werden.

In der zweiten Phase geht es im Coaching-Prozess um die selbstständige Recherche zu möglichen Strategien und Berufsfeldern. Auch die Vorbereitung der Bewerbungsunterlagen und von Bewerbungsgesprächen zählt zu den Aufgaben zwischen den Sitzungen. Dazu gehören – je nach Fragestellung und bereits geleisteter Vorarbeit – Recherchearbeiten, die kontinuierliche Weiterentwicklung und Anpassung der Bewerbungsunterlagen, Networking oder die Durchführung bestimmter Übungen zum Ausbau der Selbstpräsentationsfähigkeit. Die aktive Mitwirkung ist daher unerlässlich.

Motivation und Reflexionsfähigkeit sind Voraussetzungen dafür, dass Ziele erarbeitet und erreicht werden können. Hierzu gehören Offenheit für eine selbstkritische Durchleuchtung der beruflichen Biografie, die Reflexionsbereitschaft im Hinblick auf Werte und Glaubenssätzen und die Anerkennung eigener Stärken und Schwächen. Auf dieser Grundlage wird die Entwicklung von Perspektiven für die Karriere in Zusammenarbeit mit dem Coach erst möglich. Mit der Anmeldung erklärt der Coachee daher seine Bereitschaft, sich auf den biografieorientierten Prozess einzulassen und seinen Teil zum Erfolg beizutragen.

Der Coachee hat für die Teilnahme am Karriere-Coaching mit High Profiling® auch bestimmte formale Anforderungen zu erfüllen. Das Angebot des INQUA Instituts richtet sich speziell an Akademiker:innen, Fach- und Führungskräfte mit einem abgeschlossenen Studium, einer vorausgegangenen Tätigkeit als Führungskraft oder einer Ausbildung zur Fachkraft. Zu den Zugangsvoraussetzungen gehören außerdem Deutschkenntnisse auf einem Niveau von mindestens C1 des europäischen Referenzrahmens für Sprachen. Im Coaching werden Ziele mit Arbeitsmarktbezug verfolgt. Psychische Krankheiten können im Rahmen dieser Maßnahme nicht bearbeitet werden.

Um vorab festzustellen, ob das Verfahren für potenzielle Klient:innen geeignet ist, werden diese umfassend über die Maßnahme informiert. Dies erfolgt über einen Informationsfilm, durch Flyer und durch umfangreiche Informationen auf der Webseite des INQUA Instituts. Bei der Anmeldung wird vorab geklärt, ob sich das Verfahren für den Coachee in seiner spezifischen Situation eignet und er sich diesen Herausforderungen stellen möchte. Außerdem wird ein unverbindliches und kostenloses Vorgespräch mit dem zugewiesenen Coach angeboten.

## Teil II: Analyse und Auswertung der Daten

Zur Qualitätssicherung des Coaching-Angebots werden die Coachees nach Abschluss des Coaching-Prozesses zweimal um ein Feedback gebeten. Erstmalig erhalten sie nach zwei Wochen einen Link zu einem standardisierten Online-Fragebogen und ein weiteres Mal nach sechs Monaten. Sie bewerten jeweils auf einer Skala von 1 bis 10 folgende Punkte: Den Coach, das Kompetenzprofil High Profiling®, die Genogrammarbeit, die Arbeitsblätter, die Atmosphäre, die Organisation und den Coaching-Prozess in seiner Gesamtheit. Diese Bewertung kann durch Kommentare ergänzt werden. Sowohl der Coach als auch die Analysierenden erhalten das (anonymisierte) Kunden-Feedback zugestellt. Quartalsweise werden die Feedbacks vom Head of Coaching und dem Head of Analyses ausgewertet. Diese Auswertungen bilden die Basis für die Entwicklung zukünftiger Weiterbildungs- und Supervisionsangebote.

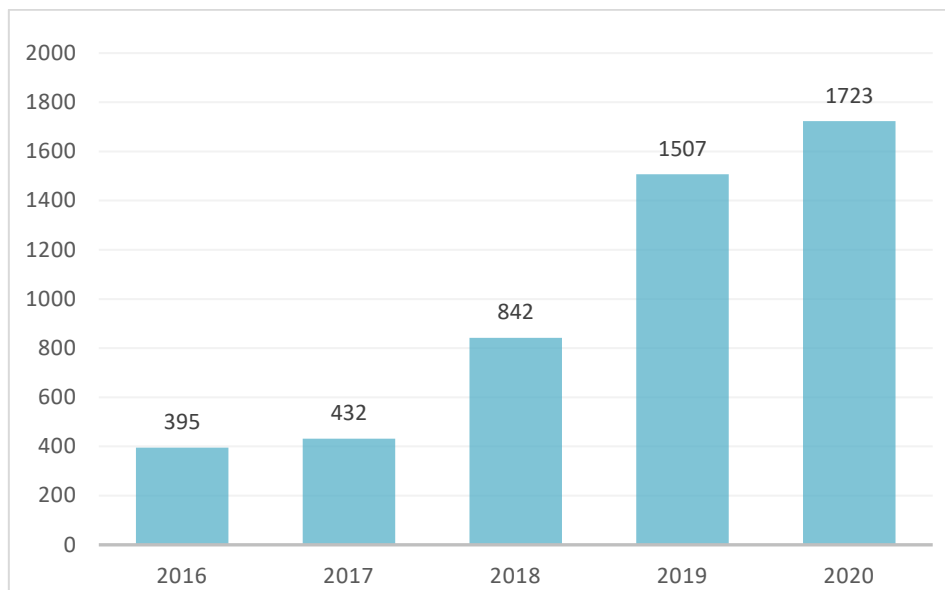
Zur Qualitätssicherung des Kompetenzprofils High Profiling® werden auch die Coaches um Feedback gebeten und die insgesamt fünf Sequenzen je einzeln bewertet und kommentiert. Dieses Feedback wird den Analyst:innen zur Verfügung gestellt. Der Head of Analyses des INQUA Instituts wertet die Feedbacks aus und kann bei Bedarf mit Schulungsangeboten nachjustieren. Da die Qualität der Kompetenzprofile hochgradig von der Qualität der Interviewführung abhängt, bewerten die Analyst:innen in einem weiteren Online-Feedbackformular jedes einzelne von den Coaches geführte Interview. Das Feedback geht direkt an den jeweiligen Coach und wird ebenfalls vom Head of Coaching begutachtet.

Im Zeitraum von 2016 bis 2020 gaben 39,46 Prozent der Klient:innen nach zwei Wochen ein Feedback. Im Jahr 2016 waren es 22,03 Prozent, im folgenden Jahr stieg der Prozentsatz auf 40,5 Prozent. 2018 und 2019 gaben rund 37 Prozent Feedback. 2020 stieg die Zahl der Kundenfeedbacks auf 45,85%. Die Rücklaufquote der Feedbacks nach sechs Monaten ist eher niedrig: 6,27 Prozent der Klient:innen haben in den Jahren von 2017 bis 2020 nach diesem Zeitraum ein Feedback gegeben. Im Jahr 2017 lag die Zahl bei 12,04 Prozent, 2018 fiel sie auf 7,96 Prozent. 2019 waren es 5,37 und 2020 6,21 Prozent. Eine Ursache könnte darin liegen, dass der Abstand nach einem halben Jahr zu groß ist und eine zweite Befragungsrunde als Zumutung empfunden wird. Ein weiteres Feedback liefern die Google-Bewertungen, die von den Klient:innen von sich aus abgegeben werden. Diese lagen 2019 bei 4,6 von 5 möglichen Punkten. Die Bundesagentur für Arbeit stellt leider keine Daten zur Erfolgsquote zur Verfügung.

## 2.1. Quantitative Ergebnisse des Feedbacks der Klient:innen

Von Januar 2016 bis Dezember 2020 haben insgesamt 4.899 Klient:innen das Angebot des INQUA Instituts wahrgenommen. Dabei hat sich die Zahl im Jahr 2018 gegenüber den Jahren 2016 (395) und 2017 (432) auf 842 verdoppelt. 2020 wurde diese Zahl verdoppelt und hat sich gegenüber den Jahren 2016 und 2017 mit 1.723 Klient:innen sogar mehr als vervierfacht.

**Abbildung 3: Gesamtzahlen Klient:innen 2016 bis 2020, insgesamt 4.899**



Circa 65 Prozent der Klient:innen sind im Alter zwischen 30 und 50 Jahren (31–40 Jahre 41,12 Prozent und 41–50 Jahre 23,75 Prozent), 12,39 Prozent sind unter 30 Jahren und 2,04 über 60 Jahren gewesen. Mit rund 59,51 Prozent sind mehr als die Hälfte der Kund:innen Frauen.

**Tabelle 1: Bewertung des Coaching-Verfahrens am INQUA Institut**

(Feedback nach 2 Wochen, Angaben in Punkten auf einer Skala von 1 bis 9)

	2016–2020	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Gesamtbewertung</b>	8,79	7,93	8,42	8,66	8,79	9,05
Coach-Bewertung	9,52	8,81	9,33	9,47	9,55	9,65
Organisation	9,50	9,36	9,37	9,49	9,46	9,58
Atmosphäre	9,44	9,41	9,34	9,39	9,46	9,48
HP-Kompetenzprofil	8,65	7,50	8,03	8,54	8,72	8,95
Genogramm	8,22	7,51	7,83	8,06	8,30	8,41
Arbeitsblätter	8,41	7,88	7,98	8,24	8,39	8,67

Das Coaching-Verfahren wurde in der Gesamtbewertung zwischen 2016 und 2020 im Durchschnitt mit 8,64 Punkten auf einer Skala von 1 bis 10 bewertet. Dieser Wert hat sich von 7,93 Punkten im Jahr 2016 auf 9,06 Punkte im Jahr 2020 gesteigert.

Wie der obenstehenden Tabelle entnommen werden kann, hat sich besonders die Bewertung des Kompetenzprofils High Profiling® um mehr als einen Punkt, von 7,50 im Jahr 2016 auf 8,95 im Jahr 2020, verbessert. Dies lässt sich u.a. darauf zurückführen, dass 2017 die Entwicklungshypothesen eingeführt wurden und sich hierdurch das gesamte Verfahren qualitativ gesteigert hat. Die insgesamt fünf Entwicklungshypothesen zu jeder Sequenz ergeben sich aus der Analyse der Kompetenzen, die häufiger vorkommen und sich verdichten. Zu diesen Kompetenzen wird die entsprechende Übertreibung genannt und auf sich hieraus ergebende Entwicklungsfelder hingewiesen, die mit dem Coach besprochen und bearbeitet werden.

39,46 Prozent der Klient:innen hatten vom 1. Januar 2016 bis 31. Dezember 2020 nach zwei Wochen den Feedbackbogen ausgefüllt (1.931 von insgesamt 4.894). Von diesen hatten knapp über 21 Prozent bereits eine Arbeitsstelle gefunden, rund 15 Prozent hatten eine Stelle in Aussicht und rund 13 Prozent befanden sich in einer Weiterbildung. Somit lag die Erfolgsquote bereits zwei Wochen nach Abschluss der Maßnahme gemessen am Ziel der Wiederaufnahme einer Arbeit oder der beruflichen Neuorientierung, im Durchschnitt von 2016 bis 2020 bei 48,77 Prozent, inklusive des Beginns einer Weiterbildung. Dabei wurde der beste Wert mit 49,03 im Jahr 2019 erreicht, während im Corona-Jahr 2020 der Wert auf 42,02 gesunken ist.

**Tabelle 2: Klient:innen haben Job gefunden/in Aussicht nach zwei Wochen (Angaben in Prozent)**

Frage	Insgesamt	2016	2017	2018	2019	2020
Habe Job	21,23	39,08	20,00	18,53	20,35	14,68
Habe bald Job	14,91	8,05	15,43	16,61	14,87	13,80
Mache Weiterbildung	12,63	2,30	11,43	14,06	13,81	13,54
Habe keinen Job	50,35	49,43	49,71	50,80	50,44	56,84
Keine Angaben	0,88	1,14	3,43	0,00	0,53	1,14
<b>Erfolgsquote insgesamt</b>	<b>48,77</b>	<b>49,43</b>	<b>46,86</b>	<b>49,20</b>	<b>49,03</b>	<b>42,02</b>

## 2.2. Qualitative Ergebnisse des Feedbacks der Klient:innen

### 2.2.1. Die Bewertung des Coaching-Verfahrens

Die positiven Bewertungen des Feedbacks spiegeln sich in den Kommentaren der Klient:innen wider. Die Mischung aus Struktur und Flexibilität des Verfahrens wird als sehr sinnvoll bewertet, wie dieser Klient schreibt: *„Ein sehr gutes Coaching-Konzept. Von der geleiteten Selbstreflexion bis hin zur Erarbeitung der Zukunftsaussichten. Die Arbeitsblätter bzw. Hausaufgaben haben mir einen weiteren Denkanstoß zu den Sitzungen gegeben. Das war sehr wichtig, aber auch stellenweise sehr anstrengend.“* Wie in dieser Aussage zum Ausdruck kommt, wird den Coachees einiges abverlangt. Ein anderer Klient beschreibt es so: *„Der Coaching-Prozess war nicht gerade angenehm, und es gab Spannungen, aber hat sich auf jeden Fall gelohnt.“*

Vorwiegend wird beschrieben, wie durch das Verfahren Kompetenzen erkannt wurden und dadurch neue Perspektiven entwickelt werden konnten, wie ein Klient beispielhaft schildert: *„Das Coaching und Ihre Arbeit haben mir neue Wege und Möglichkeiten aufgezeigt und meinen Blickwinkel auf meine Stärken gerichtet. Insgesamt war es eine sehr gute Erfahrung, und ich habe wirklich einen persönlichen Prozess/Wandlung während des Coachings durchlebt. Ich fühle mich jetzt motivierter und gestärkter als vor dem Coaching.“* Die Bewusstmachung der eigenen Kompetenzen ist wichtig bei der Suche nach einer neuen Stelle und verhilft oft zum Erfolg, wie ein anderer Klient ausdrückt: *„Im Bewerbungsprozess haben mir die gewonnenen Erkenntnisse, neuen Fähigkeiten inklusive einer optimistischeren Zuversicht geholfen. Die neue Stelle – dank Initiativbewerbung – soll nur einmal mehr meine positive Meinung untermauern“.*

Häufig kommt in den Kommentaren zum Ausdruck, dass die Reflexion über die bisherige Berufsbiografie wichtig ist, um daraus Perspektiven für die Neuorientierung zu entwickeln: *„In Ihrem Coaching wurde die berufliche Vergangenheit betrachtet, wertgeschätzt, dann aber nach vorn gesehen. Das war toll und hat mich dahin gebracht, dass ich heute genau weiß, wohin ich will.“* Dies gilt auch in den Fällen, in denen nach zwei Wochen nach Abschluss noch keine Anstellung in Aussicht stand. Hier wurde das Coaching dennoch als Unterstützung bei der Neuorientierung empfunden: *„Das Coaching war für mich sehr hilfreich. Viele aufschlussreiche Methoden und intensive Gespräche haben mich ein entscheidendes Stück weitergebracht. Auch wenn ich noch keine konkrete Stelle habe, schaue ich in eine konkrete Richtung. Ich kann mich besser auf den Arbeitsmarkt fokussieren, kann meine Fähigkeiten, Wünsche und Werte genauer benennen.“* Oder, wie es eine andere Klientin auf den Punkt bringt: *„Das Coaching war eine kleine Reise durch meine (nicht nur) berufliche Biografie und hat mir sehr dabei geholfen, bisherige Bewertungen/Denkverbote/Blockaden zu verstehen und mich neu zu meinen Stärken und Schwächen zu positionieren.“*

### 2.2.2. Bewertungen des Kompetenzprofils High Profiling®

Die zentrale Rolle, die das Kompetenzprofil High Profiling® im Coaching-Verfahren spielt, wird im Feedback deutlich zum Ausdruck gebracht. Einige Coachees machen das Kompetenzprofil dafür verantwortlich, dass sie „Selbstbewusstsein tanken“ und ihre Selbstwahrnehmung verbessern konnten. Wie eine Klientin feststellt, hat *„das Besinnen auf Stärken anhand der eigenen Biografie und die Analyse des Interviews [...] mir neue Perspektiven eröffnet und mein Selbstbild positiv verändert.“*

Die Coachees zeigen sich oft überrascht von der Analyse ihrer Kompetenzen und den Entwicklungshypothesen. Sie sind beeindruckt, wie genau und detailliert diese zutreffen, obwohl sie allein auf dem Interview beruhen. In den meisten Fällen werden die Kompetenzen und Entwicklungshypothesen als zutreffend empfunden. Die meisten können sich in den Aussagen wiederfinden und diese annehmen. Das Kompetenzprofil High Profiling® macht Stärken und Kompetenzen bewusster oder lässt sie erst erkennen, was immer wieder betont wird: *„Meine Erwartungen an das Coaching wurden weit übertroffen, ich bin tief beeindruckt. Durch das Kompetenzprofil High Profiling ist mir bewusst geworden, über welche Kompetenzen ich verfüge. Für mich war das alles immer selbstverständlich, nicht der Rede wert. Ich habe mich selbst viel besser kennen und verstehen gelernt.“* Ein Coachee betont dabei auch die Rolle des Coaches: *„Besonders hilfreich finde ich die High-Profiling-Methode, um meine Kompetenzen und Stärken zu entdecken und mein eigenes Profil zu entwickeln. Dabei stand mir der Coach mit psychologischem Einfühlungsvermögen und Arbeitskompetenz zur Seite.“* Das Verfahren High Profiling® macht außerdem blinde Flecken und bisherige Fehler sichtbar, wie dieser Klient schreibt: *„Das Coaching hat mir eine andere Sichtweise zur Selbstreflexion gegeben. Dies wird mir in meiner neuen Position im Bereich Mitarbeiterführung sicher zugutekommen. Jetzt weiß ich, welche Fehler ich wohl in der Vergangenheit gemacht habe. Man lernt nie aus.“*

Insgesamt wird das Kompetenzprofil weitgehend als zutreffend empfunden, es verschafft mehr Klarheit über die bisherige berufliche Biografie und eröffnet gleichzeitig neue Perspektiven und Möglichkeiten für eine Neuorientierung in der Berufswahl. Es legt den Fokus vor allem auf positive Aspekte und stärkt so das Selbstwertgefühl. Eine Klientin fasst diesen Effekt beispielhaft zusammen: *„Das Coaching hat mir einen Energieschub gegeben, und ich habe mich intensiv beworben und sehr schnell eine neue Stelle gefunden. Das Kompetenzprofil High Profiling hat meine Sicherheit über meine Soft Skills sehr bestärkt. Bei meinen Initiativbewerbungen habe ich geradezu daraus zitieren können.“*

Die Aussagen in der Kundenbefragung zeigen, dass der Prozess der Reflexion über die berufliche Biografie durch das Kompetenzprofil High Profiling® in der Phase des Rückblicks intensiviert und die Entwicklungsmöglichkeiten schneller erkannt werden.

Kritik am Kompetenzprofil wird in seltenen Fällen von Kund:innen damit begründet, sie hätten sich bereits ausgiebig mit ihren Stärken und Kompetenzen im Rahmen des bisherigen Berufs beschäftigt, so dass sie sich nicht erneut damit auseinandersetzen wollten. Es kommt vor, dass ein:e Kund:in im Feedback feststellt, das Kompetenzprofil habe keine neuen Erkenntnisse gebracht oder die Entwicklungshypothesen seien nichtzutreffend gewesen. Das liegt mitunter daran, dass hier sogenannte „blinde Flecken“ genannt wurden und der Coachee sich nicht selbstkritisch auf eine entsprechende Reflexion einlassen möchte.

Für die meisten Coachees eröffnet das Kompetenzprofil High Profiling® den Zugang zu individuellen Ressourcen und stärkt ihr Selbstvertrauen. Die Kompetenzen und Formulierungen können für die Erstellung der Bewerbungsunterlagen und Profile in den sozialen Netzwerken genutzt werden.

### **2.2.3. Bewertungen zur Ressourcenorientierten Genogrammarbeit**

Die Ressourcenorientierte Genogrammarbeit ergänzt das Kompetenzprofil High Profiling® durch die Ermittlung der Werte und Glaubenssätze, die innerhalb der Familie erzeugt und gefestigt wurden. Das Interview mit der Analyse und die anschließende Arbeit mit dem Kompetenzprofil ermöglichen einen tiefgreifenden Zugang zur beruflichen Biografie. In Kombination mit der Ressourcenorientierten Genogrammarbeit können Werte und Glaubenssätze erkannt werden, die das Verhalten im beruflichen Umfeld beeinflussen. Auf dieser Basis werden Verhaltensmuster erkennbar, deren Reflexion und Bearbeitung notwendig ist, um das Coaching-Ziel zu erreichen. Es wird deutlich, wodurch die Karriere in der Vergangenheit aufgehalten oder blockiert wurde. Das heißt, ungünstige Verhaltensweisen können gezielt verändert werden, damit die Umwelt anders reagiert und das berufliche Ziel erreicht werden kann. Die Beschäftigung mit den eigenen Werten hilft auch bei der Stellensuche. Wenn darauf geachtet wird, ob die jeweilige Unternehmenskultur mit diesen Werten übereinstimmt, kann dies bei einer Bewerbung entsprechend kommuniziert werden und die Chancen auf eine Einstellung erhöhen.

Die Bewertung der Genogrammarbeit fällt mit durchschnittlich 8,06 von 10 Punkten gut aus. Die Coachees kommen zu wichtigen Einsichten, wie Kommentare hierzu zeigen: *„Die Konzeptionierung hat mich beeindruckt, insbesondere die Arbeit mit dem Genogramm und die Auseinandersetzung mit berufsbezogenen Werten und Prägungen durch meine Herkunftsfamilie. Ich hatte dadurch sehr viele Aha-Erlebnisse.“*



Die Erkenntnisse aus dem Genogramm zeigen, dass viele Werte und Kompetenzen auf Prägungen aus der Kindheit und Jugend zurückgehen, und so, schreibt ein Klient *„gelingt mir nun ein etwas nachsichtigerer und geduldigerer Umgang mit mir selbst“*. Das Genogramm ergänzt das Kompetenzprofil auch, weil es zeigen kann, dass eine Berufswahl weniger zufällig war als angenommen. Die Genogrammarbeit löst bei manchen Coachees tief reichende Reflexionen aus und stellt bisherige Werte und Grundsätze infrage, wie hier beschrieben wird: *„Diese empfand ich anfangs als sehr aufwühlend, da mir viele Muster vor Augen geführt wurden, welche mich im Bewerbungsprozess blockierten, an welchen ich jedoch nun arbeiten kann.“*

Wenige Klient:innen äußern sich kritisch: *„Leider war es mir entgegen dem versprochenen Konzept zu sehr nach Schema F ... Vom Genogramm hatte ich mir mehr versprochen. Schade.“*

#### **2.2.4. Qualitative Bewertungen der Coaches**

Für ein erfolgreiches Coaching bildet die gelungene Beziehung zwischen Coach und Coachee eine wichtige Voraussetzung. Mit der Methode High-Profiling® gelingt dieser Vertrauensaufbau sehr gut. Auch die Ressourcenorientierte Genogrammarbeit fördert die Bindung zwischen Coachee und Coach. Die meisten Kommentare im Feedback beziehen sich deshalb auf die Person des Coaches. Ein gelungener Prozess ergibt sich dann, wenn das Coaching-Gespräch auf Augenhöhe stattfindet. Im folgenden Kommentar kommt dies zum Ausdruck: *„Mein Coach war sehr einfühlsam und sehr fokussiert. Ich hatte das Gefühl, ihm voll vertrauen zu können, konnte mich öffnen und habe daher viel über mich, meine Stärken, Schwächen und Blockaden, gelernt. Jeder Termin hat mich einen Schritt weitergebracht. Er hat mich sehr motiviert, und ich fühle mich bei meiner Zukunftsplanung Lichtjahre weiter als vor dem Coaching. Ich habe jetzt viel mehr Klarheit über den richtigen beruflichen Weg für mich.“*

Häufig wird konstatiert, die Flexibilität und Offenheit des Coaches seien hilfreich gewesen, um eine vertrauensvolle und förderliche Atmosphäre aufzubauen. Dies bedeutet auch, offen für Änderungen im Ablauf des Coachings zu sein, um je nach Bedarf einzelne Punkte zu vertiefen. Von einigen Coachees wird betont, dass ihr Coach individuell auf die jeweilige Situation eingegangen sei und gezeigt habe, an welcher Stelle sie noch an sich arbeiten müssten. Wichtig ist auch, dass der Coach im richtigen Moment die richtigen Fragen stellt und an die Coaching-Ziele heranführt. Hierfür ist ein gutes Gespür für die aktuell vorrangigen Themen notwendig. Wenn diese dann optimal in den Prozess eingebunden werden, wird dies als sehr hilfreich und produktiv empfunden.

Neben dem Einfühlungsvermögen ist es auch relevant, die Coachees zu motivieren wie in diesem Kommentar deutlich wird: *„Mein Coach hat mich in meiner damaligen Situation wirklich sehr gut abgeholt und motiviert. Mit diesem Energieschub habe ich mich während des Coachings und im Anschluss intensiv beworben und sehr schnell eine neue Stelle gefunden. Tatsächlich schlage ich jetzt hochmotiviert eine völlig neue Berufskarriere ein.“* Ähnlich schildert ein anderer Coachee den motivierenden Effekt des Coachings: *„Sie hat einen exzellenten Job gemacht. Sie hat sich sehr an meine Bedürfnisse und persönlichen Ziele angepasst und mich dahin gecoacht, dass ich diese auch in dem kurzen Zeitraum von acht Wochen erreichen konnte. Sie hat mich dazu aufgemuntert, jedes ‚Anbahnungsgespräch‘ als potenziellen Deal zu sehen und mich darauf zu konzentrieren, es zu einem positiven Abschluss zu gestalten.“*

Das Coaching wird auch dann positiv bewertet, wenn noch kein neuer Job in Aussicht steht, aber ein Lernprozess zustande kommt: *„Ich habe in den zwei Monaten sehr viel über mich gelernt, vor allem in der Interaktion mit dem sehr professionellen und empathischen Coach! Es war nicht immer einfach, und ich habe viel machen müssen, aber ich denke, dass genau deshalb das Coaching erfolgreich war. Ich habe bisher noch keinen Job gefunden, aber ich gehe mit großer Motivation meinen Weg voran, den wir gemeinsam im Coaching herausgearbeitet haben. So bin ich zuversichtlich, dass es mit der richtigen Arbeitsstelle klappen wird“*. Dem insgesamt äußerst positiven Feedback kann entnommen werden, dass es den meisten der INQUA Coaches gelingt, ihre Coachees bei der beruflichen Neuorientierung erfolgreich zu begleiten.

Die Unterstützung der beruflichen Neuorientierung umfasst Aspekte, die von der beratenden Begleitung bis zu konkreten Anleitungen für die Bewerbung reichen. Das strukturierte Vorgehen bei gleichzeitiger Offenheit gegenüber den speziellen Bedürfnissen der Coachees entspricht den hohen Anforderungen durch die Kombination von biografieorientierten Methoden im Beratungsprozess und der Analyse von Kompetenzen, Werten und Glaubenssätzen. Der Coach steuert den Prozess, während an den Inhalten gearbeitet wird, die von den Coachees vorgegeben werden. Das INQUA Institut achtet darauf, dass die Coaches die erforderlichen nötigen Kompetenzen in lösungsorientiertem systemischem Coaching und breit gefächerte, umfangreiche berufliche Erfahrungen mitbringen.

Es kommt selten vor, dass im Feedback Unzufriedenheit mit dem Coach geäußert wird. Meistens wird schon im Vorgespräch oder den ersten Sitzungen festgestellt, wenn Unstimmigkeiten bestehen. In diesem Fall wird ein Wechsel des Coaches angeboten, so wie bei dieser Klientin: *„Die Methode ist aus meiner Sicht zu festgelegt und geht zu wenig auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden ein.“*

*Über die Unprofessionalität und teilweise unsensible und unfreundliche Art meines ersten Coaches bin ich noch immer etwas sprachlos. Gut war, dass ich dann jemand anderen auswählen konnte.“* Treten solche negativen Feedbacks auf, werden diese genau analysiert und die möglichen Ursachen mit dem Coach besprochen.

### **2.2.5. Die Bewertung des Bewerbungstrainings**

Am Ende des Coaching-Prozesses werden die Bewerbungsunterlagen optimiert und die Coachees u.a. mit Rollenspielen auf Bewerbungsgespräche und Gehaltsverhandlungen vorbereitet. Die meisten empfanden dies hilfreich und zeigten sich zuversichtlich, mit den praktischen Tipps zu Bewerbungsstrategien und der Anleitung zum Networking bald eine passende Anstellung zu finden. Hierzu werden auch die Ergebnisse des Kompetenzprofils High Profiling® genutzt, wie eine Klientin kommentiert: *„Das Kompetenzprofil High Profiling hat mir unglaublich die Augen über meine Fähigkeiten und Stärken geöffnet, und dessen Formulierungen haben mir bei den Bewerbungsschreiben und im Bewerbungsgespräch in puncto Stärken sehr gut weitergeholfen.“*

In kritischen Feedbacks wird gelegentlich bemängelt, dass das Bewerbungstraining zeitlich zu kurz gekommen sei. Die Ursache dafür kann darin liegen, dass die erforderliche intensive Mitarbeit zwischen den Coaching-Sitzungen nicht ernst genommen wurde. Im Vorfeld ist es manchen Coachees nicht bewusst, dass die Erstellung von Bewerbungsschreiben und Lebensläufen einige Zeit in Anspruch nimmt. Auch neue Formen der digitalen Bewerbung und die Einrichtung aussagekräftiger Profile auf beruflichen Plattformen müssen außerhalb der Coaching Sitzungen gut vorbereitet werden, um sie anschließend in der Coaching-Sitzung zu besprechen.

### **2.2.6. Ergebnisse des Feedbacks der Coaches zum Kompetenzprofil High Profiling®**

Die Coaches bewerten die einzelnen Sequenzen des Kompetenzprofils High Profiling® in einem Online-Feedbackbogen im institutseigenen Datenbank-System, dem INQUA Planer. Zu jeder Sequenz werden jeweils die objektiven Daten, die Erzählsequenz und die Entwicklungshypothese auf einer Skala von 1 bis 10 bewertet und kommentiert. Am Ende geben die Coaches einen Kommentar zum Gesamteindruck ab. Insgesamt liegen die Bewertungen zwischen 8 und 10 Punkten. Es wird positiv hervorgehoben, das Kompetenzprofil diene als gute Vorlage und Referenz für weitreichende Reflexionen, wie zum

Beispiel hier zum Ausdruck kommt: *„Die Entwicklungshinweise treffen hier voll und ganz zu. Diese wurden schon vorher mit der Klientin in Erwägung gezogen, sodass das High Profiling® alles noch einmal von unabhängiger Seite bestätigt hat. Die Klientin war begeistert und hat das High Profiling® als sehr hilfreich und treffend empfunden. Super!“* Einige Coaches kommentieren, wie überrascht sich ihre Coachees zeigen, wenn sich aus der Analyse des Interviews oft nicht bewusste Kompetenzen und mögliche Entwicklungsfelder erkennen lassen.

Das Kompetenzprofil High Profiling® wird allgemein von den für das INQUA Institut tätigen Coaches als gute Grundlage für die Beratung geschätzt. Es bietet ihnen die Möglichkeit, sich tiefer gehend mit den Daten und den Erzählungen ihrer Coachees zu beschäftigen, wie an dieser Rückmeldung deutlich wird: *„Interessant ist für mich immer wieder, die biografischen Daten und die Erzählsequenzen noch mal durchzulesen. Ich nehme das ganz anders wahr als in der Interviewsituation, wo ich mich so sehr auf die korrekte Wiedergabe der Daten bzw. den Klienten selbst konzentriere.“*

Erwähnt wird häufig, das Kompetenzprofil helfe dabei, mit dem Coachee schneller in ein Gespräch einzusteigen. Es erleichtert die Wahrnehmung von Glaubenssätzen und Werten, mit denen sich die Coachees mitunter selbst behindern. Die Wirkung ist weitreichend, wie zum Beispiel aus diesem Statement hervorgeht: *„Ein sehr wertschätzendes Profil, das dem Klienten nach einer resignierten Lebensphase nach einem Burnout sehr genützt hat. Ein Schlüssel zu einem positiven Selbstreflexionsprozess im Coaching. Er hat schon nach sechs Sitzungen eine völlig andere Haltung zu sich eingenommen und ist wieder aktiv geworden.“* Daraus erschließt sich, wie die Entwicklungshypothesen zur Reflexion anregen. Sie tragen zur Öffnung der Coachees für den Prozess bei, weswegen die Coaches das Kompetenzprofil allgemein als sehr hilfreich wertschätzen.

Ein negatives Klienten-Statement speziell zum High Profiling® ließ sich unter den Kommentaren nicht finden, doch wird manchmal das Gesamtkonzept als nicht passend empfunden: *„Das Konzept ist leider nicht individuell und ist eher für Leute geeignet, die nicht wissen, wo die Stärken liegen etc. Ich wollte lediglich Vorstellungsgespräche trainieren und musste aber EIN SYSTEM durchziehen, was nicht zu mir passte und es fanden keine Trainings oder Hinweise statt. Meine Coach war zwar sehr nett und sehr angenehm, aber das System passte nicht. Mir ging es danach leider noch schlechter. Zeit verloren. Für jemand, der 40 ist und weiß was er will, war es mental deprimierend.“* An Coachees, die ausschließlich ein Bewerbungstraining erwarten, zielt das Karriere-Coaching mit High Profiling® vorbei.

## Fazit

In dieser Studie wurde das Karriere-Coaching mit High Profiling® evaluiert. Die Datenbasis lieferten die vom INQUA Institut zwischen 2016 und 2020 durchgeführte Kundenbefragung. Es handelt sich einerseits um quantitative Daten und andererseits um qualitative Daten. Für die quantitative Erhebung haben die Kunden:innen Punkte von eins bis zehn für den Coaching-Prozess insgesamt, die Coaches, die Organisation, das Kompetenzprofil High Profiling® und das Genogramm vergeben. Die qualitativen Daten wurden anhand der Kommentare von den Kund:innen in den Feedbackbögen ermittelt. Die quantitativen Daten haben zu folgenden Ergebnissen geführt:

1. Die Coaches wurden mit durchschnittlich 9,45 Punkten insgesamt außerordentlich gut bewertet. Dabei hat sich die Bewertung zwischen 2016 und 2020 von 8,81 Punkten auf 9,65 Punkte gesteigert.
2. Der gesamte Coaching-Prozess wurde mit 8,79 Punkten im Durchschnitt sehr gut bewertet und hat sich von 7,93 Punkten im Jahr 2016 auf 9,06 Punkte 2020 erhöht.
3. Die speziellen Methoden High Profiling® wurde im Durchschnitt mit 8,65 und die Ressourcenorientierte Genogrammarbeit mit 8,22 Punkten bewertet. Hier hat sich die Bewertung des Kompetenzprofils High Profiling® zwischen dem Jahr 2016 und 2020 von 7,50 auf 8,95 Punkte erhöht, die Genogrammarbeit im gleichen Zeitraum von 7,51 auf 8,41 Punkte.

Die Steigerung in den Bewertungen der vergangenen fünf Jahre zeigt, dass die kontinuierliche Weiterentwicklung der Methoden – besonders die Einführung von Entwicklungshypothesen beim High Profiling® – nachweislich zu einer Qualitätsverbesserung geführt hat. Das Coaching-Verfahren wird methodisch fortlaufend weiterentwickelt. Coaches wie Analyst:innen aktualisieren ihr Wissen durch regelmäßige Weiterbildungen, Intervisionen und Supervisionen.

Auch während der Coronakrise ab März 2020 konnte das INQUA-Institut das Karriere Coaching fortsetzen, nachdem dies die Bundesagentur für Arbeit nach Vorlage eines entsprechenden Zertifikats zur Online-Eignung genehmigt hatte. Das Online-Angebot wurde von den meisten Kund:innen gut angenommen und laufende Coaching-Prozesse wurden auch nach der zwischenzeitlichen Lockerung auf eigenen Wunsch hin ganz oder teilweise im Online-Format zum Abschluss geführt.

Die Auswertung der qualitativen Daten bestätigt den besonderen Nutzen, der durch den Einsatz des Kompetenzprofils High Profiling® entsteht. Beispielhaft beschreibt eine Klientin das Profil als „*einen Schlüssel zu einem positiven Selbstreflexionsprozess im Coaching*“. Häufig beschreiben die Coachees, dass ihnen mit dem Kompetenzprofil ihre Fähigkeiten und Stärken bewusster geworden sind.

Die aus den quantitativen Daten hervorgehenden sehr guten Bewertung der Coaches mit durchschnittlich über neun von möglichen zehn Punkten wird durch die qualitativen Aussagen unterstrichen: „*Sie [die Coachin von INQUA] hat einen exzellenten Job gemacht. Sie hat sich sehr an meine Bedürfnisse und persönlichen Ziele angepasst.*“ Oder: „*Mein Coach war sehr einfühlsam und sehr fokussiert. Ich hatte das Gefühl, ihm voll vertrauen zu können, konnte mich öffnen und habe daher viel über mich gelernt.*“

Die Genogrammarbeit mit den Einblicken in das Werte- und Ressourcensystem der Herkunftsfamilie wird in Ergänzung zum Kompetenzprofil High Profiling® als „*konstruktiv und hilfreich*“ empfunden. Der gesamte Prozess, d.h. das Zusammenspiel der „*aufschlussreichen*“ Methoden, wird von den Kund:innen sehr positiv kommentiert: „*Ein sehr gutes Coaching-Konzept. Von der geleiteten Selbstreflexion bis hin zur Erarbeitung der Zukunftsaussichten.*“

Wenige Klient:innen äußern sich im Feedback kritisch. Meistens hatten sie andere Vorstellungen und waren nicht bereit, sich mit ihrer eigenen (Berufs-)Biografie zu befassen. Zum Beispiel bemängeln sie: „*Ich wollte mich der beruflichen Neuorientierung widmen und die Coaching-Sitzungen nicht damit verschwenden, mich mit der Vergangenheit zu beschäftigen.*“ Der Rückblick auf die Berufsbiografie und die durch die Reflexion der im Familiensystem vermittelten Werte und Kompetenzen sind die zentralen Elemente des hier evaluierten Coaching-Ansatzes. Hier wird deutlich, dass vor der Teilnahme genau zu prüfen ist, ob der/die Kund:in für den anspruchsvollen und arbeitsintensiven Coaching-Prozess bereit sind. Ist das nicht der Fall, bleiben die Ergebnisse hinter den Möglichkeiten zurück.

Abschließend kann anhand der Evaluation der erhobenen Daten nachgewiesen werden, dass dem Karriere-Coaching mit High Profiling® ein wirksames Konzept zugrunde liegt. Der Coaching-Prozess ist strukturiert und gleichzeitig so flexibel gestaltet, dass er sich den individuellen Bedürfnissen anpasst. Die Klient:innen werden bei vorhandener Bereitschaft zur Selbstreflexion in der Gestaltung ihrer individuellen beruflichen Karriere wirkungsvoll, effizient und nachhaltig unterstützt.

## LITERATUR

Erpenbeck, John; Heyse, Volker (2007): Die Kompetenzbiografie: Wege der Kompetenzentwicklung. Münster: Waxmann Verlag.

Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven (Hrsg.) (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen. Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz; Grote, Sven; Sauter, Werner (Hrsg.) (2017): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

FH Wien (2015): Kompetenzatlas. <http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at> [1.9.2020].

Geißler, Harald (2016): Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung. In: Robert Wegener; Michael Loebbert & Agnès Fritze (Hrsg.): Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer, S. 49–74.

Hertkorn, Martin (2009): Evaluation des systemischen Verfahrens High Profiling® Coaching. In: OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Band 16, Heft 1, März 2009, S. 66–71.

Hertkorn, Martin (2012): Ressourcenorientierte Genogrammarbeit. In: Coaching-Magazin, Ausgabe 4/2012, S. 38–41.

Hildenbrand, Bruno (2018): Genogrammarbeit in der Laufbahnberatung: Der Ansatz von Martin Hertkorn. In: Genogrammarbeit für Fortgeschrittene: vom Vorgegebenen zum Aufgegebenen. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, S. 158–166.

INQUA Institut (2003): Berufsbiografien von Weiterbildungern, erstellt im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung.

INQUA Institut für Coaching (2017): Das Genogramm im Karriere-Coaching, 17. März 2017, [www.inqua-institut.de/methoden/genogramm-karriere-coaching/](http://www.inqua-institut.de/methoden/genogramm-karriere-coaching/) [01.09.2020].

Lindart, Marc (2017): Den Blick auf die wirksamen Dinge richten! Neue Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung. In: Coaching-Magazin, Ausgabe 1 | 2017, 22.2.2017 (<https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/wirkfaktoren-coaching> 1.9.2020)

McGoldrick, Monica; Gerson, Randy; Petry, Sueli (2009): Genogramme in der Familienberatung. 3. Auflage, Bern: Huber.

Oevermann, Ulrich (1979): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Soeffner, Hans-Georg (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart: J. B. Metzler Verlag, S. 352–433.

Plamper, Andreas (2008): High Profiling Coaching® Evaluation des systemischen Verfahrens High Profiling Coaching®. Eine Studie des IP-Instituts für Personalmanagement, ein gemeinsames Unternehmen der Freien Universität Berlin und der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (UVB). Berlin: INQUA Institut für Coaching.

Simon, Fritz (2006): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Heidelberg: Carl-Auer Systeme Verlag GmbH

Simon, Fritz (2014): Einführung in die (System-)Theorie der Beratung. Heidelberg: Carl-Auer Systeme Verlag GmbH



## ANHANG

### Erhebung der quantitativen Daten aus dem INQUA-Planer 2016–2020

**Tabelle 3: Gesamtzahlen Klient:innen (1.1.2016–31.12.2020)**

<b>Insgesamt seit Januar 2016</b>	<b>4.894</b>
<b>2016</b>	<b>395</b>
<b>2017</b>	<b>432</b>
<b>2018</b>	<b>842</b>
<b>2019</b>	<b>1.507</b>
<b>2020</b>	<b>1.723</b>

**Tabelle 4: Kundenfeedback nach 2 Wochen (1.1.2016–31.12.2020)**

1140 oder 35,89 Prozent der 3176 Coachees haben nach 2 Wochen Feedback gegeben

<b>Entwicklung der Jobsituation</b>	<b>Anzahl Antworten</b>	<b>Prozent</b>
<b>Total</b>	<b>1.832</b>	<b>100</b>
Habe Job	335	18,29
Habe bald Job	268	14,63
Mache Weiterbildung	237	12,94
Habe keinen Job	975	53,22
Keine Angabe	17	0,92
<b>Bewertung Coaching</b>	<b>Anzahl Antworten</b>	<b>Punkte</b>
<b>Gesamtbewertung</b>	1829	8,79
Coach-Bewertung	1826	9,52
Organisation	1825	9,50
Atmosphäre	1816	9,44
HP-Bewertung	1825	8,65
Genogramm	1817	8,22
Arbeitsblätter	1800	8,41

Demografische Angaben	Anzahl Antworten	Prozent
weiblich	1060	57,86
männlich	705	38,48
Keine Geschlechtsangabe	67	3,66
Bis 30 Jahre	195	10,64
31-40 Jahre	799	43,61
41-50 Jahre	457	24,95
51-60 Jahre	336	18,34
Über 60 Jahre	33	1,80
Keine Altersangabe	12	0,66

**Tabelle 5: Kundenfeedback nach 2 Wochen 1.1.–31.12.2016**

22,03 Prozent der 395 Coachees haben nach 2 Wochen Feedback gegeben

Entwicklung der Jobsituation	Anzahl Antworten	Prozent
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>100</b>
Habe Job	34	39,08
Habe bald Job	7	8,05
Mache Weiterbildung	2	2,30
Habe keinen Job	43	49,43
Keine Angabe	1	1,14
Bewertung Coaching	Anzahl Antworten	Punkte
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>86</b>	<b>7,93</b>
Coach-Bewertung	85	8,81
Organisation	85	9,36
Atmosphäre	87	9,41
HP-Bewertung	86	7,50
Genogramm	86	7,51
Arbeitsblätter	84	7,88

Demografische Angaben	Anzahl Antworten	Prozent
weiblich	43	49,43
männlich	31	35,63
Keine Geschlechtsangabe	13	14,94
Bis 30 Jahre	8	9,20
31-40 Jahre	47	55,02
41-50 Jahre	20	22,99
51-60 Jahre	11	12,64
Über 60 Jahre	1	1,15
Keine Altersangabe	0	0

**Tabelle 6: Kundenfeedback nach 2 Wochen 1.1.–31.12.2017**

40,5 Prozent der 432 Coachees haben nach 2 Wochen Feedback gegeben

Entwicklung der Jobsituation	Anzahl Antworten	Prozent
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>
Habe Job	35	20,00
Habe bald Job	27	15,43
Mache Weiterbildung	20	11,43
Habe keinen Job	87	49,71
Keine Angabe	6	3,43
Bewertung Coaching	Anzahl Antworten	Punkte
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>175</b>	<b>8,42</b>
Coach-Bewertung	175	9,33
Organisation	175	9,37
Atmosphäre	175	9,34
HP-Bewertung	174	8,03
Genogramm	173	7,83
Arbeitsblätter	172	7,98

Demografische Angaben	Anzahl Antworten	Prozent
weiblich	95	54,29
männlich	58	33,14
Keine Geschlechtsangabe	22	12,57
Bis 30 Jahre	18	10,29
31-40 Jahre	87	49,71
41-50 Jahre	45	25,71
51-60 Jahre	22	12,57
Über 60 Jahre	1	0,57
Keine Altersangabe	2	1,14

**Tabelle 7: Kundenfeedback nach 2 Wochen 1.1.–31.12.2017**

37,17 Prozent der 842 Coachees haben nach 2 Wochen Feedback gegeben

Entwicklung der Jobsituation	Anzahl Antworten	Prozent
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>100</b>
Habe Job	58	18,53
Habe bald Job	52	16,61
Mache Weiterbildung	44	14,06
Habe keinen Job	159	50,80
Keine Angabe	-	-
Bewertung Coaching	Anzahl Antworten	Punkte
<b>Gesamtbewertung</b>	313	8,66
Coach-Bewertung	312	9,47
Organisation	312	9,49
Atmosphäre	311	9,39
HP-Bewertung	312	8,54
Genogramm	312	8,06
Arbeitsblätter	311	8,24

Demografische Angaben	Anzahl Antworten	Prozent
weiblich	43	49,43
männlich	31	35,63
Keine Geschlechtsangabe	13	14,94
Bis 30 Jahre	8	9,20
31-40 Jahre	47	55,02
41-50 Jahre	20	22,99
51-60 Jahre	11	12,64
Über 60 Jahre	1	1,15
Keine Altersangabe	0	0

**Tabelle 8: Kundenfeedback nach 2 Wochen 1.1.–31.12.2019**

37,42 Prozent der 1.507 Coachees haben nach 2 Wochen Feedback gegeben

Entwicklung der Jobsituation	Anzahl Antworten	Prozent
<b>Total</b>	<b>564</b>	<b>100</b>
Habe Job	115	20,39
Habe bald Job	84	14,89
Mache Weiterbildung	78	13,83
Habe keinen Job	284	50,35
Keine Angabe	3	0,53
Bewertung Coaching	Anzahl Antworten	Punkte
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>565</b>	<b>8,79</b>
Coach-Bewertung	563	9,55
Organisation	562	9,46
Atmosphäre	565	9,46
HP-Bewertung	563	8,72
Genogramm	559	8,30
Arbeitsblätter	556	8,39

**Tabelle 9: Kundenfeedback nach 2 Wochen 1.1.–31.12.2020**

37,42 Prozent der 1.507 Coachees haben nach 2 Wochen Feedback gegeben

Entwicklung der Jobsituation	Anzahl Antworten	Prozent
<b>Total</b>	<b>789</b>	<b>100</b>
Habe Job	116	14,70
Habe bald Job	108	13,69
Mache Weiterbildung	107	13,56
Habe keinen Job	449	56,91
Keine Angabe	9	1,14
Bewertung Coaching	Anzahl Antworten	Punkte
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>787</b>	<b>8,79</b>
Coach-Bewertung	771	9,55
Organisation	771	9,46
Atmosphäre	758	9,46
HP-Bewertung	770	8,72
Genogramm	767	8,30
Arbeitsblätter	762	8,39

Demografische Angaben	Anzahl Antworten	Prozent
weiblich	469	59,44
männlich	319	40,43
Keine Geschlechtsangabe	1	0,13
Bis 30 Jahre	97	12,29
31-40 Jahre	325	41,19
41-50 Jahre	188	23,83
51-60 Jahre	161	20,41
Über 60 Jahre	16	2,03
Keine Altersangabe	2	0,25

**Tabelle 10: Kundenfeedback nach 6 Monaten 2017–2020 insgesamt**

6,27 Prozent der 4.894 Coachees haben nach 6 Monaten Feedback gegeben

Entwicklung Jobsituation	Anzahl Antworten	Prozent
<b>Total</b>	<b>307</b>	<b>100</b>
Habe Job	139	45,28
Habe bald Job	28	9,12
Mache Weiterbildung	42	13,68
Habe keinen Job	92	29,97
Keine Angabe	6	1,95
Bewertung Coaching	Anzahl Antworten	Punkte
Gesamtbewertung	191	8,02

Demografische Angaben	Anzahl Antworten	Prozent
weiblich	110	35,83
männlich	69	22,48
Keine Geschlechtsangabe	128	41,69
Bis 30 Jahre	20	6,51
31-40 Jahre	80	26,06
41-50 Jahre	49	15,96
51-60 Jahre	37	12,05
Über 60 Jahre	3	0,98
Keine Altersangabe	118	38,44

**Tabelle 11: Kundenfeedback nach 6 Monaten 1.1.–31.12.2017**

12,04 Prozent von 432 Coachees haben nach 6 Monaten Feedback gegeben

Entwicklung Jobsituation	Anzahl Antworten	Prozent
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100</b>
Habe Job	18	34,62
Habe bald Job	3	5,77
Mache Weiterbildung	10	19,23
Habe keinen Job	20	38,46
Keine Angabe	1	1,92
Bewertung Coaching	Anzahl Antworten	Punkte
Gesamtbewertung	26	7,48

Demografische Angaben	Anzahl Antworten	Prozent
weiblich	10	19,23
männlich	11	21,15
Keine Geschlechtsangabe	31	59,62
Bis 30 Jahre	2	3,85
31-40 Jahre	16	30,77
41-50 Jahre	3	5,77
51-60 Jahre	5	9,62
Über 60 Jahre	0	0,00
Keine Altersangabe	26	50,00

**Tabelle 12: Kundenfeedback nach 6 Monaten 1.1.–31.12.2018**

7,96 Prozent der 842 Coachees haben nach 6 Monaten Feedback gegeben

Entwicklung Jobsituation	Anzahl Antworten	Prozent
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100</b>
Habe Job	41	61,19
Habe bald Job	2	2,99
Mache Weiterbildung	7	10,45
Habe keinen Job	15	22,39
Keine Angabe	2	2,98
Bewertung Coaching	Anzahl Antworten	Punkte
Gesamtbewertung	44	7,93

Demografische Angaben	Anzahl Antworten	Prozent
weiblich	27	40,30
männlich	10	14,93
Keine Geschlechtsangabe	30	44,78
Bis 30 Jahre	2	2,99
31-40 Jahre	24	35,82
41-50 Jahre	12	17,91
51-60 Jahre	5	7,46
Über 60 Jahre	0	0
Keine Altersangabe	24	35,82



**Tabelle 13: Kundenfeedback nach 6 Monaten 1.1.–31.12.2019**

5,37 Prozent der 1.507 Coachees haben nach 6 Monaten Feedback gegeben

Entwicklung Jobsituation	Anzahl Antworten	Prozent
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100</b>
Habe Job	34	41,98
Habe bald Job	10	12,35
Mache Weiterbildung	8	9,88
Habe keinen Job	29	35,80
Keine Angabe	0	0
Bewertung Coaching	Anzahl Antworten	Punkte
Gesamtbewertung	49	7,75

Demografische Angaben	Anzahl Antworten	Prozent
weiblich	32	39,51
männlich	17	20,99
Keine Geschlechtsangabe	32	39,51
Bis 30 Jahre	5	6,17
31-40 Jahre	16	19,75
41-50 Jahre	15	18,52
51-60 Jahre	9	11,11
Über 60 Jahre	3	3,70
Keine Altersangabe	33	40,74

**Tabelle 14: Kundenfeedback nach 6 Monaten 1.1.–31.12.2019**

6,21 Prozent der 1.723 Coachees haben nach 6 Monaten Feedback gegeben

Entwicklung Jobsituation	Anzahl Antworten	Prozent
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100</b>
Habe Job	46	42,99
Habe bald Job	13	12,15
Mache Weiterbildung	17	15,89
Habe keinen Job	28	26,17
Keine Angabe	3	2,8
Bewertung Coaching	Anzahl Antworten	Punkte
Gesamtbewertung	72	8,55

<b>Demografische Angaben</b>	<b>Anzahl Antworten</b>	<b>Prozent</b>
weiblich	41	38,32
männlich	31	28,97
Keine Geschlechtsangabe	35	32,71
Bis 30 Jahre	11	10,28
31-40 Jahre	24	22,43
41-50 Jahre	19	17,76
51-60 Jahre	18	16,82
Über 60 Jahre	0	0
Keine Altersangabe	35	32,71