

Auszug aus:

## Triadische Karriereberatung

Kornelia Rappe-Giesecke

EHP- Verlag 2008

Kapitel II 2. Werteklä rung: Kommentare zu den Ankerinterviews

Hinsichtlich Sortierung und Benennung der Karriereanker leicht überarbeitet von Christine Ehlers, um sie an die Sortierung und Benennung im Arbeitsblatt anzupassen. Sofern die Namen der Karriereanker gegenüber denen aus dem Arbeitsblatt abweichen, sind die von Edgar Schein verwendeten Bezeichnungen in blau dahinter geschrieben

### **Fachliche Kompetenz / Technische/funktionale Ausrichtung (TF)**

Die Unternehmen müssten Menschen mit diesem Anker Fachkarrieren anbieten. Ein Aufstieg in der Hierarchie macht diese Menschen auf Dauer unglücklich; sie versuchen dann, wieder in das operative Geschäft einzugreifen, was meist als Delegationsschwäche verstanden wird (und damit nicht den Kern des Problems trifft). Menschen mit diesem Anker sind einfach unglücklich, weil sie sich nicht mehr mit guter fachlicher Arbeit verwirklichen können; Verwaltung und Mikropolitik sind für sie keine richtige Arbeit. Dies ist sehr häufig bei Ingenieuren der Fall, die oft den Fachanker haben und durch Aufstiege unglücklich werden.

Menschen mit diesem Anker zu führen ist für diejenigen Führungskräfte schwierig, die kein fachliches Know-how besitzen. Lob von General Managern kommt nicht an, ihnen liegt mehr am Lob von Fachkollegen und Kunden.

Enge Vorgaben, die ins Fachliche eingreifen, werden auch nicht akzeptiert. Der Fachanker tritt häufig kombiniert mit dem Unabhängigkeitsanker auf, die Unabhängigkeit und Selbständigkeit wird gebraucht, um die die fachliche Arbeit autonom gestalten zu können.

Die Chance, bei der Arbeit lernen zu können, immer wieder neue fachliche Erkenntnisse umsetzen oder selbst generieren zu können, verschafft ihnen eine hohe Befriedigung. Die Möglichkeit, Weiterbildungen und Fachkongresse zu besuchen und das Führen durch Zielvorgaben werden eher akzeptiert als ein reines Lob.

## **General Management / (GM)**

Mehrere Bereiche überblicken zu können, nicht in einer Abteilung ‚gefangen‘ zu sein, viel Verantwortung zu tragen und wirklich etwas bewegen zu können sind typische Wünsche von Menschen mit diesem Anker.

Für Menschen mit diesem Anker ist es auch zweitrangig, was produziert wird oder welche Dienstleistung ihr Unternehmen anbietet, da sie sich nicht wirklich auf der fachlichen Ebene für die Dinge interessieren, sondern dafür, wie alles zusammenhängt und welches Ergebnis herauskommt.

Wenn diese Menschen am Beginn ihrer Laufbahn stehen, ist es für sie oftmals schwer erträglich, ihre Position in den Augen ihrer Umgebung angemessen auszufüllen und ihre Rolle zu halten. Aus der Perspektive ihrer Führungskräfte sieht es so aus, dass sie die Verantwortung an sich reißen, eigenmächtig handeln, letztlich nicht kontrollierbar sind und ihre fachliche Kompetenz oft zu wünschen übriglässt. Sie sind, wenn auch aus anderen Gründen als Menschen mit Fachankern, schwer zu führen.

Auf die Frage, wie ihr Chef sie führen soll, fragt eine Managerin aus der mittleren Ebene mit einem Schuß Ironie „Welcher Chef?“

### ***Selbständigkeit und Unabhängigkeit / (SU)***

Dieser Anker erfährt in unserer Kultur eine hohe Wertschätzung, Autonomie ist nahezu ein Wert an sich. Er kommt sehr häufig bei Freiberuflern und Mitarbeitern in Stabsabteilungen vor (siehe Tabellen S. 335f). Man kann sich in Organisationen mit diesem Anker bewegen, wobei jedoch die Frage nach der Größe der Spielräume bleibt. Wenn diese Spielräume und Freiheiten eingeschränkt werden, meldet sich dieser Anker sehr deutlich. Diese Menschen suchen sich andere Positionen mit mehr Freiheiten bzw. verlieren häufig die Freude an der Arbeit und gehen in mehr oder weniger offene Konflikte mit ihren Führungskräften.

Dieser Anker ist häufig sehr eng verbunden mit anderen Ankern. Sieht man sich das empirische Material an, dann erscheint der Wert Selbständigkeit und Unabhängigkeit doch ‚kein Wert an sich‘ zu sein, sondern erfüllt eine Funktion für andere Werte. Er erfährt sehr unterschiedliche Ausprägungen, je nachdem wofür die Unabhängigkeit und Selbständigkeit gebraucht wird. Will man Autonomie zu haben, um fachlich gute Arbeit zu machen (FK), oder um die Lebensbereiche flexibel integrieren zu können (LI), oder um seine Managementfunktion ausüben zu können (GM), oder um sich immer wieder herausfordernde Aufgaben schaffen zu können (TH)?

## Sicherheit und Beständigkeit / (SB)

In keiner der interviewten Gruppen und in keiner Karriereberatung gab es jemanden, der diesen Anker an erster Stelle hatte. Ein interessantes Datum, das etwas über Weiterbildungsteilnehmerinnen und Führungskräfte aussagt, die Karriereberatung suchen. Vermutlich wird dieser Anker häufiger bei Menschen zu finden sein, die keinerlei berufliche Veränderung anstreben.

Ich gehe von folgender *These* aus:

Sicherheit scheint ähnlich wie Unabhängigkeit kein Selbstzweck zu sein; die Sicherheit dient vielmehr dazu, einen oder mehrere andere Anker produktiv gestalten zu können.

Im empirischen Material findet man mehrere Typen von Sicherheit, die angestrebt werden:

- Sicherheit im Fachlichen (Kombination mit Fachanker)
- Finanzielle Sicherheit (sichere Stelle mit regelmäßigem Einkommen)
- Geographische Sicherheit (in Kombination mit LI)
- Sicherheit, in einem Unternehmen oder einer Organisation bleiben zu können (sich auszukennen, zu wissen was auf einen zukommen kann; organizational stability)

Schein hat diesen Anker so charakterisiert:

Man wünscht sich sichere Zukunftsaussichten, man möchte sich abgesichert und frei von Sorgen fühlen und sich entspannen in dem Bewusstsein, es geschafft zu haben. Menschen mit diesem Anker haben eine hohe Loyalität zum Unternehmen, die Belohnung für diese Loyalität ist die Arbeitsplatzsicherheit. Menschen mit diesem Anker schätzen Routine und setzen Dinge zuverlässig um. Sie wären damit m. E. hervorragende Kooperationspartner für Menschen mit dem Anker Totale Herausforderung. Die Bindung an ein Unternehmen ist für Schein das wesentliche Charakteristikum dieses Ankers.

Während die Wechselwirkung zwischen den Ankern Sicherheit und Beständigkeit auf der einen und Fachliche Kompetenz oder Lebensstilintegration auf der anderen Seite die beiden Ausprägungen von Sicherheit gut erklärt, gibt es keinen offensichtlichen Zusammenhang zwischen finanzieller Sicherheit und einem der Anker. Alle vier Interviewten haben den Fachanker, und drei von ihnen den Lebensstilintegrationsanker. Möglich wäre, dass finanzielle Sicherheit eine Bedingung ist, um die privaten und beruflichen Bereiche integrieren zu können, nicht zu viel Zeit auf das Geldverdienen zu verwenden. Alle vier Interviewten sind angestellt, niemand von ihnen ist freiberuflich tätig.

Aus: Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke – Triadische Karriereberatung Kap. II 2.  
Zusammenfassung der Ankerbeschreibungen in ‚Die Anker im ‚O-Ton‘ S. 193-217, EHP Verlag 2008

### **Unternehmerische Kreativität / (UK)**

Dieser Anker scheint sich lebensgeschichtlich erst später durchsetzen zu können. Die Befragten arbeiteten meist längere Zeit in Organisationen, bis ein äußeres Ereignis sie (meist in den Vierzigerjahren) entscheiden lässt, eine eigene Firma aufzubauen. Diese Firma soll ihre sein, sie wollen ‚Chef‘ sein, der Erfolg und auch das mögliche Scheitern wollen sie sich allein zuschreiben können. Mit der Firma wollen sie ihre kreativen Ideen für Produkte oder Dienstleistungen verwirklichen können, was ihnen in den Organisationen oft verwehrt war. Neues schaffen, kreativ sein ist neben dem Wert, eine eigene Firma zu haben, der zweite Wert, den sie immer wieder verwirklichen wollen. Jeder der Befragten hat unter den ersten drei Ankern auch Selbständigkeit und Unabhängigkeit, diese beiden Anker harmonieren sehr gut. Vermutlich wird zu Beginn der Karriere dieser Anker im Vordergrund gestanden haben. Alle Befragten, von denen ich die Biographie kenne (vier von sieben), kommen aus Herkunftsfamilien, die eigene Firmen hatten.

Wenn sie in Organisationen arbeiten, neigen sie dazu ‚eine Firma in der Firma‘ zu schaffen, sie arbeiten nicht gern im Teams, und wenn dann nur als Leitung und treffen ihren Entscheidungen lieber allein, als sich mit anderen abstimmen zu müssen.

### **Dienst und Hingabe / Hingabe an eine Idee oder Sache (DH)**

Den Menschen mit dem Anker Dienst und Hingabe sind die Werte, die ihnen wichtig sind, sehr bewusst – im Vergleich zu Menschen mit anderen Ankern. Sie stellen sich in den Dienst eines Wertes, den sie mit ihrem beruflichen Handeln und ihrem privaten Sein verwirklichen wollen.

Die häufig vorkommende Kombination mit Lebensstilintegration bestätigt diese Verbindung zwischen Beruflichem und Privatem. Die Werte gelten in beiden Bereichen, weil sie zur Identität der Person gehören.

Wenn diese Menschen ihre Werte in ihrer Arbeit nicht verwirklichen können, werden sie weder durch gute Rahmenbedingungen für fachliche Arbeit noch für autonomes Arbeiten auf ihrer Stelle gehalten. Ein Chef, der scheinbar keine Werte hat, ist für sie nicht akzeptabel, mindestens muss er ihnen den Freiraum lassen, ihre Werte in ihre Arbeit einbringen zu können.

Die zweithäufigste Kombination ist die Kombination von Dienst und Hingabe mit Selbständigkeit. Der Anker ist nicht typisch für bestimmte Professionen und auch nicht typisch für bestimmte Funktionen; die Befragten arbeiten in unterschiedlichen Organisationstypen und Funktionen oder sind selbständig.

### **Totale Herausforderung / (TH)**

Menschen mit diesem Anker langweilen sich schnell, wenn es keine Herausforderungen für sie gibt. Voller Energie sind sie, wenn sie eine Aufgabe bekommen können, die andere für nicht lösbar halten: ‚geht nicht gibt’s nicht‘.

Als Belohnung empfinden sie es, wenn sie nicht mit der langen und mühsamen Umsetzung von Konzepten und Projekten beschäftigt werden, sondern gleich wieder eine neue herausfordernde Aufgabe bekommen. Dies ist der ideale Anker für Projektmanager und Führungskräfte im Sinne der Mintzbergschen Adhocracy (1991). Von anderen wird ihnen vorgeworfen (und gelegentlich werfen sie es auch sich selbst vor), dass sie an nichts ‚dran bleiben‘ können, nichts zu Ende führen können, nicht ernten können, immer flüchten müssen und die Dinge nicht ernst nehmen. Die Verwirklichung ist nicht wirklich wichtig für sie. Sobald sie wissen, dass die Lösungen, die sie sich überlegt haben, funktionieren werden, interessiert sie die Umsetzung nicht mehr.

Sie benutzen sehr oft sprachliche Formulierungen des kinästhetischen Sinnestyps, um ihr Handeln und Empfinden zu beschreiben: was wuppen, was reißen, es kribbelt, die Dinge anfassen, Hand am Arm, rödeln, was bewegen, Themen stemmen, es braucht Spuren.

### **Lebensstilintegration / (LS)**

Menschen mit diesem Anker benutzen die Begriffe Privatleben und Berufsleben nicht, sie sprechen stattdessen davon, dass alle Lebensbereiche integriert, zu einem Ganzen zusammengeführt werden müssen. Auch der Begriff der ‚Work-life-balance‘ trifft diesen Wert nicht, da er von einer Trennung der Bereiche, die in eine Balance gebracht werden müssen, ausgeht; ihm liegt ein völlig anderes mentales Modell zugrunde als diesem Anker.

Es ist geschichtlich gesehen noch nicht sehr lange her, dass Menschen die Unterscheidung zwischen Arbeit und Privatleben überhaupt treffen konnten oder mussten: Eine Bauernfamilie, die auf ihrem Hof lebte und arbeitete, ein Handwerksbetrieb, in dem Familie mit den Gesellen und Lehrlinge lebte, verkörperten diese Integration. Meine Vermutung ist, dass Menschen mit diesem Anker eine starke Sehnsucht nach solchen ‚nicht entfremdeten‘ Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten haben und vielleicht auch aus Herkunftsfamilien stammen, die dies haben leben können. Befragt man Menschen mit diesem Anker nach ihrer Biographie, sind die meisten tatsächlich auf Bauernhöfen oder in Familienbetrieben aufgewachsen. Auffällig viele von ihnen, die aus Bauernfamilien stammen, haben durch Krieg und Vertreibung diese materielle Basis verloren und versuchen in den Jobs, die diese postindustrielle Gesellschaft bietet, diese Einheit wieder herzustellen, z.B. als Freiberufler ‚auf einem eigenen Hof‘.

Eine Arbeit muss für sie die Möglichkeit bieten, zeitlich flexibel alle ihre Lebensbereiche gestalten zu können. Diejenigen, die in ihren Organisationen diese Flexibilität nicht haben, sind leicht versucht, sie in der Selbständigkeit zu suchen.