

# Triadische Karriereberatung

Modelle und Programme der Beratung  
von Fach- und Führungskräften

Habilitationsschrift

Eingereicht an der Fakultät für Bildungswissenschaften  
der  
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

von

Kornelia Rappe-Giesecke

Neustadt, im Mai 2007

Die überarbeitete Fassung ist 2008 unter dem Titel: Triadische  
Karriereberatung- Begleitung von Professionals, Führungskräften und  
Selbständigen beim EHP Verlag Bergisch Galdbach erschienen

### *Teil III*

## *Wie Werte Karrieren steuern*

### *1. Funktion, Datenbasis und Vorgehen der Untersuchung*

Dieser Teil der Arbeit hat zwei Funktionen. Zum einen sollen sich Berater, die mit den in Kapitel 2 in Teil II vorgestellten Anker arbeiten wollen, anhand von empirischem Material ein anschauliches Bild der Anker machen können: Wie drücken sich die Werte aus, die die Karrieren steuern? Welche typischen Formulierungen wählen die Befragten? Im ersten Teil habe ich Formulierungen gewählt, die die Anker ‚in Reinkultur‘ präsentieren sollen. Ich übernehme die Metapher des Ankers und verstehe darunter die Werte, die eine Person hat.

Zweitens soll die triadische Reformulierung des Ankerkonzepts von Schein, also die Arbeit mit den Relationen zwischen den ersten drei Anker einer Person, anhand der Zitate aus den Interviews nachvollziehbar gemacht werden. Wie wirken Anker zusammen, und welche individuellen Ausprägungen erfahren sie in Kombination mit anderen Anker? Dazu finden sich schon im ersten Teil Beispiele, wo Interviewte in ihren Aussagen zwischen mehreren Anker wechseln. Im zweiten Teil werden komplette Interviews präsentiert, an denen versucht wird zu zeigen, wie sich die Wechselwirkungen zwischen den Anker empirisch darstellen. Dabei ist auffällig, dass es zwei Formen der Wechselwirkung gibt: Entweder werden die Anker, dem linearen Prozessmodell folgend, nacheinander benannt, oder aber die Anker überlagern sich (dem simultanen Prozessmodell folgend) und sind nicht mehr sequentiell voneinander zu trennen. Dieses Phänomen näher zu untersuchen wäre ein lohnender Gegenstand für eine weitere empirische Untersuchung.

Dieser Teil der Arbeit hat ferner die Funktion, die Interviewfragen vorzustellen, die ich in meinen beiden Rollen als Beraterin und als Wissenschaftlerin entwickelt habe. Bei der Befragung von Klienten in der ersten Beratungssitzung nach der Ankererhebung stellten sich manche Fragen zur Klärung der Anker als hilfreich heraus, andere waren weniger fruchtbar. Diese Fragen, die ich als Beraterin gestellt hatte, habe ich im Nachhinein reflektiert und in den nachfolgenden Beratungen erneut ausprobiert. Auf diese Weise ist im Wechsel von Berater- und Forscherrolle ein Interviewraster entstanden. Dieses Raster habe ich dann in meinen Ausbildungsgruppen genutzt und weiter entwickelt.

Es bleibt weiteren Forschungen vorbehalten, zu testen, ob man mit diesem Interviewraster die Karriereanker genauso gut erheben kann wie mit Edgar Scheins

Leitfadeninterview. Dass man das Raster nutzen kann, um unklare Interviewergebnisse zu untersuchen, hat sich schon in der Beratungspraxis gezeigt.

Die Charakterisierung der Anker durch empirische Beispiele ist das Ergebnis meines professionellen Expertenwissens als Beraterin. Wie ich als Expertin zu diesen Schlussfolgerungen gekommen bin, kann ich nicht selbst untersuchen. Es tut sich hier ein weiteres Forschungsfeld auf, nämlich meine Schlussfolgerungen systematisch zu überprüfen.

Andererseits sind diese Interpretationen auch schon im Wechselspiel zwischen meinen beiden Positionen als Beraterin und Forscherin entstanden. Die triadische Reformulierung des Ankermodells hätte ohne mein Wissen um diese Form des Denkens und Bewertens nicht gelingen können.

### *Datenmaterial*

Zum Datenmaterial dieser Untersuchung gehören 42 Karriereberatungen, die ich in den letzten Jahren als Beraterin gemacht habe. Bei den ersten zehn Beratungen habe ich noch nicht die ersten drei, sondern nur den ersten Anker erhoben. Von diesen Beratungen existieren keine Transkripte, sondern Feldnotizen, Dokumentationen der Sitzungen wie Fotografien der Arbeitsergebnisse am Flipchart, Notizen, die die Interviewer, die aus dem Freundekreis der Klienten kamen, während des Interviews zur Erhebung der Anker gemacht haben oder die Ergebnisse der Selbsteinschätzung.

Weiteres Datenmaterial bilden 174 Erhebungen der Anker und die anschließende Arbeit mit der Presencingübung oder dem Bild und der Negativliste in Weiterbildungen zum Manager oder Berater. Es sind im einzelnen:

- 2 Kurse des Weiterbildungsstudiengangs Management und Organisationsentwicklung an der Evangelischen Fachhochschule Hannover (18 und 16 Teilnehmer),
- 2 Kurse des Weiterbildungsstudiengangs Supervision und Organisationsberatung an der EFH (23 und 18 Teilnehmer),
- 2 Kurse der Weiterbildung Organisationsberatung der Volkswagen Coaching AG mit einer Gruppe aus Managerinnen, Unternehmerinnen, internen und externen Beraterinnen 20 und 18 Teilnehmer),
- 3 Kurse einer Weiterbildung in Coaching eines privaten Anbieters (10, 12 und 15 Teilnehmer),
- 2 Kurse der Weiterbildung Karriereberatung an der EFH (12 und 12 Teilnehmer).

In diesen Kursen wurden zwei für dieses Karriereberatungskonzept elementare Verfahren der Werteanalyse angewandt und getestet. Leider habe ich in den ersten Kursen die nun folgenden Interviews zu den Anker noch nicht durchgeführt, da der Interviewleitfaden noch nicht entwickelt war und sich auch die Hypothese, dass es auf die ersten drei Anker ankommt, erst durch diese Interviews entwickelt hat.

Aus diesem Grunde gibt es lediglich 118 Interviews mit Weiterbildungsteilnehmerinnen, die teilweise vollständig oder auszugsweise transkribiert worden sind.

In längerfristigen Weiterbildungen, in denen ich die Gesamtverantwortung habe, erheben alle Weiterbildungsteilnehmer ihre Anker und machen eine der folgenden Übungen, nicht um Karriereberater zu werden, sondern um ihre eigene Karriere zu reflektieren. Es ist beobachtbar, dass durch längerfristige Weiterbildungen bei den Teilnehmer/innen oft der Wunsch nach Veränderungen angestoßen wird.<sup>1</sup> Mit der Entscheidung für eine Weiterbildung sind immer auch unabsehbare Konsequenzen verbunden, insofern wäre es sinnvoll, wenn der Verwirklichung von Veränderungsvorhaben eine Karriereplanung vorausgehen würde. Aus der Beratung über Weiterbildungsangebote weiß ich, dass dieser Aspekt von den Betreffenden völlig unterschätzt wird und sie sich in ihrem Entscheidungsprozess zu viel mit den Angeboten und zu wenig mit ihrer Berufsbiographie beschäftigen. Aus diesem Grund gehört es bei mir zum Curriculum von Weiterbildungsstudiengängen, dass die Teilnehmerinnen während dieser Zeit die Gelegenheit erhalten, die Veränderungen, die sie durch die Weiterbildung erfahren, zu reflektieren. Die Irritationen bei der Entwicklung einer neuen professionellen Identität, die Verunsicherung in der alten professionellen Identität und die Wahrnehmung der persönlichen Verunsicherungen und Veränderungen ist eine Voraussetzung, um den weiteren beruflichen Weg bewusst planen zu können. 174 Teilnehmerinnen der Weiterbildungen haben diese Karriereplanung, die mit der Erhebung der Anker beginnt, gemacht.

Die befragten Personen sind aus zwei Gründen für eine Untersuchung besonders geeignet: Erstens befinden sie sich in einer Umbruchphase ihrer Karriere, deshalb sind die ‚antreibenden Anker‘ gut erkennbar. Zweitens können sie aufgrund ihres geschulten Reflexionsvermögens gute Selbstbeobachtungen liefern, was bei vielen anderen Menschen nicht der Fall sein dürfte. Die Interviews zur Erhebung der Anker wurden außerhalb des Seminarsettings mit anderen Kursteilnehmern oder Freunden durchgeführt. Im Seminar fanden dann Interviews mit allen Teilnehmerinnen zu Ihren Anker statt, um ihnen die Unterschiedlichkeit der Anker vor Augen zu führen.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den Irritationen, die durch Lernprozesse in der Weiterbildung ausgelöst werden, Schäffter 1997, S. 127 ff. Er fasst Lernen als einen Prozess der Auseinandersetzung mit den relevanten Umwelten und nicht nur als intrapersonalen Vorgang auf.

<sup>2</sup> Die Ziele der Arbeit mit den Interviews im Setting der Kursgruppe sind erstens das Kennenlernen der eigenen und anderer Anker, zweitens ein vertieftes Verstehen der

## *Interviewleitfaden*

Vorgehen:

Man bildet Gruppen entsprechend dem 1. Anker. Dann werden alle Personen aus der jeweiligen Gruppe nacheinander interviewt. Zuerst fragt man nach der Kombination der ersten drei Anker und danach, wie nah sie zusammenliegen sowie nach dem letzten Anker. Dann stellt man die folgenden Fragen:

Worauf würden Sie ungern verzichten?  
Was sind die zentralen Werte, die Sie leiten?

Wann sind Sie bei der Arbeit ganz im Einklang mit sich?  
Welche Arbeit ist nicht sinnvoll und produktiv und erzeugt bei Ihnen Langeweile, Unwillen oder andere negative Gefühle?

Wann kündigen Sie?  
Welche Stelle haben Sie schon einmal abgelehnt?

Wer kann das?  
Von wem nehmen Sie Lob und Wertschätzung an?

Wie sollte Ihr Chef Sie führen? Wie nicht?

Was ist Ihre Philosophie für Ihr Arbeitsleben?

Daneben gibt es spezifische Fragen zu den folgenden Ankern:

*Fachliche Kompetenz:*

Ein Aufstieg in der Hierarchie wird Ihnen angeboten, wie entscheiden Sie sich?

*Lebensstilintegration:*

Wie sehen Sie das Verhältnis von Arbeit und Privatleben?

---

Selbstbilder, Motive, Bedürfnisse und Wertvorstellungen und drittens das Kennenlernen der differenzierten Ausprägung verschiedener Ankerkombinationen.

Die Auswertung im Kurs erfolgte durch die Reflexion der eigenen Anker auf dem Hintergrund des Gehörten: Was ist gleich und was ist anders? Verstehe ich meine Prämierungen von Selbstbildern besser? Helfen mir diese Selbstaussagen, Phänomene bei Kunden und Mitarbeitern zu verstehen und einzuordnen? Mit welchen Ankern und den in ihnen repräsentierten Werten habe ich Schwierigkeiten, welche lehne ich eher ab? Kann ich dazu eine andere Haltung gewinnen?

*Unternehmerische Kreativität:*

Wie ist es zur Unternehmensgründung gekommen?

### *Vorgehen bei der Analyse des Datenmaterials*

Eine Veröffentlichung meiner Aufzeichnungen aus den Beratungen ist nicht möglich, weil dies nicht kontraktiert war und weil die Personen identifizierbar wären. Die ersten Interviews sind aufgrund der schlechten Tonqualität von mir selbst nur in Auszügen transkribiert worden. Insgesamt wird das Datenmaterial nur in Auszügen zitiert und nicht in einem eigenen Materialband ausgewiesen. Allerdings dokumentiere ich im dritten Teil dieses Kapitels große Teile der Interviews.

Die Transkripte der Interviews mit den Weiterbildungsteilnehmerinnen wurden in einem ersten Arbeitsschritt sequenziert. Die grobe Sequenzierung folgte den Aussagen zu bestimmten Anker, die zweite innerhalb der Aussagen zu einem Anker zu den in den Fragen fokussierten Themen. Im dritten Schritt werden die Antworten einer Person zu einer Frage danach weiter sequenziert, welchem Anker die Aussagen zuzuordnen sind. Jetzt beginnt die Kodierungsarbeit. Im Laufe der Arbeit haben sich Hypothesen darüber entwickelt, welche Antworten auf bestimmte Fragen für welche Anker typisch sind und wo sich die Anker 'vermischen'.

### *Darstellung*

Die Anker werden in alphabetischer Reihenfolge aufgeführt. Zu jedem Anker werden die Antworten auf die Interviewfragen, die unterschiedliche Personen gegeben haben, in Ausschnitten wiedergegeben. Die Auswahl richtet sich einmal danach, Vertreterinnen verschiedener Gruppierungen (Führungskräfte, interne und externe Berater) zu zitieren, und zum anderen danach, wie typisch die Sätze für die Anker sind. Wenn die Daten dazu vorliegen, wird neben der Kurzcharakteristik einer Person noch die Abfolge der ersten drei Anker genannt.

Die Ausschnitte sind als Aussagen zum jeweiligen Anker zu verstehen. Ich habe versucht, möglichst reine Aussagen herauszusuchen. Wenn dort andere Anker interferieren, habe ich die Kurzbezeichnung des jeweiligen Ankers und ein Sternchen an den Beginn der Sequenz gesetzt und den Schluss der betreffenden Sequenz durch Sternchen gekennzeichnet.

Werden Anker in kurzen Wechsel nacheinander thematisiert, so wird dies folgendermaßen gekennzeichnet:

(Anker a) \* ..... \* (Anker b) \* ..... \* (Anker a) \* ..... \*

Werden zwei Anker parallel thematisiert, so ist dies durch zwei Sternchen gekennzeichnet:

(Anker a) \*..... (+ Anker b) \*.....\*\* oder (Anker a und b) \*\*.....\*\*

Bei manchen Ankern habe ich nicht nur einzelne Sätze aufgenommen, sondern auch Kurzcharakterisierungen der Problemschilderungen, die die Klienten in der Beratung geliefert haben, um diese Anker zu illustrieren.

In einigen Transkriptionssequenzen gibt es Sprecherwechsel. Der Beginn des Sprecherwechsels wird in einer neuen Zeile mit dem Namen des Sprechers markiert, das Ende des Beitrags durch zwei Schrägstriche (/ /) angezeigt.

Die Interviews sind nach dem Transkriptionssystem hergestellt worden, das wir zu Zwecken der kommunikationswissenschaftlichen Erforschung von Gesprächen entwickelt haben. Es werden die Zeichen für Stimmführung hier nicht verwandt, da der Zweck dieser Untersuchung dies nicht erforderlich macht.

### **Erläuterung der Transkriptionszeichen<sup>3</sup>**

(,) = Senken der Stimme

(-) = Stimme in der Schwebe

(^) = Heben der Stimme

(.) = kurzes Absetzen innerhalb einer Äußerung

.. = kurze Pause

... = mittlere Pause

(Pause, 6 sec.) = bei längeren Pausen kann die Dauer vermerkt werden

& = auffällig schneller Anschluß

(h) = Formulierungshemmung, Drucksen

(k) = (Selbst-) Korrektur sprachlicher Äußerungen;

Korrekturzeichen werden von dem Transkribenden nach seinem Sprachgefühl vorgenommen

(...) = unverständliche Äußerung

(kommt es?) = nicht mehr genau verständlich, vermuteter Wortlaut

sicher = auffällige Betonung

*sicher* = gedehnt

Hm = Chiffre für die vielfältigen Signale (Mhm, ehm,

Hmm usw.), mit denen Zuhörer ihre Anwesenheit

(Zuhören) manifestieren. Auffällige »mehrwipflige«

»Hm« können besonders gekennzeichnet

werden: »HmHmHm«

/ = Markierung von Sinneinheiten zur Erleichterung des Lesens

(Lachen), (Stühle rücken),

(Stocken) = Bemerkungen des Transkribenden zu den

sprachlichen und nonverbalen Vorgängen; die

Charakterisierung steht vor den entsprechenden

Stellen und gilt bis zum Äußerungsende, zu einer

anderen Charakterisierung oder bis zu »+«.

+ = bezeichnet das Ende der vom Transkribenden in runden Klammern zuvor markierten auffälligen

<sup>3</sup> Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S. 795 f.

Sprechweise

A: aber da √ kam ich nicht weiter

√B: ich möchte doch sagen

= Einwurf eines anderen Sprechers, Rezeptionssignal

(‘Hm’) oder Beginn gleichzeitigen Redens.

Steht vor dem ›√‹ ein ›-‹, so handelt es sich um

eine Unterbrechung des Sprechers

A: Ich hatte ja schon mal was angedroht

B: Äh ich will auch (?)

= Ist es aus Gründen der Auswertung erforderlich,

gleichzeitiges Sprechen zu markieren, so geschieht

dies dadurch, dass die einfallende Äußerung

nicht am Zeilenanfang, sondern direkt ›unter‹

diejenigen Worte des vorangehenden Sprechers

transkribiert wird, mit denen sie zeitlich

zusammenfällt. Diese Koordination kann durch

eckige Klammern hervorgehoben werden.

m = nicht identifizierbarer männlicher Sprecher

w = nicht identifizierbare weibliche Sprecherin

Kommentare und Bemerkungen zu Transkriptionen, die nicht von den

Transkribenden, sondern im Zuge der Auswertung oder Veröffentlichung

vorgenommen werden, stehen in eckigen Klammern, z. B.

[Auslassung] = Teile der Transkription sind für die anstehenden

Zwecke des Referates oder Aufsatzes ausgespart

## 2. Werte und ihre Erkundung: Empirische Beispiele und exemplarische Analysen

Zur besseren Orientierung hier die Seitenzahlen mit den Ausschnitten aus den Interviews zu den Karriereankern:

Dienst und Hingabe (abgekürzt DH) S. 237

Fachliche Kompetenz (FK) bei Schein: Technisch funktionale Kompetenz S. 247

General Management ( GM) S. 264

Lebensstilintegration ( LI) S. 269

Selbständigkeit und Unabhängigkeit (SU) S. 285

Sicherheit und Beständigkeit ( SB) S. 297

Totale Herausforderung (TH) S. 302

Unternehmerische Kreativität (UK) S. 314

Die Wertetraiden aus den ersten drei Ankern S. 325



## Anker Dienst und Hingabe

*Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?*

Freiberuflich arbeitender Berater, früher interner Berater, Profit-Bereich DH-SU-LI

dass ich mich mit dem erfolg meiner klienten identifizieren kann / dass ich übereinstimme mit dem resultat meiner arbeit und mir als person und mensch / dass die zielsetzung meiner arbeit dem entspricht / was meine vision ist / habe klare vision davon / wie menschen miteinander umgehen sollten

Interner Berater, früher Forschung und Entwicklung, Profit-Bereich DH-SU-LI  
DH und LI im Wechsel

dass ich mich selber weiter entwickle in meinem beruf / aber gleichzeitig auch andere weiterentwickeln / es ist mir wichtig / dass es beides ist / [auslassung] da gibt es einen wert im hintergrund bei mir / dass ist ja ne bestehende welt / und ich denk mir / das nicht alles gut ist / und ich möchte dazu betragen / dass es allen besser geht / also nicht jetzt gleich alle / sag ich mal / man kann mit kleinen dingen anfangen / das heißt mit einzelnen menschen / aber es ist egal ob man seminare macht oder beratung / es geht ja immer wieder um verbesserung / und das ist ein thema

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich) DH-SU-FK

also das wichtigste ist / dass ich ein stück anerkennung für meine arbeit kriege / und zwar in bezug auf die frage / ist das was ich tue nützlich für andere also gar nicht für mich sondern für andere / und macht das letztendlich nen sinn / passt das mit meinem wertekanon überein / also ich würde im berufsleben nichts auf dauer tun was meinen inneren werten widerstrebt / .....

dass die arbeit meiner vision entspricht / und ich hab ne sehr klare vision davon wie menschen miteinander umgehen sollten / also ich glaube dahinter steckt noch so ne idee / wie muss sich gesellschaftlich einiges entwickeln / und was könnte mein anteil dazu sein

Beraterin in Ausbildung (Lehrerin) DH-TH-SU

das wichtigste für mich im berufsleben ist / (SU) \*dass ich freiräume habe\* meine ziele und die damit verbundenen wertvorstellungen zu realisieren / dafür konzepte zu entwickeln und ja auch durchzuführen / die ziele entwickeln sich aus wertvorstellungen / ja und eine sache

noch / ich möchte (k) und mir ist es wichtig auch einfluss zu nehmen auf die konzepte der ganzen institution / nicht nur in meinem kleinen bereich

Beraterin in Ausbildung (arbeitet in einer Menschenrechtsorganisation) DH-TH-LI

bei mir ist es mehr so was sinnvolles zu tun / und was mit damit zu tun hat / für andere da zu sein und irgendwas zu helfen zu unterstützen / also bei mir ist es häufig so dieses ich habe was mitbekommen und ich möchte was zurückgeben so und zwar an leute die in anführungsstrichen irgendwie bedürftig sind

Berater in Ausbildung (Theologe) DH-LI-UK

ja also die eigenen werte vertreten können und auch in der arbeit umsetzen können / die dann schon darauf orientiert sind / äh menschen zu unterstützen / also ich könnte mir auch eigentlich nichts anderes vorstellen als mit menschen zu arbeiten / ja und also auch freude daran zu sehen wie menschen sich entwickeln wie sie sich verändern / ist gar nicht so sehr dass ich von denen was wiederhaben möchte / sondern dass es ein guter weg ist und ein guter prozess eingeschlagen wird / das finde ich finde ich spannend und interessant ja

Berater in Ausbildung (Sozialpädagoge) DH-TH-FK

(...) mit chancen eröffnen und chancen gerechter verteilen / und für mich ganz persönlich auch gestaltungsspielraum haben / ja und auch wort für schwächere ergreifen / das ist auch ,ne motivation / ja also die sonst das wort nicht haben

*Was ist für Sie ‚richtige‘ (produktive, sinnvolle) Arbeit? - DH*

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich) DH-SU-FK

wenn ich was entwickeln kann / wenn ich menschen wahlmöglichkeiten schaffen kann / dann würde ich das gar nicht so als arbeit definieren / sondern das ist eher etwas leichtes / ...und daraus zieh ich auch meinen erfolg / wenn die *mehr* blickrichtungen kriegen / also wenn sie mehr wahloptionen haben / welche wahl sie dann auch immer treffen

*Interviewerin fragt nach dem Gegenteil:*

also ich finde das erfüllen von formalia ist was / was wirklich nicht sein muss / das geht mir tierisch auf die nerven / oder wenn jemand dinge so überkompliziert macht / und ich denke oh gott / es erfüllt eigentlich den zweck nicht / sondern / und das mein ich mit formalia / es wird alles abgearbeitet / weil es so sein muss / ohne nach dem sinn zu fragen / das ist für

mich unnütze arbeit / das ist für mich im übrigen wirklich richtig schwere arbeit

Interne Beraterin, Industrie (Psychologin)

LI-FK-DH

ähm das wichtigste ist etwas zu tun / was wirklich bestand hat / was sinnvoll ist / ich mag das nicht / wenn ich irgendwas mache / was ich weiß das wird keinen einfach keinen bestand haben / oder irgendwie alibifunktion / wir müssen das machen weil wir so einen standardisierten prozess haben / da wird eigentlich das ergebnis ist schon vorweg genommen / solchen typ arbeiten das mag ich überhaupt nicht

*Wie kann man Sie belohnen? Von wem nehmen Sie Lob und Wertschätzung an? - DH*

Freiberuflich arbeitender Berater, früher interner Berater Profit-Bereich DH-SU-LI

feedback von meinen klienten .....

dass sich was ereignet bei meinem klienten / es erkenntnisse gibt / dass ich hinweise auf veränderungen sehe (nlp orientiert) .....

adäquate bezahlung meiner tätigkeit / honorar ist es auch / und das was ich an erfahrungen sammle und einsetzen kann / nach dem motto / erst der klient und dann das geld

Freiberuflich arbeitender Berater und Therapeut

SU-DH-TH

wenn das gegenüber in der beratung seine wahrheit für sich identifizieren kann / und das ist mir egal / welche wahrheit das ist

Interner Berater, früher Forschung und Entwicklung (Profit-Bereich)

DH-SU-LI

also bezahlung ist es nicht / es ist eher anerkennung.....

und zum beispiel weiter zu forschen und weiter zu entwickeln / neue projekte / vielleicht sogar mit anderen interessanten leuten zusammen / mit leuten die auch was wollen

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

dass mir jemand sagt / durch ihre unterstützung ist dies und das und jenes passiert / oder da

bin ich weitergekommen / oder wir hätten das zwar auch ohne sie hingekriegt / aber nicht so / also ich lebe auch so ein stück von dem erfolg meiner kunden und mitarbeiter / und ich kann es auch gut haben / nicht so im vordergrund zu stehen / und zu sagen / ich hab's gemacht / sondern wenn die das gut hinkriegen und für sich gut nehmen können / dann kann ich das gut haben / da werd ich dann richtig stolz .....

von wem nehme ich lob an / von meinen kunden / den mitarbeitern

(FK) \*und von meinem chef / wenn er es fachlich einschätzen kann\*

Personalentwicklerin Industriebetrieb Psychologin

LI-FK-DH

ähm das wichtigste ist etwas zu tun was wirklich bestand hat / was sinnvoll ist / ich mag das nicht wenn ich irgendwas mache / was ich weiß das (???) keinen einfach keinen bestand haben oder irgendwie alibifunktion / wir müssen das machen weil wir so einen standardisierten prozess haben / das machen wir eigentlich (k) das ergebnis ist schon vorweg genommen / solche typ arbeiten das mag ich überhaupt nicht / wenn's tatsächlich heißt / da haben sie mir weiter geholfen / ach mensch an dem daran hab ich noch gar nicht gedacht / oder so sachen wie ich fühlte mich da ganz angenommen / ähm passiert nicht üblicherweise wenn ich (k) es gefällt mir wenn ich anerkennung bekomme / und normalerweise ist das so in dem zwischenmenschlichen eher als wenn es so was fachliches ist

Berater in Ausbildung (Theologe)

DH-LI-UK

der chef lobt dich zwar / aber von dem kannst du das gar nicht nehmen / weil du den nicht für fachlich gut hältst / und hab ich jetzt gemerkt / dass ich den auch menschlich schätzen muss / also nicht nur dass ich seine fachkompetenz einschätze / sondern auch so ,ne gewisse menschliche integrität oder so was da brauch / und wenn das dann alles nicht da ist / dann zieh ich mich auf den gehaltscheck zurück / dass ich dann als letzten trost sage / na immerhin werd ich dafür bezahlt

*Interviewerin:* wie lange halten sie das durch //

ich merke dass es durststrecken gibt / in denen ich sehr danach dürste / dass jemand sieht was ich da tue und das in irgendeiner form würdigt

Berater in Ausbildung (Sozialpädagoge)

DH-TH-FK

für mich ist belohnung / wenn meine dinge / die ich gemacht habe / wirksam werden / wenn ich das sehe bei der entwicklung der kinder / und wenn kollegen die gleichgesinnt sind / sag ich mal so / das anerkennen was ich tue / und wenn mein chef (k) das heißt ich hab was neues vor und der schafft mir rahmenbedingungen / zeitliche und materielle rahmenbedingungen und räumliche rahmenbedingungen / wo er sagt so / dann mach da

mal / das ist für mich ,ne belohnung .....

ich brauch kein danke von den leuten (jugendlichen) / mit denen ich zusammenarbeite / aber das zu sehen wie sie (k) eigentlich wenn sie mich wieder verlassen / freu ich mich weil weil ich dann das gefühl hab / jetzt gehen sie ihren weg / also ein katalysator sein oder so / nen (k) den zug wieder auf die gleise setzen / das reicht

Interne Beraterin Industrie (Psychologin)

LI-FK-DH

wenn man mit das / was ich mache was anfangen kann / also wenn ich zum beispiel bei den wenigen gesprächen die ich habe (???) / wenn´s tatsächlich heißt / da haben sie mir weiter geholfen / ach mensch an dem (k) / daran hab ich noch gar nicht gedacht / oder so sachen wie / ich fühlte mich da ganz angenommen / ähm passiert nicht üblicherweise / wenn ich (k) es gefällt mir wenn ich anerkennung bekomme / und normalerweise ist das so in dem zwischenmenschlichen eher / als wenn es so was fachliches ist

*Wie muss Ihr Chef Sie führen? - DH*

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

er muss mir vermitteln warum das notwendig ist

Berater in Ausbildung (Sozialpädagoge)

DH-TH-FK

*Interviewerin:* was ist / wenn ein chef ihre werte nicht teilt / und ganz andere werte hat das würde bei mir glaub ich nicht gehen / also ich will zielvereinbarungen haben / wo ich die ziele aushandel aufgrund meiner wertematrix / und dann soll er mich machen lassen und den weg mich selbst bestimmen lassen / und wir unterhalten uns erst wieder am ziel

Beraterin in Ausbildung (arbeitet in einer Menschenrechtsorganisation) DH-TH-LI

ich müsste da aufpassen / dass ich ihn nicht innerlich abwerte / also ich hatte mal so einen der hat überhaupt nicht meinen werten entsprochen / (erzählt ein beispiel) was ist das denn für ein komischer mensch / also da muss ich dann ganz aufpassen / dass ich den nicht (k) ja dass ich den trotzdem noch anerkenne als chef

Interner Berater, früher Forschung und Entwicklung (Profit-Bereich)

DH-SU-LI

Es kommt nur der zweite Anker SU:

also teilweise an der langen leine lassen / wo ich auch forschen und entwickeln kann / also  
 nen rahmen schon und grenzen schon / aber die frage ist / wie eng sind die gesteckt / und  
 wenn sie sehr eng sind / dann fühl ich mich auch beengt

*Was ist für Sie die absolute Horrorvorstellung in Ihrem Berufsleben? - DH*

Freiberuflich arbeitender Berater, früher interner Berater, Profit-Bereich DH-SU-LI  
*Zwei Anker eng verbunden*

(SU) \*in eine abhängigkeit zu kommen / die gar nicht mal finanzieller oder wirtschaftlicher art  
 ist / sondern eine ideologische abhängigkeit / oder mich selber abhängig zu machen\* /  
 beispielsweise einen auftrag anzunehmen / der geld bringt / aber viele emotionale und auch  
 psychische kollateralschäden bei mir verursacht / weil ich diese erfahrung gemacht habe ich  
 gemacht / und das ist das was ich für den rest meines lebens vermeiden möchte

Interner Berater, früher Forschung und Entwicklung (Profit-Bereich) DH-SU-LI  
*Zwei Anker eng verbunden*

wenn gute dinge zerschlagen werden / also macht zum beispiel / es gibt ganz viele dinge /  
 die auch aus machtpolitischen gründen kaputt gemacht werden /

(SU) \*in einem job zu arbeiten wo ich nicht mehr rauskomme / also wo ich gefangen bin / ich  
 hab mal vier monate in der produktion gearbeitet / das war zum beispiel schon so ein stück  
 weit horrorszenario / das heißt ganz einseitig einen job machen / immer wieder die gleiche  
 tätigkeit / wenig flexibilität\* / obwohl in den vier monaten hat sich schon wieder was  
 rausgestellt / ich glaub so ein zwei monate mehr / dann wär ich vertrauensmann gewesen

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich) DH-SU-FK

also wenn ich etwas tun müsste / wo sich mir innerlich die nackenhaare sträuben / was  
 überhaupt nicht zu meinen werten passt / oder wenn ich dinge tun muss / zum beispiel nur  
 um geld zu verdienen / ich finde das kann man mal machen / aber nicht auf dauer / ich  
 muss wissen warum ich was tue / und dass es letztendlich auf ein bestimmtes ziel hinausläuft  
 / also ich kann´s immer nur wieder nur so sagen / wenn das was ich tue für mich sinnenleert  
 ist / wenn irgend jemand anders meint / es sei nun so ganz besonders sinnvoll / ich weiß  
 aber von vornherein / es ist dient nicht wirklich ner sache / dann mache ich es nicht / ich will  
 nicht gegen meine vision verstoßen

Berater in Ausbildung (Theologe) DH-LI-UK

abläufe nur noch zu sehen unter geld und wirtschaftlichen aspekten

Beraterin in Ausbildung (arbeitet in einer Menschenrechtsorganisation) DH-TH-LI

also für meine werte / wenn ich da keinen spielraum mehr habe / wenn das vorgegeben ist wenn zum beispiel vorgegeben wäre bei mir jetzt / ich dürfte zum beispiel mit bestimmten leuten nicht mehr arbeiten / oder für die nichts mehr tun oder so / also das ist eigentlich so ,ne (k) oder wenn ich politisch nicht dahinter stehen könnte was ich tue

*Wann kündigen Sie? - DH*

Führungskraft in Ausbildung

wenn ich gezwungen zu werden / gegen meine werte zu verstoßen / da würde die stelle wechseln

Berater in Ausbildung (Sozialpädagoge)

DH-TH-FK

ich hab bei einer geschlossenen unterbringung gekündigt / nachdem ich vorher das konzept mit erarbeitet hatte / weil die das konzept nicht umgesetzt haben / und damit alle werte und normen verraten haben / die wir eigentlich erarbeitet hatten

Berater in Ausbildung (Theologe)

DH-LI-UK

also ich bin durchaus lernbereit / aber es gibt ,ne grenze wo wo's dann nicht geht / und da würde ich sonst auch gehen / also wenn ich das mit meinem gewissen überhaupt nicht mehr in einklang krieg

Beraterin in Ausbildung (Lehrerin)

DH-TH-SU

ich habe meinen arbeitgeber nicht gewechselt aber die schulen gewechselt häufiger / es war nicht mein ding / ich wollte was anderes / ja und letztlich bin ich an einer gesamtschule gelandet / (SU) \*weil ich da in einer aufbauphase alles machen konnte\* / und viel einfluss nehmen konnte / und konzepte entwickeln konnte

*Interviewerin: hinter denen werte stehen //*

genau chancengleichheit und wie sie alle hießen

*Gibt es ein Motto, einen zentralen Satz? – Die Philosophie - DH*

Freiberuflich arbeitender Berater, früher interner Berater, Profit-Bereich DH-SU-LI

nie gegen meine vision arbeiten

Interner Berater, früher Forschung und Entwicklung, Profit-Bereich DH-SU-LI

ich geb mein bestes um mich und andere weiter zu entwickeln /

und ein stück weit so was / das große ganze zu verbessern / das hat auch was mit spiritualität zu tun / so was mich immer wieder begleitet / ich merk grad in den letzten drei jahren immer stärker so auch dieses thema spiritualität / und ich hab mich selber ein bisschen gewundert bei diesen karriereankern / wie stark ich eigentlich das ausgeprägt habe / und dass es ganz wichtig ist / und heute hab ich schon zu x. gesagt / mensch mit den werten oder mit den ankern da könnte ich ja glatt pastor werden oder pfarrer

Managerin und freie Beraterin, Not-for-profit-Bereich DH-SU-FK

es muss einen sinn machen.....

optionen erweitern ist glaub ich noch so ´n motto.....

dass es ne haltung geben muss zu dingen zu menschen zu situationen / und die muss relativ authentisch sein / und das ist eine meiner grundlagen / dass ich denke / menschen kriegen dann dinge gut hin / wenn sie authentisch sind / und dass menschen in organisationen dinge immer nur so tun / wie sie zur zeit für sie lösbar sind / und es geht eigentlich eher darum / diese lösung zu erweitern / und daraus zieh ich auch meinen erfolg / (SU für die klienten) \*wenn die *mehr* blickrichtungen kriegen / also wenn sie mehr wahloptionen haben\* / welche wahl sie dann auch immer treffen

Beraterin Arbeitsvermittlung, früher Finanzkauffrau SU-DH-UK

ich muss für eine sache brennen / dann kann ich auch andere davon überzeugen / das ist zwar so ein bekannter satz / aber ich muss wirklich da so ´ne leidenschaft für entwickeln / dann kann ich da auch losziehen / und dann klappt es auch gut also dann kann ich auch andere überzeugen



Beraterin in Ausbildung (Lehrerin)

DH-TH-SU

die arbeit muss mich erfüllen und spaß machen und sinnhaft sein

Berater in Ausbildung (Theologe)

DH-LI-UK

es geht immer was / weil ich glaub einfach an die potentiale von menschen / dass sie sich entwickeln können

Beraterin in Ausbildung (arbeitet in einer Menschenrechtsorganisation) DH-TH-LI

*Zwei Anker eng verbunden*

und das ist bei mir genau nicht so / [bezieht sich auf die Aussage des Theologen] (TH) \* ich muss trotzdem sagen\* / weil ich nicht daran glaube / dass irgendwie die welt sich verbessert

### *Zur Biographie - DH*

Die vier Beraterinnen in Ausbildung, Studierende des Studiengangs Supervision, die diesen Anker an erster Stelle haben, habe ich danach gefragt, wie früh dieser Anker für sie in ihrer Biographie erkennbar ist.

*Interviewerin:* haben sie das früh bei sich wahrgenommen / oder hat sich das erst im laufe der zeit entwickelt / also lebensgeschichtlich früh

Lehrerin: also bei mir war's lebensgeschichtlich sehr früh / und ich hab das von anfang an irgendwie verfolgt / schließlich bin ich sozialisiert in einem pfarrhaus also (lachen)

Theologe: ab der fünften klasse schülersprecher (lachen) später schulsprecher / schulstreiks organisiert / also das war immer so

Mitarbeiterin in einer Menschenrechtsorganisation: ja ja ich bin schon als dreijährige auf ,n ostermarsch mitgeschleppt worden (lachen) in der schule amnesty und bund / die kröten über die strasse getragen / ja ja das zieht sich durch +

### Anmerkung

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.

## Anker Fachliche Kompetenz

*Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?*

Fachreferentin in der Verwaltung; in Managementausbildung FK-SU

in meinen kompetenzen gesehen oder anerkannt zu werden auch / mich da weiterentwickeln und auch mal was neues zu kreieren / sich neue fachliche themen einzuarbeiten und da weiter zu entwickeln

Berater (intern) für berufliche Beratung FK-SB-LI

kompetenz und anerkennung dafür

Personalentwickler eines Trägers von sozialen und Gesundheitseinrichtungen FK-SU-LI

etwas inhaltlich bewirken zu können vorantreiben zu können

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit-Bereich FK-SU-LI

mich inhaltlich zu verbessern / ähm die methoden und na ja im prinzip das wissen aber auch das umsetzen dieses wissens / also fähigkeiten und fertigkeiten immer a jour zu halten ja letzt (k) a jour zu halten / punkt genau man muss ja da dann auch mitkriegen / wo sich gerade was verändert / das passiert ja nicht immer vor der eigenen haustür / ähm aber da immer dran zu bleiben

Führungskraft in kirchlicher Organisation, in Managementausbildung

weiterentwicklung meiner fähigkeiten / aber auch des bereichs / in dem ich tätig bin / die möglichkeit quer zu denken / und nicht auf eingefahrenen wegen bleiben müssen

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition FK-SU-GM

es geht darum jung zu bleiben / mich weiter zu entwickeln / stillstand das ist etwas was nicht richtig in sorge bringen kann

Selbständige Beraterin, früher Lehrerin

FK-TH-SU

mich in wichtiges thema fachlich vertiefen / neues lernen lesen und gestalten ideen entwickeln / mir fällt immer was ein / kreativ sein / querbürsten / über den tellerrand sehen

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

das wichtigste ist für mich / dass ja arbeiten auf jeden fall nicht langweilig werden dürfen / ich ähm ja brauch immer wieder dann projekte / an denen ich arbeiten kann die ich entwickeln kann auch aufbauen kann und ähm ja nach

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

richtig gut zu sein / gut qualifiziert zu sein ähm

Freiberuflich arbeitende Dozentin und Therapeutin

FK-UK-LI

bei mir ist es ähm fachwissen weiterzugeben und mir parallel auch mal fachwissen neu anzueignen

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition

FK-SU-GM

die ergebnisse müssen sehr gut sein / die produkte sozusagen oder das was bei rauskommt / das muss einfach äh erstklassig sein

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

*Beide Anker eng verbunden*

(SU) \*meine selbständigkeit und unabhängigkeit\* / mein fachliches können / dass ich mich auf mich selbst verlassen kann in dem was ich tue / (SU) \*und das hat wiederum mit der selbständigkeit was zu tun / also mit so´nem gefühl von autonomie / \* also wo ich reingehe / hab ich gern das gefühl / dass ich so fachlich äh weiß was ich tue

Freiberufliche Beraterin, Sozialpädagogin  
*Beide Anker eng verbunden*

FK-LI-DH

(DH und li im wechsel) \*also ich denke dass ich das was ich in meinem leben lerne auch wieder weitergeben kann / was für mich ähm in irgendeiner weise mich selbst prägt / dass ich das verknüpfen kann mit ´ner aufgabe für jemand anderen\* / und dabei erfolg habe / und dass es mir geld bringt / das ist natürlich / auch ich muss mich auch ernähren können / das hat aber mit der lebenssituation in der ich im moment stecke vielleicht mehr mit zu tun als mit der grundsätzlichen überzeugung

*Interviewerin:* aha und das was du tust / du hast es jetzt eben sehr stark auf die ähm auf dich und auf werte und ideen bezogen / gibt´s da noch was anderes was wichtig ist? //

also im laufe der ganzen weiterbildungen hat sich rauskristallisiert / (DH) \*dass ähm mir ganz wichtig ist / dass menschen in einer befriedigenden beruflichen situation missverständnisarm kommunizieren können / so das hat sich so rauskristallisiert dass das mein ganz besonderes anliegen ist und sich in ihrer persönlichkeit und in ihrer beruflichen identität entfalten können und respektvoll miteinander umgehen können\*

*Was ist für Sie ‚richtige‘ (produktive, sinnvolle) Arbeit? - FK*

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

ja also mein anspruch ist schon / wenn ich etwas tue / das dann auch fachlich gut zu tun / und auch konsequent fachlich gut zu tun / und trotzdem dabei flexibel zu bleiben / also nicht immer wieder dasselbe zu reproduzieren / sondern eher ne fundiertheit zu haben und gleichzeitig aber auch ne flexibilität zu haben

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

na also richtige arbeit ist schon für mich wenn ich so weiß / da sind ideen und ich kann möglichkeiten finden die umzusetzen / ja und wenn ich mir dann da auch noch neue inhalte erarbeiten kann

Berater-intern-für berufliche Beratung

FK-SB-LI

ich kann gut mal was repetitives machen wenn es sein muss / das ist für mich noch nicht gleich langweilig / eine zeit lang kann das auch entlastend sein für mich / aber wenn ich was repetitives mache / wo ich den sinn nicht sehe / dann äh geht mir der hut hoch und das ist dann für mich ‚ne form von stress / aber auch von totaler Langeweile

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit

FK-SU-LI

wenn ich einen arbeitenauftrag bekomme von dem ich weiß / irgendwie kann ich 's schaffen / aber ich kenn noch nicht genau den weg dahin / es muss etwas sein / was irgendwie machbar erscheint / jetzt nichts was mich überfordert / wenn ich den weg gestalten kann / kann ich das als herausforderung annehmen und dann auch machen [Unterschied zu TH!]

Berater-intern-für berufliche Beratung

FK-SB-LI

glanz in den augen zu erzeugen / also so was wie begeisterung oder sparkling eyes zu erzeugen (lachen) freude entwickeln einfach

*Interviewerin:* ja und wie machen sie das wodurch //

ähm indem ich nachfrage / indem ich zuhöre / indem ich verständnis signalisiere / und indem ich versuche impulse zu geben / die von denen ich meine dass sie zu jemandem passen

*Interviewerin:* ja und wenn sie (die Kleinten) irgendwas formulieren würden / was meinen sie / was sie sagen würden / das hat der richtig gut gemacht / oder ich fühl mich gut //

ich bin ein stück weiter / das hat mir neue ideen gebracht

Personalentwickler eines Trägers von sozialen und Gesundheitseinrichtungen

FK-SU-LI

wenn ich etwas nur so mittelmäßig nebulös durchschaue und dann ne struktur zu erarbeiten und das umzusetzen / dann ist das produktive arbeit [Auslassung]

Leute die nicht wollen zu bewegen was zu bewegen / wenn ich solchen Sitzungen bin da verlier ich schnell mal ein paar Kilos / das ist für mich richtig körperliche Arbeit / Leute zu begeistern / die keine Idee haben / und die Sache nach vorne zu bringen

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

wenn das produkt was ich (k) oder das ergebnis was ich erziele / genutzt werden können / wenn das ne organisation oder menschen die es betrifft weiter bringt

Freiberuflich arbeitende Dozentin und Therapeutin

FK-UK-LI

ja ich find immer mit diesem begriff wissen / weil bei mir so ein schwerpunkt ist wissen zu vermitteln / fachliche inhalte

*Interviewerin:* wenn sie das tun ist das richtige arbeit //

ja und dann kommt dieser punkt aber dazu / den sie eben gesagt hat / wenn die person / ob jetzt kunde oder (k) wenn die das (k) wenn die damit wirklich was anfangen können / also für die das wirklich 'ne innere bereicherung ist

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

also so richtig find ich / wenn ich 'n konzept erstellen kann / ähm wo ich in interaktion mit äh äh meinem klientel oder mit kollegen ein konzept erstellen kann / was ich auch gemeinsam überprüfen kann / ja so und da hab ich das gefühl da bin ich zuhause

*Inteviererin:* das muss mit kollegen / nicht mit dem chef / 'ne das war was anderes

ja (lachen) ich glaub das muss mit / das muss mit gleichen äh passieren

*Wie kann man Sie belohnen? - FK*

Berater-intern-für berufliche Beratung

FK-SB-LI

für mich ist 'ne belohnung immateriell / und materiell das kann ein feedback von ,nem ratsuchenden sein / das kann 'ne anspruchsvolle aufgabe sein / die man mir gibt / im sinne von das trau ich ihnen zu / das kann benefit sein / mich zu 'ner fortbildung zu schicken zu der ich gerne möchte

Personalentwickler eines Trägers von sozialen und Gesundheitseinrichtungen

FK-SU-LI

wenn ich mit den menschen mit denen ich arbeite (k) so in klare gesichter gucke / also wenn ich auch teilweise wirklich so ein nonverbales feedback bekomme so / wenn ich das spüre das kommt an ist angekommen / und besonders wenn ich dann so über längeren abstand plötzlich unerwartet noch mal eine rückmeldung bekomme / ah das haben wir umgesetzt / oder das hab ich geschafft wenn es ganz unerwartet kommt

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit

FK-SU-LI

also anerkennung also schon / auch geld / also ich möchte schon das gefühl haben / dass es *ordentlich* bezahlt ist / brauch jetzt nicht überbezahlt sein / aber (k) und dann wenn jemand sagt / das haben sie wirklich gut gemacht / das wär schon toll

*Interviewerin:* wer kann das sagen // (Pause 5 sek)

es kann (k) also ich würd's von meiner chefin erwarten / dass sie das beurteilen kann / äh besonders freuen würd ich mich bei leuten (Pause 3 sek) die so ja die ich inhaltlich sehr *respektiere* / die sehr fachkompetent sind

Fachreferentin in der Verwaltung-in Managementausbildung

FK-SU

wenn ich meinen kompetenzen wahrgenommen werde / lob und anerkennung für meine fachlichen leistungen / und auf der anderen seite aber auch geld

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

also mit anerkennung / dass man sagt / das haben sie fachlich inhaltlich gut gemacht

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition

FK-SU-GM

also ich finde es total toll / dass ich irgendwas entwickelt habe und plötzlich mitbekomme / dass mein konzept irgendwie als raubkopie in anderen jugendämtern auftaucht / das finde ich *große* klasse

Personalentwickler Bankenbranche

SU-FK-SB

also belohnung / klar wenn ich so zurückgucke / ist immer wenn ich lernen darf / wenn ich lernmöglichkeiten hab / also wenn die firma sagt / die ausbildung bezahl ich jetzt zum beispiel / zu dieser ausbildung hat mein chef gesagt / du bist ja verrückt / wieso was willstest denn noch machen / dass ich irgendwas neues auch machen darf / also was neues lernen oder auch 'ne neue aufgabe

Freiberuflich arbeitende Dozentin und Therapeutin

FK-UK-LI

ne belohnung ist wirklich / wenn sich mein ansatz oder mein konzept auf dem markt durchsetzt / und das ist dann einerseits entweder finanziell / also ja ja wenn es sich auf dem markt durchsetzt



*Interviewerin:* hmmhmm ok ähm und aufm markt durchsetzt überhaupt nur einfach irgendwie so / oder mitm bestimmten wie soll ich denn sagen mit'm bestimmten *ruf* //  
ja ja dafür dass es gehandelt oder betrachtet wird als ne *gute* ausbildung ein *gutes* produkt etwas was auch besteht ja

Inhaberin einer Beratungsfirma

UK-TH-FK

also das erste ist wirkliche anerkennung von leistung / also wenn ich leistung erbringe / die leistung auch gesehen wird und wahrgenommen wird / und auch ich sag mal fachlich qualifiziert wahrgenommen wird / nicht so über den kopf gestrichen wird und gesagt wird haste schon ganz gut gemacht und so oder weiter so / das kann ich gar nicht ernst nehmen

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

belohnung ist lob von kollegen....

also über lob freu ich mich immer / aber eine belohnung ist es für mich / wenn ähm wenn ein kollege aus meinem bereich sagt / das ist klasse / wie haste das gemacht / oder kann ich das verwenden oder so

*Interviewerin:* so und wenn ihr chef sie jetzt lobt dann haben sie //

ja ok das hört man natürlich auch gerne /

*Interviewerin:* aber wenn er ihnen / was ihre fachliche arbeit anbetrifft 'n lob gibt / aber der kommt aus 'nem ganz andern fachgebiet wie gehen sie damit um (lachen) jaja + //

das nehm ich höflich lächelnd zur kenntnis / das ist auch schön aber das ist keine belohnung

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition

FK-SU-GM

ich empfind das manchmal auch als unangenehm (wenn der Chwef ihn lobt) / und denke / das macht der irgendwie / weil er denkt / dass er mich mit so was kriegen kann / ich glaub dem das überhaupt nicht / ich denke er kann das wirklich nicht beurteilen

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

ähm wenn jemand so stark in meinen kreativen prozess einsteigt / dass das so eine gute befruchtung gibt / also ein gutes produkt gemeinsam auf die beine gestellt wird / ja dann ist mir das *eigentlich* die schönste belohnung / nur davon kann ich nicht leben / also insofern kenn ich auch noch andere belohnungen /

Von wem nehmen Sie Lob und Wertschätzung an? - FK

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition

FK-SU-GM

für mich ist auch wichtig / es geht um die Anerkennung von Fachleuten / also von Kollegen

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

wenn ich nen Chef habe den ich fachlich anerkennen kann / von dem ich profitieren kann / von dem ich weiß / der weiß von was er spricht / dann find ich lob und Anerkennung sozusagen da auch wunderbar / aber wenn das nicht ist / sondern er nur Chef qua Funktion ist / was ist das / also diese diese Geschichte / nur weil jemand ein Chef ist / das der mich lobt / das reicht mir überhaupt nicht / er muss es fachlich einschätzen können / den weg den ich gewählt habe / fachlich einschätzen können / und sagen ok das war inhaltlich fachlich qualifiziert / aber nur weil er Chef ist sozusagen nen lob oder ne Anerkennung / das reicht nicht

Berater in Ausbildung (Theologe)

tatsächlich ist es eher die Anerkennung von Leuten / die ich selber schätze als fachlich gut / also das ist zwar ein bisschen makaber manchmal so / dass ich denke / du bist ja echt 'ne arrogante Sau / dass du sagst der lobt dich zwar / aber von dem kannst du das gar nicht nehmen / weil du den nicht für fachlich gut hältst

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

man kann mich sehr gut belohnen wenn man mir ein gutes Gehalt zahlt und darüber hinaus einzelne Leistungen auch würdigt aber können auch Zeitungsartikel sein wo ich mitschreiben kann oder so ne also da bin ich dann auch ganz offen wenn der Grund stimmt

*Interviewerin:* von wem nehmen sie das an dieses lob //

ja ähm von Menschen / wo ich denke (k) ja das ist auch zu diesen Punkten so / dass die auch schon Ahnung davon haben oder denke *ah* der Klasse

also im Moment führ ich 30 Mitarbeiter / und das ist es wichtig also ist für mich wichtig / dass die sagen / ja wenn ich da hingehe dann krieg ich 'ne gute Antwort / oder ich bin da sicher / ähm und äh diese Anerkennung ist mir ohnehin wichtig

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

von jemand der was von der sache versteht (lachen) / ähm und von denen die nicht soviel davon verstehen / hab ich das auch ganz gerne / wenn sie mich ordentlich bezahlen

Freiberufliche Beraterin, Sozialpädagogin

FK-LI-DH

lob nehm ich von jedem an (lacht) / da muss ich noch mal drüber nachdenken / aber ich denke da hab ich keine schwierigkeiten mit mit der kritik / ähm sicherlich nur wo ich auch ähm (k) wo ´ne gegenseitige anerkennung besteht / und den ich auch ernst nehmen kann oder die ich auch ernst nehmen kann / die ich für kompetent halt das beurteilen zu können

*Interviewerin: was ist eine Belohnung //*

also neben dem materiellen / wenn das geld bringt / (DH) \*ähm wenn es (k) äh wenn jemand sagt / das hat mich weitergebracht das hat äh mir *geholfen* oder es geht mir *besser* und also so\*

Personalentwicklerin soziale Organisaition Psychologin

LI-FK-DH

*Interviewerin: von wem nehmen sie äh wertschätzung und lob am liebsten an / wo können sie´s am besten akzeptieren //*

nur von mir

*Interviewerin: aha von ihnen selbst / wie machen sie das //*

ähm ich glaube ich habe mein eigenes wertesys (k) oder meine *maßstäbe* / und wenn ich das gefühl gemessen an meinen maßstäben habe das war gut / dann war´s (k) dann bin ich ziemlich überzeugt davon / dass es auch gut war / ähm ich nehme natürlich auch gerne lob von außen an / aber das sackt in der regel nicht tief

*Interviewerin: sie müssen vor sich selbst bestehen //*

ja

*Wie muss Ihr Chef Sie führen?- FK*

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit-Bereich

FK-SU-LI

an der langen leine / ich möchte gern nur interessante sachen machen / er soll mich machen lassen / mich unterstützen / wenn´s *sein* muss auch mal kritisch aber konstruktiv

*Interviewerin: ähm und wenn der ihnen jetzt sagt / also wissen sie herr oder frau das //*

*finde* ich fachlich völlig daneben was sie da (k) also höflicher natürlich und indirekter / und

das machen sie jetzt mal so / und sie gehen methodisch so vor // (Pause 3 sek) na ja also wenn's also wenn's 'ne anweisung ist / würd ich mich wahrscheinlich der fügen / ich würd vielleicht noch ein bisschen argumentieren / aber ich glaube da ist mir die hierarchie dann klar / aber *eigentlich* fände ich's total doof

Personalentwickler eines Trägers von sozialen und  
Gesundheitseinrichtungen

FK-SU-LI

bei mir auch an der langen leine / und mir rückendeckung geben in schwierigen situationen / wo wir uns kurzfristig kurzschließen können / wo ich mal eben abchecken kann / sind wir d'accord oder habe ich wenigstens rückendeckung

*Interviewerin:* und wenn der sagt / das finde ich fachlich daneben / das machen sie jetzt mal methodisch so //

ich würds machen / mir würde es in dem fall um die loyalität gehen / weil ich umgekehrt auch 'ne loyalität von meinem chef mir gegenüber erwarte würde ich sagen / ok würde nicht garantieren können / dass ich das ergebnis bringe / wie ich das vielleicht mit nem anderen weg machen würde / ok dann ist es 'ne gemeinsame verantwortung / aber den methodischen weg / was es auch immer ist steht in der endverantwortung des chefs

Berater-intern-für berufliche Beratung

FK-SB-LI

mich machen lassen mich unterstützen / wenn's *sein* muss auch mal kritisch aber konstruktiv

*Interviewerin:* und wenn der sagt / das finde ich fachlich daneben / das machen sie jetzt mal methodisch so //

ich würd mir denken / ich bin mir nicht sicher ob sie mir fachlich das wasser reichen können / und *sagen* würde ich vielleicht auch ja / würde versuchen auseinander zu halten / ob er irgendwo auch recht hat / und wo nicht also das wenn's berechtigt ist / kommt drauf an worum es geht

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition

FK-SU-GM

soll mir vertrauen und ressourcen bereitstellen / ich geb dir die zeit, mach mal / und das zweite wäre ich würde auch gern selbstverantwortlich die ressourcen einsetzen können und wirtschaften können

Fachreferentin in der Verwaltung-in Managementausbildung

FK-SU

wenn mir jemand in meinen themen ständig sagt / was ich tun und lassen soll / lasse mir fachlich nicht gern reinreden

Beraterin

chef darf keine routineaufgaben geben

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

*Interviewerin:* was schätzt denn der an ihnen //

ja der schätzt an mir dass ich immer wieder neue Projekte aufbauen kann und neue abteilungen aufbauen kann

*Interviewerin:* und was hätten sie am liebsten von ihm wie er sie führen soll //

ähm ja natürlich an der langen leine natürlich an der langen leine (lachen) also + also gut diese bei diesen beschreibungen zu den Karriereankern hab ich mich da schon deutlich wiedergefunden dass ich also diesen rahmen abstecke und danach muss der mich nicht unbedingt da noch viel

*Interviewerin:* reinreden //

ja wobei das ist unterschiedlich wenn ich meine derjenige hat auch die fachkompetenz mir da reinzureden isses ok und dann kann ich das auch *beratend* und als führung annehmen aber wenn es jemand ist der vielleicht hierarchisch ne stufe höher ist von dem ich aber weiß nee der kennt sich da jetzt gar nicht aus ähm dann finde ich das schon sehr lästig und ..... das hört sich jetzt grad eigentlich so an als wär ich ein total schwieriger Arbeitnehmer

*Interviewerin:* nein das sind sie nicht / nein das müssen bloß ihre Führungskräfte wissen / was sie für einen anker haben //

ja ja ich bin ein Mensch (k) jemand der fachlich super kompetent ist / da kann ich auch gut mich von führen lassen

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

viel freiheit / viel freiheit dann kann ich viel entwickeln

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

möglichst viel entscheidungsspielraum

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

also der muss das was ich kann äh sowohl anerkennen als auch fördern / das heißt der muss mich in meiner fachlichen kompetenz mich frei entfalten lassen / ich bin da gerne kreativ / und ich brauch den raum auch dafür

*Interviewerin:* und was müsste er machen um sie also äh völlig zu frustrieren //

also der müsste meine konzepte äh abends mit nach hause nehmen durcharbeiten und überall dranschreiben äh hier ändern dort ändern und so und so ändern mir das auf den schreibtisch legen nicht darüber zu kommunizieren und ich säße dann da und müsste das nach seinem willen verändern das wäre mir (k) das wäre ein grund zu kündigen

Freiberufliche Beraterin (Sozialpädagogin)

FK-LI-DH

ja muss mich ernst nehmen und ähm partnerschaftlich sein / nicht anweisungen gib t sondern eher fragt

*Interviewerin:* aha und was in bezug auf fachlichkeit / würdest du da interventionen / fachliche interventionen von ihm akzeptieren //

je nachdem ob ich ihn anerkenne oder nicht ob ich seine fachlichkeit anerkenne

*Interviewerin:* aaaah ja genau und wenn die nicht da ist / und es einfach nur ein chef ist //

das ist schwierig

*Interviewerin:* der die dienstaufsicht hat //

dann wird's schwierig

*Was ist für Sie die absolute Horrorvorstellung in Ihrem Berufsleben? - FK*

Berater –intern–für berufliche Beratung

FK-SB-LI

also ich hab mal in einem gespräch (k) dass ich dreimal eingestehen muss dass ich keine ahnung habe / dass ich in meiner funktion angesprochen werde / und jemand denkt / was ist denn das für ein idiot / der blickt ja überhaupt nix

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit

FK-SU-LI

bei mir ist es ähm ablage zu machen und äh so admintätigkeiten / geht gar nicht / also das

mag ich nicht

Führungskraft in Ausbildung

stupidität / stillstand

Fachreferentin in der Verwaltung-in Managementausbildung  
*Beide Anker eng verbunden*

FK-SU

wenn mir ständig jemand sagt / was ich zu tun und zu lassen habe / wenn mir jemand reinredet wenn ich an meinem thema arbeite / (SU) \* da brauche ich meine freiheit\* / ich lass mir da fachlich nicht gerne reinreden

Freie Beraterin

stagnation, nichts neues lernen, in eng gestecktem rahmen sequentiell die dinge abarbeiten  
 – bin dann innerlich gelangweilt

Führungskraft in Ausbildung, sozialer Bereich

stupidität, stillstand bei mir und meiner firma / vorgeschriebene und vorgeregeltete arbeitsabläufe

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

die eine geschichte wäre sicherlich die / dass ich so eine ganz kleine routineeinheit bin

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

wenn ich sachen machen muss / die äh die ich fachlich nicht äh überblicken kann / und die ich auch nicht richtig finde / also wenn ich sachen machen muss / wo ich persönlich sag / aus fachlichen gründen ist das nicht richtig / ich muss das aber machen / das ist das aus für mich / dann werde ich schlecht

Freiberuflich arbeitende Dozentin und Therapeutin

FK-UK-LI

wenn ich diese inhalte nicht selber bestimmt habe oder nicht selber entschieden habe / sondern jemand von außen sagt / ja sie müssen das unterrichten oder sie müssen das dann sträuben sich mir die nackenhaare

Inhaberin einer Beratungsfirma

UK-TH-FK

ich hab mal mit nem unternehmensberater zusammengearbeitet also ganz am anfang / das war ein genialer verkäufer aber ein totaler schaumschläger / und mir war das so peinlich mit dem auf akquisitionstour zu gehen / da wär ich am liebsten immer untern tisch gekrochen / (???) mich auch verkauft im ernst mit worten / wie soll ich das überhaupt jemals erfüllen das war also der (???) war einfach toll aber

*Interviewerin:* aber da hat sich ihr fachanker dann geregt und hat gesagt wie kann man das (k) na der wird den fachanker mit sicherheit nicht gehabt haben (lachen) //

*Hierarchischer Aufstieg wird angeboten, was machen sie? - FK*

Berater (intern) für berufliche Beratung

FK-SB-LI

würde ich nicht machen / habe ich auch schon abgelehnt

*Interviewerin:* was was würde ihnen da fehlen (Pause 11 sek) //

hmm was würde mir fehlen (Pause 3 sek) ich ich hätte dann mehr verwalten müssen / das hätte ich nicht gewollt / mir würde fehlen

*Interviewerin:* der glanz //

zum beispiel ja genau / in einem (k) in einer verwaltung zu führen hat bedingte chancen auch nur glanz zu erzeugen (lachen) und äh auch glanz in meinen augen zu erzeugen / weil die spielräume enger sind

*Interviewerin:* ja //

also mir würde der glanz fehlen genau

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit

FK-SU-LI

*Interviewerin:* wenn sie jetzt also 'ne managementkarriere angeboten kriegen würden //

also wenn's in der im gleichen fachbereich ist wo ich mich auskenne / dann würde ich's machen / einfach aufgrund der herausforderung / wo wie so keine ahnung / ich wüsste nicht



genau wie ich's umsetzen würde / hab ich keinen plan / aber das ist ja das spannende daran / also zumindest aus meiner sicht spannende / ähm ich würde wahrscheinlich den inhalten etwas nachtrauern / aber ich würd's auf jeden fall ausprobieren / ob ich's letztlich irgendwie *gut* mache / kann ich nicht beurteilen / aber ich glaube jetzt im moment würde ich ja sagen

*Interviewerin:* sie haben am anfang gesagt / ähm wenn es ein bereich ist wo ich mich fachlich auskenne / und zum schluss gesagt / ich würde den inhalten nachtrauern //

ja

*Interviewerin:* was heißt das ich würde den //

das heißt dass ich mich wahrscheinlich gerade beim thema delegation ganz schön zusammenreißen müsste / dass ich die aufgaben abgeben muss / (lachen) und ich *glaube* ich hätte irgend (k) ich mein ja die fragestellung hätte ich sorge / dass meine mitarbeiterin da mitarbeiterin / ich sprech schon in der weiblichen form /

*Interviewerin:* dass sie irgendwie fachlich weiter sind //

ja

*Interviewerin:* das wird passieren (lachen) //

ja da müsste ich mich noch mit auseinandersetzen

Personalentwickler eines Trägers von sozialen und  
Gesundheitseinrichtungen

FK-SU-LI

ich würde dir zustimmen / würde ich auch genauso antworten / allerdings noch ergänzen / so wenn klar ist welche ähm entscheidungsspielräume und kompetenzen ich auch wirklich habe / das wäre für mich wichtig einmal dass ich fachlich (k) das müsste ein bereich sein der fachlich der zu mir passt / wo ich mich gut identifizieren kann / und ich muss wissen kann ich darin auch was (k) was ist mein gestaltungsspielraum / welchen bereich / äh große abhängigkeiten zu anderen managementbereichen / aber auch nur dann

*Gibt es ein Motto, einen zentralen Satz? - FK*

Interne Beraterin Industriebetrieb

TH-FK-DH

es ist wichtig / dass es immer eine weiterentwicklung gibt / und immer auch stufen gibt / also für mich auch sichtbar / es gibt ne nächste stufe von kompetenz oder auch von zusammenführen können von dem was ich weiß / dass wirklich auch ne kompetenzsteigerung sichtbar ist

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

also es gibt einen satz im team / den wir so geprägt haben das ist / wir sind die guten  
(allgemeines lachen)

*Interviewerin:* wir sind die guten ah ja was für gute //

ja die fachlich kompetenten / die ja auch die ganz schwierigen dinge lösen und immer innovativ arbeiten

Freiberuflich arbeitende Dozentin und Therapeutin

FK-UK-LI

ich muss möglichst viele flow-erlebnisse haben bei der arbeit / das leitet mich

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen, Profit-Bereich

FK-SU-LI

Irgendwie geht nicht gibt's nicht ist irgendwie so / das ist mir 'ne nummer zuviel / aber also irgendwie kann man's schaffen vielleicht

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

ich such immer wieder neue inspiration um meine ideen weiterzuentwickeln / also stillstand ist nicht (k) interessiert mich nicht

Personalentwickler Bankenbranche

SU-FK-SB

neugierig sein / neugierig sein dürfen

#### Anmerkungen

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.

## Anker General Management

*Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?*

Führungskraft mittlere Ebene in sozialer Organisation, in Managementausbildung

herausforderungen / ideen entwickeln mit anderen für andere / und immer weiter

*Interviewerin:* immer weiter heißt //

bezüge herstellen / querverbindungen / nicht in einem bereich nur / sondern für's ganze

*Interviewerin:* dann heißt das ja / dass sie nur wenig von den einzelnen bereichen verstehen können / macht das was //

im detail muss ich die sachen nicht verstehen, aber ich muss die grundlagen kennen

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin

SU-GM-TH

für mich ist superwichtig sehr viel unterschiedliche sachen zu haben / also nicht 'ne routine / nicht 'ne schmales feld / sondern möglichst viele dinge zu haben / ähm wichtig für mich immer auf der suche nach neuen aufgaben zu sein / und für mich ist sehr wichtig verantwortung zu haben / also eigenverantwortlich dinge tun zu können

Führungskraft untere Ebene und Referentin aus dem kirchlichen Bereich, Sozialpädagogin  
*Zwei Anker eng verbunden*

GM-SU-TH

ich will als general manger mit klarem auftrag und in identifikation mit den zielen und aufgaben der organisaiton (+SU) in einem weit gesteckten rahmen\* gemäss meiner kompetenzen arbeiten und bezahlt werden.

die erfolge und misserfolge müssen mir direkt zurechenbar sein. das feld und die organisation sind eher zweitrangig

*Was ist richtige Arbeit? - GM*

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin  
*Mischung mit TH*

SU-GM-TH

also richtige arbeit ist / wenn ich richtig viel zu tun habe / und richtig viele themen anpacken

muss und rödeln kann / nicht richtige arbeit ist / wenn ich routinearbeiten machen muss und langweilige tage habe / routine herrscht

*Wie kann man Sie belohnen? Von wem nehmen Sie Lob und Wertschätzung an? - GM*

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin  
Zwei Anker eng verbunden

SU-GM-TH

(TH) \*ne belohnung ist / ein thema gestemmt zu haben\* / (SU) \*und zwar nach meinem maßstab gestemmt zu haben\* / (TH) \*von dem ich vorher vielleicht noch dachte / es ist schwer schaffbar / also `ne hohe latte gelegt habe und die dann auch schaffe\* [Auslassung]

*Interviewerin:* und wie ist das wenn herr x. (vorstand) kommt und sagt / das haben sie ganz wunderbar gemacht frau y //

grossartig natürlich / ja also macht / also das gibt mir schon auch was / wenn ´ne bestimmte hierarchie mit ´nem lob kommt

*Interviewerin:* wobei ich nicht annehme / dass der wirklich fachlich einschätzen kann was sie tun //

macht nix

Führungskraft mittlere Ebene in sozialer Organisation in  
Managementausbildung

neue herausforderungen / geld / macht

*Interviewerin:* geld womit vergleichen sie sich da / was die höhe des gehalts anbetrifft //

bei `nem sozialen arbeitgeber / der avr hat / ist das `nen bisschen schwierig

*Interviewerin:* würden sie eher innerhalb oder außerhalb der organisation gucken //

ich darf nicht außerhalb gucken / sozialer bereich und wirtschaft / dann würde ich verrückt

*Wie muss Ihr Chef Sie führen? - GM*

Führungskraft mittlere Ebene in sozialer Organisation in  
Managementausbildung

welcher chef?

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin  
*Zwei Anker eng verbunden*

SU-GM-TH

also ich brauche ´n chef der mir den freiraum lässt / den ich akzeptieren kann fachlich  
 akzeptieren kann / der auch ´ne persönlichkeit ist / nicht nur fachlich sondern auch ´ne  
 persönlichkeit / von dem was lernen kann / (SU) \*und führen muss er mich wirklich indem er  
 meine ergebnisse anschaut und mir ansonsten raum lässt\*

Manager, Industrie, Finanzen und Controlling, Betriebswirt

GM-LI-TH

mein ziel ist es eine mittlere unit zu steuern / weg von der zentrale zu sein / und nicht  
 ständig eingriffen von oben ausgesetzt zu sein / ich will meine sachen umsetzen können /  
 von oben funken sie dazwischen und bringen die pläne und projekte durcheinander

*Was ist für Sie die absolute Horrorvorstellung in Ihrem Berufsleben? - GM*

Führungskraft mittlere Ebene in sozialer Organisation in  
 Managementausbildung

stagnation wäre für mich sehr schwierig / und ne eingrenzung / wenn ich praktisch in einer  
 organisaiton wäre / die sich immer nur mit ein oder zwei themenstellungen auseinandersetzt

*Interviewerin:* das heißt sie brauchen mehrere / dies sie überblicken / aber wo sie im  
 einzelnen nicht so genau wissen was da passiert //

ja genau

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin  
*Zwei Anker eng verbunden*

SU-GM-TH

ja also ein horror ist so der unbeschriebene chef / der vorgaben macht / der stark kontrolliert  
 / (SU) \* der ähm ja der mich nicht *frei* handeln lässt\* / der mich also (k) der mich nicht an  
 meinen ergebnissen beurteilt / sondern an dem weg dorthin beurteilen würde / das wär ein  
 horror

*Interviewerin:* : gibt es noch einen Horror //

hmm in der sackgasse zu sein / also nicht (k) also das gefühl zu haben irgendwo nicht weiter  
 zu kommen / und die wege offen zu haben / also ich hab mich bisher sehr stark gescheut  
einen weg einzuschlagen und den sozusagen nur noch zu gehen / (SU) \*sondern ich

brauchte bisher immer optionen rechts und links / mich öffnen zu können und andere wege zu gehen / und der horror wäre auf eine schiene gesetzt zu werden\*

Führungskraft aus dem Finanzbereich, zweite Ebene  
*Dreii Anker eng verbunden*

UK-SU-GM

(SU) \*ich will die abhängigkeit von der firma nicht mehr / ich fühle mich schon nicht mehr wohl in meiner haut / will nicht mehr dass sie mein leben bestimmt\* / (UK) \* ich will meine eiegene sache aufbauen\* / \* (GM) \*der neue vorstand fährt die firma gegen die wand / die denken nicht vom markt und den kunden her / haben keine strategischen ideen und holen sich berater / dableiben müssen und sehen, wie das topmanagement das unternehmen gegen die wand fährt. nicht gehört werden und nichts sagen dürfen und dann in zwei jahren, wenn die zahlen nicht mehr stimmen, gefragt werden, warum ich dagegen nichts unternommen habe / da will ich nicht dabei sein und mich rechtfertigen / warum ich nichts dagegen getan habe / mit meinen ideen komme ich nicht durch / der neue vorstand hat die zweite ebene / mich auch / noch mal ins assessment geschickt / weil wir die empfehlungen der unternehmerungsberatungsfirma nicht umsetzen wollten\*

*Gibt es ein Motto, einen zentralen Satz? - GM*

Führungskraft mittlere Ebene in sozialer Organisation in  
Managementausbildung

höher / schöner / weiter

Anmerkung

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. Wenn diese Menschen am Beginn ihrer Laufbahn stehen, ist es für sie oftmals schwer erträglich, ihre Position und Rolle zu halten. Aus der Perspektive ihrer Führungskräfte sieht es so aus, als ob sie die Verantwortung an sich reißen, eigenmächtig handeln, letztlich nicht kontrollierbar sind und ihre fachliche Kompetenz oft zu wünschen übrig lässt.<sup>4</sup> Sie sind, wenn auch aus anderen Gründen als Menschen mit Fachankern, schwer zu führen.

---

<sup>4</sup> Vgl. die Beratung mit einem General Manager, S. 333 und den Fall Bewährungsprobe in Billmeier et.al 2005, S. 83.

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.



## Anker Lebensstilintegration

*Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?*

IT-Manager, Jurist

TH-LI-SU

zeit für mich / flow-erlebnisse in der natur und keine ansprüche von außen / zeit für meine frau und meine kinder / dort wirklich präsent sein / nein sagen können zu ansprüchen an mich / mit 50 aus dem trott raus sein ist mein ziel / und dann immer das gemacht haben / was ich machen wollte / wirklich gelebt zu haben

Führungskraft in Ausbildung, Pastorin  
*Zwei Anker eng verbunden*

LI-DH

berufsleben muss mit meinem privatleben ein stimmiges ganzes insgesamt ergeben /

*Interviewerin:* woran merken sie / dass das so ist //

zum teil kann ich das daran sehen / das sich mein berufleben von meinem privatleben gar nicht so sehr unterscheidet / und mir das aber auch nichts ausmacht / dass die die grenze da verwischt / ich bin da nicht überfordert oder muss mich da mehr abgrenzen oder so / und vor allem merk ich das auch daran / (DH) \*dass ich meine meine lebensideale die in meinem privatleben natürlich irgendwo ne rolle spielen / im berufsleben verwirklichen kann / dass ich also nicht gegen meine ethischen grundsätze handeln muss aus irgendwelchen sachzwängen heraus\*

*interviewerin:* es ist auch ne form der verbindung (k) ist auch in bezug auf die werte und den sinn die sie verfolgen //

die verbinden das ganze / die sache für die ich mich einsetzte / muss mit meinem leben übereinstimmen

Berater freiberuflich

LI-TH

dass es zusammen passt alle verschiedenen lebensbereich / nur der beruf allein das ist `ne isolierte perspektive / das kann ich immer nur im kontext mit den anderen dingen sehen / das ist meine tochter / das sind persönliche hobbies interessen / aber hervorgehoben personen beziehungen

Trainerin und Beraterin freiberuflich, früher Interne, Psychologin

SU-LI-FK

ja also viel wahlmöglichkeiten zu haben / sachen zu machen die ich kann und die mir spaß machen und gleichzeitig aber 'ne gute balance zu haben zwischen arbeiten und freiraum

*Interviewerin:* ah ja 'ne gute balance heißt was / heißt das hälfte hälfte oder (lachen) oder hälfte des tages arbeiten //

hälfte hälfte / aber im moment würde das eher heißen / so das gefühl genug entspannungsphasen zu haben neben der arbeit / die mir auch spaß macht / aber so diese balance ist mir immer ganz wichtig

*Interviewerin:* ja das heißt nicht dass es immer so fifty fifty sein muss / sondern unterschiedlich sein kann / aber dass sie das gefühl haben der andere bereich ist auch noch da //

*genau* ich kann mich gut erholen kann auch andere sachen machen hab freiraum

*Interviewerin:* sind das sind das alles private sachen / oder ist es in in in dem kontext auch dass sie / weiß ich nicht / ein fachbuch lesen oder so was //

(SU) \*kann gut sein also auch den freiraum zu haben 'ne weiterbildung zu besuchen oder zum kongress zu gehen / oder auch ins studio zu gehen ins theater zu gehen an die see zu fahren\*

Freiberuflich arbeitende Beraterin, Sozialpädagogin  
*Zwei Anker eng verbunden*

FK-LI-DH

also ich denke / dass ich das was ich in meinem leben lerne / auch wieder weitergeben kann / was für mich (k) ähm in irgendeiner weise mich selbst prägt / dass ich das verknüpfen kann mit ´ner aufgabe für jemand anderen / und dabei erfolg habe

Freiberuflich arbeitende Beraterin, Sozialpädagogin  
*Zwei Anker eng verbunden*

SU-FK-LI

*Interviewerin:* stell dir vor du würdest einen job angeboten kriegen / wo du *sehr* gut mit kollegen arbeiten könntest fachlich gut (FK Anker) / und der Chef sich auch an diese Rahmensetzung hält das Ziel mit dir zu vereinbaren / und es wäre eine situation wo du aber absehen könntest / dass du zehn bis zwölf stunden am tag arbeitest wie wär das //

na ich glaub da käm mir das irgendwie ins gehege / ich weiß nicht wie´s jetzt ist wenn die kinder aus dem haus sind und andere verpflichtungen weg sind / aber ich glaub ich würde das nicht machen wollen / (SU) \*also ich möchte mehr freiheit haben mein leben und meine arbeit zu gestalten\* ich glaub ich würd das nicht machen / obwohl ich´s mir mal überlegt habe also im fortbildungsbereich woanders hinzugehen / mich da anstellen zu lassen / aber ich hab´s immer wieder verworfen das zu verfolgen / also es sind nicht die stunden / wenn ich das so für mich mache hab ich überhaupt kein *problem* / nee dann geht´s mehr ineinander über / also da arbeite ich manchmal auch bis abend um elf oder um zwölf noch

am Schreibtisch / aber es muss auch Tage geben / da höre ich morgens um zehn wieder auf / dann hab ich ´ne Stunde gearbeitet und mach dann was anderes / (SU) \*ja also die Möglichkeit das selbst zu entscheiden\* / zwar schon zu *planen* aber so das was für mich wichtig ist einzuplanen

Geschäftsführerin und Beraterin, Betriebswirtin  
*Zwei Anker eng verbunden*

UK –LI-SU

muss man beides zusammen eben machen (UK)\* kann sozusagen unternehmerisch tätig sein\* und trotzdem das Leben in vollen Zügen mit genießen / also sinnliches Arbeiten kann auch mal so sein komischer Begriff aber doch ja / mir fällt mein Motto ein / also früher war das so arbeiten und leben und jetzt ist das so ab vierzig leben und arbeiten (lachen) und daraus sozusagen meine Kultur zu entwickeln

Personalentwicklerin in sozialer Organisation, Psychologin

LI-FK-DH

ich glaube es ist für mich wirklich ein phasenbezogener Anker aber da auch sehr klar und sehr deutlich und das Wichtigste ist dass ich Familie und Arbeit unter einen Hut bringe

*Interviewerin:* ja und da ist ihre Idee / das hat was damit zu tun in welcher Familienphase sie jetzt im Moment sind //

na ich frag mich schon wie das ist wenn die Kinder aus dem Haus sein werden / und dann hat das glaube ich nicht mehr so die Relevanz / hatte es auch vorher nicht / aber jetzt ist es so klar dass das absolute Priorität hat

*Interviewerin:* das man beides überein kriegt aber das da beides auch sein soll /das würde ich schon glauben / und auch selbst wenn sie wenn die Kinder aus dem Haus sind / werden sie dafür sorgen dass sie nicht nur den Beruf haben //

das stimmt

*Interviewerin:* ne sondern da wird an die Stelle wird irgendwas anderes treten / irgendein Hobby irgend ´ne Idee die sie verwirklichen / es wird auf jeden Fall immer was anderes als den Beruf geben / würde ich mal annehmen //

Integration: wobei sich das ja unter Umständen auch dann *verknüpfen* kann

*Interviewerin:* genau das kann sich dann verknüpfen genau ja ja //

Trainerin und Beraterin in Ausbildung, früher Interne, Mathematikerin

LI-FK-UK

also für mich ist es die persönliche Weiterentwicklung und Entfaltung

*Interviewerin:* und wie kann ich mir die vorstellen die Weiterentwicklung und Entfaltung / wie

-----  
**Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung**  
**Habilitationsschrift – Universität Innsbruck 2007**

sieht die zum beispiel aus //

dass ich alle alle interessen / die ich habe integrieren kann in das was ich beruflich mache / alle interessen *sowohl* im sport als auch als hobbies / zeichnen / informationen sammeln / ja das muss ich alles integrieren und das möchte ich auch weiterentwickeln ohne dass das abgeschnitten wird

Referentin in der Verwaltung, Beraterin in Ausbildung, Betriebswirtin LI-SU-FK

für mich wäre so der spaß an der arbeit / also freude an der arbeit / das zu tun / was ich da tue / also dass ich so mein ganzes (k) mich ganz einbringen kann / ich bin da nicht ganz so wie du mit zeichnen und malen / aber dass ich alle meine kompetenzen die ich habe / da einbringen kann und auch so ja ausleben kann / also da so ja sowas wie erfüllung auch finde im beruf

*Interviewerin:* haben sie hobbies //

jetzt meine familie (lachen) aber vorher hab ich viel sport gemacht also ich bin viel gelaufen und hab tennis gespielt und oft viel mit freunden zusammen sport gemacht und also zum beispiel auch dann 'ne laufgruppe mit kollegen und so

*Interviewerin:* 'ne laufgruppe mit kollegen //

ja

*Interviewerin:* hmm das kann man mit dem anker ja //

Unternehmer im Gesundheitswesen, Berater in Ausbildung SU-LI-UK  
*SU und LI Anker parallel*

also unabhängig von irgenwelchen chefs / die mir vorgeben wann ich morgens zu erscheinen habe und wann ich gehe / und ob meine arbeit gut gewesen ist oder nicht gut gewesen ist / ich kann mir mein leben so planen / ich kann mir kunden suchen mit denen ich arbeiten möchte / ich kann mich ausprobieren ausschöpfen / das ist ein sehr hohe form der selbstverwirklichung / in der form dass ich das lebe was ich an potential in mir habe und nicht das was mir anderen vorgeben

*Verhältnis von Arbeit und Privatleben? - LI*

Führungskraft in Ausbildung: Pastorin LI auch DH

*Interviewerin:* und wenn sie jeden tag zwölf stunden arbeiten sollen und am wochenende auch nochmal reinschauen sollen //

also das kommt drauf an / wenn das was ich arbeite mit meinem leben übereinstimmt / wäre das in ordnung / wenn ich mein eigenes leben darüber vernachlässigen muss / wenn ich freundschaften nicht mehr pflegen kann und freizeit nicht mehr genießen kann / dann ist es nicht in ordnung

Unternehmer im Gesundheitswesen, Berater in Ausbildung

SU-LI-UK

*Drei Anker verbunden*

*Interviewerin:* heißt das / dass wenn sie einen verein oder ein unternehmen gründen / dass das ihres sein muss //

ja also das einzige was ich akzetiere ist dass mein frau an meiner seite dabei / geht aber das jetzt jetzt auch in verschiedene richtungen / .....

*Interviewerin:* (lacht) verschiedene geschäftsfelder //

und ich habe viel zeit gehabt in der vergangenheit auch meine kinder gross werden zu sehen / ich habe guten kontakt zu meinen drei kindern / (SU) \*und habe mir auch vorgenommen die unabhängigkeit zu bewahren und weiter zu pflegen bis mein erstes enkelkind kommt\* / und mich gern aufhalte in der familie / da spielt wieder die lebensstilintegration mit rein

*Interviewerin:* bei unabhängigkeit kann einem die familie ja auch mal so ein bisschen in die quere kommen //

ja das war also die kinder klein waren / da bin ich zum beispiel nicht so häufig nach asien gereist / da konnt ich einfach nicht weg / weil ich mehr bei meinen kinder war als in asien / aber jetzt kann ich fahren und ich komme wieder und ich weiß / dass die lieben sich freuen / wenn sie mich wieder sehen

Personalentwicklerin Industriebetrieb, Psychologin

LI-FK-DH

*Interviewerin:* spielt für sie beide das ne rolle / wie wie stark ihre berufstätigkeit und ihr privatleben voneinander getrennt ist / trennen sie da gerne oder geht (k) gibt es so so grenzbereiche oder so bereiche / da es ineinander über geht //

trennung nicht unbedingt / also nicht so dass ich jetzt hier so sage / da bin ich jetzt auf arbeit dann mache ich schnitt und dann fahr ich nach hause / und dann bin ich ´ne ganz andere person mit ´nem ganz andere kreis / und das mach ich nicht / aber ich bin unglücklich wenn mir das was ich gerne privat mache beschnitten wird / das heißt zeiteinahme zum beispiel / also ein ganz drastisches beispiel ich wohne in einem sehr schönen haus mit ´ner wunderbaren terrasse und garten / das will ich genießen und es macht mir keine freude / wenn ich dann zwei wochen irgendwo in der welt hin fliege und zwei wochen im hotel bin also das

*Interviewerin:* ja da fehlt ihnen der garten //

richtig / also das (k) sie müssen wissen / ich kann arbeiten und ich soll arbeiten / das ist auch gut so / und dann hab ich aber die zeit / wenn ich sie will / das muss abgewogen sein / auch

meins

Beraterin in Ausbildung, Lehrerin

SU-LI-UK

*Interviewerin:* kennen sie so was auch //

also bei mir ist das ein bisschen anders / ich hab das gefühl / es gibt bestimmte tätigkeiten und die sind phasenweise sehr umfangreich / nämlich mit (???) phasen / da ist (k) ähm das klaut mir lebenszeit

*Interviewerin:* das klaut ihnen lebenszeit (lachen) aha + //

(???) und ich wünsche mir also (k) so ne vorstellung für mich wäre davon dass (???) beruflich / dass das für mich eigentlich gar keine trennung mehr gibt / also wo ich sage das ist also das mach ich mit leidenschaft / und ja also das ist dann für mich eigentlich

*Interviewerin:* aha ich meine sie leben ja in der zeit auch (???) / was ist die (k) was ist die (k) was ist das wo sie sagen das ist keine lebenszeit //

na ja also das ist halt so ein so ´ne sisyphosarbeit / also ich bemühe mich sehr drum irgendwelchen schülern was beizubringen / das gelingt mir dann im verlauf von drei Jahren vielleicht auch bei dem einen oder anderen / und dann kommt die nächste gruppe / dann fang ich wieder von vorne an / und das sind halt die selben fehler / die ich korrigiere / ich könnte mir so kleine stempelchen machen

*Interviewerin:* (lachen) und was ärgert sie da so maßlos dran + so dass sie //

es ist immer dasselbe / diese routine die ist einfach geist-tötend

[Spätere Sequenz]

wobei es sehr interessant ist / natürlich fallen viele sachen weg / aber das man doch unterschiedlich ist / also ich denk halt nur an banale sachen wie bekleidung / so bei mir ist das ganz unterschiedlich

so zwischen arbeit und (???) Duschen sie auch wenn sie von der arbeit kommen (lachen)

*Interviewerin:* nein genau das fragt so jemand wie ich / nein sie kennen das nicht / das sind diese rituale / um sozusagen die rolle abzulegen //

wobei das ist dann für mich so trennung (???) / das ist so ´n relativ unsinniger ansatz

*Interviewerin:* der ansatz war (???) weil es ist ein unsinniger //

für mich persönlich

*Interviewerin:* ja sagen sie mal warum //

ja weil das ist diese trennung ich würde

*Interviewerin:* das würden sie gar nicht machen/ um das dann hinterher wieder zusammen zu fügen //

ja genau

Trainerin und Beraterin in Ausbildung, früher Interne, Mathematikerin LI-FK-UK

ja also für mich war das so / dass ich als ich noch einen job hatte / dass ich dann abends nach hause gegangen bin und das gemacht habe / was ich jetzt als beruf oder als selbständige mache / ich hab dann also meine seminare abends vorbereitet in meiner *freizeit* oder am wochenende eben auch / und hab das aber nicht als arbeit angesehen in dem augenblick

*Interviewerin:* und wie sieht dann die freizeit aus / wie sehen sie die (k) auch nicht als freizeit an oder //

ja doch aber es ist irgendwie (k) es lässt sich irgendwie nicht so richtig mischen / ich mach zum beispiel auch / dass ich seminarvorbereitung am kiesteich mache / und das ist dann für mich sowohl das eine als auch das andere

Beraterin in Ausbildung, Therapeutin und Soziopädagogin LI-FK-SB = Integration 3

Beraterin in Ausbildung, Beraterin und Pastorin LI-FK-SB = Integration 4

(Beziehen sich auf Interview mit: Trainerin und Beraterin in Ausbildung, früher Interne, Mathematikerin LI –FK-UK und Referentin in der Verwaltung, Beraterin in Ausbildung, Betriebswirtin LI – SU – FK)

Integration3: das war mein eindruck so bei uns beiden *mehr* so / das wir das wirklich mehr miteinander verknüpfen wollen integrieren wollen / und das hier bei beiden eher so 'ne trennung war / job ist das eine und freizeit ist dann das andere / das fand ich war bei dir ja ganz stark / dass du sagst ich muss dann irgendwie auch mal so ganz ruhe haben / und ich glaub ich könnte auch dann in meiner freizeit / dann wenn ich da irgendwie angefragt werden / das würde ich dann auch gerne so weiter machen / (FK) \* also gerne irgendwie ein fachliches gespräch gleich führen\* und da bräuchte ich so diese trennung nicht / das hatte ich jetzt so als unterschied

Integration4: (???) bei mir ist es nicht / also kann ich (k) / wenn ich bestimme was ich da reinhole / oder wenn ich auch meiner terrasse fachbücher lese / ist für mich völlig in ordnung aber ich möchte nicht im job irgendwie gesagt kriegen / wollen wir hinterher noch in die sauna oder so was / weil mir das (k) das mach ich lieber mit freunden

Integration3: also integration von fachlichen dingen in deinen

- Integration4: nach meinen nach meinen vorgaben
- Interviewerin: ok das heißt sie sehen / dass das sehr unterschiedlich zu gestalten ist es ist / aber trotzdem von der grundstruktur her so / dass sie nicht wirklich so 'ne klassische trennung machen / sondern es muss 'ne balance geben in irgendeiner art und weise / und sie müssen die selber bestimmen können / und das ist nicht der unabhängigkeitanker / sondern das bezieht sich darauf dass sie diese bereiche / hobby und oder privatleben und auf der anderen seite das berufliche / das sie das gestalten und dass sie in beiden situationen ähm ja die chance haben / was von dem anderen rein zu holen / aber bloß nicht von außen vorgegeben / sondern ne das ist es das ist das typische
- Integration4: das mit diesem der tag muss so ausgefüllt sein mit allem so 'ne (k) also ich muss auch ständig an den see und so / und da ist auch kein tag vollständig ohne dass das war im sommer oder so
- Interviewerin: aha ok
- Integration4: da möchte ich nicht 16 stunden arbeiten müssen

*Was ist für Sie ‚richtige‘ (produktive, sinnvolle) Arbeit? - LI*

Führungskraft in Ausbildung: Pastorin LI-DH  
*LI und DH parallel*

wenn das was ich mache mit meinen idealen übereinstimmt

Personalentwicklerin in sozialer Organisation, Psychologin LI-FK-DH

*Interviewerin:* wenn sie so an ihren arbeitsalltag denken / und so'n tag den sie so haben / was würden sie sagen was davon ist richtige *arbeit* //

das hab ich natürlich jetzt auch schon ein paar mal durchgespielt für mich / ganz schwer / was ist richtige arbeit / also entweder ist das alles was ich mache richtige arbeit oder gar nichts / je nachdem wie ich's bewerte ähm kann ich so nicht sagen

*Wie kann man Sie belohnen? Von wem nehmen Sie Lob und Wertschätzung an? - LI*

Führungskraft in Ausbildung: Pastorin LI-DH

anerkennung für das was ich mache / und wenn ich merke / dass ich mich kreativ entfalten



kann / also selbst auch was entwickeln kann in dem bereich in dem ich arbeite

Berater freiberuflich

LI-TH

ich akzeptier sie eigentlich von allen / persönliche anerkennung und gesehen werden / gesehen werden und anerkannt werden / kann durchaus auch geld sein / aber nicht in erster linie

Personalentwicklerin soziale Organisation Psychologin  
*Zwei Anker eng verbunden*

LI-FK-DH

belohnung ist wenn ich den eindruck habe / (DH) \*dass na egal was ich getan habe / es entweder menschen oder prozessen wie auch immer hinterher besser geht / das irgendwas besser (k) das jemand sich besser fühlt oder etwas besser funktioniert\*

*Interviewerin:* ah ja wo steht das geld für sie //

wo steht das geld für mich / ähm unterschiedlich manchmal ganz weit oben / aber ähm also nicht alles nein nicht wirklich alles überragend / ist mir schon wichtig also ähm aber ich würde also für geld meine seele nicht verkaufen / ich würde nicht alles tun

Referentin in der Verwaltung, Beraterin in Ausbildung, Betriebswirtin

LI – SU – FK

also schon anerkennung durch meinen vorgesetzten durch meinen chef / also das ist *schon* so / aber ich glaub für mich ist es auch wenn ich so im kollegenkreis nicht nur als fachfrau anerkannt bin / also so die macht ihre sache schon gut / sondern wenn genau auch solche kontakte entstehen / ja das ist auch ,ne nette so mit der gehen wir dann auch joggen oder so / eben sowas oder zusammen irgendwie irgendwelche feste organisieren / so so diese anerkennung also auch auf persönlicher ebene / das ist also beruflich gesehen da die

*Wie muss Ihr Chef Sie führen? - LI*

Freiberuflicher Berater

LI-TH-SU

*Zwei Anker eng verbunden*

(SU) \*lange leine / ich will viel spielraum haben\* / ich will spielraum haben um meinen arbeitstag selbst zu strukturieren

Personalentwicklerin in sozialer Organisation, Psychologin

LI-FK-DH

*Interviewerin:* ja gibt's noch andere belohnungen zum beispiel womit könnte ihr chef sie belohnen //

ja (lachen) ähm ich bin gern graue eminenz / ähm er kann mich damit belohnen indem er auf mich hört und ähm mich mitgestalten lässt

Personalentwicklerin Industriebetrieb, Psychologin

LI-FK-DH

also ich persönlich mag *klare* ansagen es muss klar sein wo geht's eigentlich / ich mag das nicht wenn's mir zuviel freiraum (k) also wirklich wenn total grüne wiese jetzt (k) äh mach mal hin / also irgendwie diffus 'ne aufgabe und jetzt mach irgend etwas / ähm das ist auch nicht in meinem naturell / also ich mag das wissen konkret / das sind die ziele der abteilung und das sind ganz genau unsere / das ist was wir erreichen wollen das ist die ausrichtung / also ich mag das schon mich selber da ein bisschen anzupassen (???) aber innerhalb / wenn das klar ist dann will ich in ruhe gelassen werden / dann will ich auch alleine eigentlich arbeiten

Trainerin und Beraterin in Ausbildung, früher Interne, Mathematikerin

LI-FK-UK

also bei mir muss die so lang sein die leine / dass die zumindest in einer anderen stadt ist / also meine chefin war ja war ja in Y und das war für mich sehr angenehm / also lange leine auch im sinne von / nicht im dunstkreis reinkommen und mach mal schnell / sondern das muss auch 'ne *vorausschaubare* arbeit sein / die ich mir dann selbst auch einteilen kann / und wo ich auch den puffer hab zu sagen / ich mach das jetzt oder erst wenn ich bereit bin diese aufgabe irgendwie zu bearbeiten / also ich kann das nicht auf sofort

*Interviewerin:* womit hängt das zusammen / dass sie das dann nicht sofort machen //

weil ich irgendwie blockiert bin diese aufgabe da direkt anzugehen / also das passt dann abends vielleicht besser oder das passt übers wochenende / also ich hab immer gern diesen puffer es dann zu machen wann ich auch der meinung bin das passt jetzt

*Interviewerin:* aha ok hmmm //

und wenn jemand kommt und sagt ich will in zwei stunden ein konzept haben das geht gar nicht

*Interviewerin:* weil das ihre eigene (k) ja was ist das was sie da was sie sagen / dann mach ich's eben am wochenende / ist das so so so 'ne bewusstheit dafür sich zu entscheiden und dann da die energie für zu haben oder was ist das haben sie da einen //

ja einen teil davon hab ich ja grad beantwortet und ein anderer teil ist auch dass ich es gut machen möchte und wenn ich nur diese zwei stunden zeit habe und dann auch die meiste zeit dafür verstreicht dass ich mir erst mal im kopf klar mache und das dann noch zu visualisieren also da brauch ich auch die zeit ne

*Interviewerin:* also das geht gegen beide anker / das geht gegen dieses die eigene balance finden zwischen beruflichem und privatem / und es geht gegen den fachanker / ja ok //

Referentin in der Verwaltung, Beraterin in Ausbildung, Betriebswirtin LI-SU-FK  
Zwei Anker eng verbunden

*Interviewerin:* wie muss der sie denn führen damit sie gut und zufrieden sind //

(SU) \*also an der langen leine das ist ganz klar / und ähm so fachliche vorgaben das ist schon ganz ok / aber aber am liebsten möchte ich das schon so alles selber das feld selber bestellen\* / und er (k) also in der verwaltung ist das ja dann so hierarchisch / ähm er geht dann natürlich immer überall hin und vertritt das was ich so gemacht habe / aber am liebsten er soll mich mal mitnehmen und ich erzähl das dann schon selber / was in der verwaltung nicht wirklich klappt / weil das ja da sehr hierarchiebezogen ist

*Interviewerin:* das stimmt //

das ähm das ist wirklich schwierig

*Interviewerin:* würden sie da nochmal zurückgehen wollen //

als *beraterin* ja

*Welche Stellen haben Sie abgelehnt? - LI*

Trainerin und Beraterin in Ausbildung, früher Interne, Mathematikerin LI-FK-UK  
FK und LI Anker parallel

*Interviewerin:* haben sie schon mal 'ne stelle abgelehnt (pause 8 sek) //

nicht permanent / also alles was nicht passt wird auch nicht passend gemacht

*Interviewerin:* aha und was ist so für ein kriterium für sie / dass etwas nicht passt //

na ja die erste (k) eine stelle hab ich ja abgelehnt / weil sie mir weder fachlich noch vom *ort* her passte / noch irgendwie monetär oder von den *zeiten* oder wie auch immer / da passte ja gar nichts / ähm bei 'ner anderen stelle die ich abgelehnt habe war es auch fachlich / also es ist meistens entweder dass es inhaltlich nicht passt / oder dass es eben auch meine ganze (k) mein ganzes leben irgendwie beeinträchtigen würde inklusive meiner hobbies / oder das was mich auch stärkt / also das sind ja nicht nur dinge / die ich gern mache sondern auch die die mir meine wurzeln irgendwie auch

Referentin in der Verwaltung, Beraterin in Ausbildung, Betriebswirtin LI-SU-FK

also zwei sachen sind mir auch noch eingefallen die ich abgelehnt hab / also direkt nach

dem studium etwas / und das war letztlich eine fachliche aufgabe eine rein fachliche aufgabe / und das hätte überhaupt gar nicht gepasst / da hab ich auch gesagt / nein ich mach jetzt irgendwas anderes

*Interviewerin:* was war das was ihnen gefehlt hat an der stelle //

ähm eine vielfalt und 'ne lebendigkeit ja

*Interviewerin:* hmmhmm wo sie ein bisschen mehr drin vorkommen //

ja also es wäre tote materie / lebensversicherungen / also hat was damit zu tun

*Interviewerin:* (lachen) obwohl das dann sicher auch wieder ein bisschen paradox ist+ //

ja aber es wäre halt so gewesen verträge zu bearbeiten und das ja passte nicht (pause 3 sek)

*Was ist für Sie die absolute Horrorvorstellung in Ihrem Berufsleben? - LI*

Führungskraft in Ausbildung: Pastorin

LI-D

wenn ich gezwungen bin gegen meine werte zu verstoßen / das wär eine anfechtung für mich / ich schätze ich würde mir nen neuen bereich suchen für mich zum arbeiten

Geschäftsführerin und Beraterin, Betriebswirtin

UK-LI-SU

nur arbeit / ähm da krieg ich panik / da hab ich angst einfach krank zu werden / und das irgendwie was mir schwer vorstellbares

Freiberuflich arbeitende Beraterin, Sozialpädagogin  
*LI und DH eng verbunden*

FK-LI-DH

wenn die arbeit nichts mit mir zu tun hat / wenn ein chef mir sagt was ich erstens zweitens drittens zu tun hätte / und ich keinerlei gestaltungsspielraum hätte

*Interviewerin:* gestaltungsspielraum in bezug auf was //

zeit ähm werte und auch was persönliche ähm äh favorits sind / also was ich denke was ich gerne mache was spaß angeht

Referentin in der Verwaltung, Beraterin in Ausbildung, Betriebswirtin

LI-SU-FK

also meine horrorvorstellung war jetzt / als ich mich wieder beruflich orientiert hab / zu denken ich werde einen job machen von acht bis zwölf / und irgendetwas was ich auch

immer damit verbunden habe / etwas nicht anspruchsvolles irgend so eine larifari tätigkeit / nur der arbeit wegen acht bis zwölf und ne das

*Interviewerin:* nur der arbeit wegen hmmm //

also nur um zu arbeiten um geld zu verdienen das sind (k) das wär ganz schrecklich

Trainerin und Beraterin in Ausbildung, früher Interne, Mathematikerin LI-FK-UK

ja also bei *mir* ist die horrorvorstellung gewesen in eine fremde stadt zu gehen / dort einen job zu machen nur um geld zu verdienen / das womöglich auch noch von acht bis 16 uhr 16 uhr / geht ja gar nicht mehr / oder sogar noch länger / und der inhalt der arbeit ist so und ich spreche jetzt grad auch von einem angebot / dass ich bekommen habe / inhalt der arbeit war personaladministration / das heißt irgendwelche gesetze auswendig

lernen oder irgendwie anwenden müssen / irgendwelche *paragraphen* oder irgendwas wo meine kreativität einfach runter fällt / und die ich dann aber auch abends nicht mehr ausleben kann / weil ich dann auch nach dieser ganzen sinnlosen arbeit auch irgendwie dann keinen bock mehr drauf hab so

Beraterin in Ausbildung (Lehrerin) SU-LI-UK = Integration 1

Personalentwicklerin Industriebetrieb Psychologin LI-FK-DH= Integration 2

*Interviewerin:* also angenommen sie kriegten ne stelle angeboten wo sie sehr viel verdienen aber wo es klar ist dass sie morgens acht bis abends um acht //

Integration1: um gottes willen //

*Interviewerin:* da sitzen //

Integration1: hätte ich glatt abgelehnt //

*Interviewerin:* warum denn das //

Integration1: (SU) \*weil mich das fest bindet / um gottes willen\* //

Integration2: das ist dann auch die zeit ne //

Integration1: also ich hab überhaupt nichts dagegen es geht mir nicht um die stunden die ich da arbeite sondern es geht um (???) acht bis 18 uhr / ich hab grade letztes jahr so eine stelle ausgeschlagen //

*Interviewerin:* und das hat ihnen und das war die entscheidende Geschichte dass sie da irgendwo sitzen müssen und //

Integration1: ja Anwesenheitspflicht //

*Interviewerin:* Anwesenheitspflicht //

Integration1: das hat aber natürlich auch mit meiner (???) Lebenssituation zu tun //

*Interviewerin:* ja na ja klar //

Integration2: äh wenn ich gewusst hätte jetzt in dem job den ich jetzt mache / wenn ich gewusst hätte wie zeitintensiv das ist / weiß ich nicht ob ich das dann auch noch in der Situation tatsächlich angenommen hätte //

*Interviewerin:* weil ihnen das so viel von dem anderen von ihrer Lebenszeit //

Integration2: ja und weil ich auch selbst gemerkt habe / es ist überhaupt kein problem für die meine so gesagte Lebensqualität / dass ich auch dann in teilzeit arbeiten würde / da ist nicht dann tätigkeit so wichtig / sondern ok wenn ich dann mein halbes leben dann dadurch habe / dann kann ich das auch akzeptieren und sogar situationen / wo es sehr viel konflikt gibt auf der arbeit / was ich überhaupt nicht möge / aber ich kann's aushalten weil ich will //

*Interviewerin:* weil es noch was anderes gibt //

Integration2: genau und das ist dann quasi auch so die belohnung //

*Gibt es ein Motto, einen zentralen Satz? - LI*

Unternehmer im Gesundheitswesen, Berater in Ausbildung  
*Zwei Anker eng verbunden*

SU-LI-UK

(SU) \*ich könnte da auch drunter schreiben lebenskunst / also selbständigkeit und unabhängigkei\* und lebenskunst das macht spaß / ich hab noch keinen langweiligen tag gehabt / das leben ist total spannend [Auslassung]

(LI) \*und ich habe viel zeit gehabt in der vergangenheit auch meine kinder gross werden zu sehen / ich hab guten kontakt zu meinen drei kinder und habe mir auch vorgenommen die unabhängigkei zu bewahren und weiter zu pflegen bis mein erstes enkelkind kommt / und mich gerne aufhalte in der familie dieser anker mit lebensstilintegration \*

Freiberuflich arbeitende Beraterin, Sozialpädagogin

SU-FK-LI

und ein anderes ist vielleicht je älter desto weiser (lachen)

*Interviewerin:* wozu nutzt die Weisheit //

das ist auch Integration irgendwie von leben und arbeit / also ich glaub das führt sich da zusammen / so was wie Lebensweisheit und berufliche *Erfahrung* und so äh das fließt da zusammen / also auch im sinne von leben und arbeiten

Geschäftsführerin und Beraterin, Betriebswirtin

UK-LI-SU

mir fällt mein motto ein / also früher war das so arbeiten und leben und jetzt ist das so ab vierzig leben und arbeiten (lachen) .....

hab ich schon gesagt leben und arbeiten und das aber wirklich dicht

und das aber wirklich dicht / also ich lese zum beispiel auch gern mal managerzeitungen in meiner freizeit oder so was / oder leg mir auf den nachttisch (lachen) die organisationsentwicklung / und da komm ich natürlich auch bis zur hälfte / das gehört für mich dazu so auch in meiner freizeit gucken was ich brauche / je nachdem wo platz ist

Beraterin in Ausbildung, Lehrerin

SU-LI-UK

mein bildschirmsaver heißt go for it

Referentin in der Verwaltung, Beraterin in Ausbildung, Betriebswirtin

LI-SU-FK

also was schon so ist was mich durch mein leben begleitet ist doch so / dass ich eigentlich durchweg versuche positiv zu denken / also das sicherlich auch im beruf und was mir jetzt so jetzt in neuester zeit eben deutlich wird / dass ich doch immer genau gucke dass es zwei seiten immer gibt / also zu vielen dingen ich seh immer zwei seiten also so eine gewisse ambivalenz / das finde ich ganz interessant komme ich jetzt grade drauf / und ich finde das passt dann auch zu der lebensstilintegration

*Interviewerin:* (lachen) ja ok + //

das passt für mich weil ich ja diese zwei seiten sehe

*Interviewerin:* und die zusammenhänge dazwischen //

ja

Trainerin und Beraterin in Ausbildung, früher Interne, Mathematikerin

LI-FK-UK

ja ich hab ja aus versehen vorhin schon eins gesagt / was nicht passt wird auch nicht passend gemacht / das fand ich eigentlich auch ganz passend / und also carpe diem / hört sich so abgelutscht an / ist aber auch irgendwas was ich so lebe / also immer wieder diesen ganzen tag ausfüllen und nicht nur mit arbeit sondern eben auch (k) also für mich ist ein ausgefüllter tag / wenn ich auch abends zum sport gehen kann oder wenn ich auch im sport von mir aus auch menschen sehe die mir was wert sind / also ich muss den tag ausfüllen und zwar mit allen lebensbereichen

Führungskraft in Ausbildung: Pastorin

LI-DH

*Beide Ankern parallel*

*Interviewerin:* haben sie noch nen zweiten anker //

ja dienst und hingabe / ich hab son bisschen die tendenzen zur hingabe an die sache gehabt / hab dann aber gemerkt das das wieder (k) dass das dazu führen kann / dass das leben aufzugeben ist / und bin dann immer mehr in diese richtung gerutscht (bei der bestimmung der anker)

*Interviewerin:* weil sie es so möchten //

das auch / aber es ist ja schon so / dass bei der hingabe an die sache ja das eigenleben auch zu kurz kommen kann / es muss schon so sein / dass die sache meinen werten entspricht / da geb ich mich dann gern ganz hin / deswegen gab es die auch in der mitte so n bisschen / aber die sache für die ich mich einsetze die muss mit meinem lebensstil übereinstimmen / ja sonst packt es mich (lacht)

Anmerkungen

Menschen mit diesem Anker benutzen die Begriffe Privatleben und Berufsleben nicht, sie sprechen stattdessen davon, dass alle Lebensbereiche intergriert, 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 diese Unterscheidung überhaupt treffen mussten: Eine Bauernfamilie, die auf ihrem Hof lebte und arbeitete, ein Handwerksbetrieb, in dessen Familie die Gesellen und Lehrlinge lebten, verkörperten diese Intergration. 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.

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.



## Anker Selbständigkeit und Unabhängigkeit

*Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?*

Freiberuflich arbeitender Berater und Psychotherapeut

SU-DH-TH

unabhängigkeit und freiheit / die freiheit von vorschritten / oder die freiheit jederzeit das tun zu können / was ich für richtig halte / also unabhgängigkeit

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

1998:

SU-TF-DH

2006:

SU-DH-TF<sup>5</sup>

habe mich in dem was die anderen gesagt haben wiedergefunden / wobei ich mich viel stärker in der wechselwirkung sehe / dass die Unabgängikeit auch ne Illusion ist / weil ich ja egal was ich tue auch davon abhängig bin / dass es ne Resonanz gibt für das was ich tue / das es jemand auch möchte [Auslassung]

was mir so klar geworden ist / dass der rote Faden ist / immer mehr Verantwortung für mich zu übernehmen / für das was ich tue auch gerade zu stehen

Unternehmer im Gesundheitswesen, Berater in Ausbildung  
*SU und LI eng verknüpft*

SU-LI-UK

also unabhängig von irgenwelchen Chefs / die mir vorgeben wann ich morgens zu erscheinen habe und wann ich gehe / und ob meine Arbeit gut gewesen ist oder nicht gut gewesen ist / ich kann mir mein Leben so planen / ich kann mir Kunden suchen mit denen ich arbeiten möchte / ich kann mich ausprobieren ausschöpfen / das ist ein sehr hohe Form der selbstverwirklichung / in der Form dass ich das lebe was ich an Potential in mir habe und nicht das was mir anderen vorgeben

Freiberuflich arbeitende Beraterin, Sozialpädagogin

SU-FK-LI

also mich frei zu fühlen und unabhängig zu sein in dem wie ich arbeite [Auslassung]

---

<sup>5</sup> Diese Beraterin hat das Ankerinterview zweimal im Abstand von acht Jahren gemacht. Interessant ist, dass die drei ersten Anker identisch geblieben sind, sich aber ihre Reihenfolge verändert hat. Dies würde meine These belegen, dass zwar die hierarchische Reihenfolge der Anker wechseln kann, nicht aber die ersten drei Anker.

ich hab mich auch mal gegen eine beamtenstelle entschieden [Auslassung]

da hieß das für mich / ich kann versetzt werden / ich werd in meiner unabhängigkeit eingeschränkt / ich muss meinem dienstherren folgen in allem was er mir vorgibt

Beraterin in Ausbildung, Unternehmerin im sozialen Bereich,  
Sozialpädagogin

SU-FK-LI

ich möchte mein ding machen

Beraterin in Ausbildung, Sozialpädagogin

SU-TH-FK

ich möchte in kein korsett gepresst sein / das ist so ähnlich und ich möchte kreativ arbeiten

Beraterin in Ausbildung, interne Beraterin im Profitbereich,  
Sozialpädagogin

SU-FK-DH

ich möchte auch ähm meine rahmenbedingungen möglichst also selbst gestalten können

*Was ist für Sie ‚richtige‘ (produktive, sinnvolle) Arbeit? - SU*

Freiberufliche Beraterin-früher Mitarbeiterin in einer Beratungsstelle

SU-FK-LI

ja das ist zum beispiel also das mit diesen erstgesprächen / also wenn das dann da rauskommt und keiner vorher / also weder die noch ich / vorher ne idee hatten / was gutes daran zu tage kommt / vorher so ein gewirre ist / und man gemeinsam das produziert und wirklich einn gutes ergebnis hat / dass man sich so gegenseitig ansteckt / dass das so wie billard ist / also das eine kugel klickt die andere an und dann entsteht was / und mir gefällt das auch dass das so auf augenhöhe ist

Personalentwickler Bankenbranche

SU-FK-SB

wenn das semiar gut läuft / wir in einen guten austausch sind / und ich mit meinem internen partner gut zusammenarbeit / es ein guter austausch ist

*Wie kann man Sie belohnen? Von wem nehmen Sie Lob und Wertschätzung an? - SU*

Freiberuflich arbeitender Berater und Psychotherapeut  
*Zwei Anker eng verbunden*

SU-DH-TH

(DH) \*wenn das gegenüber in der beratung seine wahrheit für sich identifizieren kann / und das ist mir egal / welche wahrheit das ist\* / und geld weil das gibt freiheit

Interner Berater

meinem eigenen rhythmus nachgehen können

Berater freiberuflich, früher Manager

also das schönste für mich ist eigentlich / wenn ich zufriedene kunden vor mir hab / das drückt sich folgenderweise aus / das ist also im coachinggespräch zum beispiel / wenn jemand in ein lächeln übergeht / und ich so ein kleines glänzen in den augen sehe zum beispiel / das jemand irgendwie nen punkt gefunden hat für sich selbst / das ist für mich ne sehr schöne belohnung

Trainerin und Beraterin freiberuflich, früher Interne, Psychologin

SU-LI-FK

wenn andere zufrieden sind / wenn ich das gefühl habe es läuft gut / wie bei dir / die seminarsituation die gut im fluss ist / wo viel passiert und trotzdem wenig spannung so drin ist im sinne von negativer spannung / also wo ich ganz besonders zum bespiel so die coachingausbildung sehe / was sehr kompetente leute sind / und wenn die gut mit *reingehen* und *mitgehen* das (???) das ist so

*Interviewerin:* und wenn sie sich zurückerinnern an die zeit wo sie in 'ner organisation gearbeitet haben //

was sehr positiv war oder ja auch in den seminarsituationen am ehsten

*Interviewerin:* und positive rückmeldungen vom chef? //

kommt auf den chef an / (FK) \* wenn der ahnung davon hat und nen eindruck hat\* und nicht nur so oder gar motivationstechnisch

Freiberuflich arbeitende Beraterin, Sozialpädagogin

SU-FK-LI

also ne belohnung ist / wenn ich für mich das gefühl habe / ich hab gut gearbeitet / oder das von anderen höre / von den kunden

*Interviewerin:* welche bedeutung hat geld //

ich schreibe gerne rechnungen (lachen) / viele rechnungen

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

ich will erst gute arbeit machen / und dann will ich auch gerne gute Geld dafür kriegen / ich will es erst erarbeiten / das setzt mich auch mehr unter druck / wenn ich das geld schon habe / das ist vielleicht auch so dieses stück unabhängigkeit / ich muss das gefühl haben / und das ist wenn ich schon bezahlt bin weg / dann bin ich in ner ökonomischen abhängigkeit

Führungskraft soziale Organisation

SU-DH

dass er sich mal ins mein büro begibt / wir einen kaffe trinken und plaudern über dies und das [Auslassung] mich in ruhe lassen

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin  
*Zwei Anker eng verbunden*

SU-GM-TH

(TH) \*ne belohnung ist ähm ein thema gestemmt zu haben\* / (SU) \*und zwar nach meinem *maßstab* gestemmt zu haben\* / (TH) \*von dem ich vorher vielleicht noch dachte es ist schwer schaffbar / also ne hohe latte gelegt habe und die dann auch schaffe\* / belohnung ist aber auch lob also ich brauch schon auch lob um entsprechend weiterzumachen

*Interviewerin:* und von wem nehmen sie das //

also ich nehme lob von den menschen / von denen ich es akzeptieren kann / die ich so in ihrer persönlichkeit und in ihrer fachkompetenz schätze

*Interviewerin:* wenn herr y (vorstand) kommt und sagt das haben sie aber ganz wunderbar gemacht frau x //

großartig natürlich ja / das gibt mir schon auch was / wenn ne bestimmt hierarchie mit nem lob kommt

*Interviewerin:* wobei ich nicht annehme / dass der wirklich fachlich einschätzen kann / was sie tun //

macht nix

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin

SU-TH-LI

also wenn das leute sind / die ich richtig klasse finde / und sonst aber eher nur von mir / also wenn ich so das gefühl hab / das hab ich gut gemacht / also ich hatte mal einen chef / der konnte das auch so sagen / aber das ist nicht ist so durchgerutscht / so weil ich so gedacht hab / och so

*Interviewerin:* was heißt och so //

ja das ist das ist nicht angekommen / hat sich nicht bei mir verankert irgendwie / dass ich dachte / ja das war jetzt auch gut / das hatte damit zu tun / dass der sonst so kleinkariert war / der war immer so ganz so *genau* / und wollte immer alles so wissen / und ach das war so'n chef / der wirklich ein konzept genommen hat / und da haarklein neben geschrieben hat / das jetzt nicht / und das müssen sie so machen und so machen / und wenn der dann mal gesagt hat / das war gut / dann hab ich gedacht oh gott / das muss schrecklich gewesen sein

Berater freiberuflich, früher Manager

*Interviewerin:* wenn sie ne stelle angeboten kriegen würden / wo sie mehr geld kriegen würden / aber wo sie nen teil von dieser autonomie abgeben müssten / und sich stärker einbinden lassen müssten //

absolut uninteressant für mich / hab ich gehabt / vicepräsident in boston / nein

*Wie muss Ihr Chef Sie führen? - SU*

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

SU-TF-DH/  
SU-DH-TF

ich hatte eine chefin als ich noch in der organisation war / mit der bin ich supergut ausgekommen / die hat mir viel verantwortung übertragen / das war gut

Berater

wenn es einen gäbe, dann muss er die beziehung symmetrisch gestalten

Führungskraft soziale Organisation

SU-DH

soll mich in ruhe arbeiten lassen / wie ich das möchte / darf nicht die hierarchie herauskehren

IT-Manager, Jurist

TH-LI-SU

will ziele bestimmen und aushandeln / sage auch nein zu vorgesetzten

Personalentwickler Bankenbranche

SU-FK-SB

ich hab am ende meiner berufstätigkeit noch mal (k) ich hatte lange jahre bestimmt zwanzig jahre den gleichen chef / der hat auf der beziehungsebene geführt / hat sich wenig um die sachinhalte gekümmert / lange lange keine viel vertrauen / und jetzt erlebe ich so einen wechsel / jüngerer chef / natürlich hab ich als arbeitskollege kennengelernt / eher distanziert freundlich und zuhörend schon aber eher distanziert / wenig zeit für gespräche hat immer viel zu tun / und das ist da bin ich froh dass ich rauskomme das ist schwierig

*Interviewerin:* lässt der sie in ruhe machen //

ja der lässt mich auch in ruhe glaube ich aber eher weil das jetzt keinen sinn mehr macht

*Interviewerin:* ja ansonsten würde was passieren / wenn sie noch zehn jahre da sind //

och ich glaube das wär dann / k) ja das müssten wir klären das müssten wir klären / also meine prognose ist dann da müssten wir viel klärungsarbeit leisten

*Interviewerin:* (lachen) etwas das er so eigentlich nicht in seinem zeitbudget drin hat //

*wahrscheinlich* ja es wär nicht (k) also müssten wir einfach neu die terrains abstecken

Trainerin und Beraterin freiberuflich, früher Interne, Psychologin

SU-LI-FK

lange keine viel freiraum und wertschätzung sowohl persönlich als auch fachlich

Freiberuflich arbeitender Berater und Psychotherapeut

SU-DH-TH

in `ner symmetrischen führerschaft ist das vollkommen ok / und wenn es dann symmetrisch erarbeitet werden kann ist das ein optimum wenn das im team erarbeitet werden kann / das tut mir gut / nur wenn es nen chef gibt / der das vermeintlich für mich richtige definieren darf / das geht überhaupt nicht

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

ich will nicht / ich kann nicht gut arbeiten wenn mir jemand sagt / fang da an und hör da auf

/ oder so und so und so genau macht man das / ich brauche nen rahmen und nen raum / wo ich mich entwickeln kann / selbständigkeit und unabhängigigkeit / nen stück brauche ich auch schon strukturen / in die ich auch passe / strukturen sind für mich wie ein aquarium / das kann größer und kleiner sein / das kann auch das ganze meer sein / da kann ich umher schwimmen / aber es hat trotzdem ne begrenzung

Freiberufliche Beraterin-früher Mitarbeiterin in einer Beratungsstelle SU-FK-LI

wie er mich belohnen konnte / also mir arbeitsvorhaben in die hand zu geben und zu sagen mach dir doch mal gedanken / wie man das machen könnte / oder du hast da und da doch *fähigkeiten* / kannst nicht mal gucken / ob du irgendwie da was in gang schieben kannst wo quasi nur so ein grobes ziel war / aber wo ich selber gucken konnte / was ich aus meinem schatz reinbringen kann [Auslassung] also meine vielleicht manchmal ein wenig abseitigen gedanken müssen auch *gewürdigt* werden

Freiberuflich arbeitende Beraterin, Sozialpädagogin SU-FK-LI  
*Zwei Anker eng verbunden*

ich hatte noch nie nen richtigen chef

*Interviewerin:* aha wie hast du das gemacht //

also ich hab erst in der bewährungshilfe zwei jahre gearbeitet / da war es so / dass wir kollegial vor ort gearbeitet haben und der chef saß im oberlandesgericht / also weit weg /  
/ FK) \*also wichtig war in der kollegialen zusammenarbeit / sich gegenseitig so in der fachlichkeit zu befruchten\* / aber dass man jedem und jeder auch seinen fachlichen bereich ließ / sich kollegial berät aber nicht reinfunkt in den arbeitsbereich und gemeinsam für die organisation eintritt

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin SU-GM-TH

also ich brauche nen chef / der mir den freiraum lässt / den ich akzeptieren kann fachlich / der auch ne persönlichkeit ist / nicht nur fachlich sondern auch ´ne persönlichkeit / von dem ich was lernen kann / und führen muss er mich wirklich / indem er meine ergebnisse anschaut / und mir ansonsten raum lässt

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin SU-TH-LI

also der macht das eigentlich ganz wunderbar / der lässt mich nämlich in ruhe (lachen) wir haben im moment so ein verhältnis / dass ich denke / der hat vertrauen zu mir / dass ich da schon mache / das nutze ich auch nicht *aus* / aber der lässt mich auch an langer leine / also das ist ok wenn er nachfragt wie der stand der dinge ist / aber es darf auch nicht zu oft passieren / also es muss eher dann so sein / dass ich sag / wollen sie nicht mal hören / wo ich grade so stehe oder so

Beraterin Arbeitsvermittlung, früher Finanzkauffrau

SU-DH-UK

also ich sitz auch woanders / und interessant ist / dass ich immer menschen / die zu mir kommen erkläre / dass ich da selbstständig bin / also das find ich ganz erstaunlich / weil ich bin ja angestellt und hab ja den chef / der sitzt nur fluglinie 500 meter weiter weg / und der kommt auch nie / nur ich geh manchmal zu den meetings dahin / das ist die einzige verbindung so / wir haben auch einen guten kontakt / aber er lässt mich schon gott sei dank an der langen leine / jetzt nachdem ich mich das erste jahr da so freigekämpft hatte / also ich hab ja so ne arbeitsplatzbeschreibung mir selber geschrieben

Berater freiberuflich, früher Manager

kenn ich sehr gut kenn ich sehr gut hab aber heute keinen chef mehr bin mein eigener chef / also in dem fall (k) aber ich hab mal grad bei dem fragebogen ich hab durchgezählt / ich hatte achtzehn chefs in meiner karriere und äh und davon eigentlich nur *zwei* die mir wirklich (k) mit denen ich mich wohl gefühlt hab in punkto führen

*Interviewerin:* wie haben die denn sie geführt dann //

eigentlich haben sie meine ziele akzeptiert / die ich mir selbst vorgegeben hab und haben aber auf der anderen Seite auch einen punkt gehabt / etwas was ich noch von ihnen *lernen* konnte irgendwas wo die echt stark drin waren / und ich mich neugierig auch drauf einlassen konnte das / hat mich dann / k) dann hab ich mich auch führen lassen / ansonsten nein geht's nicht / gehen mir die konfliktzustände ziemlich schnell

*Interviewerin:* weswegen wurden es dann so viele chefs //

und das hat war aufgrund des amerikanischen unternehmens

*Interviewerin:* ach so ja ja klar / ok gut hmmhmm (lachen) aber das heißt sie mussten mit jedem wieder von vorne anfangen / und deutlich machen wie sie bitteschön gerne geführt werden möchten //

das war aber auch ein vorteil / weil teilweise diese sich nicht im bereich auskennen / da konnte ich meine ziele vorgeben

*Interviewerin:* ja ok und die waren dann ganz froh / wenn sie das gemacht haben und nichts irgendwie aus dem ruder lief sondern im grünen bereich war //

ja



*Interviewerin:* hmmhmm ok was ist denn so was ist denn so ne horrorsituation für sie am arbeitsplatz //

also für mich äh wenn ich einen *absoluten* dikator vor mir habe / also der kommt und sagt hier das musst du so so und so machen und äh ohne ohne jegliche nachfrage

*Interviewerin:* hmmhmm was könnte der fragen //

ja äh wie siehst du das was äh hast du ´ne andere vorstellung davon hast du nen anderen lösungsweg dafür sondern nein es wird so gemacht

*Interviewerin:* es wird so gemacht //

es wird so gemacht und nicht rechts nicht links keinen millimeter das ist für mich ne horrorvorstellung

*Was ist für Sie die absolute Horrorvorstellung in Ihrem Berufsleben? - SU*

Führungskraft soziale Organisation

SU-DH

dass jemdñ anders mir sagt / was ich tun soll und welcher reihenfolge und wie mein tag strukturiert ist und ab vier uhr werde ich dann entlassen

Interner Berater

beratungstätigkeit nach der uhr / arbeit in fest vorgefertigte strukturen

Führungskraft Sozialer Bereich

man kriegt gesagt / was man machen soll und dann noch in welcher reihenfolge / wenn mir ständig jemand sagt / was ich tun und zu lassen soll / ich brauche freiheit

Freiberufliche Beraterin-früher Mitarbeiterin in einer Beratungsstelle

SU-FK-LI

also wenn man mir exakte vorgaben gibt / und ich muss die erfüllen / obwohl ich sie nicht für sinnvoll erachte

Freiberuflich arbeitende Beraterin, Sozialpädagogin  
*Su und FK parallel*

SU-FK-LI

wenn ich den eindruck bekomme / meine kreativität wird begrenzt / oder ich krieg wie so scheuklappen auf und darf dann nur noch ganz eng gucken

Interner Berater, früher Forschung und Entwicklung, Profit-Bereich

DH-SU-LI

in einem job zu arbeiten wo ich nicht mehr rauskomme / also wo ich wo ich gefangen bin / ich hab mal vier monate in der produktion gearbeitet / das war zum beispiel schon so ein stück weit horrorszenario / das heißt ganz einseitig einen job machen / immer wieder die gleiche tätigkeit / wenig flexibilität an der stelle

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin  
*GM und SU nah beieinander*

SU-GM-TH

ja also ein horror ist so der unbeschriebene chef / der vorgaben macht / der stark kontrolliert / der mich nicht frei handeln lässt / der mich nicht an meinen ergebnissen beurteilt / sondern an dem weg dorthin beurteilen würde / das wär ein horror

und in der sackgasse zu sein / also nicht also das gefühl zu haben irgendwo nicht weiter zu kommen / und die wege offen zu haben / also ich hab mich bisher sehr stark gescheut einen weg einzuschlagen / und den nur noch zu gehen / sondern ich brauchte bisher immer optionen rechts und links / mich öffnen zu können / und andere wege zu gehen / und der horror wäre / auf eine schiene gesetzt zu werden

Trainerin und Beraterin freiberuflich, früher Interne, Psychologin

SU-LI-FK

das schlimmste für mich ist jemand der mir vorschriften macht und mir obendrein unsympathisch ist

*Interviewerin:* hmm und wenn er ihnen *nur* vorschriften macht und sympathisch ist //

kann ich damit noch besser leben (lachen)

*Interviewerin:* aber es ist auch schon furchtbar genug //

ja und ganz schlimm sind die / die das nicht offen machen sondern so versteckt

*Interviewerin:* das heißt die so tun als ob //

als ob das 'ne betriebliche notwendigkeit zum beispiel ist / um ihre eigenen wege zu installieren und ihre eigenen veränderungen zu

*Interviewerin: aha ja //*

durchzusetzen

*Gibt es ein Motto, einen zentralen Satz? - SU*

Freiberufliche Beraterin-früher Mitarbeiterin in einer Beratungsstelle SU-FK-LI

wenn ich aufhöre neugierig zu sein / oder lust am lernen verliere / ist irgendwas nicht in ordnung

Interner Berater Industriebetrieb, Psychologe SU-TH-LI

ich möchte mich und themen weiterentwickeln können und zwar in bereichen die ich mir aussuchen kann / und möchte auch immer mehrere optionene haben / mehrere türen offen haben / bei entscheidungen gucke ich drauf / wie viel neue türen werden mir auch damit geöffnet

*Interviewerin: das ist die unabhängigkeit in der organisation //*

das ist ein hindernis in der karrirere / denn je weiter man hochkommt / desto weniger türen gibt es und desto weniger freiheit hat man / die selbstbestimmtheit nimmt ab

Unternehmer im Gesundheitswesen, Berater in Ausbildung SU-LI-UK  
*SU und LI parallel*

ich könnte da auch drunter schreiben lebenskunst / also selbständigkeit und unabhägigkeit und lebenskunst das macht spaß / ich hab noch keinen langweiligen tag gehabt / das leben ist total spannend

Beraterin in Ausbildung, Unternehmerin im sozialen Bereich, Sozialpädagogin SU-FK-LI

ich mach mein ding / also muss ich nicht überall ankommen / notfalls geh ich

Berater in Ausbildung, Führungskraft sozialer Bereich, Psychologe SU-FK-UK

ich mache gern viel aber muss meine freiheiten haben

Beraterin in Ausbildung, interne Beraterin im Profitbereich,  
Sozialpädagogin

SU-FK-DH

also viel hoher einsatz / aber ich muss ihn selbst bestimmen dürfen

#### Anmerkung

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 hat für andere Anker eine Funktion, er erfährt sehr unterschiedliche Ausprägungen, je nachdem, wofür die Unabhängigkeit und Selbständigkeit gebraucht wird (nämlich um die Autonomie zu haben, fachlich gute Arbeit zu machen, die Lebensbereiche flexibel integrieren zu können, von den Werten der anderen unabhängig sein zu können, oder eine eigene Firma gründen zu können).

## Anker Sicherheit und Beständigkeit

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:

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.<sup>6</sup>

De Long hat in seinen Studien den Vorschlag gemacht, zwischen der Sicherheit, in einer Firma bleiben zu können (der man auch die Entscheidungen über die eigene Karriere überlässt), und der geographischen Sicherheit, also der Sicherheit, an einem Ort oder in einer Region bleiben zu können (und dafür in Kauf zu nehmen, die Firmen wechseln zu müssen), zu unterscheiden.<sup>7</sup> In einer empirischen Untersuchung von Ankern philippinischer Hochschullehrer hat man unterschieden zwischen ‚Geographical Security‘, der Sicherheit, am Ort bleiben zu können, um in der Großfamilie leben zu können, und der ‚Organizational Stability‘, der Möglichkeit, im gleichen Unternehmen beschäftigt zu bleiben. Hier wird die kulturspezifische Ausprägung und Bewertung der Anker deutlich. Den Anker Totale Herausforderung haben die Forscher gleich aus ihrem Untersuchungsdesign gestrichen (vgl. Custodio 2004).

---

<sup>6</sup> Vgl. Schein 1992, S. 42-44. Die Variante der ‚Organizational Stability‘ findet sich auch bei Schein 1996, S. 3.

<sup>7</sup> De Long 1982; zitiert nach Custodio 2004, S. 6-7.

Interview mit zwei Beraterinnen in Ausbildung, die beide Sicherheit und Beständigkeit als dritten Anker haben

Mit der ersten Frage teste ich die Hypothese, ob Sicherheit als die Sicherheit zu verstehen ist, bei einem Arbeitgeber beschäftigt zu sein (organizational stability). Beide Beraterinnen sind schon recht lange dort, unterscheiden sich aber doch darin, ob bzw. aus welchem Grund sie ihre Anstellung wechseln würden.

Theologin Pastorin und Gemeindeberaterin = Sicher1 LI-FK-SB

Sozialpädagogin und Therapeutin-fest angestellt = Sicher2 LI-FK-SB

*Interviewerin:* wie lange sind sie schon bei ihren arbeitgebern? //

Sicher1: na je nachdem ob man die letzte ausbildungsphase mitrechnet zehn / fünfzehn jahre  
//

*Interviewerin:* wie oft haben sie gewechselt / gab's davor einen anderen schon //

Sicher1: na wie wechselt man bei kirche / nein ich hab auch tatsächlich relativ wenig  
gewechselt / ich bin in dem kirchenkreis geblieben und hab mich nur von den aufgaben  
her aber nicht vom stellenplan her zunächst verändert //

*Interviewerin:* ok und bei ihnen //

Sicher2: das ist mein dritter arbeitgeber und ich bin achteinhalb jahre da //

*Interviewerin:* wie lang ist ihr treuerhythmus zu arbeitgebern oder organisationen //

Sicher2: zwei jahre und vier jahre fünf jahre acht jahre / diese fünf jahre war ich nicht  
angestellt //

*Interviewerin:* hmm jetzt sind sie acht jahre da / was für gefühle und gedanken kommen  
ihnen / wenn sie sich vorstellen diesen job aufzugeben //

Sicher2: ja wunderbar lieber heute als morgen / also so richtig die horrorvorstellung ist / die  
verleihung einer armbanduhr zum 15jährigen jubiläum (lachen) / da möchte ich nicht  
mehr da sein / das quält mich //

*Was ist das für eine Sicherheit, die Sie brauchen?*

Sicher 2: eine finanzielle / ich brauche das geld regelmässig / für meine familie und mich  
brauche ich das geld regelmässig so / das ist die sicherheit //

*Interviewerin:* das heißt sie könnten sich nicht vorstellen wie ein freiberufler zu arbeiten / der  
mal im monat relativ viel zu arbeiten hat und mal wenig und auch nicht weiß wann die

kunden wirklich zahlen //

Sicher2: wenn sich das die *waage* hält und irgendwie *hinkommt* ja / aber wenn ich befürchten müsste / dass ich unseren lebensunterhalt nicht finanzieren kann damit / dann würde mir das stress machen //

Interviewerin: ok und was ist mit ortswechsel //

Sicher2: irland/ ja nicht so ungerne //

### Sicherheit in Kombination mit dem Anker LI

Sicher1: ortswechsel nee geht geht ganz schlecht also sozusagen / die stadt wo ich wohne und wo ich mein soziales netz habe / die würde (k) da würde ich echt für kämpfen / dass ich da bleibe / hab ich auch schon //

### Sicherheit in Kombination mit dem Anker FK

Interviewerin: ok und bei ihnen die sicherheit / sie haben gesagt / einmal dass ich finanziell abgesichert bin / und auch das überblicken von kompetenzen oder geforderten inhalten her //

Sicher2: ja also ist mir jetzt nicht ganz so fern / ja doch schon / also ich möchte auch können was ich soll und sonst sicherheit und beständigkeit ist auch (k) also ich brauch die sicherheit / das was ich tun muss / dass ich das auch kann / und da traue ich mich sehr schwer raus / oder da wieder sehr kleine schritte nur / und tu mich schwer zu sagen / ach dann verlass ich halt den laden //

Interviewerin: also bei ihnen ist es eher daran gekoppelt / dass sie sagen also das was ich inhaltlich und fachlich und organisatorisch tue muss etwas sein / wo ich mich zuhause fühle und wo ich klar bin dass ich das gut kann /  
und irgendwo hinzugehen / die kirche zu verlassen und raus zu gehen / sie haben ja beraterkompetenz / in ne beraterfirma zu gehen / die sich spezialisiert hat auf etwas / was nicht so wirklich das ist was sie bis jetzt gemacht haben //

Sicher1: ja aber in kleinen schritten sozusagen / immer testen kann ich das schon / das was ich jetzt machen muss / ist das so ähnlich wie das was ich schon gemacht *habe* / ich würde glaub ich ungern einen ganz großen schritt gehen //

Interview mit dem Personalentwickler einer Bank, der in der letzten Phase seiner Berufstätigkeit steht SU-FK-SB

bin jetzt 40 jahre in dem unternehmen / mein status ist demnächst frühpensionär und mein hobby ist das freiberufliche arbeiten / und mit meinem vertrag noch für drei jahre mit dem arbeitgeber

*Interviewerin:* es hat jemand anders in einem interview gesagt / es muss klar sein / dass genug geld da ist um meine familie zu ernähren //

das könnte auch für mich zutreffen

*Interviewerin:* und freiberuflich arbeiten //

das ist stressig würde ich sagen / also bei mir ist da ganz klar / ich arbeite ja auch berufsbegleitend ganz offiziell neben dem hauptjob / aber immer nur auf sparflamme / und das war für mich immer ne horrorvorstellung wenn ich selbständig würde / und dann hab ich keine aufträge / also meine sorge wäre / ich würde workholiker werden / ich würde nur noch arbeiten immer aus der sorge heraus / jetzt hab ich ,nen auftrag und dann mach ich den / und das war für mich unbewusst oder bewusst klar / mach ich nicht

Es geht diesmal offenbar um die Sicherheit, in einem Unternehmen bleiben zu können und auch um finanzielle Sicherheit.

Beratung mit einer Führungskraft aus der Industrie, Personalbereich FK-LI-SB

[fachliche Sicherheit:]

kleine handhabbare aufgaben / konzepte erstellen und umsetzten / aber nicht zu fisselige sachen

wollte einen spannenden job in dem bereich / in dem ich studiert habe

möchte halbwegs kompetent sein in dem was meine mitarbeiter machen

[finanzielle Sicherheit:]

ich hätte gern germanistik studiert / aber es war nicht sicher / dass man damit einen job kriegt / deshalb hab ich erstmal was ordentliches gemacht / eine kaufmännische ausbildung und hab gedacht / das ist ein sicheres fundament / da kannst du immer wieder drauf zurückgreifen / wenn mal alle stricke reißen / und da kann ich dann noch was drauf aufbauen / ich hatte damals die traute nicht zu studieren / und als ich dann bwl studiert habe gings / wenn es germanistik gewesen wäre / hätte ich immer noch nebenher arbeiten müssen / um nach dem studium genug geld zu haben / das hätte mich total gestresst / ich muss mein geld verdienen können

Anmerkung



Während die Wechselwirkung zwischen den Anker 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.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. auch die Auswertung des kompletten Interviews mit den beiden Beraterinnen in Ausbildung, S. 321-324

## Anker Totale Herausforderung

*Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?*

Führungskraft in Ausbildung: Verwaltung mittlere Ebene

TH-SU

für mich ist wichtig dass ich mich weiter entwickeln kann / dass ich verantwortung übernehmen kann und ausüben kann / das wichtigste ist so dass es weiter gehen muss / dass es so was wie ne weiterentwicklung oder auch nen aufstieg geben muss

*Interviewerin:* `nen aufstieg in der hierarchie //

nen aufstieg in hinblick auf übernahme vom mehr verantwortung / das kann auch nen großes projekt sein

Berater, früher Manager, in der Ausbildung zum Coach

TH FK DH

was zu bewegen / das kann aufbauen sein / gestalten sein / etwas verbessern sein / das kann hochleistung sein / das kann problemlösung sein

*Interviewerin:* sind das kleine probleme //

nee solche / die andere nicht anfassen oder anfassen können.

IT-Manager, Jurist

TH-LI-SU

spannende sachen machen bis es an die umsetzung geht-das projekt soll sich mit meinem namen verbinden

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin

SU-TH-LI

*Zwei Anker eng verbunden*

(SU) \*unabhängigkeit\* und immer wieder neue aufgaben

*Interviewerin:* und wenn die Aufgaben die alten bleiben / was passiert dann //

hmm dann wird's *schwierig* / also dann muss ich zumindest irgendwas neues dazufügen / oder irgendwie aufgaben umstrukturieren oder irgendwas / dass ich für mich das gefühl hab / es ist irgendwie anders als vorher

*Interviewerin:* und was ist so furchtbar daran //

also das langweilt mich dann

*Interviewerin: einmal gemacht reicht //*

naja zweimal so

*Interviewerin: aber dann dann reicht' s //*

Interne Beraterin Gesundheitsbereich, Krankenpflegerin  
*Dreii Anker parallel*

TH-SU-LI

also für mich ist wichtig zu verändern zu gestalten und dabei menschen mitzunehmen / und das allergrösste ist / wenn sich vielleicht auch menschen verändern dabei / 'n stückchen selbständiger werden / 'n stückchen frecher werden / unabhängiger werden / weniger brav sind [Auslassung]

ja also schon so gestaltend einzugreifen auch in prozesse und in organisationen / mit viel (k) also ähm das muss nicht schnell gehen / das kann über einen langen zeitraum gehen aber dranbleibend

*Was ist für Sie ,richtige' (produktive, sinnvolle) Arbeit? - TH*

Interne Beraterin Industriebetrieb

TH-FK-DH

kreativ mitgestalten zu können und mitbestimmen zu können

Freiberuflich arbeitenden Beraterin, Lehrerin

FK-TH

was gemeinsam ,wuppen' [Auslassung]

schaffe ich es oder nicht / das gibt mir einen kick

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin  
*Mischung von GM und TH*

SU-GM-TH

also richtige arbeit ist wenn ich richtig viel zu tun habe und richtig viele themen anpacken muss und rödeln kann / nicht richtige arbeit ist wenn ich routinearbeiten machen muss und langweilige tage habe / routine herrscht

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin

SU-TH-LI

also wenn ich was neues mache und was ich toll finde / wenn ich ´ne idee hatte und das wird umgesetzt hinterher sowas grösseres

*Interviewerin:* was grösseres mögen sie das dann gerne umsetzen //

nö muss nicht sein / also zum beispiel / wir haben bei uns so ´n potenzialanalyse instrument / also das weiß gar kein mensch / wo das eigentlich herkommt / aber jetzt wird das so in verschiedenen bereichen eingeführt / das finde ich toll

Personalentwicklerin Produktionsunternehmen, Psychologin

TH-LI-FK

*Interviewerin:* was ist für sie gute arbeit richtige arbeit / wo sind sie so ganz mit sich im reinen und ihrer arbeit / wie muss denn die dann aussehen //

wenn ich was gestalten kann / also wenn ich ja wenn ich was gestalten kann / und dass ich sehe / dass es auch umgesetzt wird / also nicht nur theoretisch gestalten / sondern wirklich was bewegen kann

*Interviewerin:* setzen sie das um müssen sie das sein oder kann //

nein das muss ich nicht sein / es ist schön aber das muss ich nicht sein / nur wichtig ist nich´ / wenn man was gestalten kann und merkt das wird da wird auch was gemacht

*Interviewerin:* wie finden sie wie finden sie so strukturen die äh und rahmen die ihnen gesetzt werden wo´s sehr viel um politik und gesichtswahrung und einfluss wahren und so geht //

hmm kann ich mich drin bewegen (pause 3 sek) wäre ähm brauch ich aber trotzdem spielraum also kann ich hab ich kein problem mich drin zu bewegen wenn etwas ok funktioniert find ich zu ´nem bestimmten zeitpunkt interessant aber dann muss auch was passieren also so die hand am arm nur politik find ich gruselig politik um was zu erreichen find ich klasse die hand am arm und was umsetzen können

*Interviewerin:* gut die hand am arm/ wo kommt das her/ ist das hier //

nee das hab ich irgendwo mal gehört das fand ich sehr gut

*Interviewerin:* die hand am arm //

also so was machen wollen

Beraterin in Ausbildung, Sozialpädagogin

TH-FK-SU

wo ich etwas neues schaffen kann etwas aufbauen etwas entwickeln kann / wenn ich dinge hinkriegen kann auf anderem weg / als es eigentlich üblich ist / und so zu einem ziel komme / und vielleicht sogar schneller zum ziel komme

ja und was zu inszenieren / einfach was auf den weg zu bringen / und den leuten zu vermitteln auch mutig zu sein und das ruhig zu machen und nicht immer aufschreiben /

sondern mach es einfach

Interne Beraterin in Energieunternehmen, Soziologin

TH-DH-GM

*Interviewerin:* hmm und so 'ne situation wo sie sagen würden / da war ich so voll im einklang mit mir und dem was ich so kann und äh //

also bei mir immer in der moderation von großgruppen

*Interviewerin:* (lachen) ach das hatten wir schon mal ja ok + //

das ist das eine und ich weiß noch gleich nach dem studium / mein erster job war ja nach dem studium innovationsberaterin / und ich hab noch halb als studentin konzept gemacht wie wir so ein regionales kompetenzzentrum aufbauen / also ich hab das sozusagen am schreibtisch entworfen / war aber noch nicht teil der firma war noch sozusagen freie mitarbeiterin / und hab in der zeit einfach das ding entworfen / und so steht es heute auch da eigentlich / und das zu tun und alle freiheit zu haben das war

*Interviewerin:* zu tun und alle freiheit zu haben ok [Auslassung]

*Interviewerin:* wie würden sie mit der anfrage umgehen noch mal so ein projekt was sie eben geschildert haben (K) da noch mal so eine konzeption zu schreiben //

es würde mich langweilen also ich wüsste ich könnte das / aber es würde mich langweilen also es ist

*Interviewerin:* und ähm wenn sie diese konzeption umsetzen sollten //

also ich (k) nein (k) ich hab ja das als projektleiterin dann gemacht / und hab später dann danach jetzt vor einigen monaten ein anbot bekommen eine geschäftsführung zu machen / sozusagen für was ähnliches mit sehr viel mehr mitarbeiterverantwortung / hab ich auch nicht gemacht weil mich das *thema* nicht mehr interessiert / aber auch die tätigkeit nicht mehr interessiert / ich hab das gehabt und ob ich das jetzt als projektleiterin mache oder als geschäftsführerin / das ist mir ja dann das ist durch so

*Interviewerin:* und was wäre (k) und wann und wann ist das interessant / wenn es ein anderes thema ist //

wenn etwas neues wirklich neues zu prägen ist / wenn etwas wirklich noch einmal neue spuren braucht neue neue strukturen braucht / ähm und wenn es nicht schon *da* ist und ich den ist-stand nur verwalte mit leichten modifikationen / sondern wenn es wirklich 'ne herausf (k) 'ne aufgabe zu lösen wäre eine neue lösung zu finden wäre

Beraterin in Ausbildung, Sozialpädagogin

TH-FK-SU

das glaub ich erst mal nicht (das etwas nicht geht) / das fällt mir dann leider auch aus dem gesicht / und ich bastel dann solange und kommunizier solange / hab ich jetzt auch grade

---

**Kornelia Rappe-Giesecke: Triadische Karriereberatung  
Habilitationsschrift – Universität Innsbruck 2007**

wieder / weil ich denke es geht / ich versuche schon zu *überzeugen* und such mir dann auch verbündete / die später dann auch mit mir arbeiten und etwas zusammen bewirken können

Interne Beraterin Gesundheitsbereich, Krankenpflegerin

TH-SU-LI

richtige arbeit ist für mich so was (k) die darf nicht *leicht* sein / dann ist das nicht richtige arbeit / um zufrieden zu sein / muss es irgendwie auch schwer gewesen sein / sonst hab ich das gefühl / es war vielleicht doch nicht so richtig / was ich gemacht hab

*Interviewerin:* was heißt schwer gewesen sein //

also das ist auch in gruppen / so wenn ne gruppe einfach läuft / hab ich das gefühl / ich hab was übersehen / das kann ich nicht glauben (lachen) dann geh ich mit ganz vielen zweifeln weg / also die sagen das war klasse und ich denke nichts passiert heute (lachen)

*Interviewerin:* aha und diese dinge / wo du sagst / also das war dann so richtig schwer / und dann bist du hinterher zufrieden / wie war es dann //

ja dann ist viel passiert da / ist viel aufgebrochen / da war viel bewegung / da gab's vielleicht auch widerstände / mit denen man arbeiten musste / so was und das hat sich aber hinterher gefügt / aber es war erfolg und hinterher war es ein erfolg / es hat geklappt

*Interviewerin:* ; wann langweilst du dich //

och total wenn's routine wird / also wenn ich routinearbeiten machen muss / kann ich mich drücken tagelang / dann putz ich sogar lieber noch fenster

Inhaberin einer Beratungsfirma, früher Produktmanagerin

UK-TH-FK

und ich hab das auch bei meiner beruflichen entwicklung ich hab sachen gemacht / wo ich gedacht hab ja wie komm ich jetzt dazu / also ich hab produktmanagerin gemacht und hatte von deckungsbeitragsrechnung keine ahnung / ich wusste gar nicht was das ist (lachen)

*Interviewerin:* ja und dann //

dann hatte ich einen mann der war diplomkaufmann und ´n kollegen der war das auch

*Interviewerin:* + aber sie haben ja den herausforderungsanker sie nehmen ja so ´ne herausforderung an //

jaja das war aber schon hart (???) also ganz viel

*Wie kann man Sie belohnen? Von wem nehmen Sie Lob und Wertschätzung an? - TH*

Führungskraft in Ausbildung: Verwaltung mittlere Ebene

TH-SU

übernahme von mehr verantwortung / mehr gehalt also nen höheres gehalt als quasi anerkennung

gestaltungsräume / es muss schon regeln geben / aber aber die müssen im verhältnis stehen zu den gestaltungsspielmöglichkeiten / weiterentwicklung

Berater, früher Manager, in der Ausbildung zum Coach

TH FK DH

*Zwei Anker eng verbunden*

(DH) \*ne form von honorierung dass es nützt / ich will deutlich merken / dass mein einsatz sinnvoll sinnvoll gewesen ist \*

*Interviewerin:* würden sie es als eine belohnung erleben wenn sie diese aufgabe / die andere für unlösbar halten / nochmal machen müssten //

nee ich will die freude daran behalten / und das heißt die lösung und nicht die umsetzung

Interne Beraterin, Produktionsbetrieb

TH-TF-DH

es gibt wertschätzung / oder eben ne art sichtbarkeit / also gefragt zu werden / besonders gefragt zu werden bei schwierigen problemstellungen und so ein alleinstellungsmerkmal zu haben / die kann das lösen oder so

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin

SU-GM-TH

ne belohnung ist ähm ein thema gestemmt zu haben / (SU) \*und zwar nach meinem *maßstab* gestemmt zu haben\* / von dem ich vorher vielleicht noch dachte es ist schwer schaffbar / also ´ne hohe latte gelegt habe und die dann auch schaffe / belohnung ist aber auch lob also ich brauch schon auch lob um entsprechend weiterzumachen

*Interviewerin:* und von wem nehmen sie das //

ähm also ich nehme lob von den menschen von denen ich es akzeptieren kann / die ich so ähm in ihrer persönlichkeit und in ihrer fachkompetenz schätze dass ich sage da kann ich lob annehmen

*Interviewerin:* Wenn ihr chef sagt, ach nun bleiben sie doch //

da kämpf ich dagegen (lachen)

*Interviewerin:* und sie haben das doch so wunderbar gemacht und führen sie dieses projekt doch bitte ganz bis zum ende //

also ich hab´ s bisher geschafft / so frühzeitig meine absichten auch kund zu tun und zu kommunizieren dass es bisher nicht den punkt gab / dass ich dann irgendwann ausgebremst worden bin / also es war klar kommuniziert dass ich dann auch nach ´ner bestimmten zeit

was anderes brauche

Personalentwicklerin Produktionsunternehmen, Psychologin

TH-LI-FK

gestaltungsfreiraum / lob natürlich / für geld bin ich auch offen / aber in erster linie die nächste möglichkeit / was zu gestalten und auch eben die verantwortung übernehmen

*Interviewerin:* das heißt falls sie die alternative haben / sie kriegen einen job / wo sie sehr viel mehr verdienen als jetzt / es ist absehbar / dass sie sechsmal hintereinander das gleiche projekt umsetzen //

würde ich ablehnen / ist nicht meins

*Interviewerin:* da würde das geld an zweiter stelle kommen //

ja das geld ist zweite stelle

*Interviewerin:* oder ist es sogar noch weiter hinten //

also ich find geld ganz nett um ein bestimmtes leben zu haben / aber es bestimmt mein leben nicht / und eher wichtiger ist es was gestalten zu können

Inhaberin einer Beratungsfirma, früher Produktmanagerin

UK-TH-FK

*Beide Anker parallel*

(UK und TH) **\*\*und** ähm wirkliche aufgaben also wo,s wirklich um aufgaben geht / wo's um dinge geht die ja also neue ergebnisse zu produzieren / neue neue *ideen* vielleicht in konzepte zu bringen / das ist ne ne (k) das empfinde ich als belohnung / also wenn das jemand wirklich *sieht* was passiert da und das auch ja (???) **\*\***

*Wie muss Ihr Chef Sie führen? - TH*

Berater, früher Manager, in der Ausbildung zum Coach

TH FK DH

wenn ich überhaupt einen chef haben soll und muss / dann muss er mir großen freiraum geben / und das wird sich meines erachtens automatisch ergeben

Interne Beraterin, Produktionsbetrieb

TH-FK-DH

wenn er mir routineaufgaben und abarbeitungsthemen gibt / das ist schrecklich



Personalentwicklerin Produktionsunternehmen, Psychologin

TH-LI-FK

ich brauch ganz klar das ziel / zu sagen darum geht's da wollen wir hin / und dann brauch ich die möglichkeit den freiraum etwas zu tun / also (mich in frieden lassen?) und zwischendurch auch mal abhaken / zwischengespräche führen kein thema / aber das ziel abzuklopfen die rahmenbedingungen abzuklopfen und dann attacke

*Interviewerin:* attacke ok (lachen) wissen haben sie schon mal nlp gemacht / wissen sie ob sie ein kinästhetischer typ sind von der wahrnehmung her //

nein

*gruppenmitglied:* sieht ganz so aus

Beraterin in Ausbildung, Sozialpädagogin

TH-FK-SU

*akzeptierend* ja akzeptierend in dem was ich auch schon gesagt habe / dass es auch andere wege gibt / und das ist momentan sehr schwierig weil er ist techniker [Auslassung]

*Interviewerin:* womit könnte er sie denn belohnen //

ja das kann ich unterstützen / und auf direktem wege auch mit mir zu kommunizieren / und nicht über die ebene / die unter ihm ist / das würde ich ganz schön finden

Interne Beraterin in Energieunternehmen, Soziologin

TH-DH-GM

als partner also partnerschaftlich / der muss mir mindestens gewachsen sein [Auslassung]

*Interviewerin:* womit könnte er sie denn belohnen //

ja oder mich auch als reflektionspartner ernst zu nehmen / als partner ernst zu nehmen / neue projekte / meine sichtweise wertschätzen / j a und mich auch konfrontieren / also ich kann dann ja auch was aushalten / man will ja was innovatives / also kann ich zumindest auch aushalten / wenn es mist ist was ich mache / also eher konfrontieren als lobhudeln oder so

Interne Beraterin Gesundheitsbereich, Krankenpflegerin

TH-SU-LI

*Zwei Anker eng verbunden*

(SU) \*indem er mich nicht führt\* / also mit viel Respekt von beiden Seiten / also der muss mich respektieren / der muss meine Arbeit respektieren / mit dem muss ich aber auch in einen Austausch gehen können / (SU) \*äh der muss mir freie hand lassen\* / und wenn der das nicht kann / dann find ich soll er mir lieber kündigen / weil dann bin ich nicht seine

Mitarbeiterin

*Interviewerin:* und dann kriegst du nicht einen schreck / und sagst / oh meine stelle //

ah ich weiß es nicht / ich hab vielleicht viel glück gehabt / ich hab das immer hingekriegt / dass ich chefs hatte die keine waren / mit denen ich gut ziemlich gut ausgekommen bin und klargekommen bin

*Was ist für Sie die absolute Horrorvorstellung in Ihrem Berufsleben? - TH*

Führungskraft in Ausbildung: Verwaltung mittlere Ebene

TH-SU

da muss ich nicht so weite gucken / ne horrovorstellung für mich in so nem völlig geregelten unternehmen zu arbeiten / wo sich das unternehmen um über 50 % um regelwerke kümmert / weil es auch meine freiheit einschränkt und auch kreativität einschränkt oder auch inhaltliches arbeiten einschränkt

Referentin

wo sich nichts bewegt/ ich als person austauschbar bin

Personalentwicklerin Produktionsunternehmen, Psychologin

TH-LI-FK

absolut eingeschränkt / dienst nach vorschrift quasi / und wenn das nur was theoretisches ist / was im grunde genommen keinen interessiert / sondern was irgendwann in die tonne kommt [Auslassung]

zweite sache ist / in ganz ganz engen bahnen / zu sagen erst muss das erfolgen dann muss das in der und der weise erfolgen und dann muss das nächste erfolgen

Interne Beraterin, Produktionsbetrieb

TH-FK-DH

*Zwei Anker eng verbunden*

(FK) \*stagnation / nichts neues mehr zu lernen\* / in einem rahmen bleiben der sehr eng gesteckt ist / eher so sequentielle abarbeitung / solche dinge sind für mich eher der horror

*Interviewerin:* was passiert mit ihnen dann //

ich kann die ganz gut abarbeiten / aber ich bin innerlich gelangweilt / so ist das

Interne Beraterin in Energieunternehmen, Soziologin

TH-DH-GM

stillstand also auf der einen seite stillstand aber auch etwas machen zu müssen wofür ich dann nicht mehr stehen kann also dass es eine qualität bekommt durch diesen stillstand dass es nicht mehr vorwärts geht dass man nichts mehr will dass der ist-stand verwaltet wird und das dadurch auch an qualität verliert sozusagen dass sich nichts mehr entwickelt kein on top also nichts mehr zusätzlich dazu kommt an qualität an mehrwert an ja [Auslassung]

engstirnigkeit ist für mich auch so was / also wenn man die lösung nicht mehr aufbrechen darf / wenn es nicht noch einen dritten weg gibt

Beraterin in Ausbildung, Sozialpädagogin

TH-FK-SU

ja so dieses starre regelwerk einzuhalten / so was stagnierendes / es muss für mich so mehrere richtungen geben / nicht unbedingt zehn oder zwanzig auf einmal aber zumindestens vier

Freiberuflich arbeitender Berater

LI-TH

das ist eine situation wo sich nichts bewegt / ich habe mal ne estelle angeboten gekriegt / asisistnetenstelle / shco als ich da rein kam in das büro sdas war vorkriegsausstattung und so war die tätigkeit auch / das war seit vor dem krieg war diese job genau der seleb es hat sich ncihts geändert

*Gibt es ein Motto, einen zentralen Satz? - TH*

Manager

etwas hinkriegen/was alle für unmöglich gehalten haben

Führungskraft in Ausbildung: Verwaltung mittlere Ebene

TH-SU

weiterentwicklung

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin

SU-TH-LI

also es ist in der tat schwer ein motto zu finden / also das thema der vielfältigkeit ist mir schon wichtig in meinem beruf und in meiner karriere / und das ist schon auch so'n bisschen

ein motto / immer wieder ne neue herausforderung zu haben

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin

SU-GM-TH

es muss mir spaß machen und was man will / das schafft man auch

Personalentwicklerin Produktionsunternehmen, Psychologin

TH-LI-FK

irgendwas ist immer / und ansonsten hab ich her den Spruch / ich bin dafür verantwortlich  
was ich tue aber auch dafür was ich nicht tue oder nicht sage

Beraterin in Ausbildung, Sozialpädagogin

TH-FK-SU

es gibt immer einen dritten weg

Berater in Ausbildung (Sozialpädagoge)

DH-TH-FK

irgendwas geht immer / wer kämpft kann verlieren / wer nicht kämpft hat schon verloren

Interne Beraterin in Energieunternehmen, Soziologin

TH-DH-GM

es ist nichts unmöglich

Beraterin in Ausbildung (arbeitet in einer Menschenrechtsorganisation) DH-TH-LI

bei mir ist es dieses trotzdem / [Auslassung] ich muss trotzdem sagen / weil ich nicht daran  
glaube / dass irgendwie die welt sich verbessert

Interne Beraterin Gesundheitsbereich, Krankenpflegerin

TH-SU-LI

mal was ganz verrücktes / einfach nur ich muss spaß haben / also wenn mir der spaß vergeht  
/ hab ich (k) ist alles weg

*Interviewerin:* und wodurch kommt der spaß //

der spaß / ja dieses kribbeln / dieses ja los jetzt / und es geht und es geht doch / und sie bewegt sich doch / ja und es geht doch / dieses kribbeln das macht spaß und dann hab ich so ein wort / das hab ich mal in mein poesiealbum geschrieben gekriegt / und ich hab mich mein leben lang drüber geärgert / und ich glaube es ist trotzdem ein motto geworden / das ist / drückt dich in deiner brust / einmal das wort du musst / dann sag ganz still das stolze wort ich will (lachen) das hat mich so geärgert als ich das in meinem [auslassung]

und das ist aber nun schon lange her / als ich das reingeschrieben hab gekriegt hab / und ich hab´ s immer noch im kopf ne + und es holt mich auch immer wieder ein / dass ich das zwischendurch denke komm jutta / los so

#### Anmerkung

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.<sup>9</sup> 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 kienästhetischen 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.

---

<sup>9</sup> Vgl. das Beispiel des Managers aus dem Human-Ressource-Bereich, der immer wieder ‚flüchtete‘, wenn er eine Herausforderung gemeistert hatte. In diesem Fall lässt sich das Entstehen des Ankers vermutlich aus der Geschichte seiner Familie erklären, die immer wieder flüchten musste, wenn sie etwas aufgebaut hatte. Vg. Kapitel I 6. S. 97

## Anker Unternehmerische Kreativität

*Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?*

Beratung mit einer Führungskraft aus dem Finanzbereich, zweite Ebene UK-SU-GM  
*Zwei Anker eng verbunden*

ich will meine eigene firma aufbauen / ich will was bewegen was reißen / und sehen was rauskommt / die erfolge und misserfolge will ich ganz allein mir zurechnen können

risiko ist ok aber kein kamikaze / risikoabschätzung und guter businessplan muss schon sein.

die mitarbeiter in meinem unternehmen sollen gefördert und gefordert werden in ihren energien

(SU) \*brauche eigenständigkeit\* / (UK) \*im unternehmen kann ich nur bleiben / wenn ich wieder ins ausland gehen kann und dort was aufbauen kann / oder firma in der firma aufbauen\*

[ein dreiviertel Jahr später: ]

*Dreii Anker eng verbunden*

(SU) \*ich will die abhängigkeit von der firma nicht mehr / ich fühle mich schon nicht mehr wohl in meiner haut / will nicht mehr dass sie mein leben bestimmt\* / (UK) \* ich will meine eigene sache aufbauen\* / \* (GM) \*der neue vorstand fährt die firma gegen die wand / die denken nicht vom markt und den kunden her / haben keine strategischen ideen und holen sich berater / dableiben müssen und sehen, wie das topmanagement das unternehmen gegen die wand fährt. nicht gehört werden und nichts sagen dürfen und dann in zwei jahren, wenn die zahlen nicht mehr stimmen, gefragt werden, warum ich dagegen nichts unternommen habe / da will ich nicht dabei sein und mich rechtfertigen / warum ich nichts dagegen getan habe / mit meinen ideen komme ich nicht durch / der neue vorstand hat die zweite ebene / mich auch / noch mal ins assessment geschickt / weil wir die empfehlungen der unternehmerungsberatungsfirma nicht umsetzen wollten\*

Geschäftsführerin und Beraterin, Betriebswirtin

UK-LI-SU

ist es so dass ich die geschäftsführungsarbeit / das ist eigentlich meine firma /meine erste firma die ich richtig gegründet habe / würde ich heute so sagen / und deshalb fällt es mir auch so schwer die loszulassen / ja also anders als meine vorrednerin ich bin teil meiner firmen (lachen) / ich identifizier mich sehr damit / und die beratungsfirma die ich jetzt mitgegründet habe / ist eben nicht allein meine firma sondern da sind ja noch sechs kolleginnen und kollegen mit dabei / ja das ist für mich schon schwierig / weil ich eigentlich meine eigene ganz alleine firma brauche / und die mach ich ja auch noch / so als drittes standbein eigentlich / mach ich die ja auch auf ne

Unternehmer im Gesundheitswesen, Berater in Ausbildung

SU-LI-UK

*Drei Anker eng verbunden*

(SU) \*ich kann mir mein leben so planen ich kann mir kunden suchen mit denn ich arbeiten möchte\* / (LI) \*ich kann mich ausprobieren ausschöpfen / das ist ein sehr hohe form der selbstverwirklichung\* (SU) \* in der form dass ich das leben kann was ich an potential in mir habe und nicht das was mir anderen vorgeben\*

*Interviewerin:* wie viele unternehmen haben sie schon gegründet //

oh ich hab schon einiges gemacht / sieben verschiedene sachen

*Interviewerin:* wie ist das mit dem firmen gründen? //

ich habe nicht immer firmen gegründet / es ging auch mal drum / dass wir einen verein gegründet haebn und in dem verein war ich geschäftsführer / und ich war ein einem anderen verein in einem großen berufsverband vorstand finanzen (SU) \*und hatte die unabhängigkeit und die selbständigkeit entscheidungen zu treffen und es war mir zuwider / wenn da andere vorstandmitglieder mitgeredet haben / also ich kann nicht im team arbeiten das geht nicht / deswegen hab ich das aufgegeben\*

*Interviewerin:* heißt das dass wenn sie einen verein oder ein unternehmen gründen / dass das ihres sein muss //

(LI) \*ja also das einzige was ich akzeptiere ist dass mein frau an meiner seite dabei ist\*

aber das geht jetzt auch in verschiedene richtungen /

*Interviewerin:* (lacht) verschiedene geschäftsfelder //

ich mach ein neues geschäftsfeld / das geschäftsfeld coaching und meine frau ist gerade dabei den vorstand in einem großen berufsverband zu übernehmen / das ergänzt sich wunderbar / (LI) \*wir müssen sehr zusammen arbeiten / dann kommen wir uns leicht in die haare / denn jeder von uns ist so stark / dass er den andere nur bis zu einem gewissen punkt ertragen kann\*.....

aber zum beispiel ein unternehmen hab ich auch gegen die wand gefahren / (SU) \*weil ich entscheidungen getroffen habe / ohne die dann zu fragen\* und das ging dann voll in die hose

*Interviewerin:* aber das wird nicht dazu führen / dass sie das nächste mal im team entscheiden //

nee würde ich nicht machen

Inhaberin einer Beratungsfirma 1, früher interne Beraterin, Pädagogin

UK / SU  
dicht TH /  
DH dicht

also was ist für mich das wichtigste / es muss die innovation die produktentwicklung das geld und die beraterqualität stimmen / ich guck nicht nur auf die berater sondern ich guck

auch was haben wir denn anzubieten / ja was ist da interessant dran und was machen wir ein bisschen unterschiedlich als andere / aber in dieser kombination dass es lust macht das zu entwickeln / auch mit wissenschaftlern zusammen / zu entwickeln und dass es da noch geld bei rausspringt das find ich toll (lachen) aber es muss auf jeden fall auch geld dabei rauskommen /

mir ist wichtig dass es ´ne differenz gibt zwischen mir und der firma / es gibt da ´ne firma die bin nicht ich das ist ein anderes subjekt .....

*Interviewerin:* sag mal wie wichtig ist denn / dass das dann dir zugeschrieben wird in dieser firma?

ist mir wichtig / ich hab früher immer das bild gehabt / ich wär (lachen) total teamorientiert und das war aber ein irrtum / und dass ich das gern teile und dass jeder mit der gleichen kompetenz im sinne von dürfen mitentscheiden kann .....

Inhaberin einer Beratungsfirma 2, früher Hochschuldozentin,  
Psychologin  
*Drei Anker eng verbunden*

UK-FK-SU

ja ist das ist die kombination von (FK) \* guter professioneller arbeit also qualität bezogen aber auch auf den kundennutzen und auf das was der kunde an zielen erreichen möchte\* / und es sind äh innovative projekte innovative produkte / zukunftsmanagement und strategieentwickeln sind so steckenpferde von mir

*Interviewerin:* ist das wichtig dass das ihre Firma ist //

ja ja ja / ich hab sie auch mit meinem namen benannt / also sie trägt auch meinen namen / und auch in der partnerschaftsgesellschaft hab ich einen ganz hohen anteil / also so ungefähr achtzig 85 prozent meiner projekte die ich mache / mach ich mit anderen zusammen also mit anderen beratungsgesellschaften auch zusammen / (SU)\*ist schon wichtig dass die kooperationen auf gleicher augenhöhe sind\*

Inhaberin einer Beratungsfirma 3, früher interne Beraterin und  
Führungskraft, Pädagogin  
*Drei Anker eng verbunden*

UK-SU-LI

(LI) \*also für mich ähm ist wichtig das ich so von meinen inhalten dinge mache die mich interessieren\* (UK) \*und die mich auch so ja (k) die manchmal wieder was neues bergen und die auch mich insofern fordern / dass ich auch was überlegen muss dass ich etwas na ja neues kreieren muss dass ich mir vielleicht etwas was also auch etwas was eher vielleicht sogar ich schon mal gemacht hab was ich aber wieder neu machen kann\* / (SU) \*also das äh ist eine sache wichtig ist mir auch dass ich die dinge selber steuern kann und beeinflussen kann und ähm ja dass ich so (k) ja was ist denn noch wichtig steuern beeinflussen ja\* / und auch so auf den weg bringen also dass ich sie irgendwie ja oder auch so gestalten wäre / auch so etwas was ich dazu (K) das kommt automatisch auch mit mit der steuerung dazu



*Interviewerin:* weil sie's umsetzen //

gehört ja zusammen so ein stück ja / und auch immer wieder dinge so mal wieder neu zu machen aufzubauen was eben was zu kreieren

*Wie ist es zur Unternehmensgründungen gekommen? - UK*

Inhaberin einer Beratungsfirma 1  
Drei Anker UK-TH-SU eng verbunden

UK und SU  
dicht  
TH und DH  
dicht

*Interviewerin:* war das für dich ein hohes risiko diese firma zu gründen //

ja ich bin damals (k)(TH)\* ich hab ja meinen beamtenstatus aufgegeben und hab die firma gegründet / und auf der einen seite fand ich dass das kein risiko war\* / weil ähm ich komme aus einem geschäftshaushalt und irgendwie ist das immer gelaufen / und äh ich bin mit einer selbstverständlichkeit da reingegangen / dass ich gar nicht auf die idee gekommen bin es könnte ein risiko sein / ich hab ein halbes jahr später gemerkt / dass ich zu viel geld für mich als geschäftsführergehalt aus der kasse genommen hab / das musste ich erst lernen (lachen)

*Interviewerin:* und als du da noch noch als beamtin gearbeitet hast / wie war das denn da mit dem anker unternehmerische kreativität / war der nicht bedeutsam //

als naja ich hab nach dem ersten (k) ich hab schon nach einem jahr in der schule wieder angefangen zu studieren / weil ich dachte also das kann's nicht sein / da war ich zwei jahre / das kann man so weiter gehen immer hab ich zwischendurch was anderes gemacht / dann mal bei flughafen als bodenstewardess gearbeitet zum beispiel / ähm und die stelle wo ich dann länger geblieben bin es gibt ja nur eine einzige stelle wo ich länger geblieben bin / (SU)\* da war ich stellvertretende leiterin und hab mir den ganzen arbeitsbereich selber entwickelt und war immer draußen ich war fast gar nicht da\*

*Interviewerin:* das heißt du hast sozusagen deine firma in der firma gegründet //

ja hmm das ist mir aber erst später klar geworden ja

Inhaberin einer Beratungsfirma 3, früher interne Beraterin und Führungskraft, Pädagogin

UK-SU-LI

ich hab ja jetzt 'ne sanierung miterlebt und bin dabei auch wegsaniert worden / hab ich dann auch quasi mit meiner stelle gar nicht überlebt / ich schon aber meine stelle nicht / aber das war ja dann auch nen wichtiger wendepunkt der mir viel neues und auch gutes eigentlich gebracht hat.....

aber das war letztendlich ne eigentlich auch ne bisschen ne logische folge / ich hatte eigentlich keine vollen stellen / ich hab immer freiberuflich gearbeitet immer im fortbildungsbereich (???) trainingsbereich irgendwas gemacht / und das hat sich dann

(K) also ich hab auch für mich immer als das zeichen der zeit dann gewertet / so dass es dann auch keine möglichkeit mehr gab in der firma weiter zu bleiben / weil es gibt gewisse art von sicherheit die das gibt / es war für mich schon auch wichtig ich wär auch gern (k) ich hab auch ´ne sohn der ist jetzt zehn und da ist natürlich gewisse sicherheit auch ganz schön / und ähm und in dem prozess diesem ganzen insolvenz und was da eben alles so war / das war ne ziemlich fürchterliche zeit / da war für mich dann aber klar jetzt muss ich´s ganz machen was ich schon die ganze zeit nur halb mache oder so ein drittel mache / und das war relativ (k) also ich hab mich ich hatte das noch mal gesagt ich hab mich auf keine stelle mehr beworben ich hab die entscheidung getroffen (???)

*Interviewerin:* genau das wäre die alternative gewesen die stelle ist weg und sie hätten sich genauso gut bewerben können //

also es war einfach klar dass ich das jetzt nicht mehr machen will / und dass ich das tue was ich eigentlich schon ziemlich lange gerne getan hätte / wo mir aber noch so der letzte schub hin gefehlt hat / aber dann war´s auch ganz richtig

Inhaberin einer Beratungsfirma 4, früher Vertrieb und Produktmanagerin

UK-TH-FK

*Interviewerin:* was hat sie letztendlich aus den unternehmen rausgetrieben und in ´n Eigenes //

ja gut das war ja (k) zwischendurch waren ja noch mehrere stationen / also aus dem wo ich zuletzt gearbeitet hab / ja das war eigentlich gar nicht (k) doch doch das war doch bewusst / ich wurde schwanger also ich kriegte ´n kind / und dann war ich ´n jahr zuhause und das hab ich nicht gut ausgehalten das richtig zuhause zu sein weiterhin / und dann hat sich durch kontakte und durch beziehungungen hat sich dann (k) ich war auch in einer weiterbildung in der pharmazie da ja war ich auch mal und da hab ich dann angeknüpft / und durch kontakte hab ich dann angefangen als freiberuflerin projekte zu machen / so ist das dann entstanden / irgendwann hat sich das entwickelt

*Was ist für Sie ‚richtige‘ (produktive, sinnvolle) Arbeit? - UK*

Führungskraft aus dem Finanzbereich, zweite Ebene

UK-SU-GM

will was bewegen, was reißen´ und sehen was rauskommt

Inhaberin einer Beratungsfirma 2, früher Hochschuldozentin, Psychologin

UK-FK-SU

richtig gute arbeit ist auch ne hohe kundenzufriedenheit / also so also dass zum beispiel

ziele die wir uns gesetzt haben in dem beratungsprozess / dass die erfüllt werden / dass ich meine fähigkeiten meine kernkompetenzen einbringen kann / ähm dass ich das mit anderen zusammen mache also in dem sinne so von complementation / und dass es auch so ´ne gewisse leichtigkeit auch hat und spaß macht

Inhaberin einer Beratungsfirma 3, früher interne Beraterin und Führungskraft, Pädagogin

UK-SU-LI

auch immer wieder dinge so mal wieder neu zu machen / aufzubauen was eben was zu kreieren

Inhaberin einer Beratungsfirma 4, früher Vertrieb und Produktmanagerin

UK-TH-FK

*Drei Anker eng verbunden*

also was neues zu machen ja /

(TH) \*also auch ähm wenn man das *gleiche* mehrmals machen muss / und ich hab zeiten gehabt / da hab ich seminare gemacht / die ich immer und immer wieder getan hab

*Interviewerin:* weil sie sich gerade gut verkaufen ließen vermute ich //

ja klar weil ich damit geld verdient hab\* / (FK) \*und das war einfach so ich wurde immer schlechter hatte ich das gefühl\* / (TH) \*ich hab ich hab das gefühl gehabt/ das sag ich jetzt/ nicht noch mal mach ich nicht noch mal\* / was ich dann allerdings gemerkt hab ist / wenn ich diesen punkt überwunden hatte / (UK) \*dann war´s für mich auch ok mal neu drauf zu gucken und das mal neu zu erschaffen oder oder das ganz anders zu machen also das war dann wieder gut\*

Inhaberin einer Beratungsfirma 3, früher interne Beraterin und Führungskraft, Pädagogin

UK-SU-LI

*Interviewerin:* das hatte bei ihnen aber noch son bisschen anderen anklang als bei dem fachlichen das war stärker / ich schaffe was / ich schaffe wieder ein neues produkt //

ja so ist es auch / ich liebe es zum beispiel dingen neue namen zu geben / methoden zum beispiel / es ist die gleiche methode aber ich hab wieder einen neuen namen (lachen)

*Interviewerin:* es ist doch wahrscheinlich auch ´ne andere ne //

na ja nicht komplett die gleiche / aber es gibt dinge (k) ich mach das gerne auch für bestimmte dinge namen erfinden zum beispiel / das find ich ganz (k) das mach ich tierisch gern / wobei ich nicht erforschen würde ob das nun fachlich sauber ist (lachen) / wenn´s gut klingt und ich es gut verkaufen kann dann (???) / so das ist was anderes wie ´ne fachlich gute durchdringung so das nicht so

*Wie kann man Sie belohnen? - UK*

Inhaberin einer Beratungsfirma 1, früher interne Beraterin, Pädagogin UK / SU  
 dicht TH /  
 DH dicht

*Interviewerin:* was ist für dich der schönste lohn für deine arbeit //

also einmal dass die kunden über uns mit wertschätzung reden / und sagen also wenn sie was kompetentes an beratung haben wollen / gehen sie dahin / dass wir nicht akquirieren müssen und dass das unternehmen läuft / und ich guck mir jeden monat meine zahlen an

Inhaberin einer Beratungsfirma 3, früher interne Beraterin und Führungskraft, Pädagogin UK-SU-LI

für mich ist es einmal das wirklich positive feedback also ist wirklich ne ganz hohe belohnung / nach zwei drei tägiger ziemlicher anstrengung ich dann auch ein gutes feedback kriege / auch ein bisschen ähnlich wie's vorhin der X auch gesagt hatte / wenn ich so merke es hat jemand für sich ne lösung gefunden und ich war am begleitungsprozess beteiligt das ist für mich auch ne anerkennung dann der leistung / und ähm ja und auch folgeaufträge sind für mich auch ´ne belohnung jetzt nicht nur umsatztechnisch / (UK) \*aber weil es dann wieder was neues zu machen gilt / meistens ist ein folgeauftrag ja nich das gleiche sondern dann wollen die noch was anderes / und vielleicht hab ich mit nem coaching angefangen und jetzt kommt das thema organisationsberatung rein oder so was / also wenn sich aus den einzelnen sachen dann mir wieder was neues von mir gefordert oder nicht gefordert wie sagt man da ja das gewünscht wird\* / und dann finde ich das einmal ´ne belohnung / und zum anderen natürlich gleich ne neue möglichkeit mir wieder was auszudenken

Inhaberin einer Beratungsfirma 4. früher Vertrieb und Produktmanagerin UK TH FK

*Drei Anker eng verbunden*

also das erste ist wirkliche anerkennung von leistung / also wenn ich leistung erbringe die leistung auch gesehen wird und wahrgenommen wird / (FK) \*und auch ich sag mal fachlich qualifiziert wahrgenommen wird nicht so über den kopf gestrichen wird und gesagt wird haste schon ganz gut gemacht und so oder weiter so / das kann ich gar nicht ernst nehmen\* (TH) \*ähm und ähm wirkliche aufgaben / also wo's wirklich um aufgaben geht\* / (UK) \*wo's um dinge geht die ja also neue ergebnisse zu produzieren / neue neue *ideen* vielleicht in konzepte zu bringen / das ist ne ne (k) das empfinde ich als belohnung also wenn das jemand wirklich *sieht* was passiert da\* und das auch ja (???)

*Wie muss Ihr Chef Sie führen? - UK*

Inhaberin einer Beratungsfirma 1, früher interne Beraterin, Pädagogin UK/ SU dicht  
TH/ DH  
dicht

also ehrlich gestanden ich hab nicht gern nen chef / ich bin das gerne selber / ich teil gerne das ideen kreieren aber wenn's ums durchsetzen geht / dann hätte ich gerne nen größeres gewicht

Geschäftsführerin und Beraterin, Betriebswirtin UK-LI-SU

also ich hab das in den letzten jahren immer so ein bisschen umgedreht / als geschäftsführerin weiß man ja relativ viel / und die vorstände wissen in der regel nicht immer soviel / also insofern hatte ich da glück dass ich also viel informationen oder mehr informationen oft hatte in meiner position / also was ich brauche ist sicher ein chef der nicht dumm ist / also ich hab mal unter einem dummen chef gearbeitet das war fürchterlich also jemand der einfach keine ahnung hat also zum beispiel von der hotellerie / und der war mir vorgesetzt / und das war unglaublich also ich hätte den umbringen können

*Was ist für Sie die absolute Horrorvorstellung in Ihrem Berufsleben?*

Führungskraft aus dem Finanzbereich, zweite Ebene UK-SU-GM  
*Drei Anker eng verbunden*

(SU) \*ich will die abhängigkeit von der firma nicht mehr / ich fühle mich schon nicht mehr wohl in meiner haut / will nicht mehr dass sie mein leben bestimmt\* / (UK) \* ich will meine eiegene sache aufbauen\* / \* (GM) \*der neue vorstand fährt die firma gegen die wand / die denken nicht vom markt und den kunden her / haben keine strategischen ideen und holen sich berater / dableiben müssen und sehen, wie das topmanagement das unternehmen gegen die wand fährt

Inhaberin einer Beratungsfirma 1, früher interne Beraterin, Pädagogin UK / SU dicht  
TH / DH dicht

also es war wirklich eine horrorvorstellung / dass ich damals viele ideen hatte und ich war nicht in der entsprechenden position um das umzusetzen / und da war ich so gefrustet / dass ich das ich ja heimlich (k) also auf der einen seite öffentlich / aber was ich da wirklich gemacht hab / ist mir erst hinterher klar geworden / dass ich meine eigene firma da drin gemacht hab / ja also dass ich das nicht umsetzen können ist ne horrorvorstellung

Inhaberin einer Beratungsfirma 4, früher Vertrieb und Produktmanagerin

UK-TH-FK

*Drei Anker eng verbunden*

(TH) \*ja also ähm in verschiedenen funktionen / also ich hab als ich fertig war mit der uni da hab ich ´n job gemacht der mich nach kurzer zeit an den rand wirklich absolut an den rand gebracht hat / ich hab nämlich als pharmareferentin gearbeitet / als pharmareferentin muss man bestimmte ärzte besuchen oder kliniken besuchen /(+FK)\* und das ist immer wieder das gleiche / man fährt da hin da sitzt zwar ein anderer mensch aber man erzählt jeden tag das gleiche / das ist einfach unvorstellbar das zu tun und (???) das geht gar nicht mehr\* / also ich hab wirklich morgens bin ich aufgestandne und dann dachte ich was machste jetzt /(+UK) \*du machst heute mal was anderes\* also was dann wieder schon war ist zu gucken wie kriegt man die ärzte trotzdem ne oder die professoren in den kliniken die sich ja doch erstmal so ein bisschen ja so was will die denn jetzt und so die kriegt man dazu hab ich mir so ein spiel ausgedacht die da rumzukriegen also jetzt\*

Inhaberin einer Beratungsfirma 3, früher interne Beraterin und Führungskraft, Pädagogin (in der Firma in der sie vor der Selbständigkeit gearbeitet hat)

UK-SU-LI

*Zwei Anker eng verbunden*

das ausfüllen von dienstreiseaufträgen das ausfüllen von seitenweisen formularen um irgendwas machen zu dürfen oder auch dies zu dürfen und jenes zu dürfen / also gesamtes formularwesen ist für mich *war* ein horror und ist es auch bis heute / also es ist auch so wenn ich irgendwo was ausfüllen muss das ist was ganz fürchterliches was mehr wie eine seite hat und dann noch klein geschrieben ist und kästchen und so dann wird´s schwierig / und es war auch für mich so in der in der also ich hab in ner hierarchischen organisation gearbeitet dabei ist das ja ganz wichtig das war für mich eigentlich eins der schlimmsten sachen / .....da war einiges was nicht so mir nicht so besonders gefallen hat / (\*SU) ja so begrenzungen auch zu haben und eben auch bestimmte dinge so dann nicht machen zu können oder zu dürfen / wobei ich letztendlich schon auch immer sehr freie berufsfelder hatte also ich hab jetzt nicht so einen ganz engen job gemacht / aber sie waren auch immer mit gestalterischen elementen / aber trotzdem gibt´s begrenzungen ne da geht das nicht weil man dann wieder aufpassen muss das der in der abteilung\*

*Gibt es ein Motto, einen zentralen Satz? - UK*

Inhaberin einer Beratungsfirma 1, früher interne Beraterin, Pädagogin  
*Zwei Anker eng verbunden*

UK/ SU dicht  
TH/ DH

ein unternehmen zu haben und gleichzeitig nicht nur aufs geld zu gucken / (DH) \*also

wirklich sowas wie sinnerzeugung\* und kontakt mit anderen unternehmen / dass wir nicht wachsen müssen / ich sag was uns daran wichtig ist und was uns da als beraterqualität wichtig ist / und das und das ist unsere philosophie / manchmal riskier ich was / manchmal erzeugt das einen sog / aber das ist immer so an der grenze

Inhaberin einer Beratungsfirma 3, früher interne Beraterin und Führungskraft, Pädagogin

UK-SU-LI

also spontan hab ich ein pfälzer motto und ein chinesisches was ich schon mal gelesen hab / das ist so das ist so ein motto a bissel was geht immer / kann man kenn ich schon von meiner kindheit her / und das ist so und ich find auch immer was was geht immer egal wie / und ähm und das chinesische ist / ich meistere das leben mit einem lächeln oder gar nicht / das hat mich sehr (k) als ich das las hab ich das irgendwie für mich sehr unterschreiben können für meine grundhaltung / also so ´ne leichtigkeit auch

Inhaberin einer Beratungsfirma 4, früher Vertrieb und Produktmanagerin

UK-TH-FK

es gibt nichts was es nicht (k) was nicht geht [Auslassung] ja dieses das heißt ja nicht wie es geht / aber es geht

### *Biographie UK*

Inhaberin einer Beratungsfirma 3, früher interne Beraterin und Führungskraft, Pädagogin

UK-SU-LI

also ich hab noch die idee dass es so was wie ´ne wurzel ist / also etwas das man letztendlich irgendwie ziemlich früh mitgenommen hat wie so vieles im leben / und dann ist es so dass äh ich finde das sind die schwersten themen das äh zu verändern (???) / wenn man hinter die anker guckt und über alle mal biografisch drüber guckt / dann finden wir da auch ursachen / also ich komm zum beispiel aus ner kleinen firma ich hab ein positives bild von unternehmertum als kind erlebt / [Auslassung] leben und arbeiten war immer eins und das war aber positiv (???) ich verbinde da einfach positive bilder mit (???)

Inhaberin einer Beratungsfirma 1, früher interne Beraterin, Pädagogin

UK / SU  
TH/ DH

ja ich bin damals (k) ich hab ja meinen beamtenstatus aufgegeben und hab die firma gegründet / und auf der einen seite fand ich dass das kein risiko war / weil ähm ich komme

aus einem geschäftshaushalt und irgendwie ist das immer gelaufen / und äh ich bin mit einer selbstverständlichkeit da reingegangen

#### Anmerkung

Dieser Anker scheint sich lebengeschichtlich 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 harmonisieren 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.



### 3. Die Wechselwirkungen zwischen den Werten

Die Transkriptionsausschnitte im ersten Teil dieses Kapitels sollten die Anker in ihrer Spezifik darstellen. Was sagen Menschen, die einen bestimmten Anker haben, typischerweise auf die im Interview gestellten Fragen zu ihrer beruflichen und ihrer Lebenssituation. Es lässt sich ein ‚Ankerprofil‘ anhand der Aussagen von verschiedenen Interviewten herausdestillieren, da die Aussagen hohe Übereinstimmungen bis in die Formulierungen hinein aufweisen, trotz der unterschiedlichen Ankerkombinationen. Auch in diesen Ausschnitten wurde schon die enge Beziehung zwischen verschiedenen Ankern deutlich, manchmal wechselten die Interviewten zwischen den Ankern innerhalb einer Aussage.

Nun geht es darum, anhand von Interviewpassagen zu demonstrieren, wie die Interviewten die Beziehungen zwischen den Ankern herstellen und ausdrücken. Es gibt Passagen, in denen der Bezug durch kausale Verbindungen hergestellt wird, und solche, in denen sich die Aussagen zu verschiedenen Ankern völlig überlagern und miteinander verschmelzen.

Der Wechsel der Anker wird wieder durch die Benennung des Ankers in Klammern zu Beginn der Passage markiert, und die betreffende Passage wird in Sternchen gesetzt. Werden Anker in kurzem Wechsel nacheinander thematisiert, so wird dies folgendermaßen gekennzeichnet:

(Anker a) \*.....\* (Anker b) \*.....\* (Anker a) \*.....\*

Werden zwei Anker parallel thematisiert, so ist dies durch zwei Sternchen gekennzeichnet:

(Anker a) \*..... (+Anker b) \*.....\*\* oder (Anker a und b) \*\*.....\*\*

Interview mit einer freiberuflich arbeitenden Beraterin und Therapeutin FK-SU-UK

*Interviewerin:* was ist das wichtigste in ihrem berufsleben //

(SU) \*meine selbständigkeit und unabhängigkeit\*

*Interviewerin:* hmmhmm gibt's noch was //

hmmhmm (FK) \*mein fachliches können / dass ich mich auf mich selbst verlassen kann in dem was ich tue\* / (+SU) \*und das hat wiederum mit der selbständigkeit was zu tun

*Interviewerin:* nämlich wie //

also mit so´nem gefühl von autonomie\* / (FK) \* also wo ich reingehe hab ich gern das gefühl dass ich so fachlich äh weiß was ich tue\* .....

das ist also wirklich ganz frühe biografie / und äh danach hab ich noch mal zwei Jahre in äh als Angestellte gearbeitet

*Interviewerin:* und ging das mit dem unabhängigkeit und dem fachlichen //

nicht besonders gut

*Interviewerin:* nicht besonders gut //

(FK) \*ich habe äh mich fachlich äh durchgesetzt / aber äh da hab ich angeeckt / (+SU) \* also es war mir nicht frei genug\*\*

*Interviewerin:* hmmhm ja das heißt wie muss ihr chef sie führen wenn sie einen haben / heute sind sie ja ihr eigener //

(FK) \*also der muss das was ich kann äh sowohl anerkennen als auch fördern das heißt der muss mich in meiner fachlichen kompetenz (+SU) \*mich frei entfalten lassen\* (+UK) \*ich bin da gerne kreativ\*\*\* .....

(UK) \*Ja also an das kreative meiner arbeit rankommen und mitgestalten\* / das ist mir die das ist mir die schönste belohnung ja / und das geht auch manchmal ganz ohne geld

*Interviewerin:* noch mal was ist die schönste belohnung //

(UK) \*ähm wenn jemand so stark in meinen kreativen prozess einsteigt dass das so eine gute befruchtung gibt / also ein gutes produkt gemeinsam auf die beine gestellt wird / dann ist mir das *eigentlich* die schönste belohnung\*

Der Unabhängigkeitsanker wirkt hier dicht mit dem Fachanker zusammen: sie erhält sich ihre Unabhängigkeit durch fachliche Sicherheit, die Unabhängigkeit ist notwendig, um sich fachlich entfalten zu können, und dies beides ist letztlich die Voraussetzung, um kreativ zu sein, neues produzieren zu können (was sie in ihrer Firma anbieten kann). Diese drei Anker machen es ihr unmöglich, im Angestelltenverhältnis zu bleiben, sie gründete eine eigene Beratungsfirma.

Interview mit einer freiberuflich arbeitenden Beraterin, Sozialpädagogin FK-LI-DH

*Interviewerin:* fachlichkeit / der zweite ist lebensstilintegration der dritte ist dienst und hingabe ok / gut wenn ich dich jetzt frage was ist das wichtigste für dich in deinem berufsleben wie ist dann die antwort //

(FK) \*also ich denke dass ich das was ich in meinem leben lerne (+DH) \*auch wieder weitergeben kann (+LI) \*was für mich ähm in irgendeiner weise mich selbst prägt dass ich das verknüpfen kann mit ´ner aufgabe für jemand anderen\*\*\* und dabei erfolg habe und dass es mir geld bringt / das ist natürlich auch / ich muss mich auch ernähren können / das hat aber mit der lebenssituation in der ich im moment stecke / vielleicht mehr mit zu tun als mit der grundsätzlichen überzeugung [sie ist gerade geschieden worden]

*Interviewerin:* aha und das was du tust (k) du hast es jetzt eben sehr stark auf die ähm auf dich und auf werte und ideen bezogen / gibt´s da noch was anderes was wichtig ist //

(DH) \*also im laufe der ganzen weiterbildungen hat sich rauskristallisiert / dass ähm mir ganz

wichtig ist dass menschen in einer befriedigenden beruflichen situation missverständnisarm kommunizieren können so / das hat sich so rauskristallisiert / dass das mein ganz besonderes anliegen ist und sich in ihrer persönlichkei und in ihrer beruflichen identität entfalten können und respektvoll miteinander umgehen können\* //

*Interviewerin:* hmmhmm und dafür arbeitest du mit denen ok / was wär denn die horrorsituation für dich also was wär denn ´ne schreckliche arbeit //

(LI) \*wenn die nichts mit mir zu tun hat / wenn ein chef mir sagt was ich erstens zweitens drittens zu tun hätte und ich äh keinerlei gestaltungsspielraum hätte\*

*Interviewerin:* gestaltungsspielraum in bezug auf was //

(LI) \*zeit (+DH) \*ähm werte / und auch was persönliche ähm äh favorits sind / also was ich denke was ich gerne mache was spaß angeht \*\*

In der ersten Antwort gibt es hier eine enge Verknüpfung zwischen der Bedeutung von Fachlichkeit ('etwas lernen') mit der Hingabe ('die dinge weiter geben, damit...') und mit der Lebensstilintergration (,was [.....] mich selbst prägt dass ich das verknüpfen kann mit ´ner aufgabe').

Personalentwicklerin in der Industrie, Psychologin

SU-GM- TH

*Interviewerin:* ein dritter anker selbständigkeit / wie sehen die anderen aus //

ähm starke ausprägung general management / und auch ´ne starke ausprägung totale herausforderung

*Interviewerin:* ähm wenn sie sich so ihren arbeitsalltag vorstellen / was ist für sie das (k) also was muss da einmal am tag passieren / was ist für die das wichtigste //

(GM) \*für mich ist superwichtig sehr viel unterschiedliche sachen zu haben also nicht ´ne routine nicht ´ne *schmales* feld sondern möglichst viele dinge zu haben / (+TH) \*ähm ist auch wichtig für mich immer auf der suche nach neuen aufgaben zu sein\* / (GM) und ähm für mich ist sehr wichtig verantwortung zu haben / (+SU) also eigenverantwortlich dinge tun zu können\*\*

*Interviewerin:* ähm wann langweilen sie sich //

bei routinen bei engen vorgaben (alle drei Anker)

*Interviewerin:* hmmhmm //

(TH) \*nach drei jahren im job\*

*Interviewerin:* aha //

in der regel

*Interviewerin:* und dann kommt was neues hmmhmm / das ist sehr stark der

herausforderungsanker ne //

hmmhmm

*Interviewerin:* jaja genau und was ist ein horror / dann da sind wir ja schon fast jetzt im moment //

(GM) \*ja also ein horror ist so der unbeschriebene chef (+SU) \*der vorgaben macht der stark kontrolliert der ähm ja der mich nicht *frei* handeln lässt\* / (GM) der mich also der mich nicht an meinen ergebnissen beurteilt sondern an dem weg dorthin beurteilen würde / das wär ein horror\*\*

*Interviewerin:* hmmhmm ähm gibt's noch einen anderen //

hmm in der sackgasse zu sein also nicht also das gefühl zu haben irgendwo nicht weiter zu kommen (SU) \*und die wege offen zu haben / also ich hab mich bisher sehr stark gescheut einen weg einzuschlagen und den sozusagen nur noch zu gehen / sondern ich brauchte bisher immer optionen rechts und links / mich öffnen zu können und andere wege zu gehen / und der horror wäre auf eine schiene gesetzt zu werden\*

*Interviewerin:* und zu wissen was sie in fünf jahren machen //

ja

*Interviewerin:* hmmhmm genau wie muss ihr chef denn sie dann führen //

(SU) \*also ich brauche ´n chef der mir den freiraum lässt\* / den ich akzeptieren kann fachlich akzeptieren kann ähm von dem ich (k) also der auch ´ne persönlichkeit ist nicht nur fachlich sondern auch ´ne persönlichkeit von dem was lernen kann (GM) \*und führen muss er mich wirklich indem er meine ergebnisse anschaut\* / (+SU) \*und mir ansonsten raum lässt\*\*

*Interviewerin:* genau das haben sie gesagt //

hmmhmm

*Interviewerin:* ergebnisse anschaut und (k) und wenn der so klammert und sagt ach nun bleiben sie doch //

da kämpf ich dagegen (lachen)

*Interviewerin:* und sie haben das doch so wunderbar gemacht und führen sie dieses projekt doch bitte ganz bis zum ende //

hmmhmm also ich hab´s bisher geschafft so frühzeitig ähm meine absichten auch kund zu tun und zu kommunizieren dass es bisher nicht den punkt gab das ich dann irgendwann ausgebremst worden bin (GM)

*Interviewerin:* ok gut (lachen) //

(TH +GM) \*\*also es war klar kommuniziert dass ich dann auch nach ´ner bestimmten zeit was anderes brauche\*\*

*Interviewerin:* ok gut ok ähm was ist für sie ´ne belohnung //

(TH) \*´ne belohnung ist ähm ein thema gestemmt zu haben / (+SU) \* und zwar nach meinem *maßstab* gestemmt zu haben\* / (TH) von dem ich vorher vielleicht noch dachte es ist schwer schaffbar also ´ne hohe latte gelegt habe und die dann auch schaffe\* / ähm belohnung ist

aber auch lob also ich brauch schon auch lob um entsprechend weiterzumachen

*Interviewerin:* und von wem nehmen sie das //

ähm also ich nehme lob von den menschen von denen ich es akzeptieren kann / die ich so ähm in ihrer persönlichkeit und in ihrer fachkompetenz schätze / dass ich sage da kann ich lob annehmen

*Interviewerin:* und wie ist das wenn äh ich weiß jetzt nicht wie der neue heißt aber wenn herr X. (vorstand) kommt und sagt das haben sie aber ganz wunderbar gemacht frau Y. //

großartig natürlich

*Interviewerin:* ja ne //

(GM) \*ja also macht also das gibt mir schon auch was wenn ´ne bestimmt hierarchie mit ´nem lob kommt\*

*Interviewerin:* das ist die andere geschichte wobei ich nicht annehme dass der wirklich fachlich einschätzen kann was sie tun //

macht nix

*Interviewerin:* macht nix ok (lachen) in dem fall macht das nichts + ok ich glaube wir sind ziemlich durch / ja noch diese frage was ist denn für sie richtige arbeit / und was ist eher so eine die sie machen aber nicht mit viel liebe //

(TH un GM) \*\*also richtige arbeit ist wenn ich richtig viel zu tun habe und richtig viele themen anpacken muss und rödeln kann\*\* / ähm nicht richtige arbeit ist wenn ich routinearbeiten machen muss und ähm langweilige tage habe

*Interviewerin:* oh ja und wodurch wird die wird die langweile durch die routine //

durch die routine

*Interviewerin:* ok gut gibt´s noch ein motto das ist immer so ein bisschen schwierige frage / muss man wieder so hierarchisieren und es auf den punkt bringen //

also es ist in der tat schwer ein motto zu finden / (GM) \*also das thema der vielfältigkeit ist mir schon wichtig in in meinem beruf und in meiner karriere\* (TH) \*und das ist schon auch so´n bisschen ein motto immer wieder ´ne neue herausforderung zu haben\*

Die Selbständigkeit hat hier die Funktion, die Wahl zu haben und sich herausfordernde Aufgaben suchen zu können (TH), und zum anderen, unabhängig von Vorgesetzten zu sein, um eigenständig zu handeln und nur nach dem Ergebnis beurteilt zu werden (das ist die General-Management-Orientierung). Die drei Anker wirken recht spannungsfrei aufeinander und befördern sich gegenseitig. Spannungen könnten entstehen, wenn durch einen Aufstieg in der Hierarchie die Selbständigkeit stark eingeschränkt wird.

Interview mit einem interner Berater, früher Forschung und Entwicklung, DH-SU-LI

## Profit-Bereich

*Interviewerin:* wenn ich sie jetzt frage was ist das wichtigste in ihrem berufsleben was (k) mal so ganz allgemein jetzt zum einstieg / was ist für sie wichtig / äh dass sie sich ähm (k) ja dass sie das gefühl haben sie arbeiten so wie es sein soll und im einklang mit sich (pause 4 sek) //

(SU und LI) \*\*also das wär so was wie dass ich mich selber weiter entwickle also in meinem beruf\* (DH und LI) \*\*aber gleichzeitig auch andere weiterentwickeln

*Interviewerin:* dass sie andere weiterentwickeln //

also beides zusammen

*Interviewerin:* ja ähm das ist ihnen wichtig dass es beides ist und nicht nur //

es ist mir wichtig dass das beides ist \*\*

*Interviewerin:* was ist das wichtige daran andere zu entwickeln //

(DH) \*das da gibt es einen wert im hintergrund bei mir / das ist äh ja ne bestehende welt / und ich denk mir / da gibt es nicht alles ist gut / und äh ich möchte dazu beitragen / dass es dass es allen besser geht / also nicht jetzt gleich alle sag ich mal / man kann mit kleinen mit kleinen dingen anfangen / das heißt mit einzelnen menschen / aber es ist egal ob man seminare macht oder beratung / es geht ja immer wieder um verbesserung / und das ist ein thema\*

*Interviewerin:* ok gut ähm wann sind sie denn dann so richtig produktiv und sagen / also das ist für mich das / was da für mich den kern meiner arbeit macht (k) ausmacht / was ist richtige arbeit ist für sie //

wenn äh gute ideen gefunden werden / von mir oder von anderen und die auch umgesetzt werden können

*Interviewerin:* hmmhmm gute ideen gefunden werden von mir und von anderen / und die umgesetzt werden können ok / was ist für sie ganz schrecklich / es gibt ja teile einer arbeit die dann nicht nur daraus bestehen / was finden sie da ganz furchtbar //

(DH) wenn gute dinge zerschlagen werden einfach ohne (k) also weil's einfach eine entscheidung ist die gemacht (k) also macht zum beispiel / es gibt ganz viele dinge die auch aus machtpolitischen gründen einfach getroffen werden / und wo nicht geguckt wird was im inneren rauskommt / einfach der demokratische prozess guckt einfach ähm / da gibt es immer möglichkeiten so einen prozess / also egal ob es jetzt soziale prozesse sind oder betriebliche prozesse / immer gibt es die möglichkeit etwas zu verbessern\* und

*Interviewerin:* wenn jemand dann kommt und mit ´ner machtentcheidung diesen prozess / den sie grad in gang gesetzt haben / kaputt macht //

genau das gibt's immer wieder auch in der politik oder

*Interviewerin:* ja klar das gibt's immer wieder / und das haben sie wahrscheinlich auch schon erlebt ne / von wem äh (k) wie kann man sie denn belohnen / womit also / jetzt bezogen auf arbeit nicht unbedingt auf privatleben //

das ist ´ne gute frage ich hab ja vorhin schon

*Interviewerin:* jaja es gibt da so unterschiedliche sorten von belohnungen //

also bezahlung ist es nicht / ich kann ja mal sagen was es nicht ist / es ist eher etwas also anerkennung das ist einer dieser punkte ähm (pause 4 sek) ähm aber auch das (???) zum beispiel / weiter zu forschen zu forschen und weiter zu entwickeln neue projekte

*Interviewerin:* ja dass ihnen die möglichkeit gegeben wird dass sie das genau tun können das wär ´ne belohnung //

(DH) \*ja und äh das vielleicht sogar mit anderen interessanten leuten zusammen

*Interviewerin:* ah ja ok mit leuten die auch was wollen in die richtung //

die das gleiche wollen\*

*Interviewerin:* ja //

ja zum beispiel

*Interviewerin:* hmmhmm was ist denn für sie so die absolute horrorvorstellung was ihnen so passieren könnte (pause 3 sek) //

(SU) \*in einem job zu arbeiten wo ich nicht mehr rauskomme / also wo ich wo ich gefangen bin so was / wie ich hab mal vier monate in ´ner produktion gearbeitet / das war zum beispiel schon so ein stück weit horrorszenario / das heißt ganz einseitig einen job machen / immer wieder die gleiche tätigkeit / ähm wenig flexibilität an der stelle \*und

*Interviewerin:* und auch wenig zur entwicklung anderer beitragen //

(DH) \*ja obwohl in den vier monaten hat sich schon wieder was rausgestellt / ich glaub so ein zwei monate mehr / dann wär ich vertrauensmann gewesen\*

[Auslassung]

*Interviewerin:* hmmhmm wie muss den ihr chef sie führen (pause 5 sek) //

(SU) \*also teilweise an der langen leine lassen also wo ich auch forschen kann und entwickeln kann / auf der anderen seite auch immer wieder ich sag mal ja so als berater hmmhmm\*

*Interviewerin:* also nicht ihnen sagen heute machen sie von acht bis zwölf dies und jenes und danach folgendes //

(SU) \*also ´n rahmen schon und grenzen schon / aber die frage ist wie eng sind die gesteckt / und wenn sie sehr eng sind / dann ja dann fühl ich mich auch beengt\*

*Interviewerin:* dann fühlen sie sich auch beengt hmmhmm ok //

(LI?) \*manchmal ist es ja auch so dass es in bestimmten zeiten sein muss dass man dass es enger ist und in anderen zeiten wieder größer das geht auch\*

*Interviewerin:* das machen sie dann wenn sie wissen / dass auch noch mal was anderes kommt //

ja

*Interviewerin:* ok haben sie irgendwie so ein motto oder so einen satz der ihnen manchmal so durch den kopf geht und der für sie wichtig ist

ja ich hatte das mit X schon besprochen denn das ist ein ganz interessanter satz der mir

dabei erst gekommen ist / (DH und LI) und zwar so was wie ich geb mein bestes um mich und andere weiter zu entwickeln

*Interviewerin:* hmmhmm hmmhmm //

und ein stück weit so was das große ganze zu verbessern das hat auch was mit spiritualität zu tun\*\*

*Interviewerin:* ah ja haben sie eine vision von (k) wo sie hingehen könnten oder wie wär's wenn's ideal wäre / wenn sie da wirklich was in die richtung gebracht haben (pause 3 sek) das große ganze //

also das (k) die eine vorstellung ist halt / um klarheit zu gewinnen ist einfach (k) ähm so meditative einheiten / dass man ruhig wird / dass man selber einfach noch mal in sich guckt / was ist da eigentlich bei mir los / (LI) das ist das eine aber auch mit (k) ich hab da keinen Satz

so was mich immer wieder begleitet merk ich grad in den letzten drei jahren immer stärker so auch dieses thema spiritualität

[Auslassung]

und ich hab mich selber ein bisschen gewundert bei diesen karriereankern / wie stark ich eigentlich das ausgeprägt habe und das es ganz wichtig ist und heute hab ich schon zu X gesagt / mensch mit den werten oder mit den ankern / da könnte ich ja glatt ´n pastor werden oder pfarrer oder wie auch immer / und äh das macht mir schon gedanken / da geht mir schon noch so einiges durch den kopf ja / und die frage wäre dann auch / wie dürfte meine nächste (k) also ich beschäftige mich ja auch ich beschäftige mich damit zur zeit ganz stark / weil wir vielleicht als Firma X umstrukturiert werden / unsere abteilung vielleicht auseinander gerissen wird auch / und da (k) was ist mein nächster job wie geht's eigentlich weiter

Die Werte, denen er sich verpflichtet fühlt, stehen hier sehr deutlich im Mittelpunkt seiner Aussagen. Der Anker Selbständigkeit hat einen engen Bezug zur Lebensstilintegration („mich selbst weiterentwickeln“). Der Anker Lebensstilintegration verbindet sich mit dem Anker Dienst und Hingabe, er macht keinen Unterschied zwischen Werten die ihn persönlich leiten („die Dinge zu verbessern“) und seiner Arbeit in der Firma, wo er versucht, diese Werte zu leben, und natürlich erfährt, dass manchmal gute Dinge aus Machtgründen zerschlagen werden. In diesem Interview – wie übrigens bei allen anderen auch zum Anker Dienst und Hingabe – ist es sehr leicht, auf die Werte zu sprechen zu kommen, die das Handeln steuern; die Reflexion über Spiritualität zeigt dies in diesem Interview.

Beraterin in Ausbildung, Beraterin und Pastorin

LI-FK-SB =Sicherheit 1

Beraterin in Ausbildung, Therapeutin und Soziopädagogin

LI-FK-SB =Sicherheit 2



*Interviewerin:* was ist das wichtigste für sie im berufsleben //

Sicher1: (FK) \*ich brauch ne umwelt wo ich einerseits mich kompetent fühlen kann\* / (LI) \*und ähm äh alleine sein kann aber auch wieder in kommunikation mit leuten bin\* / und ich brauch ne umwelt in der ich wertgeschätzt werde / das heißt das brauch ich kollegen

*Interviewerin:* hmmhmm hmm //

Sicher1: (LI) \*und der beruf darf nicht den totalen anspruch auf mein leben haben / da ist die lebensstilintegration / ich muss auch raus gehen können / wenn ich das will\*

*Interviewerin:* ok und wie muss das so sein mit beruf und privatem / ähm muss das so (k) haben sie so die idee das müsste so gleichgewichtig sein / oder was ist die idee dahinter mit dem eingreifen / wann greift es ein //

Sicher1: (LI) \*na ich muss mir meine zeit selber einteilen können / das heißt ne vollzeitstelle zwischen vierzig bis siebzig stunden geht nicht / sondern ich muss auch mal einen halben tag so in eigener regie freinehmen können / oder wissen ich hab das wochenende frei oder irgendsowas / also jetzt von der vom gemeindepfarramt was ja prinzipiell sieben tage die woche geht / das geht in vollzeit nicht

*Interviewerin:* stimmt//

Sicher1: ähm aber ja eigene zeiteinteilung\*

*Interviewerin:* und wofür (k) was ist das wo sie sagen / also das private brauch ich / wofür brauchen sie das / also na das ist ja ne dumme frage / aber was ist das was (k) das ist schon ne besonderheit bei dem anker / was da privatleben heißt und bedeutet / und was das für ne beziehung zum berufsleben hat / ist das strikt getrennt / lesen sie zum beispiel nie ein fachbuch in der privaten zeit oder //

Sicher1: (LI) \*ich les auch fachbücher in der privaten zeit / aber ich brauche zeit die ich richtig verschwenden kann / die wo ich verschlafen kann oder lange kochen oder irgendwie nicht so effiziente dinge tun muss / und es muss diese phasen geben wo ich völlig ineffizient leben kann / damit ich dann wieder auf touren kommen kann\*

*Interviewerin:* (lachen) ok was würden sie dazu sagen + //

Sicher2: war das ne frage

*Interviewerin:* ja wie ist das für sie mit dem wichtigsten / und auch mit dem verhältnis zwischen beruflichem und privatem //

Sicher2: (FK) \*am wichtigsten ist mir / dass ich was tue wovon ich was verstehe\* (LI) \*und mit dem beruflichen und privaten ist das so dass sich das schon ständig vermischt\*

*Interviewerin:* und leiden sie darunter / dass sich das vermischt //

Sicher2: (LI) \*ich hab darunter zeitweise gelitten / aber ich genieße das auch / dann arbeiten zu können / wenn ich arbeiten will / und ich arbeite ganz oft so\* / also diese zeit zum verschwenden die

*Interviewerin:* das ist ein unterschied was sie //

Sicher2: das ist ein unterschied / ich langweile mich auch ganz schnell / oder ich denke so

und jetzt und ich setz mich auf die terrasse / dann sitz ich da fünf minuten / und denk mir ja und was mach ich jetzt (lachen) und dann mach ich was //

*Interviewerin:* hmmhmm ist das so (k) würden sie sagen ok also so ne grenze mit stechuhr / wie wird das vorhin in dem in dem beispiel hatten von herrn x das bräuchte ich nicht //

Sicher2: (LI) \*nee das finde ich tödlich also ich finde auch tödlich zeiten mit absitzen zu müssen also bis um vier da sitzen zu müssen wenn ich um zwei fertig bin so dann kann ich auch noch was anderes tun das finde ich wichtig\*

*Interviewerin:* jaja ok ne also das geht dann auch mit dem chef das hatten wir ja schon so ein bisschen was ist für sie ein horrorchef (pause 3 sek) //

Sicher1: (LI?) ähm der oder die nicht hinhört / wie ich arbeiten kann und ja irgendwie mich irgendwo hinschiebt wo's nicht geht

*Interviewerin:* und was wär das wichtigste von dem nicht arbeiten können also was wie ich nicht arbeiten kann was wär das zum beispiel //

Sicher1: (I) \*also eine general management stelle leitung einer großen gemeinde wo ich für alles und jedes zuständig sein muss oder so\*

*Interviewerin:* aha hmmhmm was wäre ihnen ein horrorchef //

Sicher2: (FK) \*einer der nicht versteht was ich kann und was ich nicht kann\* / und der mir eng auf die pelle rückt und mich kleinlich kontrolliert mir persönlich unsympathisch ist (lachen) ja

*Interviewerin:* hmmhmm ok ähm und belohnung was ist was empfinden sie als eine belohnung //

Sicher1: (FK) \*da komm ich mit der fachlichen kompetenz mit dem anker / also anerkennung für das was ich gut gemacht habe / das kann also entweder von leuten sein die (k) für die ich das gemacht habe familien nach 'ner trauerfeier oder so / oder auch von leuten die das miterlebt haben kollegen also jemand der's *beurteilen* kann\*

*Interviewerin:* ok hmmhmm hmmhmm bei ihnen //

Sicher2: (FK) \*jemand der's beurteilen kann stimmt auch\* / aber ich bin auch durchaus empfänglich für finanzielle belohnungen und hab vorhin gerade im einzelgespräch den reiz eines dienstwagens entdeckt (lachen)

*Interviewerin:* aha //

Sicher2: doch daran darf sich das ruhig auch ausdrücken

*Interviewerin:* ähm wenn sie (k) wie lange sind sie jetzt jeweils bei ihrem arbeitgeber jetzt schon //

Sicher1: fünfzehn jahre stimmt / das jetzt zehn 95 / na je nachdem ob man die letzte ausbildungsphase mitrechnet / zehn fünfzehn jahre

*Interviewerin:* wie oft haben sie gewechselt gab's davor einen anderen schon //

Sicher1: na wie wechselt man bei kirche

*Interviewerin:* stimmt //

(lachen)

Sicher1: hölle

*Interviewerin:* ja ok es ist ein monopolarbeitsgeber der schwierig zu wechseln ist //

Sicher1: (SB) \*nein ich hab auch tatsächlich relativ wenig gewechselt / ich bin in dem kirchenkreis geblieben und hab mich nur von den aufgaben her aber nicht vom stellenplan her zunächst verändert\*

*Interviewerin:* hmmhmm ok und bei ihnen //

Sicher2: das ist mein dritter arbeitgeber und ich bin achteinhalb jahre da

*Interviewerin:* wie lang ist ihr treuerhythmus zu äh arbeitgebern oder organisationen / wie lange sind sie in der regel //

Sicher2: zwei jahre und vier jahre fünf jahre acht jahre / diese fünf jahre war ich nicht angestellt

*Interviewerin:* hmmhmm jetzt sind sie acht jahre //

Sicher2: ja

*Interviewerin:* das heißt es ist die längste zeit //

Sicher2: ja aber mit zwei jahren beurlaubung also

*Interviewerin:* wie wie (k) was für gefühle und gedanken kommen ihnen / wenn sie sich vorstellen diesen job aufzugeben //

Sicher2: ja wunderbar lieber heute als morgen also so richtig die horrorvorstellung ist die verleihung einer armbanduhr zum 15jährigen jubiläum (lachen) da möchte ich nicht mehr da sein das quält mich

*Interviewerin:* warum ja (k) wo brauchen sie sie haben ja sicherheit an irgendeiner stelle was ist das für ne sicherheit die sie brauchen //

Sicher2: (SB) \*finanzielle

*Interviewerin:* aha //

Sicher2: ich brauche das geld regelmäßig

*Interviewerin:* das heißt sie könnten sich nicht vorstellen //

Sicher2: für meine familie und mich brauche ich das geld regelmäßig so das ist die sicherheit\*

*Interviewerin:* das heißt sie könnten sich nicht vorstellen wie ein freiberufler der mal im monat relativ viel zu arbeiten hat und mal wenig und auch nicht weiß wann die kunden wirklich zahlen //

Sicher2: / SB) \*wenn sich das die *waage* hält und irgendwie *hinkommt* ja aber befürchten müsste dass ich unseren lebensunterhalt nicht finanzieren kann damit dann würde mir das stress machen\*

*Interviewerin:* ok und was ist mit der mit ortswechsel //

Sicher1: öhöh

Sicher2: irland

*Interviewerin:* irland/ ja man kann ja in irland jetzt mehr verdienen als in //

Sicher2: ja nicht so ungerne

*Interviewerin:* hmmhmm und bei ihnen //

Sicher1: (SB und LI) \*ortswechsel nee geht geht ganz schlecht also sozusagen die stadt wo ich wohne und wo ich mein soziales netz habe die würde da würde ich echt für kämpfen dass ich da bleibe hab ich auch schon\* / (SB und FK) und sonst sicherheit und beständigkeit ist auch (k) also ich brauch die sicherheit das was ich tun muss dass ich das auch kann

*Interviewerin:* ah ok //

Sicher1: und da trau ich mich da trau ich mich sehr schwer raus\* und ähm

*Interviewerin:* das ist ja es gibt ja unterschiedliche sicherheiten ne ah ja ok //

Sicher1: (SB und FK und LI) \*\*\*oder da wieder sehr kleine schritte nur und tu mich schwer zu sagen ach dann verlass ich halt den laden dann mach ich so da bin ich natürlich\*\*\*

*Interviewerin:* also bei ihnen ist es eher daran gekoppelt dass sie sagen also das was ich inhaltlich und fachlich und organisatorisch tue muss etwas sein wo ich mich zuhause fühle und wo ich klar bin dass ich das gut kann //

Sicher1: genau ich verlasse ungern

*Interviewerin:* und irgendwo hinzugehen jetzt und zum beispiel weiß ich nicht die kirche zu verlassen und raus zu gehen und irgendwo in die (k) sie haben ja beratungskompetenz / wenn sie gemeindeberaterin sind und irgendwo in ne beratungsfirma zu gehen sie sich spezialisiert auf ich weiß nicht was / nicht so wirklich das ist was sie bis jetzt gemacht haben //

Sicher1: (SB und FK) \*\*ja aber in kleinen schritten sozusagen immer testen kann ich das schon das was ich jetzt machen muss ist so ähnlich wie das was ich schon gemacht *habe* ich würde glaub ich ungern einen ganz großen schritt gehen\*\*

*Interviewerin:* ok und bei ihnen die sicherheit sie haben gesagt einmal dieses dass ich finanziell abgesichert bin und auch was in die richtung was das überblicken von von von von kompetenzen oder geforderten inhalten anbetriefft haben sie das ist es nicht //

Sicher2: (SB und FK) \*\*ja also ist mir jetzt nicht ganz so fern ja doch schon also ich möchte auch können was ich soll\*\*

Beide Interviewte haben die gleiche Ankerkombination, und doch gibt es Unterschiede darin, welche Form von Sicherheit gesucht wird. Sicherheit in Verbindung mit Lebensstilintegration heißt einmal, dass sie finanzielle Sicherheit will, damit sie für ihre Familie sorgen kann. Die andere Interviewte will geographische Sicherheit (nicht umziehen zu müssen), damit sie ihren Freundeskreis und ihr soziales

Netz behalten kann. Die Sicherheit, fachlich top zu sein, sich dort auszukennen, wo man arbeitet, ist für beide gleichermaßen wichtig und schafft Begrenzungen für einen Stellenwechsel, der eine Veränderung des Fachgebiets mit sich bringen könnte. Beide wollen sich ihre Zeit frei gestalten können, um die Verknüpfungen zwischen allen Lebensbereichen zu erreichen, und sie brauchen die Sicherheit, dies tun zu können. Was zunächst auch nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit aussehen könnte (,ich muss mir meine Zeit einteilen können'), ist die Möglichkeit, die verschiedenen Lebensbereiche ,unter einen hut zu bekommen', keiner darf dominieren.

Interview mit einer Geschäftsführerin einer sozialen Einrichtung und UK-LI-SU  
nebenberuflich arbeitender Beraterin, Betriebswirtin

*Interviewerin:* ok unternehmerische kreativität lebensstilintegration und selbständigkeit / gut wenn man das so hat / was ist denn dann das wichtigste //

(LI) \*naja dass man beides zusammen eben machen kann sozusagen / (+UK)  
\*unternehmerisch tätig sein\* und trotzdem das leben in vollen zügen mit genießen / also sinnliches arbeiten / kann auch mal so sein / komischer begriff aber doch ja\*

*Interviewerin:* sinnliches arbeiten hmmm ähm und was gibt's noch was //

(LI) \*ich hab grad (k) mir fällt zuerst vielleicht mein motto ein / also früher war das so / arbeiten und leben und jetzt ist das so ab vierzig leben und arbeiten (lachen) und daraus sozusagen meine kultur zu entwickeln das (???) \*

[Auslassung]

*Interviewerin:* ok was ist dann furchtbar und 'n horror / wenn man das so sagt / also das Gegenteil //

(LI) \*nur arbeit / ähm da krieg ich panik da hab ich angst einfach krank zu werden und das irgendwie was mir schwer vorstellbares\*

*Interviewerin:* wenn du noch mal (k) du hast ja vorhin auch gesagt / du hast da am anfang in 'nem hotel gearbeitet / was war da furchtbar //

das war die größe / also das waren tausend angestellte und das fand ich furchtbar interessant / und hab meine erfahrungen da in so 'nem großunternehmen sammeln können / (SU) \*aber da so 'n minirädchen in so 'nem getriebe zu sein / also für mich (k) (\*UK?)  
\*sozusagen völlig unscheinbar äh also lehrling da so durchzuhuschen\* / das fand dich ganz schlimm / da musst ich ganz schnell was machen / dass ich da irgendeinen platz kriege\*

*Interviewerin:* ähm und diese diese geschäftsführerstelle / die du ja jetzt auch noch hast neben dem unternehmen / dass natürlich eine neue beratungsfirma gegründet worden ist /

ähm wie ist das da / ist das deine firma oder //

(UK) \*nee ist nicht ganz meine firma / ich denke im moment ist es so / dass ich ähm die geschäftsführungsarbeit (K) das ist eigentlich meine firma meine erste firma die ich richtig gegründet habe würde ich heute so sagen / und deshalb fällt es mir auch so schwer die loszulassen ja / also anders als meine vorrednerin ich ich bin teil meiner firmen (lachen) ich identifizier mich sehr stark damit / und äh die beratungsfirma die ich jetzt mitgegründet habe / ist eben nicht allein meine firma sondern da sind ja noch sechs kolleginnen und kollegen mit dabei / (+SU) ähm ja das ist für mich schon schwierig weil ich eigentlich meine eigene (k) ganz alleine firma brauche \* / und die mach ich ja auch noch / so als drittes standbein eigentlich mach ich die ja auch auf ne\*

*Interviewerin:* ach ja stimmt //

ja und hmm sozusagen auf vielen feldern / das ist so vielleicht so ein markenzeichen / ich arbeite auf vielen feldern und ich arbeite da gern

*Interviewerin:* ähm und was ist für dich das lohnendste / also was ist für dich ´ne belohnung / wo du dann abends zuhause sitzt auf dem sofa und dir dann denkst / ah das war wirklich wunderbar und dafür lohnt sich das zu arbeiten //

ich glaube wenn ich etwas ähm bearbeite oder mit menschen zusammen arbeite und diese arbeit gut verläuft/ also wenn wir miteinander was tun wo alle

*Interviewerin:* an einem strang ziehen //

(SU) \*naja nicht an einem strang ziehen / wo sozusagen der platz eines jeden klar ist\* / (UK) \*und ähm ja dann so ein gemeinsames produkt entsteht das ist mir was wichtiges\*

*Interviewerin:* und du bist aber die chefin //

(UK) \*ja das muss ich sein weil ich hab immer probleme mit macht abgeben ja / also das ist das ist schwierig / jaja macht abgeben ist schwierig\* / wobei ich gerne zusammen arbeite / also es ist nicht so / dass ich das nicht respektiert hätte

*Interviewerin:* ja und äh in den zeiten wo du einen chef hattest / wie musste der dich führen / ich mein jetzt haste ja auch noch irgendwo //

jaja ich hab noch irgendwo einen

*Interviewerin:* stimmt //

(SU und UK) \*\*also ich hab das in den letzten jahren immer so ein bisschen umgedreht / ich ähm als geschäftsführerin weiß man ja relativ viel / und die vorstände wissen in der regel nicht immer soviel / also insofern hatte ich da glück / dass ich also viel informationen oder mehr informationen oft hatte in meiner position\*\* / also was ich brauche ist sicher ein chef der nicht dumm ist / also ich hab mal unter einem dummen chef gearbeitet / das war fürchterlich / also jemand der einfach keine ahnung hat also zum beispiel von der hotellerie / und der war mir vorgesetzt und das war unglaublich / also ich hätte den umbringen können

*Interviewerin:* ist gott sei dank nicht passiert //

(lachen) nee oder nur in der fantasie +

*Interviewerin:* ok das motto //

(LI) \*hab ich schon gesagt leben und arbeiten

*Interviewerin:* leben und arbeiten //

und das aber wirklich dicht

*Interviewerin:* dicht //

also ich lese zum beispiel auch gern mal managerzeitungen in meiner freizeit oder sowas oder leg mir auf den nachttisch (lachen) organisationsentwicklung

*Interviewerin:* oh + //

und da komm ich natürlich auch bis zur hälfte aber das ist also das gehört für mich dazu so auch in meiner freizeit gucken was ich brauche und (???) je nachdem wo platz ist\*

Unternehmerische Kreativität geht hier eine enge Verbindung mit Lebensstilintegration ein („sinnliches arbeiten“). Der Anker Unternehmerische Kreativität zeigt sich offenbar erst im Laufe der Biographie deutlich. War es am Anfang der Berufslaufbahn im Hotelgewerbe noch die Unabhängigkeit, die fehlte („rädchen im getriebe“), vielleicht mit einer Andeutung von UK, so wird die Geschäftsführung innerhalb eines Verbandes dann zur Leitung einer eigenen Firma umgestaltet. Interessant ist, dass nur die eigene Beratungsfirma, nicht aber die Beratungsfirma mit den Kollegen als Verwirklichung angesehen wird („es muss meine eigene Firma sein“). Hier verbindet sich der Unabhängigkeitsanker mit der Unternehmerischen Kreativität, für die das In-Kauf-nehmen von Risiken und Scheitern typisch ist. Menschen, die diesen Anker haben, und solche, die den General Management Anker haben, akzeptieren keine Führung.

Inhaberin einer Beratungsfirma 2, früher Hochschuldozentin,  
Psychologin

UK-FK-SU

*Interviewerin:* ah ja ok das wichtigste im berufsleben //

(FK) \*ja ist auch die kombination von ähm guter professioneller arbeit also qualität bezogen aber auch auf den kundennutzen und auf das was der kunde an zielen erreichen möchte\* /

(UK) \*es sind äh innovative projekte so innovative projekte innovative produkte so äh zukunftsmanagement und strategie entwickeln sind so steckenpferde von mir\*

*Interviewerin:* und daraus wird ´ne firma gemacht (lachen) //

was aus diesen beiden bereichen

*Interviewerin:* ja //

nein nein es sind äh geschäftsfelder oder elemente bereiche arbeitsfelder

*Interviewerin:* hmmhmm was ist denn richtige arbeit richtig gute arbeit //

ähm richtig gute arbeit ist ähm auch ähm ´ne hohe kundenzufriedenheit / also so also dass

zum beispiel so ziele äh die wir uns gesetzt haben in dem beratungsprozess dass die erfüllt werden / (FK) \*dass ich meine fähigkeiten meine kernkompetenzen einbringen kann\* / ähm dass ich das mit anderen zusammen mache also in dem sinne so von (complementation?) / und dass es auch so ´ne gewisse leichtigkeit auch hat und spaß macht

*Interviewerin:* ja ne gewissen leichtigkeit hat und spaß macht hmmm hmmm und was wär das gegenteil / also was würde ihnen den absoluten horror machen //

administration / also viele arten von administrativer arbeit / ähm und äh routinearbeiten auch das sind so wesentliche felder

*Interviewerin:* gab´s eine zeit wo sie unter einem chef in ´ner organisation gearbeitet haben //

ja ziemlich lange / also insgesamt war ich zwanzig jahre in institutionen tätig und ich hab

*Interviewerin:* ach ja stimmt / wie unpassend mit dem anker //

ja fantastisch / hab ich auch überlegt vorhin / ich hab ja ähm mich (k) mit 49 hab ich meine firma gegründet / ich war ja vorher in der Weiterbildung in X. / (SU) wo ich auch ´nen hohen gestaltungsspielraum hohe freiheit / (FK) \* also eben auch in der kombination mit der hohen fachkompetenz der fachlichen entwicklung\*\* / und ähm ich habe (K) davor war ich in einer tätigkeit als referatsleiterin viereinhalb jahre / und da war mein (k) ich hab immer so gesagt / (SU) der chef ist ein guter vater / der ähm schafft mir ´nen rahmen / ähm der äh gibt auch irgendwie so ´n bestimmtes budget / ähm der lässt mich machen was ich will also ich kann gestalten was ich will / aber wenn so ein ganz gravierender fehler passiert / ähm dann bekomm ich auch rückendeckung / also da gibt es einfach auch dann ´ne möglichkeit ähm das irgendwie äh wieder grade zu biegen oder er er gibt mir auch ´n stück rückendeckung / (+FK) \*er lässt mich was ausprobieren was experimentieren / und auch relativ also von so ´nem risiko / und mut auch ein ganzes stück vorangehen\*\*

*Interviewerin:* und was sagt ihnen die unternehmerische kreativität / was sagt die ihnen so in letzter zeit / mit der firma wie ist das gekommen / dass sie diese eigene firma gegründet haben //

ähm die stelle ist ausgelaufen an der Hochschule

*Interviewerin:* ach so //

ich hatte auch ein stellenangebot / zwei stellenangebote / (SU) \* hab ´ne zeitlang überlegt und dann war´s aber klar / dass so auch in der kombination mit der selbständigkeit und unabhängigkeit ähm ich gestalten möchte\*

*Interviewerin:* gestalten eine eigene firma gestalten / ist das wichtig dass das ihre ist //

(UK) \*ja ja ja

*Interviewerin:* ja //

ähm ich hab sie auch mit meinem *namen* benannt / also sie trägt auch meinen namen\*

*Interviewerin:* stimmt //

und auch in der partnerschaftsgesellschaft hab ich einen ganz hohen anteil / und ähm was aber ist (k) also so ungefähr achtzig 85 prozent meiner projekte die ich mache / mach ich mit anderen zusammen / also mit anderen beratungsgesellschaften auch zusammen



*Interviewerin:* aber es ist schon wichtig / dass sie ihre eigene haben und dass sie nicht dort angestellt sind //

(SU und UK) \*\*ja sondern dass die Kooperationen auf gleicher Augenhöhe sind also dass wir dann Kontakte machen und Verträge machen und äh

*Interviewerin:* genau //

das eben im Rahmen von gleichwertigen Kooperationsverträgen\*\*

*Interviewerin:* hmmm hmmm //

das ist wichtig

*Interviewerin:* ja haben sie ein Motto //

ja ähm also sowas wie / ich gehe durch die Welten und ich schaue mir die Welt an / und werde dafür bezahlt / also dieser Reiseaspekt kommt natürlich auch noch dazu / (UK) \*und zwar hab ich vor ´n paar Jahren mal hab ich mir überlegt wie schaffe ich es / lernen reisen und Geld verdienen (lachen) miteinander zu verknüpfen / ja und daraus hat sich relativ viel entwickelt / also so diese ganze dieses ganze Geschäftsfeld erlebnisorientierung / und ich bin auch bereit Risiken einzugehen auch mal zu investieren in Sachen / also so mit dem Risiko dass es nichts wird / oder dass es ein Verlust wird / und äh bin aber auch (k) hab aber auch sehr viel Vertrauen\*

Im Unterschied zum vorigen Interview tritt hier der Fachanker in den Vordergrund, verbunden mit dem Wert, gute professionelle Arbeit zum Nutzen des Kunden anzubieten. Fachlich gute Arbeit zu machen verbindet sich mit dem ‚Erfinden von neuen innovativen Produkten‘, dem Anker Unternehmerische Kreativität. Risiko, Mut und Experimentieren kennzeichnen das Unternehmerische. Als es die Notwendigkeit gab, sich für eine neue Position zu entscheiden, spielten der Anker Unternehmerische Kreativität und die Selbständigkeit und Unabhängigkeit eine große Rolle. Genügend fachliches Know-how als Basis für eine gute fachliche Arbeit werden zu diesem Zeitpunkt auch vorhanden gewesen sein. Die Stellen vor der Selbständigkeit werden genügend Spielraum geboten haben, die Fachlichkeit und Unabhängigkeit zu leben und in gewissem Maße vielleicht auch die Chance, sich als Unternehmerin mit neuen Ideen und Produkten für die Weiterbildung verwirklichen zu können.

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

*Interviewerin:* was würdest du denn sagen / wenn ich dich frage was ist für dich das Wichtigste am Berufsleben //

also ähm das Wichtigste ist / dass ich ein Stück Anerkennung für meine Arbeit kriege / (DH) \*und zwar in Bezug auf die äh frage / hm ist das was ich tue nützlich für andere / also gar

nicht für mich sondern für andere ✓ und macht das letztendlich ´n sinn ✓ in bezug auf die (k) ähm ja ´n sinn und passt das mit meinem wertekanon überein also ich würde im berufsleben nichts / auf dauer tun zumindest / was meinen inneren werten widerstrebt\*

*Interviewerin:* ✓hmm / ja //

und was auch noch wichtig ist für mich / im berufsleben gut vernetzt zu sein also eher sozusagen mit anderen zu arbeiten als allein vor mich hin zu kutschern / das heißt auch gemeinsame ideen zu entwickeln die umzusetzen

*Interviewerin:* die müssen dann aber doch wohl ähnliche ideen und werte haben wie du / klappt das sonst //

(DH) \*ja die müssen (k) also der grundkonsens muss stimmen / es kann auch ruhig jemand anderer meinung sein als ich / das ist eher was woran ich inhaltlich auch wachse ne / also ich schärfe sozusagen meine position auch gerne an ´ner gegenposition / ähm aber ich muss (k) von der grundlage her brauche ich sowas wie ein wohlwollendes (k) ne wohlwollende akzeptanz

[Auslassung]

also die grundakzeptanz entsteht im prinzip darüber / dass ich den eindruck von meinem gegenüber äh kriege wir wollen was ähnliches also manchmal auf unterschiedlichen wegen  
· · darüber ne das mein ich mit darüber kann man sich gut auseinandersetzen aber äh die grundidee die grundrichtung muss ähnlich sein\*

*Interviewerin:* und was ist sozusagen wenn ich dich nach dem gegenteil dann frage was ist sozusagen die horrorvision und das fürchterlichste //

(DH) \*hmm also wenn wenn ich etwas tun müsste / wo ich (k) ja wo sich mir innerlich die nackenhaare sträuben / was wieder überhaupt nicht zu meinen werten passt äh / oder wenn ich dinge tun muss zum beispiel nur um geld zu verdienen / oder ähm ich finde das kann man mal machen aber nicht auf dauer / also es geht auch nicht darum / dass die situationen leicht oderschwer sein müssen / sondern es ist eher in diesem punkt zu wissen warum ich was tue / und dass es letztendlich auf ein bestimmtes ziel hinausläuft\*

*Interviewerin:* und das gegenteil davon ist du sollst irgendwas tun //

ich soll irgendwas tun nur damit irgendjemand zufrieden ist und weiß von vornherein es ist für den papierkorb oder ähm es ist beschäftigungstherapie / oder ähm hauptsache ich bin da / oder sonst irgendwie so´n kokolores / also äh ich erfülle nur irgendwelche anforderungen

*Interviewerin:* was heißt hauptsache ich bin da //

(FK und DH) \*\*ähm manchmal gibt es ja so sachen auch im berufsleben / dass man sozusagen eigentlich nicht wirklich ne aufgabe hat / sondern repräsentant ist für bestimmte dinge / und es eigentlich egal ist sozusagen ob ich inhaltlich was tue · sondern im prinzip nur mit irgendwas beschäftigt bin ✓also wenn ja ich kann´s immer nur wieder nur so sagen wenn das was ich tue für mich sinnentleert ist

*Interviewerin:* ✓äch so ja ok //

ne oder weil irgendjemand anders meint es sei nun so ganz besonders sinnvoll ich weiß aber

von vornherein es ist ähm (k) dient nicht wirklich ner sache\*\*

*Interviewerin:* hmmhmm ok wie kann man dich belohnen //

(FK) \*ähm mit also mit anerkennung darüber dass man sagt das haben sie fachlich inhaltlich gut gemacht\* / √ (DH) \*ähm dass mir jemand sagt ähm also durch ihre unterstützung ist dies und das und jenes passiert oder da bin ich weitergekommen / √ oder auch ohne sie hätten wir das zwar auch hingekriegt aber nicht so / also ich lebe auch so ein stück von dem erfolg sozusagen meiner √ kunden mitarbeiter / was auch immer und äh das kann ich auch gut haben / also ich muss nicht so im vordergrund stehen / sagen ich hab's gemacht / sondern wenn die das gut hinkriegen und für sich gut nehmen können dann ähm kann ich das gut haben das ist wirklich da werd ich dann richtig stolz auch\*

*Interviewerin:* √√hmm gut (lachen) wie muss denn dein chef dich führen //

(SU) \*ähm der muss mir freiheiten lassen also der muss mir ähm sagen wo's hingehen soll / √ (DH) \*ähm der muss mir vermitteln warum das notwendig ist \*√ (SU) \*ähm und mir dann die gelegenheit geben / es selber zu machen · und es gibt so'n anreiz ich vertraue ihnen / dass sie das hinkriegen / also es muss 'ne aufgabe sein / die mich auch ein stück herausfordert das schon / √also es darf jetzt nicht nur routine sein ähm aber sie muss (k) ich muss 'ne idee auch davon kriegen / dass mein chef mir vertraut dass ich das schon irgendwie hinkriege ähm / und ähm dass ich die wege aber sozusagen selber suchen kann / √also wenn mir jemand sagt du musst das so und so und so machen das ähm ist nix für mich\*

*Interviewerin:* √√hmm / nee gut hmm von wem äh du hast ja eben gesagt was ist 'ne belohnung / und da ist noch mal die frage / von wem kann die eigentlich kommen / da haste in erste linie gesagt / das sind eigentlich die leute / für die du dann gearbeitet hast //

hmm ja

*Interviewerin:* von denen kommen die und vom chef //

(FK) \*also nur wenn er das auch fachlich wirklich auch gut einschätzen kann / also diese diese geschichte nur weil jemand ein chef ist äh das der mich lobt das reicht mir überhaupt nicht äh

*Interviewerin:* sondern er müsste chef sein und das auch noch fachlich einschätzen können //

ja er muss es fachlich einschätzen können / also den sozusagen den weg den ich gewählt habe / fachlich einschätzen können und sagen ok das war inhaltlich fachlich qualifiziert / ähm aber nur weil er chef ist sozusagen 'n lob oder 'ne anerkennung das ist äh reicht nicht\*

[Auslassung]

*Interviewerin:* das heißt es graust dir vor der routine //

(FK) \*ja also die ist manchmal ganz entlastend √ aber das is (k) das dauert nie lange

*Interviewerin:* √ja / hmm dann wird's langweilig //

dann wird's langweilig also ich brauche schon ich muss so 'ne idee kriegen da is was neues drin √da is was anderes drin / da bin ich auch auf der suche dann danach / √ ähm und es ist etwas was bisher noch nicht vorgekommen ist / also jetzt gar nicht sowas exotisches / (+DH) sondern also in (k) bei beratung ist es zum beispiel so dass ich ganz oft überrascht bin auf welche problemlösungen organisationen oder personen oder menschen kommen / das ist

das was mich daran interessiert wo ich dann denke huch na das ist ja auch interessant so kann man's auch sehen /  $\sqrt{\text{ähm}}$  oder ich lebe gar nicht davon dass die das so machen wie ich es sage sondern eher dass die für sich selber entdecken wie sie's für sich hinkriegen und das aber auch noch sozusagen mit fachlichen kriterien ähm unterlegen können\*\*

*Interviewerin:*  $\sqrt{\sqrt{\text{hmm}}}$  wenn (k) ist das ist das ein teil von (k) steckt sozusagen einer deiner werte dahinter (k) hinter dem was du eben gesagt hast / diese die müssen's nicht so machen wie ich / ähm sondern eher 'n weg finden aber fachlich gut unterlegt //

(FK) \*ja ja also mein anspruch ist schon / wenn ich etwas tue das dann auch fachlich gut zu tun /  $\sqrt{\text{und}}$  auch konsequent fachlich gut zu tun und trotzdem dabei flexibel zu bleiben  $\sqrt{\text{also}}$  ähm nicht immer wieder das selbe zu reproduzieren sondern eher ähm ja 'ne fundiertheit zu haben und gleichzeitig aber auch 'ne flexibilität zu haben /  $\sqrt{\text{(pause 3 sek)}}$  (DH) \*und 'ne weiterer wert ist im prinzip / ähm das mit ner haltung auch zu verbinden / ich glaube das ist was ähm was eins meiner ganz grundlegenden geschichten ist / dass ich glaube dass es 'ne haltung geben muss zu dingen zu menschen zu situationen / ähm und die muss relativ authentisch sein / und das ist auch so'n also ist eins meiner grundlagen / dass ich denke menschen kriegen dann dinge gut hin / wenn sie authentisch sind / ähm und ähm in organisationen mitarbeiter führungskräfte / dass menschen dinge immer nur so tun wie sie zur zeit für sie lösbar sind / und das geht eigentlich eher darum diese lösung zu erweitern / und daraus zieh ich auch meinen erfolg / wenn die *mehr* blickrichtungen kriegen  $\sqrt{\text{also}}$  wenn sie mehr wahloptionen haben /  $\sqrt{\text{welche}}$  wahl sie dann auch immer treffen / das ist mir an und für sich

*Interviewerin:*  $\sqrt{\sqrt{\text{hmm}}}$  ja / da bist du dann nicht beleidigt wenn das dann 'ne ganz andere ist als die //

nein nein nein aber sie müssen mehr wahlmöglichkeiten haben

*Interviewerin:* ja //

und wenn ich dazu beitragen kann das ist ein punkt sehr belohnend  $\sqrt{\cdot}$  sozusagen ist\* $\sqrt{\text{und}}$  (+FK) \*und dabei ist es mir egal ob das der chef ist oder mitarbeiter oder (k) ähm da bin ich nicht sehr funktions oder hierarchiegläubig / sondern ich denke jeder hat 'ne bestimmte aufgabe äh und die soll er fachlich gut machen / und wenn 'ne raumpflegerin ihre sache gut macht ist es genauso wichtig wie 'n chef wenn der seine sache gut macht also

*Interviewerin:*  $\sqrt{\text{hmm}}$  /stimmt //

(\*DH?) \*und ich finde man muss wissen welche aufgabe meine ist\* und damit also wenn ich dem meinem gegenüber auch so'n stück vermitteln kann so'n stück wieder lust auf ihre aufgaben zu kriegen / das ist zum beispiel auch 'n gewinn den ich ähm \*

*Interviewerin:* hmmhmm was würdest denn du sagen / was richtige oder sinnvolle arbeit für dich ist / und was ist weniger (k) und was ist keine arbeit eigentlich / wo schlägst du dich (k) was machst du zwar aber äh was muss eigentlich nicht sein //

(SU) \*also ich finde das erfüllen von formalia ne ähm is was / was wirklich nicht sein muss (lachen) / das geht mir tierisch auf die nerven / oder wenn jemand ähm also äh äh äh dinge überkompliziert / ähm und ich denke oh gott es erfüllt eigentlich den zweck nicht ne / sondern es werden sozusagen / und das mein ich mit formalia / es werden sozusagen alles

wird abgearbeitet weil es so sein muss \*ähm das

*Interviewerin:* ohne nach dem sinn zu fragen //

(DH) \*ohne nach dem sinn zu fragen / das is was das is für mich unnütze arbeit / sagen wir's mal so √ das ist für mich im übrigen am meisten arbeit / also das was ich (k) wenn ich sage was belastet dich an arbeit oder was definierst du wirklich richtig als schwere arbeit / dann würde ich sagen so was

*Interviewerin:* √hmm / schwere arbeit //

ähm wenn ich was entwickeln kann / √ wenn ich was mit menschen irgendwie was (k) √also ich sag mal dabei bin ne ähm wahlmöglichkeiten zu schaffen für andere / ähm dann ist das für mich ganz oft (k) ähm würde ich das gar nicht erstmal so als arbeit definieren ähm sonder das ist eher

*Interviewerin:* √√hmm / was leichtes //

was leichtes also wobei das ja manchmal ganz schwer sein kann

*Interviewerin:* ja //

aber aber das würde ich erstmal nicht also unter dem aspekt von schwerer mühseliger arbeit definieren

*Interviewerin:* sondern von leichter arbeit //

von leichter arbeit ne / also ich sag mal so unsinnige protokolle zu schreiben / nur weil es protokolle geben muss ne so √ ne / is so was wo ich denke hmm\*

*Interviewerin:* √hmm /ok (pause 3 sek) gut gibt's ´n motto oder ´n wichtigen satz für dich wenn du an dein berufsleben denkst (pause 14 sek) //

(DH) \*also als oberstes sozusagen steht eigentlich / es muss einen sinn machen / und ähm wenn ich etwas tue / dann tu ich es richtig / also wenn ich da bin bin ich da / aber sonst eben auch nicht / √was dazwischen wird schwierig / und finde ich auch meinem gegenüber nicht angemessen √so gut / das hat nun natürlich auch noch mal was mit eigener biografie denk ich irgendwie so zu tun / zu sagen ok wenn ich mich zu irgendwas verpflichte / dann tu ich das auch und ne da entsprechend zuverlässig auch zu sein / beziehungsweise auch zu sagen / wenn's nicht geht / ähm also um dem anderen auch gegenüber (k) das ist auch eher so ´ne haltung dem anderen gegenüber / ´ne chance zu geben zu entscheiden / will ich das jetzt oder nicht / √ähm und nicht selber diese entscheidung zu treffen / also nicht in dem sinne ich will sie nicht treffen / sondern ich will dem anderen die möglichkeit geben für sich selber auch noch mal ´ne entscheidung zu treffen

*Interviewerin:* √√hmm / so so optionen erweitern ist glaub ich noch so´n motto //

ja genau optionen erweitern / und ähm es gibt noch so´n punkt / mal gucken ob's nicht doch geht / also umwege sind auch wege / sind äh das vielleicht eher als so´n motto

[Auslassung]

*Interviewerin:* sag mal und was bedeutet für dich selbständigkeit und unabhängigkeit //

(SU) \*ich will nicht (k) ich kann nicht gut arbeiten wenn mir jemand sagt fang da an und hör

da auf

*Interviewerin:* ja //

oder so und so und so genau macht man das äh das ähm ich brauche n rahmen und ´n raum wo ich mich entwickeln kann

*Interviewerin:* ok //

ähm das selbständigkeit also das ist diese unabhängigkeit ´n stück auch ich brauche schon strukturen in die ich auch passse aber im rahmen dieser also eher im sinne von (k) strukturen sind für mich so´n so´n so´n ja wie´n aquarium sag ich mal in dem aquarium das kann größer und kleiner sein das kann auch das ganze meer sein sozusagen kann ich umher schwimmen aber es hat trotzdem ´ne begrenzung\*

*Interviewerin:* ja hmm gut schönen dank //

ja gerne

In diesem Interview wird die Werthaltung, der sich diese Person verpflichtet fühlt, sehr deutlich: Optionen schaffen, eine dienende Haltung entwickeln, alles auf seinen Sinn hin und auf die Werte, die damit erreicht werden sollen, hinterfragen. Autorität und Fachlichkeit legitimiert sich nicht aus sich heraus, sondern nur dadurch, dass sie sich in den Dienst einer Sache stellt. Arbeit ist schwere Arbeit, wenn sie nicht dient und keinen Wert zu verwirklichen hilft. Unabhängigkeit ist notwendig, um fachlich gute Arbeit zu machen („nur einen Rahmen haben und den Weg dann selbst bestimmen können“) und um den Sinn der Aufgaben bewerten zu können („es wird abgearbeitet ohne nach dem Sinn zu fragen“).

*Ksarrriereberatung mit einer Führungskraft aus dem Controlling, Abteilungsleiter in einem Produktionsbetrieb mit einer durch Ingenieure gepägten Kultur (GM-LI-TH):*

Der Klient kommt zu mir in die Beratung, weil die Beziehung zu seinem Chef derzeit etwas problematisch ist und weil er sein Führungsverhalten seinem Team gegenüber reflektieren will. Es ist zunächst ein klassisches Coaching, das aber nach den ersten drei Sitzungen, wo sich immer wieder die Frage nach der Perspektive stellt, von einer Karriereberatung abgelöst wird. Er macht die Karriereanker und auch die Visionsfindung. Bei der Auswertung der Anker notiere ich folgende Statements mit: Er hat BWL studiert und war nach der Assistenzzeit Projektleiter (UAL), fühlte sich von der Arbeit fachlich überfordert und kam in eine Krise, weil er sich nicht mehr sicher war, dass diese Führungsarbeit für ihn das richtige sei. Er machte weiter, und es gelang ihm ein ziemlich rascher Aufstieg quer zu den fachlichen Spezialisierungen im Unternehmen. Er ist jetzt Abteilungsleiter und wird nach der Karriereberatung

Finanzvorstand eines Tochterunternehmens. Er hat vor kurzem geheiratet und während der Zeit der Beratung wird sein Sohn geboren.

#### *Auswertung der Anker*

Alle Aussagen reflektieren die General-Management-Orientierung in reiner Form, an einigen Stellen kommt der Anker Totale Herausforderung ins Spiel:

- Ich mache alles und gar nichts, von nichts verstehe ich was richtig, habe Angst vor fachlichem Versagen.
- Ich will kein Spezialist sein, ich mache nicht gern fachliche Arbeit.
- Ich kann eigentlich gar nichts richtig und bin abhängig von der nächsten Ebene, die müssen mir die richtigen Infos geben und fachlich gut sein.
- Brauche starke kommunikative Kompetenzen, weil ich von den anderen abhängig bin. Habe Spaß an Gesprächen mit Mitarbeitern, kann sie gut motivieren, Energie wecken, die zurückkommt, Beweggründe finden, was sie wirklich wollen und ihnen den Rahmen geben für die fachspezifische Arbeit.
- Ich ecke mit meiner Impulsivität und Ungeduld leicht bei den Mitarbeitern an.
- Mit dem Chef ist es manchmal schwierig, ich werde ‚flügge‘.
- Meine Kompetenzen: Habe einen scharfen analytischen Verstand, kann schnell Komplexes erfassen und erkennen, welches die relevanten Informationen sind. Habe Mut und traue mir was zu. (+ TH) Treffe risikoreiche Entscheidungen ohne mich absichern zu müssen.
- Ich muss die Maßstäbe schnell erkennen, nach denen was läuft und mich nicht ablenken lassen.
- Mein Ziel ist es, eine mittlere Unit zu steuern, weg von der Zentrale zu sein und nicht ständig Eingriffen von oben ausgesetzt zu sein. Ich will meine Sachen umsetzen können, von oben funken sie dazwischen und bringen die Pläne und Projekte durcheinander.
- (+TH) Ich will eine mittlere Unit steuern, weil sich da was ändern lässt, aber dann versteh ich noch weniger was fachlich läuft.

In der Visionsarbeit werden starke Spannungen dieses Ankers zum Lebensstilintegrationsanker deutlich, das gemalte Bild zeigt eine Harmonie zwischen privatem und beruflichem Bereich, die Bereiche hängen wie an einem Mobile. Er mag keine Disharmonie, weder in seinem Innern noch mit der Umwelt.

Er fragt sich immer wieder, was wichtig ist im Leben. Sein Traum ist es, mit 55 Jahren einen Bauernhof in Skandinavien zu haben, wo er seine Liebe zur Natur leben kann, Ruhe hat und wandern kann.

In der gegenwärtigen Situation möchte er sich mit seiner Frau gemeinam und partnerschaftlich weiterentwickeln. Derzeit herrscht aber kein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatem, das Private ist ‚tiefer gehängt‘. Seitdem sein Sohn geboren ist, ist er schon oft früh gegangen und hat nicht so lange wie sonst gearbeitet. ‚Kann ich im Job noch öfter nein sagen?‘, fragt er sich. Er will mehr Zeit für die Familie haben

(,der Kleine ist jetzt mein Chef') und fühlt, dass er jetzt eigentlich bei seiner Karriere nicht zurückstecken kann. Es entwickelt sich ein Interessenkonflikt mit seiner Frau, die beruflich ,auch was will'. Sie hatte jetzt gerade Erfolge gehabt, die durch die Geburt des Kindes unterbrochen wurden. Er hat Sorge vor den Veränderungen, die kommen, wenn er in eine höhere Position aufsteigt, was die jetzt schon instabile Balance seiner Lebensbereiche noch mehr durcheinander bringen würde. Kurz danach bekommt er in einer anderen Stadt die Position des Finanzvorstandes angeboten und nimmt sie mit großer Freude und gleichzeitig mit großen Bedenken an. Seine Frau will nicht mit umziehen, sie hat sich gerade erst ein Netz von Kontakten geknüpft. In der Folge sieht er seine Frau und seinen Sohn zu wenig, pendelt zwischen beiden Orten und fühlt sich hin- und hergerissen.

In dieser Lebenssituation geraten die beiden Anker General Management und Lebensstilintegration in einen Konflikt, während sie zuvor nur in einer mehr oder weniger starken Spannung standen. Wir wägen den Nutzen und die Kosten beider Entscheidungsmöglichkeiten ab. Dabei zeigt sich, dass er in einem richtigen Dilemma steckt. Die Entscheidung für den Aufstieg hat hohe Kosten, deren er sich bewusst ist. Es fällt ihm schwer, anzuerkennen, dass es in dieser Phase kaum die Möglichkeit zur Intergration der Lebensbereiche und zur harmonischen Ausgewogenheit gibt.

Die Kombination dieser beiden Anker scheint die größtmögliche Spannung zu produzieren, während jeder dieser beiden z. B. in Kombination mit Unabhängigkeit oder Dienst und Hingabe weniger spannungsreich zu sein scheint. Die Rahmenbedingungen der Arbeit in Unternehmen, die den Werten der Lebensstilintegration meist diametral entgegen stehen, verschärfen diese Spannungen für die Betroffenen, die sich zu Entweder-Oder-Lösungen, die dem Wesen des Ankers widersprechen, durchringen müssen.

### *Gibt es typische Ankerverteilungen bei Führungskräften, internen und externen Beratern?*

Leider gibt es nicht von allen Kursen, in denen ich die Interviews gemacht habe, eine Erhebung über die Verteilung der ersten drei Anker. Diese Dokumentation hat lediglich den Anspruch, einige Beispiele zu geben, sie genügt aber nicht statistischen Ansprüchen.

Bei freiberuflich arbeitenden Beraterinnen und Trainerinnen sind die häufigsten Anker SU, FK, DH und LI. Bei internen Beraterinnen und Personalentwicklerinnen steht bis auf wenige Ausnahmen der Anker Totale Herausforderung an erster Stelle bzw. unter den ersten dreien, bei einigen gibt es einen GM Anker, der einen Wechsel von der Beraterposition zur Führungsposition im Personalwesen ermöglichen würde. Bei



Führungskräften sind die häufigsten Anker SU, FK, TH und bei solchen aus dem sozialen Bereich auch DH. Diese Einschätzung bezieht sich nicht nur auf die Tabelle, sondern auch auf die Karriereberatungen, die ich mit Führungskräften gemacht habe. GM kommt nicht sehr häufig vor. In beiden Gruppen hat nahezu niemand den Anker SB, und wenn, dann erst an dritter Stelle.

Hier zwei Beispiele für die Verteilung von Ankern aus zwei Weiterbildungsstudiengängen mit angehenden Supervisorinnen und Organisationsberaterinnen und ein Beispiel aus einer Weiterbildung in Karriereberatung. Als viertes ein Beispiel aus einem Weiterbildungsstudiengang für Manager im sozialen und kirchlichen Bereich und der Verwaltung, bei dem nur die ersten Anker dokumentiert wurden.

Beraterkurs 23 Personen	FK	LI	SU	TH	DH	UK	SB	GM
1. Anker	4	4	8	3	4	-	-	-

Beraterkurs 18 Personen	FK	LI	SU	TH	DH	UK	SB	GM
1. Anker	3	4	5	2	4	-	-	-
2. Anker	8	1	3	4	1	1	-	-
3. Anker	4	5	2	1	1	2	2	1
Summe	15	10	10	7	6	3	2	1
Letzter Anker				4	1	3	5	5

Beraterkurs 12 Personen	FK	LI	SU	TH	DH	UK	SB	GM
1. Anker	3	1	4	1	-	3	-	-
2. Anker	3	3	4	1	-	-	-	1
3. Anker	1	4	2	2	2	1	-	-
Summe	7	8	10	4	2	4	-	1

Managerkurs 16 Personen	FK	LI	SU	TH	DH	UK	SB	GM
1. Anker	3	2	5	2	3	-	-	1

## *Schlussbetrachtung*

Anker stehen in Wechselwirkungen zueinander und haben Funktionen füreinander. Selbständigkeit und Unabhängigkeit ist für die Menschen ‚kein Wert an sich‘, die Autonomie und Freiheit, die sie bei der Gestaltung ihrer Aufgabe brauchen, macht ihnen Vergnügen und dient auch einem Zweck, z. B. die fachliche Arbeit gut zu machen und bei der Lösung ihrer Aufgaben innovativ sein zu können. In Kombination mit Lebensstilintegration hat der Anker die Funktion, die Autonomie zu gewähren, die verschiedenen Lebensbereiche miteinander in Einklang bringen zu können. In Kombination mit Dienst und Hingabe dient die Unabhängigkeit dazu, die Möglichkeit zu schaffen, Aufgaben auch ablehnen zu können, die nicht den eigenen Werten entsprechen.

Es scheint Ankerkombinationen zu geben, die mehr oder weniger spannungsreich sind. Während die eben genannten Kombinationen von Selbständigkeit und Unabhängigkeit mit dem Fachanker, dem Lebensstilintegrationsanker und dem Anker Dienst und Hingabe sowie die Kombinationen von General Management und Totaler Herausforderung oder von Unternehmerischer Kreativität mit Selbständigkeit und Unabhängigkeit bzw. alternativ mit Fachlichkeit sich gut ergänzen, sind spannungsreiche Beziehungen zwischen General Management und Lebensstilintegration oder zwischen Totaler Herausforderung und Lebensstilintegration zu erwarten.

Manche Kombinationen scheint es nicht zu geben wie Sicherheit mit Totaler Herausforderung oder mit Unternehmerischer Kreativität, General Management oder Unabhängigkeit. Auch General Management in Kombination mit Fachlichkeit ist empirisch nicht vorgekommen.

Jede Ankerkombination kann außerdem in einer mehr oder weniger spannungsreichen Beziehung zur beruflichen und privaten Umwelt der Person stehen. Mit einem General Management Anker in einer Organisation zu arbeiten, die keinerlei Aufstiegsmöglichkeiten bereithält oder mit einer GM – TH Kombination am Beginn der Führungslaufbahn zu stehen, ist für die Betroffenen eine arge Strapaze. Lebensstilintegration trifft in wenigen Organisationen auf gute Rahmenbedingungen. Eine eigene Firma lädt geradezu ein, der Unternehmerischen Kreativität zu folgen, neue innovative Produkte zu schaffen, Selbständigkeit und Autonomie zu leben und sich die Bedingungen für die Lebensstilintegration zu schaffen, zumindest, wenn die Pionierphase vorbei ist. Totale Herausforderung und Fachlichkeit scheinen ideale Anker in den Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen von Firmen zu sein, ein Sicherheitsanker wäre bei diesen Rollenspannungen und den immer neuen fachlichen Herausforderungen vermutlich weniger günstig. Es ist anzunehmen und bleibt durch weitere Untersuchungen nachzuweisen, dass manche Organisationen und Positionen in Organisationen Menschen mit bestimmten Ankerkombinationen anziehen. Führungskräfte, denen ich dieses Modell vorgestellt habe, kamen zu dem Schluss, dass es eine gute Basis für eine ‚diversifizierte Führung‘ von Mitarbeitern

abgeben kann. Es könne danach nicht ein Führungsmodell geben, da Menschen mit unterschiedlichen Anker Belohnungen, Lob von der Führungskraft und die Art der Aufgabenstellung ganz unterschiedlich erleben und als angemessen oder unangemessen empfinden. Hier wären weitere Untersuchungen über das Gelingen und Misslingen von Führung auf dem Hintergrund dieses Modells möglich.

### *Die Konsequenzen dieser Werteanalyse für die Praxis der Beratung*

Das Bild der Werte als Anker und des Schiffes, das auf dem Meer herumfährt, möchte ich als Bild nehmen, um die Bedeutung der Ankeranalyse für die Werteklä rung in der Karriereberatung zu illustrieren. Man kann die Wertetriade als Haltepunkt, als Verankerung der Person im Strom des Lebens verstehen. Das Areal zwischen den Längen- und Breitengraden, auf dem sich das Schiff bewegt, kann bei manchen größer und bei manchen kleiner sein, entsprechend kurz oder länger müssen dann die Ankerketten oder Tawe sein, die das Schiff mit den Haltepunkten wie Boje oder Kai verbinden. Die Anker erscheinen als die Verbindung zwischen der Person und ihrer Umwelt, mit ihrer Hilfe kann sie auf die Einflüsse von außen reagieren, und sie kann sie für die Selbststeuerung nutzen. Die drei Anker halten die Person in Position, wenn sich die Winde drehen und an den Ankern zerren, wenn die Störmung wechselt und das Schiff über den Anker zu treiben droht. Sie geben dem Schiff eine flexible Stabilität, die die Position des Schiffes erhält – man könnte sagen, die Identität der Person erhält. Ein Anker, der richtig in der Strömung liegt, kann gelockert werden, wenn der Storm in die richtige Richtung fließt, um Kraft zu sparen. Ein Anker, der gegen die Wind- und Stromrichtung das Schiff hält, kann probeweise hochgezogen werden und das Schiff von zweien gehalten werden, die günstiger liegen, weil sonst zuviel Kraft und Energie mit dem Halten der Position vergeudet wird. Ein Anker, der sich gelockert hat, sollte erneut befestigt werden, wenn das Schiff sich loszureißen droht und die beiden anderen Ankerketten bis zum Reißen gespannt sind. Kurzfristig gesehen kann ein Anker sehr bedeutsam werden, oder er kann sich als unwirksam erweisen, langfristig kann auf ihn nicht verzichtet werden, denn nur drei Anker sichern mit den Möglichkeiten der Steuerung, die sie in ihrem Zusammenspiel geben, den Erhalt der Position.

Am Schluss des Kapitels Werteklä rung (II 3.) werden drei Alternativen der Werteklä rung genannt: Reflexive Verstärkung der Werte, Prämierungskorrektur und Wertesubstitution. Nach der Analyse der Wertetriade mit ihren momentanen Hierarchisierungen und Wechselwirkungen kann man in der Beratung klären, welcher Anker verstärkt werden soll, welcher Haltepunkt vielleicht gelockert werden muss und welcher Anker vielleicht an eine neue Position gebracht werden muss, damit er das Schiff nicht zu sehr in eine Richtung zieht und auf die Dauer die beiden anderen Haltepunkte losreißt. Identität erhält sich dann am ehesten im Wandel der Ströme, Winde und Gezeiten, wenn die Person die Position und die Reichweite ihres Schiffes

kennt, gleichzeitig aufmerksam die Umwelt registriert und mit Steuerungsversuchen vorausschauend agiert bzw. rasch reagiert.