

## Praxisbeispiel aus der Beratung eines Ingenieurs

Diese Positionsbestimmung und das Interview stammen aus der Beratung eines Ingenieurs, der klären will, ob er in seiner Stelle und seinem Unternehmen bleiben kann und welche weiteren Optionen es für ihn gäbe.

Er ist aufgrund seiner guten Arbeit und seiner innovativen Ideen, die dem Unternehmen viel Umsatz gebracht haben, vor einem Jahr in eine Leitungsposition aufgestiegen. Er führt eine Abteilung in einen mittelständischen Betrieb, der auf Steuerungstechnik spezialisiert ist. Er ist unzufrieden mit dieser Arbeit, er wisse abends gar nicht, was er eigentlich geschafft habe, nur Termine und Telefonate und Sitzungen. Seine Mitarbeiter beklagen, dass sie nicht wissen woran sie wären, weil er nicht entscheide und sich außerdem ständig in ihre fachliche Arbeit einmische. Systematische Personalentwicklung existiert dort nicht, sein Chef schickt ihn nach einem kurzen Gespräch auf ein Seminar wo er Führen und Delegieren lernen soll, die Umsetzung der Ergebnisse geht nach drei Wochen gegen Null. Durch einen Zufall hörte er von einem Freund aus Studientagen, dass er mit ähnlichen Themen zu tun gehabt habe und eine Karriereberatung gemacht habe. Die hätte ihm geholfen eine für ihn gute Position im Unternehmen zu finden. So kommt er in die Karriereberatung trotz einer gewissen Portion Skepsis vor der ‚Couch‘ und vor Karriere, „denn darum ginge es ihm ja eigentlich nicht“.

So schildert er seine berufliche Situation im **Sondierungsgespräch**. Sein Ziel ist zu klären, ob er in seiner Position bleiben kann und welche weiteren Optionen es für ihn gäbe. Das ist eine klare Indikation für Karriereberatung. Vertrauen ist vorhanden und es wird ein Kontrakt über drei halbtägige Sitzungen geschlossen, die er aus seinem Budget finanziert.

Er kommt mit den Ergebnissen des Ankertests, „zum Interview sei er leider nicht gekommen“ in die erste Sitzung. Um sicher zu gehen, ob die Ergebnisse stimmig sind, mache ich mit ihm das **Leitfadeninterview zur Werteklärung**.

*Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?\_Worauf würden Sie ungern verzichten?*

Meine Arbeit als Ingenieur, ich muss entdecken, entwickeln, etwas zur Reife bringen können.

*Welche zentralen Werte leiten Sie?*

Perfektion in der Arbeit, auf dem Stand der Entwicklung in meinem Fach zu sein

*Was ist für Sie ‚richtige‘ produktive, sinnvolle Arbeit? Wann sind Sie bei der Arbeit ganz im Einklang mit sich?*

Wenn ich allein oder mit anderen zusammen innovative Produkte entwickle, neue Lösungen finde, wenn ich denken kann, also so arbeiten wie damals in der Forschungs- und Entwicklung. Und wenn es dann noch einen sinnvollen Zweck erfüllt, z.B. Energie spart, die Umwelt schont.

*Welche Arbeit ist nicht sinnvoll und produktiv und erzeugt bei Ihnen Langeweile, Unwillen oder andere negative Gefühle?*

Ständige Meetings, Telefonkonferenzen, Besprechungen. In der Firma etwas durchsetzen müssen. Mitarbeiter führen, die keine Freude an der Arbeit haben, die kompliziertere Dinge einfach nicht verstehen.

*Ihre momentane Situation: Wie ist das prozentuale Verhältnis zwischen sinnvoller, befriedigender und nicht sinnvoller, unbefriedigender Arbeit? Was überwiegt?*

Die nicht sinnvolle überwiegt. Ich kommen abends nach Hause und weiß nicht was ich geschafft habe.

*Wann möchten Sie am liebsten kündigen?*

Jetzt, ich halte das nicht mehr lange aus, ich fühle mich getrieben und sehe den Sinn nicht mehr.

*Haben Sie selbst schon mal gekündigt und warum?*

Nein ich bin nach dem Studium zu dieser Firma gekommen, sie hat mir immer gute Entwicklungsmöglichkeiten gegeben, dafür bin ich dankbar.

*Wie und womit kann man Sie belohnen? Mit mehr Geld, mehr Autonomie, mit Aufstieg, mit mehr Sicherheit, oder anderem?*

Man kann mich belohnen, wenn man mir eine spannende neue Aufgabe gibt, wo ich mein ganzes know how einbringen kann, wo es um was geht, um ein Problem, was noch keiner gelöst hat. Und dann mich besser machen lassen und mir alles vom Leib halten.

*Wessen Lob und Wertschätzung ist Ihnen wichtig?*

Die Anerkennung meiner Fachkollegen, die am selben Problem arbeiten, ist mir wichtig.

*Wie sollte Ihr Chef Sie führen? Wie nicht?*

Wie ich es eben beschrieben habe, lange Leine.

*Ihre momentane Situation: Zu viel Prozent entspricht der Führungsstil Ihres Chefs Ihrem Ideal?*

Eigentlich kaum, wir reden immer nur über Finanzen, das alles zu viel kostet, was meine Leute machen, das war mal anders.

*Wann ist Ihr Arbeitsleben und Ihr Privatleben in einer für Sie guten Balance?*

Ich bin zu viel in der Firma, das ist nicht mehr in der Balance. Meine Familie hält zu mir und stützt mich. Aber ich will mal wieder mehr Zeit für sie und auch Freizeit haben.

*Wenn Sie sich Ihre Antworten anschauen und vergegenwärtigen, können Sie Ihre Bedürfnisse, Wünsche, Ideale und Werte an Ihrem derzeitigen Arbeitsplatz verwirklichen, überwiegend verwirklichen oder müssen Sie eine Negativbilanz ziehen?*

Leider eher eine Negativbilanz, so kann es nicht weiter gehen, deshalb bin ich ja hier. Aber das hilft schon mal, so klar zu sehen, dass ich meine Werte nicht mehr leben kann.

Die Anker Technische Funktionale Kompetenz- diese Bezeichnung für den Fachanker übernimmt er ohne weiteres-, Selbständigkeit und Unabhängigkeit und Dienst und Hingabe bestätigen sich in seinen Antworten.

## *Die Arbeit mit der Basistriade Karriere zur Standortbestimmung*

Der nächste Schritt ist eine umfassende und strukturierte Erhebung des Ist-Zustandes seiner Karriere mit der Basistriade von Karriere: Lebensgeschichte, Laufbahn und professioneller Werdegang (siehe Abbildung) nach dem auf dieser Site geschilderten Verfahren. Er benutzt zur Bezeichnung dieser drei Dimensionen eigene Worte.

### 1.Schritt: Datenerhebung

#### Sammlung der Themen in der Schlaufe: Laufbahn

- Karriere wollte ich eigentlich nicht machen
- Einer musste es ja machen und ich bin lange genug dabei und kenne den Laden und dachte, na ja das kriege ich auch hin
- Das Gehalt hat mich natürlich auch gelockt.
- Managementtätigkeit ist für mich nicht „richtige Arbeit“,
- Habe Sorge, dass ich meinen guten Ruf in der Firma verliere, wenn es noch lange so weiter geht.
- Ich kann doch nicht wieder einen Schritt zurück, die Stelle gibt's nicht mehr und das wäre auch gegen meinen Stolz
- Ich kann mir kaum vorstellen, dies in einer anderen Firma zu versuchen, da diese so sehr seinen Vorstellungen von ökologischen Produkten und umweltsensiblen Produzierens entspräche, ich will hier bleiben

#### Sammlung der Themen in der Schlaufe: Meine fachliche Entwicklung

- Ich vermisse meine Ingenieursarbeit, die Entwicklung guter und präziser Lösungen für technische Probleme
- Richtige Arbeit heißt Werke zu schaffen
- Ich habe Sorge, dass ich bald fachlich abgehängt sein werde
- Würde mich gern um die neuen Themen kümmern
- Ich würde mich gern spezialisieren auf...
- Ich bin Ingenieur geworden, weil ich an technischen Lösungen für eine bessere Welt, eine gesunde Umwelt mit sauberer Energie mitarbeiten wollte.

## Sammlung der Themen in der Schlaufe Biographie

- Hab es weit gebracht, meine Eltern sind stolz auf mich.
- Mein Vater wäre gerne Ingenieur geworden, aber der Krieg und die Flucht kamen dazwischen.
- Leide darunter, dass ich meine Familie vernachlässige
- Bin nur noch mit der Arbeit beschäftigt auch gedanklich in der wenigen Freizeit.
- Noch spielt meine Gesundheit mit, aber ich schlafe oft schlecht
- Bin jetzt Mitte 40, was soll noch kommen?

### 2. Schritt: Prämierungen vornehmen

Die Beraterin bittet ihn, die Bedeutung der Dimensionen durch die Veränderung der Größe der Schlaufen darzustellen. Sein Kriterium für die Größe ist: Wohin geht die meiste Zeit und Energie?

Er zieht gleich an der Laufbahn-Schlaufe, was auf Kosten der Fachlichen Entwicklung geht, die sehr klein wird. Das versucht er auszugleichen, indem er die Biographie - Schlaufe kleiner macht. Beide sind so klein, dass er darin kaum noch Platz hat. Er stellt sich hinein, hat in diesen beiden Schlaufen kaum Platz, tritt auf die ausgelegten Karten und hat den Impuls, die Fachliche Entwicklung sofort wieder zu vergrößern, Platz zu schaffen. Die Beraterin bittet ihn, das auszuhalten, seine Gedanken und körperlichen Empfindungen wahrzunehmen. Die Laufbahn-Schlaufe ist sehr groß, darin fühlt er sich verloren, als er sich hineinstellt und seine inneren Resonanzen erspüren soll.

### 3. Schritt: Die Bewertung

Bei der Bewertung der Ergebnisse und der Impulse, die er von einer beobachtenden Position außerhalb der Schlaufen macht, wird ihm klar, dass die Entscheidung vor einem Jahr ein Fehler war.

Er habe bei seiner Entscheidung für den Aufstieg und die Position des Abteilungsleiters seine Laufbahn auf Kosten seines professionellen Werdegangs prämiert, genauer gesagt auf Kosten seiner fachlichen Weiterentwicklung, seiner professionellen Identität und seiner Werte als Ingenieur. Die Profession Management hat er nicht gelernt und für ihn ist Management auch keine ‚richtige‘ Profession.

Die Beraterin nimmt eine andere Position ein: Management sei richtige Arbeit, man brauche dafür eine Ausbildung und Freude an diesem Tun, das sei fachliche Arbeit, aber eine andere. Mitarbeiter führen, sich politisch klug im Unternehmen bewegen, anderen die fachliche Arbeit überlassen und sich damit begnügen, ihnen einen guten Rahmen dafür zu schaffen. Dafür kann er Wertschätzung entwickeln und seine negative Bewertung überprüfen: „Ja, da habe ich mich wohl getäuscht, das ist nichts für mich, denn es bedeutet Verzicht auf Ingenieursarbeit.“

## Konsequenzen und Optionen

In der Auswertung der Ergebnisse der Sitzung geht es darum, ob es in der Organisation einen Platz gäbe, wo er diese Fachlichkeit wieder leben und selbst entwickeln könnte, statt anderen einen Rahmen dafür zu schaffen, gute Produkte zu entwickeln. Ein Abstieg wäre ihm unangenehm: „Nein, ich muss raus und woanders was suchen, aber wie soll ich das irgendwo verkaufen, da nimmt mich ja keine Firma mehr?“

## Die beiden folgenden Sitzungen

Zur Vorbereitung der Suche nach einer neuen Position wird das eigene Profil erarbeitet. Das Programm Profilentwicklung beginnt mit der Erhebung der Talente, die zu seiner Persönlichkeit gehören und in ihrer Kombination einzigartig sind. Dann der Blick auf die Funktion und Rolle: Fragebögen und Interviews zur Idealen Position und dem Idealen Unternehmen, zu seinen Neigungen und seiner Eignung. Zusammen mit seinen Werten gibt ihm dies eine klare Richtung für die Suche nach einer neuen Position und es stärkt sein Selbstbewusstsein.

Nicht so selten spielen bei relevanten beruflichen Entscheidungen und Krisen Aufträge, Grundannahmen und Leitwerte, die aus der Familienbiographie stammen, eine Rolle. Sie steuern unbemerkt das Handeln, so auch in diesem Fall: Welche will er bewahren, welche sollen verabschiedet werden? Hier war es die innere Auseinandersetzung mit dem Wunsch des Vaters, der Sohn möge beruflich aufsteigen. Ressourcen erhält man, wenn man in den letzten drei Generationen nach guten Modellen für die Lösung solcher Dilemmata, wie der Klient sie jetzt erlebt, forscht

Noch bevor er mit seinem Profil auf den Markt geht, hilft (wie so oft in dieser Übergangsphase) der ‚Zufall‘ mit. Er trifft auf einer Tagung des Ingenieursverbandes, zu der er wegen des Themas geht, einen früheren Kollegen, der vor fünf Jahren eine Firma für Steuer- und Regelungstechnik von Windkraftanlagen gegründet hat. Er sucht eine Art Projektleiter, der für die Entwicklung eines neuen Produkts für Offshoreanlagen verantwortlich zeichnen, selbst daran mitarbeiten und ein kleines Team von drei Spezialisten leiten soll.

Der Klient gleicht die Rahmenbedingungen mit den Ergebnissen der Profilentwicklung ab, die Position passt zu 90 Prozent, aber er müsste umziehen. Seine Frau willigt rascher ein als gedacht. Sie gesteht, dass ihre Sorgen um ihn und seine Gesundheit größer waren als sie habe durchblicken lassen. Auch sein altes Unternehmen zeigt sich kulant und er wechselt rasch.

Nach einem halben Jahr schreibt er: Es habe sich gelohnt, er pendele noch zwischen den Orten, aber ein geeigneter Wohnsitz sei gefunden. Er und seine Leute wären an einer „ganz heißen Sache“ dran. Er könne seine Talente leben, würde forschen und entwickeln, sein Chef vertraue ihm voll und ließe ihm freie Hand. Aufstieg und formale Positionen seien ihm nicht wichtig, hier sei er genau richtig!

## Kommentar

Der Ankertest ergab die Kombination von Fachanker bzw. Technisch Funktionaler Kompetenz, gefolgt von Selbstständigkeit und Unabhängigkeit und sehr dicht dabei Dienst und Hingabe, diese Anker ließen sich durch das Interview zur Wertklärung bestätigen. Auf den letzten Plätzen lagen Sicherheit, Unternehmerische Kreativität und General Management. Manches deutet für mich im Nachhinein auf den Entdeckeranker hin, sowohl die Antworten im Interview zur Wertklärung als auch die Begeisterung für die „heisse Sache“.