

## ***Anker Selbständigkeit und Unabhängigkeit***

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. Man kann sich in Organisationen mit diesem Anker bewegen, wobei jedoch die Frage nach der Gestaltungsfreiheit und der Größe der Spielräume bleibt. Wenn diese Spielräume und Freiheiten eingeschränkt werden, meldet sich dieser Anker sehr deutlich. Diese Menschen suchen sich andere Positionen mit mehr Freiheiten bzw. verlieren häufig die Freude an der Arbeit und gehen in mehr oder weniger offene Konflikte mit ihren Führungskräften.

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

### ***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 unabhängigkeit

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin  
( sie hat das Interview im Abstand von 8 Jahren zweimal gemacht)<sup>1</sup>

1998:  
SU-TF-DH  
2006:  
SU-DH-TF

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

---

<sup>1</sup> 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.

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

SU-LI-UK

also unabhängig von irgendwelchen 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]  
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?**

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 ein 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 seminar gut läuft / wir in einen guten austausch sind / und ich mit meinem internen partner gut zusammenarbeite / es ein guter austausch ist

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

Freiberuflich arbeitender Berater und Psychotherapeut SU-DH-TH  
*Zwei Anker eng verbunden*

(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 SU

meinem eigenen rhythmus nachgehen können

Berater freiberuflich, früher Manager SU

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 ehesten

*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

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 / viceprasident in boston / nein

### **Wie muss Ihr Chef Sie führen?**

- 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 SU  
wenn es einen gäbe, dann muss er die beziehung symmetrisch gestalten
- 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
- Führungskraft soziale Organisation SU-DH  
soll mich in ruhe arbeiten lassen / wie ich das möchte / darf nicht die hierarchie herauskehren
- 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
- 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 leine 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 leine viel freiraum und wertschätzung sowohl persönlich als auch fachlich

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 unabhängigkeit / 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  
*Zwei Anker eng verbunden*

SU-FK-LI

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?**

- Führungskraft soziale Organisation SU-DH  
dass jemand 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 SU  
beratungstätigkeit nach der uhr / arbeit in fest vorgefertigte strukturen
- Führungskraft Sozialer Bereich SU  
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-FK-LI  
*Su und FK parallel*  
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 SU-GM-TH  
*GM und SU nah beieinander*  
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?***

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 optionen 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 unabhängigkeit 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