

Coaching-Zone

Der richtige Anker

▶ Der Berater *Bernd Fritz-Kolle* über Karriere-Coaching

Vielleicht kennen Sie es von sich selbst: Jahrelang haben Sie Ihre Fähigkeiten ausgebaut, sich qualifiziert und sind beruflich Stufe um Stufe aufgestiegen, sei es als Ingenieur in Ihrem Hightech-Unternehmen oder als Arzt in Ihrer Klinik. Sie haben die Herausforderung Ihres Jobs geliebt und ihn gut gemacht. Sie sind zum Teamleiter oder Oberarzt aufgestiegen. Man bietet Ihnen an, als Ingenieur eine Hauptabteilung zu führen, ins Management aufzusteigen oder als Chefarzt eine Klinik zu leiten. Alle um Sie herum sind begeistert und raten Ihnen zu. Sie zögern einen Moment, greifen dann aber zu. Aufstieg und Macht locken. Ein Jahr später sind Sie in Ihrem neuen Bereich unzufrieden: Die Mitarbeiter wollen nicht so, wie Sie sich das vorgestellt haben, Frust ist aufgekommen, Verteilungskonflikte mit anderen Abteilungen um knappe Ressourcen, Sparzwänge, die Macht der Verwaltung...

Die „äußere“ Karriere kann perfekt aussehen nach den Maßstäben der Gesellschaft, und dennoch passt sie längst nicht zur Person des Einzelnen. Der forschungsbegeisterte Professor, der die Kommerzialisierung seiner Arbeit verachtet, der technologiebegeisterte Ingenieur, der es hasst, in unternehmenspolitische Zwänge eingebunden zu sein, der experimentierfreudige Chemiker, der in die Vertriebsleitung aufsteigen soll oder gehen muss. Nicht alle Führungskräfte sind begeistert,

sich täglich neu mit den Problemen ihrer Mitarbeiter herumschlagen zu müssen.

Der Maßstab, an dem sich die oder der Einzelne mit seinem beruflichen Erfolg ausrichtet, hängt wesentlich von den persönlichen Karriere-Ankern (nach dem amerikanischen Organisationspsychologen Ed Schein) ab. Karriere-Anker sind Bündel aus den zentralen Fähigkeiten, Motiven und Werten. Sie sind eine Art Grundorientierung von Menschen, die diese durch das Berufsleben begleitet und auch bei beruflichem Aufstieg in der Regel nicht aufgegeben wird.

Diese Karriere-Anker zu kennen, erleichtert es beruflichen Aufsteigern und dem Unternehmen, Positionen und Menschen besser zu matchen, d. h. passend zusammenzubringen. So passt beispielsweise der hoch auf „Sicherheit und Beständigkeit“ ausgerichtete Abteilungsleiter der Organisationsabteilung nicht in eine durch eine Vielzahl wechselnder Projekte geprägte Organisation, ebenso wie der auf „Selbständigkeit und Unabhängigkeit“ oder auf „unternehmerische Kreativität“ orientierte Abteilungsleiter einer öffentlichen Verwaltungseinheit nicht zu deren starr reglementiertem Gefüge passt.

Im Karriere-Coaching nach dem Karriere-Anker-Modell wird mit Hilfe von Interviews, Fragebogen und Feedback das Profil der Karriere-Anker herausgearbeitet, um die „äußere“ Karriere mit

der „inneren“ Karriere-Orientierung besser abgleichen und teure Fehlentscheidungen reduzieren zu können.

Stärker als in der Neurekrutierung von gehobenem bzw. Führungspersonal kann das Karriere-Coaching in der unternehmensinternen Personalentwicklung und Laufbahn-Planung gewinnbringend eingesetzt werden, damit derjenige, der die „totale Herausforderung“ oder seine „technische Funktionsorientierung“ braucht, motivational und unternehmenspolitisch passend eingesetzt werden kann. Wenn das Unternehmen diesem Mitarbeiter z. B. Projektverantwortung für neue technische Entwicklungsaufgaben bietet und eine Art Fach-Karriere ermöglicht, dann hat dies für ihn viel stärkeren Belohnungscharakter als eine mächtige Führungsposition im „General Management“.

Macht allein macht nicht jeden glücklich, ebenso wenig wie Statussymbole. Am Ende eines Karriere-Coachings im hier vorgestellten Sinne steht als Ergebnis: The right (wo-)man on the right Job! ◀



Bernd Fritz-Kolle ist Geschäftsführer des ConNeG-Mitglieds *Coaching Contor Kolle & Partner* mit den Schwerpunkten Change Management und Team- und Führungskräfteentwicklung. Kontakt: fritz-kolle@coaching-contor.de