

## *Karriereberatung mit einer Führungskraft aus dem Controlling, Abteilungsleiter in einem Produktionsbetrieb mit einer durch Ingenieure geprägten Kultur (GM-LI-TH) <sup>1</sup>*

Dies ist ein Beispiel dafür, in welche Konflikte junge Führungskräfte mit der Kombination von General Management und Lebensstilintegration kommen, wenn sie am Beginn ihrer Laufbahn stehen. In diesem Fall spielt die Auseinandersetzung mit Fachlichkeit auch deshalb eine so große Rolle, weil es sich um ein Unternehmen handelt, das eine durch Ingenieure geprägte Kultur hat, bei denen bekanntlich Fachlichkeit eine große Rolle spielt, ein Anker, den mein Kunde nicht hat. Von den Führungskräften aller Ebenen wird Vertrautheit mit fachlichen Fragen auf der Ebene des operativen Geschäfts erwartet, was des öfteren über ihre Kompetenz hinausgeht und sie in Dilemmasituationen bringt, wie man im Beispiel sehen kann. Meine These ist, daß sich die Kombination von General Managementanker und Fachanker ausschließt, empirisch ist sie auch nicht nachzuweisen.

Der Klient kommt zu mir in die Beratung, weil er sich darüber klar werden will, wie es für ihn karrierebezogen weiter gehen soll: ‚quo vadis?‘ und weil er sein Führungsverhalten seinem Team gegenüber reflektieren will. Es ist zunächst ein klassisches Coaching zur zweiten Frage, die sie drängend ist, 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 Betriebswirtschaftslehre studiert und war nach der Assistenzzeit Projektleiter (UAL), fühlte sich von seiner Position zwischen den Bereichsinteressen 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

---

<sup>1</sup> Auszug aus : Rappe-Giesecke, Triadische Karriereberatung 2008, EHP Verlag, S.200f.

- 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 gemeinsam 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 Integration 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.