

8 Lerninstrumente, Übungen und Arbeitsmaterialien

8.1 Was ist eigentlich beruflicher Erfolg?

Die Erfassung des subjektiv bedeutsamen beruflichen Erfolgs ist ein zentrales Thema in einem Förderungsprogramm.

Wenn es unterschiedliche Karriereanker gibt, dann ist es ganz natürlich, dass Führungskräfte auch eine sehr unterschiedliche Erfolgsorientierung haben. Mag das Bild des linear-vertikalen Kamin-aufsteigers als die einzige Karrierebewegung noch verbreitet sein und finanzieller Erfolg und Status als die Indikatoren und Abzeichen von besonders Karriereerfolgreichen gelten – die Wirklichkeit in Unternehmen sieht anders aus, wenn man sich die Mühe macht, die Neigungen und Antriebskräfte von Führungskräften zu ergründen.

Im Kern der Betrachtungen in jeder Laufbahndiskussion steht der subjektiv berufliche Erfolg. Bevor wir Ihnen die Kategorien verdeutlichen, die DERR (1986) in seinen Untersuchungen gefunden hat, wollen wir Ihnen seinen Fragebogen vorstellen, mit der die Karriereorientierung einzelner Führungskräfte erfasst wird.

Im Folgenden werden in 30 Punkten jeweils zwei Statements aufgeführt, die für eine unterschiedliche Karriereorientierung stehen. Lesen Sie die Statements und kreisen Sie dann jeweils den Buchstaben des für Sie zutreffenden Statements der beiden ein, das Ihrer Karriereorientierung eher entspricht. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Die Statements sollen Ihnen lediglich helfen, Ihre Karriereorientierung auszuloten.

- | | |
|--|---|
| 1. Ich sehe Arbeit als eine Art Sport, der im Team stattfindet, und verfolge dabei das Ziel, dass ich und andere gewinnen können | V |
| Ich möchte meine eigenen Dinge im Unternehmen tun | W |
| 2. Die Arbeit muss hinreichend durch Freizeit und durch Entwicklung der einem wichtigen sozialen Beziehungen ausgeglichen werden | Y |
| Persönliche Bedürfnisse müssen dem Ziel, beruflich voranzukommen, untergeordnet werden | V |
| 3. Ich möchte in einer Organisation arbeiten, die engagierte Arbeit, Loyalität und die Kompetenz ihrer Mitarbeiter belohnt. | W |
| Ich schätze es, meine eigenen Ziele zu setzen und sie nach meiner Vorstellung und in einem mir gemäßen Tempo zu realisieren | X |
| 4. Ich bin aggressiv und verfüge über gute analytische Fähigkeiten | V |
| Ich bin in der Lage, die Bedürfnisse für meine Arbeit und für meine Familie gut im Auge zu behalten. | Y |
| 5. Ich möchte gerne unabhängig arbeiten | X |
| Ich möchte Teil einer verlässlichen Organisation sein, in der ich meinen Platz habe | W |
| 6. Ich arbeite gerne als Experte oder „Troubleshooter“ und schätze es, meine Kompetenz in einem bestimmten Gebiet zu demonstrieren | Z |
| Ich arbeite gerne in einer Situation, in der ich führe und für das Erreichen bestimmter Ergebnisse verantwortlich bin. | V |
| 7. Mein Partner ist für mich genauso wichtig wie meine Karriere | Y |
| Mein Partner muss etwas hintenanstehen, wenn ich in einem faszinierenden Projekt involviert bin. | Z |
| 8. Das Wichtigste für mich ist | |
| – Freiheit und Freizügigkeit. | X |
| – den Überblick zu behalten | Y |
| 9. Ich bin kompetent, loyal, vertrauenswürdig und arbeite sehr engagiert. | W |
| Ich bin politisch geschickt, verfüge über Führungsfähigkeiten und bin ein guter Administrator | V |

10. Ich kann beschrieben werden als	
– flexibel und anpassungsfreudig	Y
– mir selbst gegenüber verpflichtet	X
11. Ich bin einer, der durch interessante Arbeiten regelrecht „angezündet“ wird	Z
Ich bin einer, der es schätzt, sein eigener Vorgesetzter zu sein	X
12. Im Gleichgewicht und mit verteiltem Engagement.	Y
Neue Herausforderungen suchend und kompetitiv	Z
13. Selbstgenügsam und sich selbst gegenüber verpflichtet	X
Begeistert und mit kreativen Eingebungen.	Z
14. Ich bin eher	
– ausgeglichen und beharrlich.	W
– unabhängig und selbstgesteuert	X
15. Ich bin jemand,	
– der äußerst gut plant und organisiert	V
– der Situationen gut analysieren kann, um dann kreative Lösungen zu entwickeln	Z
16. Ich sehe mich	
– als Experte in meinem Fachgebiet.	Z
– als solider Zeitgenosse	W
17. Ich bin in der Lage, meine eigenen Ziele den Zielen im Unternehmen anzupassen und sie auf die Erwartungen der Vorgesetzten auszurichten.	W
Ich verfolge einen Weg, um die Ziele des Unternehmens mit meinen eigenen Zielen in Einklang zu bringen.	Y
18. Ein persönliches Ziel von mir ist,	
– die Rahmenbedingungen meiner Arbeit unter Kontrolle zu halten.	X
– meine Arbeit nicht mit den Bedürfnissen meiner Familie in Konflikt geraten zu lassen	Y
19. Es ist für mich wichtig,	
– eine Tätigkeit zu haben, in der Sicherheit und das Gefühl der Zugehörigkeit vorhanden ist	W
– Zeit für meine Familie und andere Aktivitäten zu haben . .	Y
20. Ich schätze	
– eine Karriere mit Beförderungspotenzial	V
– die Möglichkeit, herausfordernde Probleme anzupacken. .	Z

21. Ich bin gerne im Mittelpunkt der Macht	V
Ich schätze Akzeptanz, langfristige Beschäftigung und von einer Organisation geschätzt zu werden	W
22. Ich erachte es als wichtig für mein berufliches Weiterkommen, die richtigen Leute zu kennen und die richtigen Freunde für sich zu gewinnen.	V
Ich erachte es als wichtig für mich, meine Karriere auf den Gebieten meiner Interessen weiter zu entwickeln.	X
23. Unter dem Strich muss für mich ein Gleichgewicht zwischen der Arbeit und dem privaten Lebensbereich herauskommen	Y
Unter dem Strich stehen für mich Stabilität, ein sicherer Platz und persönlicher Nutzen	W
24. Ich möchte gerne eine Position mit möglichst großer Autonomie und Eigenverantwortung haben	X
Ich möchte am liebsten an Aufgaben arbeiten, die wichtig und zentral für die Organisation sind	V
25. Unter dem Strich steht für mich Stabilität, ein sicherer Platz und persönlicher Nutzen.	W
Unter dem Strich steht für mich, dass ich im Unternehmen weiterkomme	V
26. Ich erachte finanziellen Erfolg, Zuwachs an Macht, Einfluss und Prestige als wichtige Indikatoren für Berufserfolg.	V
Ich sehe Erfolg in meiner Karriere dann, wenn ich genügend Zeit für Arbeit, für meine Familie und für meine eigene Entwicklung habe.	Y
27. Ich möchte	
– eher in meinem beruflichen Fachgebiet herausragen.	Z
– eher als jemand gelten, der verlässlich und loyal ist	W
28. Ich ziehe es vor,	
– Leute längerfristig zu führen	W
– Leute in Projekten und „task-forces“ zu führen	Z
29. Berufliche Entwicklungsmaßnahmen und kontinuierliches Training sind um ihrer selbst willen wichtig	Z
Berufliche Entwicklungsmaßnahmen sind ein Mittel, Expertise in einem Fachgebiet zu werden und mehr Flexibilität und Unabhängigkeit zu erwerben.	X
30. Unter dem Strich steht für mich ein angestrebtes Gleichgewicht von persönlichem und beruflichem Lebensbereich.	Y
Unter dem Strich sind für mich Stimulierung und Anregung wichtig	Z

Wenn Sie die Buchstaben angekreuzt haben, können Sie jetzt sehr einfach das Profil Ihrer Karriereerfolgskategorien bestimmen. Sie zählen einfach die eingekreisten Buchstaben zusammen, so dass Sie einen Wert für V, W, X, Y und Z erhalten, deren Gesamtsumme 30 sein muss.

Was steht nun hinter den Buchstaben?

1. V steht für „getting ahead“, eine Karriereorientierung, die sich im Wesentlichen mit der traditionellen Vorstellung deckt. Erfolg heißt hier, in einer Organisation hierarchisch voranzukommen. Die Belohnungskategorien für einen derartigen „Karrierevertreter“ sind Zuwachs an Einfluss, Macht, Status und finanzielle Abgeltung.
2. W steht für „getting secure“, eine Karriereorientierung, deren Wert im Wesentlichen durch einen festen Platz mit Identität in einer Organisation begründet wird. Diese Führungskräfte setzen sich voll für ein bestimmtes Unternehmen ein und sehen ihren Karriereerfolg darin, dass sie als „Company man“ akzeptiert werden.
3. X steht für „getting free“, eine Karriereorientierung, bei der die Autonomie, die Unabhängigkeit und die Kreativität der eigenen Freizügigkeit und Freiheit eine überragende Bedeutung haben. Die Parameter der Arbeit selbst zu bestimmen, wird zum wichtigsten Erfolgserlebnis.
4. Y steht für „getting balanced“, eine Karriereorientierung, die immer versucht, die Anforderung aus der Arbeit, das eigene Weiterkommen im Beruf und die Beziehungen zu anderen im Gleichgewicht zu haben. Erfolg heißt für diese Karrierevertreter eine tiefe innere Befriedigung, wenn der Gleichgewichtsakt gelingt.
5. Z steht für „getting high“, eine Karriereorientierung, bei der die Herausforderung und die dauernde Stimulierung durch neue Aufgaben wichtigste Erfolgskriterien werden.

Diese Karrierevertreter messen dem Arbeitsinhalt eine überragende Bedeutung zu, wobei sich nach DERRS Untersuchungen vier Untergruppen in der Karriereorientierung Z unterscheiden lassen:

- Karrierevertreter mit ideologischer Orientierung
- Karrierevertreter mit Spezialistenorientierung
- Karrierevertreter mit Abenteurerorientierung
- Karrierevertreter mit unternehmerischer Orientierung

Die einzelnen Werte werden in dem folgenden Kasten eingetragen. Falls der Wert für Z höher als 6 ist, schlägt DERR eine Überprüfung dieser Karriereorientierung vor, um die spezielle Ausprägung in eine der vier Neigungen (siehe oben) zu bestimmen.

Intensität	12
	11
stark	10
	9
	8
	7
mittel	6
	5
	4
	3
schwach	2
	1
	0
		Ahead	Secure	Free	Balanced	High
		V	W	X	Y	Z

DERRS Buch vermittelt viele Einsichten, was sich hinter den einzelnen Karrierevertretern verbirgt. Besonders wichtig scheint jener Aspekt zu sein, den wir auch immer wieder bei unseren Ausführungen über strategieorientierte Weiterbildung und Personalentwicklung betonen: Personalent-

wickelnde Führungskräfte, die andere Führungskräfte führen, müssen den Zusammenhang zwischen strategischer Marschrichtung und notwendiger Sozialarchitektur erkennen und die Fähigkeit erwerben, wie sie von der Auswahl bis zum Outplacement mit den „personellen Bausteinen in ihrer Führungsmannschaft“ arbeiten.

Daneben wird natürlich die Auseinandersetzung mit den individuellen Karriereorientierungen in einem eigenen Workshop („Wo stehe ich im Beruf?“), in einem nicht-selektierenden Assessment-Center („Development Center“) oder in einem Förderungsprogramm eine wertvolle Unterstützung darstellen.

DERR, C. BROOKLYN: Managing the new careerists, San Francisco (Jossey-Bass) 1986.

8.2 Karrierebewegungen – Materialien für die Bearbeitung des Themas Laufbahn und Karriere

Ich möchte Ihnen im Folgenden einige Muster von Karrierebewegungen vorstellen, denen in Anlehnung an SCHEIN (1971, S. 301 ff.) ein *Karrierekegel* zugrunde liegt.

Karrierebewegungen umfassen demnach nicht nur den klassischen engeren Begriff des vertikalen Abstiegs, sondern auch die Rotation als horizontale Bewegung von Funktion A nach Funktion B und Bewegungen, die zwischen der Zentrale und den dezentralen Stellen in einem Unternehmen verlaufen (radiale Bewegungen).

Diese Karrierebewegungen sind als Thema in jedem Förderungsprogramm von Bedeutung, zumal sich ein Teilnehmer fragt, wie er seinen Entwicklungserfolg für sich in eine entsprechende Karrierebewegung umsetzen kann.