

## ***Anker Fachliche Kompetenz***

Unternehmen müssten Menschen mit diesem Anker Fachkarrieren anbieten können. Ein Aufstieg in der Hierarchie macht diese Menschen auf Dauer unglücklich; sie versuchen dann, wieder in das operative Geschäft einzugreifen, was meist als Delegationschwäche verstanden wird (und damit nicht den Kern des Problems trifft). Menschen mit diesem Anker sind einfach unglücklich, weil sie sich nicht mehr mit guter fachlicher Arbeit verwirklichen können; Verwaltung und Mikropolitik sind für sie keine ‚richtige‘ Arbeit. Dies ist sehr häufig bei Ingenieuren der Fall, die oft den Fachanker haben und durch Aufstiege unglücklich werden. Die Führung eines Teams oder einer Abteilung, deren fachliche Arbeit für sie noch zu überschauen ist, kann hingegen sehr produktiv sein.

Menschen mit diesem Anker zu führen ist für diejenigen Führungskräfte schwierig, die kein fachliches Know-how besitzen. Lob von General Managern kommt nicht an, ihnen liegt mehr am Lob von Fachkollegen und Kunden. Enge Vorgaben, die ins Fachliche eingreifen, werden auch nicht akzeptiert. Auch die Resonanz der Kunden und Klienten oder der Kollegen auf die fachliche Arbeit ist für Menschen mit diesem Anker eine wichtige Belohnung

Der Fachanker tritt häufig kombiniert mit dem Unabhängigkeitsanker auf, die Unabhängigkeit und Selbständigkeit wird gebraucht, um die die fachliche Arbeit autonom gestalten zu können.

Die Chance, bei der Arbeit lernen zu können, immer wieder neue fachliche Erkenntnisse umsetzen oder selbst generieren zu können, verschafft ihnen eine hohe Befriedigung. Die Möglichkeit, Weiterbildungen und Fachkongresse zu besuchen und das Führen durch Zielvorgaben werden eher akzeptiert als ein reines Lob.

### ***Was ist für Sie das Wichtigste im Berufsleben?***

Fachreferentin in der Verwaltung; in Managementausbildung

FK-SU

in meinen kompetenzen gesehen oder anerkannt zu werden auch / mich da weiterentwickeln und auch mal was neues zu kreieren / sich neue fachliche themen einzuarbeiten und da weiter zu entwickeln

Berater (intern) für berufliche Beratung

FK-SB-LI

kompetenz und anerkennung dafür

Personalentwickler eines Trägers von sozialen und

FK-SU-LI

## Gesundheitseinrichtungen

etwas inhaltlich bewirken zu können vorantreiben zu können

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit-Bereich

FK-SU-LI

mich inhaltlich zu verbessern / ähm die methoden und na ja im prinzip das wissen aber auch das umsetzen dieses wissens / also fähigkeiten und fertigkeiten immer a jour zu halten ja letzt (k) a jour zu halten / punkt genau man muss ja da dann auch mitkriegen / wo sich gerade was verändert / das passiert ja nicht immer vor der eigenen haustür / ähm aber da immer dran zu bleiben

Führungskraft in kirchlicher Organisation, in Managementausbildung

weiterentwicklung meiner fähigkeiten / aber auch des bereichs / in dem ich tätig bin / die möglichkeit quer zu denken / und nicht auf eingefahrenen wegen bleiben müssen

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition

FK-SU-GM

es geht darum jung zu bleiben / mich weiter zu entwickeln / stillstand das ist etwas was mich richtig in sorge bringen kann

Selbständige Beraterin, früher Lehrerin

FK-TH-SU

mich in wichtiges thema fachlich vertiefen / neues lernen lesen und gestalten ideen entwickeln / mir fällt immer was ein / kreativ sein / querbürsten / über den tellerrand sehen

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

das wichtigste ist für mich / dass ja arbeiten auf jeden fall nicht langweilig werden dürfen / ich ähm ja brauch immer wieder dann projekte / an denen ich arbeiten kann die ich entwickeln kann auch aufbauen kann und ähm ja nach

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

richtig gut zu sein / gut qualifiziert zu sein ähm

Freiberuflich arbeitende Dozentin und Therapeutin

FK-UK-LI

bei mir ist es ähm fachwissen weiterzugeben und mir parallel auch mal fachwissen neu anzueignen

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition

FK-SU-GM

die ergebnisse müssen sehr gut sein / die produkte sozusagen oder das was bei rauskommt / das muss einfach äh erstklassig sein

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

*Beide Anker eng verbunden*

(SU) \*meine selbständigkeit und unabhängigkeit\* / mein fachliches können / dass ich mich auf mich selbst verlassen kann in dem was ich tue / (SU) \*und das hat wiederum mit der selbständigkeit was zu tun / also mit so´nem gefühl von autonomie / \* also wo ich reingehe / hab ich gern das gefühl / dass ich so fachlich äh weiß was ich tue

Freiberufliche Beraterin, Sozialpädagogin

FK-LI-DH

*Beide Anker eng verbunden*

(DH und li im wechsel) \*also ich denke dass ich das was ich in meinem leben lerne auch wieder weitergeben kann / was für mich ähm in irgendeiner weise mich selbst prägt / dass ich das verknüpfen kann mit ´ner aufgabe für jemand anderen\* / und dabei erfolg habe / und dass es mir geld bringt / das ist natürlich / auch ich muss mich auch ernähren können / das hat aber mit der lebenssituation in der ich im moment stecke vielleicht mehr mit zu tun als mit der grundsätzlichen überzeugung

*Interviewerin:* aha und das was du tust / du hast es jetzt eben sehr stark auf die ähm auf dich und auf werte und ideen bezogen / gibt´s da noch was anderes was wichtig ist? //

also im laufe der ganzen weiterbildungen hat sich rauskristallisiert / (DH) \*dass ähm mir ganz wichtig ist / dass menschen in einer befriedigenden beruflichen situation missverständnisarm kommunizieren können / so das hat sich so rauskristallisiert dass das mein ganz besonderes anliegen ist und sich in ihrer persönlichkeit und in ihrer beruflichen identität entfalten können und respektvoll miteinander umgehen können\*

**Was ist für Sie ‚richtige‘ (produktive, sinnvolle) Arbeit?**

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

ja also mein anspruch ist schon / wenn ich etwas tue / das dann auch fachlich gut zu tun /  
und auch konsequent fachlich gut zu tun / und trotzdem dabei flexibel zu bleiben / also nicht  
immer wieder dasselbe zu reproduzieren / sondern eher ne fundiertetheit zu haben und  
gleichzeitig aber auch ne flexibilität zu haben

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

na also richtige arbeit ist schon für mich wenn ich so weiß / da sind ideen und ich kann  
möglichkeiten finden die umzusetzen / ja und wenn ich mir dann da auch noch neue inhalte  
erarbeiten kann

Berater -intern- für berufliche Beratung

FK-SB-LI

ich kann gut mal was repetitives machen wenn es sein muss / das ist für mich noch nicht gleich  
langweilig / eine zeit lang kann das auch entlastend sein für mich / aber wenn ich was  
repetitives mache / wo ich den sinn nicht sehe / dann äh geht mir der hut hoch und das ist dann  
für mich ‚ne form von stress / aber auch von totaler Langeweile

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit

FK-SU-LI

wenn ich einen arbeitsauftrag bekomme von dem ich weiß / irgendwie kann ich ‚s schaffen /  
aber ich kenn noch nicht genau den weg dahin / es muss etwas sein / was irgendwie machbar  
erscheint / jetzt nichts was mich überfordert / wenn ich den weg gestalten kann / kann ich das  
als herausforderung annehmen und dann auch machen [Unterschied zu TH!]

Berater -intern- für berufliche Beratung

FK-SB-LI

glanz in den augen zu erzeugen / also so was wie begeisterung oder sparkling eyes zu erzeugen  
(lachen) freude entwickeln einfach

*Interviewerin:* ja und wie machen sie das wodurch //

ähm indem ich nachfrage / indem ich zuhöre / indem ich verständnis signalisiere / und indem ich  
versuche impulse zu geben / die von denen ich meine dass sie zu jemandem passen

*Interviewerin:* ja und wenn sie (die Klienten) irgendwas formulieren würden / was meinen sie /  
was sie sagen würden / das hat der richtig gut gemacht / oder ich fühl mich gut //

ich bin ein stück weiter / das hat mir neue ideen gebracht

Personalentwickler eines Trägers von sozialen und  
Gesundheitseinrichtungen

FK-SU-LI

wenn ich etwas nur so mittelmäßig nebulös durchschaue und dann ne struktur zu erarbeiten  
und das umzusetzen / dann ist das produktive arbeit [Auslassung]

Leute die nicht wollen zu bewegen was zu bewegen / wenn ich solchen Sitzungen bin da verlier  
ich schnell mal ein paar Kilos / das ist für mich richtig körperliche Arbeit / Leute zu begeistern /  
die keine Idee haben / und die Sache nach vorne zu bringen

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

wenn das produkt was ich (k) oder das ergebnis was ich erziele / genutzt werden können / wenn  
das ne organisation oder menschen die es betrifft weiter bringt

Freiberuflich arbeitende Dozentin und Therapeutin

FK-UK-LI

ja ich find immer mit diesem begriff wissen / weil bei mir so ein schwerpunkt ist wissen zu  
vermitteln / fachliche inhalte

*Interviewerin:* wenn sie das tun ist das richtige arbeit //

ja und dann kommt dieser punkt aber dazu / den sie eben gesagt hat / wenn die person / ob  
jetzt kunde oder (k) wenn die das (k) wenn die damit wirklich was anfangen können / also für  
die das wirklich ´ne innere bereicherung ist

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

also so richtig find ich / wenn ich ´n konzept erstellen kann / ähm wo ich in interaktion mit äh äh  
meinem klientel oder mit kollegen ein konzept erstellen kann / was ich auch gemeinsam  
überprüfen kann / ja so und da hab ich das gefühl da bin ich zuhause

*Inteviewerin:* das muss mit kollegen / nicht mit dem chef / ´ne das war was anderes

ja (lachen) ich glaub das muss mit / das muss mit gleichen äh passieren

### **Wie kann man Sie belohnen?**

Berater -intern- für berufliche Beratung

FK-SB-LI

für mich ist 'ne belohnung immateriell / und materiell das kann ein feedback von ,nem ratsuchenden sein / das kann 'ne anspruchsvolle aufgabe sein / die man mir gibt / im sinne von das traue ich ihnen zu / das kann benefit sein / mich zu 'ner fortbildung zu schicken zu der ich gerne möchte

Personalentwickler eines Trägers von sozialen und Gesundheitseinrichtungen

FK-SU-LI

wenn ich mit den menschen mit denen ich arbeite (k) so in klare gesichter gucke / also wenn ich auch teilweise wirklich so ein nonverbales feedback bekomme so / wenn ich das spüre das kommt an ist angekommen / und besonders wenn ich dann so über längeren abstand plötzlich unerwartet noch mal eine rückmeldung bekomme / ah das haben wir umgesetzt / oder das hab ich geschafft wenn es ganz unerwartet kommt

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit

FK-SU-LI

also anerkennung also schon / auch geld / also ich möchte schon das gefühl haben / dass es *ordentlich* bezahlt ist / brauch jetzt nicht überbezahlt sein / aber (k) und dann wenn jemand sagt / das haben sie wirklich gut gemacht / das wär schon toll

*Interviewerin:* wer kann das sagen // (Pause 5 sek)

es kann (k) also ich würd's von meiner chefin erwarten / dass sie das beurteilen kann / äh besonders freuen würd ich mich bei leuten (Pause 3 sek) die so ja die ich inhaltlich sehr *respektiere* / die sehr fachkompetent sind

Fachreferentin in der Verwaltung -in Managementausbildung

FK-SU

wenn ich meinen kompetenzen wahrgenommen werde / lob und anerkennung für meine fachlichen leistungen / und auf der anderen seite aber auch geld

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

also mit anerkennung / dass man sagt / das haben sie fachlich inhaltlich gut gemacht

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition

FK-SU-GM

also ich finde es total toll / dass ich irgendwas entwickelt habe und plötzlich mitbekomme / dass mein konzept irgendwie als raubkopie in anderen jugendämtern auftaucht / das finde ich *große* klasse

Personalentwickler Bankenbranche

SU-FK-SB

also belohnung / klar wenn ich so zurückgucke / ist immer wenn ich lernen darf / wenn ich lernmöglichkeiten hab / also wenn die firma sagt / die ausbildung bezahlt ich jetzt zum beispiel / zu dieser ausbildung hat mein chef gesagt / du bist ja verrückt / wieso was willst du denn noch machen / dass ich irgendwas neues auch machen darf / also was neues lernen oder auch 'ne neue aufgabe

Freiberuflich arbeitende Dozentin und Therapeutin

FK-UK-LI

ne belohnung ist wirklich / wenn sich mein ansatz oder mein konzept auf dem markt durchsetzt / und das ist dann einerseits entweder finanziell / also ja wenn es sich auf dem markt durchsetzt

*Interviewerin:* hmmhmm ok ähm und aufm markt durchsetzt überhaupt nur einfach irgendwie so / oder mitm bestimmten wie soll ich denn sagen mit'm bestimmten *ruf* //

ja ja dafür dass es gehandelt oder betrachtet wird als ne *gute* ausbildung ein *gutes* produkt etwas was auch besteht ja

Inhaberin einer Beratungsfirma

UK-TH-FK

also das erste ist wirkliche anerkennung von leistung / also wenn ich leistung erbringe / die leistung auch gesehen wird und wahrgenommen wird / und auch ich sag mal fachlich qualifiziert wahrgenommen wird / nicht so über den kopf gestrichen wird und gesagt wird haste schon ganz gut gemacht und so oder weiter so / das kann ich gar nicht ernst nehmen

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

belohnung ist lob von kollegen.....

also über lob freu ich mich immer / aber eine belohnung ist es für mich / wenn ähm wenn ein kollege aus meinem bereich sagt / das ist klasse / wie haste das gemacht / oder kann ich das verwenden oder so

*Interviewerin:* so und wenn ihr chef sie jetzt lobt dann haben sie //

ja ok das hört man natürlich auch gerne /

*Interviewerin:* aber wenn er ihnen / was ihre fachliche arbeit anbetrifft 'n lob gibt / aber der kommt aus 'nem ganz andern fachgebiet wie gehen sie damit um (lachen) jaja + //

das nehm ich höflich lächelnd zur kenntnis / das ist auch schön aber das ist keine belohnung

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition

FK-SU-GM

ich empfind das manchmal auch als unangenehm (wenn der Chef ihn lobt) / und denke / das macht der irgendwie / weil er denkt / dass er mich mit so was kriegen kann / ich glaub dem das überhaupt nicht / ich denke er kann das wirklich nicht beurteilen

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

ähm wenn jemand so stark in meinen kreativen prozess einsteigt / dass das so eine gute befruchtung gibt / also ein gutes produkt gemeinsam auf die beine gestellt wird / ja dann ist mir das *eigentlich* die schönste belohnung / nur davon kann ich nicht leben / also insofern kenn ich auch noch andere belohnungen /



### ***Von wem nehmen Sie Lob und Wertschätzung an?***

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition

FK-SU-GM

für mich ist auch wichtig / es geht um die anerkennung von fachleuten / also von kollegen

Managerin und freie Beraterin (Not-for-profit-Bereich)

DH-SU-FK

wenn ich nen chef habe den ich fachlich anerkennen kann / von dem ich profitieren kann / von dem ich weiß / der weiß von was er spricht / dann find ich lob und anerkennung sozusagen da auch wunderbar / aber wenn das nicht ist / sondern er nur chef qua funktion ist / was ist das / also diese diese geschichte / nur weil jemand ein chef ist / das der mich lobt / das reicht mir überhaupt nicht / er muss es fachlich einschätzen können / den weg den ich gewählt habe / fachlich einschätzen können / und sagen ok das war inhaltlich fachlich qualifiziert / aber nur weil er chef ist sozusagen nen lob oder ne anerkennung / das reicht nicht

Berater in Ausbildung (Theologe)

tatsächlich ist es eher die anerkennung von leuten / die ich selber schätze als fachlich gut / also das ist zwar ein bisschen makaber manchmal so / dass ich denke / du bist ja echt 'ne arrogante sau / dass du sagst der lobt dich zwar / aber von dem kannst du das gar nicht nehmen / weil du den nicht für fachlich gut hältst

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

man kann mich sehr gut belohnen wenn man mir ein gutes gehalt zahlt und darüber hinaus einzelne leistungen auch würdigt aber können auch zeitungartikel sein wo ich mitschreiben kann oder so ne also da bin ich dann auch ganz offen wenn der grund stimmt

*Interviewerin:* von wem nehmen sie das an dieses lob //

ja ähm von menschen / wo ich denke (k) ja das ist auch zu diesen punkten so / dass die auch schon ahnung davon haben oder denke ah der klasse

also im moment führ ich 30 mitarbeiter / und das ist es wichtig also ist für mich wichtig / dass die sagen / ja wenn ich da hingehere dann krieg ich 'ne gute antwort / oder ich bin da sicher / ähm und äh diese anerkennung ist mir ohnehin wichtig

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

von jemand der was von der sache versteht (lachen) / ähm und von denen die nicht soviel davon verstehen / hab ich das auch ganz gerne / wenn sie mich ordentlich bezahlen

Freiberufliche Beraterin, Sozialpädagogin

FK-LI-DH

lob nehm ich von jedem an (lacht) / da muss ich noch mal drüber nachdenken / aber ich denke da hab ich keine schwierigkeiten mit mit der kritik / ähm sicherlich nur wo ich auch ähm (k) wo 'ne gegenseitige anerkennung besteht / und den ich auch ernst nehmen kann oder die ich auch ernst nehmen kann / die ich für kompetent halt das beurteilen zu können

*Interviewerin:* was ist eine Belohnung //

also neben dem materiellen / wenn das geld bringt / (DH) \* ähm wenn es (k) äh wenn jemand sagt / das hat mich weitergebracht das hat äh mir *geholfen* oder es geht mir *besser* und also so\*

Personalentwicklerin soziale Organisation Psychologin

LI-FK-DH

*Interviewerin:* von wem nehmen sie äh wertschätzung und lob am liebsten an / wo können sie's am besten akzeptieren //

nur von mir

*Interviewerin:* aha von ihnen selbst / wie machen sie das //

ähm ich glaube ich habe mein eigenes Wertesys (k) oder meine *maßstäbe* / und wenn ich das gefühl gemessen an meinen maßstäben habe das war gut / dann war's (k) dann bin ich ziemlich überzeugt davon / dass es auch gut war / ähm ich nehme natürlich auch gerne lob von außen an / aber das sackt in der regel nicht tief

*Interviewerin:* sie müssen vor sich selbst bestehen //

ja

### **Wie muss Ihr Chef Sie führen?**

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit-Bereich FK-SU-LI

an der langen leine / ich möchte gern nur interessante sachen machen / er soll mich machen lassen / mich unterstützen / wenn's *sein* muss auch mal kritisch aber konstruktiv

*Interviewerin:* ähm und wenn der ihnen jetzt sagt / also wissen sie herr oder frau das //

*finde* ich fachlich völlig daneben was sie da (k) also höflicher natürlich und indirekter / und das machen sie jetzt mal so / und sie gehen methodisch so vor // (Pause 3 sek) na ja also wenn's also wenn's 'ne anweisung ist / würd ich mich wahrscheinlich der fügen / ich würd vielleicht noch ein bisschen argumentieren / aber ich glaube da ist mir die hierarchie dann klar / aber *eigentlich* fände ich's total doof

Personalentwickler eines Trägers von sozialen und Gesundheitseinrichtungen FK-SU-LI

bei mir auch an der langen leine / und mir rückendeckung geben in schwierigen situationen / wo wir uns kurzfristig kurzschließen können / wo ich mal eben abchecken kann / sind wir d'accord oder habe ich wenigstens rückendeckung

*Interviewerin:* und wenn der sagt / das finde ich fachlich daneben / das machen sie jetzt mal methodisch so //

ich würds machen / mir würde es in dem fall um die loyalität gehen / weil ich umgekehrt auch 'ne loyalität von meinem chef mir gegenüber erwarte würde ich sagen / ok würde nicht garantieren können / dass ich das ergebnis bringe / wie ich das vielleicht mit nem anderen weg machen würde / ok dann ist es 'ne gemeinsame verantwortung / aber den methodischen weg / was es auch immer ist steht in der endverantwortung des chefs

Berater -intern- für berufliche Beratung FK-SB-LI

mich machen lassen mich unterstützen / wenn's *sein* muss auch mal kritisch aber konstruktiv

*Interviewerin:* und wenn der sagt / das finde ich fachlich daneben / das machen sie jetzt mal methodisch so //

ich würd mir denken / ich bin mir nicht sicher ob sie mir fachlich das wasser reichen können / und *sagen* würde ich vielleicht auch ja / würde versuchen auseinander zu halten / ob er irgendwo auch recht hat / und wo nicht also das wenn's berechtigt ist / kommt drauf an worum es geht

Führungskraft sozialer Bereich / Sandwichposition FK-SU-GM

soll mir vertrauen und ressourcen bereitstellen / ich geb dir die zeit, mach mal / und das zweite wäre ich würde auch gern selbstverantwortlich die ressourcen einsetzen können und

wirtschaften können

Fachreferentin in der Verwaltung -in Managementausbildung

FK-SU

wenn mir jemand in meinen themen ständig sagt / was ich tun und lassen soll / lasse mir fachlich nicht gern reinreden

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

*Interviewerin:* was schätzt denn der an ihnen //

ja der schätzt an mir dass ich immer wieder neue Projekte aufbauen kann und neue abteilungen aufbauen kann

*Interviewerin:* und was hätten sie am liebsten von ihm wie er sie führen soll //

ähm ja natürlich an der langen leine natürlich an der langen leine (lachen) also + also gut diese bei diesen beschreibungen zu den Karriereankern hab ich mich da schon deutlich wiedergefunden dass ich also diesen rahmen abstecke und danach muss der mich nicht unbedingt da noch viel

*Interviewerin:* reinreden //

ja wobei das ist unterschiedlich wenn ich meine derjenige hat auch die fachkompetenz mir da reinzureden isses ok und dann kann ich das auch *beratend* und als führung annehmen aber wenn es jemand ist der vielleicht hierarchisch ne stufe höher ist von dem ich aber weiß nee der kennt sich da jetzt gar nicht aus ähm dann finde ich das schon sehr lästig und .....

das hört sich jetzt grad eigentlich so an als wär ich ein total schwieriger Arbeitnehmer

*Interviewerin:* nein das sind sie nicht / nein das müssen bloß ihre Führungskräfte wissen / was sie für einen anker haben //

ja ja ich bin ein Mensch (k) jemand der fachlich super kompetent ist / da kann ich auch gut mich von führen lassen

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

viel freiheit / viel freiheit dann kann ich viel entwickeln

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

möglichst viel entscheidungsspielraum

Freiberuflich arbeitende Beraterin und Therapeutin

FK-SU-UK

also der muss das was ich kann äh sowohl anerkennen als auch fördern / das heißt der muss mich in meiner fachlichen kompetenz mich frei entfalten lassen / ich bin da gerne kreativ / und ich brauch den raum auch dafür

*Interviewerin:* und was müsste er machen um sie also äh völlig zu frustrieren //

also der müsste meine konzepte äh abends mit nach hause nehmen durcharbeiten und überall dranschreiben äh hier ändern dort ändern und so und so ändern mir das auf den schreibtisch legen nicht darüber zu kommunizieren und ich säße dann da und müsste das nach seinem willen verändern das wäre mir (k) das wäre ein grund zu kündigen

Freiberufliche Beraterin (Sozialpädagogin)

FK-LI-DH

ja muss mich ernst nehmen und ähm partnerschaftlich sein / nicht anweisungen gib t sondern eher fragt

*Interviewerin:* aha und was in bezug auf fachlichkeit / würdest du da interventionen / fachliche interventionen von ihm akzeptieren //

je nachdem ob ich ihn anerkenne oder nicht ob ich seine fachlichkeit anerkenne

*Interviewerin:* aaaah ja genau und wenn die nicht da ist / und es einfach nur ein chef ist //

das ist schwierig

*Interviewerin:* der die dienstaufsicht hat //

dann wird's schwierig

---

**Was ist für Sie die absolute Horrorvorstellung in Ihrem Berufsleben?**

Berater –intern- für berufliche Beratung

FK-SB-LI

also ich hab mal in einem gespräch (k) dass ich dreimal eingestehen muss dass ich keine ahnung habe / dass ich in meiner funktion angesprochen werde / und jemand denkt / was ist denn das für ein idiot / der blickt ja überhaupt nix

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profit

FK-SU-LI

bei mir ist es ähm ablage zu machen und äh so admintätigkeiten / geht gar nicht / also das mag ich nicht

Führungskraft in Ausbildung

stupidität / stillstand

Fachreferentin in der Verwaltung- in Managementausbildung

FK-SU

*Beide Anker eng verbunden*

wenn mir ständig jemand sagt / was ich zu tun und zu lassen habe / wenn mir jemand reinredet wenn ich an meinem thema arbeite / (SU) \* da brauche ich meine freiheit\* / ich lass mir da fachlich nicht gerne reinreden

Freie Beraterin

stagnation, nichts neues lernen, in eng gestecktem rahmen sequentiell die dinge abarbeiten – bin dann innerlich gelangweilt

Führungskraft in Ausbildung, sozialer Bereich

stupidität, stillstand bei mir und meiner firma / vorgeschriebene und vorgeregelt arbeitabläufe

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

die eine geschichte wäre sicherlich die / dass ich so eine ganz kleine routineeinheit bin

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

wenn ich sachen machen muss / die äh die ich fachlich nicht äh überblicken kann / und die ich auch nicht richtig finde / also wenn ich sachen machen muss / wo ich persönlich sag / aus fachlichen gründen ist das nicht richtig / ich muss das aber machen / das ist das aus für mich / dann werde ich schlecht

Freiberuflich arbeitende Dozentin und Therapeutin

FK-UK-LI

wenn ich diese inhalte nicht selber bestimmt habe oder nicht selber entschieden habe / sondern jemand von außen sagt / ja sie müssen das unterrichten oder sie müssen das dann sträuben sich mir die nackenhaare

Inhaberin einer Beratungsfirma

UK-TH-FK

ich hab mal mit `nem unternehmensberater zusammengearbeitet also ganz am anfang / das war ein genialer verkäufer aber ein totaler schaumschläger / und mir war das so peinlich mit dem auf akquisitionstour zu gehen / da wär ich am liebsten immer untern tisch gekrochen / (???) mich auch verkauft im ernst mit worten / wie soll ich das überhaupt jemals erfüllen das war also der (???) war einfach toll aber

*Interviewerin:* aber da hat sich ihr fachanker dann geregt und hat gesagt wie kann man das (k) na der wird den fachanker mit sicherheit nicht gehabt haben (lachen) //

### **Hierarchischer Aufstieg wird angeboten, was machen sie?**

Berater –intern- für berufliche Beratung

FK-SB-LI

würde ich nicht machen / habe ich auch schon abgelehnt

*Interviewerin:* was was würde ihnen da fehlen (Pause 11 sek) //

hmm was würde mir fehlen (Pause 3 sek) ich ich hätte dann mehr verwalten müssen / das hätte ich nicht gewollt / mir würde fehlen

*Interviewerin:* der glanz //

zum beispiel ja genau / in einem (k) in einer verwaltung zu führen hat bedingte chancen auch nur glanz zu erzeugen (lachen) und äh auch glanz in meinen augen zu erzeugen / weil die spielräume enger sind

*Interviewerin:* ja //

also mir würde der glanz fehlen genau

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen Profitbereich

FK-SU-LI

*Interviewerin:* wenn sie jetzt also 'ne managementkarriere angeboten kriegen würden //

also wenn's in der im gleichen fachbereich ist wo ich mich auskenne / dann würde ich's machen / einfach aufgrund der herausforderung / wo wie so keine ahnung / ich wüsste nicht genau wie ich's umsetzen würde / hab ich keinen plan / aber das ist ja das spannende daran / also zumindest aus meiner sicht spannende / ähm ich würde wahrscheinlich den inhalten etwas nachtrauern / aber ich würd's auf jeden fall ausprobieren / ob ich's letztlich irgendwie *gut* mache / kann ich nicht beurteilen / aber ich glaube jetzt im moment würde ich ja sagen

*Interviewerin:* sie haben am anfang gesagt / ähm wenn es ein bereich ist wo ich mich fachlich auskenne / und zum schluss gesagt / ich würde den inhalten nachtrauern //

ja

*Interviewerin:* was heißt das ich würde den //

das heißt dass ich mich wahrscheinlich gerade beim thema delegation ganz schön zusammenreißen müsste / dass ich die aufgaben abgeben muss / (lachen) und ich *glaube* ich hätte irgend (k) ich mein ja die fragestellung hätte ich sorge / dass meine mitarbeiterin da mitarbeiterin / ich sprech schon in der weiblichen form /

*Interviewerin:* dass sie irgendwie fachlich weiter sind //

ja

*Interviewerin:* das wird passieren (lachen) //

ja da müsste ich mich noch mit auseinandersetzen

Personalentwickler eines Trägers von sozialen und Gesundheitseinrichtungen

FK-SU-LI



ich würde dir zustimmen / würde ich auch genauso antworten / allerdings noch ergänzen / so wenn klar ist welche ähm entscheidungsspielräume und kompetenzen ich auch wirklich habe / das wäre für mich wichtig einmal dass ich fachlich (k) das müsste ein bereich sein der fachlich der zu mir passt / wo ich mich gut identifizieren kann / und ich muss wissen kann ich darin auch was (k) was ist mein gestaltungsspielraum / welchen bereich / äh große abhängigkeiten zu anderen managementbereichen / aber auch nur dann

**Gibt es ein Motto, einen zentralen Satz?**

Interne Beraterin Industriebetrieb

TH-FK-DH

es ist wichtig / dass es immer eine weiterentwicklung gibt / und immer auch stufen gibt / also für mich auch sichtbar / es gibt ne nächste stufe von kompetenz oder auch von zusammenführen können von dem was ich weiß / dass wirklich auch ne kompetenzsteigerung sichtbar ist

Führungskraft sozialer Bereich, Sozialpädagogin

FK-SU-UK

also es gibt einen satz im team / den wir so geprägt haben das ist / wir sind die guten (allgemeines lachen)

*Interviewerin:* wir sind die guten ah ja was für gute //

ja die fachlich kompetenten / die ja auch die ganz schwierigen dinge lösen und immer innovativ arbeiten

Freiberuflich arbeitende Dozentin und Therapeutin

FK-UK-LI

ich muss möglichst viele flow-erlebnisse haben bei der arbeit / das leitet mich

Personalentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen, Profit-Bereich

FK-SU-LI

Irgendwie geht nicht gibt's nicht ist irgendwie so / das ist mir 'ne nummer zuviel / aber also irgendwie kann man's schaffen vielleicht

Organisationsentwicklerin in Dienstleistungsunternehmen

FK-SU-TH

ich such immer wieder neue inspiration um meine ideen weiterzuentwickeln / also stillstand ist nicht (k) interessiert mich nicht

Personalentwickler Bankenbranche

SU-FK-SB

neugierig sein / neugierig sein dürfen