

*Journal des Berufsverband für Coaching, Supervision und
Organisationsberatung bso*

Heft 2- 2016: Downshifting/ Downsizing - Einen Gang herunterschalten

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke
Karriere machen - 'Eigen' werden

Runter schalten, kürzer treten, mehr Zeit für Privates nehmen, die Gewichtung der Arbeit verändern, auf Karriereschritte verzichten. Solche Gedanken beschäftigen sicher jeden im Laufe seines Berufslebens ein oder mehrmals. Ausgelöst werden sie durch äußere Ereignisse in den Organisationen wie Reorganisation oder durch verlockende Angebote auf neue Positionen, ständige Überarbeitung; durch Ereignisse oder langsame zunächst kaum merkliche Entwicklungen im privaten Bereich, der seelischen und körperlichen Gesundheit. Sie zeigen sich in untergründiger Unruhe oder Unzufriedenheit, körperlichen Symptomen oder dem Gefühl die Balance verloren zu haben. Als Maßnahme verordnen sich die Menschen dann mehr von etwas und weniger von etwas, z.B. mehr Urlaub, Zeit für sich und die Familie und weniger Engagement für die Arbeit, um eine neue Balance zu gewinnen.

Wir haben es mit einem Phänomen zu tun, das den vielerorts beschriebenen Wandel der Arbeitswelt, der die Entwicklung des ökonomischen Systems und die Grundannahmen der Gesellschaft, wie z.B. die positive Bewertung von Wachstum, reflektiert. Zu dieser gesellschaftlichen Ebene kommt die Ebene des Reifens und Alterns des berufstätigen Menschen hinzu, die erwartbare Krisen breithält. Beide Faktoren verstärken sich wechselseitig, man sieht dies an der radikalen Veränderung der Karrierewege, die immer stärker durch sog. Brüche geprägt sind. Die hochgeschätzte Autonomie geht einher mit der Last der absoluten Selbstverantwortlichkeit. Noch vor zwei Generationen waren die Wege stärker vorgezeichnet und Institutionen nahmen den Menschen Sinnfindung ab, für viele geeignet für manche nicht. Die Generation meiner Studierenden geht anders als vorige an die Gestaltung ihres Arbeitslebens heran. Die Mehrheit reduziert von Beginn an die Bedeutung der Erwerbsarbeit- das ist nicht gleichbedeutend mit Arbeit- für ihr Leben und Wohlergehen. In den Karrierewerkstätten, in denen wir ihre Werte, ihre Talente, ihren Idealen Arbeitsplatz und ihre Karriereanker (Schein 1992) erarbeitet haben, hatte die Hälfte den Karriereanker Lebensstilintegration auf dem ersten Platz und bei Zweidritteln war er unter den ersten drei. Diese jungen Professionals werden immer mal wieder 'herunterschalten' müssen, aber sie starten um im Bild zu bleiben 'mit einem niedrigeren Drehmoment' und anderen Werten und Bewertungen.

Was heißt dies nun für Berater und Beraterinnen? Das Wissen um die Rahmenbedingungen der Arbeit und um Veränderungen in den Karriereverläufen ist für alle Formate unerlässlich. Wie berät man aber Menschen, die mit der Frage nach mehr oder weniger kommen oder wenn sich in der Supervision, dem Coaching oder einer Teamentwicklung solch ein - die Person in den Mittelpunkt stellendes - Problem deutlich wird?

Wie immer nehme ich die selbst gestellte Diagnose und die ausgewählte Maßnahme freundlich zur Kenntnis, bringe die Klienten dazu sie zugunsten einer genauen Anamnese oder Situationsklärung zu suspendieren und arbeite mit ihnen nach einer guten Auftragsklärung im geeigneten Beratungsformat, in diesem Fall dem der Karriereberatung. Darunter wird meist die 'carrière' die Laufbahn verstanden, das "Triadische Modell von Karriere" erfasst eine größere Komplexität. Karriere wird hier verstanden als das Zusammen- oder Gegeneinanderwirken von Laufbahn, professioneller bzw. fachlicher Entwicklung und persönlicher Biographie, aus denen eine einmalige Karriere entsteht, emergiert.

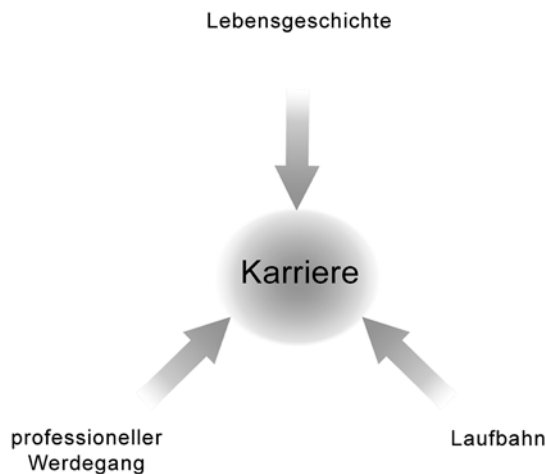


Abbildung: Basistriade (Rappe-Giesecke 2008: S.46)

Eine Ursache des vorgebrachten Problems ist meist in der "Prämierung" einer dieser drei Dimensionen zu finden. Häufig wird die Laufbahn prämiert, das meint z.B. die Karrierepfade in einer Organisation, die meist nur General Management Karrieren und kaum Fach- oder Projektleiterkarrieren vorsehen. Bevorzugt man diesen Karrieretypus, geht dies immer auf Kosten der fachliche Entwicklung oder auch des persönlichen Bereichs. Eine Grundannahme des Triadischen Denkens, die wir aus der Ökologie übernommen haben, ist, dass die Ressourcen begrenzt sind. Es kann nicht mehr als 100 % von etwas geben, was in dieser Gesellschaft zwar kognitiv bejaht, aber nicht gelebt wird. Eine Prämierung, d.h. Ausweitung eines Bereichs kann demnach immer nur auf Kosten eines anderen gehen. Ich lasse Kunden und Weiterbildungsteilnehmer dies gern mit einem Endlosseil, mit dem man drei Schlaufen für die drei Dimensionen legt und dann eine Schlaufe vergrößert, z.B. die der Laufbahn, als Aufstellung erleben.

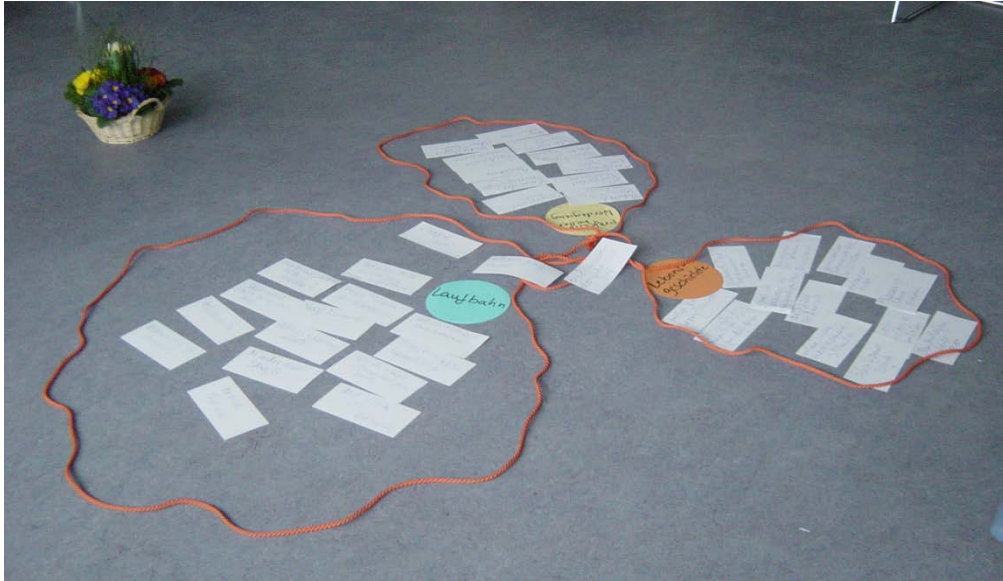


Abbildung: Prämierung

'Eigen werden' kann in diesem Kontext bedeuten, die eigenen Prämierungen und ihre Kosten zu kennen, sich für die jeweiligen Belohnungen und Kosten zu entscheiden oder dafür sie zu verändern. Menschen, die einen Fachanker haben (Technisch funktionale Kompetenz bei Schein), werden oft durch einen vertikalen Aufstieg unglücklich, weil ihre fachliche Arbeit und Entwicklung zugunsten von Managementaufgaben vernachlässigen müssen. Dies ist oft in Wirtschaftsunternehmen bei Ingenieuren anzutreffen, die die Arbeit von General Managern nicht als 'richtige Arbeit' ansehen, während die, diesen Anker haben, gerade diese Art von Arbeit lieben. Einen angebotenen Aufstieg abzulehnen zugunsten anderer Formen von Arbeit wie ehrenamtlichem Engagement oder Privatleben, was für Menschen mit dem Anker Lebensstilintegration zutrifft, hat in Unternehmen immer noch hohe Kosten. Das wird sich ändern müssen, wenn man sich die Werte der neuen Generation ansieht. Karriereberatung kann helfen, die vorhandene aber nicht lebbare Prämierungen zu verstärken, derzeit schädliche Prämierungen zu verändern und ihren jeweiligen Kosten und Nutzen zu klären.

Zum 'Eigen werden' gehört also zweitens das Wissen um und das Leben-Können der eigenen Karriereanker, die Werte repräsentieren, die im Berufsleben verwirklicht werden wollen. Edgar Schein hat dieses mittlerweile nicht nur in Personalbereich bekannte Modell in den 70er Jahren entwickelt. Auf der Basis empirischer Untersuchungen habe ich sein Modell "triadisiert", ich arbeite mit den Relationen zwischen den ersten drei Ankern sowie mit den sog. Schattenanker, d.h. den am geringsten bewerteten. (Rappe-Giesecke 2008: S.182ff). Ankerkombinationen sind 'eigener', individueller als nur ein Anker. Wenn ich meine Ankerkombination kenne, die inhärent vorhandene mehr oder weniger große Spannung zwischen ihren Ankern oder ihre Harmonie, hilft es mir 'eigen' zu werden. Ich kann Arbeitsplätze danach bewerten, welche Anker ich dort leben kann, welche nicht gefordert werden und sich sicher nach einiger Zeit in Form von Sinn- und Wertekrisen melden werden.

Wie muss mein "Idealer Arbeitsplatz" (ebenda: S.306), d.h. Position, Aufgabe, Verantwortungsbereich, Arbeitsumgebung, das Geführtwerden aussehen, damit ich zufrieden und produktiv und im Einklang mit meinen Ankern arbeiten kann? Diese Erkenntnis ist äußerst hilfreich bei der Suche nach neuen Positionen und als Erklärung der momentan meist unbefriedigenden Situation. Wenn Menschen sich ihrer Anker sicher sind und sie akzeptiert haben, was zunächst auch nicht immer der Fall ist, dann finden sie durch einen 'Zufall' oder ein 'Wunder', wie die Evaluation von Karriereberatungen belegen, solche Aufgaben und Arbeitsplätze, die oft jenseits der gewohnten Pfade liegen.

'Eigen werden' durch Kontakt mit dem eigenen unbewussten Wissen über sich, seine Situation und die möglichen Perspektiven. Um dieses unbewusste Wissen emergieren zu lassen, braucht es ein anderes Medium als die Sprache. In meinem Konzept ist es bunte Knete, die Kunden werden dazu aufgefordert: "Kneten Sie ein Skulptur, in der ihre gegenwärtige Situation und die Zukunftspotentiale, die sie erleben, zum Ausdruck bringt." Danach werden Fragen an die Skulptur gestellt (ebenda S:232). Die Ergebnisse sind frappierend für die Kunden, sie können in einer bewertungsfreien Situation ausdrücken, was sie tief im Innern fühlen und wissen und es sich zu eigen machen.

Zum 'Eigen werden' gehört viertens, die eigenen Talente zu kennen, dem nächsten Schritt in der Triadischen Karriereberatung. Kompetenzen und Wissen kann man sich erarbeiten, Talente gehören zur Persönlichkeit, sind selbstverständlich da, verändern sich nicht und werden deshalb von den Menschen meist auch nicht als solche erkannt.' Das ist doch nichts Besonderes, das mache ich doch einfach nur so', oder: ' das kann doch jeder', was in der Regel nicht stimmt. Talente kann man m.E. nur mithilfe eines spiegelnden Gegenübers erkennen. Sie 'melden sich' ähnlich wie die Karriereanker, wenn sie nicht gelebt werden können und führen zu einer hohen Zufriedenheit, wenn sie in der Arbeit beständig gefordert sind (ebenda: S.302). Talente erhebt man, indem man fragt: 'Was fällt Ihnen ganz leicht, wo müssen sie sich nicht anstrengen?' oder sich Geschichten erzählen lässt. Die Wirkung von zwei oder drei mit Talenten beschriebenen Flipcharts ist unglaublich beglückend für die Ratsuchenden. 'Das bin ich! Und jetzt weiß ich warum ich gerade so unglücklich mit meiner Arbeit bin'.

Ein weiterer Faktor ist die Auseinandersetzung mit der eigenen Herkunft. Die Mehrgenerationenperspektive setze ich in diesem Beratungsformat ein, nicht um psychodynamische Phänomene zu erkunden wie die systemische Familientherapie, sondern berufliche Orientierungen, Werte und Modelle dafür 'wie man leben und arbeiten sollte'. (ebenda: S.287-291). War es früher selbstverständlich, dass Kinder den Betrieb oder Beruf der Eltern fortführten, ist heute eine Wahlfreiheit vorhanden, die es zuvor so nicht gab. Wie orientiert sich ein junger Mensch in dieser Vielfalt der Möglichkeiten? Verfolgt man Karrierewege von Menschen, die schon einige berufliche Entscheidungen getroffen haben, so kann man feststellen, dass sie sich unbewusst von Aufträge aus den beiden Herkunftsfamilien - Ehen oder Partnerschaften sind auch Fusionen von ökonomischen und beruflichen Systemen- haben leiten lassen. Bedeutsamer als die Elterngeneration mit ihren

ausgesprochenen Wünschen und Verschreibungen ist die oft Großelterngeneration und die Geschichten, die über sie erzählt werden. Scheitern und Erfolg, nicht realisierbare Berufswünsche, Brüche in den Berufsbiographien durch verheerende Ereignisse wie Kriege, Vertreibung oder individuelle Katastrophen sind bedeutsame Einflussfaktoren für die Karrieren der folgenden Generationen. Diese versuchen ohne es zu wissen, beide Herkunftsfamilien zu 'bedienen', ihre Werte zu leben, ihre unerfüllten Aufgaben zu vollenden, also zu heilen. Natürlich kann man auch die Abhängigkeit als Gegenabhängigkeit leben, also das Gegenteil von dem tun, was die Familie unbewusst fordert, aber dies bringt keine Autonomie. Auch die eigene Stellung in der Geschwisterreihe ist hier von Belang. Die Rekonstruktion der Berufe, Karrieren und Werte, vermuteter Karriereanker von mindestens drei Generationen ist die Voraussetzung dafür, sich den Aufträgen bewusst zu stellen, sie auszufüllen oder versöhnlich abzulehnen. Die Arbeit mit dem Genogramm ist indiziert bei beständigem Scheitern, unerklärlicher Entscheidungsschwäche in wichtigen beruflichen Situationen und Hemmungen den eigenen Weg zu finden oder zu gehen.

Das 'Eigen werden' der Karriere geschieht ganz oft wie von selbst durch Lebenserfahrungen, Erfolge und Krisen. Wenn dem nicht so ist, dann sollten Berater den Klienten helfen, zuerst auf sich und auf die Umwelt erst zu schauen, wenn sie sich des Eigenen sicher sind. Dann wird sich zeigen, ob ein Mehr oder Weniger von etwas, ein Up oder Down die Lösung bietet oder eine radikale Umorientierung im Sinne unseres Triadischen Wandelmodells angezeigt ist.

Literatur

Rappe-Giesecke, K. (2008): Triadische Karriereberatung - Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen. Bergisch Gladbach: EHP

Rappe-Giesecke, K. (2014): Den Wandel von Personen und Organisationen verstehen und begleiten- Abschiedsvorlesung an der Fakultät V der Hochschule Hannover . Auf: www.rappe-giesecke.de - Publikationen -Vorträge

Schein, E. (1992): Karriereanker - Die verborgenen Muster Ihrer beruflichen Entwicklung. Darmstadt: Lanzenberger, Looss und Stadelmann

www.triadisches-denken.de

Angaben zur Autorin

Prof.Dr.phil.habil. Kornelia Rappe-Giesecke. Bis 2014 Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der Hochschule Hannover. Nunmehr Obstbäuerin, Gemüsegärtnerin, Handwerkerin und noch immer mit Leidenschaft Beraterin, Weiterbildnerin und Wissenschaftlerin.