

This is a translation of the article that originally appeared in the German "Coaching Magazin" 3/2009 (www.coaching-magazin.de), titled "Karrieremuster erkennen. Ein Coaching-Tool von Jason Kay"

Identifying career patterns

A Coaching tool by Jason Kay

Brief description

This tool assists in identifying career motives in relation to strategic career planning and employee motivation. This tool is not about specific occupational interests, but rather about the pattern of personal career orientations.

All in all this tool will make motives, which are often intuitive, more visible, in a clearly structured manner. Simultaneously it provides a common language for the understanding of career motives. While this model covers traditional views of career success, it is not limited to them. As such it can improve career options for those who wish to have a less conventional career path.

Application area

This model can be used as a *main instrument* in a career coaching where advice and guidance on strategic career planning are required. In addition it helps to better understand the interplay between individual motivation and organisational culture. It can also be used in this form as part of an outplacement coaching.

Moreover it can be used as an *ancillary instrument* in an existing coaching. For example in a leadership coaching session where a structured overview is needed to better understand employee motivation with respect to setting goals, career planning and personal development talks. In addition it clearly illustrates how different types of rewards can reinforce various career motives.

Goals/Desired effects

The aim of a career coaching is to enable more conscious career steps and decisions – which better match personal motives and are less oriented to generally accepted ideas of career success. In this way a high level of motivation will be ensured for the client's working life.

The aim of a leadership coaching with this instrument is to assist leaders to better address employee motivation - such that the employees' tasks and rewards correspond with their own motivation. In this way their work is better aligned with their personal development plans.

Detailed description

What does career success look like? When this question is posed to a group, the wide range of answers is often surprising. *The assumption is usually that everyone has the same view of success, because everyone wants to be successful.* Herein lies the clue – *ideas of success (and their underlying career motivations) are personal.*

A practical example of a Career Coaching

Mr P. completed a degree in engineering and is currently employed in a medium sized construction company. He has worked very hard for many years to acquire experience and a thorough knowledge in his area of work (supported by further technical training), and was promoted to senior engineer. In his daily work Mr P. regularly delivers good results. In addition he has built up the reputation of being very reliable and cooperative. He has helped his colleagues, in his own and other teams, by sharing his knowledge with them. Based on these factors he was promoted by his superiors to manage his own team. In his organisation a promotion is seen as a sign of success.

While Mr P. liked his new challenge he felt a too far removed from his daily work, and missed not being able to implement his know-how as before. He was surprised to realise that that his first management position was less motivating for him than he had imagined. After negotiating with his boss he was able to make a sideways move away from his team manager position to become more involved in project work.

The question that he raised in the coaching was how to best plan his career development, and how well his current work matched these career plans. One thing he was sure of – he would remain an engineer his whole life – it was more than just a job, it was more like a calling.

Overview of Model

In order to apply this tool with Mr P. it is necessary to look at the CareerConcepts® model of DecisionDynamics™. The original background research questions for this model, posed to MBA graduates over 30 years ago, provides a useful axis to understand this model (and is helpful when looking for career motive patterns in a client's resumé). These questions are:

- *Direction:* Which direction has the client's career developed (upward in a hierarchy, sideways, very little movement)?
- *Duration:* how long has the client stayed in one position before moving on?
- *Orientation:* How far away (in terms of content/expertise) is the client's current position now in relation to where they started out – the same line of work, different line, similar line?

These factors can be used to identify patterns in a client's resumé, which is then used to match to the different career motives. The patterns that emerge from these three factors form unique motivation combinations that can be found in the CareerConcepts® model, with its four types of career motivation:

1. *Expert.* This first motive is about building up an expertise, and seeking security. Experts see a successful career as being a lifelong commitment to a profession with which one identifies and of continually mastering the knowledge and skills of the profession.
2. *Linear.* The second motive type values power and achievement and wishes to move linearly upward. As such promotion is the most important factor as it brings more responsibility and influence. Challenges are often sought out as they provide the chance to prove the achievement aspect of this motivation. Success is achieved when "higher levels" of the hierarchy are reached – which is usually demonstrated as a sign of status – the "corner office with a view", the title etc. When someone is widely recognised as being successful in their career, people are most often referring to this type of motivation. The competencies associated with this motivation are competitiveness, leadership and efficiency.
3. *Spiral.* This type strives for creativity and growth. In contrast to the first two motives, this has not been a traditional career. It is characterised by periodic lateral changes of related occupational fields, usually starting from a central skill/expertise. These changes involve development of broader skills and new applications of previous experience, thus discovering new job possibilities. Success for a spiral would be the development of themselves, other people, services, or products etc. The competencies associated with the Spiral are teamwork (and project work), creativity and skill diversity.
4. *Transitory.* This fourth type of motivation is probably the least conventional and most change oriented, striving for independence and variety. Variety is important as this motive needs new inputs – meaning they will change positions quicker than the other motives. The Transitory (meaning quick movement) motivation will be demotivated by micro-management (low independence) or very repetitive work (low variety). The competencies associated with this motivation are networking, speed and adaptability. A common challenge this motive faces is being misunderstood as not being able to "choose a career" (a personnel officer once described this motivation as "the opposite of career development").

These four different career motivation types can easily be understood as personality typologies, however, they are not. We all have varying amounts of all of these motivations, combining to make up a unique profile. As such it is important to gauge the personal weighting of each of these motives – which this tool does.

A further important point is relevant here - the organisational culture, in which the individual works:

1. *Expert Organisation:* The strategy aims for consolidation, while the organisational structure can be described as a low pyramid. The main performance indicators in such organisations are quality and technical expertise. Recognition for expertise and technical training (personnel development) are the reward incentives.
2. *Linear Organisation:* Their strategy aims for growth. The organisational structure is a steep pyramid. The main performance indicators in such organisations are profit and leadership qualities. Promotion and management incentives are the main rewards.
3. *Spiral Organisation:* Their strategy emphasises diversification, while the organisational structure can be described as a matrix. The main performance indicators in such organisations are creativity and skill diversity. Job rotation and training are the main rewards.
4. *Transitory Organisation:* Their strategy is about exploiting opportunities. The organisational structure is made up of temporary teams. The main performance indicators in such organisations are speed and adaptability. Rewards are provided by cash bonuses and independence

It is naturally important that the individual's motivations match with the type of organisational culture to a certain degree, to ensure a 'goodness-of-fit' between the two.

Identifying specific motivation clusters

First step

The first step is to review Mr P.'s resumé, looking for patterns using the three questions: Direction, Duration, Orientation:

- *Direction:* Mr P. moved upwards initially (promotion to team leader), suggesting a Linear motivation followed by a sideways move (to project work) implying a Spiral motivation.
- *Duration:* Mr P. Herr P has spent his whole working life as an engineer, in the same industry – strongly suggesting an Expert motivation. His quick move from team leader to project work could be as a result of a Spiral or Transitory motive. An important factor to clarify with Herr P in the interview is his reasons for making these changes and how long he plans to stay in project work – staying longer may indicate a Spiral motivation while moving on quicker may indicate a Transitory motivation.
- *Orientation:* Mr P. is still in the same line of work, with some lateral movement. This is a strong indicator of an Expert motivation. His sideways move into a new (project work) yet related area could indicate a Spiral motive.

Second step

The *interview* is used to test hypotheses developed in Step I and to clarify how much the individual career steps were self driven, and how the client felt about each step.

In the interview Herr P explained that the work tasks he most enjoyed was where he could test out his expertise, and learn new facets of it (Expert motivation). He really thrived on consulting with his knowledge in the projects he worked on (this may indicate a combination of motives). He was able to communicate his expert knowledge in a simplified manner to his project colleagues, without coming across as a blinkered specialist (based on feedback from colleagues). Herr P indicated his wish to stay in his area of work (Expert), and that his long term positional moves were not so clear to him. He did, however, express an openness to discover his career – which was seen as a sign of the Spiral motivation.

In this step coach and client jointly identified the Expert and Spiral as primary motivations for Mr P. This combination can be described as a consultant profile. Some Transitory motivation was also identified, which Herr P could see in his desire for some variety within his work.

- *Expert:* With Mr P this is visible with him choosing a clear area of expertise (construction engineering), in which he has deepened his knowledge. He made it clear in the coaching that he will be an engineer for life. The following career competencies - quality of work and reliability - match very well.
- *Spiral:* Mr P. was always motivated by team work, even cooperating with other teams. Moving into project work was seen as an important development for him personally, as it brought his work variety (while still staying in his field of expertise) and allowed him to broaden his expertise (to include project work).
- *Transitory:* Mr P. came across many colleagues in his project work who seemed to be motivated by this. They rebelled when they were closely managed, and some had even come from unrelated work backgrounds. Some had been within the firm for a number of years, and had been working as trouble-shooters or on projects across the organisation. Mr P's wish for variety within his area of work was a sign for some of this motivation - but secondary to his Expert and Spiral motivations.

It is important to be aware that clients usually have an idea of their ideal career path (their preferences). These are usually influenced by the way they grew up, where we were educated and their immediate social environment. These preferences are different to personal career motivations, and may or may not match their career motives.

In addition to the coaching tool offered here, we also offer an online questionnaire (including licensing to use this) as a further diagnostic tool - to identify personal motives and career preferences, and show them in a form of gap analysis. However, even if the questionnaire is used, it should not be used to replace these steps above as they sensitise the client to his personal motives, enabling him to see them more easily himself.

Third step

The following was discussed with Mr P. in terms of his future career strategy. As Herr P's main motivation was Expert and Spiral, and not Linear, he needed to make clear to his bosses (and the Personnel Department) that he was not less motivated than his many "Linear" colleagues, rather that he had a different set of motivations. This was also relevant as his organisational culture was a mix of Expert and Linear.

Many of Herr P's superiors in the firm were clearly motivated by this Linear Motive. In fact in their sister firm in the USA this motivation was very dominant, as evidenced in the wish for titles that demonstrated their higher position in the organisational hierarchy. Herr P used to joke with some German colleagues that their sister firm has no employees, just senior vice presidents.

It is however, the Expert culture that would ensure further support and training for his technical expertise. His next steps were to gain a breadth of experience in various projects to build up his expertise and broaden his skills base as a consulting engineer in construction projects (thus satisfying his Spiral motivation). For his own insights, he came to see his project work as a type of expertise in itself, drawing on his Expert motivation. To ensure sufficient variety in future, while staying in the same field, Herr P was considering working on some projects abroad as this would give him new experiences. An important consideration for Herr P was to allow sufficient time for him to build up his breadth of expertise, and to not move too quickly from one project to another. While he has some Transitory motivation, he did not consider becoming a self employed consulting engineer, as he had a wish for security (Expert motivation) and felt the variety of his project work would satisfy the Transitory motivation.

Requirements/Knowledge

Coaches should have experience of working with various Human Resource models, and of giving personal feedback on the basis of a model. In order to offer the CareerConcepts® online assessment tool (which generates a comprehensive report) it is necessary to be certified by systemics™ in the model.

Personal advice / comments / experience

This coaching tool is easily understood by clients and has a high degree of acceptance from them. As this tool is not a personality instrument, it usually does not generate resistance.

Literature, Sources

- Brousseau, K. R. & Driver, M. J. (1994). Enhancing Informed Choice: A Career-Concepts Approach to Career Advisement. *Selections*, Spring, 24-31.
- Brousseau, K. R. & Driver, M. J. (1993). *Roadmaps for Career Success*, Thousand Oaks, CA: Decision Dynamics Group.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). Career Pandemonium: Realigning organisations and individuals. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4. Available at: http://www.decisiondynamics.us/global/career_pandemonium.asp?sm=40 [01.7.09]
- Coombs, M. W. (1989). *Measuring Career Concepts: An Examination of the Concepts, Constructs, and Validity of the Career Concept Questionnaire*, Ph.D. Dissertation. Los Angeles: University of Southern California.
- Larsson, R. (2005). *Research Background: Decision Dynamics Career Model™*. Lund: School of Economics and Management.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Author

Jason Kay

Born 1970, Dipl.-Psych/Chartered Psychologist. (DE, GB), internationally trained (RSA, GB and DE) and active Europe-wide as Consultant, Trainer and Coach. Guest lecturer at the IMB Berlin (MBA Courses), BITS Iserlohn (Organisational Psychology) and BIF Berlin (systemic Coaching). A founding member of the Coaching Psychology-Section of the British Psychological Society. Provides certification training for the CareerConcepts Model in Germany and Austria. Field of expertise: Career Coaching and Leadership Development.

E-Mail: kay@systemics.net

Internet: www.careerconcepts.de

Jason Kay
systemics consulting group
Pariser Str. 62
10719 Berlin
Tel: 030 - 86394556
www.systemics.net

COACHING-MAGAZIN

Nr. 3/2009 12,80 € A/CH: 15,80 €

Coaching: wichtiger als Consulting

Sir John Whitmore im Interview

Empowerment im Business-Coaching

Jobwechsel: Transition-Coaching

Coaching im Familienunternehmen

Der Coaching-Markt

Coaching Complexity



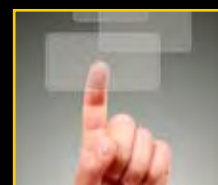
KARRIEREMUSTER ERKENNEN:

Ein Coaching-Tool der strategischen Karriereplanung



PRO & KONTRA

Persönlichkeitsdiagnostik: Oder sich auf die Kunst des Dialogs beschränken?



WISSENSCHAFT

Auswahlprozesse für externe Coaches



COACHING-TOOL Karrieremuster erkennen

Ein Coaching-Tool von Jason Kay

» KURZBESCHREIBUNG

Dieses Tool dient der Identifizierung von Karriere-Motivationen mit Bezug auf strategische Karriere-Planung und Mitarbeitermotivation. Dies bedeutet, dass es nicht um spezifische inhaltliche Interessen, sondern um das Muster der persönlichen Karriere-Orientierung geht.

Insgesamt macht das Tool Motivationen, die oft intuitiv sind, in strukturierter Form besser erkennbar, und stellt eine gemeinsame Sprache für das Verständnis von Karrieremotivation bereit. Das Modell deckt traditionelle Sichtweisen des beruflichen Erfolgs ab, ist aber nicht auf sie beschränkt, und kann die Karriereoptionen für diejenigen verbessern, die eine weniger konventionelle berufliche Laufbahn wünschen.

» ANWENDUNGSBEREICHE

Das Modell kann als *Hauptinstrument* beim Karriere-Coaching verwendet werden, in dem Beratung und Anleitung bei der strategischen Karriereplanung gefragt sind. Außerdem hilft es, das Zusammenspiel von individueller Motivation und Organisationskultur besser zu verstehen. So kann es auch im Rahmen eines Outplacement-Coaching eingesetzt werden.

Zudem kann es als *Zusatzinstrument* in einem bereits bestehenden Coaching eingesetzt werden, beispielsweise im Coaching mit Führungskräften, wenn ein strukturierter Überblick benötigt wird, um die Mitarbeitermotivation im Hinblick auf die Bestimmung von Zielen, die Karriereplanung und Entwicklungsgespräche zu verstehen. – Zudem lässt sich damit zeigen, wie unterschiedliche Belohnungen verschiedene Motivationen verstärken können.

» ZIELSETZUNG/EFFEKTE

Das Ziel in der *Karriere-Beratung* ist, bewusstere Karriereschritte und Entscheidungen zu ermöglichen, die besser zu den persönlichen Motiven passen und sich weniger an dem orientieren, was üblicherweise als beruflicher Erfolg gilt. Dadurch wird ein hohes Maß an Motivation für das Arbeitsleben des Klienten sichergestellt.

Das Ziel in der *Mitarbeiterführung* ist, Führungskräfte dabei zu unterstützen, die Mitarbeitermotivation bewusster zu adressieren und zu steuern, damit die Mitarbeiter besser ihren Aufgaben und den Belohnungen entsprechen. So wird auch eine bessere Ausrichtung auf die persönlichen Entwicklungspläne sichergestellt.

» AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNG

Wie sieht beruflicher Erfolg aus? Wenn diese Frage in einer Gruppe beantwortet wird, überrascht oft die Variationsbreite der Antworten. *Häufig wird angenommen, dass alle die gleichen Erfolgsbilder haben, weil alle erfolgreich sein möchten.* Genau das ist aber der Clou: Erfolgsbilder (und die zugrunde liegende Karriere-Motivationen) sind individuell.

Ein Praxisbeispiel aus dem Karriere-Coaching

Herr P. hat ein Ingenieursstudium absolviert und ist in einem mittelständischen Bauunternehmen angestellt. Er hat jahrelang hart gearbeitet, um tiefreichendes Wissen und Erfahrung auf seinem Gebiet zu erwerben (unterstützt durch weiteres technisches Training), und wurde zum Oberingenieur befördert. Bei seiner täglichen Arbeit liefert Herr P. regelmäßig gute Ergebnisse und erwarb sich den Ruf, sehr zuverlässig und kooperativ zu sein. Er hilft Kollegen in seinem und anderen Teams, indem er sein Wissen mit ihnen teilt. Deshalb wurde er von seinen Vorgesetzten zum Manager eines eigenen Teams befördert. Eine Beförderung gilt in seiner Firma als Zeichen des Erfolgs.

Doch obwohl Herr P. Freude an der neuen Herausforderung hat, fühlt er sich zu weit von seiner bisherigen, täglichen Arbeit entfernt und vermisst es, sein Know-how anzuwenden. Herr P. ist etwas überrascht, als er feststellt, dass seine erste Managementposition weniger motivierend ist, als er sich dies vorgestellt hatte. Nach Verhandlungen mit seinem Vorgesetzten macht er eine Seitwärtsbewegung weg von seiner Position als Teamleiter und engagiert sich in der Projektarbeit.

Die Fragen, mit denen er zum Karriere-Coaching kommt, sind, wie seine berufliche Laufbahn am besten zu planen sei, und wie gut seine Pläne zu seiner derzeitigen Arbeit passen. Er weiß, dass er sein Leben lang Ingenieur sein wird – es ist mehr als nur ein Job für ihn, eher eine Berufung.

Modell-Überblick

Um unser Tool auf Herrn P. anzuwenden, ist ein Blick auf das Modell von DecisionDynamics nötig. Die ursprünglichen Fragen zur Erforschung des beruflichen Werdegangs, die vor über 30 Jahren MBA-Absolventen gestellt wurden, stellen einen nützlichen Bezugsrahmen zum Verständnis dieses Modells dar (und sind hilfreich, wenn man im Lebenslauf eines Klienten nach Karrieremotiven sucht). Diese Fragen sind:

- *Richtung:* In welche Richtung hat sich die Karriere eines Klienten entwickelt (aufwärts in der Hierarchie, seitwärts, kaum?).
- *Dauer:* Wie lange ist der Klient auf einer Position geblieben, bevor er sich weiter bewegte?
- *Orientierung:* Wie weit ist der Arbeitsinhalt und die Expertise in der momentanen Position des Klienten von seiner Ausgangsposition entfernt?

Diese Faktoren können verwendet werden, um *Muster im Lebenslauf des Klienten* zu identifizieren, denen dann verschiedene Karrieremotive zugeordnet werden. Die Muster, die sich aus diesen drei Faktoren ableiten lassen, bilden jeweils einzigartige Motivations-Kombinationen, die sich im CareerConcepts®-Modell mit seinen vier Typen von *Karrieremotivation* wiederfinden lassen:

1. *Expert.* Für diesen Typen geht es um den Aufbau von Expertise und das Streben nach Sicherheit. Experten sehen eine erfolgreiche Laufbahn als lebenslange Hingabe an einen Beruf, mit dem man sich identifiziert, und als kontinuierliche Beherrschung des Wissens und der Fähigkeiten, die zu diesem Beruf nötig sind.
2. *Linear.* Dieser Typ schätzt Macht und Leistung und will (linear) nach oben. Folglich ist Beförderung der wichtigste Faktor, da er zunehmende Verantwortung und Einfluss mit sich bringt. Herausforderungen werden häufig gesucht, da sie die Möglichkeit bieten, den Leistungsaspekt dieser Motivation unter Beweis zu stellen. Erfolg ist erzielt, wenn höhere Ebenen in der Hierarchie erreicht werden, was gewöhnlich durch Statussymbole markiert wird (z.B. das „Eckbüro mit Aussicht“, ein Titel). Wenn man auf Deutsch sagt, jemand „macht Karriere“, meint man oft diese Art von Motivation. Die Kompetenzen, die mit dieser Motivation einhergehen, sind Wettbewerb, Führung und Effizienz.
3. *Spiral.* Dieser Typ strebt nach Kreativität und Wachstum. Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Motivmustern ist dies keine traditionelle Karriereentwicklung. Vielmehr wird sie durch periodische Seitwärtsbewegungen charakterisiert, die gewöhnlich von einer zentralen Fähigkeit oder Expertise ausgeht. Diese Veränderungen setzen tendenziell eine Ent-

wicklung von breiteren Fähigkeiten und neuen Anwendungen früherer Erfahrungen voraus, wodurch neue berufliche Möglichkeiten entdeckt werden. Erfolg bedeutet für diesen Typen die eigene Entwicklung, die anderer Menschen, die von Dienstleistungen oder von Produkten. Die Kompetenzen, die damit einhergehen, sind Teamwork (und Projektarbeit), Kreativität und Diversität von Fertigkeiten.

4. *Transitory.* Dieser vierte Typ ist vermutlich der am wenigsten konventionelle und am stärksten wandlungsorientierte. Er strebt nach Unabhängigkeit und Vielfalt. Vielfalt ist wichtig, weil er neue Inputs braucht – was bedeutet, dass Menschen mit diesem Motiv ihre Positionen schneller verändern. Die Transitory (transitorisch, etwa „schnelllebig“) genannte Motivation wird durch Mikro-Management (geringe Unabhängigkeit) oder sehr repetitive Arbeit (geringe Vielfalt) demotiviert. Die Kompetenzen, die mit dieser Motivation verbunden sind, sind Netzwerken, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit. Derart Motivierte sehen sich oft vor das Problem gestellt, missverstanden zu werden: Man bezeichnet sie als unfähig, eine Karriere zu wählen (ein Personalentwickler beschrieb diese Motivation einmal als das Gegenteil einer Karriereentwicklung).

Diese vier verschiedenen Motivationsarten können leicht als Persönlichkeitstypologie aufgefasst werden, sind aber keine. In der Regel tragen wir alle Motivationen in einem spezifischen Anteil in uns, die sich in einem einzigartigen Profil darstellen. Daher muss *die persönliche Gewichtung dieser Motivationen* identifiziert werden. Dies leistet dieses Tool.

Ein weiterer wichtiger Punkt kommt hinzu: die Unternehmenskultur, in der der Einzelne arbeitet:

- *Expert-Unternehmen:* Deren Strategie zielt auf Konsolidierung. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als flache Pyramide beschreiben. Die Haupt-Leistungskennzeichen in solchen Unternehmen sind Qualität und technische Expertise. Anerkennung und technisches Training (Personalentwicklung) sind die zentralen Belohnungsanreize.
- *Linear-Unternehmen:* Ihre Strategie zielt auf Wachstum. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als steile Pyramide beschreiben. Die Haupt-Leistungskennzeichen in solchen Unternehmen sind Profit und Führungsqualität. Beförderung und Management-Anreize sind die zentralen Belohnungsanreize.
- *Spiral-Unternehmen:* Sie haben eine auf Erneuerung ausgerichtete Strategie. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als Matrix beschreiben. Die Haupt-Leistungskennzeichen in solchen Unternehmen sind Kreativität und Kompetenzvielfalt. Job-Rotation und Ausbildung sind die zentralen Belohnungsanreize.
- *Transitory-Unternehmen:* Deren Strategie zielt auf Möglichkeiten. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als temporäre Teams verstehen. Die Haupt-Leistungskennzeichen in solchen Unternehmen sind Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit. Gehaltsbonus und Unabhängigkeit sind die zentralen Belohnungsanreize.



Wie im klassischen Fitting-Ansatz auch, postuliert unser Modell, dass *Individuum und Organisation zueinander passen müssen*, um eine optimale Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Identifizierung des spezifischen Motivationsclusters

Erster Schritt

Zunächst geht es darum, sich eine Übersicht über Herrn P.s Laufbahn zu verschaffen und in einer *Laufbahnanalyse* unter drei Aspekten nach Mustern zu suchen: Richtung, Dauer und Orientierung.

- **Richtung:** Herr P. hat sich anfangs nach oben bewegt (Beförderung zum Teamleiter), was eine Linear-Motivation nahelegt. Darauf folgte eine Seitwärtsbewegung (zur Projektarbeit), die eine Spiral-Motivation impliziert.
- **Dauer:** Herr P. hat sein gesamtes Arbeitsleben als Ingenieur in derselben Industrie zugebracht, was auf eine Experten-Motivation schließen lässt. Sein schneller Wechsel vom Teamleiter zur Projektarbeit könnte als Resultat eines Spiral- oder Transitory-Motivation gesehen werden. Ein wichtiger Faktor, der mit Herrn P. geklärt werden müsste, sind seine Gründe für diese Veränderungen und wie lange er plant, in der Projektarbeit zu verbleiben – eine längere Verweildauer könnte auf eine Spiral-Motivation hindeuten, ein Hang zu schnellerer Veränderung auf eine Transitory-Motivation.
- **Orientierung:** Herr P. befindet sich noch immer im selben Berufsfeld, mit einer gewissen Seitwärtsbewegung. Das ist ein starker Indikator einer Experten-Motivation. Dieser Wechsel in ein neues, aber verwandtes Gebiet (die Projektarbeit), könnte auf ein Spiral-Motiv hindeuten.

Zweiter Schritt

Das *Interview* wird eingesetzt, um Hypothesen zu testen, die im ersten Schritt entwickelt wurden, und um zu klären, in welchem Maße die individuellen Karriereschritte aus eigenem Antrieb gemacht wurden – und welche Haltung der Klient zu jedem Schritt einnimmt.

Im Interview erklärt Herr P., dass die Arbeitsaufgaben, die er am meisten schätzt, diejenigen sind, in denen er seine Expertise erproben, und neue Facetten an ihr entdecken kann (Expert-Motivation). Er zieht Gewinn aus der Anwendung seines Wissens in den Projekten, an denen er arbeitet (das könnte auf eine Kombination von Motivationen hindeuten). Er ist in der Lage, sein Expertenwissen in vereinfachter Form an seine Projektkollegen zu kommunizieren, ohne als Fachidiot aufzutreten (basierend auf Feedback von Kollegen). Herr P. gibt den Wunsch zu erkennen, in seinem Arbeitsfeld zu bleiben (Expert) und macht deutlich, dass ihm seine langfristigen Positionsveränderungen nicht ganz klar sind. Er zeigt allerdings eine

Offenheit, seine Karriere zu entdecken – was als Anzeichen einer Spiral-Motivation zu sehen ist.

In diesem Schritt identifizieren Coach und Klient gemeinsam als die primären Motivationen von Herrn P. „Expert“ und „Spiral“. Auch eine gewisse Transitory-Motivation wurde identifiziert, die Herr P. in seinem Wunsch nach Abwechslung in seiner Arbeit erkennen konnte. Diese Kombination von „Expert“ und „Spiral“ kann als *Beratungsprofil* beschrieben werden:

- **Expert:** Bei Herrn P. kommt das darin zum Ausdruck, dass er ein klar abgegrenztes Fachgebiet gewählt hat (Bauingenieurwesen), in dem er sein Wissen vertieft hat. Er macht während des Coachings auch klar, dass er lebenslang Ingenieur bleiben will. Die Karriere-Kompetenzen – Qualität der Arbeit und Zuverlässigkeit – passen hierzu.
- **Spiral:** Herr P. wird durch Teamarbeit immer motiviert, auch durch die Zusammenarbeit mit anderen Teams. Der Wechsel in die Projektarbeit wird von ihm als wichtige persönliche Entwicklung gesehen, da er Vielfalt in seine Arbeit brachte (während er immer noch im Feld seiner Expertise verblieb) und ihm erlaubt, seine Expertise auszuweiten (um Projektarbeit einzuschließen).
- **Transitory:** Herr P. lernt bei seiner Projektarbeit viele Kollegen kennen, die transitorisch motiviert zu sein scheinen. Einige sind seit mehreren Jahren bei der Firma und werden als Trouble-Shooter oder in quer durch die Organisation verlaufenden Projekten eingesetzt.

Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass *Klienten gewöhnlich eine Vorstellung von ihrem idealen Karriereweg haben* (ihre Präferenzen). Diese sind gewöhnlich beeinflusst von der Art und Weise, in der wir aufwachsen, und natürlich von sozialen Einflüssen. *Diese Präferenzen sind etwas Anderes als die persönlichen Karriere-Motivationen* und passen mehr oder weniger gut zu diesen.

Wir bieten, da wir das hier vorgestellte Coaching-Tool als CareerConcepts® professionalisiert haben und lizenzieren, zur Differentialdiagnostik einen *Online-Fragebogen* an, mit dem persönliche Motive und Karrierepräferenzen identifiziert, und eventuelle Diskrepanzen in Form einer Lückeanalyse dargestellt werden können. Doch funktioniert das Tool auch ohne diesen Fragebogen und sein Einsatz soll das hier geschilderte Vorgehen auf keinen Fall ersetzen. Auch wenn der Fragebogen eingesetzt wird, ist es ratsam, die hier genannten Schritte mit dem Klienten durchzugehen, da dies den Klienten für seine persönlichen Motive sensibilisiert und ihm ermöglicht, sie selbst leichter zu erkennen.

Dritter Schritt

Da Herrn P.s Hauptmotivation „Expert“ und „Spiral“ – und nicht „Linear“ – sind, muss er seinen Vorgesetzten (und

der Personalabteilung) klar machen, dass er nicht weniger motiviert ist als seine „linearen“ Kollegen, sondern andere Motivationen hat. Es schließt sich nun die Beratung und Diskussion der Karriere-Strategie an.

Dies ist auch von Bedeutung, da Herr P.s Organisationskultur eine Mischung aus „Expert“ und „Linear“ ist: Viele von Herrn P.s Vorgesetzten in seiner Firma sind eindeutig „linear“ motiviert. Tatsächlich ist diese Motivation in der Schwesterfirma in den USA sehr dominant, was im Wunsch nach Titeln deutlich wird, die die höhere Position in der Organisationshierarchie markieren. Herr P. scherzt oft mit Kollegen darüber, dass die Schwesterfirma keine Angestellten habe, sondern nur „Senior Vice Presidents“.

Es ist jedoch die Expert-Kultur, die weitere Unterstützung und Training für Herrn P.s technische Expertise sicherstellen kann. Seine nächsten Schritte bestehen darin, breitere Erfahrung in verschiedenen Projekten zu gewinnen, um seine Expertise aufzubauen und seine Fähigkeiten als beratender Ingenieur bei Bauprojekten zu vertiefen (und folglich seine Spiral-Motivation zu befriedigen). Er selbst kommt zu der Einsicht, seine Projektarbeit als eine Art von Expertise an sich zu verstehen, die auf seiner Expert-Motivation beruht. Um für ausreichende Variationsbreite in der Zukunft zu sorgen und dabei im gleichen Arbeitsfeld zu verbleiben, zieht Herr P. in Betracht, an einigen Projekten im Ausland zu arbeiten, da ihm das neue Erfahrungen bringen dürfte.

Eine wichtige Überlegung für Herr P. ist, ausreichend Zeit für sich selbst zu haben, um die Breite seiner Expertise ausbauen zu können, statt schnell von einem Projekt zum nächsten zu wechseln. Obwohl er über eine gewisse Transitory-Motivation verfügt, zieht er nicht in Betracht, selbstständiger Berater zu werden, da sein Wunsch nach Sicherheit zu groß ist (Expert-Motivation) und er das Gefühl hat, die Vielfalt seiner Projektarbeit würde seine Transitory-Motivation ausreichend befriedigen.

» VORAUSSETZUNGEN/KENNTNISSE

Coachs sollen in der Arbeit mit verschiedenen Human-Resource-Modellen und im Feedback-Geben erfahren sein.

Der Autor

» JASON KAY

Jg. 1970, Dipl.-Psych. (GB), international ausgebildet (RSA, GB und DE) und europaweit unterwegs als Berater, Trainer und Coach. Gastdozent bei der IMB Berlin (MBA Ausbildung), BITS Iserlohn (Wirtschaftspsychologie) und BIF Berlin (systemisches Coaching). Gründungsmitglied der Coaching Psychology-Abteilung der British Psychological Society. Zertifizierer für das CareerConcepts-Modell in Deutschland und Österreich. Arbeitsschwerpunkte: Karriere-Coaching und Führungskräfteentwicklung.

E-Mail: kay@systemics.net
Jason Kay
systemics™
Pariser Str. 62
10719 Berlin
Tel: 030-86394556

Internet: www.careerconcepts.de



Foto: Nadine Adrian

Für die Anwendung des Online-Assessment-Tools (welches einen ausführlichen Report generiert) und des CareerConcepts®-Modells wird von uns ein Zertifizierungstraining angeboten.

» PERSÖNLICHER HINWEIS/KOMMENTAR/ERFAHRUNGEN

Dieses Coaching-Tool lässt sich leicht von Laien verstehen und hat eine gute Akzeptanz. Da es kein Persönlichkeitsinstrument ist, weckt es kaum Widerstand bei der Anwendung.

» QUELLEN/WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Brousseau, K. R. & Driver, M. J. (1994). *Enhancing Informed Choice: A Career-Concepts Approach to Career Advisement*. *Selections*, Spring, 24-31.

Brousseau, K. R. & Driver, M. J. (1993). *Roadmaps for Career Success*, Thousand Oaks, CA: Decision Dynamics Group.

Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). *Career Pandemonium: Realigning organisations and individuals*. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4. Verfügbar unter: http://www.decisiondynamics.us/global/career_pandemonium.asp?sm=40 [01.7.09]

Coombs, M. W. (1989). *Measuring Career Concepts: An Examination of the Concepts, Constructs, and Validity of the Career Concept Questionnaire*, Ph.D. Dissertation. Los Angeles: University of Southern California.

Larsson, R. (2005). *Research Background: Decision Dynamics Career Model™*. Lund: School of Economics and Management.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley. ■