

Das Konzept der Karriereanker (nach Edgar Schein)

Der Psychologe und Organisationsforscher Edgar Schein entwickelte 1990 das Konzept der Karriereanker, um die zentralen oder auch handlungsleitenden Motive von Organisationsmitgliedern herauszufinden.

Wie auch Karsten Trebesch in seinem Rollenmodell, beschreibt Edgar Schein als Grundlage der Karriereanker, dass Beruf und Karriere im Einklang mit unseren zentralen Motiven stehen müssen, um beruflichen Erfolg und persönliche Zufriedenheit zu erreichen. Schein geht davon aus, dass jeder Mensch im Laufe seines beruflichen Werdegangs ein Selbstkonzept, das heißt eine Vorstellung von der eigenen Persönlichkeit entwickelt und sich folgende Fragen stellt:

- 1.) Welches sind meine besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche Kompetenzen habe ich? Wo liegen meine Stärken und Schwächen?
- 2.) Welches sind die Hauptbeweggründe, Bedürfnisse, Motivationen und Ziele in meinem Leben? Was will ich und was will ich nicht? Entweder weil ich es noch nie wollte oder weil ich zu der Erkenntnis gelangt bin, dass ich es nicht mehr will.
- 3.) Welches sind meine inneren Werthaltungen, die Hauptkriterien, mit denen ich meine Tätigkeit beurteile? Bin ich in einer Organisation tätig oder mit einer Aufgabe betraut, die sich mit meinen eigenen Werten vereinbaren lassen? Wie wohl fühle ich mich bei meiner Tätigkeit? Wie stolz bin ich auf meine Arbeit bzw. wie unangenehm ist mir mein beruflicher Erfolg?

Um diese Fragen für sich selbst klären zu können, ist es durchaus denkbar, dass zehn oder mehr Jahre an Berufspraxis ausgeübt werden müssen. Für einen Berufsanfänger dürfte es wesentlich schwieriger sein, diese Fragen für sich zu bearbeiten. Für eine Führungskraft, die in einem sich wandelnden organisationalen Umfeld agiert, ist es jedoch unerlässlich, sich selbst zu kennen, das eigene Tätigkeitsfeld zu verstehen und Konflikte, die durch den Wandel des Tätigkeitsfeldes mit den eigenen Vorstellungen entstehen können, zu erkennen und möglichst frühzeitig potentielle Lösungen für diese Konflikte zu haben.

Die Erfüllung der eigenen beruflichen Rolle hängt letztlich davon ab, wie wirkungsvoll der Abgleich zwischen den sich – ständig wandelnden – organisatorischen Anforderungen und den Bedürfnissen des einzelnen ist. Je mehr die Organisation und die eigene Tätigkeit einem Wandel unterliegen, desto intensiver ist es erforderlich, dass der Einzelne seine eigene Tätigkeit überdenkt und seinen Verantwortungsbereich neu plant und einschätzen kann, wie er in der Rolle als Führungskraft auf die anstehenden Änderungen reagieren wird.

Das Konzept des Karriereankers geht auf eine Langzeitstudie zurück, die im Jahre 1961 an der Sloan School of Management gestartet wurde. Insgesamt 24 Studierende des MBA-Studienganges wurden zu ihren Werthaltungen und Einstellungen befragt. Dieselben Studierenden wurden sechs Monate nach Abschluss des Examens, dann nach einem Jahr nach Examensabschluss, nach fünf Jahren, und im Jahr 1973 erneut zu ihren Schlüsselereignissen und Entscheidungen hinsichtlich ihrer beruflichen Entwicklung befragt.

Ute Symanski Coaching und Moderation

Auf Basis der beschriebenen Langzeitstudie sowie anhand zahlreicher weiterer Befragungen zur Karriere-Entwicklung ermittelte Schein insgesamt acht unterschiedliche Karriereanker, die individuelle Kategorien zur beruflichen Grundorientierung darstellen. Es sind dies die Karriereanker:

1. Technische/funktionale Kompetenz
2. Befähigung zum General Management
3. Selbständigkeit/Unabhängigkeit
4. Sicherheit/Beständigkeit
5. Unternehmerische Kreativität
6. Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache
7. Totale Herausforderung
8. Lebensstilintegration

Schein geht davon aus, dass diese Kategorien auf jeden arbeitenden Menschen zutreffen. Der am stärksten ausgeprägte Karriereanker ist dabei der Bereich bzw. die Kategorie, die für den einzelnen von solch großer Bedeutung ist, dass er auf diese Orientierung niemals verzichten würde.

Die einzelnen Karriereanker bzw. die einzelnen Kategorien, in denen sich die Karriereanker bewegen, werden von Schein ausführlich beschrieben.

Wie findet man seinen Karriereanker heraus?

Zur Ermittlung der persönlichen Karriereanker schlägt Schein ein Instrumentarium vor, das aus einem Fragebogen zur Bestandsaufnahme möglicher Karriereorientierungen und einem ausführlicheren Interviewleitfaden besteht.

Aufbauend auf die Ergebnisse der Karriere-Anker-Ermittlung können im Coaching in einem vertraulichen Rahmen individuelle Lösungen bzw. Handlungskonzepte des Coachee erarbeitet werden für den Umgang mit Differenzen zwischen den eigenen Erwartungen und beruflichen Motivationen und den Rollenerwartungen.

Für die Abschlussarbeit des Coaching/Moderationsstudiums an der Universität Bielefeld habe ich anhand des Fragebogens eine Erhebung zu Karriereankern von Führungskräften in der Hochschulverwaltung durchgeführt. Die Ergebnisse werden in dem Text „Karriereanker in der Hochschulverwaltung“ vorgestellt.

Literatur

SCHEIN, Edgar H. (2005): Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung. Darmstadt/Berlin/München.

SCHEIN, Edgar H. (2004): Überleben im Wandel. Strategische Stellen- und Rollenplanung. Darmstadt/Berlin/München.