



Karriere-Anker

Menschen müssen in ihrem Leben bestimmte Karriereentscheidungen treffen. Welche Ausbildung mache ich? Auf welche Jobs bewerbe ich mich? Wohin soll es beruflich gehen? Was sind meine Ziele? Bei diesen Entscheidungen werden sie nicht nur von den gesellschaftlichen Möglichkeiten beeinflusst, sondern auch von den eigenen Werten und Überzeugungen – von ihren Karriereankern.

Der Begriff Karriereanker (engl. *career anchor*) geht auf Edgar Schein zurück – ehemaliger Professor für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology. Mit Hilfe der Karriereanker beschreibt Schein, was Personen in ihrem beruflichen Leben wichtig ist. Anker – als Teil eines Schiffes – halten „in Position“. Das Schiff hat zwar auch im verankerten Zustand einen bestimmten Bewegungsradius, wird aber immer wieder in eine von dem Anker vorgegebene Richtung gezogen. Die Frage ist also: Welche Richtungen geben *Ihre* Karriereankern vor?

Für den einen ist es besonders erstrebenswert, immer mehr Verantwortung zu übernehmen, für den anderen, sein Fachwissen auszubauen, um so Expertenstatus zu erreichen. Ein Dritter arbeitet vorwiegend auf die Möglichkeit hin, sein berufliches Leben optimal mit dem privaten in Einklang zu bringen, und richtet berufliche Entscheidungen vorrangig an diesem Ziel aus. Es geht also darum, die eigenen Werte, Fähigkeiten und Prioritäten klar zu formulieren, um berufliche Entscheidungen im Einklang mit sich selbst treffen zu können. Dies ist oft nicht so einfach, wie es klingt, da Werte latent vorhanden sein können, ohne dass man sie bisher bewusst formulieren konnte. Tatsächlich gilt aber: Je authentischer man ist und sein kann, desto wohler wird man sich im Beruf fühlen, was sich auch auf den eigenen Erfolg auswirkt.

Der folgende Fragebogen soll dabei helfen, Ihre persönlichen Karriereanker herauszuarbeiten. Durch 40 Aussagen werden acht verschiedene Bereiche abgefragt, die sich in Scheins Studien immer wieder als die zentralen Karriereanker herausgestellt haben, um Karriere im 21. Jahrhundert zu beschreiben. Die Fragen dienen dazu, angeleitet über bestimmte Situationen und Werte zu reflektieren. Dabei spielen Ihre bisherigen Erfahrungen und Wünsche für die Zukunft eine wichtige Rolle, da sie Aussagen darüber erlauben, wann Sie sich wohl oder unwohl fühlen bzw. zufrieden oder unzufrieden sind.

Ihre Aufgabe hier ist, die folgenden Aussagen zu bewerten. Angegeben werden soll, wie sehr die einzelnen Punkte auf Sie zutreffen. Bitte verwenden Sie bei der Bewertung folgende Skala:

1	2	3	4	5	6
trifft gar nicht auf mich zu	trifft selten auf mich zu	trifft teilweise auf mich zu	trifft ziemlich auf mich zu	trifft meistens auf mich zu	trifft völlig auf mich zu

1	2	3	4	5	6
trifft gar nicht auf mich zu	trifft selten auf mich zu	trifft teilweise auf mich zu	trifft ziemlich auf mich zu	trifft meistens auf mich zu	trifft völlig auf mich zu

Nr.	Aussage	Wert
1.	Ich träume davon, in meinem Beruf so gut zu sein, dass mein fachlicher Rat immer gefragt ist.	
2.	Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn es mir gelungen ist, die Bemühungen anderer zu koordinieren und zu managen.	
3.	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich meine Arbeit so durchführen und meine Zeit so einteilen kann, wie ich es für richtig halte.	
4.	Sicherheit und Beständigkeit sind für mich wichtiger als Freiheit und Selbständigkeit.	
5.	Ich bin immer auf der Suche nach Ideen, die mir die Gründung eines eigenen Unternehmens ermöglichen.	
6.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich das Gefühl habe, einen wirklichen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft geleistet zu haben.	
7.	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich Probleme lösen oder Situationen meistern kann, die eine echte Herausforderung darstellen.	
8.	Ich würde eher kündigen, als eine Tätigkeit aufzunehmen, die meine Möglichkeiten einschränkt, mich um meine persönlichen Belange und um mein Privatleben/meine Familie zu kümmern.	
9.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meine fachlichen Fähigkeiten bis zu einem äußerst hohen Niveau weiterentwickeln kann.	
10.	Ich träume von der Führung eines komplexen Unternehmens und davon, Entscheidungen zu treffen, die eine große Zahl Mitarbeiter betreffen.	
11.	Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich die uneingeschränkte Freiheit besitze, meine Aufgaben, Terminpläne und meine Arbeitsweise selbst zu bestimmen.	
12.	Ich würde bei einem vielleicht etwas niedriger bezahltem, aber sichereren Jobangebot, meinen jetzigen Job zu kündigen, wenn ich inhaltlich das Gleiche zu tun hätte.	
13.	Für mich ist der Aufbau eines eigenen Unternehmens wichtiger, als eine Position im Management des Unternehmens eines anderen zu erlangen.	
14.	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich meine Fähigkeiten im Dienste anderer einsetzen kann.	
15.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich mit extrem schwierigen Herausforderungen konfrontiert werde und diese meistern kann.	
16.	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich meine persönlichen Bedürfnisse mit den Erfordernissen meiner Familie/meines Privatlebens und meines Berufs in Einklang bringen kann.	

1	2	3	4	5	6
trifft gar nicht auf mich zu	trifft selten auf mich zu	trifft teilweise auf mich zu	trifft ziemlich auf mich zu	trifft meistens auf mich zu	trifft völlig auf mich zu

17.	Für mich ist eine Tätigkeit als Leiter eines Funktionsbereichs auf meinem Fachgebiet attraktiver als eine Aufgabe im General Management.	
18.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich im General Management eines Unternehmens tätig bin.	
19.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meine uneingeschränkte Selbständigkeit und Freiheit besitze.	
20.	Ich suche Tätigkeiten in Unternehmen, bei denen ich das Gefühl von Sicherheit und Beständigkeit habe.	
21.	Ich bin mit meiner beruflichen Entwicklung vollauf zufrieden, wenn ich in der Lage bin, etwas zu schaffen, das ausschließlich das Ergebnis eigener Ideen und persönlichen Einsatzes ist.	
22.	Der Einsatz meiner Fähigkeiten zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitswelt ist für mich wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition im Management.	
23.	Ich bin mit meiner beruflichen Entwicklung völlig zufrieden, wenn ich scheinbar unlösbare Probleme lösen kann o. Unmögliches möglich gemacht habe.	
24.	Ich empfinde mein Leben nur dann als erfolgreich, wenn ich meine persönlichen Bedürfnisse gleichgewichtig mit denen meiner Privatsphäre und den Erfordernissen meines Berufs in Einklang bringen kann.	
25.	Ich würde eher kündigen, als eine Versetzung zu akzeptieren, die eine Tätigkeit außerhalb meines Fachgebiets mit sich bringt.	
26.	Für mich ist eine Tätigkeit im General Management attraktiver als die des Leiters eines Funktionsbereichs auf meinem derzeitigen Fachgebiet.	
27.	Für mich ist die Möglichkeit, meine Arbeit auf meine Art durchführen zu können, ohne Vorschriften und Einschränkungen beachten zu müssen, wichtiger als Sicherheit.	
28.	Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich finanziell und beruflich abgesichert bin.	
29.	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich etwas geschaffen oder erbaut habe, das vollständig mein eigenes Produkt ist oder auf meiner eigenen Idee beruht.	
30.	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich einen wirklichen Beitrag für die Menschheit und Gesellschaft leisten kann.	
31.	Ich suche Möglichkeiten bei der Arbeit, bei denen meine Fähigkeiten zur Problembewältigung u./o. mein Durchsetzungsvermögen gefordert werden.	
32.	Für mich ist der Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition im Management.	
33.	Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden, wenn ich meine speziellen Fähigkeiten und Talente einsetzen kann.	

Welche Karriereanker verbergen sich hinter den Abkürzungen?

Auf der folgenden Seite werden die von Schein herausgearbeiteten acht Karriereanker näher beschrieben. „Karriere“ spiegelt dabei die inneren Überzeugungen einer Person wider, die sich auf ihre individuellen Talente, also besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowie Kompetenzen, Stärken und Schwächen, beziehen. Jeder einzelne beschäftigt sich im Laufe der Zeit mit den eigenen Motiven (Warum verhalte ich mich so?), Bedürfnissen (Was ist mir wichtig? Worauf würde ich nicht verzichten?) und Zielen (Was möchte ich erreichen?). Überzeugungen und Werthaltungen entwickeln sich dabei im Verlauf des Arbeitslebens aufgrund der gemachten Erfahrungen – kristallisieren sich also über die Zeit heraus.

Bis zu einem bestimmten Grad treffen alle Karriereanker auf jeden Menschen zu, der arbeitet. Die Bereiche, die für den einzelnen allerdings von besonderer Bedeutung sind, so dass er nicht auf sie verzichten kann, verweisen auf die „wahren“ Karriereanker. Diese müssen nicht immer dem derzeitig ausgeübten Beruf entsprechen – Karrierewege werden durch viele Faktoren beeinflusst. Ziel sollte es aber sein, die berufliche Laufbahn langfristig mit den Karriereankern in Einklang zu bringen.

TF – Technische / funktionale Kompetenz

Menschen, die im Bereich *technische / funktionale Kompetenz* (TF) verankert sind, haben sich in hohem Maße spezialisiert. Das *General Management* (GM) reizt sie in den meisten Fällen wenig. Eine Abteilungsleitung würde beispielsweise nur dann für sie in Frage kommen, wenn sie weiterhin in ihrem Fachbereich tätig sein können. Menschen, die hier verankert sind, können ganz unterschiedliche Berufe ausüben: Ingenieure, die neue Verfahren erarbeiten, Lehrer, die die Schüler begeistern, Verkäufer, die von einem Produkt überzeugt sind und gern andere überzeugen. Alle mit TF als Karriereanker haben gemeinsam, dass ihnen der Spaß an der Arbeit verloren ginge, wenn sie in einen anderen Bereich versetzt werden würden, der zwar mehr Bezahlung, aber zum Beispiel einen viel stärkeren administrativen Anteil aufweist. Möglichkeiten zur Spezialisierung durch Weiterbildung oder die Aussicht, als ‚Koryphäe‘ im Unternehmen gesehen zu werden, sind im Vergleich ein wesentlich größerer Ansporn.

GM – Befähigung zum General Management

Analytische Fähigkeiten, emotionale und soziale Kompetenz und die Fähigkeit, mit nur bruchstückhaften Informationen logische Entscheidungen zu treffen, zeichnet Personen mit dem Karriereanker *General Management* (GM) aus. Diese Menschen können andere gut führen und Projekte angemessen steuern. Ihre Fähigkeiten haben breite Einsatzmöglichkeiten. Sie streben nach viel Verantwortung, erwarten aber auch eine hohe Bezahlung, da sie sich an der Höhe ihres Einkommens messen. Der Unterschied zu Menschen mit *technischer / funktionaler* Orientierung (TF) besteht unter anderem darin, dass sie sich durch Spezialisierung eingeengt fühlen.

SU – Selbständigkeit / Unabhängigkeit

Menschen mit dem Karriereanker *Selbständigkeit / Unabhängigkeit* (SU) stellen schon sehr früh im Berufsleben fest, dass sie ungern nach vorgegebenen Regeln oder Vorschriften arbeiten. Sie haben ein hohes Bedürfnis, die Arbeit auf ihre eigene Art in ihrem eigenen Rhythmus zu verrichten und auch ihren eigenen Bewertungsmaßstab dafür anzulegen. Menschen mit dieser Verankerung würden lieber auf ein höheres Gehalt für eine Tätigkeit innerhalb eines Unternehmens verzichten, wenn sie dadurch ihre für sie wichtige Freiheit nicht aufgeben müssten. Daher neigen Menschen mit SU als Karriereanker eher zu ‚freien‘ Tätigkeiten. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass man selbstständig oder freiberuflich tätig ist. Auch Bereiche innerhalb eines Unternehmens, in denen eine gewisse Selbständigkeit erhalten bleibt oder sogar gewünscht ist, eignen sich als Arbeitsumfeld. Dies ist beispielsweise im Außendienst oder in der Forschung und Entwicklung der Fall.

SB – Sicherheit / Beständigkeit

Die finanzielle Absicherung kann in bestimmten Lebensabschnitten, z.B. bei Gründung einer Familie, zum wichtigsten Faktor für den Berufstätigen werden. Für eine bestimmte Gruppe ist *Sicherheit und Beständigkeit* (SB) jedoch auch außerhalb dieser Lebensphasen das Hauptmotiv bei der Berufswahl. Sie möchten ihren beruflichen Werdegang so organisieren, dass sie sich abgesichert und frei von Sorgen fühlen. Die berufliche Zukunft soll vorhersehbar sein. Sie streben danach, in Unternehmen angestellt zu sein, die ihnen eine dauerhafte Beschäftigung garantieren können, kaum Entlassungen vornehmen, gute Betriebsrenten sowie Zusatzleistungen anbieten und Verlässlichkeit bzw. Solidität ausstrahlen. Aus diesem Grund können z.B. Tätigkeiten im öffentlichen Dienst attraktiv sein. Hohe Positionen innerhalb eines Unternehmens können mit diesem Karriereanker durchaus erreicht werden. Bevorzugt werden dabei Tätigkeiten, die eine kontinuierliche und vorhersehbare Leistung fordern und innerhalb klarer Strukturen erbracht werden.

UK – Unternehmerische Kreativität

Personen, die *Unternehmerische Kreativität* (UK) besitzen, verspüren schon relativ früh im Verlauf ihres Lebens den Drang, etwas Eigenes auf die Beine zu stellen. Dies kann beispielsweise die Gründung einer eigenen Firma sein, die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen oder etwa die geplante Übernahme eines Unternehmens, um dies nach eigenen Vorstellungen umzustrukturieren. Maßstab für den Erfolg ist, kreativ „Geld zu machen“. Die unternehmerisch Veranlagten bleiben meistens nicht lange in einem Angestelltenverhältnis. Menschen mit dem Karriereanker *Selbständigkeit / Unabhängigkeit* (SU) unterscheiden sich von dieser Gruppe darin, dass sie nicht die unternehmerische Komponente leitet, ein eigenes Geschäft zu tätigen oder ein Unternehmen zu gründen, sondern eben ihre dadurch gewonnene Autonomie. Personen mit *unternehmerischer Kreativität* arbeiten in der Anfangsphase ihrer Firmengründung oft noch nebenbei, bis ihr eigenes Unternehmen finanziell auf eigenen Beinen stehen kann. Sie werden dadurch angetrieben, anderen beweisen zu wollen, dass sie es schaffen können. Dies kann sogar bedeuten – vor allem in der Anfangsphase – auf *Unabhängigkeit und Selbständigkeit* zunächst verzichten zu müssen.

DH – Dienst oder Hingabe für eine Idee/Sache

Menschen, die neben einem ausreichenden Einkommen noch den Anspruch haben, etwas zu tun, das ihnen in einem größeren Kontext sinnvoll erscheint, haben *Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache* als Karriereanker. Für solche Menschen ist es wichtig zu wissen, welchen Stellenwert ihre Arbeit für eine gemeinsame Sache hat. Fehlt die nötige Anerkennung durch Vorgesetzte oder Kollegen – die eigenen Werte werden nicht anerkannt oder geteilt – so werden diese Menschen unzufrieden und sehen sich möglicherweise bald nach einem anderen Betätigungsfeld um. Ihnen sind Werte in ihrer Tätigkeit wichtiger als die Entwicklung bestimmter Fähigkeiten oder das Erreichen einer bestimmten Position. Sie möchten mit ihrer Arbeit dazu beitragen, die Welt zu verbessern, daher haben Menschen in helfenden und pflegenden Berufen, wie z. B. in der Medizin, Psychotherapie, Krankenpflege, Pädagogik und Sozialarbeit häufig (aber nicht immer) diesen Karriereanker. Außerhalb des sozialen Bereichs können Menschen in leitenden Tätigkeiten, wie z. B. Betriebsleiter oder Funktionsbereichsleiter eines Unternehmens, DH als zentralen Wert aufweisen. Auch ein Fachanwalt für Arbeitsrecht, der sich gewerkschaftlich engagiert, oder der Wissenschaftler auf der Suche nach einem neuen Medikament sind weitere Beispiele.

TH – Totale Herausforderung

Personen, die die *Totale Herausforderung* in ihrer Tätigkeit suchen, möchten an ihre Grenzen gehen: Sie versuchen das Unmögliche, möchten scheinbar unlösbare Probleme lösen und ziehen daraus dann für sich ihren Gewinn. Mit jedem Vorankommen suchen sie noch größere Herausforderungen. Ein Beispiel ist der Marineflieger: Sein Ziel ist es, sich im Ernstfall zu beweisen und den Gegner zu bekämpfen. Aber auch in anderen Berufszweigen zeigt sich für die Betroffenen kämpferischer Wettbewerb: Außendienstmitarbeiter, Sportler oder Manager sehen ihre Tätigkeit oft als tägliche Möglichkeit, sich mit anderen messen zu können. Es geht dabei um Sieg oder Niederlage. Ein Großteil der Menschheit braucht ein gewisses Maß an Herausforderung, doch für Menschen mit diesem Karriereanker ist es das zentrale Thema. Fehlen der Tätigkeit die Möglichkeiten, sich ständig selbst zu behaupten, so wird dem Betreffenden schnell langweilig und er ist leicht reizbar.

LI – Lebensstilintegration

Schließlich ist als letzter Karriereanker die *Lebensstilintegration* (LI) zu nennen. Dabei handelt es sich nicht nur um die Balancefindung zwischen Beruf und Privatleben. Vielmehr geht es um die Suche nach einer Möglichkeit, die Bedürfnisse des einzelnen (private Wünsche oder Wünsche die gemeinsam mit der Familie bestehen) und Karriere in Einklang zu bringen. Ein bestimmter Lebensstil soll durch die Arbeit nicht behindert werden. Daher sucht der hier Verankerte Flexibilität – genau wie im Falle des Karriereankers *Selbständigkeit und Unabhängigkeit* (SU). Allerdings ist der Berufstätige mit dem Karriereanker LI auch bereit, in einem Unternehmen tätig zu sein, wenn die gewünschten Voraussetzungen geschaffen sind. Hierbei handelt es sich oft um Menschen in Führungspositionen, die eine „Doppelkarriere“ in Arbeit und Familie anstreben. Um diese Personen in Unternehmen halten zu können, müssen sie zum einen beruflich herausgefordert werden. Zum anderen bedarf es besonderer Angebote, um private Bedürfnisse mit dem Beruf in Einklang zu bringen, was z.B. durch flexible Arbeitsmodelle oder Betriebskindergärten erreicht werden kann.

Karriereanker gelten, wenn man sie einmal für sich herausgefunden hat, als relativ stabile Grundorientierungen. In der Literatur wird oft von **dem einen** Karriereanker gesprochen, allerdings zeigt die Erfahrung, dass durchaus mehrere Anker für den einzelnen große Relevanz haben können. Und dies nicht nur, weil er sich nicht entscheiden kann. Spannend ist, gemeinsam mit dem Berater zu erarbeiten, welche Konflikte oder Synergieeffekte sich dadurch ergeben können.