

Edgar Scheins Konzept der Karriereanker

Wenn im Sondierungsgespräch klar wurde, dass die Indikation für Karriereberatung vorliegt, bekommt der Kunde den Auftrag, sich mit seinen Werten zu beschäftigen und dazu Daten zu erheben.

In diesem Konzept von Karriereberatung wird dazu u.a. die Erhebung der **Karriereanker** genutzt, ein Instrument, das Edgar Schein aus empirischen Langzeitstudien an Managerkarrieren mit Absolventen von MBA-Ausbildungen an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology in den sechziger Jahren entwickelt hat.¹ Seine Grundidee war, dass man die ‚**Innere Karriere**‘, also das Leben im Einklang oder in Disharmonie mit den eigenen Werten und dem Selbstbild, und die ‚**äußere Karriere**‘, das Verfolgen von organisational oder professionell festgelegten Karrierepfaden (internal and external career) voneinander unterscheiden müsse. Das Konzept der Anker ist das elaborierteste, das gegenwärtig zur Verfügung steht, weist aber auch einige Mängel auf, die ich im Weiteren aufzeigen möchte. Zuvor soll jedoch eine kurze Zusammenfassung seiner Gedanken erfolgen:

Schein beschreibt die Anker als ‚**Selbstkonzept**‘, das folgende Fragen beantwortet:

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?
3. Welches sind meine Werthaltungen, die Hauptkriterien nach denen ich meine Tätigkeit beurteile?“ (Schein 1994a, S. 23).²

Dieses Selbstkonzept entsteht schon vor der eigentlichen Berufsphase in jungen Jahren und bildet sich durch berufliche Erfahrungen deutlich heraus. „Das Selbstkonzept fungiert als Leitsystem und wirkt als Anker, der die Wahlmöglichkeiten beschränkt. Der Mensch entwickelt ein Gespür dafür, was ‚seins‘ ist und was nicht. Dieses ‚Selbstwissen‘ hält jemanden ‚auf Kurs‘ oder im ‚schützenden Hafen‘. Wenn Menschen sich auf ihre bisher getroffenen Entscheidungen besinnen, erkennen sie immer wieder, dass sie zu Dingen zurückgezogen werden, von denen sie schon abgekommen waren.“ (Schein 1994a, S. 25). Der Anker als Metapher meint dieses Zurückgezogen-werden. Das Schiff

¹ Der Career Anchor erschien 1985 in Amerika, 1992 lag die erste deutsche Übersetzung vor, auf deren dritte Auflage ich mich hier beziehe (vgl. Schein 1994a). Ende 2006 ist eine von Schein überarbeitete Fassung in San Francisco erschienen, die sich von der ersten dadurch unterscheidet, dass er zwei ehemals getrennte Verfahren, die Analyse der Anker und die Strategische Rollenplanung (vgl. Schein 1994b) verbunden hat. Am Konzept der Anker hat sich nichts geändert. Die Überlegungen zur Bewertung der Anker, die er zwischenzeitlich im Internet veröffentlicht hatte (vgl. 1996a), hat er dort eingearbeitet. Die deutsche Übersetzung soll Ende 2007 fertig gestellt sein.

² In der englischen Neufassung benutzt er die Begriffe: 1. Skills and competencies, 2. Motives, 3. Values. (Schein 2006, S. 3).

kann auf dem Wasser in die eine oder andere Richtung fahren, aber in der Tiefe liegt der Anker und begrenzt die Reichweite des Schiffs.

Die Arbeit in einem Unternehmen, die jemanden beständig in Konflikte mit seinen Werten bringt, eine Arbeit, die Stärken und Fähigkeiten dauerhaft nicht nutzt, eine Arbeit, die subjektiv keinen Sinn macht, die Motive und Ziele der Person nicht berücksichtigt, alles dies sind berufliche Situationen, in denen die Menschen gegen ihre Anker, gegen ihr Selbstbild handeln. Scheins Annahme ist, dass sie versuchen, die Situationen durch berufliche Entscheidungen so zu verändern, dass diese Spannung aufgehoben wird und die Menschen im Einklang mit ihren Selbstbildern arbeiten können. Es ist zu vermuten, dass eine Arbeit, die es dauerhaft unmöglich macht, seine Anker zu leben, krank macht.

In der zitierten empirischen Untersuchung hat Schein (1994a, S. 28) acht Anker beschrieben:

- **Dienst und Hingabe** an eine Idee oder Sache (Service / Dedication to a Cause), abgekürzt: DH – Menschen mit diesem Anker fühlen sich ihren Werten verpflichtet, sie beurteilen alle beruflichen Entscheidungen danach, ob sie der Verwirklichung dieser Werte dienen können oder nicht.
- Befähigung zum **General Management** (General Managerial Competence),³ abgekürzt: GM – Menschen mit diesem Anker begeistert das Managen und Führen, sie streben nach einem Aufstieg in der Hierarchie, um möglichst viel gestalten und beeinflussen zu können
- **Lebensstilintegration** (Lifestyle), abgekürzt: LI – Menschen mit diesem Anker empfinden und praktizieren keine radikale Trennung zwischen Beruflichem und Privaten. Beide Bereiche sollen ein harmonisches Ganzes geben, deshalb darf keiner den anderen dauerhaft dominieren.
- **Selbständigkeit und Unabhängigkeit** (Autonomy / Independence), abgekürzt: SU – Menschen mit diesem Anker brauchen Autonomie, um bei der Arbeit ihren eigenen Regeln, ihren Bewertungsmaßstäben und ihrem Rhythmus folgen zu können. Sie betrachten jede berufliche Entscheidung daraufhin, ob sie ihnen mehr oder weniger Autonomie beschert.
- **Sicherheit und Beständigkeit** (Security / Stability), abgekürzt: SB- Menschen mit diesem Anker schätzen die Voraussehbarkeit von beruflichen Anforderungen und Entwicklungen. Sie entscheiden sich in Karrierefragen eher für Beständigkeit als für ein Risiko.
- **Technische / Funktionale Kompetenz** (Technical / Functional Competence) = Fachliche Kompetenz, abgekürzt: FK⁴ - Menschen mit diesem Anker legen höchsten Wert darauf, ihre Arbeit fachlich kompetent - gemessen an den Maßstäben ihrer professional community- zu machen. Sie entscheiden sich gegen Karriereschritte, die

³ Dies sind ebenfalls die Begriffe aus der Auflage von 2006, S. 7.

⁴ Den Anker Technische / Funktionale Kompetenz, von dem sich Nicht-Techniker nicht angesprochen fühlen, habe ich im Folgenden in Fachliche Kompetenz umbenannt.

sie von der fachlichen Arbeit fern halten würden oder ihre Fachlichkeit nicht fordern würden.

- **Totale Herausforderung** (Pure Challenge), abgekürzt: TH – Menschen mit diesem Anker lieben es, Aufgaben zu bewältigen, die andere für unlösbar halten. Sie entscheiden sich gegen Jobs, die die Umsetzung von einmal gefundenen Lösungen und Routine mit sich bringen würden
- **Unternehmerische Kreativität** (Entrepreneurial Creativity), abgekürzt: UK- Menschen mit diesem Anker wollen und müssen ihre eigene Firma gründen, um neue Produkte oder Dienstleistungen zu schaffen. Die geschäftlichen Erfolge oder Mißerfolge sollen sich ganz allein mit ihrem Namen verbinden.

Schein sagt, dass es nicht mehr Anker gäbe und hält daran auch elf Jahre später in seinem Aufsatz ‚Career Anchor Revisited‘ fest (vgl. Schein 1996a). In der ersten Untersuchung waren es nur sechs Anker, Totale Herausforderung und Lebensstilintegration fehlten damals und kamen erst durch Nachuntersuchungen dazu.⁵ Die Spezifik der Anker wird in dem folgenden empirischen Teil anhand von typischen Aussagen näher erläutert, ich verzichte hier auf eine eingehende Darstellung der Anker und verweise auf die gute Beschreibung in Schein 1994 oder 2006. Die Kenntnis des eigenen Ankers ist nach Schein elementar für die bewusste Gestaltung der Karriere und für gute berufliche Entscheidungen, sie ist für das zunehmend notwendige Selbstmanagement der Karriere unerlässlich (vgl. Schein 2006, S.2).

In diesem Beratungskonzept ist die Erhebung der Anker ein wichtiger Teil der Datenerhebung, der Anamnese. Der Klient macht einen Test zur Selbsteinschätzung und ein leitfadengestütztes biographisches Interview, um seine Anker herauszufinden.⁶ Dieses Interview fokussiert auf berufliche Entscheidungssituationen und versucht die Tiefenstruktur, d. h. die Muster, die den Entscheidungsfindungen zugrunde lagen, zu rekonstruieren, also die Anker zu entdecken. Die Analyse der Anker ist aus zwei Gründen ein hervorragender Einstieg in die Beratung. Die Klienten beschäftigen sich in selbstreflexiver Weise mit ihrer Karriere und Biographie, sie blicken zurück in die Vergangenheit und verstehen meist schon während des Interviews und bei dessen Auswertung ihre Gewordenheiten. Und sie erkennen, wie ihre jetzige Position auf der Zeitachse auf dem Hintergrund der Biographie und ihrer Werte zu verstehen ist. Nicht der Berater macht die Anamnese, sondern sie selbst steuern die Datenerhebung. Dies vermittelt auf der Beziehungsebene die Botschaft, dass sie nicht vom Berater abhängig sind, sie sind selbst in der Lage, relevante Daten zu erheben. Zum anderen trägt die Reflexion dazu bei, sich über die eigenen mentalen Modelle von Karriere bewusst zu werden und die eigene Karrieretheorie weiter zu entwickeln.

⁵ Eine ausführliche Darstellung seiner Forschungen und der nachfolgenden Studien von De Long findet sich in Custodio 2000, die die Verteilung der Karriereanker bei philippinischen Hochschullehrern untersucht.

⁶ Der Test und die Leitfragen für das Interview finden sich im Karriereanker (Schein1994a), das zugleich ein Arbeitsbuch für den Kunden ist. Zusätzlich gibt es einen Trainerleitfaden, den man aber nur braucht, wenn man die Anker im Workshopsetting einsetzt, nicht für die Einzelberatung (vgl. Schein 1992).

