

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

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).

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 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 begeistern 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 Vorausehbarkeit von beruflichen Anforderungen und Entwicklungen. Sie entscheiden sich in Karrierefragen eher für Beständigkeit als für ein Risiko.

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

- 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 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

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

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).

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. (179-181)

Die Weiterentwicklung des Konzepts: Die Arbeit mit drei Karriereankern

Zur adäquaten Beschreibung der karrieresteuernden Werte, Motive und Selbstbilder von Menschen reicht ein Karriereanker nicht, das zeigen meine empirischen Untersuchungen. Karrieresteuernd ist die Trias der drei wichtigsten Karriereanker! Von Bedeutung scheinen auch die letzten drei Anker, die sog. Schattenanker zu sein. Ein differentielles Bild der karriereleitenden Werte ergibt sich erst aus dem Zusammenwirken der drei ersten und letzten Anker.

Zur Erläuterung dieser Thesen ein in Teilen überarbeiteter Auszug aus dem Kapitel Wertklärung meines Buchs Triadische Karriereberatung, EHP Verlag 2008, S. 184-188

Wendet man die Prinzipien des Triadischen Denkens auf die Arbeit mit Werten an, sucht man nach den drei wichtigsten Werten einer Person, aus deren Zusammenspiel eine personenspezifische Wertetriade emergiert. Ihre Spezifik entsteht aus den drei Werten, aus deren wechselseitigen Beeinflussungen, aus den Spannungen, die sich zwischen ihnen bilden können, und aus der spezifischen Ausprägung der einzelnen Werte, die aus der Kombination mit anderen entsteht. Die Wertetriade ist ein Schritt in Richtung einer differentiellen Karrieretheorie. Die Bezeichnungen oder Namen der Karriereanker werden hier beibehalten, um dem Leser, der das Konzept der Karriereanker kennt, eine gute Orientierung zur ermöglichen.

Leitlinien für die Arbeit mit Wertetriaden

Die Werte stehen in Bezug zueinander und haben Funktionen füreinander

Die Bedeutung und Wichtigkeit der drei Werte ist in der Regel nicht gleich. Kunden prämiieren oft einen Wert auf Kosten der anderen. Die Prämierung der ersten drei Werte wechselt.

Ein Beispiel dafür ist die Kombination der Anker Selbständigkeit, Lebensstilintegration und Fachlichkeit: In einer beruflichen Situation, in der durch Veränderung der Rahmenbedingungen die Autonomie eines Professionals, der diesen Anker hat, stark eingeschränkt wird, erscheint ihm dieser als das Wichtigste überhaupt, der Fachanker und die Lebensstilintegration rücken in den Hintergrund.

In einer Zeit, in der die Arbeitsverdichtung und die Anforderungen so stark steigen, dass es keine Erholungs- und Freizeitphasen mehr gibt und der Betreffende das Gefühl hat, nur noch für die Arbeit zu leben, wird der Lebensstilintegrationsanker in den Vordergrund rücken. Er wird sich fragen, wofür er das alles macht, und beklagen, dass ihm das Gleichgewicht, seine Work-Life-Balance, verloren gegangen sei.

Ändern sich die fachlichen Anforderungen und die Fachgebiete, wird der Karriereanker Fachliche Kompetenz wichtig, weil bei dem Betreffenden das Gefühl entsteht, etwas machen zu müssen, was er fachlich nicht beherrscht. Das kann er mit seinem Wert, immer fachlich gute Arbeit zu machen und auf dem neusten Stand zu sein, nicht vereinbaren.

Ein Beispiel zum Anker Totale Herausforderung und Selbständigkeit: Jemand, der mit Umsetzungsaufgaben und Institutionalisierung von Ergebnissen betraut wird, während er zuvor immer interessante Projekte gestalten konnte, wird seinen Anker Totale Herausforderung fühlen, der während der Projektarbeit gut bedient wurde. Obwohl ihm in der Arbeit freie Hand gelassen wird, verliert die Selbstständigkeit und Unabhängigkeit an Bedeutung gegenüber der Totalen Herausforderung.

Die Prämierung der Anker ist abhängig von Lebensphasen, äußeren Rahmenbedingungen und inneren Zuständen.

Innere Konflikte und Entscheidungsprobleme entstehen oft aus der Spannung zwischen den Werten.

Die ersten drei Anker finden ihr Pendant in den letzten Anker. Diese zeigen, was dem Betreffenden unwichtig ist, was ihn nicht leitet, oder seine Gegenabhängigkeit zu bestimmten Werten.

Es gibt berufstypische Kombinationen von Werten

Werte und Karrieren werden durch die Familienbiographie beeinflusst.

Die Bewertung und Ausprägung der Werte ist kulturspezifisch. Verschiedene Kulturen prämiieren unterschiedliche Werte und legen einzelne Karriereanker auch unterschiedlich aus.

Auf den Philippinen bedeutet Sicherheit und Beständigkeit regionale Sicherheit und nicht die Sicherheit, in einer bestimmten Organisation zu bleiben, und ist – dies zeigt die Untersuchung von Custodio 2000 - sehr bedeutsam für die Menschen. Der Anker Totale Herausforderung

scheint überhaupt keine Bedeutung zu haben, die Forscher haben ihn nicht einmal in ihr Untersuchungsdesign aufgenommen!

Akademiker aus unserer Kultur, die den Anker Unabhängigkeit haben, können sich mit ihm in der Regel leicht anfreunden, da Autonomie ein hoher Wert in dieser Gesellschaft ist. Wenn sie feststellen, dass sie den Sicherheitsanker haben, treten eher beschämte Reaktionen auf, und die Betroffenen versuchen, dies abzumildern oder sich zu verteidigen.

Es gibt mehr Karriereanker als von Schein angenommen, da er nur eine Profession untersucht hat: Entdecker und Künstler haben Motive und Selbstbilder, die nicht durch die acht Anker erfasst werden.

Mehr Lesen?

www.rappe-giesecke.com > Triadische Karriereberatung > Die Karriereanker und > Wertetraiden

oder das Buch Triadische Karriereberatung 2008 und Neuauflage 2019