

SCHÄFFER
POESCHEL

1. Fachlaufbahn oder Führungslaufbahn – Einflussfaktor Karriereanker

Sven Litzcke*

- 1.1 Fach- und Führungslaufbahn
 - 1.1.1 Fachlaufbahn
 - 1.1.2 Führungslaufbahn
- 1.2 Karriereanker
 - 1.2.1 Entstehung und Grundlagen
 - 1.2.2 Innere Karriere versus äußere Karriere
 - 1.2.3 Ankerklassifikation
 - 1.2.4 Ankerkombination
- 1.3 Fazit
- 1.4 Fragen zur Selbstreflexion
- 1.5 Literaturempfehlungen
- 1.6 Literatur

* Prof. Dr. rer. nat. *Sven Litzcke*, Human Resource Management und Wirtschaftspsychologie, Hochschule Hannover.

Berufswahl und Selbstkonzept

Karriereanker gehören von ihrem Ansatz her zu den Selbstkonzepttheorien. In den Selbstkonzepttheorien geht man davon aus, dass eine Person bei der Berufswahl versucht, ihr berufliches Selbstkonzept zu verwirklichen. Personen, deren Selbstkonzept zu dem gewählten Beruf passt, sind zufriedener (Seifert, 1989) als andere, die sich ausschließlich an äußeren Karrierechancen wie Beförderung und Gehalt orientieren. Die Grundidee ist dieselbe wie in Kapitel A.3 *Persönlichkeit und Führung – Das 5-Faktoren-Modell der Persönlichkeit*. Zwar kann man auch mit Tätigkeiten, die man aus rein materiellen Gründen ausübt und die einem nicht liegen, Führungskarriere machen. Nur ist die Wahrscheinlichkeit gering, mit einer solchen Wahl zufrieden zu werden. Die Kenntnis der eigenen Karriereanker kann hilfreich bei der Frage sein, ob man eher mit einer Fachlaufbahn oder eher mit einer Führungslaufbahn zufrieden werden wird.

Führungslaufbahn versus Fachlaufbahn

Eine klassische Managementkarriere verläuft nach oben (Führungslaufbahn). Mit jeder Stufe der Leiter, die eine Führungskraft erklimmt, erhält sie mehr Geld, mehr Privilegien und mehr Macht. Karriere ist in diesem klassischen Sinn der Aufstieg vom Spezialisten mit Fach- und Methodenkompetenz zum Generalisten mit Personalverantwortung. Lange Zeit konnte eine Führungskraft in Unternehmen nur so Karriere machen oder gar nicht. Wie verändern sich die Anforderungen auf dem Weg nach oben? Auf dem Weg vom Spezialisten zum Generalisten wird Fach- und Methodenkompetenz unwichtiger. Hingegen werden personale sowie umsetzungsorientierte und sozialkommunikative Kompetenzen wichtiger. Auch Mitarbeiter, die als Spezialisten sehr gut arbeiteten und zufrieden waren, mussten irgendwann Führungskraft werden, wollten sie mehr Geld verdienen. Das führte und führt immer wieder zu überforderten und unzufriedenen Vorgesetzten, die eigentlich lieber weiter ihre Fachtätigkeit ausüben würden. Und es führt zu unzufriedenen Mitarbeitern, weil sie Führungskräften ausgesetzt sind, die nicht führen können oder nicht führen wollen. Solche Führungskräfte kümmern sich nur unwillig um ihre Mitarbeiter. In solchen Fällen wäre eine Fachlaufbahn eine sinnvolle Alternative zur Führungslaufbahn.

Übersicht

Der Wechsel vom Fachexperten in eine Führungslaufbahn ist ein biografisch einschneidender Schritt, der gut überlegt sein will – aus der Perspektive eines Einzelnen ebenso wie aus der Perspektive eines Unternehmens. Mit den nachfolgenden Ausführungen sollen Hinweise gegeben werden, welche Personen sich mit einer Führungslaufbahn und welche sich mit einer Fachlaufbahn leichter tun. Eine persönliche Beratung kann dieser Beitrag jedoch nicht ersetzen. Nachfolgend geht es im Wesentlichen um die Perspektive des Einzelnen, der vor einer persönlichen Entscheidung über Fachlaufbahn oder Führungslaufbahn steht. Insgesamt liegen nur wenige Forschungsergebnisse zum Thema Fachlaufbahn versus Führungslaufbahn vor. Auf die Homepage eines der wenigen aktuellen Forschungsprojekte zu dem Thema sei deshalb hier für besonders Interessierte kurz verwiesen: www.fachlaufbahnen.de.

Karriere

Fachlaufbahn und Führungslaufbahn sind alternative Ausgestaltungen von Karrierewegen. Karrieren sind ein komplexes Zusammenspiel von individueller Lebensgeschichte, Laufbahn und professionellem Werdegang (Rappe-Giesecke, 2008). Neben Anteilen der Person spielen Anteile der Situation/Gelegenheiten im Alltag eine erhebliche Rolle. Nachfolgend stehen die Anteile der Person mit Fokus auf Karriereankern im Vordergrund. Einschränkend muss erwähnt wer-

den, dass in dem vorliegenden Beitrag das Thema Karriere nicht umfassend behandelt wird, sondern nur hinsichtlich einer ausgewählten Facette: Den Karriereankern. Für eine umfassende Einführung in die Möglichkeiten der Karriereberatung wird die Lektüre des Buches von Rappe-Giesecke (2008) empfohlen.

1.1 Fach- und Führungslaufbahn

Seit einigen Jahren bemühen sich Unternehmen (Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP), 2012; Stockhausen/Deuter, 2011) verstärkt darum, für Spezialisten eine Alternative zur klassischen Führungskarriere zu schaffen und führen hierfür sogenannte *Fachlaufbahnen* ein, exemplarisch hierzu Ladwig (2011) und Schorp-Leibkutsch/Saturno (2009). Auch in der wissenschaftlichen Literatur ist eine Zunahme einschlägiger Veröffentlichungen zu Fachlaufbahnen erkennbar (Sauer mann, 2011). In einer Fachlaufbahn kann ein Spezialist weiter im Fachumfeld arbeiten, er erhält keine Personalverantwortung aber dennoch mehr Geld und mehr Privilegien – mehr Macht in der Regel nicht. Kernziel von Unternehmen bei der Einführung von Fachlaufbahnen ist die Bindung von Schlüsselkräften (DGFP, 2012), die eine Führungslaufbahn nicht anstreben oder die für eine Führungslaufbahn nicht geeignet sind.

Laut DGFP (2012) werden Fachlaufbahnen am häufigsten in den Bereichen *Forschung und Entwicklung, Produktion, IT, Human Resource Management* und *Controlling* eingeführt. Die DGFP (2012) wertete 120 Fragebögen aus. Der Fragebogen war an rund 1.600 Unternehmen verschickt worden (Rücklaufquote 7,4 Prozent). Trotz aller Vorsicht mit der die Zahlen aufgrund der geringen Rücklaufquote zu interpretieren sind, zeichnet sich ab, dass die Einführung von Fachlaufbahnen für Unternehmen im Wesentlichen eine Option darstellt, Schlüsselpersonal an sich zu binden (Spies, 2011). Manche Unternehmen, beispielsweise die Commerzbank AG, integrieren das Konzept der Fachlaufbahn in umfassende Systeme des Human Resource Managements, mit dem auf folgende Veränderungen reagiert wird: zunehmende Bedeutung von Work-Life-Balance, Gesundheitsmanagement und demografische Entwicklung (Reicherzer, 2012). Das Beispiel zeigt, dass mit der Entscheidung über eine Fachlaufbahn bzw. eine Führungslaufbahn eine Reihe anderer Entscheidungen zum Umgang mit dem Potential von Mitarbeitern mitgetroffen werden. Unternehmen bieten häufig institutionalisierte Karrieremodelle an und schaffen so Perspektiven für Mitarbeiter. Ziel aus Unternehmenssicht für die Einführung einer Fachlaufbahn ist die Gewinnung und Bindung derjenigen Mitarbeiter, die entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen (Gmür/Thommen, 2011). Welche Motivationswirkung verschiedene Karrieremodelle auf die Mitarbeiter haben, hängt von der Persönlichkeit sowie den Werten und Einstellungen der Mitarbeiter ab. Je statusorientierter und je machtorientierter ein Mitarbeiter ist, desto eher ist er an einer Führungslaufbahn interessiert (Gmür/Thommen, 2011). Hingegen kann ein sehr sachorientierter Mitarbeiter stärker dadurch motiviert werden, dass er diejenige Arbeit verrichten darf, die ihn inhaltlich interessiert.

Fachlaufbahn

Bindung von Leistungsträgern

Projektlaufbahn, Gremienlauf- bahn

Weitere Karrierevarianten, wie die so genannte *Projektlaufbahn* und die so genannte *Gremienlaufbahn*, werden in diesem Kapitel nicht behandelt. Für Interessierte sei auf Ladwig/Domsch (2011) verwiesen, die eine knappe und gut lesbare Übersicht zu Projekt- und Gremienlaufbahnen geben. Im Vergleich zur Fach- und Führungslaufbahn sind diese Varianten weniger verbreitet. In Projektlaufbahnen beziehen sich Führungsaufgaben auf Fachfragen, die disziplinarische Zuständigkeit bleibt beim Vorgesetzten in der Linie. Die Führungsverantwortung ist zudem, wie das Projekt selbst, zeitlich befristet (Gmür/Thommen, 2011). In Gremienlaufbahnen steigt der Vertreter eines Bereiches zunehmend höher in entscheidungsrelevanten Gremien auf (Ladwig/Domsch, 2011).

1.1.1 Fachlaufbahn

Definition Fachlaufbahn

Fachlaufbahn: Die Karriere verläuft von einfacheren zu komplexeren Aufgabstellungen innerhalb eines spezialisierten Fachgebiets (Gmür/Thommen, 2011, S. 317).

Auswahlkriterien

Fachlaufbahnen bieten alternativ zur Führungslaufbahn Aufstiegsmöglichkeiten für Experten. Der Aufstieg in Fachlaufbahnen basiert auf Fach- und Methodenkompetenz (Ladwig, 2011). Unternehmen nennen laut DGFP (2012) als Auswahlkriterien für die Aufnahme von Mitarbeitern in eine Fachlaufbahn:

- Ausgewiesene Expertise,
- dauerhaft überdurchschnittliche Leistungen,
- Methodenkompetenz,
- strategisch relevante Kompetenz.

Auch innerhalb von Fachlaufbahnen sind die Positionen hierarchisch gestaffelt, häufig gibt es mit Führungslaufbahnen vergleichbare Rangstufen (Ladwig/Domsch, 2011). Fachexperten können Karriere machen, ohne die fachliche Arbeit, in der sie sehr erfolgreich und zufrieden sind, aufgeben zu müssen. Fachlaufbahnen werden Führungslaufbahnen nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen. Insofern ist die Einführung von Fachlaufbahnen eine Möglichkeit, um mehr Anreize durch Beförderungsoptionen zu verschaffen – auch der Aufstieg in einer Fachlaufbahn ist regelmäßig mit Beförderungen und Gehaltszuwächsen verbunden.

Führungslauf- bahnen sind angesehener

Dennoch werden Fachlaufbahnen oft als weniger prestigeträchtig wahrgenommen als Führungslaufbahnen (DGFP, 2012; Stockhausen/Deuter, 2011), auch wenn Domsch/Ladwig (2011, S. 6) in dem Vorwort zu dem von ihnen herausgegebenen Buch schreiben, dass »Fachlaufbahnen ... zunehmend nicht mehr als Karrierealternativen zweiter Wahl« gelten. Möglicherweise ist die positive Einschätzung von Fachlaufbahnen durch Domsch/Ladwig (2011) weniger in der Gegenwart, aber mit Blick auf die Zukunft zutreffend. So gehen beispielsweise Personalverantwortliche davon aus, dass die Bedeutung von Fachlaufbahnen zunehmen wird (DGFP, 2012). Als Gründe werden genannt (DGFP, 2012):

- Zunehmender Fachkräftemangel,
- steigende Bedeutung des Wissensmanagements,
- Trend zu flachen Hierarchien,
- neue Mitarbeitergeneration.

Gründe für die Einführung von Fachlaufbahnen

Das Interesse an Fachlaufbahnen für Mitarbeiter zeigt sich darin, dass sich teilweise mehr Mitarbeiter auf Fachlaufbahnen als auf Führungslaufbahnen bewerben (Spies, 2011).

Mit Blick auf die demografische Entwicklung kann die Einführung einer Fachlaufbahn Instrument zur Anziehung und Bindung von Fachexperten, speziell in den technischen Berufen, sein. Häufig lehnen es Fachspezialisten ab, in der Aufgabendurchführung kontrolliert zu werden und sie beklagen sich über bürokratische Einengung (Ladwig/Domsch, 2011). In einer klassischen Führungslaufbahn nehmen Facharbeiten, die Experten besonders gerne ausführen, ab und bürokratische Einengungen nehmen zu: Man muss in einer hierarchischen Führungsposition bestimmte regelmäßige Treffen besuchen, in bestimmten Zeiträumen Mitarbeitergespräche führen, zu Stichtagen bestimmte Kennzahlen vorlegen etc. All das sind Tätigkeiten, die fachlich orientierte Menschen häufig als Belästigung bei ihrer eigentlichen Arbeit empfinden.

Demografische Entwicklung

Ladwig/Domsch (2011, S. 21) nennen u. a. folgende positive Erfahrungen mit Fachlaufbahnen: »Förderung von notwendigem Spezialwissen«, »kein Zwang, Spezialisten in Führungspositionen zu befördern«, »Möglichkeiten zur Berücksichtigung individueller Zielvorstellungen«. Auf der Negativseite nennen Ladwig/Domsch (2011, S. 21) u. a.: »zu wenig vernetztes Denken und Handeln«, »sinkende Einsatzflexibilität bei zu einseitiger Spezialisierung«.

Vorteile Fachlaufbahn

Nachteile Fachlaufbahn

1.1.2 Führungslaufbahn

Führungslaufbahn: Der Karriereweg verläuft von einer Hierarchiestufe zur nächsten. Ein Bereichswechsel ist möglich, aber nicht zwingend (Gmür/Thommen, 2011, S. 317).

Definition Führungslaufbahn

Führungslaufbahnen sind in der Regel hinsichtlich Vollmachten und Entscheidungsrechten, Budgetverantwortung und Ressourcen- sowie Sekretariatsausstattung besser ausgestattet als Fachlaufbahnen. Hinsichtlich Informationszugang, Grundvergütung und variabler Vergütung liegen Führungslaufbahn und Fachlaufbahn meist nahe beieinander (DGFP, 2012). Praktisch ist die Zahl von Aufstiegspositionen begrenzt, zumal in vielen Unternehmen in den letzten Jahren durch den Abbau von Führungshierarchien die Chance auf einen klassisch hierarchischen Aufstieg abgenommen hat (Ladwig/Domsch, 2011). Dennoch wird es weiterhin Karrierechancen in Führungslaufbahnen geben.

Vorteile Führungslaufbahn

Führungskräfte müssen sich stärker als Experten in einer Fachlaufbahn gegenüber Kollegen behaupten, Rivalitäten bewältigen, die eigene Machtposition absichern und sich um Anerkennung bemühen. Eine Führungskraft muss motiviert sein, Konflikte und andere soziale Anforderungen zu bewältigen (Kunz,

Besonderheiten Führungslaufbahn

2011). Schließlich muss man bereit sein, die Beschäftigung mit den Problemen anderer Menschen als Teil seiner Aufgabe anzuerkennen. Viele Fachexperten sind hierzu nicht bereit und empfinden Führungsarbeit nicht als *echte* Arbeit. Zudem erleben sie die Konfrontation mit emotionalen und zwischenmenschlichen Problemen als nervenaufreibend. Hinzu kommt, dass man als Führungskraft Managementfähigkeiten erwerben muss. Bei diesen handelt es sich letztlich um spezifische Fach- und Methodenkompetenzen bezogen auf die Steuerung von Unternehmenseinheiten. Ferner erwarten Mitarbeiter heute mehr von ihrer Führungskraft (Kunz, 2011) als dies früher üblich war. Exemplarisch hierfür steht die so genannte *Generation Y*, geboren zwischen 1981 und 1994, die mehr Interesse an Work-Life-Balance haben und die zugleich prinzipiell skeptisch gegen das Führen und das Geführtwerden sind (Werle, 2012). Siehe hierzu ferner den Beitrag B.4 von Schäfer *Autorisierung und Deautorisierung – Warum Mitarbeiter geführt werden wollen und ihre Führungskräfte herausfordern* in diesem Buch. Unter *Work-Life-Balance* ist eine Art der Gestaltung von Arbeitspflichten und Arbeitsumgebung zu verstehen, die neben dem beruflichen Engagement auch persönliche Ziele und private Verpflichtungen berücksichtigt (Gmür/Thommen, 2011). Trotz aller Bemühungen im Rahmen von Work-Life-Balance-Programmen ist eine klassische Karriere in der Regel nur mit einer hohen zeitlichen Investition zu erreichen (Linneweh/Hofmann, 2009). Nach Gmür/Thommen (2011, S. 319) setzen solche Karrieremodelle »eine 50-, 60- oder sogar 80-Stunden-Arbeitswoche« voraus. Inwieweit sich dies in absehbarer Zeit ändern wird, bleibt abzuwarten. Über eine Führungskarriere entscheiden die obersten Führungskräfte, die in der Regel selbst über eine solche permanente Einsatzbereitschaft aufgestiegen sind. Insofern decken sich die Erwartungen der obersten Führungskräfte, die über Karrieren entscheiden, stellenweise nicht mit den Einstellungen und Wünschen von Nachwuchsführungskräften.

Aus Sicht einer Nachwuchsführungskraft stellt sich die Frage, ob eine Fachlaufbahn oder eine Führungslaufbahn erstrebenswert ist. Eine weitere Variante, die Frage, ob eine Karriere überhaupt erstrebenswert ist, wird in diesem Beitrag nicht behandelt. Eine Entscheidungshilfe, neben anderen, kann die Einschätzung der eigenen Ausprägung auf den so genannten Karriereankern sein.

Nachteile
Führungslaufbahn

1.2 Karriereanker

Definition
Karriereanker

Karriereanker sind eine Bündelung und Systematisierung des berufsbezogenen Selbstkonzepts einer Person.

Hintergrund

Der Begriff *Karriereanker* wurde von Schein (2005) in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts geprägt. Das Konzept der Karriereanker basiert im Kern auf einer Langzeitstudie mit 44 Studierenden des MBA-Studienganges an der Sloan School of Management und wurde 1961 gestartet. Mit den Teilnehmern wurden mehrere Interviews geführt, zuletzt 12 Jahre (1973) nach dem ersten Interview.

Die Studienteilnehmer wurden nach ihren Schlüsselentscheidungen gefragt und sie sollten darstellen, warum sie bestimmte berufliche Entscheidungen getroffen hatten. Interessanterweise waren die den Entscheidungen zugrunde liegenden Motive und Gefühlsmuster für die einzelnen Personen über den untersuchten Zeitraum hinweg weitgehend konstant. Dieser Rückbezug auf einen augenscheinlich konstanten Bezugspunkt führte zum Begriff *Anker* (Schein, 2005). Rappe-Giesecke (2008, S. 179) prägt dafür folgendes Bild: »Das Schiff kann auf dem Wasser in die eine oder die andere Richtung fahren, aber in der Tiefe liegt der Anker und begrenzt die Reichweite des Schiffs«.

Trotz nicht durchgängig präziser Operationalisierung und trotz der Diskussion über die psychometrischen Mängel des von Schein entwickelten Fragebogens kann man insgesamt von einer akzeptablen Qualität des Fragebogens zu Karriereankern ausgehen (Brindle/Whapham, 2003a, 2003b; Steele, 2009; Steele/Francis-Smythe, 2007).

1.2.1 Entstehung und Grundlagen

Karriereanker setzen sich laut Schein (2005) aus verschiedenen Facetten zusammen: Fähigkeiten, Motive, Werte. Aus psychologischer Sicht handelt es sich hierbei um eine Vermischung verschiedener Konstrukte zur Beschreibung von Personen. Ziel von Schein (2005, S. 1) ist es, »verborgene Talente ans Tageslicht zu bringen«. Im Kern handelt es sich bei den Karriereankern um ein auf die berufliche Tätigkeit bezogenes Selbstbild (Schein, 2005). In der Weiterentwicklung von Rappe-Giesecke (2008) werden die Karriereanker stärker wertorientiert interpretiert als im ursprünglichen Konzept von Schein (2005); dem wird in diesem Beitrag gefolgt. Ähnlich wie Persönlichkeitseigenschaften sind Werte zeitlich eher stabil (Asendorpf/Neyer, 2012; Furnham, 2008). Der Kern des Ansatzes von Rappe-Giesecke (2008) ist ein Abgleich der Werte eines Menschen mit den Werten der Organisation, in der er arbeitet. Demnach kann man eine fundierte Karriereentscheidung nur treffen, wenn man seine eigenen handlungssteuernden Ideale und Werte kennt (Rappe-Giesecke, 2008). Folgende Werte werden nach dem Ansatz von Rappe-Giesecke (2008) umfassend bei der Karriereberatung berücksichtigt:

- Werte, die sich im Verlauf der Biografie entwickelt haben (Person),
- Werte der Organisation, in denen sich eine Person bewegt (Situation),
- Werte der erlernten Profession (berufliche Sozialisation).

Verborgene
Talente

Werte

Beispiel

Beispielsweise sei die Grundhaltung vieler technisch geprägter Personen, mitbedingt durch Studium und Ausbildung, wie folgt gekennzeichnet (Bhatt, 2011; Rappe-Giesecke, 2008): Häufig bevorzugen Techniker Lösungen, in denen Menschen keine entscheidende Rolle spielen; Techniker sind häufig auf reibungsloses Funktionieren eingestellt und bevorzugen Ursache-Wirkungs-Denken; Vielen ist es wichtig, perfekte Produkte zu schaffen. So nützlich eine solche Werthaltung bei einer technischen Problemlösung sein kann, so wenig hilfreich ist sie bei der Lösung von mehrschichtigen und mehrdeutigen Führungsaufgaben. Damit soll nicht behauptet werden, dass Techniker nicht führen können,

Wertekonflikt

sondern, dass die im Laufe der beruflichen Sozialisation geförderte Werthaltung von Technikern bei der Übernahme einer Führungsaufgabe hinderlich sein kann. Es geht bei Werthaltungen weniger darum, ob eine Person eine Führungsposition ausfüllen kann, sondern darum, ob sie in der Führungsrolle zufrieden und ohne Störgefühle arbeiten kann. Die Zufriedenheit mit einer beruflichen Funktion hängt stark davon ab, ob die eigene Werthaltung mit den Anforderungen der Stelle im Einklang steht. Wer in seiner beruflichen Funktion ständig Konflikte mit seinen Werten auszustehen hat, wird nicht dauerhaft zufrieden und leistungsfähig sein können. Eine solche Dauerdiskrepanz zwischen den eigenen Werten und den Werten der Organisation kann sogar krank machen (Rappe-Giesecke, 2008). Die Arbeit von Lumley (2009) zeigt, dass es einen systematischen Zusammenhang zwischen Karriereankern, Arbeitszufriedenheit und Bindung an eine Organisation gibt.

Grenzen

Anhand dieser Ausführungen wird deutlich, was man mit dem Konzept der Karriereanker nicht erreichen kann: Systematische Fehler im Selbstbild werden nicht entdeckt. Hierfür wäre das Einholen von Fremdeinschätzungen erforderlich. Grundsätzlich bietet das Konzept der Karriereanker die Möglichkeit, Fremdeinschätzungen zu integrieren. Schein (2005) schlägt vor, die Karriereanker durch eine Kombination von standardisiertem Fragebogen und Interview zu ermitteln. Als dritte Datenquelle könnten dann noch eine oder mehrere Fremdeinschätzungen eingeholt werden.

1.2.2 Innere Karriere versus äußere Karriere

Selbsteinschätzung versus Fremdeinschätzung

Die *innere Karriere* ist die Selbsteinschätzung der Entwicklung im Berufsleben (Schein, 2005). Im Fokus steht die Frage, ob eine Person mit der beruflichen Entwicklung zufrieden ist oder nicht. Dem steht die *äußere Karriere* gegenüber, was der Fremdscheinschätzung, orientiert am beruflichen Aufstieg, entspricht. Üblicherweise ist die äußere Karriere gemeint, wenn man umgangssprachlich von beruflichem Erfolg oder von Karriere spricht. Abele und Spurr (2009) zeigen, dass die äußere Karriere nicht die Einschätzung der inneren Karriere determiniert. Für die Zufriedenheit zählt die subjektive Selbsteinschätzung (innere Karriere) in der Regel mehr als die Fremdeinschätzung (äußere Karriere). Folgerichtig steht in diesem Beitrag die innere Karriere im Vordergrund. Hilfreich ist der Hinweis von Schein (2005), dass ein berufliches Leben nicht monolithisch ist, sondern aus verschiedenen Phasen besteht. Man kann trefflich streiten, ob die von Schein (2005) vorgeschlagenen Phasen nicht auch anders bezeichnet oder eingeteilt werden könnten. Für eine erste Annäherung an das Thema berufsrelevanter biografischer Veränderungen ist die Einteilung aber hilfreich (Schein, 2005):

Phasen im Berufsleben

1. *Wachsen/Fantasieren/Erkennen*: Kindheit und Jugend mit noch vagen Vorstellungen vom Beruf.
2. *Lernen/Berufsausbildung*: Entscheidungen für einen Beruf und ggf. für eine Spezialisierung innerhalb eines Berufs.
3. *Eintritt ins Berufsleben*: Realität des Arbeitslebens und persönliche Reaktion hierauf (Praxisschock).

4. *Berufliche Sozialisation*: Verbleib in einer Organisation/einem Beruf oder Wechsel wegen Nichtpassung.
5. *Akzeptanz*: Vollwertiges Ausfüllen einer Berufsrolle.
6. *Dauerhafte Beschäftigung/Zugehörigkeit*: Innerhalb der ersten Jahre wird entschieden, ob eine Person zu einer Organisation wirklich dazugehört, meist erkennbar daran, ob sie gefördert wird oder nicht. Allerdings wird eine dauerhafte oder gar lebenslange Beschäftigung bei einem einzigen Unternehmen immer seltener. Wer ein solches Idealbild im Kopf mit sich trägt, erlebt die inzwischen oft unvermeidlichen Wechsel als Brüche oder eigenes Versagen.
7. *Krise der mittleren Jahre*: Häufig zu findende Neuorientierung nach vielen Berufsjahren: Habe ich den richtigen Beruf gewählt? Habe ich erreicht, was ich erreichen wollte? Und schließlich die Kernfrage: Soll ich so weitermachen oder soll ich mich verändern?
8. *Schwung halten, wiedergewinnen oder ausklingen lassen*: Karriere fortsetzen oder auf erreichter Ebene bleiben.
9. *Loslösung*: Gedanken über den Ruhestand als nächste Lebensphase.
10. *Ruhestand*: Manche freuen sich auf den Ruhestand, für andere ist der Ruhestand ein sehr einschneidendes und negativ gefärbtes Erlebnis, das zu Erkrankungen führen kann.

Diese Phasen sind als Groborientierung zu verstehen. Die Phasen können unterschiedlich lang sein und sie können sich wiederholen (Schein, 2005), einzelne Phasen können ausgelassen werden. Entscheidend ist die Grundidee: Die Befassung mit der inneren und der äußeren Karriere ist kein einmaliger Vorgang, den man beispielsweise im Alter von 34 Jahren beginnt und den man 6 Monate später abschließt, sondern eine Frage, die immer wieder bei biografischen Veränderungen reflektiert werden sollte. Zumindest das von Schein (2005) vorgeschlagene Grundmuster der Phasen kann als zutreffend gelten. So schreibt beispielsweise Seifert (1989, 1990) dass Übereinstimmung darin besteht, dass während des Erwachsenenalters folgende Hauptstadien der Laufbahnentwicklung durchlaufen werden:

- Vorbereitung auf das Berufsleben,
- Etablierungs- und Aufstiegsstadium,
- Erhaltungsstadium,
- Stadium des Rückzugs aus dem Berufsleben.

Stadien der
Laufbahn-
entwicklung

Auch wenn Seifert (1989, 1990) die Phasen anders bezeichnet und wenn er weniger Phasen vorschlägt, ist ein ähnliches Grundmuster wie bei Schein (2005) erkennbar. Die nachfolgend vorgestellte Klassifikation von Karriereankern kann somit immer wieder bei Entscheidungen an berufsbiografischen Wegkreuzungen helfen.

1.2.3 Ankerklassifikation

Entscheidend für die Feststellung der eigenen Karriereanker sind Antworten auf die folgenden Fragen (Schein, 2005):

Entscheidende Fragen

- Welches sind meine besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten? Welche Art von Arbeit liegt mir?
- Welches sind meine Hauptbeweggründe, Bedürfnisse und Ziele im Leben? Was will ich und was will ich nicht?
- Welches sind meine Werthaltungen, die Hauptkriterien, nach denen ich bewerte, was ich tue? Bin ich stolz auf meine Arbeit und meine Zugehörigkeit zu einer bestimmten Organisation oder nicht?

Stabilität von Karriereankern

Karriereanker sind derjenige Teil des Selbstkonzepts, den eine Person nicht aufgibt, auch nicht bei schwierigen beruflichen Entscheidungen (Schein, 2005) und auch nicht in *starken Situationen*, die eigentlich ein anderes Verhalten erfordern würden. *Starke Situationen* sind durch Vorgaben und Normen festgelegt, sodass man als Einzelner kaum Verhaltensspielraum besitzt. Ein Selbstkonzept kann so gefestigt sein, dass es erhalten bleibt, selbst wenn man bedingt durch äußere Zwänge einen anderen Beruf ergreift als man eigentlich möchte. So kann ein ausgebildeter Lehrer von seinem Selbstverständnis her Lehrer bleiben, auch wenn er inzwischen als IT-Fachmann arbeiten muss. Möglicherweise ergreift eine solche Person eine spätere Gelegenheit und wird Berufsschullehrer im IT-Bereich.

8 Karriereanker

Welche Karriereanker gibt es? Aufgrund seiner Erfahrungen mit MBA-Absolventen schlägt Schein (2005) acht Kategorien zur beruflichen Grundorientierung vor (Karriereanker): Technischer/funktionaler Anker, General Management Anker, Anker Selbstständigkeit/Unabhängigkeit, Anker Sicherheit/Beständigkeit, Anker Unternehmerische Kreativität, Anker Dienst/Hingabe für eine Sache, Anker Totale Herausforderung, Anker Lebensstilintegration.

Fachbezogenheit

1. *Technischer/funktionaler Anker* (Schein, 2005, S. 29–33), der wie folgt gekennzeichnet ist: Menschen mit diesem Anker arbeiten mit Freude in einem Fachgebiet. Mit einem Wechsel des Fachgebiets geht die Freude am Tun verloren, weil sich Menschen mit diesem Anker dann nicht mehr so gut auf einem Gebiet auskennen, wie es für sie selbst wichtig ist. Das Einschlagen einer Fachlaufbahn führt bei Menschen mit diesem Anker eher zu Zufriedenheit als eine Führungslaufbahn und Lob von anderen Experten zählt mehr als Lob von einer als fachlich inkompetent empfundenen Geschäftsleitung. Beispielaussage (Rappe-Giesecke, 2008, S. 195) zur Frage, was für eine Person wichtig ist: »... in meinen Kompetenzen gesehen und anerkannt zu werden ... sich in neue fachliche Themen einzuarbeiten und ... weiterzuentwickeln ...«. Nur 2 der 22 von Suutari/Taka (2004) untersuchten Manager mit globalen Karrieren hatten den technischen Anker als *sehr wichtig* eingeschätzt.

Einfluss nehmen

2. *General Management Anker* (Schein, 2005, S. 33–39), der durch Interesse am Gestalten und Führen sowie dem Streben nach Verantwortung gekenn-

zeichnet ist. Eine Spezialisierung wird als Einengung empfunden und eine Führungslaufbahn führt bei Menschen mit starkem General Management Anker eher zu Zufriedenheit als eine Fachlaufbahn. Für Menschen mit diesem Anker sind Gehalt, Beteiligung am Erfolg, Beförderung, Jobtitel, Budget und Mitarbeiterzahl wichtig. Beispieläußerung (Rappe-Giesecke, 2008, S. 201) einer Person mit starkem General Management Anker: »...durchsetzen und lenken, Ideen umsetzen und durchsetzen ... Verantwortung trage ich auch gern, Entscheidungsspielräume sind wichtig und Einfluss, das hat was mit Macht zu tun ...«. Häufig wollen Menschen mit einem solchen Anker hierarchisch aufsteigen, um Dinge gestalten und beeinflussen zu können. 11 der 22 von Suutari/Taka (2004) untersuchten Manager mit globalen Karrieren hatten diesen Anker als *sehr wichtig* angegeben.

3. *Anker Selbstständigkeit/Unabhängigkeit* (Schein, 2005, S. 39–41), der wie folgt gekennzeichnet ist: Menschen mit starker Ausprägung wollen Arbeit auf ihre eigene Art und in ihrem eigenen Rhythmus erledigen; jegliche Normierung führt zu Widerstand. Bei Detailsteuerung oder Eingriffen von Führungskräften geht die Freude an der Arbeit verloren. Als Belohnung empfinden Menschen mit diesem Anker mehr Freiheit im Tun. Andere Anreize, wie beispielsweise mehr Geld, interessieren solche Menschen weniger. Beispieläußerung (Rappe-Giesecke, 2008, S. 206) von einer Person mit starker Ausprägung auf dem Anker Selbstständigkeit/Unabhängigkeit: »... also unabhängig von irgendwelchen Chefs, die mir vorgeben wann ich morgens zu erscheinen habe und wann ich gehe ...«. Führungslaufbahnen sind für solche Menschen in der Regel unattraktiv, vor allem wegen der Einbindung in ein hierarchisches Korsett und den damit regelmäßig verbundenen Zwängen. Nur 6 der 22 von Suutari/Taka (2004) untersuchten Manager mit globalen Karrieren hatten diesen Anker als *wichtig* angegeben, kein Manager hatte den Anker als *sehr wichtig* bewertet.

Reaktanz

4. *Anker Sicherheit/Beständigkeit* (Schein, 2005, S. 42–44), der wie folgt gekennzeichnet ist: Die berufliche Zukunft muss vorhersagbar und sicher sein. Attraktiv für solche Menschen sind Unternehmen, die selten entlassen oder der öffentliche Dienst. Die Beständigkeit einer Tätigkeit ist wichtiger als deren Inhalt. Klare Regeln sind wichtig für das persönliche Sicherheitsgefühl. Sozialleistungen sind darüber hinaus ebenso wichtig (Absicherung) wie ein vorhersehbares Gehalt. Menschen mit diesem Anker würden eher ein kleineres Fixgehalt wählen als ein höheres Gehalt mit einem starken Anteil variabler Komponenten. Beispieläußerung (Rappe-Giesecke, 2008, S. 209) eines Menschen mit starkem Sicherheitsanker: »... für meine Familie und mich brauch ich das Geld regelmäßig, das ist die Sicherheit ...«. Menschen mit einem starken Sicherheitsanker wählen stabile Organisationen. Zur Frage der Laufbahn, ob Fach- oder Führungslaufbahn, sind allein aus diesem Anker keine unmittelbaren Ableitungen möglich. Entscheidend für eine Wahl zwischen Fach- und Führungslaufbahn wäre die Frage, welcher der beiden Varianten mehr Beständigkeit und Sicherheit zugeschrieben wird. Nur 1 der 22 von Suutari/Taka (2004)

Vorhersehbarkeit