

Edgar Schein ist ein US-amerikanischer Sozialwissenschaftler und lehrte Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge. Er gilt als Mitbegründer der Organisationsentwicklung und hat grundlegende Konzepte wie die Organisationskultur („Cultural DNA“), die prozessorientierte Organisationsberatung und den „Karriereanker“ entwickelt. Das Konzept des Karriereankers ist mittlerweile auch im deutschsprachigen Raum zu einem Standardinstrument im Coaching, in der Karriereplanung und in der Personalentwicklung geworden.

Der Fragebogen zum Karriereanker soll Sie anregen, sich Gedanken über die Bereiche zu machen, in denen Sie besondere berufliche Fähigkeiten besitzen, über Ihre Motive und Ihre persönlichen Werthaltungen. Der Fragebogen allein reicht noch nicht aus, um Ihren Karriereanker zu bestimmen, da die Antworten leicht durch Wunschvorstellungen verzerrt werden können. Er kann aber Ihre Gedanken aktivieren und als Selbsteinschätzung für das folgende ergänzende Interview dienen. Im Nachgang können die beiden Ergebnisse (Fragebogen und Interview) miteinander abgeglichen und in einen Gesamtzusammenhang gebracht werden. Edgar Schein geht davon aus, dass es einfacher und valider ist, Entscheidungen über die berufliche Zukunft zu treffen, wenn man ein klares Verständnis von den eigenen Werten, Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen hat.

Zudem stellt sich im Rahmen des demografischen und damit einhergehenden Wertewandels die Frage, wie Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen können. Das führt sie auch zu der Frage, wie sie talentierte und leistungsstarke Mitarbeiter*innen fördern und welche Perspektiven sie ihnen bei spezifischen Werteprofilen bieten können.

Zum Fragebogen:

Beantworten Sie nun die Fragen bitte so ehrlich wie möglich und zögern Sie nicht zu lange bei der Antwort. Vermeiden Sie dabei extreme Bewertungen, mit Ausnahme der Situationen, in denen Sie ganz deutlich entweder in die eine oder andere Richtung tendieren.

Bei jeder der nachstehend aufgeführten vierzig Aussagen ist eine Bewertung anzugeben. Schätzen Sie dazu anhand einer Skala von 1 bis 6 ein, inwieweit die Aussage auf Sie zutrifft. Je höher die angegebene Zahl, desto mehr trifft die Aussage auf Sie zu.

Beispiel:

Auf die Aussage „Ich träume von einer Tätigkeit als Vorstand eines Großunternehmens“ können Sie folgende Bewertung abgeben:

- (1) wenn die Aussage auf Sie gar nicht zutrifft
- (2) oder (3) wenn die Aussage etwas auf Sie zutrifft
- (4) oder (5) wenn die Aussage ziemlich auf Sie zutrifft
- (6) wenn die Aussage völlig auf Sie zutrifft

- ___ 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 Selbstständigkeit.
- ___ 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 anzunehmen, 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 und funktionalen 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*innen berühren.

- ___ 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 eher kündigen als eine Aufgabe anzunehmen, die meine Sicherheit im Unternehmen gefährdet.
- ___ 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 meine Familie / meines Privatlebens und meines Berufs in Einklang bringen kann.
- ___ 17. Für mich ist eine Tätigkeit als Leiter*in eines Funktionsbereichs auf meinem Fachgebiet attraktiver als meine 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 Selbstständigkeit 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 ausschließliche 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 vollauf zufrieden, wenn ich scheinbar unlösbare Probleme lösen kann oder Unmögliches möglich gemacht habe.
- ___ 24. Ich empfinde mein Leben nur dann als erfolgreich, wenn ich meine persönlichen Bedürfnisse gleichwertig 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 Fachgebietes mit sich bringt.
- ___ 26. Für mich ist eine Tätigkeit im General Management attraktiver als die der Leitung 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 der 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 der meine Fähigkeiten zur Problembewältigung und / oder 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.
- ___ 34. Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, die mich von einer Laufbahn im General Management ausschließt.
- ___ 35. Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, bei der meine Freiheit und Selbstständigkeit eingeschränkt werden.
- ___ 36. Ich träume von einer Berufstätigkeit, die mir ein Gefühl der Sicherheit und Beständigkeit vermitteln kann.
- ___ 37. Ich träume davon, mein eigenes Unternehmen zu eröffnen und aufzubauen.
- ___ 38. Ich würde eher kündigen, als eine Aufgabe anzunehmen, die mir die Möglichkeit nimmt, im Dienste anderer tätig zu werden.
- ___ 39. Für mich ist die Lösung scheinbar unlösbarer Probleme wichtiger als das Streben nach einer Führungsposition.
- ___ 40. Ich habe schon immer Möglichkeiten bei der Arbeit gesucht, wo ich meine persönlichen Bedürfnisse und die meiner Familie / meines Privatlebens so wenig wie möglich einschränken muss.

Auswertung des Fragebogens

1. Bitte überprüfen Sie Ihre Antworten.
2. Suchen Sie bitte diejenigen Aussagen heraus, bei denen Sie die höchste Punktzahl vergeben haben.
3. Suchen Sie die für Sie am ehesten zutreffenden drei Aussagen heraus.
4. Addieren Sie zu jeder Punktzahl dieser drei Antworten vier (4) Zusatzpunkte.
5. Die nachstehende Tabelle enthält 40 Felder. Diese stehen in der Reihenfolge der von Ihnen bewerteten Aussagen. Übertragen Sie Ihre Antworten von den vorhergehenden Seiten in diese nummerierten Felder und vergessen Sie nicht, die 4 Zusatzpunkte für jede der drei auf Sie am ehesten zutreffenden Aussagen zu addieren.
6. Zählen Sie nun die Ergebnisse jeder einzelnen vertikalen Spalte zusammen und dividieren Sie die Anzahl der Aussagen pro Spalte (fünf).

Der so ermittelte Durchschnittswert entspricht Ihrer Selbsteinschätzung im Hinblick auf das Zutreffen der Aussagen anhand einer Skala von 1-6.

TF		GM		SU		SB		UK		DH		TH		LS	
1		2		3		4		5		6		7		8	
9		10		11		12		13		14		15		16	
17		18		19		20		21		22		23		24	
25		26		27		29		29		30		31		32	
33		34		35		36		37		38		39		40	
Summe															
:5															
Durchschnitt															

(TF) Technisch/funktionale Kompetenz

Personen dieser Art haben eine starke Motivation für bestimmte Aufgaben und sind in ihren Arbeitsbereich Experten (Spezialisten). Sie wollen in dem, was sie tun immer besser werden und suchen fachliche Herausforderungen. Karriere bedeutet für sie ein Zugewinn an Spezialwissen und Fachkompetenz. Sie möchten sich beständig weiterqualifizieren und schätzen geregelte Verfahren und klare Zielsetzungen. Eine Veränderung des Arbeitsbereiches liegt ihnen eher nicht. Beispielhafte Berufe sind z.B. Herzchirurg*innen, Fachanwält*innen, Steuerberater*innen, Programmierer*innen, Wissenschaftler*innen oder Handwerker*innen.

(GM) General Management Kompetenz

Diese Personen haben Interesse am Führen und Gestalten über verschiedene Abteilungen hinweg und sind im Gegensatz zu dem vorherigen Personenkreis eher Generalisten. Wichtig für ihren Erfolg ist ein Wissen, das weniger in die Tiefe sondern vielmehr in die Breite geht. Sie streben in eine höhere Ebene der Verantwortung und möchten einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Sie verfügen über analytisches Denkvermögen, Entscheidungsstärke und emotionale Kompetenz, um die Verantwortung dieser Position tragen zu können. Dabei müssen all diese Fähigkeiten zwar vorhanden, jedoch nicht unbedingt auf hohem Niveau ausgeprägt sein.

(SU) Selbstständigkeit / Unabhängigkeit

Für Menschen mit diesem Anker bedeutet Karriere ein Zugewinn an Selbstständigkeit und Unabhängigkeit. Sie möchten ihre Arbeit auf die ihnen eigene Art und Weise verrichten und tun sich schwer, sich in ein von Anderen vorgegebenes Korsett von Vorschriften und festgelegten Prozessen zu begeben. Sie bevorzugen Berufe, in denen sie unabhängig sind und ihre eigenen Regeln aufstellen können, wie das z.B. in beratenden Tätigkeiten oder in der Lehre der Fall ist. Man findet sie bevorzugt in den freien Berufen.

(SB) Sicherheit/ Beständigkeit

Diesen Personen streben nach einer Anstellung in einem Unternehmen, das ihnen eine dauerhafte Beschäftigung garantieren kann und ihnen damit Sicherheit und Vorausschaubarkeit in der (beruflichen) Entwicklung bietet. Die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes und die finanzielle Absicherung ist ihnen oft wichtiger als der Inhalt ihrer Tätigkeit oder das Erreichen einer bestimmten Position. Sie möchten sich abgesichert und frei von Sorgen fühlen. „Es geschafft zu haben“ ist ein weiteres wichtiges Motiv dieser Personengruppe. Sie honorieren die sichere Anstellung in einem Unternehmen oft mit einer besonders großen Loyalität und sind durch ihre Beständigkeit und Zuverlässigkeit ein wichtiges Kernelement von Unternehmen.

(UK) Unternehmerische Kreativität

Menschen mit diesem Karriereanker haben einen hohen Drang, etwas Eigenes auf die Beine zu stellen und träumen von der Gründung eines eigenen Unternehmens. Nicht selten betreiben sie schon in ihrer Kindheit ihr „eigenes Geschäft“. Wenn sie in einem Angestelltenverhältnis zu finden sind, verdienen sie dort oft nur ihren Lebensunterhalt, um kreative Ideen, Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln und ihr eigenes Unternehmen aufzubauen. Diesem Personenkreis sind Besitz und Eigentum oft sehr wichtig.

(DH) Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache

Diese Personen ergreifen Berufe und suchen Unternehmen, in denen sie ihre Werte verwirklichen, ihre persönlichen Idealvorstellungen realisieren können und mit ihrer Arbeit zur Verbesserung der Welt beitragen können. Oft sind sie in pflegenden, lehrenden und helfenden Berufen zu finden, wie in der Medizin, der Psychotherapie, der Pädagogik oder im seelsorgerischen Bereich. Sie engagieren sich aber auch im Umweltschutz, der Gewerkschaft oder in der Politik und haben nicht selten Stabsfunktionen inne (Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung etc).

(TH) Totale Herausforderung

Diese Menschen suchen Herausforderungen in komplexen Situationen und möchten Lösungen für scheinbar unlösbare Aufgaben finden. Sie sind sehr wettbewerbsorientiert und ihnen wird schnell langweilig. So sind sie beständig auf der Suche nach immer neuen Anreizen. Diese Menschen wachsen mit den Herausforderungen. Bereiche wie die Unternehmensberatung, Sport oder Management passen zu ihrem Persönlichkeitsprofil.

(LS) Lebensstilintegration

Für diesen Personenkreis ist es besonders wichtig, dass sie ihre persönlichen Bedürfnisse mit denen ihrer Familie und den Anforderungen der Arbeit in Einklang bringen können. Sie können oft vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Mitmenschen herstellen und beschreiben meistens, dass ihnen Karriere nicht so wichtig ist und sie aus diesem Grund auch keinen Karriereanker hätten. Diese Menschen benötigen im Berufsleben in erster Linie Flexibilität.

Quelle: Schein, Edgar (2005): Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung. 10. Aufl. Darmstadt.