

## Der richtige Karriereweg

---

**Frage:** «Beruflich möchte ich mich weiterentwickeln, Karriere machen. Mir ist jedoch nicht klar, ob ich mich eher für eine Funktion mit Personalverantwortung oder für eine als Fachspezialist eigne. Wie finde ich heraus, welcher Karriereweg für mich der richtige ist?»

**Antwort:** Mit Karriere (aus dem französischen *carrière*) wird meist die berufliche Laufbahn im Sinne von „eine Karriereleiter hinaufsteigen“ gemeint. Im Prinzip definiert aber jede Person für sich selbst, was sie darunter versteht. In der Laufbahnberatung werden die Klienten darin unterstützt, die für sie massgebende Definition zu finden. Für eine Person bedeutet dies zum Beispiel, immer mehr Mitarbeitende zu führen, für eine andere, im strategischen Bereich tätig sein zu wollen, und für eine dritte heisst es, sich auf ein Fachgebiet zu spezialisieren. Es kann aber durchaus sein, dass Themen wie Selbstverwirklichung oder mehr Zufriedenheit im Beruf die relevanteren Karrierekriterien sind. Ob Sie eine Karriere als Projektleiter, General Manager oder Experte anstreben, entscheidend ist immer die Frage, ob die Funktion zu Ihnen passt, Sie die richtige Mischung aus Persönlichkeit, Interessen und Kompetenzen für den angestrebten Karriereweg mitbringen.

**Peter-Prinzip.** Um jeden Preis die Karriereleiter hinaufsteigen zu wollen, kann für die Person und das Umfeld unheilvolle Folgen haben. 1968 beschrieben L. J. Peter und R. Hull im Buch «The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong» das Dilemma, dass in einer Hierarchie jeder Beschäftigte dazu neigt, bis zu einer Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen. Diesen Umstand treffen wir in der Arbeitswelt dann an, wenn Personen in einen bestimmten Bereich unbedingt Karriere machen wollen, obwohl Sie die dazu nötigen Fähigkeiten nicht mitbringen. In stark hierarchischen Strukturen, wo zum Beispiel die Beziehungen mehr gewichtet werden als die Leistungen oder die Fähigkeiten, treffen wir dieses Prinzip häufig an. Die Leidtragenden sind die Mitarbeitenden, die unter unfähigen Führungskräften leiden und die Führungskräfte selbst, die immer leicht überfordert wirken.

**Fixpunkte.** Ein probates Mittel um dem Peter-Prinzip entgegen zu wirken, ist die Klärung, in welchem Karriere-Bereich Sie aufgrund Ihrer Interessen und Fähigkeiten nachhaltig erfolgreich sein können. Der Organisationspsychologe Edgar H. Schein hat sich mit der Frage auseinandergesetzt, welche Personen welche Voraussetzungen für die Übernahme von bestimmten Aufgaben, wie zum Beispiel Führungsaufgaben, in einem bestimmten Karrierebereich mitbringen müssen. Ein von ihm entwickelter Fragebogen definiert Fixpunkte bzw. unterschiedliche Kategorien der beruflichen Grundorientierung, die dem einzelnen helfen, seine Karriere zu steuern. Die Fixpunkte sind für den Betreffenden von solch grosser Bedeutung, dass er auf diese Orientierung keinesfalls verzichten würde. Mithilfe der Fixpunkte bestimmte Edgar Schein acht Laufbahnmöglichkeiten oder Karrierewege. Die karriererelevanten Fixpunkte (die sogenannten Karriere-Anker) für den Einzelnen sind gemäss dem Fragebogen: 1. technische und funktionale Kompetenzen; 2. die Befähigung für das General Management; 3. Selbstständigkeit und Unabhängigkeit; 4. Sicherheit und Beständigkeit; 5. unternehmerische Kreativität; 6. Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache; 7. totale Herausforderung; 8. Lebensstilintegration (Work-Life-Balance).

Dies ist gewiss keine abschliessende Aufzählung. Sie hilft Ihnen aber zu überlegen, welche Fixpunkte für Sie von Bedeutung sind, damit Sie Ihre Karriere richtig planen können.

Michael F. Gschwind, Psychologe FSP, unterstützt als Laufbahnberater und Coach SSCP Personen in beruflichen Veränderungsprozessen.

> [www.mfgschwind.ch](http://www.mfgschwind.ch)