

Neue Web-Plattform unterstützt Laufbahnplanung

# Erfolg im Beruf ist mehr als eine Bilderbuchkarriere

Eine erfolgreiche Laufbahnentwicklung erfordert unter anderem die systematische und differenzierte Auseinandersetzung mit Persönlichkeitsmerkmalen, individuellen Stärken und Entwicklungsfeldern. Die neu entwickelte Online-Plattform [laufbahndiagnostik.ch](http://laufbahndiagnostik.ch) stellt dazu hilfreiche Instrumente zur Verfügung und bietet so Unterstützung bei der Laufbahnplanung, -beratung und in der Personalentwicklung. Von Marc Schreiber\*

In der Laufbahnplanung setzt man sich mit Fragen wie «Was kann ich gut?» und «Was mache ich gerne?» auseinander. Der Beratungsalltag zeigt: Die Umsetzung der persönlichen Bedürfnisse ist jedoch kein Wunschkonzert, sondern den strengen und teilweise unerbittlichen Regeln des Arbeitsmarktes unterworfen. Laufbahnberater benötigen deshalb in ihrer Arbeit einen

differenzierten Gesamtblick auf die Persönlichkeit eines Menschen. Sie müssen sich systematisch mit der beruflichen Laufbahn auseinandersetzen und individuelle Persönlichkeitsmerkmale, Stärken und Entwicklungsfelder analysieren. Zur Unterstützung dieses Prozesses ist am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW die Online-Plattform [laufbahndiagnostik.ch](http://laufbahndiagnostik.ch) entwickelt worden. Diese unterstützt Menschen dabei, sich systematisch mit ihrer beruflichen Laufbahn auseinanderzusetzen, in dem sie verschiedene theoretisch fundierte und wissenschaftlich überprüfte Fragebögen zur vertieften Analyse zur Verfügung stellt. Sie kann professionell in der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung eingesetzt werden, eignet sich aber auch als Instrument in der Personalentwicklung von Unternehmen, etwa im Kontext eines Coachings oder Mitarbeitendengesprächs. Zudem steht [laufbahndiagnostik.ch](http://laufbahndiagnostik.ch) Privatpersonen offen, die sich systematisch mit ihrer beruflichen Laufbahn auseinandersetzen wollen.

Die Online-Plattform [laufbahndiagnostik.ch](http://laufbahndiagnostik.ch) wurde am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW entwickelt. Auf [laufbahndiagnostik.ch](http://laufbahndiagnostik.ch) stehen momentan fünf verschiedene Fragebögen zur Verfügung. Einer davon erfasst die Karriereorientierung. Er basiert auf dem Konzept der so genannten Karriereanker von Edgar Schein (u. a. 2006) und ist am IAP weiterentwickelt worden. Es wird zwischen der inneren und der äusseren Karriere unterschieden. Die äussere (objektive) Karriere bezieht sich auf die Bilderbuchkarriere, mit

Die Online-Plattform [laufbahndiagnostik.ch](http://laufbahndiagnostik.ch) wurde am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW entwickelt.

## Fünf Fragebögen

Auf [laufbahndiagnostik.ch](http://laufbahndiagnostik.ch) stehen momentan fünf verschiedene Fragebögen zur Verfügung. Einer davon erfasst die Karriereorientierung. Er basiert auf dem Konzept der so genannten Karriereanker von Edgar Schein (u. a. 2006) und ist am IAP weiterentwickelt worden. Es wird zwischen der inneren und der äusseren Karriere unterschieden. Die äussere (objektive) Karriere bezieht sich auf die Bilderbuchkarriere, mit

LEGEN SIE IN  
IHRER FIRMA DIE  
MESSLATTE HÖHER.  
MIT BEWERBERN  
VON ALPHA.CH

Jetzt bei ALPHA.CH inserieren:  
044 248 10 10, [info@alpha.ch](mailto:info@alpha.ch)

**ALPHA.CH**  
DER ONLINE-KADERMARKT

## Online-Check für die Karriere

Momentan stehen auf [laufbahndiagnostik.ch](http://laufbahndiagnostik.ch) fünf verschiedene Fragebögen zur Verfügung. Diese ermöglichen eine Erfassung der Karriereorientierungen (Karriereanker), der sogenannten Big Five Persönlichkeitsdimensionen (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität und Offenheit für neue Erfahrungen), der positiven und negativen Aktivierung im Berufsalltag, der Lebenszufriedenheit sowie der vier Grundmotive (Leistung, Anschluss, Macht und Neugier). Alle Fragebögen können unabhängig voneinander ausgefüllt werden.

Nach dem Ausfüllen eines Fragebogens wird automatisch ein individuelles Profil erstellt, das mit Hilfe einer integrierten detaillierten Erklärung interpretiert werden kann. Personen, die diese Plattform im Rahmen einer Beratung verwenden, können die Auswertung an die Beratungsperson weiterleiten. Die Daten der Nutzerinnen und Nutzer werden streng vertraulich behandelt. Sie werden zu Forschungszwecken und für die Weiterentwicklung der Fragebögen verwendet.

schnellem hierarchischem Aufstieg, entsprechendem Lohn, Prestige und Status. Im Gegensatz dazu beinhaltet die innere (subjektive) Karriere die Komponenten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen (Was kann ich?), Werthaltungen (Was ist mir wichtig?) und Bedürfnisse, Motivationen und Ziele (Was treibt mich an?) – zusammengefasst werden die drei Komponenten als Karriereanker bezeichnet.

Im Modell der Karriereanker geht es bei den Komponenten immer darum, wie sich eine Person selbst einschätzt. Das Selbstbild entwickelt und festigt sich auf der Basis von Erfahrungen und Rückmeldungen aus der Arbeitswelt. Der Fragebogen ermittelt Ausprägungen bei neun unterschiedlichen Karriereankern, unter anderem Lebensstilintegration, Kreativität, General Management, Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache sowie technische/funktionale Kompetenz.

## Orientierung finden

Die zentrale Bedeutung der Karriereanker für die berufliche Entwicklung kann anhand eines Praxisbeispiels aus der Laufbahnberatung eines General Managers in der Gesundheitsbranche veranschaulicht werden. Trotz vermeintlicher Bilderbuchkarriere stellt die Arbeit für ihn eine enorme Quelle der Unzufriedenheit und Belastung dar. Er ist am Arbeitsplatz ohne jegliche Eigeninitiative und empfindet überhaupt keine Freude an seiner Beschäftigung.

Gemäss dem Fragebogen zur Karriereorientierung sind seine zentralen Karriereanker Lebensstilintegration, Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache und technische/funktionale Kompetenz. Der Manager hat es auch geschafft, seine Karrie-

reanker teilweise zu verwirklichen: Er ist in seinem Wohnort tätig und trotz grossem Arbeitspensum schafft er sich Freiraum für die Familie zur Lebensstilintegration. Zudem hat er sich für eine Stelle im Gesundheitsbereich entschieden, was für ihn Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache bedeutet. Die technische/funktionale Kompetenz kann er als Manager jedoch nicht genügend ausleben und einbringen. Er wäre eigentlich lieber im praktisch-technischen Bereich als Experte tätig, anstatt als General Manager Koordinations- und Führungsaufgaben wahrzunehmen.

Genauso wenig interessiert er sich für das Erarbeiten und Umsetzen einer Strategie. Aber er geniesst die finanziellen Vorteile und das hohe Prestige seiner beruflichen Stellung. Die Gegenübersetzung der Karriereanker und der beruflichen Situation zeigt: Es klafft eine Lücke zwischen den Bedürfnissen und Werthaltungen und der beruflichen Tätigkeit. Dies gipfelt in einer Unzufriedenheit und dem Gefühl, in



\*Prof. Dr. Marc Schreiber ist Fachpsychologe für Laufbahn- und Personalpsychologie FSP, dipl. Berufs-, Studien- und Laufbahnberater

und leitet das Zentrum für Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW. Er ist Berater und Dozent am IAP sowie Dozent am ZHAW Departement Angewandte Psychologie. Zudem ist er Studiengangleiter des Weiterbildungsmasters MAS ZFH in Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung. [www.iap.zhaw.ch](http://www.iap.zhaw.ch)

einem goldenen Käfig gefangen zu sein. Nun muss der Manager eine Entscheidung treffen: Entweder im goldenen Käfig bleiben oder aussteigen und eine berufliche Neuorientierung in Richtung der Karriereanker starten. Beide Optionen beinhalten Kompromisse – beim Status quo die Unzufriedenheit und bei der Neuorientierung der beschwerliche Weg, nochmals neu anzufangen und finanzielle und statusbezogene Einbussen in Kauf zu nehmen. Eine Lösung liegt in vielen Fällen nicht immer auf der Hand, kann aber im Beratungsprozess unter Berücksichtigung anderer Lebensbereiche wie Familie oder Freizeit erarbeitet werden.

Literatur:

Schein, E. H. (2006). *Career Anchors Self-Assessment* (3rd Edition). San Francisco, CA: Pfeiffer.

## RÉSUMÉ

### Analyse de carrière en ligne

La plateforme [laufbahndiagnostik.ch](http://laufbahndiagnostik.ch) est un outil en ligne gratuit qui aide les gens à évaluer de manière systématique et différenciée leur parcours professionnel au moyen de questionnaires. Actuellement au nombre de cinq, ils permettent de cerner les orientations de carrière (ancrages de carrière), les dénommées cinq grandes dimensions de la personnalité (côté extraverti, tolérance, méticulosité, stabilité émotionnelle et ouverture à de nouvelles expériences), l'assimilation positive et négative dans le quotidien professionnel, la joie de vivre aussi bien que les quatre motifs de base (performance, connexion, pouvoir et curiosité).

Après le remplissage d'un questionnaire, un profil individuel est automatiquement établi. Une explication détaillée intégrée permet de l'interpréter.

[laufbahndiagnostik.ch](http://laufbahndiagnostik.ch) s'adresse aux conseillers dans le milieu professionnel, des études et de carrière, aux consultants et aux spécialistes des organisations, mais également aux personnes privées. Les données sont traitées de manière strictement confidentielle.