

W. MAYRHOFER • M. MEYER • J. STEYRER (HRSG.)

M A C H T ?

E R F O L G ?

R E I C H ?

GLÜCKLICH?

EINFLUSSFAKTOREN AUF
K A R R I E R E N

Linde
international

Mayrhofer/Meyer/Steyrer



MACHT?ERFOLG?REICH?GLÜCKLICH?

Wolfgang Mayrhofer
Michael Meyer
Johannes Steyrer

MACHT?ERFOLG?REICH?GLÜCKLICH?

Einflussfaktoren auf Karrieren

Linde
international

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und die Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

ISBN 3-7093-0624-6

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Buch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autoren oder des Verlages ausgeschlossen ist.

Umschlag: AG MEDIA GmbH
© LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., Wien 2005
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 0043/1/24 630
www.lindeverlag.at

Druck: Hans Jentsch & Co. GmbH., 1210 Wien, Scheydgasse 31

Inhalt

| | |
|--|----|
| Vorwort | 10 |
| Karrieren. Eine Einführung | 12 |
| Von Helden, Mythen und Legenden | 12 |
| Einflussfaktoren auf Karrieren – konzeptioneller Rahmen | 14 |
| Die Grundlagen für dieses Buch | 19 |
| Eine kleine Lesehilfe | 22 |
| | |
| Kapitel eins: Spieglein, Spieglein an der Wand ... Zum Verhältnis von objektivem und subjektivem Karriereerfolg | 25 |
| Wer bestimmt, was Erfolg ist?..... | 25 |
| Dimensionen von Karriereerfolg | 27 |
| Subjektiver und objektiver Karriereerfolg..... | 28 |
| Wahl des Referenzrahmens..... | 29 |
| Verhältnis zwischen subjektivem und objektivem Karriere- erfolg | 31 |
| Zusammenspiel von objektivem und subjektivem Karriere- erfolg | 35 |
| Typische Konstellationen | 36 |
| Erzählungen der Betroffenen | 38 |
| Karriereerfolg | 39 |
| Typ 1 bis 4: Verhältnis von objektivem und subjektivem Karriereerfolg | 41 |
| Einflussfaktoren auf das Zusammenspiel | 44 |
| Geschlecht..... | 44 |
| Sozioökonomischer Hintergrund | 46 |
| Personenbezogene Merkmale | 47 |
| Führungsmotivation..... | 47 |
| Emotionale Stabilität | 48 |
| Karriereaspiration | 49 |
| Gesamtbild | 49 |
| | |
| Kapitel zwei: Dem Tüchtigen ist die Welt nicht stumm – es ist alles eine Frage der Persönlichkeit | 51 |

| | |
|---|----|
| Wo die Luft dünner wird ... | 51 |
| Persönlichkeiten, nicht Prinzipien bringen die Zeit in Bewegung | 54 |
| Wer immer strebend sich bemüht – Gewissenhaftigkeit und Leistungsmotivation | 54 |
| Nerven wie Drahtseile – emotionale Stabilität | 57 |
| Teampoker sind gefragt – Extraversion, Kontaktfähigkeit und Teamorientierung | 58 |
| An der Spitze zu stehen ist mir noch zu weit unten – Füh- rungsmotivation | 60 |
| Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter ... – Selbstdar- stellung | 61 |
| Es ist nichts beständiger als die Unbeständigkeit – Flexibilität | 62 |
| Die Zeit beschert viele Genies – hoffentlich sind ein paar Begabte darunter | 64 |
| Ich habe eine starke Position und übe sie auch aus | 66 |
| Das Einzige, was man ohne Geld machen kann, sind Schulden | 68 |
| Machen Macht und Geld glücklich? | 72 |
| Gesamtbild | 74 |

Kapitel drei: Sieben auf einen Streich – mikropolitische Taktiken

| | |
|--|----|
| und Karriereerfolg | 78 |
| Alles bloß Einschleimer? | 78 |
| Aus dem Repertoire der Mikropolitiker | 79 |
| Mein Wunsch sei euch Befehl – Einflusstaktiken | 80 |
| Sich gekonnt in Szene setzen – Impression Management | 82 |
| Die richtige Dosis an Vitamin B – Networking | 82 |
| Mentoring – the wind beneath your wings | 83 |
| Erfolgreich versus effektiv | 83 |
| Einfach ehrlich ... einfach erfolgloser? | 85 |
| Mikropolitische Taktiken damals und heute | 88 |
| Mikropolitik – Erfolgsfaktor m.b.H. | 91 |
| Ich-AG oder Joint Venture? | 92 |
| Gesamtbild | 97 |

| | |
|---|-----|
| Kapitel vier: Über den Stallgeruch: soziale Herkunft, Lebensstil und Karriereerfolg | 100 |
| Vom Werkzeugmacher zum Milliardär | 100 |
| Der Einfluss der sozialen Herkunft | 101 |
| Soziale Herkunft und Karriereerfolg | 105 |
| Bildung für alle? | 105 |
| Wie die Eltern, so die Kinder? | 111 |
| Wo Tauben sind, fliegen Tauben zu? | 112 |
| Nicht nur Geld wird vererbt | 115 |
| Lebensstile | 123 |
| Cluster 1: Politik und Wirtschaft..... | 124 |
| Cluster 2: Musik und Film | 125 |
| Cluster 3: Easy Living..... | 125 |
| Cluster 4: Fußball, Golf und Bier | 126 |
| Cluster 5: Heimat und mehr | 126 |
| Gesamtbild | 130 |
| | |
| Kapitel fünf: Einmal gut, immer gut? Zum Zusammenhang von Studien- und Karriereerfolg | 132 |
| Ein uraltes wie aktuelles Thema | 132 |
| Bisherige Forschungsergebnisse | 134 |
| Sind gute Studierende auch beruflich erfolgreich? | 137 |
| Elemente des Studienprofils | 139 |
| Studiendauer | 139 |
| Abschlussnoten | 139 |
| Spezialisierungen..... | 140 |
| Berufstätigkeit während des Studiums | 141 |
| Auslandsaufenthalte..... | 141 |
| Auswirkungen auf den Berufseinstieg | 142 |
| 2000er-Kohorte | 142 |
| 1970er- und 1990er-Kohorten | 150 |
| Auswirkungen nach dem ersten Berufsjahrzehnt..... | 151 |
| Gesamtbild | 154 |
| | |
| Kapitel sechs: Kleine Unterschiede, große Wirkung? Die Bedeutung früherer Entscheidungen für den späteren Karriereerfolg | 156 |

| | |
|--|------------|
| Pfadabhängigkeit – was ist denn das? | 156 |
| Konzeptioneller Hintergrund | 158 |
| Wichtiges und weniger Wichtiges aus der frühen Karriere..... | 161 |
| Pfadabhängigkeit des objektiven Karriereerfolgs | 163 |
| Objektiver Erfolg I: Einkommen..... | 163 |
| Objektiver Erfolg II: Zahl der unterstellten Mitarbeiter | 172 |
| Pfadabhängigkeit des subjektiven Karriereerfolgs: Zufriedenheit..... | 175 |
| Gesamtbild | 180 |
| Kapitel sieben: Job oder Leben – ist das die Frage? | 183 |
| Vom ‚Organization Man‘ zum ‚Dual Career Couple‘ | 183 |
| Familie und Job – Befunde zu einem Konflikt | 185 |
| Stress für Frauen, Erfolg für Männer? | 185 |
| Volle Kraft voraus für die Karriere?..... | 190 |
| Der Stellenwert von Freizeit..... | 192 |
| Privatleben und Karriere: über unauflösbare Widersprüche | 194 |
| Keine Pause! Nur kontinuierliche Karrieren sind erfolgreiche Karrieren | 196 |
| Weil in der Arbeit, in der Arbeit, muss man alles geben | 201 |
| Für die Erfolgreichen hat Freizeit keine Bedeutung | 206 |
| Gesamtbild | 209 |
| Kapitel acht: Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen | 211 |
| Was hat Geschlecht mit Karriere zu tun? | 211 |
| Die Bedeutung von Geschlecht und Karriere in der Wissenschaft | 213 |
| Karriere – ein männliches Lebensmodell? | 214 |
| Was unterscheidet Männer und Frauen?..... | 217 |
| Unterscheidung von ‚sex‘ und ‚gender‘ | 220 |
| Weiblichkeit und Männlichkeit | 223 |
| Karriereerfolg für Frauen – nur wie? | 224 |
| Größere Karrierehemmnisse für Frauen? | 227 |
| Der Karriereerfolg von 52 virtuellen Zwillingen | 229 |
| Einstieg in die Karriere – gleiche Ausgangsbedingungen sind auch gleich erfolgreich | 231 |

| | |
|--|------------|
| Aufstieg oder Stagnation – Karriereverlauf | 232 |
| Objektiver Karriereerfolg – Gehalt und Führungsverantwortung | 233 |
| Subjektiver Karriereerfolg – für eine Frau gar nicht mal so schlecht | 233 |
| Kinderpause – ein Karrierehemmnis? | 236 |
| Gesamtbild | 239 |
| Kapitel neun: Karrieren zwischen Chaos und Ordnung | 243 |
| Karrieren – Wege ins Ungewisse? | 243 |
| Von neuen und alten Karrieren | 244 |
| Karriere als Berufslaufbahn | 246 |
| Das stahlharte Gehäuse | 247 |
| Das gut geölte Uhrwerk | 249 |
| Karrieren jenseits bekannter Trampelpfade? | 251 |
| Chaos, Zufall und Notwendigkeit in der Karriere | 256 |
| Chaosforschung und Karriere | 257 |
| Komplexität und Ordnung in Karriereverläufen | 262 |
| Sind Karriereverläufe Fraktale? | 269 |
| Regeln und Muster im Karriereverlauf | 273 |
| Gesamtbild | 276 |
| Literatur | 278 |
| Stichwortverzeichnis | 300 |

Vorwort

Was macht erfolgreich und zufrieden? Dieses Buch wendet sich an Leserinnen und Leser¹, die diese Frage interessiert – die anderen können es getrost wieder zuschlagen. Die Frage und die Antworten darauf betreffen Erfolg, Macht, Reichtum und Glück und berühren damit jene Fixsterne, um die das Leben vieler kreist. Das Buch berichtet über sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeiten zu einem Thema, das – im Unterschied zu vielen anderen – fast jede und jeden betrifft: den eigenen beruflichen Werdegang. Dabei geht es nicht nur um die Beschreibung von Karriereverläufen, sondern um das Entdecken und Überprüfen jener Faktoren, die Karriereerfolg beeinflussen.

ViCaPP ist die Abkürzung für ‚Vienna Career Panel Project‘ – ein Forschungsprojekt der interdisziplinären Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management der Wirtschaftsuniversität Wien, das sich mit den Karriereverläufen von Wirtschaftsakademikerinnen und -akademikern beschäftigt. Das vorliegende Buch fasst die ersten empirischen Befunde daraus zusammen. Dass dieses Projekt und damit auch das vorliegende Buch realisiert werden konnte, verdanken wir zunächst einmal all jenen anonymen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, die bereit waren, unsere umfangreichen Fragebögen auszufüllen bzw. uns für mündliche Interviews zur Verfügung zu stehen. Ohne deren Bereitschaft, viel Zeit und gewissenhaftes Nachdenken über den eigenen Karriereweg zu investieren, hielten Sie dieses Buch jetzt nicht in Händen. Also ein aufrichtiges, herzliches Dankeschön an alle, die ihre kostbare Zeit für unser Forschungsvorhaben zur Verfügung gestellt haben.

In finanzieller Hinsicht wurde das Projekt durch den Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung (FWF) möglich. Auch dem FWF und den drei anonymen Gutachtern, die unser Projekt für wert befunden haben, realisiert zu werden, gilt daher unser Dank.

Tausende Stunden harter Arbeit, meistens anregend, wechselseitig befruchtend, manchmal überbordend im Hinblick auf die anvisierten Ziele,

¹ Karrieren machen, wie dieses Buch zeigen wird, einen augenfälligen Unterschied zwischen den Geschlechtern – die Sprache dieses Buches tut dies nicht einheitlich. Als Herausgeber haben wir die Art und Weise, wie mit geschlechtsspezifischen und -neutralen Bezeichnungen umgegangen wird, unseren Autorinnen und Autoren überlassen.

da und dort – z.B. beim Kuvertieren und Versenden von Fragebögen – lähmend und fließbandartig, waren erforderlich, um das Projekt auf die Schiene zu bringen. Das vom FWF zur Verfügung gestellte Budget hätte insgesamt nicht ausgereicht, um alle unsere ViCaPP-Visionen Wirklichkeit werden zu lassen. Deshalb gilt unser ganz spezieller Dank Herrn Christian Peter Kotz, auch Ehrenbürger der Wirtschaftsuniversität Wien, der durch seine großzügigen Spenden ganz wesentlich dazu beigetragen hat, vieles von dem möglich zu machen, was ansonsten unweigerlich dem Sparstift zum Opfer gefallen wäre.

Zum Abschluss gilt unser ehrliches Dankeschön dem ViCaPP-Team: Alexander Iellatchitch, Michael Schiffinger und Guido Strunk. Die gemeinsame Arbeit an diesem Projekt war für uns sowohl in wissenschaftlicher als auch in freundschaftlicher Hinsicht die stimulierendste Phase unserer bisherigen Forscherkarriere. Wir alle haben davon enorm profitiert und hoffen sehr, dass sich dieser Geist, der uns so viele Jahre beflügelt hat, auch auf unsere Leserschaft überträgt, und dass die Lektüre unseres Buches für Sie ein ebenso lohnenswertes Unterfangen darstellt wie die Arbeit an diesem für uns. Weiters danken wir Katharina Chudzikowski und Thomas M. Schneider für die engagierte und sehr gute redaktionelle Bearbeitung.

Wolfgang Mayrhofer,
Michael Meyer,
Johannes Steyrer

Wien, im Januar 2005

Karrieren. Eine Einführung

JOHANNES STEYRER, WOLFGANG MAYRHOFER & MICHAEL MEYER

Geboren 1947 in Thal bei Graz als Sohn eines Polizisten. Gewichtheber ab 15. Bodybuilder ab 18. Mit 19 Mr. Europe Junior. Aufbruch nach Übersee. Zuerst Maurer in Kalifornien, dann mit 23 erster Film („Herkules in New York“), der ein Megaflop wird. Mit 34 Durchbruch auf der Leinwand als „Conan, der Barbar“. Zahlreiche weitere Actionfilme. Ehe mit einer Kennedy-Nichte. Mit 44 Gründung von Planet Hollywood, einer Restaurantkette. Acht Jahre später: 80 Filialen und 244 Millionen Dollar Verlust. 2003: Gouverneur von Kalifornien.

Von Helden, Mythen und Legenden

Wer kennt sie nicht, die Geschichten, Legenden und Mythen von Traumkarrieren, die uns exemplarisch vorexerzieren, was alles möglich ist. Die Story von Arnold Schwarzenegger ist ein Beispiel dafür. Ein unbeirrbarer Held geht optimistisch und hartnäckig seinen Weg und triumphiert schließlich gegen jede Wahrscheinlichkeit und mit übermenschlichen Kräften über Konkurrenten und Feinde. Unsere Anerkennung und Bewunderung ist ihm gewiss, sein Ruhm lässt uns nicht unberührt: Arnold, der als Typus genauso gut aus Rheinbreitbach bei Bonn oder Dippoldiswalde bei Dresden stammen könnte, verwirklicht den kollektiven Traum von Erfolg, Macht und Selbstbestimmung. Wir alle dürfen ein wenig teilhaben an Stärke, Geld und Macht der großen, weiten Welt, zumindest ein paar Strahlen seiner Grandiosität erreichen und erwärmen auch uns.

Heldenmythen variieren zwar sehr stark, weisen aber alle ein ähnliches Grundmuster auf. Die Geburt des Helden ist von Geheimnissen umgeben. Sie findet meist in großer Armut statt. In der Kindheit müssen große Entbehrungen ertragen werden. Allerdings offenbaren sich schon bald besondere Kräfte, Fähigkeiten, Talente, die von Lehrmeistern tunlichst gefördert werden. Irgendwann kommt es dann zur Berufung und Heldenfahrt, die über eine Schwelle in unbekannte, fremde Bereiche führt. Durch Hybris, d.h. Selbstüberschätzung und übermäßigen Stolz, bringt sich der Held selbst in Gefahr. Schließlich besiegt er in einem tödlichen Entscheidungskampf

feindliche Mächte wie Drachen, Ungeheuer oder Dämonen. Als Lohn empfängt er reiche Schätze: Gold, Königreich, Weib, Erkenntnis oder Berühmtheit. Bei seiner Rückkehr in die normale Welt feiert ihn diese und hebt ihn auf einen Thron.

Übertragen auf Schwarzeneggers Sportler-, Schauspieler-, Manager- und Politikerkarriere zeigt sich dabei folgendes Strickmuster: aus einfachen Verhältnissen – früh das Durchbeißen gelernt – alsbaldig Talente gezeigt – aufgebrochen in die große, weite Welt – bei Bodybuilding-Champions gelernt – Entscheidungsschlachten gewonnen – Triumphe gefeiert – in den US-Polit-Adel eingeheiratet – durch Niederlagen zu Boden gestreckt – wieder aufgestanden – mit Konsequenz dabeigeblichen – zum unumstrittenen Polit-Star geworden.

Den Ausgangspunkt der Analysen dieses Buches bilden Mythen, Fabeln, Legenden und scheinbar selbstverständliche Annahmen über Karrieren in Wirtschaft und Management. Diese nehmen wir wissenschaftlich unter die Lupe und überprüfen ihren ‚Wahrheitsgehalt‘ mit wissenschaftlichen Theorien und den Methoden der empirischen Sozialforschung. Vielleicht – wir wissen es an dieser Stelle ja noch nicht – fördert ein solcher Blick hinter die Kulissen Überraschendes zu Tage, etwa so wie in der Geschichte einer anderen herkulesartigen Figur, wo der heroische Protagonist im ‚eigentlichen‘ Leben ein Anti-Held gewesen ist.

Das Märchen beginnt bekanntermaßen mit dem Schlag eines Schneiders auf sieben Fliegen, die sich an seinem Musbrot delectieren. Daraufhin zeigt sich der Schneider von sich selbst derart beeindruckt, dass er auf seinen Gürtel mit großen Buchstaben „Sieben auf einen Streich!“ sticht und zu sich spricht: „Bist du so ein Kerl! Das soll die Stadt erfahren. Ei was, Stadt! Die ganze Welt soll’s erfahren.“ Als die Leute des Königs auf seinem Gürtel „Sieben auf einen Streich“ lesen, stellen sie voll Bewunderung fest: „Was will der große Kriegsheld hier mitten in Friedenszeiten, das ist gewiss ein mächtiger Herr.“ Nach einigen Bewährungen seiner Kräfte, die er mit List und weniger mit seinen Muskeln bewältigt, wird der Schneider mit der Königstochter verheiratet und schlussendlich zum König. Dabei manipuliert er mehrmals mit Geschick sein Publikum, indem er dieses glauben macht, er hätte tatsächlich mit Leibeskräften die Riesen erschlagen, das Einhorn getötet und das Wildschwein gefangen.

Eine dieser typischen Alltagsweisheiten über Karrieren, die irgendwie auch den Phänotypus des tapferen Schneiderleins bemüht, lautet ja: „Erfolg ist ein bisschen Sein, noch mehr Schein, letztlich aber vor allem Schwein.“ Offenbar scheint dieses Märchen eine Grundstruktur menschlicher Erfahrungen widerzuspiegeln, denn wie wäre es sonst anders zu erklären, dass sich neben der deutschen u.a. eine niederländische, dänische, isländische, englische, französische, maltesische, serbokroatische, slowakische, russische, lettische, finnische, armenische, chinesische und indische Version des Stoffes nachweisen lässt?²

Sollte man also für ein erfolgreiches Bestehen im K(r)ampf nach oben die Persönlichkeit von Conan, dem Barbaren haben? Sich clever vermarkten, indem man gut sichtbar die Aufschrift ‚Sieben auf einen Streich‘ vor sich herträgt? Den Erfolg schon mit der Muttermilch eingesogen haben, zumindest, wenn man später nicht zum Terminator mutieren kann? In Schule und Uni lieber der brave und streberhafte Clark Kent als der heroische Superman sein? Von Anfang an den Weg des Siegers gehen? Das Privatleben vornehmlich als ‚Zugpferd‘ für die Karriere nutzen? Kann Wonder Woman letztendlich mit Superman gleichziehen? Oder hängt heutzutage ohnehin alles nur davon ab, wie die Karrierewürfel gerade fallen? Was sagt die Forschung dazu?

Einflussfaktoren auf Karrieren – konzeptioneller Rahmen

Karriere machen heißt im Alltag meistens, beruflichen Erfolg zu haben. Das ist der übliche Sprachgebrauch, und manchmal auch das Karriereverständnis in der Forschung: Ein Individuum absolviert in der Summe seiner Stellenbewegungen „einen ranghierarchischen Aufstieg“³. Eine andere Sicht von Karriere findet sich vor allem in der angloamerikanischen, aber auch in Teilen der deutschsprachigen Forschung: Karrieren umfassen dort die gesamte Laufbahn- bzw. Berufsentwicklung.⁴ Ganz in diesem Sinn definiert D. E. Super Karriere als eine „sequence of positions occupied by a person

² Grimm & Grimm, 1983: 79 ff.

³ Spiesshofer, 1991: 36.

⁴ Etwa Mayrhofer, 1996: 42 ff. und die dort zitierte Literatur; Williams, 1995.

during the course of a lifetime“⁵. Dieses erweiterte Begriffsverständnis hat einiges für sich. Nicht nur Aufwärts-, sondern auch Seitwärts- und Abwärtsbewegungen kommen damit ins Blickfeld. Gleichwohl wollen wir stärker an der Alltagsdiskussion anknüpfen. Die Beiträge dieses Buches fragen daher im Kern: Welche Faktoren beeinflussen Karriereerfolg?

In unserer Antwort unterscheiden wir zunächst zwischen objektiver und subjektiver Karriere.⁶ Die objektive Karriere umfasst die Positionsbewegungen im Berufsverlauf, in unserem Fall mit einem Fokus auf die Bewegungen durch die Hierarchie und Struktur von Organisationen (Unternehmen, Verwaltungseinrichtungen, Nonprofit-Organisationen). Die subjektive Karriere besteht aus der lebenslangen Sequenz von rollenbezogenen Erfahrungen und persönlichen Verarbeitungsprozessen. Auf dieser Basis konstruieren und bewerten Personen ihre individuelle Karriere.

Daraus leiten sich unterschiedliche Kriterien für Karriereerfolg ab. Objektiver Karriereerfolg zieht sichtbare und ‚harte‘ Fakten zur Beurteilung heran. Dazu zählen das Einkommen und seine Entwicklung und das Ausmaß der übertragenen Führungsverantwortung, gemessen an der Zahl der unterstellten Mitarbeiter im Zeitverlauf. Subjektiver Karriereerfolg hat eine stark persönliche Dimension. Dazu zählen zum Beispiel Karrierezufriedenheit und die wahrgenommenen Karriereoptionen.

Einflussfaktoren auf Karrieren sind vielfältig und liegen auf unterschiedlichen Ebenen. Sie lassen sich in Form eines Schalenmodells durch unterschiedliche ‚Schichten‘ darstellen (vgl. Abbildung 1).

Im Kern dieses Modells stehen *Karrieremuster* als das mehr oder weniger sichtbare Ergebnis der Wirkung von Einflussfaktoren. Unter zeitlichem Aspekt, und um den kommt man bei Karrieren nicht umhin, zeigen sich typische Erscheinungsformen: zum Beispiel lineare Muster, die sich bei ‚klassischen‘ Karrieren zeigen. Nach einer beruflichen Ausbildung arbeiten Personen lange Zeit, oft ein Leben lang im gleichen Berufsfeld, sogar im gleichen Unternehmen. Am anderen Ende des Spektrums finden wir chronisch flexible Karrieremuster. Hier haben die Einzelnen ein breit einsetzbares Qualifikationsprofil, etwa auf Grund einer besonders umfassenden,

⁵ Super, 1980: 282.

⁶ Zu dieser Unterscheidung grundsätzlich Hughes, 1937: 409 f.; Wilensky, 1960: 554.

aber auch mangelhaften Ausbildung. Sie arbeiten in wechselnden, allenfalls lose miteinander verbundenen Feldern in Tätigkeiten, für die es keine etablierte Berufsbezeichnung gibt. Zwischen diesen beiden Polen gibt es sehr unterschiedliche Erscheinungsformen. Karrieremuster haben allerdings nicht nur eine beschreibende Qualität, sondern dienen auch der Bewertung. Damit kommt *Karriereerfolg* ins Spiel. Persönliche Zufriedenheit, Gehalt, hierarchische Position, fachliche und berufliche Weiterentwicklung etc. sind Ausdruck von solchen Bewertungen.



Abbildung 1: Zentrale Einflussfaktoren auf Karrieren

- Karrieremuster und -erfolg als zentrales Ergebnis
- Vier wichtige Schichten von Einflussfaktoren: Person, Herkunftskontext, Arbeitskontext und gesellschaftlicher und kultureller Kontext
- Globaler Kontext als ‚Hintergrundfolie‘

Karrieren und ihre Bewertung sind untrennbar mit der *Person* verbunden. Verschiedene Persönlichkeitsmerkmale beeinflussen das Karriereverhalten. Dazu gehören ‚klassische‘ Faktoren wie etwa die so genannten ‚Big

Five‘ der Persönlichkeitsforschung, also emotionale Stabilität, Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für neue Erfahrungen und soziale Verträglichkeit. Aber auch andere Eigenschaften wie die Selbstwirksamkeitsüberzeugung, d.h. die Einschätzung darüber, ob eigenes Handeln zum Erfolg führt, die Leistungsmotivation, die Führungsmotivation oder die Teamorientierung zählen zu diesem Bereich.

Persönlichkeit wird in der Karriereliteratur und im Alltagsdenken stark in den Vordergrund gerückt: „Ich habe eine klare Empfehlung für junge Menschen: Gebt eurer Persönlichkeitsausbildung mehr Platz und Aufmerksamkeit als dem eigentlichen Hochschulstudium, denn am Ende des Tages wird die Persönlichkeit immer wichtiger sein als der Titel“, sagt etwa Wolfgang Rosam von der ECC Publico⁷. Allerdings: Persönlichkeit ist nur einer von vielen Einflussfaktoren. Karrieremuster und -erfolg können nur unter Berücksichtigung von so genannten Kontextfaktoren hinreichend erklärt werden.

Der *Herkunftskontext* umfasst sowohl die Herkunftsfamilie als auch die gegenwärtige Einbettung in soziale Beziehungen. Soziale Herkunft, Schicht und Klasse sind wesentliche Faktoren, die vor allem die ökonomische, bildungsmäßige und berufliche Situation des Elternhauses und damit die Rahmenbedingungen in Kindheit und Jugend abbilden. Der aktuelle Lebenskontext umfasst dann die augenblickliche Lebenssituation, wozu sowohl harte Faktoren wie Familienstand, Zahl der Kinder oder berufliche Tätigkeit, aber auch weiche Faktoren wie der Lebensstil, der sich besonders in Kultur- und Freizeitverhalten ausdrückt, zählen. Gleichsam die Verbindung zwischen Herkunft und aktueller Situation ist die Sozialisierung, vor allem die berufliche, und die persönliche Biografie, insbesondere die Arbeitsgeschichte. Schulische und berufliche Ausbildung sowie die Abfolge von Jobs tragen zu einem höchst individuellen Erfahrungs- und Kompetenzprofil bei. Dieses wiederum beeinflusst wesentlich die eigene Karriere.

Der *Arbeitskontext* stellt das berufliche Feld dar, in dem sich die Einzelnen bewegen. Dazu zählt ganz offensichtlich der externe Arbeitsmarkt. Je nach der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, die einen heftigen Niederschlag im Arbeitsmarkt findet, ergeben sich unterschiedliche Optionen für Kar-

⁷ Trend 10/2004: 183.

rieren. Aber auch die Art und Weise, wie Arbeit organisiert wird, welche Trends und Moden des Managements gerade en vogue sind, beeinflusst den Spielraum von Karrieren. Wie sind Organisationen hierarchisch aufgebaut, wie sind die Ablaufprozesse organisiert? Setzen Organisationen eher auf Zentralismus oder sind sie dezentral organisiert? Sind die Strukturen eher starr oder sehr flexibel? Diesbezüglich haben sich die Rahmenbedingungen für Karrieren deutlich verändert. Das gilt auch für andere Entwicklungen im Arbeitskontext, zum Beispiel in Zusammenhang mit Teleworking, mit der Akzeptanz von Berufsunterbrechungen im Rahmen von Sabbaticals, mit dem Stellenwert von Netzwerkorganisationen, von Joint Ventures o.Ä. Gänzlich neue Berufsbilder sind entstanden. Hier bieten sich zahlreiche von der ‚Normkarriere‘ abweichende Möglichkeiten für Karrieren.

Den Hintergrund für all diese Einflussfaktoren bietet der *gesellschaftliche und kulturelle Kontext*. So stellen gesellschaftliche Vorstellungen über das Verhältnis der Geschlechter zueinander und über die Rolle von Frauen und Männern in der Arbeit wesentliche Rahmenbedingungen für Karrieren dar. Ähnliches gilt für das Verhältnis unterschiedlicher ethnischer Gruppen zueinander und ihren Stellenwert in der Arbeitswelt. Historische und aktuelle Beispiele für diese Entwicklung liegen auf der Hand: die Aufnahme von ‚Gastarbeitern‘ in den 1970ern in Deutschland und Österreich, die im Rahmen der Erweiterung der Europäischen Union ausgehandelten zeitlich befristeten Einschränkungen hinsichtlich der Arbeitskräftemobilität, die permanente Diskussion über Zuwanderung, Integration und ‚Schlüsselarbeitskräfte‘. Vielfach wird diese Diskussion von demografischen Entwicklungen getrieben. Dazu zählt der Altersaufbau in der Bevölkerung, die relative Besetzung verschiedener Altersgruppen oder die vorhandene durchschnittliche Lebenserwartung. Für Karrieren macht es einen Unterschied, mit wie vielen Personen um Positionen konkurriert werden muss, wie lange der zeitliche Horizont für das Erwerbsleben oder wie hoch der wahrgenommene Druck zur Substitution menschlicher Arbeit durch Maschinen ist.

All diese Kontexte sind eingebettet in den *globalen Kontext* der wirtschaftlichen und politischen Entwicklung. Die Internationalisierung bzw. Globalisierung, der zunehmende grenzüberschreitende Wettbewerbsdruck, Virtualisierung und Deregulierung sowie das Entstehen neuer Staatenverbände

wie etwa der EU oder wirtschaftlicher Blöcke wie NAFTA haben erhebliche Konsequenzen für die verschiedenen vorher genannten Kontexte – und damit auf die Karriere jedes Einzelnen. So ändern sich die Chancen, aber auch die Notwendigkeiten, Positionen auch grenzüberschreitend zu wechseln. Die räumliche Verteilung von Arbeit und Arbeitsmöglichkeiten auf dieser Welt berührt immer mehr individuelle Karrieren. Auch unter geografischen Gesichtspunkten ist die abgrenz- und vorhersagbare Karriere nicht mehr der Normalfall, und das sprichwörtliche Fahrrad, das in Peking umfällt, ist nicht mehr zwingend folgenlos für die Karriere der Steuerberaterin in München.

Die Grundlagen für dieses Buch

Das Schalenmodell macht die Unterschiedlichkeit und Vielschichtigkeit der Einflussfaktoren auf Karrieren deutlich. Damit wird klar, dass sich Karrieren – wie viele zentrale Phänomene der sozialen Welt – einer eindeutigen und letztgültigen Antwort entziehen. Enttäuscht werden nur jene sein, die die Suche nach allgemeingültigen Erklärungen, letzten Wahrheiten und berechenbaren Funktionen noch nicht aufgegeben haben. Aufgeklärte Mitglieder des Wissenschaftssystems und reflektierte Praktikerinnen und Praktiker überrascht das nicht. Die in diesem Buch gestellten Fragen und auch die empirisch gestützten Antworten haben daher auch nicht den Charakter der ultimativen Antwort. Zu viele Einflussfaktoren bleiben notwendigerweise unberücksichtigt, zu viele Wechselwirkungen werden nicht hinreichend in die Betrachtung mit einbezogen. Wenn wir uns in diesem Buch mit Karrieren auseinandersetzen, dann zielen unsere Analysen in guter aufklärerischer Tradition wohl auch auf Ent-Heroisierung, Ent-Mystifikation, Entlarvung oder Enthüllung ab. Im Kern steht aber die Frage nach zentralen Einflussfaktoren auf Karrieren und die Herausarbeitung der wichtigsten, aber bei weitem nicht aller Wechselwirkungen. Nicht mehr, aber auch nicht weniger will dieses Buch leisten.

Durch Bezugnahme auf wissenschaftliche Theorien jenseits der Alltagstheorien und die Heranziehung empirischer Daten soll dieser Anspruch eingelöst werden. Die theoretische Argumentation stützt sich auf den breiten Fundus der Karriereforschung. Aus unterschiedlichen theoretischen

Perspektiven und mit empirischem Bezug zu verschiedenen Personengruppen liegt eine Reihe von Ergebnissen vor. Unsere eigenen Daten stammen aus einer Untersuchung zu den Karriereverläufen von Wirtschaftsakademikerinnen und -akademikern im Rahmen des Vienna Career Panel Project (ViCaPP).

Im Rahmen dieses vom FWF (Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung) finanzierten und in den Jahren 2000-2003 durchgeführten Forschungsprojekts wurden mehr als 1.000 Absolventinnen und Absolventen der Wirtschaftsuniversität Wien (bzw. der ehemaligen Hochschule für Welthandel) befragt, gegliedert nach drei Abschlussjahrgängen:

- 645 der befragten Personen (davon 46% Frauen) schlossen ihr Wirtschaftsstudium zwischen 2000 und 2002 ab („2000er-Kohorte“).
- 250 Teilnehmerinnen und Teilnehmer (davon 39% Frauen) rekrutieren sich aus den Abschlussjahrgängen 1988–1993 („1990er-Kohorte“).
- Last but not least wurden die Karrieren von 110 Absolventinnen und Absolventen der damaligen Hochschule für Welthandel untersucht (15,5% davon weiblich), die ihr Diplom zwischen 1968 und 1972 entgegennahmen („1970er-Kohorte“).

Alle diese Personen nahmen an einer umfangreichen Befragung teil, die in zwei Teile gegliedert war. Zum einen wurden relevante Einflussfaktoren auf Karrieren erhoben, konkret:

- Psychologische Variablen: ‚allgemeine‘ Persönlichkeitsdimensionen, Karrieretaktiken, berufsbezogene Persönlichkeitsvariablen und Karriereorientierungen.
- Soziodemografische Variablen, wie z.B. Beruf und Bildungsgrad der Eltern, Einkommen des Elternhaushalts in der Jugend, eigenes Freizeitverhalten in Kindheit und Jugend, besuchte Schulen.
- Angaben zum Studienverlauf: Studiendauer, Abschlussnoten, Berufstätigkeit und Auslandsaufenthalte während des Studiums.

Die erste Kategorie der hier erhobenen Variablen bezieht sich dabei auf den Bereich der Person (vgl. das Schalenmodell in Abbildung 1, Seite 16), die beiden letzteren sind vornehmlich dem Herkunftskontext zuzurechnen. Dieser Teil der Erhebung wurde mittels auf dem Postweg verschickter Frage-

bögen durchgeführt, wobei alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer gleichsam als kleine ‚Aufwandsentschädigung‘ trotz Anonymität der Studie ein webbasiertes, persönliches Feedback erhielten (siehe www.vicapp.at).

Zum anderen wurden die Karriereverläufe aller drei Kohorten ausführlich erhoben, wobei für die 2000er-Kohorte verständlicherweise zurzeit nur Daten zum Berufseinstieg vorhanden sind. Zentrale Variablen zum Berufsverlauf, die auch in allen der folgenden Kapitel betrachtet werden, waren hier die Anzahl unterstellter Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter und das Einkommen als ‚harte‘, ‚objektive‘ Erfolgskriterien sowie der durch das berufliche Umfeld zugeschriebene Erfolg und die individuelle Karrierezufriedenheit als großteils subjektiv eingefärbte Erfolgsaspekte (mehr dazu in Kapitel 1 – Karriereerfolg). Es wurden aber auch zahlreiche weitere Variablen erhoben, wie etwa der in die Arbeit investierte Energieanteil, das Ausmaß der Interdependenz in Bezug auf die eigene Karriere und die (In-)Stabilität von Beziehungen und Arbeitsinhalten (Kopplung und Konfiguration; siehe Kapitel 9 – Chaos), Angestellten- vs. Selbstständigengjobs etc. Dieser Teil der Erhebung wurde für die 1990er- und 1970er-Kohorte mittels strukturierter Einzelinterviews anhand eines standardisierten Befragungsinstrumentes durchgeführt, bei der 2000er-Kohorte wiederum per postalischer Fragebogenerhebung. Auch hier wurde allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Rückmeldung via Internet geboten.

Zusätzlich zu den soeben beschriebenen groß angelegten Fragebogenerhebungen wurden zwischen September 2002 und August 2003 insgesamt 35 Personen (12 aus der 2000er-Kohorte, 14 aus der 1990er-Kohorte, 9 aus der 1970er-Kohorte) in persönlichen Tiefeninterviews über ihre Karriere befragt, um auch feine Nuancen des Karriere(er)lebens zu erfassen, die im Rahmen standardisierter Befragungen oftmals nicht gebührend berücksichtigt werden können. Diese Gespräche wurden aufgezeichnet, transkribiert und mittels Inhaltsanalyse untersucht.

Nach dem Motto „Wo, wenn nicht hier?“ möchten wir allen ViCaPP-Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch an dieser Stelle nochmals herzlich für ihre Zeit, Mühe und Kooperation danken, ohne die (nicht nur) dieses Buch niemals hätte zustande kommen können.

Eine kleine Lesehilfe

Insgesamt ist das Buch in neun Kapitel gegliedert. Jedes Kapitel ist in sich abgeschlossen. Sie können also einsteigen, wo immer Sie wollen. In Büchern ist Gleichzeitigkeit nicht zu erreichen, Kapitel müssen notwendigerweise hintereinander angeordnet sein. Die Reihenfolge der Kapitel orientiert sich am Schalenmodell (vgl. Abbildung 1). Beginnend im innersten Kern des Modells mit der Frage nach dem Karriereerfolg arbeiten sich die Kapitel in die äußeren Schichten des Modells vor. Beispielhaft werden einzelne Elemente aus diesen Schichten behandelt. Das Schlusskapitel kehrt in den Kern des Modells zurück und setzt sich mit der Frage von Karrieren als Zufall oder Chaos auseinander.

Zur Leseorientierung hilft Ihnen nachfolgende Kurzbeschreibung der einzelnen Abschnitte:

1. Das erste Kapitel ist der Frage gewidmet, ob der objektive Karriereerfolg und die subjektive Karrierezufriedenheit dasselbe Paar Schuhe sind. Im Extremfall könnte es ja so sein, dass die beiden gar nichts miteinander zu tun haben. Ein besonderes Augenmerk wird auch dem Unterschied zwischen den Geschlechtern gewidmet. Vielleicht machen Frauen zwar objektiv ‚weniger erfolgreich‘ Karriere, haben aber subjektiv mehr davon?
2. Persönlichkeitsfaktoren wie Leistungs- und Machtstreben, Flexibilität, Team- und Kontaktfähigkeit oder emotionale Stabilität werden im zweiten Kapitel mit harten und weichen Erfolgsindikatoren kombiniert. Damit stehen die Fragen im Vordergrund, ob es einen bestimmten Persönlichkeitstypus gibt, der die Karriereleiter am ehesten erklimmt, und wer dazu neigt, generell mit der Sprossenhöhe zu hadern bzw. darauf mit Gelassenheit zu reagieren.
3. Welchen Stellenwert haben exzellente Netzwerke und Seilschaften, strategisch-taktisches Handeln, rationales Argumentieren oder Impression Management („Sieben auf einen Streich!“) für das Vorwärtkommen? Vor allem aber, wie hat sich im Zeitverlauf die Relevanz dieser Faktoren geändert: Sind sie heute wichtiger als in der guten alten Zeit? Diese und ähnliche Fragen werden in Kapitel drei unter die Lupe genommen.

4. Ein Dauerbrenner unter den Karrieremythen lautet: „Vom Tellerwäscher zum Millionär“. Das Kapitel vier nimmt sich der damit verbundenen Fragen an und verdeutlicht, welchen Einfluss die soziale Herkunft auf den Karriereerfolg hat. Weiters finden Sie Antwort auf die Frage, ob es einen Unterschied macht, womit Sie in kultureller Hinsicht Ihre Zeit verbringen: mit Fußball, Bier und Golf, Heimatfilmen oder Politik und Wirtschaft.
5. Zeigt sich schon im Studium, wer einmal im Beruf erfolgreich sein wird? Einflussfaktoren wie Notenschnitt, Studiendauer, Berufstätigkeit oder Auslandsaufenthalte schon während des Studiums werden im fünften Kapitel untersucht. Der Fokus liegt dabei sowohl auf der unmittelbaren Einstiegsphase nach dem Studium als auch auf der längerfristigen Karriereentwicklung. Wie wichtig ist, so die weiter gefasste Themenstellung, das Engagement im Studium für das spätere berufliche Fortkommen?
6. Das sechste Kapitel greift eine verwandte Themenstellung auf. Es fragt nach der Bedeutung von Ereignissen in der frühen Karriere für den späteren Berufserfolg: Haben frühe Karriereentscheidungen überhaupt einen Einfluss, machen sich kleine Unterschiede am Beginn der Karriere später vielleicht stark bemerkbar? Hier erfahren Sie, wie sich etwa Organisations-, Funktions- oder Abteilungswechsel in frühen Karrierephasen auf Ihre Karriere auswirken, wie wichtig die Einstiegsbranche ist oder welchen Stellenwert der Zugang zu den wichtigen Entscheidungsträgern einer Organisation hat.
7. Wer kennt es nicht, das schwierige Unterfangen, die richtige Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden? Gibt es diese Balance im Sinne eines ‚sowohl als auch‘ wirklich oder ist sie eine Illusion? Schließen also Karriere und Privatleben einander aus? Müssen Sie dezidiert auf eines verzichten? Werden Ihnen längere berufliche Unterbrechungen verziehen oder zählt ausschließlich die Musterkarriere? Antworten darauf finden Sie im Kapitel acht.
8. Dass Frauen bei allen einschlägigen Karrierestudien nach wie vor schlechter als Männer abschneiden, ist nahezu eine Binsenweisheit. Legitimiert wird diese Tatsache vielfach auch damit, dass Männer und Frauen im Hinblick auf relevante Erfolgsfaktoren schlicht und einfach unterschiedlich gebaut sind. Wenn Sie sich also etwa dafür interessie-

ren, welchen Karriereerfolg statistisch geschaffene ‚virtuelle Zwillingspaare‘ – also weitestgehend einander gleichende Personen, die sich nur im Hinblick auf das Geschlecht unterscheiden – haben, dann sollten Sie dieses Kapitel lesen.

9. Das neunte, abschließende Kapitel vergleicht alte mit neuen Karrieren. Die Karrierebilder, die durch Generationen Bestand hatten, haben mit der heutigen Karriererealität nichts mehr zu tun. Stimmt das? Verlaufen neue Karrieren im Vergleich zu alten Mustern diskontinuierlicher, weisen sie geringere Verweildauern auf und sind sie eher als Zickzack-Bewegungen zwischen verschiedenen Feldern zu beschreiben? Dabei wird mit Methoden der Chaosforschung die Komplexität neuer und alter Karrieren untersucht.

Ein letzter Hinweis betrifft die statistische Absicherung der erhaltenen Resultate. Sie werden bei der Lektüre der einzelnen Kapitel immer wieder darauf stoßen, dass bestimmte Ergebnisse als ‚statistisch bedeutsam‘ oder ‚signifikant‘ bezeichnet werden. Dies bedeutet etwas vereinfacht gesagt nichts anderes, als dass die Wahrscheinlichkeit, dass die beobachteten Ergebnisse auf zufälligen Abweichungen oder Messfehlern basieren, sehr gering ist.

Damit bleibt uns nach der Heldenlogik nur noch eines: „Hasta la vista, Baby“ – und viel Spaß beim Lesen!

KAPITEL EINS

Spieglein, Spieglein an der Wand ... Zum Verhältnis von objektivem und subjektivem Karriereerfolg

WOLFGANG MAYRHOFER, MICHAEL SCHIFFINGER, AMANDA DUNKEL & MICHAEL MEYER

- Was heißt überhaupt Karriereerfolg?
- Wie eng sind subjektiver und objektiver Karriereerfolg miteinander verknüpft?
- Was beeinflusst die Entstehung verschiedener Kombinationen von objektivem und subjektivem Karriereerfolg?
- Definieren Männer und Frauen Karriereerfolg jeweils anders?

Wer bestimmt, was Erfolg ist?

Es war einmal mitten im Winter, und die Schneeflocken fielen wie Federn vom Himmel herab. Da saß eine Königin an einem Fenster, das einen Rahmen von schwarzem Ebenholz hatte, und nähte. Und wie sie so nähte und nach dem Schnee aufblickte, stach sie sich mit der Nadel in den Finger, und es fielen drei Tropfen Blut in den Schnee. Und weil das Rote im weißen Schnee so schön aussah, dachte sie bei sich: Hätt' ich ein Kind, so weiß wie Schnee, so rot wie Blut und so schwarz wie das Holz an dem Rahmen! Bald darauf bekam sie ein Töchterlein, das war so weiß wie der Schnee, so rot wie Blut und sein Haar so schwarz wie Ebenholz. Sie wurde darum Schneewittchen, das ist: Schneeweißchen, genannt. Doch als das Kind geboren war, starb die Königin.

Über ein Jahr nahm sich der König eine andere Gemahlin. Es war eine schöne Frau, aber sie war stolz und hochmütig und konnte es nicht leiden, dass sie an Schönheit von jemand sollte übertroffen werden. Sie hatte einen wunderbaren Spiegel – wenn sie vor den trat und sich darin beschaute und sprach: „Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land?“, so antwortete der Spiegel: „Frau Königin, Ihr seid die Schönste im Land.“ Da war sie zufrieden, denn sie wußte, daß der Spiegel die Wahrheit sagte.

Schneewittchen aber wuchs heran und wurde immer schöner, und als es sieben Jahre alt war, war es so schön wie der klare Tag und schöner als die Königin selbst. Als diese wieder einmal ihren Spiegel fragte: „Spieglein, Spieglein an der Wand, wer ist die Schönste im ganzen Land?“, da antwortete er: „Frau Königin, Ihr seid die Schönste hier, aber Schneewittchen ist tausendmal schöner als Ihr.“ Da erschrak die Königin und wurde gelb und grün vor Neid. Von diesem Tag an, wenn sie Schneewittchen erblickte, kehrte sich ihr das Herz im Leibe herum. so haßte sie das Mädchen. Und der Neid und Hochmut wuchsen wie ein Unkraut in ihrem Herzen immer höher, so daß sie Tag und Nacht keine Ruhe mehr hatte.¹

Für die neue Königin ist die Sache klar. Sie ist – ganz Frau ihrer Zeit – erfolgreich, wenn sie schöner ist als all die anderen Schönen im Land. In einer bemerkenswerten Kombination von Eindimensionalität und Ganzheitlichkeit wird Schönheit zur Kerndimension des Erfolgs. Was ihr aber als Erfolg gilt, bestimmt der Spiegel: „Frau Königin, Ihr seid die Schönste im Land.“ Subtil führen die Erzähler auch eine zweite Instanz zur Erfolgsbestimmung ein: „Da war sie [die Königin] zufrieden, denn sie wusste, dass der Spiegel die Wahrheit sagte.“ Die erste Lesart bezieht das auf ein Urteil der Königin über die Autorität des Spiegels („letzte Entscheidungsinstanz“). Die zweite Lesart weist der Königin eine wesentliche Rolle im Urteilsprozess zu und erkennt in dieser Aussage die subjektive Übereinstimmung der Königin mit dem Urteil des Spiegels („Ich sehe das auch so“). Problematisch wird es, als das objektive Urteil nicht mehr passt: nach erster Lesart dadurch, dass die objektive Instanz etwas Unerwünschtes sagt, nach zweiter Lesart durch Auseinanderklaffen von objektivem und subjektivem Erfolgsurteil.

Die Geschichte lenkt die Aufmerksamkeit auf wesentliche Fragen. An ihnen hat sich im Kern seit Schneewittchens Zeiten wenig geändert: Was ist Karriereerfolg, welche Dimensionen hat der Erfolg und – das interessiert hier besonders – wer bestimmt, was als Erfolg zu gelten hat? In Bezugnahme auf Letzteres gibt es zwei Positionen. Die eine geht davon aus, dass subjektive Erfolgseinschätzungen weitgehend parallel zu objektiven Erfolgsmaßen laufen. Die andere Position behauptet, dass eine weitgehende Abkoppelung der beiden Aspekte möglich ist. Anders gesagt, es stehen sich

¹ Aus: Grimm & Grimm, 1983: 80 f.

zwei Slogans gegenüber: „Subjektiver und objektiver Erfolg, das ist doch letztlich das ‚gleiche Paar Schuhe‘“ auf der einen, „Was ich als Erfolg sehe, hängt kaum von dem ab, was objektiv vorhanden ist“ auf der anderen Seite.

Dimensionen von Karriereerfolg

Das Stichwort Karriereerfolg umfasst implizit oder explizit wenigstens vier zentrale Konzepte.² *Effektivität* stellt die Zielerreichung in den Vordergrund. Dahinter steht die Basisannahme, dass Menschen zielorientiert sind und wissen, was sie wollen. *Glück* ist ein relativ subjektives Konzept, das häufig mit der Erreichung einer Bestimmung und Erfüllung eigener Erwartungen zu tun hat. *Nutzen*, vor allem in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion prominent, geht davon aus, dass Menschen egoistisch beim Verfolgen ihrer Präferenzen sind. *Zufriedenheit* schließlich fokussiert auf die Erfüllung von Bedürfnissen, die Menschen haben und auch artikulieren können. Ausgehend davon werden in der Literatur verschiedene Konzepte als Konkretisierung von Karriereerfolg diskutiert.

Lebens-, Arbeits- und Karrierezufriedenheit haben einen starken Bezug zu Glück und sind das Ergebnis vielfältiger Abgleichungsprozesse. Sie vergleichen den gegenwärtigen Zustand mit einer Reihe von Alternativen. Im Unterschied zu dem auch stark gefühlsmäßig aufgeladenen Glück ist hier die gedankliche Komponente stärker betont. Die Zufriedenheit kann sich auf unterschiedliche Aspekte beziehen: das gesamte Leben, die Arbeit oder die Karriere.

Der *subjektive Karriereerfolg* umfasst die Dinge, welche einzelne Personen ‚für sich selbst‘ als wesentliche Erfolgsmaßstäbe verwenden. Häufig geht es dabei um unterschiedliche Facetten von Glück und Zufriedenheit.

Der *objektive Karriereerfolg* beinhaltet Erfolgskomponenten, die auch Außenstehende bei der Beurteilung des Karriereerfolgs nachvollziehen bzw. anwenden. Dazu gehören vor allem Einkommen, Aufstieg bzw. hierarchische Position, Prestige des Jobs, Zahl der Untergebenen, Grad der Budgetverantwortung oder Zahl der auf der gleichen Ebene angesiedelten Personen.

² Steinbereithner, 2004: 130 ff.

Schematisch lässt sich die relative Stellung der verschiedenen Erfolgsbegriffe zueinander wie in Abbildung 1 darstellen.

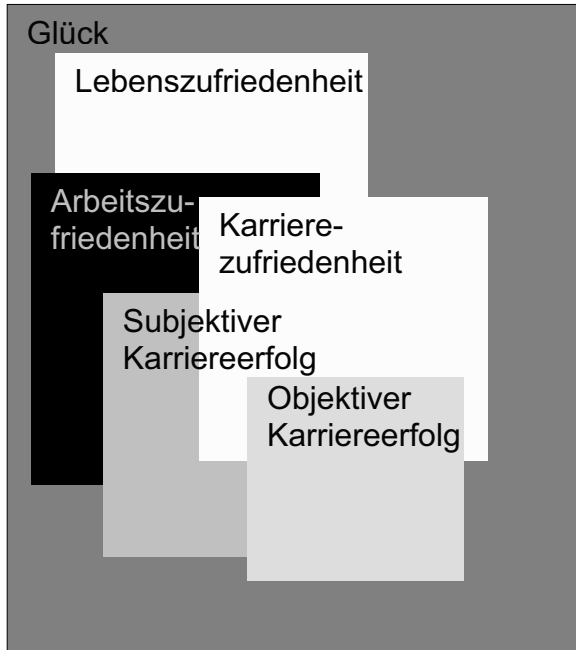


Abbildung 1: Karriereerfolgskonzepte und ihre Stellung zueinander

(Quelle: modifiziert nach Steinbereithner, 2004: 148)

- Elemente des Karriereerfolgs unterschiedlich weit
 - Für Personen jeweils unterschiedlich
-

Subjektiver und objektiver Karriereerfolg

Die Frage nach dem subjektiven bzw. objektiven Karriereerfolg ist Ausdruck unterschiedlicher Karrierekonzeptionen. Karrieren können sehr allgemein als Positionsfolgen in einem sozialen Raum verstanden werden.³

³ Mayrhofer, 1996: 42.

Sie sind dann nicht *per se* mit Erfolg im Sinne von Aufstieg o.Ä. verbunden, wenngleich das zumindest in der Alltagssprache oft mitschwingt. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Karrieredefinitionen. Diese betonen jeweils unterschiedliche Aspekte. Eine wesentliche Unterscheidung ist die zwischen subjektiver und objektiver Karriere.

Objektive Karriere ist die von außen (,objektiv‘) beobachtbare berufliche Entwicklung. Sie bezieht sich auf sichtbares Verhalten und umfasst Elemente wie Job, Position in der Hierarchie, Entgelt o.Ä. Das Konzept der subjektiven Karriere – eng verbunden mit den bahnbrechenden Arbeiten eines der Pioniere der Karriereforschung, Everett C. Hughes – setzt einen anderen Schwerpunkt. Es fokussiert auf subjektive, nicht direkt beobachtbare Elemente. Beispiele dafür sind etwa die persönliche Bewertung und Rekonstruktion von oder die Zufriedenheit mit Karrieren. Beispielhaft dafür definiert Hughes subjektive Karrieren: „[Subjective careers are] the moving perspective in which the person sees his life as a whole and interprets the meaning of his various attributes, actions and the things which happen to him.“⁴

Verbunden mit diesen unterschiedlichen Karrierekonzepten sind auch die im vorigen Abschnitt bereits angesprochenen unterschiedlichen Erfolgsmaßstäbe: subjektiv und objektiv. Vor der Analyse des Verhältnisses von subjektivem und objektivem Karriereerfolg ist noch eine grundlegende Frage zu klären: Welche Referenzrahmen ziehen Personen bei der Erfolgsbeurteilung heran?

Wahl des Referenzrahmens

Sowohl im Rahmen subjektiver als auch objektiver Kriterien haben die beurteilenden Personen Wahlmöglichkeiten hinsichtlich des Vergleichsmaßstabes. Die Wahl eines Kriteriums legt ja noch nicht fest, was hinsichtlich dieses Kriteriums z.B. als zufrieden stellend oder positiv gesehen wird. So ist etwa mit der Wahl des Kriteriums ‚Jahresverdienst‘ noch nicht festgelegt, ab welcher Höhe der Verdienst als ‚gut‘ bezeichnet wird. Der für eine

⁴ Hughes, 1937: 409 f.

solche Bewertung erforderliche Referenzrahmen kann grundsätzlich aus zwei Quellen kommen.⁵

Zum einen können Personen diese Maßstäbe ‚aus sich selbst heraus‘ im Rahmen von Selbstreferenz festlegen. Für den subjektiven Bereich kann das etwa heißen, dass hinsichtlich der Erfüllung einer Berufung subjektive Einschätzungen zum Tragen kommen. Eigene Bewertungen – etwa: Ich habe alle meine Begabungen so gut ich konnte eingesetzt – stehen im Vordergrund. Ähnliches gilt auch für den objektiven Bereich. Am Beispiel Jahresentgelt verdeutlicht: ‚Von innen‘ kommende Maßstäbe wie etwa der Abgleich zwischen dem verfügbaren Jahresentgelt und den subjektiv erwünschten Geldmitteln dienen als Grundlage für die Bewertung des vorhandenen Entgelts.

Zum anderen können Personen Maßstäbe ‚von außen‘ durch Fremdreferenz heranziehen. Meist dienen dazu andere Menschen, manchmal aber auch externe Normen und Standards. Für den subjektiven Bereich heißt das etwa, dass der Erfolg, z.B. was Erfüllung oder Glück anlangt, durch den Vergleich mit anderen Personen auf Grund von Vermutungen über deren Niveau an subjektiver Erfüllung eingeschätzt wird. Auch im objektiven Bereich wird der eigene Karriereerfolg – etwa: erreichte hierarchische Position – an einem externen Vergleichsmaßstab gemessen. Ein Beispiel könnten etwa Referenzpersonen wie Studienkollegen oder Personen mit einer vergleichbaren Ausbildung sein. Tabelle 1 zeigt im Überblick die unterschiedlichen Kombinationen von subjektiven und objektiven Erfolgsmaßen sowie Selbst- und Fremdreferenz.

Vor diesem Hintergrund lässt sich das Verhältnis unterschiedlicher Arten von Karriereerfolg diskutieren.

⁵ Die hier verwendete Unterscheidung zwischen Selbst- und Fremdreferenz ist u.a. in der Psychologie durchaus gängig. Eine genauere Betrachtungsweise zeigt klarerweise, dass eine solche Unterscheidung fragil und kaum durchzuhalten ist. Sie spiegelt stärker die Sicht externer Beobachter wider als eine wie immer geartete Realität. Wir sind der Überzeugung, dass alle Urteile bzw. Maßstäbe nur durch eine stets subjektive und konstruierte Differenzierung mit ‚selbst‘ und ‚fremd‘ etikettierbar und nicht an sich gegeben sind. Dessen ungeachtet verwenden wir aus Gründen analytischer Klarheit diese durchaus gängige Differenzierung.

| | Selbstreferenz | Fremdreferenz |
|----------------------------|---|--|
| Subjektiver Karriereerfolg | z.B. Einschätzung der eigenen Karrierezufriedenheit anhand innerer Maßstäbe | z.B. Einschätzung der Erfüllung einer Berufung im Vergleich zu anderen Berufenen |
| Objektiver Karriereerfolg | z.B. Beurteilung der erreichten Position anhand eines Kindheitstraums | z.B. Vergleich des eigenen Jahresentgelts mit dem einer Studienkollegin |

Tabelle 1: Selbst- und Fremdreferenz bei der Beurteilung von subjektivem und objektivem Karriereerfolg⁶

Sowohl subjektiver als auch objektiver Karriereerfolg können auf Basis interner Maßstäbe eingeschätzt und bewertet werden.

Verhältnis zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg

Die Relation von objektivem und subjektivem Karriereerfolg ist Teil einer grundsätzlicheren Frage: Welche Bedeutung haben objektive Gegebenheiten wie etwa materieller Wohlstand, sicheres Umfeld oder Kulturzugehörigkeit für die subjektive Beurteilung des eigenen Lebens? Eine Reihe von Studien beschäftigt sich mit unterschiedlichen Facetten dieser Fragestellung.

Nationalkultur ist eine der objektiven Gegebenheiten, die im Rahmen von Karrieren eine Rolle spielen. In einer schon etwas länger zurückliegenden Studie⁷ wird die Bedeutung von Kulturunterschieden für die persönliche Karriereorientierung von Managern untersucht. Dabei wird zwischen fünf verschiedenen Karriereankern – Orientierungen, die im persönlichen Karriereverlauf eine dominante Rolle spielen und die als wesentlicher Maßstab für Karriereerfolg dienen – unterschieden: Vorwärtskommen („getting ahead“), Freiheit („getting free“), Nach-oben-Kommen („getting high“), Gleichgewicht („getting balanced“) und Sicherheit („getting secure“). Neben Gemeinsamkeiten in allen untersuchten Ländern – Sicherheit und Freiheit werden relativ gering bewertet, Vorankommen spielt insgesamt die größte Rolle –

⁶ Ähnlich Heslin, 2003.

⁷ Derr & Laurent, 1989.