

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 *Karriermuster* 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 Karriermuster. 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. Selbstständigenjobs etc. Dieser Teil der Erhebung wurde für die 1990er- und 1970er-Kohorte mittels strukturierter Einzelinterviews anhand eines standardisierten Befragungsinstruments 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.