

Mayrhofer/Steyrer (Hrsg.)

Karriereachterbahn

**Wolfgang Mayrhofer
Johannes Steyrer
(Hrsg.)**

Karriereachterbahn

**Was unsere Berufswege
wirklich beeinflusst**

Linde
international

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Hinweis: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der 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.

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

ISBN 978-3-7093-0704-5 (Print)

ISBN 978-3-7094-1289-3 (E-Book-PDF)

ISBN 978-3-7094-1288-6 (E-Book-ePub)

© Linde Verlag Ges.m.b.H., Wien 2023
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630
www.lindeverlag.at

Satz: Linde Verlag Ges.m.b.H., Wien 2023

Druck: Hans Jentsch & Co GmbH
1210 Wien, Scheydgasse 31
Dieses Buch wurde in Österreich hergestellt.



Gedruckt nach der Richtlinie des Österreichischen Umweltzeichens „Druckerzeugnisse“, Druckerei Hans Jentsch & Co GmbH, UW-Nr. 790



Inhalt

Vorwort	9
Präludium	10
Kapitel 1: Nicht nur nach oben. Perspektiven auf Karrieren	11
Blicke auf Karrieren	12
Karriereübergänge und ihre Richtung	14
Objektive und subjektive Karriere	16
Kapitel 2: Warum fahre ich überhaupt mit? Karriereerfolg und seine Dimensionen	19
Sieben Dimensionen des Karriereerfolgs	20
Objektiver und subjektiver Karriereerfolg	21
Kapitel 3: Alles eine Frage der Bauweise. Konstruktionen von Karrieren	27
Achterbahn-Metapher	28
Anatomie von Karrieren	29
Zwiebelmodell	30
Kapitel 4: Panoramablick: eine Metaanalyse von Erfolgsfaktoren	35
Berücksichtigte Erfolgsfaktoren	37
Erfolgsfaktoren für Einkommen (objektive Karriere)	41
Erfolgsfaktoren für den Aufstieg (objektive Karriere)	43
Erfolgsfaktoren für Karrierezufriedenheit (subjektive Karriere)	45
Fazit	47
Kapitel 5: Von der Hochschaubahn zum Hypercoaster: Karrierekontexte über vier Jahrzehnte	53
1970er-Jahre: Ölpreisschock, Hierarchie und Wertewandel	54
1990er-Jahre: Globalisierung, Digitalisierung und Empowerment	55
2000er-Jahre: DotCom-Ende, Internet und Prekarisierung	57
2010er-Jahre: Agilität, Plattform-Giganten und Werte-Restoration	58

Kapitel 6: Nichts für schwache Nerven. Die Rolle von Persönlichkeit	63
Big Five und der Karriereerfolg in der Gesamtbevölkerung	64
Von der allgemeinen zur berufsbezogenen Persönlichkeit	65
ViCaPP-Befunde zu Persönlichkeit und Karriereerfolg im Management	66
Persönlichkeit und Karrieren im Zeitverlauf	72
Kapitel 7: Arme hoch und lässig dreinschauen! Die Rolle von Karrieretaktiken	77
Effektivität von Mikropolitik und ihre Spielarten	78
ViCaPP-Befunde zu Mikropolitik und Karriereerfolg	80
Mikropolitik und Karrieren im Zeitverlauf	87
Kapitel 8: Meinen Eltern gehört die Achterbahn. Soziale Herkunft und Karriere	93
Überbetonung von Agency	95
Grobe und feine Herkunftsfiter	95
Grobfilter für Lebens- und Karrierechancen	96
Feinfilter für Chancen auf Managementkarrieren	102
Reproduktion oder Transformation?	107
Kapitel 9: Wer darf vorne sitzen? Geschlecht und Karriere	111
Sex, Gender und Karriere	113
Die Karriere-Kluft ist immer und überall?	115
„Androgynisierung“ als Erfolgsstrategie?	120
Fazit und Ausblick	123
Kapitel 10: Was, wenn der Strom ausfällt? Krisen und Karriereschocks	127
Krise ist nicht gleich Krise	128
Wirtschaftskrise und Beschäftigungsfähigkeit	130
Pandemie und soziale Unterstützung	135
Zurück zum Wesentlichen	137
Resümee: Gefangen in der Polykrise?	142
Kapitel 11: Ab in den Achterbahnsimulator? Digitalisierung der Karrierewelt	147
Nehmen uns Roboter die Jobs weg?	148

Nicht ersetzt, sondern umstrukturiert	149
Wie wirkt sich die Digitalisierung auf unsere Karrieren aus?	151
Implikationen und Ausblick	162
Kapitel 12: Bitte alle aussteigen! Ein Resümee	165
Einflussfaktoren als schlichter Hebel?	167
Zukünftige Entwicklungen	168
Pläne sind wertlos, aber Planen ist unverzichtbar	173
Zu guter Letzt	174
Appendix	175
Literaturverzeichnis	177
Herausgeber und Autor:innen	191
Stichwortverzeichnis	193

Vorwort

Wenn zehn Menschen gemeinsam und intensiv an einem Buch schreiben, dann ist das schon für sich ein kühnes Unterfangen. Wenn sie darüber hinaus im wissenschaftlichen System arbeiten, starke Charaktere sind, höchst unterschiedliche Lebens- und Berufsalter aufweisen und weit auseinanderliegende Zugänge zum Schreiben haben, dann grenzt ein solches Vorhaben an Tollkühnheit. Wir – die Herausgeber und die Autorinnen und Autoren – wussten das und haben trotzdem angefangen; das Endprodukt halten Sie in Ihren Händen.

War es für uns ein inhaltlich und sozial lehrreicher Prozess? Jedenfalls. Es ist für uns immer wieder erstaunlich, was das Zusammentragen von Einsichten, die Debatte darüber und das oftmalige Kneten von Texten bewirken und wie Gutes sich so zu Besserem wandeln kann. Auch haben wir bei uns selbst und bei anderen Seiten entdeckt, die wir so bisher nicht kannten oder allenfalls erahnten. Der intensive Entstehungsprozess des Buches war damit auch ein ausgeprägter persönlicher und kollektiver Entwicklungsimpuls.

Für manche von uns ist der vorliegende Band Teil ihres akademischen Erbes und markiert ein fast schon finales Ausrufezeichen. Für andere ist es Teil ihrer Anstrengungen, im akademischen System und in der Welt der Praxis noch mehr als bisher oder erstmals Fuß zu fassen. Vereint sind wir im Bestreben, durch unsere akademische Arbeit die Welt zu einem besseren Platz zu machen.

Wie dieses Bessere konkret aussieht, darüber haben wir sehr unterschiedliche Vorstellungen. Aber bei aller Unterschiedlichkeit existiert eine Schnittmenge: die Überzeugung, dass Karrieren wichtig sind und fundiertes Wissen darüber ein zentraler Baustein dafür ist, überzufällig gute Entscheidungen treffen zu können. Das war der Nährboden, auf dem dieses Buch gewachsen ist. Ob die Frucht nur gut aussieht oder tatsächlich auch schmeckt, entscheiden natürlich Sie.

Präludium

Das Anliegen dieses Buches ist einfach: Gestützt auf bewährte Theorien und robuste empirische Befunde arbeiten wir heraus, welche Faktoren Karrieren beeinflussen. Wir ersetzen damit Meinungen, die sich häufig aus dem unseligen Mix von Einzelerfahrung und überstrapaziertem Hausverstand speisen, durch fundierte Argumente.

Zu diesem Zweck widmen wir uns zunächst der Konstruktionslogik der Achterbahn. Wir beschreiben zentrale Perspektiven – zeitlich, räumlich, ontisch – auf Karrieren, weisen auf Karriereübergänge und ihre Richtung hin und unterscheiden zwischen objektiver und subjektiver Karriere (Kap. 1). Das Ergebnis von Karrieren – der Karriereerfolg – hat sieben weltweit angewandte Dimensionen sowie eine objektive und eine subjektive Komponente (Kap. 2).

Viele Faktoren beeinflussen unsere Fahrt auf der Achterbahn. Die Achterbahn-Metapher ermöglicht das intuitive Erfassen von Karrieren; die Anatomie der Karriere zeigt zentrale Bezugspunkte auf; das Zwiebelmodell verdeutlicht Vielschichtigkeit und wechselseitigen Bezug der Einflussfaktoren (Kap. 3). Eine Metaanalyse fasst Letztere basierend auf dem derzeitigen empirischen Wissensstand überblicksartig in einem Erfolgsfaktorenmodell zusammen (Kap. 4).

Dem Überblick fehlt es allerdings zwangsläufig an Tiefenschärfe. Daher sehen wir uns bedeutsame Einflussfaktoren im Detail an und stellen den Kontext von Karrieren der letzten fünf Jahrzehnte vor (Kap. 5). Anschließend liegt der Fokus auf Persönlichkeit, Mikropolitik, sozialer Herkunft und Geschlecht sowie auf der Bedeutung von Krisen und Digitalisierung (Kap. 6–11). Wir schließen mit einem Ausblick (Kap. 12).

Sie können die gesamte Achterbahnfahrt genießen und das Buch von vorne bis hinten lesen. Das Buch ist jedoch so konzipiert, dass Sie auch unmittelbar dort in die Achterbahn einsteigen können, wo es Ihnen spontan am meisten zusagt. Am Schluss Ihrer Fahrt werden Sie Ihre persönlichen Highlights in Form von Schnappschüssen eingesammelt haben – Anregungen dazu gibt es am Ende jedes Kapitels.

In diesem Sinne: Gute Fahrt auf der Karriereachterbahn!

Kapitel 1:

Nicht nur nach oben. Perspektiven auf Karrieren

Wolfgang Mayrhofer/Dominik Zellhofer

Sprache deckt auf. Das gilt auch für Karriere. Achtet man bewusst darauf, wie über Karrieren im Alltag, in Rundfunk, Presse und Fernsehen, im Internet etc. gesprochen und geschrieben wird, erkennen wir: Sehr häufig ist es eine Mischung aus eindimensionalem Erfolgsverständnis – Aufstieg! Geld! Karriereleiter! – und leicht geheimnisumwitterten, auf die Einzelnen abzielenden Rezepturen für den Erfolg – Netzwerke! Soziale Kompetenz! Resilienz! Dazu kommt noch mehr als nur ein Hauch Exklusivität: Viele wollen Karriereerfolg, aber nicht alle erreichen ihn.

Uns zeigt das zunächst vor allem eines: Karriere lässt kaum jemanden kalt. Sie ist vielfältig und insbesondere für die Ehrgeizigen unter uns attraktiv. Auch haben die meisten darüber eine auf Halbwissen, Einzelbeispiele und den berühmt-berüchtigten Hausverstand gestützte persönliche Meinung.

In diesem Buch gehen wir darüber hinaus. Unser Ausgangspunkt: „Karriere“ ist nicht exklusiv den Reichen und Schönen vorbehalten. *Alle* in Erwerbsarbeit haben Karrieren, also unsere ganz eigenen beruflichen Wege. Wir werden auf Basis fundierter Forschung darlegen, wie ein differenzierteres Verständnis von Karriere aussehen kann, warum angesichts durchaus vielfältiger Erfolgsdimensionen von Karriere die Fokussierung auf „Geld“ und „Aufstieg“ alleine viel zu kurz greift und welche Faktoren für unseren Berufsverlauf, also Karrieren und Karriereerfolg, besonders wichtig sind. Damit wollen wir „Meinungen“ zu Leibe rücken und sie durch theoretisch und empirisch begründete Positionen ersetzen. „Das sehe ich anders!“ ist der Offenbarungseid in jedem vernünftigen Diskurs, wenn nicht unmittelbar darauf ein theoretisch und empirisch gestütztes „Weil“ folgt. Material für solche Begründungen und die Reflexion eigener und fremder Karrieren stellen wir in diesem Buch bereit.

Blicke auf Karrieren

Angela Merkel, erste Bundeskanzlerin in Deutschland und eine über die nationalen Grenzen hinaus bekannte öffentliche Person, hat eine durchaus facettenreiche Karriere. Die in der ehemaligen DDR aufgewachsene Pastorentochter und 1986 an der Ost-Berliner Akademie der Wissenschaften promovierte Physikerin engagiert sich politisch während der Umwälzungen Ende der 1980er-Jahre im „Demokratischen Aufbruch“ und nach der Wende in der CDU. Ihr politischer Ziehvater Helmut Kohl holt sie 1990 zunächst als Familien- und später als Umweltministerin in die Regierung. 1998 wird sie CDU-Generalsekretärin, 2000 dann CDU-Vorsitzende und schließlich von 2005 bis 2021 Bundeskanzlerin. Über die Grenzen Deutschlands hinaus macht sie sich einen Namen als geschickte Verhandlerin mit Suche nach breitem Konsens. Untrennbar mit ihrem Namen verbunden sind etwa ihre als „Merkel-Raute“ bezeichnete typische Handhaltung oder das entschlossene „Wir schaffen das!“ im Rahmen des Zustroms geflüchteter Menschen nach Europa 2015/16.¹

¹ Frauen in Politik und Medien sind eine eigene Geschichte, wie etwa Koch 2007 überzeugend darlegt.

Am Beispiel von Angela Merkel illustrieren wir die drei für einen umfassenden Blick auf Karrieren erforderlichen Brillen – zeitlich, räumlich und ontisch. Sie stammen aus dem Social Chronology Framework (SCF), einem neu entwickelten konzeptionellen Rahmen für das Verständnis von Karrieren.²

Die zeitliche Brille eröffnet uns, wenig überraschend, die *Perspektive der Zeit*. Karriere braucht Zeit, sich zu entwickeln, und ihre Beurteilung ist ohne Kenntnis ihrer Chronologie kaum möglich. Bei Angela Merkel zeigt diese Perspektive z. B. die vergleichsweise lange Kanzlerinnenschaft oder die Abfolge „Ministerin – Generalsekretärin – Parteivorsitzende – Oppositionsführerin – Kanzlerin“. Die zeitliche Perspektive macht auch deutlich, dass unsere beruflichen Wege nicht gleichförmig verlaufen. Vielmehr sind sie in Episoden gegliedert. Das sind zeitliche Abschnitte unserer Karrieren mit einem zentralen Thema, die sich von anderen Episoden deutlich unterscheiden, bei Merkel etwa Oppositionszeit vs. Regierungszeit.

Die räumliche Brille richtet unsere Aufmerksamkeit auf die *Perspektive des sozialen und geografischen Raums*, in dem unsere Berufswege angesiedelt sind. Hier wechseln wir zwischen Positionen. Angela Merkel wechselt beispielsweise von ihrer Position als Kulturfunktionärin der Freien Deutschen Jugend an der Akademie der Wissenschaften in Ost-Berlin zur Pressesprecherin beim Demokratischen Aufbruch. Damit entstehen Positionsketten. Der soziale und geografische Raum ist von anderen Menschen, Gruppen und Organisationen bevölkert, die untereinander und mit uns in Beziehung stehen. Diese sind wichtig für unsere Karriere. So gäbe es wohl ohne Helmut Kohl und die CDU keine Angela Merkel als Familienministerin im Jahr 1990. Auch ist der soziale und geografische Raum voll von formalen und informalen Grenzen und damit verbundenen offenen und verborgenen Normen und Regeln. Als Frau und aus den neuen Bundesländern kommend einen Aufstieg in der CDU hinzulegen war in Wendezeiten sowohl ungewöhnlich als auch unwahrscheinlich.

Eine ontische³ Brille schließlich eröffnet uns die *Perspektive des Seins*. Sie erfasst alle Zustände derjenigen mit Karrieren. „Zustände“ ist hier ein Sam-

² S. dazu ausführlicher Gunz und Mayrhofer 2018; Latzke, Schneidhofer, Mayrhofer und Pernkopf 2019.

³ „Ontisch“ – ein etwas sperriger Begriff aus der Philosophie von Martin Heidegger – bezeichnet im Kern den Versuch, die Fakten über Einheiten im Rahmen der positiven Wissenschaften zu erkennen; Heidegger 1967.

melbegriff für die verschiedensten Aspekte der Person: Persönlichkeitseigenschaften, Aussehen, Titel, Einkommen, Funktion, Ruf etc. Am Beispiel von Angela Merkel erfassen wir mit dieser Perspektive z. B. ihren Ruf als „Mutti“ der Nation, ihren Jahresverdienst von am Ende ihrer Amtszeit rd. 420.000 Euro brutto oder ihr konfliktminimierendes und eher ausgleichendes Führungsverhalten. Wichtig: Die Bedeutung der so in den Blick genommenen Aspekte ergibt sich erst aus dem sozialen Vergleich. Sind die 420.000 Euro Jahreseinkommen viel oder wenig? Nun, gemessen am Durchschnittsjahreseinkommen abhängig Beschäftigter in Deutschland von etwas mehr als 37.000 Euro ist das mehr als das Zehnfache; verglichen mit den rd. 10 Millionen Euro von Frank Appel als Vorstandschef der Deutschen Post nimmt sich das nicht mehr ganz so beeindruckend aus. In dieser Dimension ist damit der Ego-Alter-Vergleich zentral: Ich vergleiche mich mit einer tatsächlichen oder fiktiven Bezugsperson, Referenzgruppe oder „der Welt“.

Karriereübergänge und ihre Richtung

Wir haben darauf hingewiesen, dass Karrieren sich aus Positionen und ihrer Verkettung entwickeln. Die Übergänge (auch: Transitionen) zwischen den Positionen bilden damit den Dreh- und Angelpunkt der Bewegung im sozialen und geografischen Raum. Das führt zu einer Anschlussfrage: Welche grundsätzlichen Bewegungsrichtungen lassen sich bei solchen Übergängen identifizieren?

Edgar Schein, emeritierter Professor am US-amerikanischen Massachusetts Institute of Technology (MIT) und Mitbegründer der modernen Karriereforschung, benennt drei zentrale, miteinander kombinierbare Bewegungsrichtungen. Die *vertikale* Dimension zeigt eine Veränderung in der formalen oder informalen Hierarchie an. Sie bedeutet Aufstieg oder seltener, aber durchaus freiwillig oder unfreiwillig vorkommend, Abstieg. Bewegungen auf der *horizontalen* Dimension verändern den fachlichen Zuständigkeitsbereich auf gleicher Hierarchiestufe, etwa durch Wechsel in eine vergleichbare Position eines anderen Unternehmensbereichs, beispielsweise der Wechsel von der Position als Verkaufsleiterin in Deutschland zur gleichen Position in der französischen Landesgesellschaft. Die *zentripetale* Dimension schließlich erfasst Veränderungen hin zu oder weg vom organisationalen Kern. Die erstmalige Einladung

zum informellen Abendessen mit der CEO, die Annahme der Position als Zentralbetriebsratsvorsitzende oder die Wahl zur Kapitänin einer Landhockey-Mannschaft mit entsprechender Nähe zum Vereinsvorstand sind Beispiele. Damit ergeben sich Bewegungen in einem dreidimensionalen Raum (Abbildung 1).

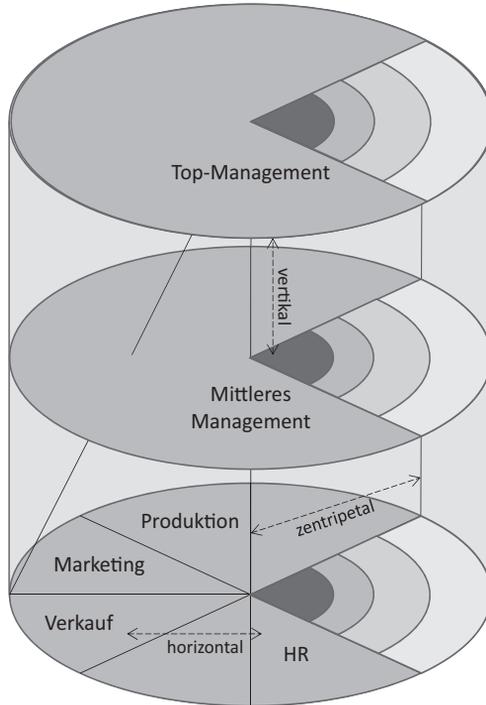


Abbildung 1: Bewegungsrichtungen bei Karriereübergängen

Die Bewegungsrichtungen von Karriereübergängen gelten nicht nur innerhalb oder zwischen Organisationen, sondern auch für Veränderungen in einem Berufsfeld.⁴ So hat etwa Harvey Weinstein, einst gefeiert-gefürchteter Filmmogul in Hollywood, nach Auftauchen erster Anklagen wegen sexuellen Missbrauchs rasch einen Abstieg im beruflichen Feld hinnehmen und es als verurteilter Sexualstraftäter schließlich ganz verlassen müssen.

⁴ Tellatchitch, Mayrhofer und Meyer 2003.

Objektive und subjektive Karriere

Bis jetzt haben wir stillschweigend Karriere mit der objektiven Karriere gleichgesetzt. Diese umfasst die grundsätzlich allen zugänglichen, sichtbaren Aspekte unserer beruflichen Wege, also etwa unsere Jobs, die damit verbundenen Aufgaben und unsere nachweisbaren Qualifikationen. In Lebensläufen stellen wir diese objektive Karriere mehr oder weniger geschickt zur Schau. Dass diese Positionen und die damit verbundenen Attribute nicht alle gleichwertig, sondern gesellschaftlich unterschiedlich bewertet sind, versteht sich von selbst. Wer sagt, sie sei ausschließlich Hausfrau und Mutter, erhält andere Zuschreibungen als eine kinderlos vollzeitlich berufstätige Frau und nochmals andere, wenn sie Mutter und Vollzeitberufstätigkeit anführt.

Die objektive, äußerlich sichtbare Karriere ist aber nur eine Seite der Medaille. Die subjektive Karriere ist die andere. Der Soziologe Everett C. Hughes, einer der Pioniere der Karriereforschung, hat sehr früh darauf hingewiesen, dass es neben der objektiven auch eine subjektive Komponente der Karriere gibt.⁵ Sie stellt auf das persönliche Erleben ab, das Menschen mit ihrer objektiven Karriere verbinden. Hier geht es um Gefühle und persönliche Bewertungen dessen, was wir beruflich erleben. Objektive und subjektive Karrieren sind nicht voneinander unabhängig, aber verlaufen in ihrer Beurteilung bei weitem nicht parallel.

.....

SCHNAPPSCHÜSSE AUS DER ACHTERBAHN: PERSPEKTIVEN AUF KARRIEREN

Wir brauchen drei Perspektiven für einen umfassenden Blick auf Karriere: Zeit, sozialer und geografischer Raum sowie Sein.

- Wie sehr berücksichtige ich alle drei Dimensionen, wenn ich über meine Karriere nachdenke? Was lasse ich tendenziell außer Acht?
- Ergeben sich für mich neue Einsichten, wenn ich alle drei Dimensionen systematisch miteinander verknüpfe?

⁵ „[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“ (Hughes, 1937: 409 f.).

Karrierebewegungen können vertikal, horizontal oder zentripetal sein.

- In welche Richtung(en) hat sich meine Karriere in letzter Zeit bewegt? Warum (nicht)?
- In welche Richtung(en) soll mein nächster Karriereschritt gehen? Warum?

Unsere Karriere setzt sich zusammen aus der objektiven und aus der subjektiven Karriere.

- Wie verlaufen objektive und subjektive Karriere bei mir? Warum?
- Gibt es hier eine Spannung? Wenn ja, wie will ich damit umgehen?



Wenn wir über Karrieren sprechen, schwingt meist auch der Begriff Karriereerfolg in seiner objektiven und subjektiven Variante mit. Das nächste Kapitel (Kap. 2) zeigt wichtige Zugänge zu diesem Thema.