

Langer, Katharina

**Article**

## Neue Karrieren, Neue Karrierekompetenzen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Langer, Katharina (2005) : Neue Karrieren, Neue Karrierekompetenzen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 381-384

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105241>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Katharina Langer

## Neue Karrieren, Neue Karrierekompetenzen

Betreuer: Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer, Wirtschaftsuniversität Wien

### 1. Die „Neue Karriere“: Ein reales Phänomen mit eindeutig abgrenzbaren Charakteristika?

Die Veränderung der Karrieremuster vieler arbeitender Menschen weg von langfristiger Vollzeitbeschäftigung bei ein und demselben Arbeitgeber hin zu vermehrten Jobwechseln über Arbeitgeber-, Branchen-, und Berufsgrenzen hinweg und auch dem häufigen Wechsel zwischen Anstellungsverhältnis und Selbständigkeit, zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung, manchmal durchbrochen von intendiert beschäftigungslosen Lern-, oder Reisephasen, ist ein sowohl in der karrierewissenschaftlichen als auch in der populären Literatur der letzten zwanzig Jahre häufig besprochenes Phänomen. Und obwohl einige Wissenschaftler gar bereits von einem neuen Paradigma in der Karriereforschung sprechen, gibt es erst sehr wenige theoretische Ansätze, die eine umfassende und alle bereits erforschten Facetten beinhaltende Definitionsarbeit an dieser „Neuen Karriere“ zum Ziel hatten.

Kritiker der Annahmen über die Neue Karriere behaupten, dass diese Definitionsarbeit gar nicht möglich sei, weil es sich gar nicht um ein neues Phänomen, geschweige denn ein neues Paradigma, handle. Sowohl das Bild vom stetig die vorgezeichnete Karriereleiter eines Dauerarbeitgebers erklimmenden „Company Man“ als auch jenes des Job-Hopping betreibenden, selbstbestimmten und vielseitig einsetzbaren „Marke-Ich“-Vermarkters seien nur Idealtypen, der erste bereits solange existent wie es große, stabile Unternehmen gäbe, der zweite in den letzten zwanzig Jahren von der Literatur neu entdeckt, so die kritischen Stimmen. Reale Karriereverläufe und Karrierecharakteristika der meisten arbeitenden Menschen würden jedoch weder gegenwärtig noch in der Vergangenheit dem einen oder dem anderen Idealtypus entsprechen, sondern wären tatsächlich meist eine Mischung aus beiden. Außerdem scheiden sich die Meinungen bei der Bewertungsfrage der Neuen Karriere: Ist das postulierte Entstehen neuer Karrieremuster gut oder schlecht für den arbeitenden Menschen, schenkt es ihm mehr Freiheit und erweitert es seine Karriereerfolgsmöglichkeiten oder bringt es eine stressverursachende psychologische Überforderung und vermehrte materielle Unsicherheit mit sich, ja fordert es vielleicht sogar noch mehr Selbstkontrolle und Selbstdisziplin eine Neue Karriere zu durchlaufen, als lebenslang den Spielregeln eines Arbeitgebers zu gehorchen?

Um den beiden Fragen der Abgrenzbarkeit der Neuen Karriere als eigenes Phänomen und ihrer Bewertung nachzugehen, wurde ein Untersuchungsmodell entwickelt und empirisch überprüft, das die bisherigen wesentlichen Erkenntnisse der Forschung zur Neuen Karriere integrieren möchte und aus dem sich ein Schema von Karrierekompetenzbereichen ableiten lassen soll, anhand dessen die spezifischen Unterschiede zwischen neuen und – im Gegensatz dazu – „alten“ Karrieremustern und für das Durchlaufen des jeweiligen Musters notwendige persönliche Karrierekompetenzen herausgearbeitet werden können.

## 2. Die Grundsätze der Neuen Karriere vor dem Hintergrund bedeutender Karrieretypologien: Ein Modell der Zuordnung und Überprüfung von Karrierekompetenzen

Anhand umfangreicher Literaturanalyse wurden folgende Grundsätze erkannt, die Neue Karrieren von bisher bekannten Karriereverläufen und Hypothesen über das Entstehen von Karriereverläufen eindeutig abgrenzen:

- Der Karriereverlauf bei Neuen Karrieren unterliegt permanenten Veränderungen.
- Karriereerfolg wird anhand von subjektiven Erfolgsmaßstäben des einzelnen Karriereakteurs gemessen, die sich von objektiven Erfolgskriterien wie Höhe des Gehalts, Anzahl der untergebenen Mitarbeiter oder Zugehörigkeit zu einer gewissen Hierarchieebene im Unternehmensorganigramm meist stark unterscheiden.
- Die Verläufe von Neuen Karrieren sind nicht nur durch bestehende Strukturen vorgegeben, auf die der Karriereakteur keinen oder nur geringen Einfluss hat. Vielmehr kennzeichnen „Enactment“ der eigenen Karriere und somit die Beeinflussungs- und Gestaltungsmöglichkeit der Strukturen durch die Strategien einzelner Karriereakteure die Neue Karriere.
- Durch die vielfältigen und unterschiedlichsten Erfahrungen, die ein arbeitender Mensch im Zuge einer Neuen Karriere macht und gesellschaftliche Umfelder, in denen er agiert, gewinnt er ein differenziertes Selbstverständnis und damit einen hohen Grad an Selbsterkenntnis sowie eine vielschichtigere Identität als jemand, der es in einem statischen Berufsumfeld mit immer gleichen Gesetzmäßigkeiten zu tun hat.
- Das Thema „Work/Life Balance“ ist Menschen, die eine Neue Karriere durchlaufen, besonders wichtig. Gerade ihr differenziertes Identitätsverständnis lässt sie nach dem Ausleben ihrer unterschiedlichsten Teilidentitäten streben, was alleine im Berufsleben oft nicht möglich ist und daher nur durch Ausweitung und Intensivierung der außerberuflich verbrachten Zeit in einer „ganzheitlichen“ Lebensweise erreicht werden kann.
- Trotz der Fähigkeit zur eigenständigen Karrieregestaltung, die Menschen mit Neuen Karrieren nachgesagt wird, ist nicht nur eine solche „Agency“ notwendig, sondern auch „Communion“, das Erkennen der sehr wohl vorhandenen Interdependenz mit anderen Menschen und den vorhandenen Strukturen. Die Konstrukte „Agency“ und „Communion“ drücken somit in der Literatur zur Neuen Karriere die Fähigkeit aus, Ambiguitäten zu ertragen, die vielfältige und sehr oft konträre Umwelanforderungen im Zuge der Neuen Karriere mit sich bringen.

Um nach Festlegung der Grundsätze der Neuen Karriere bewerten zu können, welche Konsequenzen eine solche Neue Karriere für arbeitende Menschen hat, sollten jene persönlichen Kompetenzen identifiziert werden, die jemanden für eine Neue Karriere geeignet machen. Für Menschen, die diese Kompetenzen besitzen, hat das Vorhandensein Neuer Karrieren positive Folgen, alle anderen wären in einem traditionellen Karrieremuster besser aufgehoben, so die Annahme. Zu diesem Zweck wurden in bekannten Karrieretypologien typisierte Karrieremuster auf ihre Übereinstimmung mit den Grundsätzen der Neuen Karriere hin überprüft. Als Referenzmodell wurde hier-

bei die Karrierefelder-Matrix von Wolfgang Mayrhofer et al. herangezogen. Die Karrieretypologien von Kanter, von Cadin et al., von Schein, und von Brouseau, Driver et al. wurden aufgrund ihres Identifizierens von Karrieretypen, die den Grundsätzen der Neuen Karriere genügen, in das Modell von Mayrhofer et al. integriert. So konnten dem von Mayrhofer et al. als das Extrembeispiel einer Neuen Karriere der ständigen Veränderung beschriebenen Karrierefeld der „Chronical Flexibility“ die in den anderen Karrieretypologien herausgearbeiteten persönlichen Kompetenzen von in diesem Feld ansässigen Karriereakteuren zugeordnet werden. In gleicher Weise wurde mit dem entgegengesetzten Feld der „Company World“ verfahren. Schließlich wurden die Karrierekompetenzen nach dem „Three Ways of Knowing“ – Konzept von Arthur et al. drei verschiedenen Clustern zugeordnet, die die wichtigsten Kompetenzbereiche beschreiben, in denen sich Menschen mit Neuen Karrieren von anderen unterscheiden müssen.

### **3. Empirische Untersuchung**

In qualitativen Tiefeninterviews mit einem Sample von fünfzehn Interviewpartnern mit jeweils mindestens acht Jahren Berufserfahrung wurde daraufhin in Form einer Pilotstudie das entworfene Modell empirisch überprüft. Der Karriereverlauf von neun der Interviewpartner wurde hierbei anhand des Kriteriums „durchschnittliche Verweildauer in einem Arbeitsverhältnis höchstens 2,5 Jahre“ der Neuen Karriere zugeordnet. Die anderen Interviewpartner hatten entweder niemals oder höchstens einmal im Verlauf ihrer Karriere den Arbeitgeber gewechselt und waren immer in einem angestellten Vollzeitbeschäftigungsverhältnis gestanden, also der „Company World“ zurechenbar. In narrativer Form berichteten die Interviewpartner über ihr Arbeitsleben, die Motive für das Einschlagen ihrer jeweiligen Berufslaufbahn und die Gründe für Veränderungen darin. Außerdem wurden die Interviewpartner um eine Selbstbeschreibung gebeten und um das Erläutern ihrer sonstigen Lebensumstände sowie ihrer Ziele und Pläne für die Zukunft. Weiters mussten sie im strukturierten Teil des Interviews nach der von Arthur et al. entwickelten „Intelligent Career Card Sort Method“ (ICCS) aus einer Anzahl von Karten, die den drei Clustern der „Three Ways of Knowing“ zuordenbar sind, diejenigen mit den zu ihnen am besten passenden Aussagen wählen. Schließlich wurde in einem kurzen Fragebogen nach Bandura der Karriereselbstwirksamkeitsglaube der Interviewpartner überprüft.

### **4. Ergebnisse und weiterführende Fragen**

Als für die Neue Karriere bedeutsamste Schlüsselqualifikationen werden von den Interviewpartnern die Fähigkeit zum lebenslangen Lernen, zum Selbstmanagement und zur Selbstvermarktung sowie Jobsuchfähigkeiten beschrieben. Soziale Netzwerke sind vielfältig und ergeben sich meist eher aufgrund der Lust der Interviewpartner, neue Menschen mit anderen Lebensweisen kennenzulernen und daraus wiederum Erkenntnisse für ihre eigene Selbstfindung zu ziehen, werden also selten aus karrierestrategischen Gründen aufgebaut. Netzwerkpartner werden somit zwar – konträr zu den Annahmen in der Literatur – nicht aufgrund ihrer potenziellen Fähigkeit ausgesucht, bei der Karriere weiterhelfen zu können, ergibt sich aber im Laufe der Bekanntschaft doch die Möglichkeit dazu, wird der Netzwerkpartner ohne Bedenken dafür herangezogen.

Die Karriereziele der Interviewpartner mit Neuer Karriere bestätigten insofern die Annahmen des Modells, als dass für sie Selbstfindung und das Entdecken und Ausleben aller Facetten der eigenen Persönlichkeit tatsächlich oberste Priorität haben. So werden auch Karriereziele immer in diesem Licht gesehen. Karriereerfolg bedeutet das Erreichen einer höheren Stufe der Selbsterfahrung durch die berufliche Tätigkeit, wofür häufige berufliche Veränderung als probates Mittel erlebt werden. „Work/Life“ Balance ist für alle Interviewpartner ebenfalls sehr wichtig. Damit einher geht ein hoher Selbstwirksamkeitsglaube, also im Sinne der Grundsätze der neuen Karriere ein Glaube an die Fähigkeit zur Selbstgestaltung, zum „Enactment“ des eigenen Karriereweges. Objektive Erfolgsfaktoren werden hingegen als wenig wichtig beschrieben. Die meisten Interviewpartner sind aber überraschenderweise auch objektiv durchwegs erfolgreich, haben hohe Gehälter oder bereits in jungem Alter eine Führungsposition inne. Bezüglich dieses Ergebnisses eröffnen sich weitere, spannende Forschungsfragen: Können Menschen mit Neuen Karrieren „alles haben“, sprich, ihren subjektiven Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung, häufigen Jobwechseln und Work/Life Balance nachgehen und trotzdem langfristig objektiv erfolgreich bleiben? Zu untersuchen, für welche Arten von Unternehmen diese Menschen aufgrund ihres hohen Engagements und Leistungswillens und ihrer hohen Lernbereitschaft wünschenswerte Arbeitnehmer sind und in welchen Unternehmen sie aufgrund ihres rücksichtslos ausgelebten Veränderungsbedürfnisses eher stören, wäre sicherlich ein erster Ansatz, um der Frage nach dem objektiven Erfolg der Menschen mit Neuer Karriere nachzugehen.

Ein weiteres interessantes Ergebnis der Untersuchung betrifft schließlich die Menschen mit langanhaltender Karriere bei einem Arbeitgeber: Klassische Firmenkarrerien gibt es zwar nach wie vor, doch unterscheiden sich ihre Inhaber in deren Karrierekompetenzen und Karrierezielen stark vom in der Karriereliteratur noch immer als Referenzmodell angeführten Prototypen des „Organization Man“. Hier scheint die Notwendigkeit weiterführender Identifikationsarbeit eines neuen Typs des „Firmenmenschen“ gegeben.

Es konnte aber gezeigt werden, dass sich Menschen mit Neuen Karrieren in ihren Karrierekompetenzen eindeutig von Menschen mit klassischen Karriereverläufen unterscheiden. Zusammenfassend ist festzustellen, dass Karriereakteure, welche die identifizierten Karrierekompetenzen besitzen, eine Neue Karriere als positiv und zu ihnen passend erleben. Zentrales Leitmotiv ist das Streben nach Selbsterkenntnis, das Finden der persönlichen Identität und Erschaffen des „eigenen Lebens als Projekt“. Die Neue Karriere scheint somit im Lichte der vorliegenden Untersuchung als eigenständiges Phänomen mit eigenen Gesetzmäßigkeiten zu bestehen.