

# **Karriere – ein Zusammenspiel aus Individualität und organisationaler Struktur**

Eine Studie über die Beziehung zwischen  
Karriereorientierungen und organisationalen  
Sozialisationserfahrungen

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Philosophie an der  
Ludwig-Maximilians-Universität  
München

vorgelegt von  
Kerstin Geisler  
München

Referent: Prof. Dr. Jürgen Schultz-Gambard, Department Psychologie,  
Ludwig-Maximilians-Universität

Koreferent: Prof. Dr. Erika Spieß, Department Psychologie,  
Ludwig-Maximilians-Universität

Tag der mündlichen Prüfung: 02.02.2009

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>5</b>
1.1	Problemstellung	5
1.2	Zielsetzung der Arbeit und methodische Vorgehensweise	7
1.3	Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit	8
1.4	Aufbau der Arbeit	9
<b>2.</b>	<b>Karriereorientierung. Stand der Forschung</b>	<b>11</b>
2.1	Karriereforschung	11
2.2	Begriffsklärung	14
2.2.1	Karriere	14
2.2.2	Karriereorientierung	17
2.2.3	Karrieremotivation	18
2.2.4	Karrierelegik	19
2.2.5	Karriereplanung	20
2.2.6	Karriere aus Sicht des Mitarbeiters / Karriere aus Sicht der Organisation	21
2.3	Karriereorientierung – relevante Untersuchungen	23
2.3.1	Angloamerikanische Untersuchungen	23
2.3.2	Deutsche Untersuchungen	25
<b>3.</b>	<b>Karriereorientierung im Wandel</b>	<b>35</b>
3.1	Auswirkungen demographischer Entwicklungen auf die Karriere- orientierung	35
3.2	Orientierungswechsel innerhalb des Karriereverlaufs	38
3.2.1	Frühe Karrierephase	38
3.2.2	Mittlere Karrierephase	39
3.2.3	Späte Karrierephase	40
3.3	Neue Karriereperspektiven	41
3.3.1	Patchwork-Karriere	41
3.3.2	Protean Career	44
3.3.3	Boundaryless Career	46
3.4	Karriereverläufe – traditionelle Karrierepfade versus Pfadalternativen	48
<b>4.</b>	<b>Theorien zur Bestimmung der Karriereorientierung</b>	<b>52</b>
4.1	Theorien des Wertewandels	52
4.1.1	Wertewandel nach Inglehart	53
4.1.2	Wertewandel nach Klages	55
4.1.3	Auswirkungen des Wertewandels auf die Berufsorientierung	57
4.2	Eigenschaftstheorien	60
4.2.1	Karriereanker nach Schein (1975, 1995)	60
4.2.2	De Longs Erweiterung der Karriereanker (1982)	65
4.2.3	Trait-Factor-Theory nach Holland (1985)	66
4.2.4	Type Indicator nach Myers-Briggs (1962)	67
4.3	Karrieretheorien	69
4.3.1	Life-span-models	69
4.3.1.1	Life-span model nach Miller und Form (1951)	69
4.3.1.2	Life-span model nach Super (1957)	70
4.3.2	Directional pattern-Modell (1982)	71
4.4	Organisationsspezifische Modelle der Karriereentwicklung	71
4.4.1	Structural model nach Schein (1971, 1978)	72
4.4.2	Career stages model of careers nach Dalton/Thompson/Price (1977)	73
4.5	Motivationstheorien	74
4.5.1	Zweifaktorentheorie nach Herzberg et al. als Beispiel einer Inhalts- theorie (1959)	75

4.5.2	VIE-Theorie nach Vroom als Beispiel einer Prozesstheorie (1964)	76
4.6	Theoretische Einordnung	77
<b>5.</b>	<b>Organisationale Sozialisation</b>	<b>79</b>
5.1	Begriffsklärung	79
5.2	Ansätze organisationaler Sozialisation	83
5.2.1	Organisationale Sozialisation aus der Perspektive bestimmter Sozialisationsstrategien	83
5.2.1.1	Mentoring als Eingliederungsstrategie	86
5.2.1.2	Die Bedeutung des Mentoring für die Karriereförderung	89
5.2.2	Organisationale Sozialisation aus der Perspektive aufeinander- folgender Phasen	90
5.2.3	Organisationale Sozialisation aus der Kündigungsperspektive	93
5.3	Empirische Studien	94
5.3.1	Die Eingliederung neuer Mitarbeiter von Marie-Louise Rehn (1990)	94
5.3.2	Der Berufseinstieg von Wirtschaftsakademikern von Heike Welte (1999)	96
5.3.3	Organisationale Sozialisation. Eine Studie über das Wohlbefinden von Berufseinsteigern von Peter Drescher (1993)	97
5.3.4	Theoretische Einordnung	98
<b>6.</b>	<b>Die empirische Untersuchung: Die Beziehung zwischen Karriereorientierung und organisationaler Sozialisation</b>	<b>100</b>
6.1	Untersuchungsdesign	100
6.2	Typologie der Karriereorientierung	102
6.2.1	Aufbau des Leitfadens	102
6.2.2	Auswertung der Interviews	103
6.2.3	Der klassische Karrieretyp	110
6.2.4	Der neue Karrieretyp	114
6.2.5	Der Sicherheitstyp	118
6.2.6	Der soziale Karrieretyp	123
6.3	Quantitative Untersuchung	126
6.3.1	Zu testende Hypothesen	127
6.3.1.1	Hypothesen zu den Karriereorientierungen	127
6.3.1.1.1	Hypothesen zum klassischen Karrieretyp	127
6.3.1.1.2	Hypothesen zum neuen Karrieretyp	128
6.3.1.1.3	Hypothesen zum Sicherheitstyp	129
6.3.1.1.4	Hypothesen zum sozialen Karrieretyp	129
6.3.1.1.5	Hypothesen zu Mischtypen	130
6.3.1.2	Hypothesen zu den organisationalen Sozialisationserfahrungen	131
6.3.1.3	Hypothesen zu den neutralen Outcomes	134
6.3.2	Untersuchungsinstrument	137
6.3.2.1	Fragebogengestaltung	138
6.3.2.2.	Variablen der Untersuchung und ihre Operationalisierung	139
6.3.2.2.1	Fragebogen zur Erfassung der beruflichen Ziele	140
6.3.2.2.2	Fragebogen zur Erfassung der Karrieremotivation	142
6.3.2.2.3	Fragebogen zur Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartungen	143
6.3.2.2.4	Fragebogen zur Erfassung der Persönlichkeitsmerkmale	143
6.3.2.2.5	Fragebogen zur Erfassung der beruflichen Mobilitätsbereitschaft	144
6.3.2.2.6	Fragebogen zur Erfassung der Unterstützung durch den Vorgesetzten	146
6.3.2.2.7	Fragebogen zur Erfassung der sozialen Unterstützung	146
6.3.2.2.8	Fragebogen zur Erfassung der Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeziehung	147
6.3.2.2.9	Fragebogen zur Erfassung des Verhältnisses von Berufs- und Privat- Leben	147
6.3.2.2.10	Fragebogen zur Erfassung des organisationalen Commitments	148
6.3.3	Beschreibung der untersuchten Stichprobe	149
6.4	Qualitative Untersuchung	151

<b>7.</b>	<b>Untersuchungsergebnisse</b>	<b>153</b>
7.1	Quantitative Ergebnisse	153
7.1.1	Deskriptive Ergebnisse der Karriereorientierung	154
7.1.1.1	Berufliche Schritte	154
7.1.1.2	Mittelwertvergleiche zwischen Frauen und Männern	156
7.1.1.3	Mittelwertvergleiche zwischen den einzelnen Kohorten	158
7.1.1.4	Mittelwertvergleiche zwischen Soziologie und Betriebswirtschaftslehre	160
7.1.1.5	Ergebnisse der Faktorenanalyse	161
7.1.1.6	Verteilung der Karrieretypen	166
7.1.2	Überprüfung der Typologie	169
7.1.2.1	Test der Hypothesen des klassischen Karrieretyps	169
7.1.2.2	Test der Hypothesen des neuen Karrieretyps	173
7.1.2.3	Test der Hypothesen des Sicherheitstyps	177
7.1.2.4	Test der Hypothesen des sozialen Karrieretyps	179
7.1.2.5	Test der Hypothesen der Mischtypen	182
7.1.3	Deskriptive Ergebnisse der organisationalen Sozialisationserfahrungen	185
7.1.3.1	Bewerbungsverhalten	185
7.1.3.2	Gründe für die Stellenwahl	186
7.1.3.3	Soziale Unterstützung während der Bewerbungsphase	187
7.1.3.4	Informationsverhalten über eine Stelle	188
7.1.3.5	Karriereschritte	188
7.1.3.6	Gründe für den Stellenwechsel	189
7.1.3.7	Durchschnittseinkommen	191
7.1.4	Überprüfung der Hypothesen zu den organisationalen Sozialisations- erfahrungen	191
7.1.4.1	Integration in die Arbeitsgruppe	191
7.1.4.2	Aufgabenerfüllung	193
7.1.4.3	Integration in die Organisation	194
7.1.4.4	Work-Life-Balance	195
7.1.4.5	Organisationales Commitment	196
7.1.5	Überprüfung der Hypothesen zu den neutralen Outcomes	199
7.1.5.1	Mentoring	199
7.1.5.2	Vertikale Karriereschritte	204
7.1.5.3	Einkommen	205
7.1.5.4	Anzahl der Bewerbungen	207
7.1.5.5	Umfang und Adäquatheit der Stelle	208
7.1.6	Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse	210
7.2	Qualitative Ergebnisse	215
7.2.1	Aufbau des Leitfadens	216
7.2.2	Organisationale Sozialisationserfahrungen des klassischen Karrieretyps	225
7.2.2.1	Laufbahn: Linearer Verlauf	225
7.2.2.2	Bewerbung	228
7.2.2.2.1	Bewerbungsphase: ausgezeichnet durch „Einfachheit“	228
7.2.2.2.2	Stellensuche: Immobilität als Motivator bei der Stellenwahl	229
7.2.2.3	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase	230
7.2.2.3.1	Falsche Informationen – enttäuschte Erwartungen	230
7.2.2.3.2	Wunsch nach Klarheit - klare Einarbeitung, klarer Input, klarer Ansprechpartner	230
7.2.2.3.3	Wunsch nach geringer Hierarchie und schnellem Aufstieg	234
7.2.2.3.4	Wunsch nach angemessener Leistungsbilanzierung	234
7.2.2.4	Handlungsempfehlungen für die Organisation	235
7.2.3	Organisationale Sozialisationserfahrungen des neuen Karrieretyps	237
7.2.3.1	Laufbahn: Erfahrungsreicher Verlauf	237
7.2.3.2	Bewerbung	240
7.2.3.2.1	Bewerbungsphase – Abwechslung gesucht	240
7.2.3.2.2	Vorstellungsgespräche: Eine Plattform für Antipathie und	

	Sympathie sowie ein Übungsplatz für spätere Aufgaben	241
7.2.3.3	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase	242
7.2.3.3.1	Integration durch Abwechslung und Loslösung	243
7.2.3.3.2	Wunsch nach horizontaler Veränderung	244
7.2.3.3.3	Druck von „oben“ unerwünscht	245
7.2.3.3.4	Inkompetenz der Vorgesetzten	247
7.2.3.3.5	Überstunden auf der einen Seite und ungenutzte Arbeitszeit auf der anderen Seite	248
7.2.3.3.6	Finanzielle Vergütung und individuelle berufliche Ziele als Kompensationsmedien	249
7.2.3.3.7	Persönliche Weiterentwicklung	251
7.2.3.3.8	Plattform für Networking	252
7.2.3.3.9	Interessante Einzelprojekte	253
7.2.3.4	Handlungsempfehlungen für die Organisation	253
7.2.4	Organisationale Sozialisationserfahrungen des Sicherheitstyps	255
7.2.4.1	Laufbahn: Unstringenter Verlauf	255
7.2.4.2	Bewerbung	257
7.2.4.2.1	Bewerbungsphase – keine spezifische Organisation	257
7.2.4.2.2	Vorstellungsgespräche – sehr gut vorbereitet, aber niedriges Selbstbewusstsein	258
7.2.4.3	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase	259
7.2.4.3.1	Wunsch nach tariflicher Vergütung	259
7.2.4.3.2	Wunsch nach festen und routinierten Aufgaben	260
7.2.4.3.3	Überstundenabbau durch Gleitzeit	261
7.2.4.3.4	Wunsch nach einfach strukturierten Arbeitswegen	262
7.2.4.3.5	Veränderung ist generell unerwünscht	262
7.2.4.4	Handlungsempfehlungen für die Organisation	263
7.2.5	Organisationale Sozialisationserfahrungen des sozialen Karrieretyps	264
7.2.5.1	Laufbahn: Sozialgeprägter Verlauf	264
7.2.5.2	Bewerbung	267
7.2.5.2.1	Bewerbungsphase – ein fixer Standort	267
7.2.5.2.2	Vorstellungsgespräche – ein Ort für soziale Spannungen	268
7.2.5.3	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase	268
7.2.5.3.1	Erster Arbeitstag – viel Aufmerksamkeit erwünscht	269
7.2.5.3.2	Streben nach freundschaftlichem Verhältnis zu den Kollegen	270
7.2.5.3.3	Streben nach einer ausgeglichenen Vorgesetztenbeziehung	271
7.2.5.3.4	Streben nach einer entspannten Unternehmenskultur	273
7.2.5.3.5	Integration – eine Frage der persönlichen Behandlung	273
7.2.5.4	Handlungsempfehlungen für die Organisation	274
<b>8.</b>	<b>Zusammenfassung und Diskussion</b>	<b>276</b>
8.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	276
8.2	Erkenntnisgewinn der Studie	282
8.3	Einschränkungen der Studie	284
8.4	Praxisbezug	286
8.5	Weitere Forschungsfragen	288
	Literaturverzeichnis	289
	Tabellenverzeichnis	303
	Abbildungsverzeichnis	306

# 1. Einleitung

Karriere als aufstiegsorientierte Absolvierung einer beruflichen Laufbahn wurde lange Zeit als *das* erstrebenswerte Ziel von Hochschulabsolventen – insbesondere von männlichen – angesehen. Ein abgeschlossenes Studium galt noch vor drei Jahrzehnten als die Zahl der Hochschulabgänger, die auf den Arbeitsmarkt drängte lediglich ein Drittel heutiger Absolventenzahlen ausmachte, als sichere Qualifikation für das Erlangen einer Führungsposition und das Absolvieren einer vertikalen Karriere (vgl. Lang-von Wins 1997). Hohes Einkommen, viel Verantwortung, ein schneller organisationsinterner Aufstieg auf der einen Seite, wenig Freizeit und lange Arbeitszeiten auf der anderen Seite waren die Komponenten, die eine klassische Karriere auszeichneten.

## 1.1 Problemstellung

„Die Karriere ist jedoch ambivalent geworden. So wurde in Firmen häufig bemerkt, dass gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen man Aufstiegsperspektiven eröffnete, mit einem „Nein“ antworteten, was zu Schlagworten wie ‚Karriere – nein danke!‘ führte.“ (v. Rosenstiel 1997: 35) Um die Auswirkungen des Wertewandels auf die Karrieremotivation zu untersuchen, haben v. Rosenstiel und seine Mitarbeiter (vgl. v. Rosenstiel et al. 1989) zu Beginn der 80er Jahre eine Längsschnittuntersuchung mit Führungskräften und Studenten der Wirtschafts-, Sozial- und Ingenieurwissenschaften durchgeführt<sup>1</sup>. Verglichen wurden die Karriereorientierungen von Führungskräften mit denen von Führungsnachwuchskräften innerhalb des ersten Berufsjahres, wobei sich folgende drei Typen der Berufsorientierung herauskristallisierten:

- Karriereorientierung
- Freizeitorientierung
- Alternatives Engagement

Doch viel entscheidender als diese konkrete Typologie scheint die Erkenntnis zu sein, dass bereits vor 20 Jahren unterschiedliche Karriereorientierungen festzustellen waren. So erscheint es doch in Anbetracht neuer Karriereperspektiven<sup>2</sup> interessant zu beobach-

---

<sup>1</sup> Auf diese Untersuchung wird im 4. Kapitel detailliert eingegangen.

<sup>2</sup> Innerhalb der Karriereforschung wird in den letzten Jahren vermehrt auf die Veränderungen innerhalb von Karriereverläufen und Karrierestrategien eingegangen. Diese Veränderungen werden unter dem Begriff der „neuen Karriere“ subsummiert (vgl. Arthur et al. 1999, Drodge 2002, Hall 2004). Die neuen

ten, welche laufbahnbezogenen Wünsche, Strategien und Ziele bei Führungsnachwuchskräften heute vorherrschen. Um dies feststellen zu können, bedarf es der Beantwortung einer Reihe von Fragen:

- Welche Ziele verfolgen die Studenten und Absolventen<sup>3</sup> innerhalb ihrer beruflichen Laufbahn?
- Welchen Stellenwert räumen sie den materiellen Gütern ihrer Arbeit ein?
- Wie wichtig ist ihnen das soziale Miteinander in ihrer Organisation?
- Welche Schritte planen sie in ihrem Berufsleben?
- Welchen Stellenwert nimmt Arbeit an sich im Leben der Absolventen ein?
- Welche Stationen sollen im Berufsleben durchlaufen werden?

Außer auf die Erfassung dieser allgemeinen Veränderungen in den Karriereorientierungen soll in dieser Arbeit der Fokus auf die Einteilung in verschiedene Karrieretypen gelegt werden. Gibt es bestimmte Karrieretypen und durch was zeichnen sich diese aus? Bevorzugen sie unterschiedliche Karrierearten und -perspektiven? Verfügen Sie über unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale und eine differente Mobilitätsbereitschaft? Unterscheiden sich diese in ihren Selbstwirksamkeitserwartungen und in ihrer Karrieremotivation?

Zusammenfassend steht also zunächst die Beantwortung von zwei Fragen im Zentrum dieser Arbeit:

- Welche Ziele und Wünsche sind für Studenten und Absolventen bezüglich der beruflichen Laufbahn entscheidend und welche Karriereziele verfolgen diese und durch welche Motivation werden sie vorangetrieben?
- Welche verschiedenen Karrieretypen lassen sich erkennen?

v. Rosenstiel/Stengel konstatieren eine „Identifikationskrise“ (v. Rosenstiel/Stengel 1987) potentieller Führungsnachwuchskräfte mit den materiellen Werten und Zielen der Organisation wie „Gewinnorientierung“ oder „wirtschaftliches Wachstum“ (Kaschube 1997a: 121). Diese von v. Rosenstiel et al. angesprochene problematische Beziehung zwischen der Varianz an Karriereorientierungen auf der einen Seite und den organisa-

---

Karrierperspektiven werden umschrieben mit „Patchwork-Karrieren“, „protean careers“ und „boundaryless careers“ (vgl. Bloemer 2005, Hall 2004, Arthur/Rousseau 1996).

<sup>3</sup> In dieser Arbeit wird für gemischtgeschlechtliche Gruppen aufgrund der leichteren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Sobald sich Sachverhalte auf eingeschlechtliche Gruppen beziehen, wird ausdrücklich darauf hingewiesen.



tionalen Sozialisationsprozessen auf der anderen Seite soll in dieser Arbeit durch quantitative und qualitative Befragungen erhoben werden.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit und methodische Vorgehensweise**

Ziel dieser Arbeit ist es, einen wissenschaftlichen Beitrag zum Thema Karriereforschung aus organisationspsychologischer Perspektive zu leisten. So sollen die beiden Schwerpunktthemen Karriereorientierung und organisationale Sozialisation und ihre Beziehung zueinander zunächst theoretisch erläutert werden. Der wissenschaftliche Beitrag liegt jedoch nicht nur in der Deskription aktuell vorherrschender Karriereorientierungen, vielmehr sollen mithilfe einer quantitativen Onlinebefragung Zusammenhänge zwischen der Karriereorientierung und den Erfahrungen in der Berufseinstiegsphase aufgezeigt werden. Weiterhin sollen durch die qualitative Auswertung der Erfahrungen der Berufseinsteiger Lösungsmöglichkeiten vorgestellt werden, die eine Minimierung der Divergenz von organisationalen Strukturen auf der einen Seite und den mannigfaltigen Karriereorientierungen ihrer Mitarbeiter auf der anderen Seite zu leisten vermögen. Hierin liegt die Praxisrelevanz dieser Arbeit; werden doch Organisationen ein großes Interesse daran haben, potentielle Führungsnachwuchskräfte durch innovative Eingliederungsstrategien an sich zu binden, statt diese an andere Organisationen zu verlieren. Innerhalb dieser Arbeit soll die Dynamik von Karriereorientierungen aufgezeigt werden. Da sich für ein Querschnittsdesign entschieden wurde, kann diesem Anspruch nur durch eine geeignete Auswahl an Einzelstichproben gerecht werden. Als Stichprobe sollen Studenten und Hochschulabsolventen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Ludwig-Maximilians-Universität München dienen, da sich durch die aufwendige Sekundäranalyse der bisherigen Forschungsliteratur zum Thema Karriereorientierung herausgestellt hat, dass bei dieser Gruppe die größten Veränderungen bezüglich der gewünschten Arbeitsziele, Arbeitsinhalte und Arbeitswege innerhalb eines Generationenvergleichs stattgefunden haben. Als Einzelstichproben dienen Studenten kurz vor dem Universitätsabschluss, Absolventen ein Jahr nach dem Universitätsabschluss und Absolventen, die seit drei Jahren im Berufsleben stehen.

Die Erfahrungen in den ersten Berufsjahren von Hochschulabsolventen als das weitere interessante Konstrukt dieser Arbeit soll einerseits ebenfalls mithilfe der Onlineuntersuchung, andererseits aber besonders anhand leitfadengestützter Interviews erhoben werden. Es wird im zweiten Teil der empirischen Untersuchung das Hauptaugenmerk auf die qualitative Untersuchung gelegt, da diese Arbeit nicht nur den Anspruch an Reprä-

sentativität durch eine quantitative Hypothesenüberprüfung stellt, sondern außerdem erfassen will, ob eine Zuordnung von individueller Karriereorientierung zu bestimmter Organisation überhaupt möglich und sinnvoll ist. So werden die Erfahrungen der Berufseinsteiger retrospektiv und unstandardisiert erhoben, weil besonders durch eine freie biographische Erzählung persönlicher Erlebnisse und Eindrücke innerhalb der Organisation Karrieren als das Zusammenspiel von Individualität und organisationaler Struktur sichtbar werden können.

Für die qualitative Untersuchung wird eine Auswahl aus den erhobenen *Karrieretypen* gezogen, die über die notwendige Vielfalt verfügt, um Zusammenhänge zwischen Karriereorientierungen und organisationalen Sozialisationserfahrungen zeigen zu können. Die zu befragenden Personen sollen sich in der Berufseinsteigerphase (ein bis drei Jahre nach Universitätsabschluss) befinden, da sich dadurch die Möglichkeit ergibt, dass sog. „Identifikationsschocks“ mit den jeweiligen Zielen und Strukturen der Organisation bereits aufgetreten und in eine bearbeitbare Form gebracht werden können, die dann als Grundlage für die Konzipierung organisationaler Lösungsmöglichkeiten dienen sollen.

### **1.3 Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit**

Der wissenschaftliche Fokus dieser Arbeit wird auf die Darstellung der Beziehung zwischen der Karriereorientierung einer Person und ihren persönlichen Sozialisationserfahrungen gelegt. Es wird mit anderen Worten die psychologische Perspektive durch eine soziologische Perspektive erweitert. Die psychologische Perspektive richtet ihr Interesse auf die individuellen berufsspezifischen Vorstellungen und organisationalen Sozialisationserfahrungen von Studenten und jungen Hochschulabsolventen, die soziologische Perspektive setzt diese durch eine Typologisierung von individuellen Karrierevorstellungen und Erfahrungen in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext. Es geht in dieser Arbeit also nicht primär um eine Deskription von Karriereorientierungen und Sozialisationserfahrungen, sondern es soll die Beziehung zwischen diesen beiden Variablen dargestellt werden und für die Praxis handhabbar gemacht werden. Das heißt mit anderen Worten, dass diese Arbeit darauf abzielt, Zusammenhänge zwischen dem Individuum, hier in Form von individuellen Karriereorientierungen beschrieben und der Organisation, hier in Form von organisationalen Sozialisationserfahrungen dargestellt, aufzuzeigen. Daraus resultierend sollen Möglichkeiten vorgestellt werden, die das Kombinieren von Individuum und Organisation erleichtern.

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Im theoretischen Teil dieser Arbeit sollen die beiden Themenkomplexe Karriereorientierung und organisationale Sozialisation zunächst durch die Aufbereitung der bisherigen Literatur transparent gemacht werden.

So wird zunächst eine Begriffsklärung und eine Erläuterung des Forschungsstandes zum Thema Karriereorientierung durch eine Vorstellung der einschlägigen Literatur vorgenommen. Das dritte Kapitel widmet sich verschiedenen Karriereperspektiven und ihrer individuellen und organisationalen Relevanz. Außerdem wird auf die Dynamik von Karriereorientierungen innerhalb der beruflichen Laufbahn eingegangen. Im nächsten Kapitel werden verschiedene Modelle und theoretische Ansätze erläutert, die zur Bestimmung von individuellen Karriereorientierungen herangezogen werden. Außerdem werden mögliche Karriereorientierungen bzw. Karrieretypen zusammenfassend vorgestellt, die u.a. als Einstufungstypologie für die empirische Untersuchung dienen sollen. Als zweites Konstrukt wird im 5. Kapitel die organisationale Sozialisation in diese Arbeit eingeführt. So wird auch hier zunächst erläutert, was genau unter der Bezeichnung der organisationalen Sozialisation verstanden wird. Außerdem werden einschlägige Untersuchungen präsentiert, die den Stand der Forschung abzudecken vermögen.

Im nächsten und wichtigsten Schritt wird die Beziehung zwischen Karriereorientierung und organisationaler Sozialisation dargestellt. Dabei wird auf die qualitativen Ergebnisse einer Vorstudie eingegangen, die zu der unter 6.1 präsentierten Typologie in vier verschiedene Karrieretypen geführt hat. Daraufhin werden Hypothesen aufgestellt, die einerseits auf die Überprüfung der vorgenommenen Typologie abzielen und andererseits die Beziehung zwischen Karrieretyp und organisationalen Sozialisationserfahrungen abbilden. Im Anschluss an den theoretischen Teil dieser Arbeit erfolgt eine Explikation der empirischen Untersuchung, die sich in zwei Untersuchungsphasen einteilen lässt: Die erste Untersuchungsphase zeichnet sich durch die quantitative Erfassung der Karriereorientierungen und die Erfassung der Zusammenhänge zwischen Karrieretyp und bestimmten organisationalen Sozialisationserfahrungen aus. Da der Fokus hierbei auf mögliche Veränderungen der Karriereorientierungen beim Übergang von Studium in Beruf gelegt werden soll, werden quantitative und standardisierte Befragungen bei Studenten kurz vor dem Universitätsabschluss, bei Absolventen ein Jahr nach dem Universitätsabschluss und bei Absolventen drei Jahre nach dem Universitätsabschluss durchgeführt.

Der qualitative Teil der empirischen Untersuchung widmet sich der detaillierteren Erfassung der organisationalen Sozialisationserfahrungen. Diese werden zwar schon in der quantitativen Untersuchung partiell erhoben, um Zusammenhänge zwischen Karriereorientierung und organisationaler Sozialisation aufzuzeigen. Die qualitative Untersuchung soll diese persönlichen Erfahrungen noch weiter vertiefen.

Der abschließende Teil dient als Resümee und zur zusammenfassenden Beantwortung der Forschungsfrage sowie als Ausblick.

## 2. Karriereorientierung. Stand der Forschung

Bevor ich auf relevante Untersuchungen zur Karriereorientierung eingehe, ist es notwendig, den Forschungsbereich, der sich mit Fragen zur Karriere bzw. zur beruflichen Laufbahn einer Person beschäftigt, zu skizzieren. Mit welchen Fragen wird sich innerhalb der Karriereforschung beschäftigt? An dieser Stelle kann natürlich sowohl aus Platz- als auch aus Relevanzgründen nur ein kurzer Einblick in dieses Forschungsgebiet gewährt werden

### 2.1 Karriereforschung

Die Karriereforschung lässt sich in verschiedene Gebiete und Themen einteilen, wobei der allgemeinen Berufsforschung, von der die Karriereforschung sich ableitet, große Bedeutung zukommt: So untersuchen einige Autoren den Zusammenhang zwischen Angebot der Arbeitgeber und Nachfrage der Arbeitnehmer (vgl. Mertens 1982a, Klauder 1982a). Der Arbeitsmarkt wird hier als *Schauplatz dieses Handels* angesehen. Ein weiterer Fokus wird auf die Arbeitsmarktprognostik gelegt (vgl. Mertens 1982b, Klauder 1982b). Woran können Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt erkannt und vorhergesagt werden? Andere Forschungsarbeiten fragen nach innerbetrieblichen Reaktionen auf bestimmte Arbeitsmarktsituationen. Dabei steht im Vordergrund, wie Unternehmen auf arbeitsmarktpolitische Bewegungen reagieren können, um eine Verringerung der Arbeitslosigkeit bewirken zu können (vgl. Reyher/Kohler 1982, Spitznagel 1982a/b). Diese Gebiete können aufgrund ihrer Versuche, den Arbeitsmarkt sowohl unter marktwirtschaftlichen und prognostischen Gesichtspunkten sowie unter innerbetrieblichen Handlungsmöglichkeiten zu betrachten, der Arbeitsmarktforschung zugeordnet werden.

Andere Ansätze beziehen sich auf das Zusammenspiel von Ausbildung und Berufsverläufen. So stehen sich Bildungs- und Beschäftigungsverhältnisse kritisch gegenüber. Außerdem werden anhand von Verlaufsstudien die Berufsverläufe von bestimmten Ausbildungsabsolventen in den Blick genommen. Diese Arbeiten können meines Erachtens auch erst unter dem Forschungsgebiet Karriereforschung gefasst werden, da sie Berufsverläufe nachzeichnen (vgl. Saterdag/Stegmann 1982, Hofbauer 1982) und wie sich unter 2.2 zeigen wird, bezeichnet Karriere zunächst nichts anderes als den individuellen Berufsverlauf. Interessant erscheinen auch die Arbeiten, die sich mit dem Risiko

und den Chancen der jeweiligen Berufswahl beschäftigen. Inwieweit restringieren Kenntnisse über schlechte Berufsaussichten tatsächlich die Berufswahl (vgl. Chaberny/Schober 1982)?

Anhand der Arbeiten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung lässt sich die Entwicklung der Fragen innerhalb der Berufs- und Karriereforschung nachzeichnen. So stand bei Entstehung des IAB noch die Berufskunde<sup>4</sup> im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Diese wurde bald von der Berufsforschung abgelöst, die sich anfangs auf die Analyse der Arbeitsplatz- und Arbeitskraftstrukturen sowie deren Veränderung konzentrierte. Folglich wurde die Rolle des Berufes in der Berufsforschung, in der Berufsbildungsforschung, in der Arbeitsmarktforschung und in der Berufswahlforschung untersucht. Es lässt sich erkennen, dass der Forschungsumfang des IAB sehr umfassend ist, jedoch das Individuum und seine Ansprüche an den Beruf bzw. seine Erfahrungen in dem Beruf weitgehend vernachlässigt wurden.

Ich möchte an dieser Stelle noch detaillierter auf die historische Entwicklung der Karriereforschung eingehen, da diese die langjährige Vernachlässigung oder besser formuliert die Ignoranz der Laufbahnwünsche des Individuums sichtbar macht. Seifert (1977) unterteilt diese Entwicklung in drei Phasen: die Entstehungsphase, die Entwicklungsphase und die Konsolidierungsphase. Für die Entstehungsphase war das Werk von Münsterberg (1912) „Psychologie und Wirtschaftsleben“ als erste deutschsprachige Auseinandersetzung mit den psychologischen Komponenten des Arbeitens sehr prägend. Demgegenüber publizierte Parsons bereits über die Notwendigkeit, Berufsinhalte klar zu definieren und voneinander abzugrenzen (vgl. Parsons 1909). Die Entwicklungsphase zeichnet sich durch die Taylorische Vorstellung (Taylor 1911), dass der Mensch an die Arbeit angepasst werden müsste, aus. Der prägende Gedanke war hierbei, dass jeder Mensch nur für einen bestimmten Beruf ideal geeignet sei. Giese bezeichnete diese bis in die 50er Jahre anhaltende Auffassung als Subjektpsychotechnik (vgl. Giese 1927). Verändert wurde diese Auffassung vorwiegend durch die Arbeiten von Super (1939, 1942) und Ginzberg et al. (1951). Diese Autoren kritisierten die Festlegung des Individuums auf einen lebenslangen Beruf und legten den Fokus auf die berufliche Entwicklung einer Person. Der Beruf wurde in das gesamte individuelle Lebenskonzept eingebunden. Dieser Gedanke war auch prägend für den von Super entwickelten Begriff des Selbstkonzepts (vgl. Super 1957). Es lässt sich also erkennen, dass Mitte des letzten Jahrhunderts die Wende innerhalb der Laufbahnforschung kam. Es

---

<sup>4</sup> „Berufskunde erweist sich (...) als ein systematisches Sammeln, Aufbereiten und Dokumentieren berufsrelevanter Fakten und deren ständige Aktualisierung.“ (Stooß/ Stothfang 1985: 10)

wurde sich von dem Gedanken verabschiedet, dass eine Person zum Ausüben nur eines Berufs befähigt ist. Stattdessen wurde dem Berufsleben eine gewisse Entwicklung zugestanden bzw. zugeschrieben; das Berufsleben einer Person verändert sich und ist nicht per se gegeben und immer statisch. Die Entwicklungsphase wurde ca. 1970 von der Konsolidierungsphase abgelöst. Für diese Phase ist das Herausbilden eines eigenen Forschungsfeldes zum Thema Karriere- und Laufbahnforschung entscheidend.<sup>5</sup> Viele Arbeiten widmen sich speziell der Untersuchung von beruflichen Laufbahnen und verschiedenen Karrierearten/perspektiven. Aber erst seit 1990 wird der Fokus innerhalb der Karriere- bzw. Laufbahnforschung auf das Individuum gelegt. Im Zentrum der Forschungsarbeiten stehen *neue Karriereperspektiven* und die persönliche Identität.

An diesem Überblick lässt sich erkennen, dass es bei Karriereforschung nicht nur um die Analyse der Strukturen von Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsstrukturen und somit um das Aufzeigen von „Karrierechancen“ gehen kann, sondern dass vielmehr der Fokus auf das Individuum und seine Berufsvorstellungen, -wünsche und -verläufe gelegt werden muss, wenn die Karriere unter einer Forschungsperspektive betrachtet werden soll. Diesem Anspruch soll diese Arbeit gerecht werden, da sie das Individuum in Blick nimmt und versucht anhand einer Analyse der organisationalen Sozialisationserfahrungen die Wirkung der individuellen Vorstellungen und Wünsche auf den Verlauf der individuellen Karriere und andersrum darzustellen. Kupka beschreibt die Identitätsbildung als Ergebnis der beruflichen Sozialisation: „Im Prozess der beruflichen Sozialisation entstehen so neben der Vorstellung eigener Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie spezifischer Normen und Werte bestimmte Auffassungen über den eigenen Platz im Betrieb, im Gehaltsgefüge, im sozialen Status und damit in der Gesellschaft. Dies zusammen mit der Erfahrung biographischer Kontinuität ergibt jene Struktur, die wir als Identität bezeichnen.“ (Kupka 2005: 8)

Davon hebe ich mich insofern ab, als ich nicht mehr davon ausgehe, dass berufliche Vorstellungen sich erst und ausschließlich im Prozess der beruflichen Sozialisation manifestieren. Stattdessen vermute ich, dass sie sich gegenseitig bedingen. So sind berufliche Vorstellungen schon bei Studenten ohne Berufserfahrung vorhanden und haben einen Einfluss auf das Wahrnehmen der organisationalen Bedingungen, der Arbeitsaufgabe, des Umfeldes etc.. Genauso bleiben diese teilweise „naiven“, weil noch nicht erfahrenen Vorstellungen nicht in ihrer ursprünglichen Form bestehen, sondern verändern und festigen sich erst durch die realen Erfahrungen im Berufsleben.

---

<sup>5</sup> Allerdings gilt dies nur für den angloamerikanischen Raum, im deutschsprachigen Raum gibt es bislang keine eigenständige und abgegrenzte Disziplin.

## 2.2 Begriffsklärung

Nachdem die Entstehung und Entwicklung der Karriereforschung erläutert wurde, sollen nun zentrale Begriffe vorgestellt werden. So sollen die Begriffe Karriere, Karriereorientierung, Karrieremotivation, Karrierelogik und Karriereplanung voneinander abgegrenzt werden, da diese auf der einen Seite ganz bestimmte abgegrenzte Bereiche innerhalb der Karriereforschung bezeichnen und auf der anderen Seite aufeinander bezogen werden müssen.

### 2.2.1 Karriere

In der Literatur findet sich ein breites Spektrum an Definitionen, Ansichten und Meinungen zum Karrierebegriff. An dieser Stelle soll sich nur auf diese bezogen werden, die einen Anschluss an das eigentliche Thema dieser Arbeit, nämlich die Karriereorientierung zulassen.

Der Begriff Karriere hat sich als Bezeichnung für den beruflichen Werdegang einer Person etabliert. So beschreibt die Karriere eines Individuums seine beruflich durchlaufenen Stationen und Positionen. Hierzu definiert Schulte-Florian (1999): „Im allgemeinen wird unter Karriere der berufliche Werdegang einer Person verstanden, der sich sowohl innerhalb einer Organisation als auch zwischen mehreren Organisationen vollziehen kann.“ (Ebd.: 7) Ihrer Meinung nach ist es wichtig, dass es ein Hierarchiesystem in einer Organisation gibt, denn nur so können Seitwärtsbewegungen in Form von Versetzung, Aufwärtsbewegungen in Form von Beförderung und Abwärtsbewegungen in Form von Zurückstufung innerhalb der beruflichen Entwicklung einer Person festgestellt werden (ebd.). Burchard erläutert die sog. horizontale Karriere sehr ausführlich und betont, dass man sich bei dieser Karrierereform bzw. -richtung vom Bild der Leiter, die der Mitarbeiter Sprosse für Sprosse bis ganz oben erklimmen möchte, verabschieden muss. Stattdessen ist für die horizontale Karriere die „Methapher der Fläche“<sup>6</sup> das typische Bild. Bei der horizontalen Karriere ist „Karriere als Kompetenzentwicklung zu verstehen, als Wachstum durch Mehrfachqualifikation und kommunikative Kompetenz (...) Es kommt auf die gelungene Verzahnung von Persönlichkeits-, sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz eines Mitarbeiters an.“ (Burchard 2000: 29) Die horizontale Karriere zeichnet sich also eher durch einen ständigen Lernprozess des Mitarbeiters als durch einen schnellen Aufstieg – wie dies bei der vertikalen Karriere angestrebt wird - innerhalb der Unternehmenshierarchie aus.

---

<sup>6</sup> Burchard bezieht sich hier auf Fuchs 1998.



Karrieren sind nicht immer vom Individuum alleine formbar, sondern sind sehr stark von organisatorischen Faktoren abhängig. In diesem Sinne definiert Hermann (2004): „Karrieren sind als Positionsabfolge über die Zeit zu sehen, die in Abhängigkeit (...) von individuellen und/oder strukturellen Bedingungen geformt werden.“ (Ebd.: 114)

Gerpott (1988) unterscheidet zwei Karrierebegriffe: Der organisationale Karrierebegriff meint „jede Folge von objektiv wahrnehmbaren Positionen einer Person innerhalb organisationaler Strukturgefüge im Zeitablauf“; der verhaltensorientierte Karrierebegriff bezieht sich dagegen auf die „Veränderungen des individuellen inneren und äußeren Verhaltens im zeitlichen Kontinuum des Lebenslaufs einer Person“ (Gerpott 1988: 89). Im Gegensatz zu den beschriebenen Definitionen integriert Lehnert (1996) in ihre Definition bereits das Ausmaß der erhaltenen „Beförderungen in Richtung hierarchisch höhergestellter und besserer Positionen innerhalb eines Unternehmens“ (ebd.: 14). Hierzu ist nach meiner Ansicht kritisch anzumerken, dass diese Definition keinen Raum für die von Hermann beschriebenen Seitwärts- und Abwärtsbewegungen lässt; diese finden jedoch gerade in der heutigen Zeit sehr häufig innerhalb eines individuellen Karriereverlaufs statt.

Interessant ist, dass Karriere im deutschsprachigen und im angloamerikanischen Raum unterschiedliche Bedeutung zukommt. Hierzu expliziert Abele: „Mit dem englischen Begriff wird (...) bewertungsneutral die Berufslaufbahn bezeichnet (...) mit dem deutschen Begriff (...) ist dagegen eine sehr erfolgreiche Berufslaufbahn verknüpft.“ (Abele 1994: 22) Auch Williams schließt sich dieser Abgrenzung an: „Der Begriff ‚Karriere‘ wird in seiner deutschsprachigen Bedeutung relativ eng mit beruflichem Aufstieg assoziiert (...) ist der englischsprachige Begriff ‚career‘ weiter und neutraler gefasst und sollte je nach Kontext eher mit ‚Laufbahn‘ und teilweise auch ‚Berufsentwicklung‘ übersetzt werden.“ (Williams 1995: 193f.) Auer (2000) geht dagegen von drei Karriereverständnissen aus: der „aufstiegsorientierten Karriere“, der „Karriere als Erwerbsarbeit im Zeitablauf“, der „Karriere als universelle Lebensform“. Hierbei wird bereits deutlich, dass sich das Verständnis von Karriere dahingehend gewandelt hat, dass Karriere von individuellen Motiven abhängig gemacht wird. Das Individuum bestimmt also den Stellenwert der Karriere innerhalb seines Lebensentwurfs. Dass sich dieser Prozess jedoch nicht unabhängig von gesellschaftlichen Veränderungen vollzieht, demonstriert Arnold (1997). So beschreibt er, dass Karrieren bzw. auch die individuellen Karrierewünsche durch Prozesse wie die Globalisierung, aber auch durch die immer massiver werdenden Unsicherheiten in bezug auf die Planbarkeit der Biographie, einem Veränderungspro-

zess unterliegen. Auf diese Veränderungen wird unter 2.3.1.1 speziell eingegangen, deswegen sollen diese hier nicht weiter ausgeführt werden. Auch Hall betrachtet den Karrierebegriff ähnlich wie Auer differenziert, führt jedoch noch eine weitere Entgrenzung ein. So unterscheidet Hall zwischen „Karriere als berufliches Vorankommen“, „Karriere als Beruf“, „Karriere als lebenslange Sequenz rollenbezogener Erfahrungen“ und „Karriere als Summe der Positionen, die eine Person im Laufe ihres Berufslebens einnimmt“. Der erste Ansatz Halls ist dem von Lehnert ähnlich, denn auch bei Hall stehen hier die beruflichen Beförderungen im Vordergrund. „Karriere als Beruf“ bezieht sich auf Berufe, die an sich schon als Karriere bezeichnet werden. Berufe also, die aufgrund ihrer notwendigen hohen Qualifikation und damit einhergehenden langen Ausbildungszeiten einen so hohen Status genießen, dass weitere Aufstiege nicht mehr zwingend notwendig erscheinen (bspw. Arzt, Pfarrer) bzw. auch nicht möglich sind (bspw. Hochschullehrer). Bei dem dritten Ansatz steht im Vergleich zum ersten Ansatz die individuelle Einschätzung der einzelnen Karriereschritte im Vordergrund. Der vierte Ansatz betrachtet die einzelnen Positionen innerhalb eines Berufslebens. Eine weitere Unterscheidung kann nach Karriere auf gesellschaftlicher Ebene, nach objektiver und subjektiver Karriere vorgenommen werden. So bedeuten Karrieren auf gesellschaftlicher Ebene die Verwirklichung gesellschaftlicher Zielsetzungen durch Investitionen in bestimmte Sektoren<sup>7</sup> (Mayrhofer 1996 zit. nach Herrmann 2004). Die objektive Karriere gibt Auskunft über die einzelnen Positionen einer Person über das Arbeitsleben hinweg. Unter subjektiver Karriere wird stattdessen „die Bewegungsperspektive verstanden, in welcher Personen ihr Leben als Ganzes sehen und interpretieren“<sup>8</sup> (Herrmann 2004: 119)<sup>9</sup>. Henning und Jardim (1987) unterstellen dem Karriereverständnis geschlechtsspezifische Unterschiede: Frauen betrachten Karriere als persönliches Wachstum und Selbstverwirklichung, Männer dagegen sehen in ihrer Karriere eine fortlaufende Reihe von Jobs.

Durch die beschriebenen Definitionen wird deutlich, dass sehr verschiedene Ansichten darüber bestehen, was Karriere konkret bedeutet. Für diese Arbeit sind besonders die Definitionen von Auer, Arnold, Hall und Henning/Jardim interessant, da sie demonstrieren, dass der Verlauf von Karrieren einerseits von gesellschaftlichen Faktoren und Ver-

---

<sup>7</sup> Herrmann verweist hierbei auf Gender Mainstreaming als möglichen Faktor, um die Karriere beeinflussen zu können.

<sup>8</sup> Siehe hierzu Mayrhofer 2002: „Die subjektive Dimension zielt auf Verarbeitungsprozesse, mit Hilfe derer Akteure ihre je individuelle Karriere vor sich selbst bewerten (z.B. Karrierezufriedenheit, wahrgenommene Karriereoptionen usw.).“

<sup>9</sup> Herrmann bezieht sich hierbei auf Parker/Arthur (2002) und auf Gunz et al. (2002), s. hierzu auch Maier (1980).

änderungsprozessen abhängt und andererseits auch davon, welchen Stellenwert das Individuum seiner persönlichen Karriere einräumt. Die individuelle Karriereorientierung und -motivation rückt also in den Vordergrund.

### 2.2.2 Karriereorientierung

Die Karriereorientierung integriert individuelle Karrierewünsche und Karrieremotive und hat somit einerseits Einfluss auf die allgemeine Berufswahl und andererseits auf das Wertemuster einer Person bezüglich ihrer Tätigkeit. Sie bezieht sich auf die speziellen Vorstellungen, die eine Person über ihre berufliche Laufbahn hat (Abele 1994: 22). Das bedeutet, dass eine Person abhängig von ihrer persönlichen Karriereorientierung nach bestimmten Arbeitszielen strebt. Mit den Worten von Berthel „bestimmen grundlegende Werthaltungen die Karriereorientierungen, d.h. dasjenige, was jemand mit seinem Beruf und den in ihm möglichen Veränderungen überhaupt anstrebt. Dort eingebettet sind dann dominante Motive und konkretere Ziele, die in und mit Karriere zu erreicht versucht werden.“ (Berthel 1991: 484) Auch Gerpott integriert in die Karriereorientierung einer Person innere Standards, Bewertungsmaßstäbe und Handlungsleitlinien einer Person (1988: 45f.). Richardson (1974) konnte durch ihre Untersuchung empirisch bestätigen, dass Karriereorientierung am besten als ein multidimensionales Konstrukt betrachtet werden kann, in welchem Arbeitsmotivation und Werte zentrale Komponenten sind. So können für eine Person finanzielle Anreize und hohe Verantwortung die entscheidenden Faktoren sein, nach denen sie ihre Tätigkeit auswählt, wogegen für eine andere Person Selbstverwirklichung und ein angenehmes Arbeitsumfeld im Vordergrund stehen. Außer diesen Teilaspekten einer Tätigkeit kann aber beispielsweise auch der gesamte Karriereplan von der Karriereorientierung abhängen. Damit ist gemeint, dass für manche Personen wichtig ist, dass sich ihr gesamtes Berufsleben innerhalb einer bestimmten Berufssparte abspielt und sich andere Personen nur mit einer vielfältigen Karriere in verschiedenen Berufsbereichen identifizieren können.

Innerhalb dieser Arbeit kristallisiert sich das weite Feld der individuellen Karriereorientierungen heraus. So werden einerseits geschlechtsunspezifische Karriereorientierungen erläutert und andererseits gezeigt inwieweit die Orientierungen zwischen den Geschlechtern differieren. Außerdem wird demonstriert, dass die Karriereorientierung einer Person häufigen Veränderungsprozessen unterliegt. Karriereorientierungen existieren also nicht an sich, sondern entwickeln sich mit den Erfahrungen einer Person. So sind einschlägige Veränderungen besonders beim Übergang vom Studium ins Berufsle-

ben zu verzeichnen<sup>10</sup>; aber auch während der einzelnen Phasen eines Berufslebens kommt es zu persönlichen Entwicklungsprozessen, die einen Einfluss auf die Karriereorientierung einer Person haben.

### 2.2.3 Karrieremotivation

Die Karrieremotivation ist der Teilaspekt, der sich auf die Absichtsbildung und Anstrengungsbereitschaft innerhalb der beruflichen Laufbahn einer Person bezieht (Abele 1994: 22). Bei der Karrieremotivation handelt es sich nicht nur um Motive und Ziele bezüglich der Tätigkeit einer Person allgemein, sondern sie gibt detaillierte Auskunft über den Wunsch „in Spitzenpositionen der gewählten Laufbahn vorzudringen“ (ebd.: 23). Sieverding versteht unter Karrieremotivation das Ausmaß, in dem eine Person Engagement in einer beruflichen Karriere als zentral in ihrem Leben ansieht (Sieverding zit. nach Burchard 2000). Abele nimmt eine Einteilung in *extrinsische*, *intrinsische* und *extraprofessionale* Karrieremotivation vor. Die extrinsische Karrieremotivation bezieht sich auf das Ausmaß des Bestrebens aufzusteigen und in eine Führungsposition zu gelangen (Abele 1994: 41). Eine hohe extrinsische Karrieremotivation bedeutet also, dass eine Person eine aufstiegsorientierte Karriere anstrebt und bereit ist, viel Anstrengung und Zeit zu investieren, um auf der Karriereleiter einen vertikalen Aufstieg erzielen zu können. Sie strebt nach neuen Herausforderungen und verfügt über eine hohe Leistungsmotivation. Leistungsmotivation<sup>11</sup> beschreibt das „Bestreben, die eigene Tüchtigkeit in all jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemaßstab für verbindlich hält und deren Ausführung deshalb gelingen oder misslingen kann“ (Heckhausen 1965: 604 zit. nach Abele 1994). Die intrinsische Karrieremotivation hebt den Arbeitsinhalt hervor. So strebt eine intrinsisch motivierte Person nach einer Tätigkeit, die sie für wichtig und wertvoll hält und die ihren Interessen entspricht. Beruflicher Aufstieg ist bei der intrinsischen Karrieremotivation kein tragendes Ziel, sondern Freude und Interesse an der Tätigkeit stehen im Vordergrund (Abele 1994: 41). Extraprofessionally motivierte Personen konzentrieren sich primär auf ihr Leben neben der Arbeit und streben nach einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Ar-

---

<sup>10</sup> Täubner (2005) bezeichnet diesen Übergang als „Praxisschock“.

<sup>11</sup> Operationalisiert wird die Leistungsmotivation seit Murray (1938) meist durch den projektiven thematischen Apperzeptionstest (TAT): Beim TAT handelt es sich um ein Testverfahren, bei dem der Proband zu einer Reihe mehrdeutiger Bilder möglichst spannende Geschichten erzählen soll, die dann vom Testleiter inhaltsanalytisch auszuwerten sind. Anhand der Geschichten lässt sich erkennen, ob eine Person zu dem Motiv „Hoffnung auf Erfolg“ oder „Furcht vor Misserfolg“ tendiert. Durch diese Erkenntnis lassen sich motiventsprechende Trainingskonzepte erarbeiten (Murray 1938, v. Rosenstiel 2000).

beit und Privatleben. Andere Lebensbereiche haben einen hohen Stellenwert im Vergleich zum Beruf (ebd.: 42).

Die Einteilung in extrinsische, intrinsische und extraprofessionale Karrieremotivation wird in das Befragungsinstrument der empirischen Untersuchung dieser Arbeit aufgenommen.

#### 2.2.4 Karrierelogik

Karrierelogiken dienen primär der Erklärung, welche organisationsinternen Überlegungen und Intentionen hinter einer Positionsbesetzung stecken. Nach Mayrhofer stellen Karrierelogiken „die organisationspezifischen Intentionen dar, die ein Beobachter hinter den existierenden Karrierepfaden vermutet“ (1996: 58). Das bedeutet, dass Karrierelogiken „organisationale Faktoren definieren, die den Karriereverlauf bestimmen“ (Herrmann 2004: 128).

Interessanter als diese primäre Begriffsdefinition der Karrierelogik ist für diese Arbeit die individuelle Karrierelogik, die die „von Beobachtern vorgenommene Interpretation der individuellen Wahlentscheidungen zwischen Positionen im Rahmen gegebener organisationaler Karrierelogiken“ (Mayrhofer 1996: 64f.) demonstriert.

Diese kann wie folgt unterteilt werden:

- Nach der Zukunftsorientierung, wobei sich Individuen nach dem Grad ihrer Orientierung an längerfristigen Überlegungen unterscheiden.
- Dem Grad der Abweichung von der Normkarriere, in welchem sich Individuen unterscheiden (...) im Hinblick auf ihre Akzeptanz der angebotenen organisationalen Karrierelogiken (Mayrhofer 1996<sup>12</sup> zit. nach Herrmann 2004).

Individuelle Karrierelogiken geben also Auskunft über die individuellen Karriereentscheidungen einer Person. Besonders durch die Abweichung von der Normalkarriere können Aussagen über die Karriereorientierung einer Person getätigt werden. Karrierelogiken resultieren aus den Lebenserfahrungen einer Person und der Reflexion dieser und haben Auswirkungen darauf, ob sich eine Person mit einer Organisation oder besser formuliert mit der Karrierelogik einer Organisation identifizieren kann oder nicht. So wird eine Person ungern längerfristig in einer Organisation tätig bleiben, wenn sie wenige Überschneidungen zwischen der individuellen und der organisationalen Karrierelogik feststellen kann. Und genau hier setzt die Fragestellung dieser Arbeit an: Es soll aufgezeigt werden, inwieweit die individuellen Karriereorientierungen und auch –

---

<sup>12</sup> Mayrhofer bezieht sich hierbei auf Gunz 1989.

logiken die organisationalen Sozialisationserfahrungen beeinflussen und somit den Verbleib in einer Organisation bzw. das Verlassen dieser bedingen.

### 2.2.5 Karriereplanung

Nach Lehnert wird unter der Karriereplanung „die gedankliche Vorwegnahme möglicher, zukünftig im Unternehmen zu besetzender Stellen und der mit ihnen verknüpften Qualifikationen verstanden. Dazu gehört auch die Berücksichtigung des Entwicklungsprozesses einzelner Mitarbeiter und deren individueller Karriere“ (Lehnert 1996: 20)<sup>13</sup>.

An dieser Definition lässt sich die Dichotomisierung in die *individuelle Karriereplanung* und die *organisationelle Karriereplanung* erkennen. Aus individueller Perspektive ist Karriereplanung Teil der Lebensplanung der Mitarbeiter (Berthel 1991: 491)<sup>14</sup>. Der Mitarbeiter stellt sich zur Konzipierung seiner individuellen Lebensplanung folgende Fragen:

- Welche Qualifikationen habe ich (Könnens-Komponenten)?
- Was will ich in meinem Beruf erreichen (Wollens-Komponente)<sup>15</sup>?
- Was kann mir der Beruf bieten (Karriereangebote)?
- Was für Ansprüche stellt der Betrieb (Anforderungen)?

Aus organisationaler Perspektive müssen folgende Fragen für die Karriereplanung beantwortet werden:

- Welche Positionen sind wann besetzungsbedürftig (Karriereangebote)?
- Welche Anforderungen sind an Aspiranten auf diese Vakanzen zu stellen?
- Welche Qualifikationen haben potentielle Positionsbewerber (Eignungsdiagnostik)?
- Welche Karriereorientierungen, -motive und -ziele sind zu verfolgen zur Vakanzenbesetzung durch vorgesehene/geeignete Mitarbeiter? (Ebd.: 491)

Um eine erfolgreiche Karriereplanung seitens einer Organisation absolvieren zu können, ist es zunächst notwendig eine Bedarfsanalyse durchzuführen, um daraufhin zu prüfen, inwieweit der organisationsspezifische Bedarf durch die Bewerber und deren Qualifikationen sowie Orientierungen gedeckt werden kann. Die Bedarfsanalyse oder auch Be-

---

<sup>13</sup> Lehnert bezieht sich bei dieser Definition auf die Annahmen von Becker 1994.

<sup>14</sup> siehe hierzu auch Burchard 2000: „Karriereplanung betont den individuellen Aspekt und die Verantwortung des einzelnen für die eigene berufliche Entwicklung.“ (Ebd.: 26)

<sup>15</sup> Die Wollens-Komponente ist ausschlaggebend für die Karriereorientierung einer Person.

darfsermittlung setzt sich aus den drei Komponenten Organisationsanalyse, Aufgabenanalyse und Analyse des sozialen Kapitals zusammen: „Bei der Organisationsanalyse geht es um die Ermittlung der organisationalen Rahmenbedingungen, die für die personale Entwicklung wichtig werden könnten. (...) Die Aufgabenanalyse (...) führt zur Kenntnis der Verhaltenselemente, die zur Aufgabenbewältigung erforderlich sind (...). Die Analyse des sozialen Kapitals überprüft die Ergebnisse der Aufgabenanalyse vor dem Hintergrund des vorhandenen sozialen Potenzials, der Motive, Einstellungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Leistungen derjenigen Personen, die die Aufgabe auszuführen haben“ (v. Rosenstiel 2000: 197).

Die Qualifikationsprofile der Mitarbeiter und die Anforderungsprofile der Organisation bilden die Informationsgrundlage für die systematische Karriereplanung. Entscheidend ist, dass sich die Qualifikationen der Mitarbeiter weiterentwickeln können und dass es deswegen für eine konstruktive Karriereplanung die Aufgabe der Organisation ist, Weiterbildungsangebote auszuarbeiten, die zu einer Deckung der notwendigen Qualifikationen und Anforderungen führt. Außerdem sind auch die Arbeitsplatzanforderungen ähnlich wie die individuellen Karriereorientierungen einem Wandlungsprozess unterworfen. Das bedeutet, dass die Organisation bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen Spielräume besitzt, die zu einer optimalen Kapazitätsnutzung führen können. In den Worten von Berthel „(...) sind Arbeitsplätze ad personam gestaltbar“ (1991: 493).

## 2.2.6 Karriere aus Sicht des Mitarbeiters/Karriere aus Sicht der Organisation

Damit ein bestimmtes Karriereangebot für einen Mitarbeiter interessant erscheint, muss es einen „gewissen Aufforderungscharakter“ haben. Ein Stellenangebot bzw. ein Karriereschritt wird nur dann die Aufmerksamkeit einer Person erwecken, wenn „sie mit den Zielen und Bedürfnissen korrespondieren, die der Mitarbeiter mit der Gestaltung seines beruflichen Entwicklungsverlaufs verfolgt“ (Berthel 1991: 1). Die Karriereentscheidung einer Person ist also davon abhängig, ob das jeweilige Angebot die Wünsche, Ziele und Bedürfnisse dieser Person zu decken vermag. Kaschube (1997b) hat in seiner Studie u.a. die individuellen Ziele in Organisationen aus Sicht der Organisationen und aus Sicht der Führungsnachwuchskräfte untersucht. Dabei können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

Die Organisationen präferieren, dass ihre Führungsnachwuchskräfte Ziele anstreben, die für Teamfähigkeit, Verantwortungsübernahme und großen Arbeitswillen stehen. So

haben von den Organisationen die Ziele die positivste Bewertung erfahren, mit deren Verfolgung die Führungsnachwuchskräfte die Bereitschaft bekunden, verantwortungsvolle Tätigkeiten im Unternehmen zu übernehmen und sich dabei neue Arbeitsbereiche zu erschließen (vgl. ebd.: 121). Schlechter schnitten diejenigen Interessen ab, die einer einfachen Integration nach Ansicht der Organisation widersprechen: verstärktes Engagement der Firma für den Umweltschutz, Organisationswechsel, falls sich keine Perspektiven bieten, Engagement in der Arbeitnehmervertretung, nicht mehr als 40 Stunden in der Woche zu arbeiten etc. Auf der Führungsnachwuchskräfteseite erlangen im ersten und im zweiten Berufsjahr teilweise doch sehr konträre Ziele die höchste Zustimmung: so wollen viele Führungsnachwuchskräfte auf ein angenehmes Arbeitsklima in der Arbeitsgruppe hinarbeiten, sich persönlich und fachlich weiterentwickeln, durch den Beruf eine gewisse Unabhängigkeit erreichen und möglichst schnelle berufliche Aufstiege erzielen. Sehr viele Übereinstimmungen zwischen Organisationen und Führungsnachwuchskräften finden sich allerdings in den am wenigsten gewählten Zielen: So stellen auch die Führungsnachwuchskräfte ökologisches und gewerkschaftliches Engagement sowie die Begrenzung der Arbeitszeit hinten an in ihre Wunschliste. Besonders interessant ist jedoch das Ergebnis, dass Führungsnachwuchskräfte durchaus in Erwägung ziehen, die Organisation zu wechseln, falls diese ihnen keine Perspektiven mehr bieten (ebd.: 123ff.).

Stengel (1997) erkennt einen „Generationeneffekt“ in bezug auf die Soll-Ziele einer Organisation: So messen die Führungsnachwuchskräfte den Zielen Umweltschutz und Persönlichkeitsentfaltung wesentlich mehr Bedeutung zu als die Führungskräfte. Diese streben eher nach den klassischen materialistischen Zielen Wachstum, Gewinn und Fortschritt. Stengel kommt zu der Erkenntnis, dass Organisationen, die attraktive Arbeitgeber für junge hochmotivierte und hochqualifizierte Nachwuchskräfte sein und bleiben wollen, offener und flexibler in bezug auf ihre Strukturen werden müssen und auch das „etwas-auch-anders-Sehen“ und „etwas-auch-anders-Machen“ ermöglichen und anerkennen müssen (ebd.: 65ff.). Wir werden später noch sehen, dass gerade die persönliche und fachliche Weiterbildung bei den jungen Arbeitnehmern immer mehr an Bedeutung gewinnt.



## 2.3 Karriereorientierung – relevante Untersuchungen

Da diese Arbeit ihren Fokus auf die Unterschiede innerhalb der Karriereorientierung von Personen legt, sollen an dieser Stelle einschlägige Untersuchungen vorgestellt werden, die sich diesem Thema mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Methoden etc. gewidmet haben. Dabei fällt auf, dass sich die meisten Arbeiten, die sich mit der Karriereorientierung beschäftigen, auf die geschlechtsspezifischen Unterschiede innerhalb von diesen beziehen. Es wird hierbei eine Dichotomisierung in deutsche und angloamerikanische Untersuchungen vorgenommen. Die angloamerikanische Forschung beschäftigte sich bereits früher als die deutsche mit dem Thema „Karriereorientierung“ und ihren geschlechtsspezifischen Differenzen. Eine vollkommene Erläuterung der Untersuchungen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, weswegen nur auf diejenigen eingegangen wird, die als wissenschaftlich sehr bedeutend angesehen werden können.

### 2.3.1 Angloamerikanische Untersuchungen

Manhardt (1972) befragte in seiner Untersuchung über sechs Jahre verteilt Collegeabsolventen, die eine der Ausbildung angemessene Stelle angetreten haben. Die Befragung wurde mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt, der 25 charakteristische Berufsmerkmale enthielt. Die Absolventen wurden dazu aufgefordert, diese Berufsmerkmale bezüglich ihrer persönlichen Wichtigkeit (auf einer Likertskala von 5 = sehr wichtig bis 1 = gar nicht wichtig) zu beurteilen.

Folgende Ergebnisse wurden erzielt:

Bei elf von 25 Merkmalen konnten nach Manhardt signifikante Unterschiede zwischen den weiblichen und männlichen Absolventen festgestellt werden. So sprachen bspw. die Männer dem Karriereerfolg mehr persönliche Wichtigkeit zu als die Frauen; den Frauen bedeutete dagegen ein angenehmes Arbeitsumfeld mehr als den Männern.

**Tabelle 1:** Mean Importance and Rank Order of Job Characteristics (Manhardt 1972: 363)

Job Characteristic	Male (n = 365)	Female (n=301)	Significant ratios for difference between means
How important is it to you to have a job which:			
1. requires originality creativeness	4,22	4,01	2,906**b
2. makes use of your specific educational background	3,17	3,18	
3. encourages continued development of knowledge and skills	4,56	4,55	
4. is respected by other people	3,85	3,74	

5. provides job security	3,68	3,63	
6. provides the opportunity to earn a high income	4,09	3,72	4,941**b
7. makes a social contribution by the work you do	3,27	3,41	
8. gives you the respnsibility for taking risks	3,77	3,10	8,290**
9. requires working on problems of central importance to the orientation	3,88	3,40	6,049**
10. involves working with congenial associates	3,90	4,31	-5,833**
11. provides ample leisure time off the job	3,05	3,49	-5,188**
12. provides change and variety in duties and activities	3,84	4,12	-3,956**
13. provides comfortable working conditions	3,41	3,79	-4,724**
14. permits advancement to high administrative responsibility	4,27	3,40	-10,386**
15. permits working independently	3,75	3,87	
16. rewards good performance with recognition	4,32	4,21	
17. requires supervising others	3,35	2,59	-8,799**
18. is intellectually stimulation	4,40	4,54	
19. satisfies your cultural and aesthetic interests	3,07	3,26	
20. has clear cut rules and procedures to follow	2,20	2,37	
21. permits you to work for superiors you admire and respect	3,42	3,83	-4,790**
22. permits a regular routine in time and place work	2,37	2,48	
23. requires meeting and speaking with many other people	3,30	3,37	
24. permits you to develop your own methods of doing the work	3,77	3,72	
25. provides a feeling of accomplishment	4,68	4,67	

\*\*p< 0,01

a Männer minus Frauen

b Der Unterschied war nur in einer Untergruppe signifikant

Brenner/Tomkiewicz führten (1979) eine Untersuchung zur Karriereorientierung von Männern und Frauen mit dem Untersuchungsinstrument von Manhardt durch; so wurden Examensstudenten anhand eines standardisierten Fragebogens gebeten, die Wichtigkeit von 25 Berufsmerkmalen anzugeben. Sie erzielten jedoch sieben Jahre nach der Untersuchung von Manhardt nicht mehr elf signifikant geschlechtsspezifische Unterschiede, sondern nur noch acht<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Bei folgenden acht Berufsmerkmalen wurden signifikante geschlechtsspezifische Unterschiede erzielt: encourages continued development of knowledge and skills, provides the opportunity to earn a high income, gives you the respnsibility for taking risks, involves working with congenial associates, provides comfortable working conditions, requires supervising others, is intellectually stimulation, permits you to work for superiors you admire and respect.

Siegfried et al. (1981) forderten in ihrer Untersuchung ebenfalls College Studenten dazu auf, charakteristische Berufsmerkmale bezüglich ihrer Wichtigkeit zu bewerten. Im Vergleich zu Manhardt griffen sie herbei auf die von Herzberg eingeführte Dichotomisierung in Hygienevariablen und in Motivatoren<sup>17</sup> zurück.

Folgende Hypothesen wurden getestet:

H1: „Männer und Frauen haben ähnliche Präferenzen bezüglich der Berufsziele“

H2: „Beide Geschlechter können die Reihenfolge der Berufsmerkmale – nach persönlicher Wichtigkeit bewertet – des anderen Geschlechts vorhersagen.“

Als erstes Ergebnis dieser Untersuchung kann festgehalten werden, dass die erste Hypothese abgelehnt werden muss. Im Vergleich zu der Studie von Burke (1966) kamen Siegfried et al. nicht mehr zu dem Ergebnis, dass Frauen und Männer die Wichtigkeit von Motivatoren und Hygienefaktoren gleich bewerteten, vielmehr wurden innerhalb von 15 Jahren die Hygienefaktoren von den Frauen höher bewertet.

Auch die zweite Hypothese konnte nicht vollständig verifiziert werden. So sagten zwar die männlichen Studenten die Präferenzen der weiblichen relativ genau vorher, die weiblichen jedoch schienen, ihre Vorhersagefähigkeit verloren zu haben.

### 2.3.2 Deutsche Untersuchungen

Kraak/Nord-Rüdiger (1985) verglichen in ihrer Untersuchung die berufliche Motivation von 96 weiblichen und 73 männlichen Berufstätigen in Frankfurter Betrieben und Behörden<sup>18</sup>. Die Daten wurden quantitativ mit Hilfe von Fragebögen ermittelt; dabei wurden die Bewertungen und Annahmen in zwei unterschiedlichen Kontexten erfragt: „einmal im Kontext allgemeiner Lebensziele und beruflicher Orientierungen und zum anderen im Zusammenhang mit einer konkreten beruflichen Entscheidung.“ (Ebd.: 154) Die Entscheidung bezog sich auf die Frage, eine Weiterbildung zu absolvieren oder nicht bzw. sich um eine bessere Stellung zu bewerben.

Als entscheidendes Ergebnis konnte festgestellt werden, dass viele Übereinstimmungen zwischen den befragten Frauen und Männern im Hinblick auf die beruflichen Ziele konstatiert werden konnten und dass den Frauen berufliche Ziele nicht weniger wichtig sind als ihren männlichen Kollegen.

---

<sup>17</sup> Die Theorie von Herzberg wird unter 4.6.1 detailliert beschrieben.

<sup>18</sup> Verwaltungsangestellte, Verwaltungsbeamte und Erzieher der Stadtverwaltung, Mitarbeiter im einfachen Dienst der Bundespost, Fernschreiberinnen, Sekretärinnen, Zugschaffner, Fahrkartenverkäufer, Abteilungsleiter der Bundesbahn, kaufmännische Angestellte, Abteilungsleiter, Bereichsleiter einer Versicherungsgesellschaft, Bankkaufleute und Schreibkräfte einer Bank, Flugbegleiter und kaufmännische Angestellte und Programmierer einer Vertriebsfirma für Kopiergeräte (Kraak/Nord-Rüdiger 1985: 153)

**Tabelle 2:** Berufliche Ziele, von denen angenommen wird, dass sie Frauen teils wichtiger, teils weniger wichtig sind. Bedeutsamkeit, allgemein erfragt<sup>19</sup> (Kraak/Nord-Rüdiger 1985: 158)

Zielorientierungen	Mittelwerte der Frauen	Mittelwerte der Männer
<b>Befriedigung sozialer Bedürfnisse</b>		
Beruflich mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten	2,96	2,70
<b>Selbstverwirklichung</b>		
Beruflich tun zu können, was mich interessiert	3,14	3,15
Abwechslung bei der Arbeit	3,18	3,05
Meine Fähigkeiten im Beruf einsetzen zu können	3,22	3,28
<b>Sicherheit vor Arbeitslosigkeit, Einkommen, Ansehen</b>		
Sich sicher fühlen vor Entlassung	3,15	2,70
Auf dem Arbeitsmarkt gute Chancen haben	3,11	2,90
Viel verdienen	2,98	2,99
Eine angesehene berufliche Position haben	2,33	2,20

Unterschiede traten vielmehr bei der Einschätzung der beruflichen Chancen auf: „Die Frauen erwarteten von einer Weiterbildung und von dem Eintritt in eine neue Stellung (...) signifikant seltener, dass sie dadurch mehr Selbständigkeit erwerben und mehr Möglichkeiten gewinnen würden, eigene Vorstellungen einzubringen und eigene Vorschläge durchzusetzen.“ (Ebd.: 158)

**Tabelle 3:** Subjektive Handlungsabhängigkeiten. Statistisch signifikante Unterschiede (t-Test) zwischen Frauen und Männern (Kraak/Nord-Rüdiger 1985: 159)

Handlungsabhängiges Ergebnis	Mittelwerte der Frauen	Mittelwerte der Männer
Meine Selbstständigkeit bei der Arbeit würde größer	1,67	2,48
Eigene Vorstellungen könnte ich eher einbringen	1,37	1,99
Meine Vorschläge würde ich besser durchsetzen können	1,07	1,55
Meine Arbeit könnte ich mehr selbst einteilen	1,11	1,59

Sieverding (1990) widmete sich in ihrer Untersuchung den „psychologischen Barrieren“ innerhalb der Karrieremotivation und -orientierung von weiblichen und männlichen Medizinerinnen. Ausgangspunkt für ihre Untersuchung war, dass es zwar viele weibliche Medizinstudenten (45%) gibt, aber nur eine sehr geringe Anzahl später den Arztberuf auch tatsächlich ausübt (25%). Ihre Stichprobe setzte sich zur einen Hälfte aus Studien-

<sup>19</sup> Die entscheidungsbezogene Erhebung dieser Variablen erbrachte keine nennenswerten geschlechtsspezifischen Unterschiede; sowohl die Mittelwerte der Frauen als die der Männer erreichten bis auf die erste Variable geringfügig niedrigere Werte.

anfängern/-innen und zur anderen Hälfte aus Medizinerinnen/-innen im Praktischen Jahr der Ausbildung zusammen. Die Untersuchung wurde durch eine quantitative Querschnitterhebung mit Hilfe von halbstandardisierten Fragebögen durchgeführt. Bei den Studienanfängern kam es zu dem überraschenden Ergebnis, dass mehr weibliche Studenten (59,6%) als männliche (47,9%) eine berufliche Karriere anstreben. Am Ende des Studiums wandelt sich dies jedoch: von den Medizinerinnen im Praktischen Jahr wollten nur noch die Hälfte (51,3%) beruflich Karriere machen, bei den männlichen Medizinerinnen dagegen ist der Anteil der Karrierewilligen auf zwei Drittel (65,2%) gestiegen. Als weiteres Ergebnis kann festgehalten werden, dass zu Beginn des Studiums die Studentinnen stärker leistungsorientiert sind als ihre männlichen Kommilitonen, sich jedoch auch dieses bis zum Ende des Studiums umkehrt.

Das geschlechtsspezifische Karriereverständnis als Ergebnis der Untersuchung von Henning und Jardim konnte von Sieverding nicht bestätigt werden. Auffallend ist jedoch, dass gerade die weiblichen Studenten einer beruflichen Karriere zu Anfang ihres Studiums sehr positiv gegenüber stehen: „Sie sehen eine berufliche Karriere als Chance, sich selbst zu verwirklichen, fachliche Anerkennung zu erhalten und eigenständig arbeiten zu können.“ (Ebd.: 194) Diese positive Assoziierung lässt gegen Ende des Studiums nach; so verbinden die Medizinerinnen im Praktischen Jahr mit beruflicher Karriere häufig notwendigen beruflichen Aufstieg oder negative Begleiterscheinungen. Sieverding geht von verschiedenen Faktoren (Diskriminierung der Ärztinnen, problematische Vereinbarkeit von Kindern und beruflicher Karriere) aus, die zu einer „Demotivierung“ der Frauen geführt haben.

Auch Abele (1994) hat sich in ihrer Untersuchung der Karriereorientierung gewidmet, dies jedoch aus einer anderen Perspektive als Sieverding. Bei Abele stand nicht ein bestimmtes Studienfach bzw. eine bestimmte Berufsgruppe im Fokus ihrer Untersuchungen, sondern sie untersuchte die Auswirkungen differenter Lebensumstände auf die Karriereorientierung. Um diese differenten Lebensumstände für die Untersuchung voraussetzen zu können, wählte sie als Stichprobe Studenten zweier unterschiedlicher Universitäten; eine Universität eines „alten“ Bundeslandes (Universität Leipzig) und eine Universität eines „neuen“ Bundeslandes (Universität Erlangen-Nürnberg). Abele traf diese Wahl deswegen, weil Frauen in der ehemaligen DDR sehr viel ausgeprägter berufstätig waren als in der „alten“ BRD und die Studenten somit auch über differente Rollenmodelle verfügen müssten. Abele verglich wie Sieverding die Karriereorientie-

rung von Studenten, die sich am Anfang ihres Studiums befanden mit Studenten in der Endphase ihrer universitären Ausbildung. Als Ergebnis dieses Untersuchungsschrittes an der Universität Erlangen kann festgehalten werden, dass Abele zu ähnlichen, teilweise erweiterten Ergebnissen gelangt, wie Sieverding: Generell kann hinsichtlich der Karriereorientierung zwischen Anfangs- und Endsemestern eine Abnahme der Erfolgsangst konstatiert werden. Außerdem ist die extrinsische Karrieremotivation bei den Endsemestern geringer als bei den Anfangssemestern. Dies trifft vor allem für die weiblichen Studenten zu. Außerdem erkennt Abele geschlechtsspezifische Evaluationsunterschiede von Karriere innerhalb des Studienverlaufs. So sinkt bei Frauen die positive Bewertung im Laufe des Studiums, bei den männlichen Kommilitonen steigt diese dagegen an. Der gleiche Prozess kann bezüglich der Variable „Erfolgsstreben“ beobachtet werden. So sinkt bei den weiblichen Studenten das Erfolgsstreben von Beginn des Studiums bis zum Ende stetig ab, während es bei den männlichen Studenten leicht ansteigt. Bezüglich der Misserfolgsangst kann festgestellt werden, dass diese bei den Studenten des maskulinen Geschlechtsrollentypus am Ende des Studiums kleiner ausfällt als zu Beginn. Zusammenfassend erklärt Abele, dass sich die Entwicklung der weiblichen Studenten der Universität Erlangen über das Studium hinweg mit „Entmutigung“ bezeichnen lässt. Denn bei den Frauen nehmen sowohl die extrinsische Karrieremotivation, als auch das Erfolgsstreben, sowie die Bewertung des Karrierebegriffs während des Studienverlaufs stetig ab. Bei den Männern dagegen kommt es zu einer Erhöhung des Erfolgsstrebens und zu einer positiveren Bewertung von Karriere am Ende des Studiums als dies zu Beginn der Fall war. Die Untersuchung an der Universität Leipzig gelangte zu weniger drastischen Unterschieden zwischen den männlichen und weiblichen Studenten. Hier konnte lediglich ein Sinken der Erfolgsangst während des Studiumsverlaufs für beide Geschlechter und ein Ansteigen der extrinsischen Karrieremotivation bei den weiblichen Studenten während des Studiums konstatiert werden.

Als weiteres Ergebnis kann festgehalten werden, dass die familiäre Orientierung in der Leipziger Stichprobe höher ausgeprägt ist als in der Erlanger Stichprobe. Außerdem fällt die extrinsische Karrieremotivation in der Leipziger Stichprobe höher aus als bei den Erlangern. Die extrinsische Karrieremotivation ist jedoch in beiden Stichproben gerade bei den Studierenden der wirtschaftswissenschaftlichen und juristischen Studiengänge besonders hoch. Die „Misserfolgsangst“ ist jedoch bei diesen Studienfächern bei beiden Stichproben verschieden verteilt: So ist bei der Erlanger Stichprobe die Misserfolgsangst der Studierenden der wirtschaftswissenschaftlichen und juristischen

Studienfächern am niedrigsten, während sie bei der Leipziger Stichprobe bei diesen Studierenden am höchsten ausfällt.

So kann also zusammengefasst werden, dass der Verlauf der Karriereorientierung nicht vollkommen unabhängig von gesellschaftlichen Rollenmustern ist.

Auch Kümmerling/Dickenberger (2002) beschäftigten sich in ihrer Untersuchung mit der Frage, ob und wie sich die Karriereorientierung von weiblichen und männlichen Studenten innerhalb des Studiums verändert. Dies jedoch ein Jahrzehnt später als Sieverding und Abele. Interessant dürfte deswegen sein, ob eine Wandlung hierbei festgestellt werden kann oder ob gerade bei den weiblichen Studenten auch heute noch ein „Entmutigungsprozess“ während des Studiums konstatiert werden muss. Kümmerling/Dickenberger untersuchten Schüler der 12. und 13. Klasse sowie Studierende aus dem Grund- und Hauptstudium. Als erste Ergebnisse der Befragung der Schüler können festgehalten werden, dass Frauen in allen Statusgruppen signifikant häufiger über ihre berufliche Zukunft nachdenken als ihre männlichen Kollegen. Außerdem können keine geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Einschätzung der Chance, das eigene berufliche Traumziel zu erreichen, festgestellt werden. Ein weiteres Ergebnis ist, dass Frauen im gleichen Ausmaß wie Männer glauben, den künftigen Anforderungen in Studium und Beruf gerecht zu werden und zu wissen, was sie tun müssen, um ihre beruflichen Ziele zu erreichen. So kann zusammengefasst werden, dass Kümmerling/Dickenberger die Ergebnisse von Abele (1994) und Sieverding (1990) bezüglich der Grundparameter der Karrieremotivation bei den Schülern nicht bestätigen. Dies ändert sich jedoch bei der Befragung der Studenten: So beobachten auch Kümmerling/Dickenberger ein generelles Abnehmen der extrinsischen Karrieremotivation der Studierenden am Ende des Studiums. Bezüglich der intrinsischen Motivation kann festgehalten werden, dass Frauen am Ende ihres Studiums weniger und Männer stärker intrinsisch motiviert sind als zu Beginn des Studiums. Ein weiteres interessantes Ergebnis ist, dass Kümmerling/Dickenberger durch ihre Untersuchung demonstrieren konnten, dass Frauen signifikant weniger als Männer bereit sind, sich hohem Konkurrenzdruck auszusetzen. Wenn man die niedrige Prozentzahl von Frauen in Führungspositionen bedenkt, dürfte dies ein entscheidender Indikator hierfür sein, denn in eine Führungsposition zu gelangen, ohne Konkurrenzdruck ausgesetzt zu sein, erscheint wenig wahrscheinlich.

Trotz dieser geschlechtsspezifischen Unterschiede stellen Kümmerling/Dickenberger insgesamt eine geringe Ausprägung dieser fest. Besonders bei den Abiturienten wird deutlich, dass in dieser Lebensphase die Vorstellungen von Karriere und das Ausmaß von Karriereorientierung und -motivation bei den weiblichen und männlichen Schülern keine nennenswerten Differenzen aufweisen. Bei der Gruppe der Studenten führen die Autorinnen die niedrige intrinsische Motivation der weiblichen Studenten am Ende ihres Studiums auf die in dieser Lebensphase auftretenden Konflikte zwischen Karriere und Familie zurück. Zusammenfassend kann also auf der einen Seite festgehalten werden, dass durch die Untersuchung von Kümmerling/Dickenberger die Ergebnisse von Sierverding und Abele nicht falsifiziert werden, auf der anderen Seite wird jedoch ein Jahrzehnt später eine Abschwächung des Faktors Geschlecht auf die Variablen Karriere, Karriereorientierung und Karrieremotivation deutlich.

Raus Untersuchung (1995) legt den Schwerpunkt auf die allgemeine Berufsorientierung und die Karriereorientierung einer Person. Untersucht werden wirtschaftswissenschaftliche Studenten und Studentinnen, die kurz vor ihrem Examen stehen. Durch die Stichprobenwahl war eine hohe Berufsorientierung und eine aufstiegsorientierte Karriereorientierung möglich, da Absolventen der Wirtschaftswissenschaften im Allgemeinen als Führungsnachwuchskräfte gelten. Die allgemeine Berufsorientierung einer Person wurde durch Erhebung der Bedeutung der späteren Berufstätigkeit erfasst. Hierbei wurden folgende erreichbare Ziele vorgegeben:

- Bestreitung des Lebensunterhaltes
- Finanzielle Unabhängigkeit
- Horizonsweiterung
- Selbstverwirklichung
- Kontaktaufnahme
- Familienverantwortung

Ein Ergebnis hinsichtlich der Bewertung dieser Ausprägungen war, dass die geschlechtsspezifischen Unterschiede relativ gering ausfielen. Lediglich die „Übernahme der Verantwortung des Familieneinkommens“ wurde von den männlichen Studenten höher bewertet als von den Frauen. Als zweiter Untersuchungsschritt zur Erfassung der allgemeinen Berufsorientierung wurde eine Festlegung der Rangordnung verschiedener Berufsziele vorgenommen. Hierbei wurden folgende Ergebnisse erzielt:



**Tabelle 4:** Rangfolge des Stellenwertes ausgewählter beruflicher Aspekte (Rau 1995: 137)

Ausgewählte berufliche Aspekte	Weibliche Studenten	Männliche Studenten
1. Spaß an der Arbeit	100% (1)	95,5% (1)
2. Selbstständiges Arbeiten	92,9% (2)	92,5% (2)
3. Betriebsklima	85,7% (3)	88,1% (3)
4. Gute Weiterbildungsmöglichkeiten	83,3% (4)	85,1% (4)
5. Anspruchsvolle Aufgabenstellung	83,3% (5)	82,1% (5)
6. Erfolg	81,0% (6)	77,6% (7)
7. Selbstverwirklichung	73,8% (7)	67,2% (10)
8. Flexible Arbeitszeitgestaltung	71,4% (8)	74,6% (9)
9. Übernahme von Verantwortung	69,0% (9)	82,1% (5)
10. Gute Aufstiegsmöglichkeiten	61,9% (10)	61,2% (12)
11. Höhe des Einkommens	59,5% (11)	56,7% (13)
12. Möglichkeiten der Einflussnahme	57,1% (12)	76,1% (8)
13. Freizeit	52,4% (13)	62,7% (11)
14. Ansehen, Geltung	21,4% (14)	37,3% (14)

Deutliche Unterschiede zwischen den Antworten der weiblichen und männlichen Studenten ließen sich bei den Zielen „Selbstverwirklichung“, „Übernahme von Verantwortung“ und „Möglichkeiten der Einflussnahme“ feststellen: So streben mehr Frauen (73,8%) als Männer (67,2%) in ihrem Beruf nach Selbstverwirklichung, demgegenüber ist für die Männer die Übernahme von Verantwortung (82,1%) wichtiger als für die Frauen (69,0%). Ein ähnliches Ergebnis wurde bezüglich des Ziels „Möglichkeiten der Einflussnahme“ erzielt. Die Karriereorientierung wurde durch folgende vier Indikatoren operationalisiert:

- Anstreben einer Führungsposition
- Mobilitätsbereitschaft
- Hoher Stellenwert des beruflichen Erfolges
- Bereitschaft zu Überstunden

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass etwas mehr Männer (58,2%) als Frauen (47,6%) eine Führungsposition anstrebten. Bezüglich der anderen drei Indikatoren konnten keine gravierenden Unterschiede zwischen den weiblichen und männlichen Studenten festgestellt werden. Interessant war, dass beide Geschlechter eine Einschränkung bei der „Bereitschaft zu Überstunden“ vornahmen: So war es den männlichen wie den weiblichen Studenten wichtig, dass neben der Arbeit noch genügend Zeit für Fami-

lie und Partner blieb. Folgende Ergebnisse konnten bezüglich der Beziehung zwischen Aufstiegsorientierung und Familienorientierung erzielt werden:

**Tabelle 5:** Typologische Differenzierung der weiblichen Befragten (Rau 1995: 150)

Familie	Niedrige Familienorientierung	Hohe Familienorientierung
Beruflicher Aufstieg		
Hohe Aufstiegsorientierung	30,9%	14,3%
Mittlere Aufstiegsorientierung	16,7%	16,7%
Niedrige Aufstiegsorientierung	0%	21,4%

**Tabelle 6:** Typologische Differenzierung der männlichen Befragten (Rau 1995: 150)

Familie	Niedrige Familienorientierung	Hohe Familienorientierung
Beruflicher Aufstieg		
Hohe Aufstiegsorientierung	14,9%	41,8%
Mittlere Aufstiegsorientierung	6,0%	17,9%
Niedrige Aufstiegsorientierung	4,5%	14,9%

Es kann also festgehalten werden, dass der Großteil der Frauen, die eine hohe Aufstiegsorientierung aufweisen über eine niedrige Familienorientierung verfügen (30,9%). Deswegen ist es auch nicht überraschend, dass die meisten in hohem Maß familienorientierten Frauen nur gering aufstiegsorientiert sind (21,4%). Bei den Männern verhält es sich gegenläufig: Nur 14,9% der Männer mit niedriger Familienorientierung weisen eine hohe Aufstiegsorientierung, aber 41,8% der Männer mit hoher Familienorientierung eine hohe Aufstiegsorientierung auf. Dies deckt sich mit dem Ergebnis von Brake (2003), die zu dem Schluss kommt, dass das familienorientierte Lebenskonzept wesentlich stärker von höher gebildeten Männern als von höher gebildeten Frauen favorisiert wird.

Zum Abschluss möchte ich die Forschungsarbeit von Gasteiger (2007) vorstellen, die sich mit dem proteischen Laufbahnkonzept auseinandersetzt. Auf diese Karriereorientierung wird in Kapitel 3.3 ausführlich eingegangen, weswegen auf eine detaillierte Erläuterung an dieser Stelle verzichtet wird. Gasteiger geht in ihrer Arbeit der Forschungsfrage nach, inwieweit eine proteische Einstellung von deutschen Fach- und Führungskräften mit höherem Berufserfolg einhergeht und welche Bedeutung dabei der Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen zukommt.

Als Stichprobe für die online durchgeführte Querschnittbefragung dienten 815 deutsche und europäische Fach- und Führungskräfte mit durchschnittlich acht Jahren Berufserfahrung. Einige wichtige Ergebnisse dieser Studie sind:

Das Konstrukt der proteischen Laufbahnorientierung ließ sich bei deutschen Fach- und Führungskräften zuverlässig messen. Bei sieben Prozent der Teilnehmer war die proteische Einstellung sehr hoch. Interessant ist, dass keinerlei geschlechtsspezifische Zugehörigkeit festgestellt werden konnte. Auch das Alter bzw. die Staatsangehörigkeit hatten keinen Einfluss. Allerdings gab es eine unterschiedliche Ausprägung zwischen Personen, die eine Fachlaufbahn und Personen, die eine Führungslaufbahn anstreben. So weisen Personen, die eine Führungslaufbahn durchlaufen eine höhere Selbstverantwortung auf. Interessant ist auch, dass Personen, die häufiger die Organisation wechseln proteischer sind als Personen, die nur wenige Wechsel verzeichnen. Die proteische Laufbahnorientierung geht insbesondere mit wirkungsbezogenen Zielen einher, d.h. mit dem Streben nach einer effektiven Auseinandersetzung mit der Umwelt. Außerdem steht die proteische Laufbahnorientierung mit dem Bestreben zu lernen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln im Einklang. Proteische Personen streben nach innovativen Tätigkeiten. Personen, die eine ausgeprägte laufbahnbezogene Selbstverantwortlichkeit besitzen, weisen zwölfmal häufiger eine langfristige Potenzialaussage als Führungskraft auf, d.h. sie werden von ihrem Arbeitgeber für die Leitung einer Geschäftseinheit im In- oder Ausland vorgesehen. Außerdem steht die proteische Orientierung mit der proaktiven Persönlichkeit in einem positiven Zusammenhang. In bezug auf die Anzahl der Bewerbungen bzw. das Einkommen konnte kein positiver Zusammenhang ermittelt werden. Personen, die der proteischen Wertorientierung angehören, schreiben der Selbstbestimmung in der beruflichen Tätigkeit die höchste Bedeutung zu. Gasteiger macht darauf aufmerksam, dass daraus auch Konflikte zwischen Person und Organisation entstehen können. Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement wirkt sich jedoch unabhängig von der erlebten Unterstützung durch die Organisation positiv auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit einer Person aus.

Insgesamt muss gesagt werden, dass die Anzahl der empirischen Untersuchungen zum Thema Karriereorientierung sehr gering ist. Auffällig ist außerdem, dass ein Großteil der Untersuchungen an Studenten vorgenommen wurde. Da Karriereorientierungen jedoch Wandlungsprozessen unterliegen und diese besonders massiv beim Wechsel von Studium zu Beruf auftreten, könnten Zielgruppen, die den Übergang in das Berufsleben

bereits gemeistert haben, die geeigneteren sein<sup>20</sup>. Außerdem wurde primär nach geschlechtsspezifischen Unterschieden gefragt, und die Karriereorientierung wurde meistens nur durch die präferierten Berufsziele operationalisiert, was meines Erachtens der Weite des Begriffs nicht gerecht wird.

Es wird also deutlich, dass eine Arbeit, die die Karriereorientierung sowohl in ihrer Weite erfasst als auch Unterschiede außerhalb des Geschlechts untersucht, bislang fehlt. Diesem Anspruch versucht diese Arbeit gerecht zu werden, indem die Karriereorientierung nicht nur an den beruflichen Zielen und Wünschen von Studenten untersucht wird, sondern das Konstrukt breiter operationalisiert wird, und neben Studenten auch Absolventen befragt werden. Außerdem wird der Fokus primär nicht auf geschlechtsabhängige Unterschiede bezüglich der Karriereorientierung gelegt, sondern es sollen Karrieretypen anhand der unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Konstrukte, die die Karriereorientierung abzubilden versuchen, gebildet werden.

---

<sup>20</sup> Es gibt hierzu eine Untersuchung von v. Rosenstiel et al.. Diese thematisiert verschiedene Karriereorientierungen unabh. von geschlechtsspezifischen Unterschieden und untersucht Personen, die bereits im Berufsleben stehen. Aufgrund ihres theoretischen wertewandlerischen Hintergrundes wird diese Studie unter 4.1.2 ausführlich vorgestellt.

### 3. Karriereorientierung im Wandel

An dieser Stelle soll die Entwicklung neuer Karriereperspektiven aufgezeigt werden. Dabei kommt man nicht daran vorbei, demographische Entwicklungen darzustellen, die eine Veränderung in der persönlichen Berufshaltung bewirkt haben. Es geht nicht darum, zu begründen, warum neue Orientierungen innerhalb der Karriereplanung aufgetreten sind, vielmehr sollen mögliche demographische Gegebenheiten dargestellt werden, die als Stimulator angesehen werden können.

Karrieren sind nicht statisch, sondern unterliegen vielen Veränderungsprozessen, deshalb werden verschiedene Karrierephasen innerhalb einer Laufbahn aufgezeigt. Außerdem werden moderne Karriereperspektiven und entsprechende organisationale Umsetzungsmöglichkeiten dargestellt.

#### **3.1 Auswirkungen demographischer Entwicklungen auf die Karriereorientierung**

Die demographischen und arbeitsplatzbezogenen Veränderungen der bundesrepublikanischen Nachkriegszeit werden als Ergebnis eines langfristig stattfindenden Modernisierungs- und Individualisierungsprozess gedeutet, der sich in den letzten Jahrzehnten beschleunigt und eine neue Qualität gewonnen hat. Waren in der vorindustriellen Zeit Traditionen und Regeln fest vorgegeben, war die Industrialisierung durch eine „radikale Enttraditionalisierung der Lebensformen“ (Keupp: 1994: 336) gekennzeichnet. Seit den 60er Jahren lässt sich ein Individualisierungsschub in der Gesellschaft beobachten: dieser bezog sich zunächst jedoch nur auf die Männer und hatte primär Auswirkungen auf ihre Einstellungen zu Arbeit und Erwerbsleben. So entwickelten sich neue Werte wie Ehrgeiz, Mobilitätsbereitschaft und Risikobereitschaft heraus. Beck (1994) und Beck/Beck-Gernsheim (1990) machen als Auslöser hierfür die Bildungsexpansion verantwortlich. Seit Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre lässt sich jedoch ein Übergreifen der Individualisierungsprozesse auf den weiblichen Lebenslauf konstatieren. Für Frauen steht die Selbstverwirklichung in Form von qualifizierter Berufstätigkeit ganz weit oben auf der Liste der erstrebten Ziele, weswegen ein Großteil von ihnen nach Absolvierung einer entsprechenden Ausbildung auf den Arbeitsmarkt drängt. Die Frauenerwerbstätigkeit wird durch die Einführung empfängnisverhütender Methoden gefördert, da Kinder

durch die Einführung der „Pille“ zu einer bewussten Entscheidung in Abhängigkeit von beruflichen Plänen werden können. Es lässt sich erkennen, dass der Individualisierungsschub unabhängig des Geschlechts Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit und die „Arbeitswerte“ hatte: Entwickelten sich bei den Männern Wünsche nach Autonomie und Risiko, also Werte, die für eine „Normalkarriere“ nicht sehr förderlich sind, strebten die Frauen nach Selbstverwirklichung. Zusammenfassend kann man also sagen, dass die 60er Jahre durch einen gesellschaftlichen Aufschwung durch mehr Bildung, mehr Einkommen und einer steigenden Zahl der Erwerbstätigkeit geprägt waren, die auch die individuellen Wünsche nicht unberührt ließen. Inwiefern diese Auswirkungen die Freiheit des Individuums erhöhen oder ob sich das Individuum vielmehr in neuen Abhängigkeiten wiederfindet, das wird in dem nächsten Schritt dargestellt.

„Das Subjekt der Moderne wird zunehmend und notwendigerweise zum aktiven Gestaltungs- und Organisationszentrum seiner (...) Lebenspläne.“ (Keupp 1988: 58) Keupp spricht in diesem Zusammenhang auch von einer realen Dekonstruktion der biographischen Ordnungsmuster (vgl. Keupp 2005: 79). Beck/Beck-Gernsheim bezeichnen diesen Prozess als Individualisierung: „(...) Die Biographie der Menschen wird aus traditionellen Vorgaben und Sicherheiten, aus fremden Kontrollen und überregionalen Sittengesetzen herausgelöst, offen, entscheidungsabhängig und als Aufgabe in das Handeln des Einzelnen gelegt.“ (Ebd. 1990: 12) Das Individuum muss seinen Lebensweg selbst schaffen, d.h. es kann nicht mehr auf alte Muster zurückgreifen, sondern wird aufgefordert, seine Berufswünsche selbst zu verwirklichen und den Weg dafür selbst zu bewerkstelligen. Es selbst muss die Stationen seiner Karriere festlegen und durchlaufen, auch mit dem Risiko, daran zu scheitern. „Zu den entscheidenden Merkmalen von Individualisierungsprozessen gehört derart, dass sie aktive Eigenleistung der Individuen nicht nur erlauben, sondern fordern. In erweiterten Optionsspielräumen und Entscheidungszwängen wächst der individuell abzuarbeitende Handlungsbedarf, es werden Abstimmungs-, Koordinations- und Integrationsleistungen nötig.“ (Beck/Beck-Gernsheim 1994: 14) Die Individualisierung darf also nicht nur als „Befreiungsakt“ aus vorgegebenen traditionellen Rollenmustern verstanden werden, sondern das Augenmerk muss auf die Wirkung der Individualisierung selbst gelegt werden. So gehen Beck/Beck-Gernsheim nicht nur von dem Zwang aus, der auf die Menschen wirkt und dadurch Auslöser von Individualisierungsprozessen ist, sondern sie beschreiben die Individualisierung selbst als Zwang oder in ihren Worten formuliert als „riskante Freiheiten“ (vgl. ebd.). Anders formuliert beruhen nach Beck Individualisierungsprozesse nicht auf der freien Ent-

scheidung der Individuen, sind also nicht ohne weiteres gleichzusetzen mit einem Zuwachs an Freiheiten, sondern zeichnen sich durch Widersprüche und Ambivalenzen aus. Diese Widersprüche subsummiert Beck unter den Begriff der „Nebenfolge“ (vgl. Beck 1996: 40). Nebenfolgen sind das, was man nicht weiß, sind die Risiken, die durch gesellschaftliche Prozesse (Individualisierung, Globalisierung) entstehen. Auch Keupp betrachtet den Individualisierungsprozess des Individuums kritisch: „Dieser Freisetzungprozess ist hochambivalent: Er ermöglicht die Ablösung und Überwindung von einengenden und kontrollierenden Sozialformen, die Wahl eigenständiger Lebensmuster, Emanzipation aus zugeschriebenen Rollen. Aber er bedeutet zugleich auch eine zunehmende Krisenhaftigkeit von Identitätsprozessen. Die Freisetzung wird häufig mehr als Verlust, denn als Chance erlebt.“ (Keupp 1988: 58). Zur Konkretisierung des ambivalenten Prozesses der Individualisierung hat Beck drei Dimensionen herausgearbeitet:

Die Herauslösung aus historisch vorgegebenen Sozialformen und -bindungen bezeichnet Beck als die „Freisetzungsdimension“ (Beck 1986: 206) der Individualisierung. Den Verlust an traditionellen Sicherheiten fasst Beck als „Entzauberungsdimension“ (vgl. Beck 1986: 206) des Individualisierungsprozesses zusammen. Die Entstehung neuer Zwänge subsummiert Beck unter der „Kontrolldimension“ (Beck 1986: 206). Die Karrierebildung bzw. -orientierung einer Person wird zunächst freigesetzt aus vorgegebenen Richtlinien. Es gibt *die richtige Karriere* nicht mehr und auch nicht *die falsche Karriere*, sondern das Individuum muss für sich selbst entscheiden, welche Karriere es erreichen möchte. Dies ist ein Prozess, der von vielen Ängsten und Unsicherheiten begleitet wird. Die dritte Phase in diesem Prozess ist dadurch gekennzeichnet, dass die Wahl dieses Weges auch in der Moderne nicht völlig frei wählbar ist, sondern dass im Vergleich zur vorindustriellen Zeit neue Unfreiheiten und Zwänge entstanden sind. Ein *neuer Zwang* ist, dass heute von jedem Individuum verlangt wird, dass es sich entscheidet: „Es besteht nicht nur die Chance, sondern auch ein Zwang zu einer stärker individualisierten Lebensführung.“ (Peuckert 1996) Individualisierung bedeutet somit heute auch Wahl unter Restriktionen. „Die Rede vom ‚Freisetzungsprozess‘ ist ironisch zu verstehen: Die Befreiung von Zwängen und die Einrichtung neuer Abhängigkeiten greifen ineinander, vermischen sich in einem ‚Selbstzwang zur Standardisierung der eigenen Existenz‘.“ (Keupp 1994: 336)

Man kann also sagen, dass trotz oder gerade wegen dieser „riskanten Freiheiten“ das Individuum ständig unter einem Entscheidungsdruck bezüglich seiner Karriere steht. Dies fängt bereits bei der Studienwahl an, setzt sich in der Wahl von studienbegleitenden

den Praktika, Werkstudententätigkeiten, Auslandsaufenthalten und den darauffolgenden Bewerbungen für Stellenausschreibungen fort oder mit Keupp formuliert: „Die Individuen sollen ArchitektIn und BaumeisterIn des eigenen Lebensgehäuses werden, aber das ist keine Kür, sondern zunehmend Pflicht in einer grundlegend veränderten Gesellschaft.“ (Keupp 2006: 7) Das Individuum muss ständig den Wert des gewählten Karriereschrittes für das Erreichen seiner favorisierten Tätigkeit überprüfen, ohne eine Sicherheit hinsichtlich der Wertigkeit erlangen zu können. Hierzu Schroer treffend: „Die Anforderung, sein eigenes Leben zu leben, kann sich dabei sehr schnell als Überforderung erweisen. Weniger deshalb, weil nur wenige dazu in der Lage sind, sondern deshalb, weil für die Bewältigung dieses einerseits gewünschten, andererseits gefürchteten Lebensziels nicht gleichzeitig die Ressourcen angeboten werden, die verordnete individuelle Existenz auch zu leben.“ (Schroer 2001: 413) Es wird also deutlich, dass das Individuum nicht nur aus mehr Optionen wählen kann, sondern dass es das muss. Es besteht nicht nur die Chance, sondern auch der Zwang zu einer stärker individualisierten Lebensführung und somit auch individualisierten Karriereorientierung

### **3.2 Orientierungswechsel innerhalb des Karriereverlaufs**

Für diese Arbeit ist es notwendig, auf die unterschiedlichen Karrierephasen einer Person<sup>21</sup> einzugehen, da sich die Karriereorientierungen innerhalb der einzelnen Phasen verändern. So soll durch die empirische Untersuchung dieser Arbeit u.a. gezeigt werden, inwieweit Berufserfahrungen die Karrierewünsche, -ziele, -motivation etc. beeinflussen.

#### **3.2.1 Frühe Karrierephase**

Die frühe Karrierephase ist durch die Berufswahl geprägt, die von den Interessen, den Motiven und Erwartungen über Erfolgchancen abhängt, aber auch von demographischen Merkmalen (Geschlecht, Schicht, Konfession) (Berthel/Koch 1985: 29f.). Berufsanfänger streben vor allem eine „herausfordernde Tätigkeit“ an, die subjektiv durch die Bedeutung der Leistung, der Fähigkeitsnutzung, der Kompetenz und der Möglichkeit psychologischen Erfolgs gekennzeichnet ist (ebd.: 31). Berthel/Koch beschreiben die frühe Karrierephase als eine Art „Realitätsschock“<sup>22</sup>, denn das Anforderungsprofil der

---

<sup>21</sup> Diese Phasen beziehen sich auf den Karriereverlauf innerhalb von Organisationen.

<sup>22</sup> Zur Messung des Realitätsschocks von Organisationsneulingen sind die Ergebnisse von Krüger (1983) sehr interessant.



Unternehmen kollidiert häufig mit den persönlichen Werten und Zielen der Berufsanfänger. Die Betriebe haben auf der einen Seite häufig Bedenken, verantwortungsvolle Positionen mit Berufsanfängern zu besetzen, weil Fehler in diesen Positionen gravierende Folgen für das gesamte Unternehmen nach sich ziehen. Auf der anderen Seite überschätzen gerade Hochschulabsolventen ihre Fähigkeiten und streben nach Motiven, die erst in späteren Karrierephasen befriedigt werden können (vgl. ebd.). Als Folge des Realitätsschocks tritt laut Berthel/Koch eine Senkung des Anspruchsniveaus ein, was sich negativ auf die Einsatzbereitschaft und die Leistung auswirkt. Für die Karriereorientierung des Berufsanfängers ist entscheidend, dass der Realitätsschock nicht allzu groß ausfällt, sondern dass sich nach relativ kurzer Zeit nach Tätigkeitsbeginn ein stabiles Arbeitsverhältnis herstellt. Nach Berthel/Koch ist für eine positive Karriereorientierung eine schnelle Beförderung nach Tätigkeitsbeginn förderlich, da dadurch das Commitment erhöht wird und die Leistung positiv mit dem Commitment korreliert. Sie gehen in ihren Ausführungen von einem karriereorientierten Berufsanfänger aus, der primär extrinsisch motiviert ist. Andere Karriereorientierungen werden außer Acht gelassen. So muss jedoch davon ausgegangen werden, dass nicht jeder Berufsanfänger nach verantwortungsvollen Tätigkeiten und dem Erreichen einer Führungsposition strebt. Das Aufzeigen von verschiedenen Karrieretypen ist ein Schwerpunkt dieser Arbeit.

### 3.2.2 Mittlere Karrierephase

Die mittlere Karrierephase vollzieht sich gewöhnlich auch in dem mittleren Lebensalter (ab 35 bis 45 Jahre) und bringt nach Berthel/Koch (1985) tiefgreifende Veränderungen mit sich. Diese beziehen sich meist auf familiäre Prozesse, wodurch eine „Überprüfung des eigenen beruflichen und persönlichen Standortes“ (ebd.: 33) eingeleitet wird. In dieser Karrierephase kommt es häufig zu einer Reaktivierung von „Kindheits- und Jugendvisionen“, was zu einer Suche nach neuen Lebenszielen animiert. Diese Überprüfung kann zu Ängsten und Unsicherheit führen, was Berthel/Koch auch als „Krise der Lebensmitte“ bezeichnen. Diese Krise kann der Auslöser für Umorientierungen in karriererelevanten Wahrnehmungen, Zielen und Werten sein. Es kommt in der mittleren Karrierephase also häufig zu Wandlungsprozessen innerhalb der Karriereorientierung, die sich in einer Wertsteigerung der Familie bzw. der Freizeit äußern kann. Zusammenfassend differenzieren Berthel/Koch zwischen folgenden möglichen Karrierewandlungen innerhalb der mittleren Karrierephase:

- dramatische Reaktionen in Form von Kündigung, Aussteigen aus dem Beruf, Abbruch der Karriere
- Anpassungen aufgrund eingetretener Wandlungen in der Karriereorientierung: So nimmt die Aufwärtsorientierung tendenziell ab und die Sicherheitsorientierung tendenziell zu. (vgl. ebd.: 33f.)

### 3.2.3 Späte Karrierephase

Für die späte Karrierephase ist typisch, dass die Arbeitnehmer „relativ lange Zeit stabile Leistungsbeiträge“ (ebd.: 34) erleben. Die Karriereorientierungen der Mitarbeiter hängen in dieser Phase sehr von der erreichten Position innerhalb des Unternehmens ab. So setzen aufwärtsorientierte und erfolgreiche Führungskräfte ihren Weg an die Hierarchiespitze fort, nicht-erfolgreiche Führungskräfte senken dagegen ihrer Karriereorientierung entsprechend ihr Anspruchsniveau. Sie versuchen ihre erreichte Position zu erhalten und verfügen nicht mehr über den Ansporn, den Betrieb zu verlassen. Die Arbeit verliert ihren Stellenwert als Lebensmittelpunkt und andere Lebensbereiche gewinnen an Wert. Für diese Karrierephase ist außerdem entscheidend, dass auf der einen Seite persönliche Qualifikationen abnehmen (Beeinträchtigung des Leistungsverhaltens durch körperlichen Abbau, verminderte Umstellungs- und Regenerationsfähigkeit) und auf der anderen Seite dieser Abbau durch Zuwächse anderer Qualifikationen (Erfahrungswissen, Wortschatz, Sprachvermögen) kompensiert werden kann (ebd.: 35). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die späte Karrierephase der Ruhestandsphase vorangeht und dass diese Phase, trotz abnehmender Belastungs- und Leistungsfähigkeit, für den Mitarbeiter eine sehr anspruchsvolle sein kann, wenn seine vorhandenen Fähigkeiten adäquat genutzt werden.

Für diese Arbeit ist besonders die frühe Karrierephase interessant, da einerseits der Einfluss der Karriereorientierung auf die organisationalen Sozialisationserfahrungen erhoben wird und andererseits Veränderungen der Karriereorientierung, bedingt durch die Berufserfahrung, aufgezeigt werden sollen. So sollen durch den „Realitätsschock“ herbeigeführte Veränderungen in den Karriereorientierungen durch die geeignete Stichprobenwahl von Studenten, die noch nicht fest im Berufsleben stehen, von Absolventen, die gerade dabei sind, sich beruflich zu etablieren und von Absolventen, die bereits die Berufseinstiegsphase hinter sich gebracht haben, dargestellt werden.

### 3.3 Neue Karriereperspektiven

Innerhalb der Karriereforschung wird in den letzten Jahren vermehrt auf die Veränderungen innerhalb von Karriereverläufen und Karrierestrategien eingegangen. Diese Veränderungen werden unter dem Begriff der „neuen Karriere“ subsummiert (vgl. Hall 2004, Arthur et al. 1999, Drodge 2002). Die neuen Karriereperspektiven werden umschrieben mit „Patchwork-Karriere“, „protean career“ und „boundariless career“ (vgl. Hall 2004, Arthur/Rousseau 1996, Arthur 1994), die in den nächsten Kapiteln detailliert dargestellt werden.

Allen gemeinsam ist, dass sie sich von der Vorstellung der klassischen „Kaminkarriere“ (Lachnit 2005: 90) verabschieden, ihren Fokus auf Individualität und Autonomie legen und quer zu den sog. Normalarbeitsverhältnissen<sup>23</sup> liegen.

#### 3.3.1 Patchwork-Karriere

Bloemer beschreibt die *Patchwork-Karriere* als „eine Kombination interessanter beruflicher Phasen, Sprünge und Erfahrungen“ (Bloemer 2005: 13).

Bedeutet das nun, dass eine *Patchwork-Karriere* keinerlei Ordnung und System aufzuweisen vermag und dass sich eine Person seine Karriere nach spontanen Wünschen strickt oder stecken hinter dem vermehrten Aufkommen von *Patchwork-Karrieren* gesellschaftliche Prozesse, die nach einer Veränderung der Gestaltung von Karrieren drängen? Kann die *Patchwork-Karriere* also als eine Entwicklung betrachtet werden, die die lineare Karriere ablöst und heute auf dem Arbeitsmarkt zu einer notwendigen Referenz innerhalb der Individualisierungsprozesse der letzten drei Jahrzehnte geworden ist? Dazu Bloemer: „Der klassische Lebenslauf mit lebenslanger Betriebszugehörigkeit gehört der Vergangenheit an. Ein Arbeitgeber erwartet heute kontinuierliche Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter nicht nur in verschiedenen Funktionen, sondern auch mit Erfahrungen in anderen Betrieben und Branchen.“ (Ebd.: 7) Die Arbeitsverhältnisse haben sich in den letzten drei Jahrzehnten drastisch verändert. „Waren in den 1970er Jahren noch 80% der Beschäftigten in klassischen Arbeitsverhältnissen tätig, ist die Zahl der Festanstellungen heute auf etwa 60% gesunken, und Trendforscher prognostizieren einen Rückgang auf 40% in den nächsten Jahren.“ (Ebd.: 8) Auch die Arbeitszeiten haben sich verändert: „Waren 1980 rund 80% der Beschäftigten in einem

---

<sup>23</sup> Normalarbeitsverhältnisse basieren nach Hoffmann/Walwei (2002) „auf einem auf Dauerhaftigkeit angelegten Arbeitsvertrag, einem festen an Vollzeitbeschäftigung orientierten Arbeitszeitmuster, einem tarifvertraglich normierten Lohn oder Gehalt, der Sozialversicherungspflicht sowie der persönlichen Abhängigkeit und Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber“ (ebd.: 135).

Normalarbeitsverhältnis bei voller Arbeitszeit tätig, so werden es 2010 noch 50% sein, der Anteil an Arbeitsformen wie Teilzeit, geringfügiger Beschäftigung wird permanent steigen. Anfang der 1990er Jahre hatten 16% der Erwerbstätigen einen Teilzeitjob, im Jahr 2004 sind es mit mehr als 9,5 Mio. bereits 29%.“ (Ebd.: 24)

Der Arbeitnehmer von heute kann sich seines Arbeitsplatzes nicht mehr sicher sein, denn der Abbau von Arbeitsplätzen zieht sich durch alle Hierarchieebenen. Verliert ein Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz, kann er in der heutigen Zeit nicht mehr davon ausgehen, im direkten Anschluss eine neue Tätigkeit zu finden und genau darauf reagiert ein *Patchworker*, indem er lebendig bleibt, auf Signale achtet und bereit ist zu agieren und zu reagieren, zu scheitern und neu anzufangen (vgl. Bleomer 2005: 13). Dies kann in Form von Selbständigkeit bzw. durch das Absolvieren einer Umschulung etc. stattfinden. Wichtig ist aber, dass innerhalb der *Patchwork-Karriere* der rote Faden der einzelnen Stationen sichtbar wird, denn nur so ergibt die Summe der verschiedenen Stationen einen Mehrwert und ein attraktives Ganzes. Im Anschluss an Beck geht auch Bleomer davon aus, dass es die lineare Erwerbsbiographie von einer Lernphase von 20 bis 30 Jahren und den anschließenden 25 bis 30 Jahren Arbeit und dem darauffolgenden Ruhestand in dieser Form so nicht mehr geben wird: „Die typische Biographie der fest abgrenzbaren Lebensabschnitte Ausbildung, Erwerbsleben, Ruhestand mit gewissermaßen planbaren Arbeitszeiten, Gehaltsentwicklungen und Aufstiegsmöglichkeiten wird sich überholen.“ (Ebd.: 28) Das Individuum muss sich mit diesen Veränderungen und Unsicherheiten zurechtfinden und ein Weg hierfür könnte das Bilden einer *Patchwork-Karriere* sein. Ein *Patchworker* richtet seine Karriere nicht auf eine einzige Position aus, sondern „sucht sich sein Auskommen bei verschiedenen Unternehmen“ (ebd.: 32). Dadurch erwirbt er verschiedene Qualifikationen innerhalb verschiedener Branchen, die ihn für die Umstrukturierungen auf dem Arbeitsmarkt wappnen. Das soll jetzt nicht bedeuten, dass ein *Patchworker* nie in die missliche Lage einer Arbeitslosigkeit geraten kann, aber er integriert diese Möglichkeit bereits in sein Lebenskonzept, was den *normalen Folgen* einer Arbeitslosigkeit wie Verzweiflung, Sinnkrisen und Antriebslosigkeit etc. vorzubeugen vermag. Innerhalb einer *Patchwork-Karriere* ist ein Wechsel von Berufssparten vorgesehen, so dass das Scheitern in einem bestimmten Beruf für einen *Patchworker* nicht zu einem allgemeinen Scheitern führt, denn für ihn bietet sich hierdurch die Chance, neue Arbeitsfelder zu testen<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Interessant hierzu sind die Ausführungen von Frau Jung bei der Podiumsdiskussion „Diversity-Potenziale der Unterschiedlichkeit“ am 17.10.2001 in der IHK Frankfurt a. Main: „Quereinsteiger und Patchwork-Biographien werden ja in dem Maße, wie sich die Arbeitsorganisation verändert, zunehmend

Wichtige Voraussetzungen für das erfolgreiche Wechseln der Berufsfelder und somit die Entwicklung einer *Patchwork-Karriere* sind ein bestehendes Netzwerk des *Patchworkers*, hohe Flexibilität und Mobilität und ein gefestigtes persönliches Ziel- und Wertesystem (vgl. ebd.: 146ff.). Das Netzwerk benötigt der *Patchworker*, um einerseits den Einstieg in verschiedene Branchen und Unternehmen erlangen zu können und andererseits für die Arbeit in speziellen Projekten. Als *Patchworker* ist es nicht erfolgsversprechend, an einen Ort gebunden zu sein bzw. an festen Arbeitszeiten festzuhalten. Sowohl innerhalb der Projektarbeit als auch auf der Suche nach einer neuen Tätigkeit ist örtliche und zeitliche Flexibilität unabdingbar. Um jedoch zwischen den verschiedenen Optionen, die sich für einen *Patchworker* bieten, den roten Faden nicht zu verlieren, muss er sich selbst über seine Werte und Ziele im Klaren sein.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die *Patchwork-Karriere* eine Reaktion auf demographische und arbeitsplatzbezogene Veränderungsprozesse darstellt und Abstand von der Vorstellung einer linearen Erwerbslaufbahn nimmt. Ein *Patchworker* zeichnet sich durch ein breites Spektrum an Berufserfahrung und Qualifikation auf der einen Seite aus und verfügt auf der anderen Seite auch meist über die persönliche Erfahrung von Arbeitslosigkeit und Misserfolgen, die ihn dazu animiert hat, verschiedene berufliche Wege einzuschlagen. Sein Karriereweg ist durchzogen von unterschiedlichen Branchen, Positionen, aber meist auch verschiedenen Orten und Kulturen. Wichtig erscheint auch noch zu klären, dass sich ein Individuum meist nicht selbstbewusst und gezielt für eine *Patchwork-Karriere* entscheidet, sondern dass diese Karriereorientierung oftmals aus einer Schicksalssituation wie bspw. der Arbeitslosigkeit resultiert. Dies wird sich im Laufe der Zeit höchstwahrscheinlich dahingehend ändern, dass *Patchwork-Karrieren* bewusst gewählte Karrierewege darstellen werden. Denn aufgrund fortschreitender Rationalisierungsmaßnahmen und Strukturwandelprozessen wird es immer schwieriger sein, eine erfolgreiche Karriere innerhalb eines bestimmten Unternehmens bzw. innerhalb eines speziellen Berufsbereichs zu absolvieren. Entscheidend für die Etablierung der *Patchwork-Karriere* auf dem Arbeitsmarkt ist, dass „auch die Arbeitsvermittler und weitere staatliche Institutionen die Akzeptanz der *Patchwork-Karrieren* konstruktiv unterstützen und Rahmenbedingungen schaffen, damit die Flexibilität der Arbeitswelt nicht nur länger ein wissenschaftlich-theoretisch bevorzugtes Modell bleibt“ (ebd.: 154). Denn wie Kehl/Kunzendorf (2006) in ihren Ausführungen demonstrieren „ist davon auszugehen, dass Mitarbeiter mit positiven Umbrucherfahrungen eher bereit sind,

---

zur Regel. Frauen kennen diese fehlende Kontinuität aber schon seit langem, während ein Jobwechsel für viele Männer sehr bedrohlich ist und die Identität in Frage stellt.“ (Jung 2001: 34).

Veränderungen/Innovationen in Unternehmen zu initiieren, zu tragen und zu forcieren und organisationales Lernen zu begünstigen“ (ebd.: 98). Und was wollen Unternehmen denn mehr?

### 3.3.2 Protean Career

“Protean career<sup>25</sup> described a career orientation in which the person, not the organisation, is in charge, where the person’s values are driving career decisions, and where the main success criteria are subjective (...)” (Hall 2004: 1).

Es wird deutlich, dass bei der proteischen Laufbahnorientierung die Person an sich, ihre Werte und Ziele im Vordergrund stehen; die Ziele und Werte der Organisation rücken bei dieser Karriereorientierung in den Hintergrund. Personen, die der proteischen Laufbahnorientierung angehören, übernehmen für die Erfüllung ihrer (beruflichen) Wünsche und Bedürfnisse selbst die Verantwortung. Hall grenzt in seinen Ausführungen die proteische Laufbahnorientierung ganz gezielt von der traditionellen Karriere ab. „Die Kernwerte sind Freiheit und Wachstum und das entscheidende Kriterium für Erfolg ist subjektiv (im Sinn von psychologischem Erfolg) statt objektiv (z.B. Position, Einkommen).“<sup>26</sup> (Gasteiger 2007: 52) Bei der traditionellen Karriere orientiert sich das Individuum an den Zielen der Organisation, strebt nach Beförderungen, misst seinen Erfolg an Gehaltserhöhungen und fühlt sich der Organisation gegenüber verpflichtet. Die proteische Laufbahnorientierung zeichnet sich dagegen durch ein Streben nach persönlichem Wachstum und Freiheit aus. „Waren früher Organisationen für Karrieren verantwortlich, so manifestiert sich die soziale Bedingtheit von Karrieren nunmehr indirekter, indem verstärkt eigenverantwortliche Individuen dafür zuständig sind. Individuen wer-

---

<sup>25</sup> Die Bezeichnung „Protean Career“ entstand durch einen Vergleich des modernen Mannes mit der mythologischen Figur Proteus, der von Robert Jay Lifton vorgenommen wurde: „We know from mythology that Proteus was able to change this shape with relative ease – form wild boar to lion to dragon to fire to flood. But, what he did find difficult, and would not do unless seized and chained, was to commit himself to a single form (...) The protean style of self-process, then, is characterized by an interminable series of experiments and explorations (...) each of which may be readily abandoned in favor of still new psychological functioning which those terms suggest can be very much present. But, I would stress that the protean style is by no means pathological as such, and, in fact, may well be one of the functional patterns of our day. It extends to all areas of human experience – to political as well as sexual behavior, to the holding and promulgating of ideas and to the general organization of lives.“ (Lifton 1968 zit. nach Hall 1976)

<sup>26</sup> siehe hierzu Hall 1976: „The protean career is a process which the person, not the organization, is managing. It consists of all the person’s varied experiences in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc. The protean career is not what happens to the person in any one organizations. The protean person’s own personal choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his oder her life. The criterion of success is internal (psychological success), not external. In short, the protean career is shaped more by the individual than by the organization and may be redirected from time to time meet the needs of the person.“ (Ebd.: 201)

den dazu angehalten, aus sich selbst ‚ein Projekt zu machen‘, sich als ‚Unternehmer‘ ihrer eigenen Person im Sinne eines ‚Careerpreneurings‘<sup>27</sup> zu interpretieren.“ (Mayrhofer et al. 2002: 408). Das Konzept der *protean career* grenzt sich von den aufstiegsorientierten Karrierekonzepten dadurch ab, dass es Höhen und Tiefen, frühes und spätes „Blooming“ nicht nur miteinkalkuliert, sondern dass es sich durch diese Spannungen auszeichnet (Hall/Mirvis 1996).

Für den *protean man* ist charakteristisch, dass er offen für neue Herausforderungen und an einem ständigen Weiterbildungsprozess interessiert ist. Er betrachtet seine Karriere als eine „series of learning cycles“ (ebd.: 6) und strebt einen langfristigen Entwicklungsprozess an. Nach Gasteiger (2007) gestalten Personen der proteischen Orientierung ihre berufliche Laufbahn autonom und verfolgen dabei auf Basis ihrer persönlichen Werte und Bedürfnisse eine ganzheitliche Lebensperspektive (vgl. ebd.: 54f.). Dies wird besonders an dem von Briscoe und Hall (2006) erstellten Kategoriensystem deutlich: So entstehen aus der Kombination der beiden Dimensionen *selbstverantwortliches Laufbahnmanagement* und *wertgeleitete Orientierung* vier Typen. Eine Person, bei der sowohl das selbstverantwortliche Laufbahnmanagement als auch die wertgeleitete Orientierung sehr gering ausfallen, wird als *abhängig* klassifiziert. Eine selbstverantwortliche aber wenig wertgeleitete Person gilt als *rigide*. Dagegen wird eine wenig selbstverantwortliche, aber stark wertgeleitete Person als *reaktiv* beschrieben. Der *protean man* verfügt demgegenüber sowohl über ein hohes *selbstverantwortliches Laufbahnmanagement* als auch über *eine starke wertgeleitete Orientierung* (ebd.: 9).

Die ersten Publikationen über diese Karriereorientierung entstanden in den 1970er Jahren (Hall 1976, Lifton 1968, Shepard 1984), da zu dieser Zeit das Interesse an selbstbestimmten Karriereverläufen und das Streben nach psychologischem Erfolg wuchs. Hall schreibt dem *protean man* vor allem die Eigenschaften Anpassungsfähigkeit, Selbstverantwortung und Wahrung der eigenen Identität zu (Hall 2002). In den Worten von Gasteiger formuliert, wird die Person des *protean man* noch deutlicher charakterisiert: „Eine proteische Person zeichnet sich zum einen durch ihr Bestreben, kontinuierlich zu lernen, und zum anderen durch ihre Fähigkeit, sich unter Wahrung der eigenen Identität in einer subjektiv erfolgreichen Art und Weise anzupassen, aus.“ (Gasteiger 2007: 72) Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die proteische Laufbahnorientierung eine Karriereorientierung darstellt, die dem Individuum die Verantwortung für die Bildung seiner Karrierepläne und die Durchsetzung dieser überträgt. Das Individuum trägt die Ver-

---

<sup>27</sup> Pongratz/Voss 2003 und Reutter 2003 sprechen hierbei auch von dem „Arbeitskraftunternehmer“.

antwortung für die Gestaltung seiner beruflichen Laufbahn, die besonders auf psychologischen Erfolg abzielt. Der *protean man* strebt nach einem hohen Maß an Selbstverwirklichung, die er nicht in materiellen Zielen wie Gehalt und Beförderungen innerhalb einer Organisation findet, sondern an inhaltlicher Arbeitszufriedenheit misst. Er wird als eine Person, die über eine hohe Selbstreflexion und Anpassungsfähigkeit unter Wahrung der eigenen Identität verfügt, beschrieben. Die *Protean-Orientierung* weist einige Parallelen zu der *Boundaryless-Orientierung* auf, die im nächsten Punkt detailliert beschrieben werden soll.

### 3.3.3 Boundaryless Career

Die *boundaryless career* ist ein modernes Karrierekonzept, das nicht nur eine bestimmte Karriereform beschreibt, sondern verschiedene Karrierearten integriert, die den traditionellen Beschäftigungsverhältnissen die Stirn bieten. Die *boundaryless career* kann als das Gegenteil einer „organizational career“<sup>28</sup> betrachtet werden und zeichnet sich durch die Unabhängigkeit von traditionellen Beschäftigungsarrangements aus (Arthur 1994, Arthur/Rousseau 1996). Arthur und Defilippi verstehen unter *boundaryless career*: „sequences of job opportunities, that go beyond the boundaries of single employment settings“ (Defilippi/Arthur 1994). Die *boundaryless career* verabschiedet sich also von der Überzeugung, dass sich eine erfolgreiche Karriere nur auf einen „Mono-Arbeitgeber oder auf eine einzige Funktionsorientierung ausgerichtet“ (Mayrhofer 2002: 393) entwickeln kann, stattdessen wird davon ausgegangen, dass sich Karrieren zyklisch verhalten. Das bedeutet, dass die aufstiegsorientierte Karriereorientierung innerhalb einer Organisation bei dieser modernen Karriereart – wie bei der *protean career* – in den Hintergrund rückt; für die *boundaryless career* sind Seitwärtsbewegungen und auch phasenweiser Rückzug aus dem Berufsleben typische Merkmale (Mirvis/Hall 1996: 240). Die Mitarbeiter, die dieser Karriereorientierung angehören, streben nach einem Wechsel von Positionen und somit nach Erfahrungen in verschiedenen Funktionsbereichen einer Organisation bzw. mehrerer Organisationen. So spielt sich eine typische *boundaryless career* meist nicht in einer Organisation ab, sondern häufige Organisationswechsel sind vorgesehen. Außerdem zeichnet sie sich durch ein hohes Maß an Aufgabenvarietät aus. Diese Karriereorientierung gewährt den Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität und Freiheit, wodurch die Herstellung einer ausgeglichenen Work-

---

<sup>28</sup> Arthur versteht unter „organizational careers“ eine Karriere, die sich in einem einzigen Arbeitsverhältnis abspielt.



Life-Balance gewährleistet wird (Mirvis/Hall 1994: 378).<sup>29</sup> Entscheidendes Merkmal einer *boundaryless career* ist, dass bei dieser Karriereart ähnlich wie bei der protean career die Verantwortung für die einzelnen Karriereschritte allein bei der Person selbst liegen: „(...) the individual will truly be on his or her own in developing career“ (ebd.: 241). Sie selbst trifft die Entscheidungen und sie werden nicht mehr für sie getroffen. Deswegen muss sie auch selbst Kontakte und Beziehungen knüpfen oder nach Hirsch formuliert: „Cultivating networks“ (Hirsch 1987 zit. nach Arthur 1994) betreiben. Fletcher/Bailyn betrachten das „career cycling“ als sehr unterstützend für den Aufbau eines stabilen und vielseitigen Netzwerkes (Fletcher/Bailyn 1996). Nach Mirvis/Hall (1994) gewinnen die sozialen Netzwerke ständig an Bedeutung im Vergleich zu den organisationsinternen. Für eine erfolgreiche *boundaryless career* kommt dem emotionalen Rückhalt durch Familie und Freunde große Bedeutung zu. Defilippi/Arthur (1994) legen den Fokus bei ihren Ausführungen zu der *boundaryless career* auf den Kompetenzerwerb und den Lernprozess eines Mitarbeiters. Die Autoren teilen die traditionellen Karrierekompetenzen in die drei Faktoren „Know-why“, „Know-how“ und „Know-whom“ ein<sup>30</sup>. „Know-why“ bezieht sich auf die individuelle Karrieremotivation einer Person und die Identität mit der Organisation. Diese Kompetenz besitzt somit „sinnstiftenden Charakter“ (Gasteiger 2007: 47) und hat unmittelbare Auswirkungen auf das organisationale Commitment. „Know-how“ reflektiert das fachliche Wissen, die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person und somit den Beitrag einer Person zu den gesamten Fähigkeiten eines Unternehmens. „Know-whom“ beschreibt das Ausmaß an karriererelevanten Netzwerken und reflektiert den persönlichen Beitrag eines Mitarbeiters zu der interorganisationellen Kommunikation (Nohria 1992 zit. nach Defillippi/Arthur 1994). Die *entgrenzte Laufbahn* erweitert diese Kompetenzen folgendermaßen: Bezüglich der Know-why-Kompetenz kommt es zu einer Identifikation mit neuen Arrangements und mit unternehmerischen Abenteuern. Das bedeutet, dass die *boundaryless-KarriereEinstellung* das unternehmerische Verhalten der Mitarbeiter fördert. Innerhalb des „Know-hows“ kommt es zu einer Erweiterung des persönlichen Wissens und der persönlichen Fähigkeiten aufgrund der Zusammenarbeit mit interorganisationellen Arrangements (Lieferanten, Kunden etc.). In bezug auf die Know-whom-Kompetenz findet durch interorganisationale Aktivitäten ein Ausbau des persönlichen Netzwerkes und

---

<sup>29</sup> Besonders die flexiblen Arbeitsmodelle wie flexible Arbeitszeiten, Sabbaticals, und Telearbeit tragen zu einer ausgeglichenen Work-Life-Balance bei.

<sup>30</sup> Diese Kompetenzen spielen auch in der *intelligent career* und dem Konzept des *career capitalist* eine zentrale Rolle (vgl. Arthur et al. 1995, Inkson/Arthur 2002).

somit ein höherer Informationsaustausch statt. Damit es jedoch zu einer erfolgreichen Ausweitung dieser Kompetenzen kommt, ist es notwendig, dass eine Person den Sinn in dem ständigen Wechsel von Arbeitsfeldern, Kollegen und Arbeitserfahrungen für sich selbst immer wieder neu konstatiert. Das bedeutet, dass sie den psychologischen Nutzen dieser Karriereorientierung für sich erkennen muss, ansonsten dürfte diese ziellos und bruchstückhaft wirken.

Zusammenfassend lässt sich die *boundaryless career* als ein modernes Karrierekonzept bezeichnen. Es wehrt sich gegen die Annahme, dass eine erfolgreiche Karriere innerhalb eines bestimmten Beschäftigungsverhältnisses stattfinden muss, sondern betrachtet stattdessen die Vielseitigkeit von Arbeitsaufgaben, Funktionen, Positionen und Organisationen als förderlich für die Karriere einer Person.<sup>31</sup> Im Vergleich zu der *protean career* wird bei dieser Orientierung der Fokus noch intensiver auf die durch sie hervorgerufenen vermehrten Lerninhalte gelegt. So wird davon ausgegangen, dass durch ein hohes Erfahrungsspektrum in verschiedenen Branchen und Positionen auch die Grundkompetenzen einer Person erweitert werden. Die Reflexionsfähigkeit einer Person wird durch die facettenreiche Karriereorientierung, sowohl bezüglich seiner Identifikation mit der jeweiligen Organisation, als auch in bezug auf seine Fähigkeiten und hinsichtlich des persönlichen Nutzens seines Netzwerkes erhöht.

Für alle drei vorgestellten neuen Karriereperspektiven lässt sich konstatieren, dass sie eine Verschiebung der Verantwortung für die berufliche Laufbahn vornehmen: Von der Organisation auf das Individuum.

### **3.4 Karriereverläufe – traditionelle Karrierepfade versus Pfadalternativen**

„Karrierepfade sind Maßnahmenbündel, die für einzelne Mitarbeiter aus einer Mehrzahl von Bewegungsmöglichkeiten im betrieblichen Karriere-System zusammengestellt und insoweit als Programm für einzelne gewollte, standardisierte oder typische Karrieren ausgewählt werden.“ (Lehnert 1996: 21)<sup>32</sup> Die neuen Karriereperspektiven lassen sich nicht mehr ohne weiteres in die traditionellen Karrierepfade integrieren, sondern streben nach neuen Pfadalternativen. Die traditionellen Karrierepfade sind stark aufwärtsorien-

---

<sup>31</sup> Siehe hierzu Mayrhofer (2002: 399): „Unsere zentrale Annahme hinsichtlich der weiteren Entwicklung der Bedeutung der typologisch umrissenen Karrierefelder lautet, dass künftig Karrieren in Management und Wirtschaft neben dem Feld der traditionellen Organisationswelt verstärkt in Feldern mit mehr Variabilität und loserer Kopplung stattfinden und die generellen Karrieremuster eine stärkere Hin- und Herbewegung zwischen den Feldern aufweisen werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war.“

<sup>32</sup> Lehnert bezieht sich bei dieser Definition auf Walker (1980), Berthel/Koch (1983), Hall (1976)

tiert und lassen wenig Platz für Seitwärtsbewegungen bzw. häufigen Organisationswechsel. Nach Lehnert (1996) sind „traditionelle Pfade kaum querdurchlässig“ (ebd.: 186). Außerdem tendieren traditionelle Pfade zur Vergangenheitsorientierung, Langlebigkeit und Starrheit: „Bisher bekannte Pfade sind aus Traditionen gewachsen, sie sind schon per Definition ‚bewährte‘, ‚oft durchlaufene‘ Bahnen (...). In einer Zeit laufenden organisatorischen Wandels wird diesen Bahnen allerdings der Boden entzogen (...).“ (Ebd.: 187) Die traditionellen Karrierepfade kommen also nur den aufstiegsorientierten Mitarbeitern, die eine vertikale Karriere anstreben entgegen. Seitwärtsbewegungen und häufige Organisationswechsel sehen sie in ihren Konzepten nicht vor. Die neuen Pfadalternativen können den neuen Karriereperspektiven besser gerecht werden und integrieren die Wünsche und Bedürfnisse, die mit diesen einhergehen. Als Beispiele sollen hier die Serpentinaufbahn und Rotationskarrieren vorgestellt werden: Unter der Serpentinaufbahn wird verstanden, dass ein Mitarbeiter nicht in einem „Kamin“ (ebd.: 184) aufsteigt, sondern dass Wechsel innerhalb der Laufbahn möglich sind. Diese Laufbahnen sind allerdings fest vorgegeben, wodurch dieser Karrierepfad dem traditionellen in Form seiner Fixiertheit noch relativ ähnlich ist. Der Vorteil dieses Karrierepfades liegt allerdings darin, dass er die mögliche Veränderung von Anforderungsprofilen in sein Konzept integriert.<sup>33</sup>

Das Konzept der Rotationskarrieren<sup>34</sup> sieht einen ständigen Stellenwechsel der Mitarbeiter vor. Diese Stellen müssen sich hierarchisch nicht unterscheiden; es geht vielmehr um eine Ausweitung der Qualifikationen der Mitarbeiter durch das Übernehmen verschiedener Aufgabengebiete innerhalb einer Organisation. Es steht also nicht die vertikale Entwicklung, sondern die horizontale im Vordergrund, was den neuen Karrierekonzepten sehr entgegenkommt.

Es lässt sich zusammenfassen, dass sich die neuen Karriereperspektiven nicht mehr durch einen kaminförmigen Aufstieg innerhalb der Hierarchie einer Organisation auszeichnen, sondern „Karriere ist als Kompetenzentwicklung zu verstehen, als Wachstum durch Mehrqualifikation und kommunikative Kompetenz“ (Fuchs 1998: 84). Im Zentrum der *neuen Karriere* steht die fachliche Kompetenz, die durch Weiterbildungsmaßnahmen erhöht werden soll. „Schließlich heißt Karriere Wachstum der gesamten Persönlichkeit. Durch dauerndes Lernen und ständig wechselnde Aufgaben, Tätigkeiten und Teamzugehörigkeiten wächst die Kompetenz (...).“ (ebd.: 85f.). Die neuen Karriereperspektiven zielen auf einen ständigen Lernprozess ab; dabei wird davon ausgegangen,

---

<sup>33</sup> Lehnert bezieht sich hierbei auf Siemers (1994).

<sup>34</sup> Besser bekannt als Job-Rotation, s. hierzu v. Rosenstiel 2000

dass ständige Veränderungen der Arbeitsaufgaben und des Arbeitsumfeldes für ein lebenslanges Lernen förderlich sind, da sich die Person häufig neuen Gebieten als „Anfänger“ stellt.

Dass die neuen Karrieren einen Zuwachs an Komplexität aufweisen, lässt sich in der Literatur der 1990er Jahre verfolgen (vgl. Mayrhofer et al. 2004). Diese Komplexität bezieht sich – wie an den Ausführungen zur *Patchworkkarriere*, *protean* und *boundaryless career* gezeigt wurde – auf einen unfixierten Karriereweg. Karriere wird entkoppelt von dem vertikalen Aufstieg innerhalb einer Organisation und wird unerwartbar und „unvorhersehbar“ (ebd.). Mayrhofer et al. haben in ihrer Untersuchung die Komplexität der neuen Karrieren empirisch untersucht. Die Untersuchung zielte darauf ab, zu zeigen, „dass Karrieren, verstanden als dynamische Prozesse, sich vor dem Hintergrund eines strengen mathematisch formalisierten Komplexitätsbegriffes in den 1990er Jahren komplexer entwickeln als in den 1970er Jahren“ (ebd.). Den zweiten Untersuchungsschwerpunkt legen Mayrhofer et al. auf die Überprüfung, ob der steigende Komplexitätsgrad durch zufällige Prozesse herbeigeführt wurde. Als letztes widmen sich Mayrhofer et al. der methodischen Messbarkeit des Komplexitätsgrades von Karrieren. Zur Beantwortung der Forschungsfragen nahmen sie Bezug auf die Chaosforschung und zogen Parallelen zwischen den Elementen der Chaosforschung und den komplexen Bestandteilen der neuen Karrieren: „Einschlägige Beiträge diskutieren auffällige Parallelen zwischen neuen Karrieremustern, die gekennzeichnet sind von unvermittelt auftretenden diskontinuierlichen Sprüngen und in ihrer Entwicklung eine starke Sensibilität für kleine Verzögerungen zeigen – Phänomene, die in den Chaostheorien in ähnlicher Weise als Phasenübergänge (bzw. Bifurkationen) und als Schmetterlingseffekt (bzw. als chaotisches Verhalten) beschrieben werden.“ (Ebd.) Die Dynamik oder mit Mayrhofer et al. formuliert die „dynamische Perspektive“ muss als wesentlicher Bestandteil sowohl der Chaosforschung als auch der neuen Karrieren betrachtet werden. Zur Testung der Hypothesen werden die Karriereverläufe von Absolventen der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge der Jahrgänge 1970 mit denen von 1990 verglichen. Um die Beziehung zur Chaosforschung herzustellen, werden Methoden dieser zur Auswertung der Daten verwendet.<sup>35</sup> Als Ergebnis dieser Untersuchung kann festgehalten werden, dass berufliche Karrieren der 1990er Jahre einen höheren Komplexitätsgrad aufweisen als diese von 1970. Desweiteren wurde herausgefunden, dass die Karrierever-

---

<sup>35</sup> So wird zum Erfassen von wiederholenden Mustern die Grammar Complexity, ein nicht-parametrisches Verfahren zur Bestimmung der algorithmischen Entropie verwendet. Als zweites kommt ein Verfahren zur Bestimmung der fraktalen Dimensionalität von Zeitreihen zum Einsatz.

läufe nicht dem Zufallsprinzip unterliegen, sondern ein komplexes System darstellen. Die verwendeten methodischen Instrumente aus dem Bereich der Chaosforschung erwiesen sich als fähig, den Komplexitätsgrad der neuen Karriereperspektiven abzubilden.

## 4. Theorien zur Bestimmung der Karriereorientierung

In dieser Arbeit sollen zunächst die aktuell vorherrschenden Karriereorientierungen von Studenten und Absolventen beschrieben werden, um daraufhin die organisationalen Sozialisationserfahrungen der verschiedenen Karrieretypen aufzeigen zu können. Bevor jedoch die empirische Untersuchung und die einzelnen Karrieretypen vorgestellt werden, ist es notwendig, auf die einschlägigen Theorien zur Bestimmung der Karriereorientierung einzugehen. So werden die Theorien des Wertewandels von Inglehart und Klages vorgestellt und ihre Auswirkungen auf die Berufsorientierung mithilfe der Studie von v. Rosenstiel et al. erläutert. Außerdem werden Eigenschaftstheorien dargestellt, die eine Beziehung zwischen Eigenschaften und Berufswünschen zulassen. Desweiteren wird auf Laufbahntheorien und Modelle eingegangen, da durch diese demonstriert wird, dass Karriereorientierungen nicht per se bestehen, sondern durch verschiedene Faktoren bedingt werden. Außerdem werden psychologische Motivationstheorien dargestellt, da dadurch deutlich wird, dass es eine große Spanne an möglichen Faktoren gibt, die für einzelne Personen ausschlaggebend für die Berufs-, Organisations- und Stellenwahl sind.

### 4.1 Theorien des Wertewandels

Werte werden in der Psychologie als zentrale Größen betrachtet, die das Handeln eines Individuums in der Hinsicht bestimmen, „dass sie einige Handlungsmöglichkeiten als erstrebenswerter erscheinen lassen als andere“ (Stengel 1990: 69). V. Rosenstiel/ Stengel (1987) platzieren Werte an der „Schnittstelle“ zwischen Individuum und Gesellschaft. Berufliche Werte können nach Super (1970, 1973) als Ziele oder Qualitäten definiert werden, die der Mensch bei der beruflichen Arbeit für wichtig oder wünschenswert hält und die er bei der Arbeit oder durch die Arbeit zu erreichen bzw. zu realisieren versucht<sup>36</sup> (zit. nach Seifert/Bergmann 1983).

Seit den 70er Jahren wird in der Literatur vermehrt ein Wertewandel von einem materialistischen hin zu einem postmaterialistischen Wertemuster konstatiert. Das typisch materialistische Wertemuster zeichnet sich durch ein Bestreben nach hohem Einkommen und Sicherheit aus, demgegenüber wuchs das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

---

<sup>36</sup> Berufliche Werte sind also ausschlaggebend für die Karriereorientierung einer Person.

und Achtung, was als postmaterialistische Werthaltung zusammengefasst wurde. Diese Veränderung soll in diese Arbeit insofern integriert werden, als durch empirische Arbeiten demonstriert werden konnte, dass der Wertewandel auch einen Einfluss auf die individuelle Karriereorientierung hat. So soll in den nächsten Punkten zunächst auf die beiden Autoren Inglehart und Klages und ihre Ergebnisse bezüglich des Wertewandels eingegangen werden, um anschließend mithilfe der Untersuchung von v. Rosenstiel et al. dessen Auswirkungen auf die Karriereorientierung aufzeigen zu können.

#### 4.1.1 Wertewandel nach Inglehart

Als Klassiker der Autoren, die sich mit dem gesellschaftlichen Wertewandel beschäftigen, muss Inglehart angesehen werden. So beschäftigte er sich in den siebziger Jahren ausführlich mit diesem Thema und führte zahlreiche Untersuchungen durch, um seine zwei Haupthypothesen stützen zu können (vgl. 1977, 1984, 1989):

- Die Mangelhypothese: Die Prioritäten eines Menschen reflektieren sein sozio-ökonomisches Umfeld: Den größten subjektiven Wert misst man den Dingen zu, die relativ knapp sind.
- Die Sozialisationshypothese: Wertprioritäten ergeben sich nicht unmittelbar aus dem sozio-ökonomischen Umfeld. Vielmehr kommt es zu einer erheblichen Zeitverschiebung, denn die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen spiegeln weithin die Bedingungen wider, die in seiner Jugendzeit vorherrschend waren.

Zum Verständnis müssen die Hypothesen im Kontext der historischen Entwicklung betrachtet werden. So erläutert die Mangelhypothese die Auswirkung des wirtschaftlichen Aufschwungs nach dem zweiten Weltkrieg auf die Bedürfnisse der Bevölkerung. Durch den wachsenden Wohlstand kam es zu einer materiellen Sättigung, die das Bedürfnis nach immaterieller Befriedigung wachsen ließ. Inglehart weist jedoch daraufhin, dass der Ausbreitungsprozess der immateriellen Werte nicht linear verläuft, sondern kurzfristige Reaktionen mit einschließt. So spiegelt der Wertewandel keine reale Situation wider, sondern das subjektive Empfinden von Sicherheit (vgl. Widmaier 1991: 22). Die Sozialisationshypothese dagegen legt ihren Fokus auf die zeitliche Verschiebung zwischen realen gesellschaftlichen Veränderungen und den Veränderungen der subjektiven Werte und verweist dadurch auf den kohortenspezifischen Wertewandel. „Während die Mangelhypothese impliziert, dass Wohlstand die Ausbreitung postmaterialistischer Werte begünstigt, impliziert die Sozialisationshypothese, dass sich weder die Werte

eines Individuums noch die Werte der Gesellschaft über Nacht verändern. Ein fundamentaler Wandel vollzieht sich vielmehr allmählich, nahezu unmerklich; und er vollzieht sich in dem Maße, wie die jüngere Generation in der Gesellschaft die ältere ablöst.“ (Inglehart 1989: 94).

Inglehart bestätigte empirisch durch repräsentative Studien in Frankreich, Großbritannien, der BRD Deutschland, Belgien, Italien und den Niederlanden, dass sich die Werte der älteren und jüngeren Generationen bezüglich ihrer materialistischen und postmaterialistischen Ausprägung unterscheiden; weisen die jüngeren Generationen der BRD vermehrt postmaterialistische Wertvorstellungen auf, bleiben die älteren Generationen meist den materialistischen Werten verhaftet:

**Tabelle 7:** Materialistische und postmaterialistische Ausprägung in der Bevölkerung der BRD (Inglehart 1989: 123)

Altersgruppe	Materialistisch	Postmaterialistisch
15 – 24	9	35
25 – 34	14	30
35 – 44	20	26
45 – 54	21	18
55 – 64	20	16
65 – 74	28	13
Insgesamt	17	24

Anhand von diesen Zahlen lässt sich erkennen, dass von der älteren zu der jüngeren Bevölkerung die postmaterialistische Werthaltung stetig zunimmt. Beträgt der Anteil der Postmaterialisten in der Gruppe der 65-74jährigen nur 13%, wächst er in der Gruppe der 15-24jährigen bis auf 35% an. Bezüglich der materialistischen Werthaltung lässt sich genau das Gegenteil beobachten; in der Gruppe der 65-74jährigen sind noch 28% materialistisch eingestellt, während in der Gruppe der 15-24jährigen nur noch 9% dieser Werthaltung verbunden sind.

In einer früheren Studie untersuchte Inglehart die Auswirkungen des Wertewandels auf die Einstellungen zur Arbeit. Dabei wurden folgende vier Antwortmöglichkeiten auf die Frage, was den Teilnehmern der Befragung an ihrer Arbeit wichtig sei, vorgelegt:

- ein gutes Einkommen, damit man ohne Geldsorgen leben kann
- ein sicherer Arbeitsplatz ohne das Risiko von Entlassung oder Firmenkonkurs
- Zusammenarbeit mit Leuten, die man mag
- eine wichtige Arbeit verrichten, die einem das Gefühl der Erfüllung vermittelt



Die ersten beiden Fragen werden dem Materialismus zugeschrieben, die dritte und vierte dem Postmaterialismus. Diese Untersuchung führte zu einem meines Erachtens sehr überraschendem Ergebnis. Denn ein Großteil der Personen, die ansonsten ein materialistisches Wertemuster aufwiesen, beantwortete diese Frage mit den postmaterialistischen Forderungen. Hingegen blieben die Postmaterialisten auch bezüglich ihrer Arbeit dem postmaterialistischen Wertemuster treu, indem sie die dritte bzw. vierte Antwort präferierten.

#### 4.1.2 Wertewandel nach Klages

Ein weiterer Vertreter der Wertewandeldiskussion ist Klages. Im Unterschied zu Inglehart begrenzt Klages den Prozess des Wertewandels auf die Zeitspanne von 1963 – 1975 und bezeichnet diesen Prozess deswegen auch als „Wertewandlungsschub“ (vgl. Klages 1987: 3). Klages versteht unter Wertewandel „(...) die Verschiebungen des Wertspektrums der Bevölkerung von einem ‚traditionalen‘, mehr an normativen Gehalten und Werten der Einfügung in vorgegebene soziale Zusammenhänge orientierten Wertepol zu einem mehr ‚individualistischen‘, auf das Ausleben und Ausagieren der Einzelperson gerichteten Wertepol (...)“ (ebd.: 3). Als Ursachen für den Wertewandel in der BRD macht er das Wirtschaftswunder, die Entwicklung zum Wohlfahrtsstaat, die Demokratisierungsbemühungen, antikonservative Bewegungen und die Bildungsrevolution verantwortlich. Klages nimmt ähnlich wie Inglehart eine Einteilung in zwei Wertekategorien vor; die eine Gruppe bezeichnet er als „Pflicht- und Akzeptanzwerte“, die zweite als „Selbstentfaltungswerte“. Der Wertewandel vollzog sich bei Klages von den Pflicht- und Akzeptanzwerten zu den Selbstentfaltungswerten. Er nimmt eine detaillierte zeitliche Einteilung der einzelnen Prozessschritte des Wertewandels vor (vgl. Klages 1985: 21ff.):

- Bis Mitte der 60er Jahre waren die Pflicht- und Akzeptanzwerte in der deutschen Gesellschaft vorherrschend.
- Von der Mitte der 60er Jahre bis Mitte der 70er Jahre verloren die Pflicht- und Akzeptanzwerte an Zuspruch und die Selbstentfaltungswerte expandierten.
- Ab Ende der 70er Jahre spricht Klages von einer Stagnation der Wertewandlungsbewegungen bei relativ großer Instabilität der Wertebezüge der Menschen.

Der letzte Schritt demonstriert die konträre Auffassung von Klages und Inglehart bezüglich des Verhältnisses von „Pflicht- und Akzeptanzwerten“ und „Selbstentfaltungswerten“ auf der einen Seite und „materialistischen“ und „postmaterialistischen“ Werten auf der anderen Seite. Klages geht nämlich nicht wie Inglehart davon aus, dass die konträren Pole der Wertmuster auf einer Dimension liegen, sondern er betrachtet diese als unabhängig voneinander. Das bedeutet, dass nach Klages eine Person sowohl „Pflicht- und Akzeptanzwerte“ als auch „Selbstentfaltungswerte“ in ihr persönliches Wertemuster integrieren kann:

„Es ergibt sich am Ende der Gesamteindruck, dass die Pflicht- und Akzeptanzwerte und die Selbstentfaltungswerte während des Wertwandlungsschubs zwar tendenziell in einer ‚negativen‘ Beziehung standen, dass sie im Einzelfall aber ohne weiteres auch gemeinsam zu- oder abzunehmen und somit in eine ‚positive‘ Beziehung einzutreten vermochten. (...) Es liegt die Folgerung nahe, dass die ‚Pole‘ des Wertwandels auf unterschiedlichen und voneinander unabhängigen ‚Dimensionen‘ liegen und dass die ihnen zuzuordnenden Werte grundsätzlich in den verschiedensten Konstellationen in Erscheinung treten können, ohne dass sich von einem unausweichlichen Zwang zur gegenseitigen Substitution sprechen ließe.“ (Klages 1985: 23)

Zur Demonstration des Vorhandenseins von sog. „Mischtypen“ hat Klages folgende vier Typen herausgearbeitet:

**Tabelle 8:** Typenbildung nach Klages (v. Rosenstiel 1989:24)

	Hohe Selbstentfaltungswerte	Niedrige Selbstentfaltungswerte
Hohe Pflicht- u. Akzeptanzwerte	<b>Aktive Realisten</b>	<b>Ordnungsliebende Konventionalisten</b>
Niedrige Pflicht u. Akzeptanzwerte	<b>Nonkonforme Idealisten</b>	<b>Perspektivenlose Resignierte</b>

Der *ordnungsliebende Konventionalist* zeichnet sich dadurch aus, dass er an dem traditionellen Wertesystem festhält. Deswegen legt er bei seiner Arbeit viel Wert auf Regeln und Ordnung, lehnt dagegen Verantwortung und ungewohnte Aufgaben ab. Für ihn steht Sicherheit und Routine im Vordergrund, er selbst steht gerne im Hintergrund und verhält sich meist passiv. Er ist ständig um eine disziplinierte und pflichtgemäße Aufgabenerfüllung bemüht und stellt seine persönlichen Interessen hinter diese. Trotzdem erwartet er für seine Leistungen Lob und Anerkennung.

Der *aktive Realist*, der sowohl hohe Pflicht- und Akzeptanzwerte als auch hohe Selbstentfaltungswerte aufweist, strebt nach einer Tätigkeit, die ihm einerseits die Möglichkeit zu Veränderungen und ihm andererseits hierfür ein Sicherheitsnetz bietet. Er verfügt außerdem über ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein, das ihn auf der einen Seite zum kritisieren anderer ermutigt und auf der anderen Seite behandelt er Kritik von anderen sachlich. Klages betrachtet den realen Aktivisten aufgrund des Besitzes hoher Akzeptanz- und Pflichtwerte als auch hoher Selbstentfaltungswerte als „Wertsynthese“ und sieht in ihm „denjenigen Werttypus (...), der den Herausforderungen unserer heutigen Welt am besten gewachsen ist und der umgekehrt zur Weiterentwicklung dieser heutigen Welt den eindeutigsten Beitrag leistet“ (Klages 1987: 13).

Der *perspektivlose Resignierte* wird von Klages auch als das „gebrannte Kind“ (ebd.) bezeichnet. So „muss er als Opfer einer misslungenen Sozialisation aufgrund allzu starken Divergierens von Wertorientierungen und Umweltangeboten der Wertverwirklichung betrachtet werden“ (ebd.). Er verfügt über ein sehr geringes Selbstwertgefühl, erwartet nicht viel Glück und Erfolg im Leben und hält sich deswegen in seiner Arbeitstätigkeit unreflektierend an die Regeln der Organisation.

Für den *nonkonformen Idealisten* sind Selbstverwirklichung, Autonomie und Unabhängigkeit die vordergründigen Motive seiner Handlungen. Er wehrt sich gegen unreflektierte Anpassung, Konfliktvermeidung und Regelbefolgung. So erwartet er von einer Tätigkeit, dass sie ihm Mitbestimmungsrechte, Kreativität und Verknüpfungen mit seinen Lebenszielen bietet.

#### 4.1.3 Auswirkungen des Wertewandels auf die Berufsorientierung

Zur Überprüfung der Auswirkungen des Wertewandels auf die Karrieremotivation haben v. Rosenstiel et al. (1989) seit Beginn der 80er Jahre eine Längsschnittuntersuchung mit Führungskräften und Studenten der Wirtschafts-, Sozial- und Ingenieurwissenschaften durchgeführt. Hierbei wurden die Karriereorientierungen von Führungskräften aus Großunternehmen mit denen von Studenten kurz vor dem Universitätsabschluss verglichen, und es konnte eine „Identifikationskrise“ (v. Rosenstiel/Stengel 1987, v. Rosenstiel 1987) mit den materiellen Werten und Zielen von Organisationen wie „Gewinnorientierung“ oder „wirtschaftliches Wachstum“ auf Seiten potentieller Führungsnach-

wuchskräfte festgestellt werden (Kaschube 1997a: 121). Die Berufsorientierung wurde durch folgende Typenfrage erhoben:

Es unterhalten sich drei Studenten über ihre berufliche Zukunft:

Der erste sagt: „Ich möchte später einmal in einer großen Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung in verantwortlicher Position tätig sein. Dort habe ich die Möglichkeit, Einfluss auf wichtige Geschehnisse zu nehmen und werde außerdem gut bezahlt. Dafür bin ich gerne bereit, mehr als vierzig Stunden die Woche zu investieren und auf Freizeit zu verzichten.“

Der zweite sagt: „Ich bin nicht so ehrgeizig. Wenn ich eine gesicherte Position mit geregelter Arbeitszeit habe und mit netten Kollegen zusammenarbeiten kann, bin ich zufrieden. Die mir wichtigen Dinge liegen nicht in der Arbeitszeit, sondern in der Freizeit – und dafür brauche ich auch nicht viel Geld.“

Der dritte sagt: „Ich bin durchaus bereit, viel Arbeitskraft zu investieren, aber nicht in einer großen Organisation der Wirtschaft oder Verwaltung, durch die unsere Gesellschaft immer unmenschlicher wird. Ich möchte einmal in einer konkreteren Arbeitswelt tätig sein, in der menschenwürdigere Lebensformen erprobt werden. Dafür bin auch bereit, auf hohe Bezahlung oder auf Geltung und Ansehen außerhalb meines Freundeskreises zu verzichten.“

**Abbildung 1:** Typenfrage zur Berufsorientierung (v. Rosenstiel/Stengel 1987: 78)

Es kristallisierten sich drei Typen von Berufsorientierung heraus:

- Karriereorientierung: Diese Orientierung trifft auf Personen zu, die nach einer verantwortungsvollen Position, möglichst vielen Aufstiegen und einem hohen Gehalt streben. Dafür nehmen sie lange Arbeitszeiten in Kauf und sind bereit, einen Großteil ihrer Freizeit für den Beruf zu opfern.
- Freizeitorientierung: Personen, die freizeitorientiert sind, betrachten die Arbeit als Mittel zum Zweck, um ein schönes Leben außerhalb der Arbeit führen zu können. Deswegen streben sie eine sichere Tätigkeit in einem angenehmen Arbeitsumfeld an.
- Alternatives Engagement: Personen mit alternativem Engagement streben nach einer Tätigkeit mit gesellschaftlichem Wert, d.h. sie sind bereit viel Zeit in die Arbeit zu investieren, wenn sie dadurch einen Beitrag für eine bessere Gesellschaft leisten können.

Die Häufigkeit bei den Führungs- und Führungsnachwuchskräfte verteilt sich wie folgt:

**Tabelle 9:** Typenverteilung (v. Rosenstiel 1992: 26)

	Nachwuchs	Führungskräfte	Bevölkerungsquerschnitt
Karriereorientierung	21	75	24
Freizeitorientierte Schonhaltung	31	7	50
Alternatives Engagement	46	17	24

Die Führungskräfte weisen sehr viel häufiger (75%) eine Karriereorientierung auf als die Studenten (21%). Die Studenten sind vermehrt freizeitorientiert (31%), diese Orientierung findet sich bei den Führungskräften dagegen nur äußerst selten (7%). Überraschend erscheint das hohe alternative Engagement der Studenten (46%), bei den Führungskräften tritt dies seltener auf (17%). Diese Ergebnisse relativierten sich jedoch, als die Autoren zu einem späteren Zeitpunkt (die ehemaligen Studenten befanden sich nun bereits im Berufsleben) diese Untersuchung wiederholten: Von den Personen, die vor Berufsbeginn karriereorientiert waren, blieb der Großteil (78%) dieser Orientierung auch nach dem Eintritt in das Berufsleben treu. 8% der karriereorientierten Personen wurden freizeitorientiert und immerhin 14% wechselten zum alternativen Engagement. Von den Personen, die sich als Student noch als freizeitorientiert beschrieben haben, wechselten 27% zur Karriereorientierung und für 10% wurde das alternative Engagement zur tragenden Orientierung. Von den alternativ Engagierten wiesen nach Berufsbeginn immerhin 10% eine Karriereorientierung auf und 24% fühlten sich nun eher der Freizeitorientierung verbunden. Man kann also festhalten, dass sich die Berufsorientierung mit den Erfahrungen weiterentwickelt und auch verändert, was von den Autoren als „Sozialisations-effekt“ (v. Rosenstiel/Stengel 1987, v. Rosenstiel et al. 1991) bezeichnet wird.

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung ist, dass die Berufsorientierung Auswirkungen auf die Einstiegs- und Aufstiegschancen hat. So schafften die karriereorientierten Führungsnachwuchskräfte schneller den Einstieg in die Arbeitswelt und stiegen rascher innerhalb eines Unternehmens auf (24%) als die freizeitorientierten (8%) und die alternativ Engagierten (7%).

Zusammengefasst lässt sich also feststellen, dass besonders durch den Vergleich zwischen Führungskräften und Führungsnachwuchskräften deutlich wird, dass es zu einem Wertewandel gekommen ist. Existiert für den größten Teil der Führungskräfte nur die aufstiegsorientierte Karriereorientierung, weisen die Führungsnachwuchskräfte ver-

mehrt differenzierte Karriereorientierungen auf. Außerdem konnte durch das Längsschnittdesign die Veränderung der Orientierungen vom Studenten bis zum Berufseinsteiger nachgewiesen werden. Dadurch wurde deutlich, dass Karriereorientierungen nicht einfach per se bestehen, sondern dass sich diese erst durch Erfahrungen innerhalb des Berufslebens manifestieren.

## **4.2 Eigenschaftstheorien**

Eigenschaftstheorien werden zur Persönlichkeitsanalyse verwendet und eignen sich zur Überprüfung der Übereinstimmung von individuellen Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter und den Zielen der Organisation. Bekannte Ansätze, die sich dieser Übereinstimmungsanalyse widmen, sind der „Job-Person-Match“ (vgl. Dorch 1989) und der „Person-Job-Fit“ (vgl. Furnham/Schäfer 1984). Es können zwei Ausprägungen der Übereinstimmung (vgl. Weinert 1987) zwischen Individuum und Organisation unterschieden werden:

- die Übereinstimmung zwischen den Erwartungen, Bedürfnissen und Werten der Person einerseits und den Umständen, Gelegenheiten und Chancen, mit denen die Umwelt diese Erwartungen erfüllen kann.
- Die Übereinstimmung zwischen den Forderungen der Umwelt und den Fähigkeiten und Möglichkeiten der Person, diese zu erfüllen.

Für diese Arbeit ist die erste Ausprägung entscheidend, da diese auf die Karriereorientierung eines Individuums und die gewährten Möglichkeiten eines Unternehmens, diese auch im Arbeitsalltag umsetzen zu können, eingeht. Es wurde sich in dieser Arbeit für eine Wiedergabe der Persönlichkeitstheorien entschieden, die sich mit der Übereinstimmung zwischen Person und Arbeit beschäftigen, da hierdurch auch die Karriereorientierung in die Theorie integriert wurde. Deswegen werden in den nächsten Punkten der „Karriereanker“ von Schein, die Erweiterung dieses Ansatzes durch de Long, die „Trait-Factor-Theory“ von Holland und der „Type Indicator“ von Myers-Briggs erläutert.

### **4.2.1 Karriereanker nach Schein (1975, 1995)**

Schein entwickelte das Konzept des Karriereankers, weil er durch eine Langzeitstudie an der Sloan School of Management feststellen konnte, „dass Menschen, die eine Arbeit übernahmen, die ihnen als unpassend für sich selbst erschien, ‚zu einem Punkt zurückgezogen wurden‘, an dem sie irgendwie ‚hingen‘“ (Schein 1995: 27). Dieser Punkt ent-

spricht dem Anker. Karriereanker können demnach als grundlegende Kombinationen aus Antrieben, Werten und Bedürfnissen, die die Karriereentscheidungen von Personen beeinflussen, beschrieben werden (Schein 1975: 11).

Schein stellt acht Karriereanker vor:

- technische/funktionale Kompetenz
- Befähigung zum General Management
- Selbständigkeit/Unabhängigkeit
- Sicherheit/Beständigkeit
- Unternehmerische Kreativität
- Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache
- Totale Herausforderung
- Lebensstilintegration

Schein verweist bei dieser Kategorisierung darauf, dass alle Typen in irgendeiner Weise auf einen arbeitenden Menschen zutreffen, der jeweilige Karriereanker wirkt sich jedoch am intensivsten auf die Karriereorientierung aus.

#### *- Technische/Funktionale Kompetenz*

Individuen, die es immer wieder zu dem technisch/funktionalen Karriereanker zurückzieht, streben eine Arbeit an, die eine hohe fachliche Kompetenz fordert. Außerdem ist ihnen wichtig, dass sie - nachdem Ziele festgelegt wurden - autonom und selbständig arbeiten können. Managementaufgaben üben dagegen keinerlei Reiz auf diese Arbeitnehmer aus, zu diesen sind sie nur bereit, wenn sie zur Aufgabenerfüllung beitragen. Technisch/funktional-orientierte Menschen legen viel Wert auf ein ausbildungsadäquates Gehalt und eine fachliche Karriereleiter. Interessant ist, dass Menschen, die diesem Karriereanker angehören, die Anerkennung durch einen Kollegen bzw. einem Untergebenen aus dem gleichen Fachgebiet höher bewerten als ein Lob durch die Geschäftsleitung.

Liegt einem Unternehmen viel an der Erhaltung der technisch/funktionalen Arbeitskräfte, so sollte die Unternehmensleitung diesen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten, die auf ihre Bedürfnisse abgestimmt sind.

### *- General Management*

Für Menschen dieser Kategorie ist typisch, dass sie ein großes Interesse an Führungs- und Organisationsaufgaben haben. Spezialisierung bedeutet für diese Personen eine Eindämmung ihrer Fähigkeiten. Führungskräfte weisen analytische, soziale und emotionale Kompetenzen auf; sie müssen fähig sein, unternehmensinterne Probleme zu erkennen, Entscheidungswege festzulegen, zwischenmenschliche Konflikte unter den Mitarbeitern wahrzunehmen und zu bearbeiten und individuelle Anfragen und Lebenssituationen der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Entscheidend für Mitarbeiter des General Management ist, dass keine dieser Kompetenzen sehr hoch ausgeprägt sein muss, sondern dass das Zusammenspiel von allen funktionieren muss. Nach Schein formuliert, ist es notwendig „to be competent in the complex set of activities that comprise the idea of ‚management““ (ebd.: 11). Eine Führungskraft, die ausschließlich über ein hohes analytisches Geschick verfügt, wird nicht sehr erfolgreich werden. General Management zeichnet sich durch viel Verantwortung für die Arbeitskraft aus. Im Management verankerte Menschen streben bezüglich der Gehaltswünsche nach einer internen Gleichstellung (sie wollen deutlich mehr Gehalt als Mitarbeiter der unteren Hierarchiestufen des jeweiligen Unternehmens), bezüglich der Beförderungsrichtlinien verfolgen sie Beförderungen, die aufgrund von Verdiensten, messbarer Leistung und Ergebnissen erfolgt. Bei den Arbeitskräften, die diese Karriereorientierung verfolgen, sollte die Unternehmensleitung darauf achten, möglichst schnelle Karriereschritte zu ermöglichen, da die Arbeitsmotivation dieser Arbeitskräfte von der Beförderungsgeschwindigkeit beeinflusst wird.

### *- Selbständigkeit/Unabhängigkeit*

Personen, die nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit innerhalb ihrer Arbeit streben, fühlen sich innerhalb eines Unternehmens schnell ihrer persönlichen Freiheit beraubt. Sie bevorzugen einen Beruf, in dem sie nach ihren eigenen Regeln arbeiten können. Der in der Selbständigkeit/Unabhängigkeit verankerte Mitarbeiter strebt nach einer Arbeit, die zeitlich begrenzt ist und in die er seine ausgeprägten Fachkenntnisse maximal einbringen kann. So sollen die Ziele der Aufgabe festgelegt sein, die Ausführung soll der Mitarbeiter jedoch selbständig bestimmen dürfen. Befördert werden möchte er aufgrund erbrachter Leistungen, und Beförderungen haben für ihn deswegen einen hohen Stellenwert, weil er damit auch gleichzeitig mehr Selbständigkeit verbindet. Feste Gehälter



widerstreben den nach Selbständigkeit und Unabhängigkeit strebenden Mitarbeiter, ihm ist eine direkte Belohnung (Auszahlungen, Prämien) für erbrachte Leistungen lieber.

*- Sicherheit/Beständigkeit*

Mitarbeiter, für die Sicherheit und Beständigkeit die tragenden Motive innerhalb ihrer Berufs- und Karrierewahl darstellen, streben oft nach einer dauerhaften Anstellung innerhalb eines Unternehmens. Deshalb sind diese Menschen auch oft als Beamte tätig, da dieser Status ihnen diese Sicherheit bietet. Sie empfinden den „goldenen Käfig“ in Form des Abgebens der Verantwortung an einen Vorgesetzten oftmals als sehr angenehm und erstrebenswert. Sie wünschen vorhersehbare Tätigkeiten, ohne dass sie gravierende Entscheidungen bei der Ausübung dieser treffen müssen. Außerdem erwarten sie ein Gehalt und ein Beförderungssystem, das sich nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit richtet. Für Unternehmen stellen diese Personen angenehme Mitarbeiter dar, da die meisten Personalsysteme für ihre Vorstellungen und Wünsche gut gerüstet sind.

*- Unternehmerische Kreativität*

Mitarbeiter, die innerhalb ihrer Tätigkeit nach unternehmerischer Kreativität streben, konzentrieren sich auf die Schaffung neuer Organisationen, Produkte und Dienstleistungen, die mit den Unternehmenszielen vereinbar und wirtschaftlich erfolgreich sind. Für diese Mitarbeiter ist es wichtig, für die Schaffung der Innovationen durch Gehalt und Eigentumsrechte honoriert zu werden. Sie halten nicht viel von festgefahrenen Beförderungssystemen, sondern wollen die Möglichkeit erhalten, die Aufgaben zu erfüllen, die ihnen momentan als wirtschaftlich und unternehmerisch wichtig erscheinen. Zusammengefasst kann man also sagen, dass bei diesen Mitarbeitern der Wunsch, selbst ein innovatives Unternehmen mitzugestalten, sehr ausgeprägt ist. Die Personalpolitik muss sich auf die Kreativitätsschübe dieses Mitarbeiters vorbereiten, da sonst die Gefahr groß wird, dass dieser das Unternehmen verlässt, um selbst eines nach seinen Vorstellungen zu gründen.

*- Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache*

Für Personen dieser Kategorie ist bezeichnend, dass Werte für sie große Wichtigkeit besitzen und sie diese auch in ihrer Arbeit verwirklichen wollen. So streben sie eine Tätigkeit an, die es ihnen ermöglicht, auf ihren Arbeitgeber bzw. auf die Unternehmenspolitik so Einfluss nehmen zu können, damit diese Werte auch innerhalb der Ar-

beit zum Tragen kommen. Auch bezüglich der Gehalts- und Beförderungswünsche wirkt dieses Motiv, da es einem Mitarbeiter, der im Dienst der Hingabe für eine Idee oder Sache verankert ist, als wichtig erscheint, eine faire Bezahlung und Beförderung zu erhalten. So bedeutet ein hohes Gehalt für diese Mitarbeiter weniger als das Gefühl, dass ihre persönlichen Werte auch von den Vorgesetzten anerkannt und geteilt werden.

#### *- Totale Herausforderung*

Mitarbeiter, deren tragendes Motiv die totale Herausforderung ist, streben nach einer Tätigkeit, die ein großes Herausforderungsspektrum für sie bietet. Sie sind ruhelos und finden berufliche Befriedigung nur in einer Tätigkeit, bei der sie fortwährend neuen und immer anspruchsvollen Aufgaben gegenüberstehen. Entscheidend ist, dass diese Mitarbeiter diese Herausforderungen in ganz unterschiedlichen Bereichen (strategische Aufgaben, zwischenmenschliche Aufgaben) finden können. Das zentrale Thema ist nicht ein bestimmter Aufgabenbereich, sondern die Herausforderung innerhalb dessen.

Für das Management eines Unternehmens ist es nicht einfach, diesen Anforderungen gerecht zu werden, denn ein Unternehmen muss diesen hoch motivierten und leistungsorientierten Mitarbeitern immer wieder ein „Schlachtfeld“ bieten, aus dem sie als kriegerischer Sieger hervorgehen können.

#### *- Lebensstilintegration*

Für die Gruppe der Personen, für die das leitende Arbeitsmotiv die Lebensstilintegration ist, ist kennzeichnend, dass sie auf der einen Seite eine hohe Berufsmotivation haben, sich auf der anderen Seite der Beruf aber in den persönlichen Lebensstil integrieren lassen muss. So sollen sich die Bedürfnisse des Einzelnen mit denen der Familie bzw. den privaten Wünschen und der Karriere in Einklang bringen lassen. Deswegen ist für den Mitarbeiter, der dieser Orientierung angehört wichtig, dass er eine Arbeit ausübt, in der Flexibilität möglich ist. So ist dieser Mitarbeiter bereit, sich voll und ganz in ein Unternehmen einzubringen, wenn ihm jedoch in entscheidenden familiären und privaten Situationen die Möglichkeit geboten wird, diesen trotz Beruf gerecht zu werden. Das bedeutet, dass ihm für Geburten, Reisen, Umzüge, Einschulungen etc. eine Teilzeitarbeit bzw. eine Freistellung von der Arbeit möglich gemacht wird.

Für die Personalpolitik eines Unternehmens dürfte es in Zukunft immer mehr zur Aufgabe werden, Modelle für die steigenden familiären und privaten Bedürfnisse der Mitarbeiter zu entwickeln. Gerade bezüglich der Möglichkeit, aufzusteigen trotzdem bzw.

gerade weil der Mitarbeiter eine Familie hat, wird ein Thema innerhalb der Personalpolitik werden.

Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass es Schein durch diese Kategorisierung der verschiedenen Karriereanker zu zeigen gelang, dass man sich bereits in den siebziger Jahren von der Annahme einer universalen Aufstiegsorientierung verabschiedete und feststellte „(...) that formal criteria for success, such as attaining a middle-management-rank, may not correspond at all with what career members regard as success, since levels of ambition vary so widely“ (Schein 1986: 313).

Außerdem erkannte er die Effizienz einer passenden Zuordnung von Eigenschaften eines Mitarbeiters und der ihm zugeteilten Aufgabe innerhalb eines Unternehmens: „The organization stands to gain by creating career opportunities that are congruent with the basic anchor needs of its human talent. This means development of multiple reward systems as well as multiple career paths will permit full development of divers kinds of individuals.“ (Schein 1975: 12)

#### 4.2.2 De Longs Erweiterung der Karriereanker (1982)

De Long nahm aufgrund empirischer Untersuchungen eine Erweiterung der Karriereanker von Schein vor und fügte die Ausprägungen „Identity“ und „Variety“ hinzu:

##### - *Identity*

Für Mitarbeiter, bei denen die Identitätsorientierung die Tragende ist, steht bei ihrer Tätigkeit im Vordergrund, dass sie innerhalb eines Unternehmens zu einer festen Abteilung gehören, mit deren Aufgabengebiet sie sich identifizieren können.

##### - *Variety*

Varietätsorientierte Mitarbeiter sind auf der Suche nach Abwechslung innerhalb ihrer Arbeit. Sie favorisieren deswegen die Arbeit innerhalb von zeitbegrenzten Projekten, wodurch ihnen Abwechslung garantiert wird. Im Gegensatz zu den sicherheitsorientierten Personen von Schein, streben diese Menschen keine Sicherheit innerhalb ihrer Tätigkeit an.

### 4.2.3 Trait-Factor-Theory nach Holland (1985)

Hollands Trait-Factor-Theory ähnelt innerhalb der aufgestellten Kategorien sehr denen von Schein; der Unterschied zwischen den beiden Theorien befindet sich vielmehr in der Wahl der Übereinstimmungsvariablen. So geht es Schein durch das Aufstellen des vorgestellten Kategoriensystems darum, zu demonstrieren, wie ein Unternehmen durch Rücksichtnahme auf die individuelle Karriereorientierung und einer optimalen Zuteilung von Individuum und Aufgabe, ein effizientes Arbeitsergebnis erzielen kann. Holland dagegen ging es darum, zu zeigen, dass eine hohe Übereinstimmung des jeweiligen Orientierungstyps mit der Umgebung eine hohe Arbeitsleistung bewirkt. Folgende Orientierungstypen finden sich bei Holland:

#### *- Der Realist*

Der Realist strebt innerhalb seiner Arbeit nach Ordnung und Regelmäßigkeit. Deshalb ist es für ihn wichtig, erkennen zu können, wohin seine Arbeit führt. Man erkennt also gewisse Parallelen zu dem beständigen und spezialisierten Mitarbeiter von Schein.

#### *- Der Forscher*

Dem Forscher ist es wichtig, dass er innerhalb seiner Arbeit über ein hohes Maß an Selbständigkeit verfügen kann. Er strebt nach einer selbstständigen Aufgabenbewältigung mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung. Da er über ein hohes intellektuelles Wissen verfügt, möchte er ein Problem von Anfang bis Ende selbständig ohne Weisung von Vorgesetzten lösen. Besonders der Wunsch nach Freiheit und Selbständigkeit innerhalb der Arbeit ähnelt den von Schein bezeichneten „Kreativen“ und „Unabhängigen“.

#### *- Der Künstler*

Der künstlerisch-orientierte Mitarbeiter strebt innerhalb seiner Tätigkeit Möglichkeiten an, diese Begabung in gewisser Weise auch ausleben zu können. So fühlt sich dieser Mitarbeiter weder in der Administration eines Unternehmens wohl, noch strebt er nach einfältigen Routinetätigkeiten. Er favorisiert abwechslungsreiche, kreative Tätigkeiten.

#### *- Der Soziale*

Für den Sozialen steht bei der Wahl seiner Tätigkeit im Vordergrund, dass diese die Arbeit mit Menschen integriert. So ist sein tragendes Motiv, dass er innerhalb seiner

Tätigkeit Menschen bei Problembewältigungen aller Art behilflich sein kann. Ihm widerstrebt dagegen eine Tätigkeit im handwerklichen und technischen Bereich.

*- Der Unternehmer*

Der Unternehmer strebt nach einer Tätigkeit, in der seine Führungsqualitäten zur Geltung kommen. Eine Tätigkeit im Management eines Unternehmens käme ihm deswegen sehr gelegen, wobei er die Untergebenen leiten und überzeugen kann. Diese Orientierung kann mit der von Scheins „General Management-Orientierung“ gleichgesetzt werden.

*- Der Verwalter*

Der Verwalter kann auch als Perfektionist umschrieben werden. Er strebt nach Ordnung, Sicherheit, Regelmäßigkeit und arbeitet sehr detailgetreu. Auch er weist wie Hollands „Realist“ Parallelen zu Scheins „Beständigem“ auf.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass auch durch Hollands Theorie deutlich wird, dass Menschen in verschiedene Persönlichkeitstypen eingeteilt werden können. Hinzukommt, dass Holland demonstriert, dass es auch möglich ist, dem jeweiligen Persönlichkeitstyp die passende Arbeitsumgebung zuzuweisen.

#### 4.2.4 Type Indicator nach Myers-Briggs (1962)

Der Type Indicator von Myers-Briggs ist ein Instrument, mit dessen Hilfe eine Typologisierung von Persönlichkeitseigenschaften vorgenommen werden kann. Der Type Indicator wird vor allem im Organisationsmanagement eingesetzt, um zu überprüfen, inwieweit eine Tätigkeit mit dem Persönlichkeitsprofil einer Person übereinstimmt: „If we know an individual's type, we can quickly develop a good idea of how he or she will behave in different circumstances and who can use different people in different kinds of circumstances and who can use guidelines on understanding what makes these people tick“. (Frame 1987: 65) Myers-Briggs nimmt folgende Klassifizierung vor:

*- Der Sinnliche*

Der Sinnliche strebt nach einer Tätigkeit, die sich durch Beständigkeit und Routine auszeichnet. Er hat kein Interesse an einer abwechslungsreichen Tätigkeit, die ein großes

Problemspektrum aufweist und zu deren Lösung immer neue Strategien entwickelt werden müssen.

*- Der Intuitive*

Der Intuitive bewertet seine Inspiration sehr hoch und wehrt sich gegen Tätigkeiten mit vorgefertigten Lösungen, da er selbst diese suchen möchte. Er strebt also genau die dem sinnlichen Typ entgegengesetzte Tätigkeit an.

*- Der Gefühlsmäßige*

Der Gefühlsmäßige ähnelt sehr Hollands Sozialem, denn auch für ihn steht die Interaktion mit Menschen im Vordergrund seiner Berufswahl. Praktische Tätigkeiten widerstreben ihm.

*- Der Analytiker*

Der Analytiker strebt nach einer Tätigkeit, in der er durch sein technisches und analytisches Talent überzeugen kann. Er favorisiert deshalb eine Tätigkeit, in der Expertenwissen gefragt ist und ähnelt deshalb stark Scheins „Spezialisten“.

*- Der Extravertierte*

Der Extravierte strebt nach einer Tätigkeit, die ihm ständig neue Herausforderungen und ein Feld bietet, in dem er sich darstellen kann.

*- Der Introvertierte*

Der Introvertierte braucht keine anderen Menschen, um sich zu produzieren, sondern zieht seine Energie aus seinem Inneren, seinen Ideen und Gedanken.

*- Der Beurteiler*

Der Beurteiler strebt nach einer beständigen und routinierten Tätigkeit, die er nach festen Regeln organisieren kann. Der Beurteiler weist also viele Gemeinsamkeiten mit dem „Beständigen“ auf.

*- Der Wahrnehmende*

Der Wahrnehmende strebt nach einer Tätigkeit, die nicht nach festen Regeln und Gesetzen abläuft, sondern Spielraum für Neues und Unbekanntes lässt.

## 4.3 Karrieretheorien

Karrieretheorien können als Versuche, Karriereverläufe und -phänomene zu beschreiben, definiert werden: „Career theory (...) is the body of all generalizable attempts to explain career phenomena.“ (Arthur et al.1989: 9)

Karrieretheorien stammen aus zahlreichen verschiedenen Disziplinen: Psychologie, Sozialpsychologie, Soziologie, Anthropologie, Wirtschaftswissenschaften, Politologie, Geschichte und Geographie, die mit jeweils verschiedenen Perspektiven an die Untersuchung von Karrierekonzepten herantreten und sehr differente Karrieremodelle ausarbeiten.

### 4.3.1 Life-span models

Die sog. Life-span models sind aus verschiedenen Disziplinen entstanden: So beschäftigten sich auf der einen Seite die Soziologen Miller und Form (1951) mit den typischen Karriereschritten eines Individuums innerhalb seines Lebens von der Geburt bis zum Tod und auf der anderen Seite entstand durch Super (1957) ein Modell zur beruflichen Laufbahnentwicklung.

#### 4.3.1.1 Life-span model nach Miller und Form (1951)

Das Life-span model von Miller/Form (1951) ist eines der ersten Modelle, das sich mit dem Verlauf von Karriere beschäftigt. Bei diesem Modell wird der Fokus auf die einzelnen Lebensphasen eines Individuums und die in diesen Lebensphasen typischen Karriereschritte gelegt:

- preparatory work period: Diese Lebensphase zeichnet sich durch die Sozialisation des Kindes in der Familie und in der Schule aus.
- initial period: In dieser Lebensphase stehen erste Arbeitserfahrungen, meist Teilzeitbeschäftigungen des Individuums im Vordergrund.
- trial period: Diese Phase kann als die Einstiegsphase in eine volle Arbeitsstelle bezeichnet werden.
- stable work period: Diese Phase hat ein Individuum erreicht, wenn es fest in der Arbeit verankert ist.
- retirement period: Die letzte Karrierephase bezieht sich auf den Rückzugsprozess aus dem Erwerbsleben.

Miller und Form explizieren in ihren Ausführungen, dass nicht jedes Individuum diese fünf Karrierestufen durchläuft. Um jedoch von einem stabilen Karriereverlauf sprechen

zu können, ist es notwendig, dass ein Individuum jede Stufe in der vorgegebenen Reihenfolge durchlaufen hat. Das soll nicht bedeuten, dass ein erfolgreicher Karriereverlauf nicht auch anders möglich ist. Miller und Form verweisen hierbei auf die soziale Schicht, in die eine Person geboren wurde und in der sie aufgewachsen ist. Diesem Umstand räumen sie mehr Einfluss auf die Karriere eines Individuums ein als seinen individuellen Bemühungen, eine stabile und erfolgreiche Karrierelaufbahn zu erreichen.

#### **4.3.1.2 Life-span model nach Super (1957)**

Das Modell von Super (1957) ist dem von Miller und Form in vielerlei Hinsicht sehr ähnlich, unterscheidet sich jedoch darin, dass Super den Fokus auf das Selbstkonzept des Individuums legt. So kann sich Karriere nur durch „implementing a self-concept and testing this self-concept against reality“ (Super zit. nach Dalton 1989) entwickeln. Das Stufenmodell ist dem von Miller und Form sehr ähnlich:

- The growth stage: Diese Lebensphase reicht von der Geburt des Kindes bis zu seinem 14. Lebensjahr und integriert die erste Formung des Selbstkonzepts durch die Identifikation des Kindes mit den Eltern und der Peergroup.
- The exploratory stage: Die Phase betrifft die Entwicklung vom 15. bis zum 25. Lebensjahr. Während dieser kommt es zu einem Experimentieren und Testen des Selbstkonzepts in der Umwelt.
- The establishment stage: Die Phase betrifft die fortwährenden Anstrengungen einer Person im mittleren Alter (25-45) sich in seinem geschaffenen Umfeld zu platzieren. Diese Anstrengungen beziehen sich primär auf die Platzierungsstrategien innerhalb der Arbeitswelt und integrieren somit auch Wechsel in dieser.
- The maintenance stage: Diese Phase beginnt mit dem 45. Lebensjahr und reicht bis zu dem Ruhestand einer Person. Hierbei steht das Halten der beruflichen Position und des beruflichen Status im Vordergrund.
- The decline stage: Diese Phase reicht vom Beginn des Ruhestands bis zum Tod eines Individuums.

Zusammengefasst kann über die beiden Life-span Modelle gesagt werden, dass sie ihren Fokus auf die Entwicklung des Individuums innerhalb seines Lebens legen. Dabei stehen einerseits der Karriereaufbau einer Person und andererseits die Entstehung eines Selbstkonzepts und das Zusammenspiel zwischen Individuum und Gesellschaft im Vordergrund. Es wird also deutlich, dass die Entwicklung einer Karriere nichts ist, was aus-



schließlich in der Macht des Individuums liegt, sondern dass der Verlauf und der erfolgreiche Abschluss der einzelnen Lebensphasen von verschiedenen Faktoren abhängen. So spielen für die späteren Karriereorientierungen einer Person besonders die präadolescente Phase und die Umwelt, in die sie geboren wird, eine entscheidende Rolle. In Anbetracht dessen, dass diese beiden Modelle in den fünfziger Jahren erstellt worden sind, wäre es interessant zu überprüfen, ob die individuelle Karriereorientierung auch heute noch entscheidend von diesen Faktoren abhängt oder ob das Individuum sich heute mehr von familiär-, schulisch-, schicht- und geschlechtsspezifischen Begrenzungen löst. Diesen Fragen soll durch die qualitative Untersuchung dieser Studie nachgegangen werden.

#### 4.3.2 Directional pattern-Modell (1982)

Das directional pattern-Modell von Driver (1982) kann als eine Typologie von Karrierepatterns betrachtet werden. Driver hat folgende vier Patterns aufgestellt, die verschiedene Karrierepfade beschreiben:

- The transitory career concept: Diese Konzept entspricht in etwa der beschriebenen Patchwork-Karriereorientierung. Das Individuum wechselt häufig Beruf und Berufsrichtung. Für einen Arbeitnehmer dieser Kategorie ist also noch kein Berufsfeld absolut erschlossen und er ist offen für neue Erfahrungen.
- The steady-state career concept: Dieses Konzept bezieht sich auf Personen, die früh in ihrem Leben für sich ein Berufsfeld gefunden haben, indem sie immer tätig sein wollen. Man kann dieses Konzept auch als Berufung verstehen, wie sie oft Pastoren und Ärzten zugesprochen wird.
- The linear career concept: Auch dieses Konzept bezieht sich auf eine frühe Festlegung des späteren Berufsfeldes, jedoch wird der Fokus hierbei auf eine Planung des Aufstiegens innerhalb der Karrierelaufbahn gelegt.
- The spiral career concept: Dieses Konzept ähnelt dem transitory career Konzept in der Art und Weise, dass hier Wechsel innerhalb des Berufslebens vorgesehen sind; jedoch werden diese auf bestimmte Zeitspannen fixiert.

### 4.4 Organisationsspezifische Modelle der Karriereentwicklung

Organisationsspezifische Modelle der Karriereentwicklung legen ihren Fokus auf das Zusammenwirken der individuellen karrierebezüglichen Bedürfnisse und den Unternehmenszielen. Es gibt zahlreiche Modelle, die dieser Kategorie zugeschrieben werden

können, eine Wiedergabe all dieser würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, weshalb sich nur auf das „structural model“ von Schein (1971, 1978) und auf das „career stages model of careers“ von Dalton, Thompson und Price (1977) bezogen wird.

#### 4.4.1 Structural model nach Schein (1971, 1978)

Das structural model von Schein erklärt die Auf-, Ab- und Kreisbewegungen von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens:

- vertikal: Die vertikale Bewegung eines Mitarbeiters beschreibt Auf- und Abstiege eines Mitarbeiters innerhalb des Hierarchiesystems eines Unternehmens. So geht der Aufstieg eines Mitarbeiters meist mit mehr Verantwortung, mehr Gehalt und mehr Unterstellten einher, ein Abstieg bedeutet stattdessen Verlust von Verantwortung und weniger Anerkennung.
- Radial: Die radiale Bewegung kann imaginär mit einer sternförmigen Bewegung beschrieben werden. Es geht hierbei nicht um die Bewegung des Mitarbeiters auf der Hierarchieleiter, sondern um die Bewegung zum inneren Kern der Organisation hin. Diese Bewegung ist jedoch nicht unabhängig von der vertikalen, da Personen auf einer hohen Hierarchieebene sich auch näher am Kern des Unternehmens befinden als Mitarbeiter der unteren Hierarchieebenen. Umso näher der Mitarbeiter am Kern des Unternehmens steht, desto mehr unternehmensinterne Informationen erhält er und umso mehr kann er auf die Unternehmensziele einwirken.
- Circumferential: Diese Bewegung zeichnet sich durch einen Wechsel von verschiedenen Positionen und Funktionen innerhalb eines Unternehmens aus. So weisen Spezialisten diese Art von Mobilisation eher selten auf, da sie auf ein Fachgebiet spezialisiert sind und nicht problemlos in ein anderes wechseln können.

Interessant an diesem Modell ist, dass dadurch deutlich wird, dass eine unternehmensinterne Karriere nicht nur durch Aufstiegsbewegung gelingen kann, sondern dass es individuell verschieden ist, was als Karriereschritte angesehen wird. So ist es ja beispielsweise möglich, dass ein Mitarbeiter es für seine Karriere förderlicher ansieht, in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens tätig zu sein anstatt nur in einem Fachgebiet auf die höchste Hierarchiestufe zu klettern.

#### 4.4.2 Career stages model of careers nach Dalton/Thompson/Price (1977)

Das career stages model of careers demonstriert einen typischen Karriereverlauf, begonnen beim Status eines Berufseinsteigers bis zum Status einer Führungskraft.

- Stufe I: Der Berufseinsteiger arbeitet gewöhnlich nach den Anweisungen einer ihm höher gestellten Person. Seine Arbeit besteht aus routinierten, selbständigen Teilarbeiten, die zu einem größeren Projekt gehören. Er erwartet nach einer gewissen Einarbeitungszeit eine Erhöhung der Arbeiten sowohl mengenmäßig als auch hinsichtlich der Schwierigkeit und der Verantwortung.
- Stufe II: In der zweiten Stufe seines Karriereverlaufs dringt er mehr in die Tiefe der Projekte vor und übernimmt die Verantwortung für einen definierten Teil eines Projektes. Er arbeitet hierbei unabhängig und erzielt signifikante Resultate. In dieser Phase entwickelt er Glaubwürdigkeit und bekommt hierfür Anerkennung.
- Stufe III: In der mittleren Phase seiner unternehmensinternen Karriere erfasst er Zusammenhänge zwischen den Abteilungen und übt auf der einen Seite Einfluss auf die Projektumsetzung durch eigene Ideen aus und beeinflusst auf der anderen Seite die Entwicklung anderer, unerfahrener Mitarbeiter in der Funktion als Mentor oder als Gruppenleiter.
- Stufe IV: In der letzten Stufe ist er zu einem wichtigen Teil der Organisation geworden. So übt er formale und informelle Macht aus, repräsentiert die Organisation und bereitet andere Mitarbeiter auf Schlüsselrollen innerhalb des Unternehmens vor.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass dieses Modell sicherlich hilfreich ist, um einen typischen Karriereverlauf, wie er in vielen Unternehmen zur Zeit der Erstellung dieses Modells für begabte und motivierte Mitarbeiter vorgesehen war, nachzuzeichnen. An dieser Stelle muss jedoch kritisch angemerkt werden, dass es sehr zweifelhaft ist, ob dieser typische Karriereverlauf auch heute noch so verläuft bzw. ob dieser heute überhaupt noch angestrebt wird. So stellt sich die Frage, ob jeder Mitarbeiter danach strebt, andere zu leiten und sie mit der Unternehmensphilosophie vertraut zu machen. Wollen denn überhaupt noch alle potentiellen Führungsnachwuchskräfte in die Führungsriege eines Unternehmens? Wird denn ein solch klassischer Karriereverlauf tatsächlich noch von heutigen Hochschulabsolventen angestrebt? Diese und weitere Fragen wird diese Arbeit zu klären versuchen.

## 4.5 Motivationstheorien

Weitere theoretische Ansätze zur Bestimmung von Karriereorientierungen finden sich in den Motivationstheorien. Motivationstheorien legen ihren Fokus auf das Zusammenspiel zwischen Anreizbedingungen und individuellen Motiven<sup>37</sup>. „Motivation ergibt sich (...) demnach aus dem Zusammenspiel einer Person (die spezifische Motive hat, die als überdauernde Persönlichkeitskonstrukte angesehen werden) mit einer Situation, in der bestimmte Bestandteile so wahrgenommen werden, dass sie zu Anreizen werden, die die Motive in der Person aktivieren und dadurch das Verhalten in seiner Intensität, Richtung, Form und Dauer bestimmen.“ (v. Rosenstiel 2000: 206) Übertragen auf die Arbeitsmotivation bedeutet dies, dass den Arbeitsanreizen wichtige Bedeutung für das demonstrierte Arbeitsverhalten zukommt. Für das Zustandekommen einer Auswirkung der Arbeitsanreize auf das Arbeitsverhalten sind jedoch die Motive der einzelnen Person verantwortlich. Denn nur eine Aktivierung dieser löst bestimmte Verhaltensintentionen der Person aus. Übertragen auf die individuelle Karrieremotivation bedeutet dies, dass „Motivationstheorien zur Erklärung von Karriereorientierungen herangezogen werden können, wenn man annimmt, dass unterschiedliche Wertemuster (als solche kann man die Karriereorientierung bezeichnen) auch unterschiedliche Motivationspotentiale zur Folge haben und dass das Zusammenspiel zwischen Werten und Motivation durch die in der jeweiligen Arbeitsorganisation gesetzten Anreize positiv oder negativ beeinflusst werden kann“ (Lehnert 1996: 65).

Die Theorien der Arbeitsmotivation lassen sich in Inhalts- und Prozesstheorien unterteilen: Für die Inhaltstheorien<sup>38</sup> ist kennzeichnend, dass eine Taxonomie der Arbeitsziele vorgenommen wird. Außerdem wird von einer Gesetzmäßigkeit ausgegangen, nach der eine Person ein bestimmtes Ziel anstrebt. Inhaltstheorien machen konkrete Aussagen über wirksame Motive und beschreiben inhaltlich, wodurch eine Person zum Arbeiten bewegt wird. Sie verweisen dabei auf die Bedeutung intrinsischer Motivierung durch ganzheitliche und anregende Arbeitsinhalte.

Prozesstheorien<sup>39</sup> dagegen zeichnen sich dadurch aus, dass sie demonstrieren, wie eine Person das erreicht, was ihr aufgrund ihrer Kalkulationen als erstrebenswert erscheint. Sie berücksichtigen Verbindungen zwischen Bewertungen und Ergebnissen und lassen

---

<sup>37</sup> Motive stehen für eine zeitlich relativ überdauernde, inhaltlich spezifische psychische Disposition. Motive sind zum Teil angeboren, entwickeln sich aber zum Teil auch erst durch den Sozialisationsprozess einer Person. (vgl. Rosenstiel 2000, Heckhausen 1989, Nerdinger 1995).

<sup>38</sup> Die wichtigsten Vertreter der inhaltstheoretischen Ansätze sind Maslow (1943, 1954), Alderfer (1969, 1972), Atkinson (1975) und Herzberg et al. (1959).

<sup>39</sup> Der wichtigste Vertreter der prozesstheoretischen Ansätze ist Vroom (1964).

Raum für unterschiedliche individuelle Zusammenstellungen von Bewertungen und Ergebnissen. Prozesstheorien formulieren abstrakte Prinzipien des Motivationsverlaufs, in deren Mittelpunkt formale Begriffe wie Erwartungen und Generalisierung stehen (Lattmann 1982, Hentze 1990, Hoyos 1974, Staehle 1989).

#### 4.5.1 Zweifaktorentheorie nach Herzberg et al. als Beispiel einer Inhaltstheorie (1959)

Durch die Ausführungen zum Wertewandel wird deutlich, dass ein Wandel der Arbeitsmotivation und daraus resultierend auch ein Wandel der für die Arbeitszufriedenheit ausschlaggebenden Motive stattgefunden hat. Dass Arbeitszufriedenheit nicht mehr nur von einem hohen Gehalt und einem hohen Status abhängt, demonstrierten Herzberg et al. (1959) anhand der Zweifaktorentheorie. Diese wird aufgrund ihres hohen Stellenwertes innerhalb der Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation und aufgrund ihrer erheblichen Beeinflussung der Gestaltung von Arbeitsplätzen genauer erläutert. Herzberg et al. gehen innerhalb der Motivation einer Person von der Grunddichotomie „Defizit-Expansion“ aus:

So wird die Defizitmotivation durch die Hygienefaktoren<sup>40</sup> und die Expansionsmotivation einer Person durch die Arbeitsinhalte selbst befriedigt. Die Hygienefaktoren dienen zur Verminderung von Unzufriedenheit, ohne jedoch selbst zu Zufriedenheit zu führen. Die Content-Variablen<sup>41</sup> dagegen betreffen die intrinsische Arbeitsmotivation und die Befriedigung dieser kann zu Zufriedenheit führen. Nach Herzberg et al. zählen Führungsstil, Unternehmenspolitik und -verwaltung, Arbeitsbedingungen, Beziehung zu Vorgesetzten, Status, Gehalt u.v.m. zu den Hygienefaktoren. Leistung, Anerkennung der Leistung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Aufstiegsmöglichkeiten u.v.m. dagegen gehören zu den Content-Variablen. Demnach führen hohes Gehalt und hoher Status allein nach Herzberg nicht zu hoher Arbeitszufriedenheit, vielmehr ist für hohe Arbeitszufriedenheit notwendig, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit selbst als ansprechend empfinden, dass sie Anerkennung für die Verrichtung dieser erhalten und dass Aufstiegs- und Wachstumsmöglichkeiten gegeben und transparent sind.

---

<sup>40</sup> Die Bezeichnung Hygienefaktoren resultiert aus ihrer Analogie zur Medizin. Hygiene steht in der Medizin für eine Grundvoraussetzung, um gesundheitsschädliche Faktoren fernzuhalten, ohne jedoch alleine schon Gesundheit sichern zu können (vgl. Rosenstiel 2000: 72).

<sup>41</sup> Diese sind die Ausprägungsvariablen der Expansionsmotivation.

#### 4.5.2 VIE-Theorie nach Vroom als Beispiel einer Prozesstheorie (1964)

Die VIE-Theorie ist eine typische Prozesstheorie, in der es um die subjektive Nutzenmaximierung geht. Der Mensch wird als ein rational kalkulierendes Wesen angesehen, das seine Entscheidungen aufgrund vernünftiger Entscheidungen trifft. Diese Entscheidungsfindung erfolgt nach dem Bernoulli-Prinzip, d.h. die Person wählt die Handlungsalternative aus, bei der das Produkt aus Nutzen und Wahrscheinlichkeit des Auftretens der erwünschten Handlungsergebnisse maximal ist.

Nach dieser Theorie ist Motivation das Produkt von Erwartungen und Bewertungen, aus denen motiviertes Verhalten resultiert. Der „Wert“ (Valenz) bezieht sich auf die subjektive Bewertung und damit auf die Anziehungskraft der zu erlangenden Belohnung. Die „Instrumentalitätserwartung“ (instrumentality) ist auf die Wahrscheinlichkeit bezogen, dass eine bestimmte Handlung zu dem hochbewerteten Ziel (Belohnung) führt. Die „kognitive Erwartung“ bezieht sich auf die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, dass das bestimmte Verhalten auch gezeigt werden kann. Eine hohe Arbeitsmotivation kommt nach dieser Theorie dann zustande, wenn das Produkt aus Valenz, Instrumentalitätserwartung und kognitiver Erwartung hoch ist. Wird die Valenz des jeweiligen Karriereschrittes (bspw. Aufstieg in eine höhere hierarchische Position einer Organisation, Gehaltserhöhung, Auslandsaufenthalt etc.) von einem Mitarbeiter als positiv bewertet, stellt er sich anschließend die Frage, ob dieser Karriereschritt bzw. das entsprechende Karriereziel überhaupt erreichbar ist. Im dritten Schritt wägt er ab, ob die zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen die Leistung verbessern können (Erwartung 1) und ob die verbesserte Leistung auch zu dem Karriereziel führt (Erwartung 2) (vgl. Schulte-Florian 1999: 112). Daraus lässt sich für die Organisationsgestaltung folgern, dass für die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter eine transparente Darstellung des Belohnungssystems hilfreich ist. Außerdem muss „die Instrumentalität des Leistungsverhaltens für das Erreichen der angestrebten Endziele nicht nur objektiv gegeben, sondern auch subjektiv wahrnehmbar sein“ (v. Rosenstiel 2000: 377). Zu guter Letzt ist für eine hohe Arbeitsmotivation wichtig, dass dem Mitarbeiter mithilfe entsprechender Anforderungen<sup>42</sup> am Arbeitsplatz gewährt wird, durch persönliche Anstrengung sein Leistungsverhalten beeinflussen zu können und dass er dies auch persönlich wahrnehmen kann (ebd.).

---

<sup>42</sup> Damit ist gemeint, dass der Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz nicht mit ständiger Unter- bzw. Überforderung zu kämpfen hat.

Die VIE-Theorie wurde in diese Arbeit aufgenommen, da die Karriereorientierung von den Wertvorstellungen (Valenzen) einer Person geprägt wird. Durch die Ausführungen zu der VIE-Theorie wird deutlich, dass die Karriereorientierung einer Person nicht statisch ist, sondern dass sie dynamischen Wandlungsprozessen unterliegt. So hängt die Karriereorientierung von der beruflichen Entwicklung und den beruflichen Erfahrungen einer Person ab; sie muss deswegen immer „unter Berücksichtigung des Beurteilungszeitpunktes und der Beurteilungssituation“ (Schulte-Florian 1999: 112) betrachtet werden und darf nicht als eine lebenslange Orientierung beurteilt werden.

#### **4.6 Theoretische Einordnung**

An dieser Stelle möchte ich eine Zusammenfassung der vorgestellten theoretischen Ansätze und ihrer Bedeutung für diese Arbeit vornehmen. Zunächst konnte durch die Präsentation verschiedener Ansätze zur Karriereorientierung deutlich werden, dass schon relativ früh von verschiedenen Autoren versucht wurde, Karriereorientierung zu erfassen und zu beschreiben. Dabei wurde der Fokus ähnlich wie in dieser Arbeit auf die Einteilung in verschiedene Karrieretypologien gelegt:

Die Eigenschaftstheorien legen ihren Fokus auf die Zuschreibung von persönlichen Eigenschaften zu bestimmten Arbeitsinhalten, Tätigkeitsfeldern und Arbeitsumgebungen. Anders formuliert, geht es hier darum, zu zeigen, dass verschiedene Personen über verschiedene Qualifikationen und Fähigkeiten verfügen und nach unterschiedlichen Aufgaben und Umgebungen streben, um sich optimal entfalten zu können.

Die Karrieretherorien beschreiben stattdessen die verschiedenen Verläufe von Berufslaufbahnen. Auch hier wurde deutlich, dass nicht jedes Individuum nach den identischen Verläufen strebt, sondern dass sehr verschiedene Vorstellungen vorherrschen. Der lange Zeit geltende klassische Verlauf, der darauf abzielt, die gesamte Berufslaubahn in nur einem Unternehmen zu absolvieren, wird heute einerseits immer seltener möglich sein, andererseits immer seltener von jungen Hochschulabsolventen verfolgt werden.

Die Motivationstheorien demonstrieren, dass Karriereorientierungen nicht statisch sind, sondern einem ständigen Entwicklungsprozess unterliegen und sich zusammen mit verschiedenen beruflichen und persönlichen Erfahrungen modifizieren. Es konnte desweiteren gezeigt werden, dass jede Karriereorientierung verschiedene Belohnungssysteme erschafft, und dass nicht jede Belohnung jede Person gleichermaßen anspricht und motiviert. Es geht also auch hier wieder um die optimale Passung von Person und Anreizsystem.

Die Studie von v. Rosenstiel et al. hat bereits einen breiter angelegten Ansatz gewählt; so geht es nicht mehr darum, zu zeigen, dass Personen in verschiedenen Bereichen unterschiedlich effizient arbeiten können, sondern es wird deutlich, dass „Karriere machen“ an sich ambivalent geworden ist. So ist diese klassische Karriereorientierung nicht mehr die einzige Orientierung, die junge Absolventen verinnerlicht haben, stattdessen konnten sich neben der klassischen Karriereorientierung weitere Orientierungen etablieren, die bei jungen Hochschulabsolventen ihren Zuspruch fanden.

Dieser Ansatz wurde in dieser Arbeit wieder aufgegriffen und detaillierter verfolgt. So verabschiede auch ich mich in dieser Arbeit von der Auffassung, dass jeder Hochschulabsolvent die klassische Karrierelaufbahn anstrebt. Stattdessen vermute ich, dass weitere Orientierungen neben der klassischen Orientierung bestehen und von den Absolventen getragen werden. Gerade die in Kapitel 3 beschriebenen neuen Karriereperspektiven dürften sich auch in den heute vorherrschenden Karriereorientierungen wiederfinden lassen.

Zusammengefasst lässt sich also sagen, dass durch die Beschreibung der vorgestellten theoretischen Ansätze deutlich wurde, dass das Aufstellen von Karrieretypologien immer schon eine Möglichkeit darstellte, um individuelle Qualifikationen und Fähigkeiten auf der einen Seite und organisationale Gegebenheiten auf der anderen Seite zu bündeln. In dieser Arbeit soll dieser Ansatz weiter verfolgt werden, jedoch in einer präziseren Form als das bisher geschehen ist. So wird in Kapitel 6 eine neue Karrieretypologie dargestellt, die viele der hier genannten und beschriebenen Typen integriert, jedoch ein breiteres Verständnis von Karriereorientierung vertritt. So wird einerseits die allgemeine Perspektive von v. Rosenstiel et al. aufgegriffen und andererseits werden zusätzlich Eigenschaftsparameter und daraus abgeleitete fokussierte inhaltlich Arbeitsweisen und Umgebungen herausgearbeitet.



## 5. Organisationale Sozialisation

Als zweites Konstrukt wird in diese Arbeit die organisationale Sozialisation eingeführt. So soll im empirischen Teil dieser Arbeit dargestellt werden, inwiefern sich organisationale Sozialisationserfahrungen von Personen verschiedener Karriereorientierungen unterscheiden und wo sich bei Personen mit ähnlichen Karriereperspektiven Parallelen in den Eingliederungserfahrungen in eine Organisation finden lassen können.

### 5.1 Begriffsklärung

Organisationale Sozialisation bezeichnet zusammengefasst den Prozess, den ein Berufseinsteiger durchläuft, um sich an die Normen und Werte einer bestimmten Organisation durch einen Lernprozess anzupassen. Im Gegensatz zur allgemeinen Sozialisation, die als „(...) die Einführung in ein (kultur-)spezifisches Normen- und Wertesystem, der ‚Prozess, in dem der Mensch die Normen und Werte der Gruppe, der er angehört lernt‘, andererseits der gesamte (...) ‚Prozess, in dem ein Individuum durch Umgang mit anderen seine spezifischen Ausprägungen eines sozial relevanten Verhaltens entwickelt‘ verstanden“ (Drescher 1993: 4) wird, versteht man organisationale Sozialisation als ein Prozess, „...by which employees are transformed from organization outsiders to participating and effective members“ (Feldmann 1981: 309) bzw. als „the process of ‘learning the ropes’, the process of being indoctrinated and trained, the process of being taught what is important in an organization or some subunit thereof“ (Schein 1968: 1f.).

Im Vordergrund der organisationalen Sozialisation steht demnach das Erlernen von Normen und Werten einer Organisation durch ein neues Organisationsmitglied oder nach Welte: Die „organisationale Sozialisation umfasst (...) den Prozess und die Zeit des Übergangs von einem ‚neuen‘ Mitglied zu einem Vollmitglied einer Organisation“<sup>43</sup> (Welte 1999: 22). Auch van Maanen hebt in seinen Ausführungen die Integration des neuen Mitglieds in die Organisation durch das Erlernen der Werte und Normen der Organisation hervor: „Organisationssozialisation ist der Prozess, durch den eine Person die Werte, Normen und geforderten Verhaltensweisen lernt, die ihr gestatten, als Mitglied an der Organisation teilzunehmen“ (Van Maanen 1976: 67). Drescher nimmt bei seiner Begriffsklärung eine Dreiteilung vor: So versteht er unter organisationaler Sozialisation

---

<sup>43</sup> Welte verweist hier auf Heinz 1980.

einen Prozess der Transformation, einen Satz an Methoden und eine Theorie. Der Prozess der Transformation integriert auf der einen Seite das Kennenlernen und das Akzeptieren der organisationalen Ziele und Werte, auf der anderen Seite schließt dieser Prozess auch das Knüpfen und Pflegen von sozialen Beziehungen ein. Der Satz an Methoden dient als Werkzeug, um die für die spezielle organisationale Position passenden Verhaltensweisen, Normen und Werte akzeptieren zu können. Organisationale Sozialisation kann aber auch als Theorie darüber verstanden werden, wie „neue Fähigkeiten, Glaubenssysteme, Handlungsmuster, personale Identitäten erworben werden, wenn Personen in für sie neue Settings eintreten“ (Drescher 1993: 5f.). Rehn betont in ihren Ausführungen zur organisationalen Sozialisation die Bemühungen der Organisation, Neulinge einzugliedern und sie somit für die Arbeitsgemeinschaft zu sozialisieren (vgl. Rehn 1990: 11). Hierbei steht also nicht das bloße Erlernen der neuen Organisationsmitglieder im Vordergrund, sondern das aktive Integrieren durch die Organisation.

Im Gegensatz zu den erwähnten Beschreibungen von organisationaler Sozialisation, die den neuen Mitarbeiter als wert- und normneutral ansehen und nach denen „die Gesamtheit der Faktoren und Bedingungen des für den Sozialisanden relevanten Arbeitskontextes das Referenzsystem der Sozialisation bilden, dem sich der neue Mitarbeiter als Individuum ausgesetzt sieht“ (Althaus 1982: 3), legt Ulich in seiner Definition den Fokus nicht nur auf das Erlernen von organisationsspezifischen Verhaltensregeln aus der Perspektive der Organisation, sondern richtet sein Interesse auch auf den persönlichen Nutzen des neuen Organisationsmitgliedes. Organisationale Sozialisation bezeichnet hier „das Zustandekommen von sozial vermittelter und (sozial wirksamer) Orientierungs- und Verhaltenssicherheit“, die den neuen Mitarbeiter befähigt, „Handlungsalternativen im Hinblick auf eigene Intentionen, die Bedürfnisse anderer sowie situative Anforderungen soweit zu klären und zu reduzieren, dass eigene Handlungen geplant und koordiniert durchgeführt werden können“ (Ulich zit. nach Althaus 1982). Auch Heinz schlägt die Brücke vom organisationalen Nutzen zum Einfluss der organisationalen Sozialisation auf die Persönlichkeit: „Fasst man berufliche Sozialisation als Aneignungs- und Veränderungsprozess von Fähigkeiten, Kenntnissen, Motiven, Orientierungen und Deutungsmustern, die in der Arbeitstätigkeit eingesetzt werden können, dann ist hiermit sowohl die Sozialisation für den Beruf, als auch durch die Arbeitstätigkeit selbst angesprochen. Daher umfassen berufsbezogene Lern- und Entwicklungsprozesse nicht nur die Qualifizierung für die Arbeitstätigkeit, sondern auch die gesamte Persönlichkeitsentwicklung.“ (Heinz 1991: 397)

Organisationale Sozialisation betrifft also nicht nur das Erlernen von organisationspezifischen Normen und Werten, um sich in einer Organisation beruflich etablieren zu können, sondern wirkt sich auch auf die Persönlichkeit eines Individuums aus und bleibt somit nicht nur auf das Berufsleben beschränkt. Die Persönlichkeit lässt sich bezeichnen als das spezifische Gefüge von Merkmalen, Eigenschaften, Einstellungen und Handlungskompetenzen, das einen Menschen kennzeichnet (vgl. Tillmann 1999: 32). „Zur Persönlichkeit gehört (...) Individualität ebenso wie der Sozialcharakter, den die Mitglieder einer Gesellschaft miteinander teilen.“ (vgl. Rolff 1967: 22ff.)

Auch diese Perspektive ist freilich noch sehr einseitig, so wird zwar der Einfluss der Sozialisation nicht mehr nur aus der Nutzenperspektive der Organisation betrachtet, aber es wird vernachlässigt, dass Sozialisationserfahrungen nicht nur die Persönlichkeitsentwicklung beeinflussen, sondern dass auch die Persönlichkeit einen Einfluss auf die Wahl der Organisation ausübt: „(...) jemand, der in eine Position tritt, verändert seine soziale Persönlichkeit. (...) Umgekehrt kann man etwa annehmen, dass jemand, der seine neue Position zu wählen hat, idealiter versucht, eine Wahl zu treffen, in der sich die Persönlichkeitsattribute, die er sich zuschreibt, mit den entsprechenden Charakteristika der Position optimal vertragen (...)“ (Lüscher 1968: 56). Wichtiger als diese Erkenntnis erscheint die Konsequenz dieser: So beeinflusst die Persönlichkeit eines Individuums nicht nur die Wahl der Organisation, sondern auch die organisationale Sozialisationserfahrungen durch individuelle Interpretationen des Arbeitskontextes: „Berufliche Anforderungen und Arbeitssituationen sind durch berufliche Sozialisationsprozesse vermittelt und werden von den Beteiligten interpretiert.“ (Hurrelmann/Ulich 1991: 399)

Auch Hackel schließt sich der Auffassung an, „(...) dass bei der Betrachtung der beruflichen Sozialisation Arbeitsbedingungen und Berufsverlaufsmuster in einer Wechselbeziehung mit den Arbeitserfahrungen und Berufsbiographien zu berücksichtigen sind. Berufliche Sozialisation ist demnach kein Determinationsprozess der Persönlichkeit durch die Arbeit, sondern ein Prozess der aktiven Auseinandersetzung der Individuen mit ihrer Berufsrealität.“ (Hackel 1995: 11)

Es lässt sich also erkennen, dass die Organisationswahl und der Prozess der Integration u.a. durch das Individuum selbst determiniert ist und man sich von dem Bild verabschieden muss, dass das Individuum in eine Organisation *geworfen* wird und seine Individualität und Identität aufgeben muss, um sich als Mitglied etablieren zu können. Stattdessen bringt das Individuum Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse mit in die

Organisation, und wenn sich diese - besonders in der Einstiegsphase - nicht bzw. nur in sehr geringem Ausmaß erfüllen, enden diese Enttäuschungen leider häufig in Kündigungen (vgl. Kieser et al. 1990: 80f.). Wünschenswert ist, dass nach dem Prozess der organisationalen Sozialisation „eine mehr oder weniger gelungene ‚Integration‘ des neuen Mitarbeiters in das komplexe Gebilde ‚Organisation‘“ (Althaus 1982: 4) vollzogen wurde. Um dieses Ziel erreichen zu können, ist es notwendig, dass organisationale Strukturen auf der einen Seite und die Individualität des neuen Mitarbeiters auf der anderen Seite aufeinander abgestimmt werden oder nach Hoff et al. „(...) muss versucht werden, die zu verwendenden Strukturmodelle der Arbeitssphäre und der Persönlichkeit im einzelnen aufeinander abzustimmen; und dies dürfte am ehesten gelingen, wenn ausgehend von der Interaktion zwischen Arbeit und Persönlichkeit in wiederholtem Hin und Her einerseits nach persönlichkeitsformenden Arbeitsaspekten und andererseits nach arbeitsbedingten Persönlichkeitsaspekten gefragt wird, um vorhandene Inkongruenzen und Inkonsistenzen der zunächst beanspruchten Arbeits- und Persönlichkeitsmodelle – durch Identifizierung relevanter und Eliminierung irrelevanter Momente der je anderen Seite und durch wechselseitige strukturelle Adaptierung – schrittweise abzubauen“ (Hoff et al. 1982: 513).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die organisationale Sozialisation die Eingliederungsmaßnahmen der Organisation und das Erlernen der organisationsspezifischen Werte und Normen durch das neue Mitglied innerhalb der Einstiegszeit (bis zu zwei Jahren) beschreibt. Für den Verlauf dieses Prozesses ist wichtig, dass die organisationalen Strukturen und die individuellen Vorstellungen nicht kollidieren, da solche Konflikte meist in einer Kündigung enden, die sowohl für die Organisation als auch für den Berufseinsteiger negative Konsequenzen mit sich bringt. So hat die Organisation die Kosten für weitere Rekrutierungsmaßnahmen zu tragen, und der Gekündigte bzw. Kündigende muss sich um eine neue Stelle bemühen. Für diese Arbeit steht die gegenseitige Beeinflussung oder besser formuliert die gegenseitige Wahrnehmung von organisationalen Strukturen auf der einen Seite und den Karriereorientierungen einer Person auf der anderen Seite im Vordergrund. Damit ist gemeint, dass – wie wir anhand der theoretischen Darstellung sehen konnten – vermutet wird, dass Personen mit unterschiedlichen karrierebezogenen Wünschen, Zielen und Motiven die Eingliederungsphase in eine Organisation unterschiedlich erleben.

Das Interesse dieser Arbeit richtet sich also nicht primär auf bestimmte Eingliederungsstrategien einer Organisation und auch nicht auf die Lernprozesse von Neueinsteigern,

sondern auf die organisationalen Sozialisationserfahrungen von Personen mit verschiedenen Karriereorientierungen. Es steht also die Wahrnehmung der Strukturen, der Eingliederungsprozesse, der Kollegen, der Arbeitsgruppe, der Aufgaben etc. im Forschungsinteresse, um daraufhin aufzeigen zu können, inwieweit es zwischen Karriereorientierung als Ausdruck von Individualität und organisationalen Sozialisationserfahrungen als Ausdruck von organisationaler Struktur an sich zu Konflikten kommt.

## **5.2 Ansätze organisationaler Sozialisation**

In den bisherigen empirischen Arbeiten zur organisationalen Sozialisation finden sich drei verschiedene Forschungsperspektiven (vgl. Drescher 1993, Rehn 1990, Welte 1999): So wurde die organisationale Sozialisation aus der Perspektive bestimmter Sozialisationsstrategien, aus der Kündigungsperspektive und aus der Perspektive verschiedener Phasen betrachtet und bearbeitet. Diese einzelnen Perspektiven sollen nun genauer vorgestellt werden, um daraufhin eine theoretische Eingliederung dieser Arbeit vornehmen zu können.

### **5.2.1 Organisationale Sozialisation aus der Perspektive bestimmter Sozialisationsstrategien**

Die Perspektive bestimmter Sozialisationsstrategien legt den Fokus auf die von der Organisation vorgenommenen Eingliederungsstrategien, um das neue Mitglied an sich zu binden. Hierbei handelt es sich um den formellen Charakter der Sozialisationsprozesse (Rehn 1990: 43, Ashforth/Saks 1996: 149ff.). So sollen diejenigen Strategien gefunden werden, die eine effiziente Eingliederung garantieren. „Effizient heißt in diesem Falle, dass man diejenigen Verhaltensweisen bei der Integration zu identifizieren bemüht ist, die mit größter Wahrscheinlichkeit erwünschte organisations- und personenbezogene Effekte (...) herbeiführen“ (Drescher 1993: 40). Als herausragende Forschungsarbeiten, die sich der Wirkung von unterschiedlichen Eingliederungsstrategien auf neue Organisationsmitglieder gewidmet haben, sind die Arbeiten von van Maanen (1978) und von van Maanen/Schein (1979) zu erwähnen. Van Maanen und Schein entwickelten sechs Dimensionen, die bestimmte Eingliederungsstrategien beschreiben und richteten ihr Forschungsinteresse auf die Beeinflussung des Rollenverhaltens der Sozialisanden. So wurde untersucht, inwiefern Organisationseinsteiger aufgrund verschiedener Eingliederungsstrategien die neue Berufsrolle akzeptierten (custodial role orientation) bzw. diese veränderten (innovative role orientation) (vgl. van Maanen/Schein 1979: 232ff.).

1. Collective vs. individual socialization processes:

Als kollektive Sozialisation kann man die Eingliederung von Gruppen bezeichnen, wie dies heute bei Jahrgängen von Auszubildenden oder einem Traineeprogramm vermehrt der Fall ist, in denen alle im gleichen Boot sitzen (vgl. ebd.: 233). Im Gegensatz dazu meint individuelle Sozialisation die Sozialisation nur eines neuen Organisationsmitglieds.

2. Formal vs. informal socialisation processes:

Der grundlegende Unterschied zwischen formellen und informellen Eingliederungsstrategien liegt in der Betreuung des neuen Mitarbeiters. So steht bei der formellen Einführung das Beibringen von Fähigkeiten und das Erklären von Vorgängen im Vordergrund oder nach van Maanen/Schein formuliert: „Formal socialization processes are typically found in organizations where specific preparations for new status is involved and where it is deemed important that a newcomer learn the 'correct' attitudes, values (...)“ (ebd.: 237). Informelle Eingliederungsprozesse zeichnen sich dagegen vielmehr durch einen „Laissez-faire-Stil“ (Rehn 1990: 44) aus, was bedeutet, dass der neue Mitarbeiter sich ohne Hilfe von Vorgesetzten in der Organisation zurechtfinden muss. Van Maanen/Schein schreiben der informellen Sozialisation mehr innovativen „Formungscharakter“ zu als der formellen, da der Sozialisand beim informellen Sozialisationstyp seine ersten Arbeitserfahrungen „on the job“ macht, und diese prägender sind als die durch die Bürokratie und die Organisation vorgenommenen Einführungsstrategien (vgl. ebd.: 240).

3. Sequential vs. random steps in the socialization processes:

Der Fokus bei sequentiellen Eingliederungsstrategien wird auf die Fixierung der einzelnen Eingliederungsschritte gelegt; das bedeutet, dass die Eingliederung nach einem festgelegten Plan verläuft, während bei der ungeplanten Strategie die Eingliederung willkürlich oder besser formuliert nach Bedarf passiert.

4. Fixed vs. variable socialization processes:

Diese Dimension bezieht sich auf den zeitlichen Ablauf der Integration. So kann sich die Eingliederung zeitlich fixiert bzw. variabel abspielen. Variable und willkürliche Sozialisationsprozesse steigern das Unsicherheitsempfinden von neuen Organisationsmitgliedern, was nach van Maanen/Schein dazu motiviert, sich konform zu verhalten,

während die zeitlich fixierte Eingliederung zu individuellem Verhalten auffordert (vgl. ebd.: 246f.).

5. Serial vs. disjunctive socialization processes:

Die Einführung kann durch erfahrene Mitarbeiter erfolgen, die ihr Wissen gezielt an den Neuling weitergeben, um so die *Produktion* eines würdigen Nachfolgers zu gewährleisten oder die Integration erfolgt ohne ein Rollenmodell. Organisationale Sozialisationsprozesse ohne Rollenmodell führen zu innovativem Verhalten, da dem Sozialisanden keine Orientierungshilfe geboten wird (vgl. ebd.: 249).

6. Investiture vs. divestiture socialization processes:

Hier steht die Akzeptanz der Individualität der neuen Mitarbeiter im Vordergrund. So akzeptiert bzw. wünscht und fördert die eine Eingliederungsstrategie die Eigenheiten des Neulings, während die entgegengesetzte Strategie darauf abzielt, den neuen Mitarbeiter zu formen und umzugestalten. *Divestiture processes* kontrollieren somit die Werte der neuen Mitarbeiter mehr als *investiture processes* (vgl. ebd.: 251f.).

Jones (1986) nahm eine empirische Überprüfung der von van Maanen/Schein vorgestellten Dimensionen und ihren Wirkungen auf das individuelle Rollenverhalten der Organisationsneulinge vor:

**Tabelle 10:** Klassifikationsschema von Sozialisationsstrategien nach Jones (1986), basierend auf dem Schema von van Maanen/Schein (1979)

Art der Taktik Schwerpunkt der Taktik	<b><u>Institutionalisiert</u></b>	<b><u>individualisiert</u></b>
<b><u>Kontext</u></b>	Kollektiv  Formal	Individuell  Informal
<b><u>Inhalt</u></b>	Sequentiell  Fixiert	Zufällig  Variabel
<b><u>Soziale Aspekte</u></b>	Seriell  Investitiv	Disjunktiv  Divestitiv

An diesem Schema fällt auf, dass Jones die Wirkungen von zwei Sozialisationsstrategien auf das Rollenverhalten im Vergleich zu van Maanen/Schein umdreht (vgl. Jones 1986: 264). So bezeichnet er sowohl sozial investitive als auch inhaltlich festgelegte Sozialisationsmaßnahmen als institutionalisiert, ordnet sie also den Taktiken zu, die zu einem traditionellen Rollenverhalten führen. Als wichtigste Ergebnisse dieser Untersuchung können festgehalten werden, dass innovatives Rollenverhalten negativ mit institutionalisierten und positiv mit individualisierten Sozialisierungsstrategien korreliert. Desweiteren wurde festgestellt, dass individualisierte Eingliederungsmaßnahmen oftmals mit Rollenkonflikten und Rollenambiguität einhergehen. Im Gegensatz dazu führen institutionalisierte Eingliederungsmaßnahmen zu weniger Rollenkonflikten und Rollenambiguität als erwartet und zu mehr Zufriedenheit und mehr Commitment (ebd.: 270f.). Jones fand außerdem heraus, dass investitive und serielle Taktiken die personale Anpassung an die Organisation am meisten beeinflussen und dass die sozialen Aspekte der institutionalisierten Taktiken mehr Einfluss auf die Sozialisanden ausüben als die kontextspezifischen (ebd.: 273). Als letztes Ergebnis wurde erzielt, dass die traditionelle Rollenorientierung umso stärker aus institutionalisierten Sozialisationstaktiken resultiert, je niedriger die Selbstwirksamkeit ausgeprägt ist (ebd.).

Zusammenfassend muss gesagt werden, dass die Anzahl der Arbeiten, die sich speziell den unterschiedlichen Sozialisationsstrategien gewidmet haben, gering ist, und deshalb auch die empirischen Befunde noch sehr ausbaufähig sind.

So wäre es beispielsweise sehr interessant, empirisch zu zeigen, welche Auswirkungen eine Kombination aus institutionalisierten und individualisierten Sozialisationstaktiken auf den Integrationsprozess haben. Es dürfte hilfreich bzw. ertragreich sein, eine Untersuchung zu diesem Themengebiet qualitativ durchzuführen, da die Vermutung nahe liegt, dass gerade Sozialisationsprozesse und -taktiken sehr unterschiedlich von den Sozialisanden erlebt werden, und diese Unterschiede besser durch eine freie und uneingeschränkte Methode zum Vorschein kommen als durch standardisierte quantitative Untersuchungsmethoden.

### **5.2.1.1 Mentoring als Eingliederungsstrategie**

Mentoren<sup>44</sup> sind im Allgemeinen ältere, erfahrene Mitarbeiter, die einem jüngeren Mitarbeiter als Unterstützung zur Seite stehen. Bezogen auf die Karriere unterstützt der

---

<sup>44</sup> Der Begriff des Mentors stammt aus der griechischen Mythologie. Als Odysseus Ithaka verließ, beauftragte er einen Freund, einen Mann namens Mentor, sich während seiner Abwesenheit um seinen Sohn



Mentor die Karriere seines Schützlings praktisch und emotional, indem er den Protegé mit unternehmensinternen Informationen versorgt, Ratschläge gibt und diesem als Vertrauter in schwierigen Situationen seine Hilfe anbietet. Die Unterstützung durch den Mentor wird als „Mentoring“ bezeichnet (vgl. Kram 1988, Schulte-Florian 1999).

Unter Coaching versteht man dagegen die individuelle Beratung durch einen unternehmensexternen Berater. Gecoacht werden in der Regel Führungskräfte, indem sie über einen bestimmten Zeitrahmen eine fachliche und persönliche Unterstützung erhalten (vgl. Hauser 1991, Doppler 1991, Jung 1991). Wichtig ist, dass Coaching keine Lösungen für bestimmte Probleme vorgeben soll, sondern „Coaching bedeutet immer Hilfe zur Selbsthilfe, das heißt, es ist immer (nur) Anstoß zum selbstständigen Überdenken des eigenen Handelns und/oder zum eigenen Handlungsexperiment“ (Doppler 1991; 95). Das Coaching kann jedoch auch durch einen unternehmensinternen Mentor übernommen werden; unter unternehmensinternem Coaching wird das Weitergeben von Informationen verstanden, die für den Protegé nützlich sind, um sich in das Unternehmen einzufügen (vgl. Kram 1988). Diese Informationen beziehen sich im Allgemeinen auf die formellen und informellen Regeln eines Unternehmens (erwünschte Verhaltensweisen, die richtige Art und Weise des Haltens von Präsentationen etc.). Unternehmensinterne Coachingprozesse laufen nicht immer problemlos ab, da der gesamte Coachingprozess auf das richtige Verhalten in der jeweiligen Organisation abgestimmt wird. Dies muss deswegen kritisch betrachtet werden, da die Informationen, die der Protegé erhält, so weitergegeben werden, wie es die Unternehmensleitung wünscht; die Objektivität dieser Informationen muss also angezweifelt werden, wodurch sich für den Mentee empfiehlt, die Qualität dieser Informationen zu überprüfen (vgl. Schulte-Florian 1999: 230). Außer dem unternehmensinternen Coaching gehört zu den Aufgaben des Mentors das von Kram bezeichnete „*exposure and visibility*“: Darunter wird verstanden, dass der Mentor seinem Schützling dabei behilflich ist, mit wichtigen Vorgesetzten der Organisation in Kontakt treten zu können und auf diesem Weg Informationen zu erhalten, wodurch eine Überprüfung bzw. Festlegung der Karriereziele möglich wird. Ein Mentor nimmt die Funktion eines *Gatekeepers* ein, der Kontakte einfädelt und somit als wichtiger Knotenpunkt im sozialen Netz seines Schützlings fungiert (vgl. Leemann/Heintz 2000). „*Protection*“ als weitere Aufgabe des Mentors macht deutlich, dass er nicht nur Informant und Vermittler ist, sondern primär seinen Mentee beschüt-

---

Telemachos zu kümmern und ihn zu erziehen. Mentor wurde so für Telemachos einerseits zum Lehrer und Berater und andererseits auch zum Vorbild und Vertrauten. Mentor diente für Telemachos als Orientierungshilfe in der Phase des Erwachsenwerdens. (Rumpf/Müller 2004: 115)

zen soll. So meint „Protection“ vor allem die Unterstützung bei schwierigen Situationen (bspw. Probleme mit dem Vorgesetzten). *Coaching, exposure and visibility* und *protection* zählen zu den Karriereunterstützungsfunktionen; das zweite große Aufgabengebiet eines Mentors bezieht sich auf die psychosozialen Funktionen (Kram 1988, Schulte-Florian 1999). Darunter zählen folgende Einzelaufgaben:

*Role modeling* wird im Deutschen mit Rollenübernahme übersetzt. In der Mentor-Mentée-Beziehung wird darunter verstanden, dass der Mentor über eine Vorbildfunktion für den Mentée verfügt. Der Mentée orientiert sich an dem Verhalten und den Werten seines Mentors und kann daraufhin für sich entscheiden, welche Verhaltensweisen er übernehmen und welche er ablehnen möchte. Dieser Prozess ist für die Identifikation mit der Organisation sehr wichtig. Der Mentor ist außerdem dafür verantwortlich, dass sich zwischen seinem Schützling und ihm ein Vertrauensverhältnis entwickelt. Dies ist notwendig, da es nur so zu einer offenen und ehrlichen Kommunikation und zu einem Austausch über die persönlichen Ängste und Sorgen des Protegés kommen kann. Der Mentor sollte seinem Schützling den Raum und die Möglichkeit bieten, sowohl über berufliche als auch über private Probleme zu kommunizieren.<sup>45</sup>

Nach Kram (1983/1985) lässt sich der Mentoringprozess in vier Phasen einteilen: Die erste Phase wird auch als *Initiationsphase* bezeichnet und dauert von einem halben bis zu einem Jahr. Anschließend setzt die *Kultivierungsphase* ein, die zwischen zwei und fünf Jahren anhält. Nach Beendigung der Kultivierungsphase folgt die *Phase der Loslösung*, die nach Kram ein halbes bis zu zwei Jahren dauern kann. Die letzte Phase wird als *Neudefinition* bezeichnet und kann im endgültigen Beziehungsbruch, in einer freundlichen Distanz oder in einem gleichberechtigten Verhältnis enden (Blickle 2000: 170). Auf die möglichen theoretischen Ansätze soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden; wichtig dürfte jedoch sein, dass der Mentoringprozess von verschiedenen Disziplinen untersucht wurde: der Entwicklungspsychologie (Kram 1985), der Psychoanalyse (Baum 1992) und der Soziobiologie (Bushardt et al. 1991).

Mentoring findet in verschiedenen Formen statt; eine besondere Form des Mentorings ist das sog. *Cross-Mentoring*<sup>46</sup>: „Unternehmen aus zum Teil unterschiedlichen Branchen schließen sich zusammen und führen gemeinsam ein Mentoring-Programm ein, bei dem Förderer und Geförderte jeweils aus unterschiedlichen Unternehmen kommen.“

---

<sup>45</sup> Dieser Prozess wird nach Kram im Englischen in drei Einzelbereiche unterteilt: Acceptance and Confirmation, Counseling, Friendship. Meines Erachtens gehören diese drei Aufgaben zusammen, weswegen diese Unterteilung vernachlässigt wurde.

<sup>46</sup> Im Cross-Mentoring-Programm 2000/2001 haben sich zum Beispiel u.a. die Commerzbank, die Deutsche Bank und die Lufthansa zusammengeschlossen (Rumpf/Müller 2004: 121).

Dadurch soll vermieden werden, dass die Förderung ausschließlich auf unternehmensinternen Informationen beruht, sondern der Fokus wird bei diesem Mentoring auf eine branchenspezifische Förderung gelegt (Rumpf/Müller 2004: 121). Besonders weibliche Führungsnachwuchskräfte sollen durch das *Cross-Mentoring* gefördert werden, weshalb sich in den letzten Jahren vermehrt darum bemüht wird, weiblichen Mentées auch weibliche Mentoren an die Seite zu stellen; dabei wird davon ausgegangen, dass weibliche Mentoren die Schwierigkeiten, Wünsche und Bedürfnisse von weiblichen Führungsnachwuchskräften besser nachvollziehen können als ihre männlichen Kollegen. Dies ist jedoch aufgrund der geringen Anzahl an weiblichen Mentoren nicht immer möglich. Weitere Formen sind das sog. *Peer-Mentoring*, das die Mentorenbeziehung unter Kollegen bezeichnet und das Gruppen-Mentoring, das für regelmäßige Treffen von Personen im Rahmen von Berufsvereinigungen oder Standesorganisationen, um sich dort über den Berufsalltag auszutauschen, steht (Blickle 2000: 175). Mentoring wird nicht nur zur Förderung des Führungsnachwuchses eingesetzt, sondern eignet sich auch „als Instrument der Personalentwicklung in sehr verschiedenen beruflichen und privaten Situationen der Neu- oder Umorientierung (...)“ (Rumpf/Müller 2004: 123).

### **5.2.1.2 Die Bedeutung des Mentoring für die Karriereförderung**

Mentoring ist eine wichtige Maßnahme zur Karriereförderung, da sie eine individuelle Betreuung intendiert. Der Mentor unterstützt und begleitet den Mentée bei wichtigen Karriereschritten. Das bedeutet, dass der Mentor seinem Schützling verschiedene Karriereoptionen und organisationsspezifische Möglichkeiten zur Umsetzung aufzeigt. Durch das enge Verhältnis zwischen Mentor und Mentée ist ein Austausch über die persönlichen Karriereziele und -wünsche möglich, die aufgrund der hierarchisch hohen Stellung und des daraus hervorgehenden Einflusses des Mentors leichter umgesetzt werden können, als wenn der Berufseinsteiger vollkommen auf sich selbst gestellt ist.

Ein wichtiger Aspekt, damit eine Mentor-Mentée-Beziehung den erwünschten Erfolg für beide Seiten bringt<sup>47</sup>, ist meines Erachtens, dass der Mentée über eine hohe Karrieremotivation verfügt. Dies ist notwendig, da die ersten Jahre in einer Organisation generell mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden sind, und sich der Berufseinsteiger zunächst mit der Unternehmensphilosophie, den Unternehmenszielen, den neuen Aufgaben, den Beziehungen zwischen den einzelnen Abteilungen etc. vertraut machen

---

<sup>47</sup> Damit ist gemeint, dass auf der einen Seite der Mentée seine Wünsche und Ziele weitgehend erfüllen kann und auf der anderen Seite dass sich die Bemühungen des Mentors in die Ausbildung des Mentées durch hohe Leistungen dieses auszahlen.

muss. Der Mentée muss sich in der ersten Berufsphase durch gute Leistungen und die Bereitschaft, neue Herausforderung anzunehmen auszeichnen, damit er seinen persönlichen Zielen näher kommen kann. Denn die Vermutung liegt nahe, dass die Wünsche von motivierten und leistungsstarken Mitarbeitern eher erhört werden als von Mitarbeitern, die keinen hohen Anspruch an ihre eigene Leistung und an ihre Arbeit stellen.

Empirische Untersuchungen konnten zeigen, dass mentorierte Personen gegenüber nicht-mentorierten Personen mehrere berufliche Vorteile erlangen konnten: Protégés besitzen eine höhere Karriereerwartung (Baugh et al. 1996), sind mit ihrer Arbeit zufriedener (Koberg et al. 1994, Chao 1997), und ihnen wird eine bessere Laufbahntwicklung (Turban/Dougherty 1994) prognostiziert. Außerdem steigen Mentées schneller auf (Kirchmeyer 1998) und erhalten mehr Gehalt (ebd.) als ihre nicht-mentorierten Kollegen.

### 5.2.2 Organisationale Sozialisation aus der Perspektive aufeinanderfolgender Phasen

Organisationale Sozialisation wird unter der Phasenperspektive als eine Abfolge bestimmter Stufen betrachtet. „Jede Stufe ist durch bestimmte Ereignisse, Anforderungen, unterschiedliche Einflüsse der sozialisationsrelevanten Umgebung und zeitliche Mitgliedschaft in einer Organisation sowie durch verschiedene Aktivitäten der Sozialisationsagenten gekennzeichnet.“ (Welte 1999: 27) Einheitlich ist allen Modellen, dass sie die organisationale Sozialisation in drei Stufen einteilen, jedoch weisen sie beim Beginn der Eintrittsphasen in den Sozialisationsprozess Differenzen auf. So beginnt für vier von sieben Modellen der organisationale Sozialisationsprozess erst mit Eintritt in die Organisation. Wie durch den empirischen Teil dieser Arbeit noch genauer gezeigt wird, tritt eine Person jedoch nicht völlig unsozialisiert, ungeprägt und ohne Orientierungen in eine Organisation ein, sondern bringt bestimmte Erfahrungen und Erwartungen mit (vgl. Rehn 1990: 20). Grundsätzlich kann man jedoch sagen, dass es drei Hauptphasen der organisationalen Sozialisation gibt:

- Vorbereitung: Diese Phase steht für die individuelle Vorbereitung auf den Einstieg in die Organisation. Sie beinhaltet sowohl die Entscheidung für eine bestimmte Organisation als auch die Entwicklung der Erwartungen an die Organisation.
- Orientierung: Beschreibt die erste Phase in der Organisation und die Auseinandersetzung mit der neuen Stelle und den organisatorischen Gegebenheiten.

- Bewältigung: Der neue Mitarbeiter wird zum Vollmitglied einer Organisation.

Die Bewältigung steht also auch für die erfolgreich absolvierte Integration.

An dieser Einteilung wird aufgrund ihrer fehlenden Zeitdimension, den fehlenden möglichen negativen Konsequenzen bei nicht Erreichen bestimmter Stufeninhalte für den neuen Mitarbeiter und ihrer Generalitätsannahme Kritik geübt (Drescher 1993, Welte 1999). So geht aus den einzelnen Modellen nicht hervor, wie lange die einzelnen Phasen durchschnittlich dauern und auch nicht, was mit dem neuen Mitarbeiter passiert, falls er typische Phasenaufgaben nicht erfolgreich erfüllt. Des weiteren gelten die Modelle für alle Berufs- und Statusgruppen, was angezweifelt werden muss.

**Tabelle 11:** Aufeinanderfolgende Phasen in Modellen zur organisationalen Sozialisation (Rehn 1990: 19)

Autoren Phasen	Feldman (1976 + 1981)	Buchanan (1974)	Graen (1976)	Porter, Lawler, Hackman (1975)	Schein (1978)	van Maanen (1976)	Wanous (1980)
<b>Vorbereitung</b>	1.Phase: <b>Anticipatory Socialization</b> “getting in”			1. Phase: <b>Prearrival</b>		1.Phase: Choice: <b>Anticipatory Socialization</b>	
<b>Orientierung</b>	2.Phase: <b>Encounter</b> “breaking in”	1.Phase: Basic training and initiation	1.Phase: <b>Initial confronting</b>	2.Phase: <b>Encounter</b>	1.Phase : <b>Entry</b>	2.Phase: Entry: <b>Encounter</b>	1.Phase: <b>Confronting</b> and accepting organization and reality
<b>Bewältigung</b>	3.Phase: <b>Change &amp; Acquisition</b> “setting in”	2.Phase: <b>Performance</b>	2.Phase: <b>Working through</b>	3.Phase : <b>Change &amp; Acquisition</b>	2.Phase : <b>Socialization</b>	3.Phase: Continuance <b>Metamorphosis</b>	2.Phase: <b>Achieving</b> Role clarity
		3.Phase: <b>Organizational Dependability</b>	3.Phase: <b>Integrating</b>		3.Phase: <b>Mutual Acceptance</b>		3.Phase: <b>Locating</b> Oneself in the organizational context
							4.Phase: <b>Detecting</b> Signposts of successful socialization

Das Modell von Feldman gilt in der Literatur aufgrund seiner partiellen empirischen Überprüfung und seiner breiten Auslegung als der *Prototyp* der Phasenmodelle (vgl. Rehn 1990, Welte 1999), weswegen dieses an dieser Stelle genauer erläutert werden

soll. Das Modell von Feldman integriert unterschiedliche Sichtweisen der Veränderungen, die ein neuer Mitarbeiter innerhalb der organisationalen Sozialisation vollzieht:

- die Aneignung von angemessenem Rollenverhalten
- die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten am Arbeitsplatz
- die Anpassung an die Normen und Werte der Arbeitsgruppe

Der Prozess der organisationalen Sozialisation wird von Feldmann in drei Phasen untergliedert: „anticipatory socialization“, „encounter“ und „change and acquisition“. Außerdem integriert Feldman 13 Prozessvariablen, die zeigen, was der neue Mitarbeiter gelernt haben soll, um eine Phase erfolgreich zu beenden. Außerdem schließt sein Modell sechs Ergebnisvariablen ein, die „den Fortschritt im organisationalen Sozialisationsprozess beurteilen und messen lassen“ (Rehn 1990: 25).

Die Phase „anticipatory socialization“ lässt sich in folgende vier Prozessvariablen unterteilen:

- realism about organization (Realismus über die Organisation)
- realism about job (Realismus über die Stelle)
- congruence of skills and abilities (Übereinstimmung von Fertigkeiten und Fähigkeiten)
- congruence of needs and values (Übereinstimmung von Bedürfnissen und Werten)

An diesen Variablen lässt sich erkennen, dass die antizipatorische Sozialisation einerseits durch den Erwerb der notwendigen Fertigkeiten für die Tätigkeit und andererseits bereits durch einen Abgleich von individuellen und organisationalen Werten und Bedürfnissen gekennzeichnet ist. Die Encounter-Phase beginnt mit dem Einstieg des neuen Mitarbeiters in die Organisation. Dabei kommt es häufig zu dem bereits angesprochenen „Realitätsschock“, der aus enttäuschten Erwartungen resultiert und zu Konflikten zwischen Organisation und Individuum führen kann. Für diese Phase sind folgende Prozessvariablen kennzeichnend:

- management of outside-life conflicts (Handhabung von Konflikten mit der Außenwelt der Organisation)
- management of intergroup role conflicts (Handhabung von Rollenkonflikten zwischen Arbeitsgruppen)
- role definition (Rollendefinition)
- initiation to the task (Einführung in die Aufgabe)
- initiation to the group (Einführung in die Arbeitsgruppe)

Es wird deutlich, dass in dieser Phase einerseits Einführungsprozesse in die neue Aufgabe und die neue Arbeitsgruppe und andererseits Konflikte zwischen Privat- und Berufsleben und Rollenkonflikte im Mittelpunkt stehen. Die letzte Phase im organisationalen Sozialisationsprozess „change & acquisition“ zeichnet sich durch die Erfüllung der Hauptaufgaben des Sozialisationsprozesses aus:

- Resolution of role demands (Bewältigung von Rollenanforderungen)
- Task mastery (Aufgabenerfüllung)
- Adjustment to group norms and values (Angleichen an die Normen und Werte der Arbeitsgruppe)

Nach Feldman zeigt sich eine erfolgreiche organisationale Sozialisation in den Ergebnisvariablen generelle Zufriedenheit, intrinsische Arbeitsmotivation und dem Eingebundensein in die Arbeitsgruppe.

### 5.2.3 Organisationale Sozialisation aus der Kündigungsperspektive

Außer mit speziellen Sozialisationsstrategien und den einzelnen Sozialisationsphasen beschäftigen sich Forschungsarbeiten auch mit dem Kündigungsverhalten von Mitarbeitern im Zusammenhang mit der organisationalen Sozialisation.

Die Absicht zu kündigen hängt oftmals mit enttäuschten Erwartungen des Neulings zusammen, weshalb die Kündigungsrate besonders im ersten Jahr nach dem Organisationseintritt mit 40% sehr hoch ist (vgl. Huber 1992: 763, Raststetter 1996: 323). Gerade in dieser Zeit treten sogenannte „Identifikationsschocks“ besonders häufig auf und führen zu einer Verminderung der Arbeitszufriedenheit (vgl. v. Rosenstiel/Stengel 1987). Die hohe Rate an enttäuschten Erwartungen geht häufig mit unzureichenden Informationen über die neue Stelle einher. In diesem Zusammenhang wurde festgestellt, dass Organisationsneulinge häufig zu hohe Erwartungen an ihren neuen Arbeitsplatz stellen (vgl. Kieser et al. 1990, Krüger 1982, Rehn 1990: 162ff.). Dem kann laut Lukie (1985) durch eine „Strukturierung der Situation der Sozialisanden zu Beginn der Arbeitsaufnahme durch klare Formulierung der Erwartungen der Organisation an den Neuen, Aufzeigen seiner Rollen und Perspektiven“ Abhilfe geleistet werden (ebd.: 348). Nach Dorsch versteht man unter einer Erwartung die „Vorwegnahme und zugleich Vergegenwärtigung eines kommenden Ereignisses“ (Dorsch et al. 2004). Was jedoch genau unter unzureichenden Informationen verstanden wird, ist empirisch noch nicht geklärt, weswegen ich dies zum Anlass nehme, diese „Forschungslücke“ im qualitativen Teil der Empirie unter anderem zu bearbeiten. Im Zusammenhang mit der Kündigungspers-

spektive wurde die Beziehung zwischen individuellen Erwartungen und Ergebnisvariablen (Fluktuation, Commitment) nach Eintritt in die Organisation untersucht (vgl. Rehn 1990: 18). Außer dem Input-Output-Modell wurde sich auch dem Verunsicherungs- (vgl. Freimuth/Elfers 1992) und dem Konfliktpotential (vgl. Porter et al. 1975) von Anfangssituationen zugewandt.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass die organisationale Sozialisation in dieser Perspektive speziell hinsichtlich der Faktoren untersucht wurde, die zu einer möglichen Kündigung durch den Sozialisanden führen können. Besonderes Interesse erlangten hierbei unerfüllte und teilweise unrealistische Erwartungen, aber auch Konflikte zwischen dem Neuling und der Organisation sowie Unsicherheit in der Anfangszeit wurden als mögliche Ursachen für das Verlassen der Organisation thematisiert.

### **5.3 Empirische Studien**

Es gibt zahlreiche empirische Studien, die sich mit der Integration eines neuen Organisationsmitglieds unter verschiedenen Perspektiven beschäftigt haben<sup>48</sup>. Einige Arbeiten beschäftigen sich explizit mit der organisationalen Sozialisation von Hochschulabsolventen<sup>49</sup>. Ich möchte drei Forschungsarbeiten aus dem deutschsprachigen Raum vorzustellen, die aufgrund ihrer verschiedenen Untersuchungsmethoden und Themenschwerpunkte einen guten Überblick über mögliche Herangehensweisen an das Thema organisationale Sozialisation bieten.

#### **5.3.1 Die Eingliederung neuer Mitarbeiter von Marie-Louise Rehn (1990)**

Rehn beschreibt in ihrer Längsschnittstudie das Erleben vor und während der ersten Zeit im Unternehmen. Als Untersuchungsmethode entschied sie sich für eine Befragung anhand teilstandardisierter Fragebögen, ging jedoch bei einer Zufallsstichprobe von zwölf Mitarbeitern noch detaillierter auf die Eindrücke und Erfahrungen der Organisationsneulinge durch persönliche Interviews ein. Um die Eingliederungserfahrungen der Sozialisanden Schritt für Schritt erfragen zu können, wählte sie drei verschiedene Zeitpunkte zur Datenerhebung: Die erste Erhebung erfolgte vor Eintritt in die Organisation, die zweite vier Wochen nach dem Arbeitsbeginn, bei der letzten Befragung befanden sich die neuen Mitarbeiter drei Monate in dem Unternehmen. Die Befragung deckt die drei

---

<sup>48</sup> s. Graen et al. 1973, Feldman 1976, van Maanen 1975, Weiss 1978, Toffler 1981, Pulakos/Schmitt 1983, Jablin 1984, Kieser et al. 1990, Jones 1986, Fisher 1985, Sherman et al. 1986

<sup>49</sup> Nicholson/Arnold 1991, Louis et al. 1983, Chatman 1991, Chao et al. 1994, v. Rosenstiel et al. 1989, Morrison 1993, Ostroff/Kozlowski 1992



Phasenbereiche Vorbereitung, Orientierung und Bewältigung ab. Als wichtigste Ergebnisse können festgehalten werden (ebd. 240ff.):

- Für die neuen Mitarbeiter beginnt der Eingliederungsprozess nicht erst mit Antreten der neuen Stelle, sondern sein Verlauf wird besonders vom Ausmaß an Vorinformationen über den künftigen Arbeitsplatz, dem sozialen Umfeld und der Art der Eingliederung geprägt.
- Das Vorenthalten wichtiger Vorinformationen führt bei den Neulingen zu einem unangenehmen Empfinden, das in einem geringeren Zusammengehörigkeitsgefühl und weniger Zufriedenheit zum Ausdruck kommt.
- Die Phase der Orientierung geht mit einem hohen Unsicherheitsempfinden einher: „Bildlich gesprochen werden neue Mitarbeiter in ein neues Umfeld ‚verpflanzt‘“ (ebd. 241), weshalb es für die Sozialisanden von großer Bedeutung ist, Kontakte zu ihren Kollegen zu finden und sich ihrer Arbeitsgruppe zugehörig zu fühlen. Gelingt dieser Prozess nicht, dann kommt es häufig zu vielen „unangenehmen Überraschungen“ wie enttäuschte Erwartungen und geringere Arbeitszufriedenheit, die häufig schon nach kurzer Zeit in einem Unternehmen zu Kündigungen führen können.
- Soziale Unterstützung durch die Kollegen wird gerade in Unsicherheits- und Enttäuschungsphasen zu einem entscheidenden „Puffer“ zwischen Belastungen und Belastungsfolgen.
- Die Phase der Bewältigung zeichnet sich für die Sozialisanden durch die Übernahme der Normen und Werte der Organisation aus. „So sind die neuen Mitarbeiter während der ersten Monate damit beschäftigt, diese ‚Spielregeln‘ im Unternehmen zu lernen und ihr neues organisationales Umfeld zu ordnen.“ (Ebd. 243)
- Auch diese Phase wird für die neuen Mitarbeiter zu einer Entscheidungsprobe für oder gegen das Unternehmen: Kann er die Normen und Werte der Organisation annehmen und akzeptieren, wird er sich für das Bleiben entscheiden, kann er sich hingegen nicht mit diesen identifizieren, droht die Entscheidung, das Unternehmen zu verlassen.

### 5.3.2 Der Berufseinstieg von Wirtschaftsakademikern von Heike Welte (1999)

Weldes Forschungsinteresse richtet sich auf die empirische Überprüfung der Phasenmodelle der organisationalen Sozialisation. Sie geht in ihrem theoretischen Ansatz davon aus, dass Sozialisation und Identitätsbildung denselben Prozessen unterliegen. Dabei konzentriert sie sich auf die drei Hauptphasen nach Feldman 1981: „Anticipatory Socialization“, „Encounter“ und „Change and acquisition“.

Welte wählte eine qualitative, sich auf einzelne Fallbeispiele konzentrierende Vorgangsweise, da es ihr nicht darum ging, bestimmte Hypothesen auf ihre Gültigkeit zu testen, sondern vielmehr „um ‚situatives‘ Vorgehen, um die Frage nach der Passung von Organisation und Persönlichkeit“ (ebd.: 5). Im Gegensatz zu Rehn, die den Versuch unternommen hat, die Entwicklung der Eingliederung Schritt für Schritt mithilfe eines Längsschnittdesigns nachzuzeichnen, erhob Welte ihre Daten retrospektiv mithilfe eines qualitativen Querschnittsdesigns. Sie führte 15 qualitative Interviews mit Berufseinsteigern durch, die sich nach ihrem Studium der Wirtschaftswissenschaften für eine Tätigkeit im Personalbereich entschieden haben. In der Arbeit wird der Verlauf der Identitätsbildung und der Sozialisation jedoch nur anhand dreier beispielhafter Fälle beschrieben. Folgende Erfahrungen und Ereignisse können für die einzelnen Phasen festgehalten werden:

- Anticipatory Socialization: In der ersten Phase werden familiale, schulische und geschlechtsspezifische Sozialisationsprozesse beschrieben. Dabei wird speziell auf den Einfluss dieser auf die Handlungs- und Berufsorientierung eingegangen. Desweiteren wird die Wahl des Studiums und die universitäre Ausbildung thematisiert. Interessant ist hierbei, dass die Wissensvermittlung in der Schule und der Universität von den Befragten als wenig nützlich für die spätere Berufsausübung betrachtet wird und stattdessen der Wert von Praktika und studienbegleitenden Jobs für die spätere Berufswahl in den Vordergrund rückt. Ähnlich wie bei Rehn ist diese Phase außerdem durch das Bewerbungsverfahren und dabei durch die Wichtigkeit der Vorinformationen über die spätere Tätigkeit bestimmt. So werden die Bewerbungs- und Auswahlprozesse und die Zeit der Arbeitslosigkeit nach dem Studienabschluss beschrieben. Der Erfolg bzw. Misserfolg des Bewerbungsverfahrens hat Auswirkungen auf das Selbstbild und Selbstbewusstsein der Absolventen und prägt diese bezüglich ihres weiteren Bewerbungsverhaltens.

- Encounter: Der Eintritt in die Organisation gilt jedoch bezüglich der Identitätsbildung prägender als die antizipatorische Sozialisation. In dieser Phase stehen die Findung des richtigen Rollenverhaltens und die Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten im Mittelpunkt. Außerdem muss der Sozialisand seine Fähigkeiten und Fertigkeiten ausbauen und sein Verhalten den organisationalen Normen und Werten anpassen. Dabei kommt es häufig zu Konflikten zwischen den individuellen Erwartungen und dem tatsächlichen „Arbeitsleben“, was häufig zu Modifikationen dieser führt. Es werden verschiedene Einführungsstrategien und ihre Wirkung auf die Berufseinsteiger besprochen, wobei das geringe Durchführen dieser durch die Aussagen der Befragten auffällt. Da die Stichprobe nur Absolventen, die im Personalbereich tätig sind, umfasst, werden im Besonderen Schwierigkeiten der Personalverantwortlichen angesprochen. So wird deutlich, dass sich die übrigen Abteilungen eher distanziert dem Personalbereich gegenüber verhalten, was gerade für Neulinge anfangs zusätzlich belastend ist.
- Change and acquisition: In der letzten Phase werden Prozesse der Veränderung von Handlungen und Einstellungen sowie die Entwicklung von Ich-Identitäten thematisiert, wobei auch auf individuelle Schlüsselerlebnisse der Befragten eingegangen wird.

### 5.3.3 Organisationale Sozialisation. Eine Studie über das Wohlbefinden von Berufseinsteigern von Peter Drescher (1993)

Drescher verfasste eine Längsschnittstudie über das Wohlbefinden von Betriebseinsteigern. Als Grundlage für diese Untersuchung dienten Befragungen und Tagebücher von 24 Betriebsneulingen. Deren Analyse zeigt, dass Merkmale der Persönlichkeit wie auch Merkmale der Situation das Wohlbefinden am Arbeitsplatz wesentlich beeinflussen. Die Rekrutierung der Versuchspersonen wurde nicht dem Zufall überlassen, sondern es wurden Personalleiter bestimmter Unternehmen angeschrieben und über die Studie informiert. An sie wurde die Aufgabe gerichtet, diese Informationen an Organisationsneulinge weiterzugeben. Daraufhin konnten sich diese selbst entscheiden, ob sie an der Untersuchung teilnehmen wollen oder nicht.

Als erstes Untersuchungsverfahren wurde der 16-Persönlichkeitsfaktoren-Test eingesetzt, um eine Einschätzung der vorherrschenden Persönlichkeitsmerkmale vornehmen zu können. Im zweiten Schritt wurden die Teilnehmer gebeten, einen Fragebogen mit „Skalen zur Erfassung perzipierter Tätigkeitsmerkmale“ auszufüllen, wobei die einzel-

nen Items in Erwartungen umformuliert wurden. Nachdem die Erwartungen an die neue Tätigkeit erhoben wurden, erfolgte die Aufklärung über das Führen des Tagebuchs: so wurden die Versuchspersonen gebeten, in den ersten 14 Tagen am Arbeitsplatz, vom 29. – 35. Tag, vom 64. – 70. Tag, sowie die letzten beiden Wochen der ersten sechs Monate das Befindenstagebuch zu führen. Die empirische Erhebung wurde 1-7 Tage vor der letzten Tagebuchperiode mit persönlichen Interviews, die sowohl standardisierte als auch unstandardisierte Fragen enthielten, abgeschlossen (vgl. ebd.: 148ff.).

Dreschers Darstellungsweise der Untersuchungsergebnisse ist sehr komplex, so dass eine detaillierte Wiedergabe der Ergebnisse hier nicht möglich ist, es bleibt jedoch festzuhalten, dass deutlich wurde, dass sowohl Persönlichkeitsmerkmale (Introversen, Extroversen, Ängstlichkeit oder Impulsivität), Situationsmerkmale (bspw. Jobkomplexität), als auch soziale Unterstützung das Wohlbefinden der neuen Mitarbeiter beeinflussen.

#### **5.4 Theoretische Einordnung**

Nachdem die verschiedenen Ansätze der organisationalen Sozialisation erläutert wurden, möchte ich nun darstellen, welche Ansätze in welcher Form in diese Arbeit integriert wurden.

Das vorliegende Forschungsinteresse integriert alle drei vorgestellten Ansätze: So wird einerseits aus der Kündigungsperspektive untersucht, inwiefern die Persönlichkeit des Sozialisanden und speziell seine individuelle Karriereorientierung Einfluss auf die organisationalen Sozialisationserfahrungen ausübt. Es werden dafür zunächst die unterschiedlichen Karriereorientierungen und die jeweiligen organisationalen Sozialisationserfahrungen durch standardisierte Fragebögen erhoben, um daraufhin durch ein persönliches qualitatives Interview diese Ergebnisse zu vertiefen. Dabei steht die Klärung der Frage im Vordergrund, welche Orientierung zu welchen Erwartungen führt, um daraufhin den Einfluss auf die Ergebnisvariablen demonstrieren zu können. Welche Karriereorientierung führt häufig zu Identifikationskrisen und Realitätsschocks, und welche Karriereansichten lassen sich unkompliziert in die Organisationsstruktur integrieren?

Die Entwicklung der individuellen Karriereorientierung und ihre vorberuflichen Einflussfaktoren sollen mit Hilfe der thematisierten Sozialisationsphasen dargestellt werden. So sollen insbesondere familiäre, schulische und studienbezogene Faktoren und ihre Wirkung auf die individuelle Karriereorientierung erläutert werden. Daraufhin sollen speziell die Eintrittsphase und die Integrationsphase in den möglichen Facetten von

verschiedenen Karrieretypen beschrieben werden. Denn nur durch ein Nachzeichnen der individuellen Karriere mit Hilfe von Phasen und phasenspezifischen Einflussfaktoren lassen sich Vergleiche zwischen den einzelnen Karriereorientierungen vornehmen.

Zum Schluss sollen effektive Sozialisationsstrategien mithilfe der erzielten Ergebnisse vorgestellt werden. Denn Ziel dieser Arbeit ist es, die Divergenz von individuellen Erwartungen und Wünschen in der Einstiegsphase und den Organisationsstrukturen durch effiziente Eingliederungsmaßnahmen zu verringern. Damit soll erreicht werden, die oftmals abstrakt und komplex erscheinenden Unstimmigkeiten zwischen Individualität und organisatorischer Struktur greifbarer zu machen.

Die beschriebenen empirischen Arbeiten machen deutlich, dass die Erfassung von organisationalen Sozialisationserfahrungen auf sehr verschiedenen Forschungswegen erfolgen kann. Für diese Arbeit wurde die Herangehensweise von Welte aufgegriffen und ausgebaut. So wurde, ähnlich wie bei Welte, der Fokus auf die Erzählungen von Absolventen über ihre Berufsverläufe, Erwartungen, Wünsche, Erfahrungen etc. und deren Darstellung gelegt. Übernommen wurde die von Welte vorgenommene Einteilung in drei Phasen einer erfolgreichen organisationalen Sozialisation, um zwischen den einzelnen Aussagen der verschiedenen Absolventen eine gewisse Vergleichbarkeit garantieren zu können. Mit den Worten von Welte geht es in dieser Arbeit nämlich einerseits auch „um ‚situitives‘ Vorgehen, um die Frage nach der Passung von Organisation und Persönlichkeit“ (Welte 1999: 5), andererseits aber auch um die Vergleichbarkeit der Daten. So sollen in dieser Arbeit nicht nur die organisationalen Sozialisationserfahrungen erfasst werden, sondern auch und ganz besonders aktuell vorherrschende Karriereorientierungen erhoben und ihre Beziehung zu bestimmten organisationalen Sozialisationserfahrungen aufgezeigt werden. Deshalb wird neben zwei qualitativen Studien auch eine quantitative Studie zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse durchgeführt. Bei der Operationalisierung innerhalb der quantitativen Studie wurde an die von Welte vorgeschlagenen Faktoren zur Erfassung der einzelnen Sozialisationsphasen angeschlossen. Die für diese Arbeit durchgeführten Studien, ihre Erhebungen, Auswertungen und Ergebnisse werden in den beiden folgenden Kapiteln detailliert dargestellt.

## 6. Die empirische Untersuchung: Die Beziehung zwischen Karriereorientierung und organisationaler Sozialisation

Diese Arbeit dient der Beantwortung von folgenden Fragen:

- Welche Unterschiede lassen sich in den Karriereorientierungen von Studenten und Absolventen, von Frauen und Männern und BWL-Studenten bzw. – Absolventen und Soziologiestudenten bzw. -absolventen erkennen?
- Gibt es unterschiedliche Karrieretypen und inwiefern unterscheiden sich diese voneinander?
- Inwiefern unterscheiden sich die organisationalen Sozialisationserfahrungen von Personen mit verschiedenen Karriereorientierungen?

Zur Klärung dieser drei Hauptfragen ist es zunächst nötig, die individuellen Karriereorientierungen zu erheben und daraufhin spezifische Erfahrungen der Berufseinstiegsphase zu erfragen. Deshalb wurde zunächst eine Typologie in verschiedene Karrieretypen vorgenommen, um im Anschluss daran Zusammenhänge zwischen Karrieretyp und organisationaler Sozialisation aufzeigen zu können. Typologien sind laut Erzberger (1998): „Ausdruck kollektiv verankerter, institutionalisierter Interpretationen. Die individuellen Ansichten oder das individuelle Verhalten von konkreten Personen dient als Ausgangspunkt zur Ermittlung von Strukturmerkmalen einer ganzen Gruppe.“ (Ebd.: 66)

### 6.1 Untersuchungsdesign

Als Untersuchungsdesign wurde sich in dieser Arbeit für einen Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Untersuchungsschritten entschieden. In der methodischen Sozialforschung wird dieser Mix aufgrund seines Aufbaus auch als „Phasenmodell“ (Barton/Lazarsfeld 1984) bezeichnet. Das Phasenmodell kennzeichnet sich dadurch, dass die Studie in verschiedene Einzelphasen untergliedert wird und sowohl qualitative als auch quantitative Untersuchungsmethoden zum Einsatz kommen. Die meisten Phasenmodelle integrieren zwei Untersuchungsphasen: Eine qualitative Vorstudie, die der Hypothesengenerierung dient und eine anschließende quantitative Untersuchung zur Hypothesenüberprüfung. In dieser Studie wird zusätzlich anschließend an die quantitative Untersuchung noch eine qualitative angeschlossen, die einerseits zur Vertiefung

und Erweiterung der quantitativen Ergebnisse, andererseits auch zur Hypothesengenerierung für weitere Forschungsarbeiten dienen soll. So wurde zunächst eine qualitative Vorstudie durchgeführt, die aus 14 qualitativen und leitfadengestützten Interviews bestand. Dieser qualitative Untersuchungsschritt diente einerseits zur Gewinnung der Typologie und andererseits zur Hypothesengenerierung. Die darauffolgende quantitative Untersuchung hat die Hypothesenüberprüfung als Hauptaufgabe.

Da den qualitativen Verfahren in den Sozialwissenschaften häufig mangelnde Validität und Willkür vorgeworfen wird, ist es notwendig, die aus der qualitativen Vorstudie gewonnenen Annahmen entsprechend quantitativ zu überprüfen. Barton/Lazarsfeld schreiben diesen aber – trotz dieses Kritikpunkts an der „statistischen Qualität“ von qualitativen Daten – eine entscheidende Rolle im Forschungsprozess zu: „Qualitatives Datenmaterial eignet sich besonders für die exploratorische Phase eines Forschungsprojektes.“ (Barton/Lazarsfeld 1983: 82) Friederichs bezeichnet qualitative Verfahren als Verfahren, bei denen sich der Forscher „in mehr oder weniger impressionistischer Form“ durch „Ideen, Gespräche und Explorationen, die helfen sollen, das Problem zu strukturieren“ (1980: 52) ein Bild über den Gegenstandsbereich macht. Es geht also darum, unvoreingenommen – inwieweit das ein Forscher tatsächlich sein kann, mag bezweifelt werden – den Untersuchungsgegenstand erst sichtbar zu machen, um darauf überprüfbare Hypothesen aufzustellen. Diese Hypothesen sind jedoch ex ante noch nicht vorhanden, sondern entwickeln sich erst innerhalb des Forschungsprozesses. Oftmals werden qualitative Vorstudien mit „induktivem-unsystematischem Vorgehen“ (Esser 1987: 92) gleichgesetzt und ihnen wird innerhalb der quantitativen Methodik eine „Aschenputtelfunktion“ (Prein et al. 1993: 12) zugewiesen. Meines Erachtens geht der Wert einer qualitativen Vorstudie über den Wert der Hypothesengenerierung hinaus. Denn schließlich konnte in dieser Arbeit nur durch die leitfadengestützten Interviews und die Analyse dieser eine Typologie erkannt und ausgearbeitet werden. So konnten nicht nur Hypothesen in bezug auf diese Typologie erstellt werden, sondern der Grundstein für ein theoretisches Konstrukt an möglichen Karrieretypen gelegt werden. Die anschließende quantitative Untersuchung zeichnet sich durch die Erfassung und Vergleichbarkeit der Karriereorientierungen sowie der organisationalen Sozialisationserfahrungen mithilfe einer Fragenbogenbefragung aus und dient der Hypothesenüberprüfung. Da der Fokus hierbei sowohl auf mögliche Veränderungen der Karriereorientierungen beim Übergang von Studium in Beruf als auch auf geschlechtsspezifische und studien-spezifische Unterschiede gelegt werden soll, werden quantitative und standardisierte

Befragungen bei männlichen und weiblichen BWL- und Soziologiestudenten kurz vor dem Universitätsabschluss, bei BWL- und Soziologieabsolventen ein Jahr und drei Jahre nach dem Universitätsabschluss durchgeführt. Außerdem sollen verschiedene organisationale Erfahrungen von verschiedenen Karrieretypen aufgezeigt werden.

Der zweite qualitative Teil der Studie widmet sich der detaillierteren Erfassung der individuellen Karriereschritte und organisationalen Sozialisationserfahrungen. Diese wurden zwar schon in der quantitativen Untersuchung partiell erhoben, um Zusammenhänge zwischen Karriereorientierung und organisationaler Sozialisation aufzuzeigen. Die qualitative Untersuchung soll diese persönlichen Erfahrungen vertiefen. So wird davon ausgegangen, dass die persönlichen Erfahrungen nur durch eine uneingeschränkte Erzählung dieser gewährleistet werden können, und nur so individuelle Karrieren abhängig von den individuellen Bedürfnissen sichtbar werden.

## **6.2 Typologie der Karriereorientierungen**

In dieser Arbeit wird eine Typologie möglicher Karriereorientierungen vorgenommen. So wird die Vermutung aufgestellt, dass verschiedene Karrieretypen unterschiedliche organisationale Sozialisationserfahrungen machen. Diese Typen weisen – wie auch v. Rosenstiels, Scheins, Hollands, de Longs und Meyers-Briggs Typen – Unterscheidungen in ihren präferierten Berufszielen und in ihrer Karrieremotivation auf. Es wird jedoch weiter davon ausgegangen, dass Personen, die unterschiedliche Ansprüche an ihre berufliche Laufbahn stellen, sich auch in ihren Selbstwirksamkeitserwartungen, dominanten Persönlichkeitsmerkmalen und ihrer Bereitschaft zur beruflichen Mobilität unterscheiden. Bereits hier lässt sich erkennen, dass der Anspruch meiner Typologie allgemeiner gefasst ist als der der erwähnten Autoren. So geht es nicht nur darum, die gewünschten Ziele und Präferenzen der Studenten und Hochschulabsolventen zu erfassen, sondern auch darum, die Individualität der Orientierung sichtbar werden zu lassen.

### **6.2.1 Aufbau der Leitfadens**

Die Interviews wurden mithilfe eines Leitfadens durchgeführt, um eine Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten zu ermöglichen. Durch den Leitfaden sollten die individuellen Wünsche und Strategien in Bezug auf die Karriere der Befragten beschrieben werden. Begonnen mit einer sehr allgemeinen Einstiegsfrage, wie sich die Diplomanden bzw. jungen Absolventen ihre Laufbahn vorstellen, wurde Schritt für Schritt mehr ins Detail gegangen, um zu erfahren, wie verschiedene Karriereaspekte und Inhalte von Laufbah-



nen von den Befragten beurteilt wurden. Dabei wurde deutlich, dass die befragten Personen sehr unterschiedliche Einstellungen und Meinungen zu den Aspekten „Gehalt“, „berufsbedingte Mobilität“, „Verhältnis von Arbeit und Privatleben“, „beruflichem Aufstieg“, „Ansehen der Organisation“ etc. haben und teilweise auch sehr differente Berufsbiographien erreichen wollen. Der Fragebogen beinhaltete folgende Fragen, die jedoch dem Gesprächsverlauf angepasst, also nicht immer in dieser Reihenfolge abgefragt wurden:

- 1.) Wie stellen Sie sich Ihre Karrierebiographie vor? Wie soll Ihre Karriere oder besser formuliert Ihre berufliche Laufbahn konkret verlaufen?
- 2.) Was ist Ihnen an Ihrer späteren Tätigkeit wichtig?
- 3.) Möchten Sie in einem bestimmten Unternehmen arbeiten?
- 4.) Haben Sie einzelne Karriereschritte im Kopf?
- 5.) Wie wichtig ist Ihnen Anerkennung im Beruf?
- 6.) Ist es für Sie wichtig, dass die Organisation ein gesellschaftliches Ansehen hat?
- 7.) Wie wichtig ist Ihnen das Gehalt bei Ihrer Tätigkeit?
- 8.) Was verstehen Sie unter beruflichem Aufstieg?
- 9.) Ist für Sie beruflicher Status wichtig?
- 10.) Ist für Sie wichtig, dass sich Familie und Beruf miteinander vereinbaren lassen?
- 11.) Wie stehen Sie zu berufsbedingten Auslandsaufenthalten?
- 12.) Was verstehen Sie darunter, dass Ihnen die Arbeit Spaß macht?
- 13.) Haben einen Plan im Kopf, welche Erfahrungen Sie in Ihrem Berufsleben gerne machen möchten?

### **6.2.2 Auswertung der Interviews (**

Zur Auswertung der 14 leitfadengestützten Interviews wurde die Methode des „thematischen Vergleichs“ (Meuser/Nagel 2009) verwendet. Diese Methode eignet sich zur Auswertung leitfadengestützter Interviews, die den Fokus auf die Vergleichbarkeit der Daten legen: „(...) darüber hinaus wird die Vergleichbarkeit gewährleistet durch die leitfadenorientierte Interviewführung. Der Leitfaden schneidet die interessierenden Themen aus dem Horizont möglicher Gesprächsthemen (...) heraus und dient dazu, das Interview auf diese Themen zu fokussieren.“ (Meuser/Nagel 2009: 56) Die Auswertung nach dem thematischen Vergleich vollzieht sich in folgenden sechs Auswertungsschritten:

### *Transkription*

Bevor die Interviews ausgewertet werden können, ist es notwendig, diese zu transkribieren. Dabei werden die Interviews in der Abfolge des real Gesprochenen verschriftlicht, um diese Texte daraufhin nach den zu interessierenden Gesichtspunkten auswerten zu können.

### *Paraphrase*

Nach der vollständigen Transkription der Interviews erfolgt ein Sequenzierung des Textes. Um keine wertvollen Informationen bei diesem Auswertungsschritt zu verlieren, „muss die Paraphrase dem Gesprächsverlauf folgen und wiedergeben, was die Experten insgesamt äußern.“ (Ebd.)

### *Kodieren*

Der nächste und sehr wichtige Schritt der Auswertung wird als „Kodierung“ bezeichnet. Beim Kodieren geht es darum, dass die paraphrasierten Textpassagen thematisch geordnet werden. Diese thematische Ordnung soll textnah passieren und es soll versucht werden, Redewendungen der Probanden zu übernehmen. Die Anzahl der Codes ist dabei nicht festgelegt, genauso wenig, ob eine Textpassage einem oder mehreren Codes zugeordnet wird.

### *Thematischer Vergleich*

Nachdem die einzelnen Interviews der Kodierung unterzogen wurden, geht es darum, die einzelnen Interviews miteinander in Beziehung zu setzen und zu vergleichen. Die Logik dieses Vergleichs entspricht der Kodierung, aber nun nicht mehr nur aus einem Interview, sondern alle „thematisch vergleichbaren Textpassagen aus verschiedenen Interviews werden gebündelt“ (ebd.:57).

### *Konzeptualisierung*

Wurde sich bei allen bisherigen Auswertungsschritten konkret auf die Texte und auf die Terminologie des Gesagten bezogen, wird sich bei der Konzeptualisierung nun davon gelöst: „Gemeinsamkeiten und Differenzen“ werden begrifflich gestaltet“. (Ebd.) Durch diese Konzeptualisierung können Aussagen über die Strukturen des Gesagten der Interviewten getätigt werden, die zwar auf das empirische Material begrenzt bleiben, aber anschlussfähig für theoretische Diskussionen sind.

*Theoretische Generalisierung:*

Im letzten Schritt werden die Kategorien geordnet und an Deutungskonzepte angebunden. „Bei diesem rekonstruktiven Vorgehen werden Sinnzusammenhänge zu Typologien und Theorien verknüpft“. (Ebd.)

Bei der Auswertung nach dem thematischen Vergleich müssen all diese Auswertungsschritte durchlaufen werden. Oftmals ist es notwendig, dass von einem Auswertungsschritt wieder auf den vorherigen zurückgegangen werden muss. Diese Rekursivität ist notwendig, um die Angemessenheit der Verallgemeinerung und somit auch die Validität der Daten zu kontrollieren.

In der von mir durchgeführten Vorstudie wurden 14 Interviews dem thematischen Vergleich unterzogen. Das bedeutet, dass die Interviews zunächst transkribiert wurden und darauf die Einzelinterviews sequenziert wurden. Diesen Sequenzen wurden dann thematisch sortiert, d.h. es wurden ihnen Überschriften zugeteilt. Im Folgenden wurde dieser Schritt über alle Interviews gelegt, d.h. es wurde untersucht, in wieweit gleiche Codes bei den verschiedenen Interviews gebildet wurden. Und in den beiden letzten Schritten wurden aufgrund der verwandten Codes Gemeinsamkeiten und Differenzen sichtbar, die zu der von mir im Folgenden thematisierten Karrieretypologie geführt haben.

Ich möchte anhand zweier Interviews den Schritt der Codierung exemplarisch für die Einzelinterviews veranschaulichen:

**Tabelle 12:** Auswertungsschema des Einzelinterviews A/Karrieretypologie

Textstellen Interview A	Codes für ein Einzelinterview
Dann nen steilen, also möglichst steilen Karriereweg hinlegen.	Aufstieg
Das wichtigste für mich oder besser gesagt für meinen Beruf ist das Geld, also wie viel ich verdiene.	Gehalt
..., sondern dass das Miteinander ein Miteinander sozusagen ist und ein gleichberechtigtes Verhältnis und sich das Vorgesetztsein nur in der Entscheidungsbefugnis auswirkt.	Team, Vorgesetztenbeziehung
...zum anderen aber dass es schick ist und nicht irgendwie provinziell, also da würde ich mich schlicht und ergreifend nicht wohlfühlen und ja auch die Statussymbole, die sind mir sehr wichtig, zum einen die ganz banalen wie Autos, Häuser dann auch die etwas psychologisch tiefer gehenden wie dass der eigene Beruf angesehen ist in der Gesellschaft...	Prestige, Status
Beruflicher Aufstieg ist für mich mehr an Verdienst, mehr an Know-How, mehr an Entscheidungsbefugnis und mehr an gesellschaftlichem oder wirtschaftlichem Einfluss.	Gehalt, Macht, Weiterentwicklung

Ja also ich strebe auf alle Fälle nach beruflichem Aufstieg, ansonsten würde ich gar nicht arbeiten, sondern auf ein großes Erbe oder nen Lottogewinn hoffen.	Aufstieg
...wenn ich meine Leistung zeigen kann und meiner Leistung entsprechend vergütet werde, dann würde ich sicherlich lange Arbeitszeiten, Arbeit am Wochenende und Arbeit bis spät in die Nacht akzeptieren.	Gehalt, Work-Life-Balance
Also mir geht es ja primär schon darum, in einer Organisation nach oben zu kommen...	Aufstieg
Also generell denke ich, dass ich innerhalb einer Organisation schon bereit bin und es auch für notwendig halte, Auslandserfahrungen zu sammeln, aber Auslandserfahrungen jetzt an sich nicht das sind, was eine Organisation für mich besonders attraktiv macht.	Berufsmobilität

**Tabelle 13:** Auswertungsschema des Einzelinterviews B/Karrieretypologie

Textstellen Interview B	Codes für Einzelinterview
Und ich denke, dass falls ich einen Job bekomme, der dann auch im Finanzbereich liegt, weil ich da einfach schon so viele Erfahrungen gemacht habe. Aber es könnte auch ein großes Unternehmen sein, also es muss jetzt nicht unbedingt ne Bank sein, also ich finde schon gut, wenn Du in einem großen Unternehmen arbeitest. Warum ist Dir das wichtig? Ja also erstens denke ich, kriegt man da mehr Geld, schon allein wegen dem 13. Monatsgehalt und den Premien und so, das kriegst Du halt in einer kleinen Firma nicht.	Unternehmensgröße, Gehalt
Dann ist dein Arbeitsplatz einfach sicherer, also denke ich mal, dass man in einem kleineren Unternehmen schneller entlassen wird...	Sicherheit
Ja also ich finde eine Kantine schon gut, also ich finde das irgendwie nervig, wenn du dir mittags immer selber was machen musst oder immer nur ne Semmel oder so. Ich will da schon was Warmes...	Verpflegung
...und auch mit den Leuten, da kannst Du mit den Leuten Mittag essen gehen und redest auch mal so.	Kollegenbeziehung
Also mir sind halt schon die Leute wichtig. Also die Leute sind mit das wichtigste, fast wichtiger als der Job irgendwie.	Kollegenbeziehung
Das hab` ich jetzt so gemerkt, wenn du mit den Leuten zu recht kommst und es ein junges Team ist und du dich dann wohlfühlst und dir nicht jedes Tag denkst „oh man schon wieder Arbeit“, also das finde ich schon voll wichtig, dass die Leute passen.	Kollegenbeziehung
Weil wenn das dann lauter so ältere, die integrieren dich dann auch einfach nicht so richtig. Also was ich jetzt mitgekriegt habe, glaube ich einfach, dass die dann auch nicht so interessiert sind, weil die haben den Job, gehen da schon seit Jahren rein und bei jungen Leuten, die sind dann auch mal interessierter, auch mal was privat zu machen und das finde ich schon voll wichtig, wenn man da dann auch mal Kontakte knüpfen kann und nicht nur Arbeit und dann wieder heim.	Kollegenbeziehung
Also was ich jetzt bei einer Bank gemerkt habe, denn da habe ich das Praktikum in Frankfurt gemacht, mein Chef war 40, mit dem ja mei, mit dem Chef redest du natürlich immer nie so wirklich, also einfach so pseudo, man will immer gut dastehen und alles ist immer supertoll. Und da war dann eben noch eine im Team, die war 26 und die hat auch was zu sagen gehabt dort und mit der, da war ich eben wie ich war, wenn ich mal gesagt habe, oh heute habe ich keine Lust zu arbeiten.	Kollegenbeziehung

Also ich finde mit jungen Leuten kann ich einfach besser arbeiten.	
Ich habe mal genau drei Tage in einer Unternehmensberatung gearbeitet, weil ich dort nicht mit den Leuten zurecht gekommen bin. Die waren wie versteinert und meine Chefin war total unhöflich zu mir und da hatte ich am Abend richtig Bauchschmerzen, weil ich es so schlimm fand. Ja und dann bin ich einfach nicht mehr hingegangen.	Kollegenbeziehung, Vorgesetztenbeziehung
Ja also ich finde es schon wichtig, dass man so Projekte hat, wo du nicht immer das gleiche machst, also kriegst ne Eingabe und gibst des ein, sondern schon auch dass du dich mal besprichst, also dass du halt so ein Team hast und das war jetzt auch oft so in den Praktika, dass die da so eine Teamsitzung haben und jeder bringt seine Vorschläge mit ein und sagt halt so, wie er das machen würde, so was finde ich schon gut, wenn du nicht wirklich stupide Deine Sachen machst, sondern halt zusammen was erarbeitest. Und wenn das dann noch mit Leuten passiert, die man nett findet und mit denen man sich gut versteht, dann macht mir die Arbeit eigentlich schon sehr viel Spaß.	Team, Abwechslung
Also ne krasse Karriereleiter ist mir nicht so wichtig, aber ich sag mal mein Gehalt zunächst, das ist für mich schon wichtig. Aber ich bräuchte jetzt nicht so Zusätze wie nen Firmenwagen oder so. Also ich bin jetzt nicht jemand, der die Superkarriere anstrebt, das ist eigentlich nicht der Fall. Klar möchte ich einen Job haben, bei dem ich relativ gut verdiene und mich nicht ärgern muss, dass ich fünf Jahre studiert habe und verdiene dann nicht angemessen, also das soll sich schon widerspiegeln. Aber das ist jetzt nicht das wichtigste, sondern es soll halt angemessen sein.	Aufstieg, Gehalt
Also mir ist die Familie schon wichtiger als die Arbeit, weil ich seh's ja beispielsweise an der Unternehmensberatung oder was ich davon halt so mitkrieg', da arbeitest du Samstag und Sonntag und abends bis neun oder noch länger und für so was hätte ich mich ja jetzt auch entscheiden können, aber das hab' ich halt schon von vornherein abgelehnt, weil das will ich gar nicht machen, allein wegen den Arbeitszeiten.	Work-Life-Balance
Also das ist schon so ein Ding, dass ich nicht sage, 'oh das ist es mir wert, dass ich so viel mehr verdiene und dann aber auch so viel mehr arbeite.'	Gehalt, Work-Life-Balance
Also das finde ich schon wichtig, klar, dass man einen Job findet bei dem man um acht anfängt und um fünf geht, den gibt's halt irgendwie nicht mehr, aber ich denke schon, dass sich das auch mit der Familie vereinbaren lässt, wenn man einen normalen Job und nicht so wie in der Unternehmensberatung, also ich glaub, da ist es schon schwierig als Frau eine Familie zu haben. Also ich kann mir das nicht vorstellen, dass das klappt, wenn der Man auch noch voll arbeitet. Also in meiner Wunschvorstellung würde ich gerne nach der Geburt eineinhalb Jahre zu Hause bleiben und dann irgendwie Teilzeit wieder einsteigen.	Familie, Work-Life-Balance
Also ich muss ganz ehrlich sagen, also ich weiß, dass man das nie einem Personaler sagen darf, aber ich würde keinen Job annehmen bei dem viele Auslandsaufenthalte Bedingung sind. Und es ja schon erwartet, dass man bei Vorstellungsgesprächen sagt, dass man das ganz toll findet und das sofort machen würde. Aber irgendwie leidet da halt eine Beziehung schon ein bisschen darunter, wenn man so was macht und klar kann es gut gehen, aber mir ist meine Beziehung einfach wichtiger als so ein Auslandsjob. Mal für ne Zeit oder ein	Berufsmobilität, Beziehung

Wochenende, das wäre ja super, klar, aber jetzt nicht ,gehen Sie für ein Jahr ins Ausland', das würde ich irgendwie nicht mehr machen, nee.	
Denn ich habe schon ein Auslandssemester und das war okay, weil da super Leute dabei waren und wir nen Riesenspaß die ganze Zeit hatten. Aber trotzdem hat mir mein Freund total gefehlt und länger wäre ich da trotz der netten anderen Studenten nicht geblieben.	Berufsmobilität, Beziehung
Also ich bin ja nicht mal so flexibel, dass ich sage, ich geh in eine andere Stadt, also wenn es nicht anders geht, dann okay, aber meine Priorität hat schon München.	Berufsmobilität

Die restlichen Interviews wurden nach dem gleichen Vorgehen ausgewertet, die folgende Tabelle zeigt die vollständige Codierung aller Interviews:

**Tabelle 14:** Codierung aller Interviews/Karrieretypologie

Codes der Interviews	Frequenz der Codes	Bündelung zu Hauptkategorien
Gehalt	14	Berufliche Ziele
Aufstieg	8	Berufliche Ziele
Prestige	6	Berufliche Ziele
Vorgesetztenbeziehung	4	Berufliche Ziele
Kollegenbeziehung	11	Berufliche Ziele
Teamwork	4	Berufliche Ziele
Sicherheit	9	Berufliche Ziele
Verpflegung	1	Wird aufgrund der einmaligen Nennung nicht in die Auswertung aufgenommen
Berufsmobilität	15	Berufsmobilität
Work-Life-Balance	6	Karrieremotivation
Abwechslung	5	Berufliche Ziele
Karrieremotivation	7	Karrieremotivation
Familie/Privatleben	8	Karrieremotivation
Selbstwirksamkeitserwartungen	4	Selbstwirksamkeitserwartungen
Charaktereigenschaften	5	Persönlichkeitsmerkmale
Autonomie	3	Berufliche Ziele
Interesse/Fähigkeiten	4	Karrieremotivation
Aufgabenvielfalt	5	Berufliche Ziele

Berufsvielfalt	3	Berufliche Ziele
Selbständigkeit	7	Berufliche Ziele
Leistungsorientierung	4	Berufliche Ziele
Status	5	Berufliche Ziele
Macht	1	Wird aufgrund der einmaligen Nennung nicht in die Auswertung aufgenommen
Organisationsvielfalt	3	Berufsmobilität
Aufgabenbeherrschung	3	Berufliche Ziele
Unternehmensgröße	5	Berufliche Ziele
Weiterentwicklung	10	Berufliche Ziele
Anerkennung	3	Berufliche Ziele
Intellektualität	2	Karrieremotivation
Routine	3	Berufliche Ziele
Unabhängigkeit	2	Berufliche Ziele

Diese Kategorien wurden nun in der Form geordnet, dass berücksichtigt wurde, dass bestimmte Kategorien gehäuft im Zusammenhang mit anderen Kategorien genannt wurden. Außerdem wurden sie an die unter Kapitel 4 ausführlich beschriebenen Karrieretypologien angebunden. Dadurch wurden bestimmte Sinnzusammenhänge der einzelnen Kategorien sichtbar. Diese Sinnzusammenhänge wurden zu verschiedenen Karrieretypen zusammengefasst. Bei der Beschreibung dieser wird auf die von anderen Autoren vorgenommenen Typologien eingegangen, um Parallelitäten, Unterschiede und Innovationen dieser Karrieretypologie aufzeigen zu können.

Durch die Auswertung der Interviews konnten mithilfe der beschriebenen Schritte des thematischen Vergleichs vier Hauptkategorien, besser formuliert vier (Haupt-)Karrieretypen herausgearbeitet werden:

- **„klassischer Karrieretyp“**
- **„neuer Karrieretyp“**
- **„Sicherheitstyp“**
- **„sozialer Karrieretyp“**

Diesen Hauptkategorien konnten typenspezifische Unterkategorien zugeordnet werden, auf die im nächsten Kapitel detailliert eingegangen wird. Diese Unterkategorien betreffen die Themen berufliche Ziele, Karrieremotivation, Persönlichkeitsmerkmale, Selbstwirksamkeitserwartungen und berufliche Mobilität.

### 6.2.3 Der klassische Karrieretyp

Durch die Auswertung der Interviews konnte mithilfe des thematischen Vergleichs eine Orientierung herausgearbeitet werden, die als klassische Karriereorientierung bzw. als klassischer Karrieretyp bezeichnet werden konnte. Dieser Karrieretyp ähnelt in vielen Bereichen dem *Karriereorientierten* von v. Rosenstiel, dem *General Management-Typen* von Schein und dem *Unternehmer* von Holland.

Für diesen Typus ist kennzeichnend, dass er nach klassischen Attributen strebt, die lange Zeit die typische Karrierelaufbahn bestimmten: Aufstieg, hohes Gehalt und Prestige.

#### **Streben nach Aufstieg**

Die klassische bzw. traditionale Karriere wird, wie man in den Ausführungen von Hall und Mayrhofer sehen konnte, auch als vertikale Kaminkarriere bezeichnet. Das bedeutet, dass dieser Karrieretyp einen raschen und steilen Aufstieg innerhalb eines Unternehmens anstrebt, um möglichst schnell in die Führungsriege der Organisation zu gelangen und über viel Entscheidungsmacht zu verfügen. Diese Motive wurden bereits bei Scheins *General Management – Typen* beschrieben. So strebt dieser Typus bei Schein rasch nach Managementaufgaben und möchte schnell in eine führende Position innerhalb eines Unternehmens aufsteigen können.

„(...) **Ich strebe auf alle Fälle nach beruflichem Aufstieg**, ansonsten würde ich gar nicht arbeiten, sondern auf ein großes Erbe oder nen Lottogewinn hoffen.“

„**Ich möchte nen steilen, also möglichst steilen Karriereweg hinlegen.**“

„**Ja also ich stelle mir die eigentlich relativ klassisch vor.** Also ich hab ja jetzt gerade mein Studium beendet in Wirtschaftsingenieurwesen und möchte halt jetzt relativ schnell den Einstieg in ein Unternehmen und hab da jetzt eben auch schon Gespräche geführt in drei größeren Firmen, sowohl in der Beratung, aber eben auch im Vertrieb. Also ich streb' eigentlich schon an, in ne Unternehmensberatung zu gehen, und das sieht eigentlich auch schon ganz gut aus. Ja gut und in ner Unternehmensberatung ist das Ganze ja eh schon recht klassisch vorgegeben; man hat da ja ein recht starres Hierarchiesystem, und dem muss man sich ja auch irgendwie unterwerfen, genau und da denke ich, das ist dann da auch ganz gut, und **dann möchte ich da halt relativ schnell nach oben**, aber man kann's ja meistens auch



ein bisschen beschleunigen, wenn man jetzt sehr, sehr gut ist, und das würde ich eben auch versuchen, aber man weiß natürlich nicht immer, ob das dann klappt, aber ich möchte das eigentlich schon, und **dann ist eben in ner Beratung auch das Gehalt super, was mir einfach immer schon wichtig war.**“

### **Streben nach Prestige und guter Vorgesetztenbeziehung**

Die Vorgesetztenbeziehung dürfte besonders im Hinblick auf Förderungsmöglichkeiten für diesen Typ wichtig sein. Ebenso ist seine berufliche Motivation primär auf das schnelle Vorankommen auf der Karriereleiter und weniger auf die Arbeitsinhalte und die Freizeitgestaltung ausgerichtet. Die Bewältigung eines schnellen beruflichen Aufstiegs betrachtet er besonders in einem prestigeträchtigen Unternehmen als realistisch:

„**Na klar, also ich möchte auf alle Fälle schnell die Karriereleiter nach oben** und möchte da jetzt auch nicht lange Kompromisse eingehen und **das Prestige, ja klar, also das ist mir schon wichtig.**

Warum ist Dir das wichtig?

**Ja weil ich schon so ein Vertreter der klassischen Vorstellung bin**, dass wenn man ein Studium hat und das sehr gut abgeschlossen hat und einfach jung und dynamisch ist, dass man dann schon schauen sollte, dass man an seiner Karriere bastelt. **Und ich denke, dass man einfach leichter an seiner Karriere bastelt, wenn man in einem prestigeträchtigen Unternehmen sitzt, weil da ja einfach sehr viel mehr Möglichkeiten da sind**, und weil es da eben nur ein bestimmtes Hierarchiesystem gibt, und man eben genau weiß, **in welche Richtung man da steigen muss, um nach oben zu kommen, und ja mir eben einfach schon wichtig ist, in meinen Leben was zu erreichen.**“

„**Super fände ich, wenn ich in der ersten Zeit einen Mentor an meine Seite bekäme**, was man ja häufig in so großen Firmen bekommt. Weil ich mir eben einfach vorstellen kann, dass so besonders **dieser Aufstiegsgedanke leichter zu realisieren ist**, weil man einfach jemanden hat, der **sein persönlicher Ansprechpartner ist** und man dadurch eben auch Unklarheiten schneller beseitigen kann und man einfach auch **mehr von dem Unternehmen mitbekommt.**“

### **Streben nach hohem Gehalt**

Das Gehalt spielt beim *klassischen Karrieretypen* eine sehr wichtige Rolle für seine Arbeitszufriedenheit. So macht dem *klassischen Karrieretypen* seine Arbeit Spaß, „wenn das Gehalt stimmt“. Er schreibt der finanziellen Vergütung auch eine Kompensationsfunktion zum Ausgleich für die abzuleistenden Überstunden zu. Überstunden gehören für den *klassischen Karrieretypen* zum normalen Arbeitsalltag dazu, wichtig ist hierbei aber, dass sich die Investition in Arbeitszeit entsprechend „auszahlt“. Auch v. Rosenstiel beschreibt bei dem *Karriereorientierten* die Kompensationsfunktion des Gehaltes in bezug auf das notwendige Absolvieren von vielen Überstunden.

„**Das wichtigste für mich oder besser gesagt für meinen Beruf sind das Geld, also wie viel ich verdiene**, das Umfeld, also dass es sehr harmonisch ist, dass es kein Mobbing gibt oder irgendwas, das glaube ich, würde mich sehr in meiner Leistungsfähigkeit einschränken, zum anderen aber **dass es schick ist und nicht irgendwie provinziell**, also da würde ich mich schlicht und ergreifend nicht wohl fühlen, und ja auch **die Statussymbole, die sind mir sehr wichtig**, zum einen die ganz banalen wie **Autos, Häuser** keine Ahnung oder dann auch die etwas psychologisch tiefer gehenden wie **dass der eigene Beruf angesehen ist in der Gesellschaft**, also das ist mir auch sehr wichtig.“

„(...) **Wenn ich meine Leistung zeigen kann und meiner Leistung entsprechend bezahlt werde, dann würde ich sicherlich lange Arbeitszeiten, Arbeit am Wochenende und Arbeit bis spät in die Nacht akzeptieren**. Also das wäre für mich alles andere als ausgeschlossen.“

„**Also ich glaube, mir macht meine Arbeit dann richtig Spaß, wenn ich auch merke, dass sie sich auch auszahlt**, also ich möchte gerne viel investieren in Zeit und Kenntnisse, auch in Perfektion dieser Arbeit, also ich möchte ja schon ein sehr gutes Arbeitsergebnis erzielen, **aber es muss sich halt auszahlen. Also es muss sich für mich auszahlen rein materiell, also dass eben das Gehalt stimmt**, als auch dass man Anerkennung in seiner Firma genießt, Anerkennung generell, und dass einem jetzt **keine Steine in den Weg gelegt werden, wenn man eben schnell nach oben möchte**. Also für mich bedeutet, glaub' ich, Spaß, wenn ich so jedes Jahr für mich verzeichnen kann, okay du hast ne Gehalterhöhung bekommen und okay du hast jetzt nen Aufstieg bekommen, du hast mehr Anerkennung und vielleicht auch mehr Verantwortung, **ja dass sich das eben auszahlt**.“

### **Hohe Selbstwirksamkeitserwartungen**

Als dominantes Persönlichkeitsmerkmal ist beim klassischen Karrieretypen die „Extrovertiertheit“ sehr ausgeprägt, da davon ausgegangen wird, dass er sich selbst die notwendige Sichtbarkeit verschaffen wird, die für organisationsinterne Aufstiege entscheidend ist. Außerdem verfügt er über hohe Selbstwirksamkeitserwartungen; so schreibt er sich hohe Führungsqualitäten zu und sieht sich gerne in der Rolle des Initiatoren. Diese Zuschreibung hat Holland auch bei der Charakterisierung des *Unternehmers* vorgenommen; so möchte dieser zügig in eine Position gelangen, in der er andere führen und leiten kann.

„Also ich denke, dass ich von meinem Charakter immer eher so gepolt bin, und das soll jetzt nicht eingebildet sein, dass ich eher **in einer leitenden Position tätig bin. Ganz einfach deshalb, weil ich gerne als Leithammel vornweg laufe** und bei einer Gruppendiskussion auf den Tisch haue und sage, wie es gemacht wird.“ (Q10, Z. 71-76)

## Geringe Berufsmobilität

Die Berufsmobilität fällt bei diesem Typ in bezug auf Organisationswechsel eher gering aus, da der *klassische Karrieretyp* solange einem Unternehmen treu bleibt, bis dieses Unternehmen seinen Karriereweg bremst anstatt ihn voranzutreiben. Wird sein Karriereweg organisational bedingt restringiert, wird er die Organisation verlassen und seine Karriere in einer anderen Organisation fortführen. Sollten jedoch Auslandsaufenthalte seinen beruflichen Aufstieg innerhalb einer Organisation begünstigen, dann wird er sich diesen nicht widersetzen:

**„Mir geht es ja primär schon darum, in einer Organisation nach oben zu kommen, und wenn diese Organisation international tätig ist und das wird sie in meinen gewünschten Berufsfeldern definitiv sein, dann gehören Auslandskontakte da einfach unweigerlich dazu, denn in dem beruflichen Bereich, wo ich gerne hin will, gerät man in Deutschland schnell an eine gläserne Decke, wo man nicht mehr weiter hinauskommt. Und ich habe eigentlich keine Lust, mich davon einschränken zu lassen, und natürlich sind auch die Sprachen ein Kriterium, das dafür spricht. Also zumindest ein perfektes Englisch sprechen zu können ist zwingende Voraussetzung in allen internationalen Geschäften, gar nicht mehr nur auf Bankenwesen oder Finanzen oder so was beschränkt, und das ist bei mir auch einfach ne persönliche Notwendigkeit als Humanist, da ich ja nur eine Fremdsprache gelernt habe und die nur mäßig. Also generell denke ich, dass ich innerhalb einer Organisation schon bereit bin, und es auch für notwendig halte, Auslandserfahrungen zu sammeln, aber Auslandserfahrungen jetzt an sich sind nicht das, was eine Organisation für mich besonders attraktiv macht.“**

**„(...) denke ich, dass bei mir sowohl der Job als auch die Mobilität ne sehr starke Auszahlungssache ist, also grundsätzlich denke ich, dass ich doch der Typ Mensch bin, der umso mehr Gehalt er bekommt, umso mehr tut, was eben für meine Käuflichkeit im Endeffekt steht oder eben auch andererseits, wenn du sagst, es ist ne Chance für dich oder eben einfach interessant und spannend.“**

**„Sind für Dich Auslandsaufenthalte im Job wichtig?“**

Also wie gesagt, ich möchte jetzt in einem Unternehmen, in einem Unternehmen, das gut ist und nen großen Namen hat relativ schnell nach oben. **Und wenn da jetzt Auslandsaufenthalte dazu gehören, gut dann muss man die eben machen, aber ich brauch es jetzt in dem Sinne nicht, weil das ist wichtig fürs Englisch, also das seh' ich auf alle Fälle ein, aber dazu muss man eigentlich gar nicht mehr zwingend ins Ausland gehen, weil in den Firmen wird ja eh meistens englisch gesprochen mit den Kunden usw. Als Berater bin ich ja sowieso meist irgendwie unterwegs und da muss ich jetzt zwingend nicht noch ins Ausland. Also ich hätte jetzt auch nichts dagegen, wenn ich jetzt hier in München meinen 14 Studententag schieben darf, so muss ich's halt dann mal kurz in Rom, mal kurz in Paris, mal kurz in Frankfurt oder von mir aus auch in Tokio, aber des ist jetzt nicht des, was mir daran jetzt supergut gefällt, weil ganz ehrlich, die Illusion, dass man da jetzt wahnsinnig viel von irgendwelchen Städten sieht, die hab ich jetzt da nicht, und dieses Jetset-Leben, das ist für mich jetzt kein Plus.“**

Es lässt sich zusammenfassen, dass der klassische Karrieretyp in seinen Berufszielen und -wünschen hohe Werte in den Dimensionen „Prestige“, „Management“, „Ver-

dienst“, „Aufstiegsmöglichkeiten“ und „Vorgesetztenbeziehung“ aufweist. Außerdem verfügt er über eine hohe extrinsische Karrieremotivation, hohe Selbstwirksamkeitserwartungen und über eine ausgeprägte Gewissenhaftigkeit und Extrovertiertheit; die Berufsmobilität dürfte dagegen eher mäßig ausfallen.

#### 6.2.4 Der neue Karrieretyp

Aus den Ausführungen zu den neuen Karriereperspektiven (Patchwork-Karriere, Protean career, Boundaryless career) lässt sich erkennen, dass sich der *neue Karrieretyp*, der diese Perspektiven in sich vereint, in vielen Aspekten konträr zum *klassischen Karrieretyp* verhält. Steht beim *klassischen Karrieretyp* der Aufstieg innerhalb einer Organisation im Vordergrund, so geht es dem *neuen Karrieretyp* primär um die Abwechslung. Wie in den Ausführungen zur Patchwork-Karriere ausführlich beschrieben wurde, geht es auch dem *neuen Karrieretyp* nicht mehr um das Absolvieren einer Karriere innerhalb nur einer Organisation. Der *neue Karrieretyp* strebt stattdessen nach abwechselnden Aufgabengebieten, nach abwechselnden Organisationen und abwechselnden Arbeitsorten. Außerdem interessiert sich dieser Karrieretyp hauptsächlich für die Inhalte seiner Tätigkeit, d.h. die Inhalte seiner Arbeit müssen ihn ansprechen, weniger das Image der Organisation oder das Gehalt. Desweiteren ist er wie der *protean man* an einem ständigen Weiterbildungsprozess interessiert und möchte rasch ein hohes Maß an Autonomie und Selbstständigkeit innerhalb einer Organisation erreichen. Er möchte gerne selbst die Verantwortung für seine berufliche Laufbahn übernehmen und gibt die Planung dieser nur sehr ungern in die Hände einer Organisation ab.

#### **Streben nach Abwechslung**

Der *neue Karrieretyp* weist aufgrund seiner Bindungslosigkeit an einen bestimmten Berufsweg und an eine bestimmte Organisation bzw. an eine Berufsbranche ein hohes Maß an Autonomie- und Abwechslungsbedürfnis in bezug auf seine Laufbahnplanung auf. Hier lassen sich einige Parallelen zum *varietätsorientierten Mitarbeiter* von de Long erkennen. Auch dieser ist innerhalb seiner beruflichen Laufbahn auf der ständigen Suche nach Abwechslung. Wie wir an der folgenden Interviewpassage sehen können, streben diese Personen deshalb primär nach Traineeprogrammen als Einstiegsprogramm oder, ähnlich wie es de Long beschreibt, nach zeitbegrenzten Projekten, wodurch ihnen

Abwechslung garantiert wird. Auch Schein nimmt die zeitliche Begrenzung einer bestimmten Tätigkeit und Aufgabe in die Charakterisierung seines *Unternehmers* mit auf.

„Also die Tätigkeit sollte auf jeden Fall abwechslungsreich sein und vielseitig in jede Richtung. Eine Art Traineeprogramm wäre wahrscheinlich die beste Alternative, um in verschiedenen Abteilungen arbeiten zu können, um herauszufinden, was mir dauerhaft Spaß machen würde. Denn ich will halt jede Routine vermeiden und erreichen, dass der Job richtig Spaß macht, und es keine Qualen sind, mich von Montag bis Freitag in die Firma zu quälen.“

„Also mir macht meine Arbeit, glaube ich, Spaß, wenn sie abwechslungsreich ist, und ich mich immer gefordert, aber möglichst nicht überfordert fühle, nicht immer das gleiche mache, sondern auch immer wieder verschiedene Aufgaben und Aufgabenbereiche bekomme, und das Ganze eben meinem Interesse entspricht (...).“

„(...) und dass ich nicht immer dasselbe mache, also wie gesagt, ich hab ein wahnsinniges Problem mit dem, ich stehe auf der Stelle und komm' nicht voran und das verbinde ich auch mit immer gleichen Tätigkeiten. Also ich möchte schon ein relativ breites Aufgabenspektrum. Also ich möchte mich ausprobieren und ich möchte auch mal Fehler machen, um dann zu merken, das war's vielleicht nicht (...).“

### **Streben nach persönlicher Weiterentwicklung und Autonomie**

Der *neue Karrieretyp* möchte sich weiterentwickeln (auch gerne durch das Kennenlernen anderer Kulturen) und ausprobieren, außerdem trifft er karrierebezogene Entscheidungen am liebsten selbst und fühlt sich daher in einer Organisation schnell seiner Freiheit beraubt. Er legt viel Wert darauf, selbst über seine beruflichen Wege zu entscheiden. Hier lassen sich viele Ähnlichkeiten zum *nonkonformen Idealisten* von Klages erkennen, dessen vordergründige Motive Selbstverwirklichung, Autonomie und Unabhängigkeit sind. Auch der *neue Karrieretyp* wehrt sich gegen unreflektierte Anpassung, Konfliktvermeidung und Regelbefolgung. Wie dem *Forscher* von Myers-Briggs ist es auch dem *neuen Karrieretypen* wichtig, dass er innerhalb seiner Arbeit über ein hohes Maß an Selbständigkeit verfügen kann. Desweiteren möchte er wie in den Ausführungen zur *boundaryless career* ausführlich dargestellt wurde sein „Know-how“ ständig erweitern.

„Also ich möchte einfach keinen Job annehmen, wo ich weiß, vielleicht hab' ich in zehn Jahren noch den gleichen Job und bin dann halt vielleicht eine Hierarchiestufe höher. Also das würde mir für mich selber einfach nicht reichen. Nicht weil ich jetzt diese klassische Karriere anstrebe, sondern vielmehr weil ich anstrebe, nicht stehen zu bleiben, also weil ich mich weiterentwickeln möchte, und für mich ist so eine Weiterentwicklung auch verbunden, dass man andere Dinge sieht, die man jetzt noch nicht so kennt wie eben wie man sagt, man geht ins Ausland und lernt eben neue Kulturen kennen oder man geht ja auch ins Ausland, um dann in einer anderen Firma oder an dem anderen Standort einer Firma zu arbeiten

und da bekommt man dann ja wieder andere Dinge mit. **Also diese Weiterentwicklung ist für mich schon sehr wichtig.**“

**Also ich will schon gleich immer sagen können, was ich will und was ich nicht will. Ich bin auch einfach nicht der Mensch, der sich da gerne was antut, was er nicht will, nur weil das einem vorgeschrieben wird. Und ich denke, dass das auch möglich sein sollte, dass man primär seine persönlichen Ziele verfolgt, also dass man das tut, was einem wichtig ist.** Das geht natürlich nicht immer, das ist mir schon klar, aber es sollte auf gar keinen Fall die Regel sein, dass man Projekte annimmt und in Länder reist, auf die man überhaupt keine Lust hat.

### **Hohe intrinsische Karrieremotivation**

Der *neue Karrieretyp* muss seine Arbeit stimulierend finden, um diese erfolgreich ausführen zu können. Da für den *neuen Karrieretyp* bei seiner Berufswahl der Spaß an der Arbeit, die Deckung mit seinen persönlichen Interessen und der ständige Weiterbildungsprozess im Vordergrund stehen, wird vermutet, dass er primär intrinsisch motiviert ist. Ähnlich Scheins  *kreativem Mitarbeiter* strebt auch der *neue Karrieretyp* innerhalb seiner Tätigkeit nach gewisser unternehmerischer Kreativität. So gibt er sich nicht mit vorgefertigten Lösungen zufrieden, sondern konzentriert sich auf neue Wege und neue Ergebnisse. Das Gehalt ist diesem Karrieretypus weniger wichtig als die Inhalte seiner Tätigkeit.

**„Also ich mein’, wenn es mir in meiner Arbeit gefallen würde, dann wäre ich absolut bereit dazu, auch Überstunden zu machen und viel Verantwortung zu übernehmen und wenig Freizeit zu haben.“**

**„Also mir macht meine Arbeit dann Spaß, wenn ich die Inhalte ansprechend finde, also wenn ich das, was ich da tue auch wirklich gerne mache. Also wenn ich mich dadurch richtig angesprochen fühle, dann macht es mir bestimmt auch Spaß.** Und dass ich nicht immer dasselbe mache, also wie gesagt, ich hab ein wahnsinniges Problem mit dem, ich stehe auf der Stelle und komm’ nicht voran, und das verbinde ich auch mit immer gleichen Tätigkeiten.“

**„Also Geld war mir jetzt nie sonderlich wichtig und wird es auch nie sein, und wenn mir die Arbeit Spaß macht, dann wird es noch unwichtiger.** Es wird eher wichtig, wenn mir meine Arbeit keinen Spaß macht, denn dann will ich mir zumindest davon ein schönes Leben außerhalb der Arbeit ermöglichen können (...).“

### **Hohe Selbstwirksamkeitserwartungen und hohe berufliche Mobilität**

Der *neue Karrieretyp* benötigt sowohl hohe Selbstwirksamkeitserwartungen als auch eine hohe berufliche Mobilitätsbereitschaft, da er sich häufig in neuen Arbeitsfeldern und Berufsbranchen zurechtfinden muss, und dies nur durch den Glauben an seine persönliche Fähigkeiten und durch die Freude an häufigen Veränderungen funktionieren wird. Als dominantes Persönlichkeitsmerkmal gilt deshalb bei diesem Karrieretyp die

„Offenheit für neue Erfahrungen“. Der *neue Karrieretyp* möchte innerhalb seiner beruflichen Laufbahn möglichst viele Erfahrungen erlangen können. Diese Erfahrungen beziehen sich nicht nur auf das Arbeitsgebiet, sondern auch auf die Arbeitsumgebung. Er verfügt außerdem über hohe Selbstwirksamkeitserwartungen in Bezug auf die Ausführungen seiner Arbeitsaufgaben.

„Andere Kulturen, Sonne, Strand, Meer und das kombiniert mit Arbeit ist schon ne tolle Kombination (...). Ja und ansonsten ist mir schon auch sehr wichtig, dass ich da mit den Leuten klar komme, also ich hatte da eigentlich noch nie große Probleme, **ob in Deutschland oder Bali oder Singapur oder Malaysia. Ich finde mich eigentlich überall zurecht**, wenn es etwas lockerer ist und nicht so steif, denn so ein steifes Getue, das würde mich auch echt nerven. Also die Leute sollten schon cool drauf sein, ja (...).“

„**Ich denke, dass man seinen Werdegang gar nicht mehr so fix planen kann**, das ergibt sich dann aus der Situation heraus, wenn man dann in einem bestimmten Bereich drin ist, dann sagt man vielleicht, in dem Bereich möchte ich vielleicht dies oder jenes mal machen oder die oder jene Erfahrung dann mal machen. Aber das kann sich dann auch wieder ändern, **also ich gehe einfach mal nicht davon aus, dass man immer derselben Organisation oder so angehört, sondern dass man sich und damit eben auch seine Wünsche und so weiter weiterentwickelt. Und vielleicht will man mal ne Erfahrung aufgrund einer anderen Erfahrung machen, an die man davor überhaupt nicht gedacht hat.** Ich war mal in Genf für über ein Jahr, obwohl ich erst nur vorhatte, da für ein Semester zu bleiben, um eben an der Uni dort zu studieren und dann hat mir da der Prof. so ne Hiwistelle angeboten, und die hab ich natürlich angenommen, weil es da ja in der Schweiz richtig viel Geld im Vergleich zu hier gibt. Und über diese Hiwistelle habe ich dann ein Praktikum bei der Uno bekommen, weil mein Prof. mich da empfohlen hat. Und so bin ich dann halt viel länger in Genf geblieben als ich eigentlich vorhatte (...).“

„Also wie gesagt nen konkreten Plan habe ich jetzt nicht, also ich möchte erst ein bisschen rumreisen, **dann möchte ich gerne ein Traineeprogramm starten, wo das ist, weiß ich noch nicht. Dann möchte ich während des Traineeprogramms gerne ins Ausland und viele Abteilungen kennenlernen** und hoffe, dass ich dadurch auch den Arbeitsbereich finde, der mir Spaß macht. **Möchte mich dann da ausprobieren, werde aber trotzdem nicht nur in dem Arbeitsbereich tätig sein, bin mir auch sicher, dass ich in meiner ersten Firma nicht ewig bleiben möchte**, sondern dass das eben für mich mal ne Station ist, um mich kennenzulernen, um zu wissen, wo passe ich ganz gut hin und eben auch um einfach Berufserfahrung zu sammeln. **Kann mir dann aber auch nochmal vorstellen nen Break zu machen und nochmal was ganz anderes auszuprobieren. Also da bin ich gerade einfach noch total offen und möchte mich jetzt einfach noch nicht festlegen.**“

„**Auslandsaufenthalte würden mich eher animieren, weil ich glaube, dass das eine berufliche und persönliche Bereicherung ist**, und in manchen Ländern kann ich mir auch vorstellen, länger zu leben, in anderen würde ich das nur für Erfahrungszwecke oder Karrierezwecke machen, aber nicht um da länger zu bleiben, und das würde ich dann auch von Anfang an gerne ausschließen wollen.“

„(...) **ansonsten ist mir noch wichtig, dass ich nicht immer an einem Ort arbeiten muss. Ja, ich würde gerne mal von A nach B** und so, und wenn sich das mit dem Beruf verbinden lässt, dann bitte. Also ich würde ja gerne bei der FIFA arbei-

ten, und da würde das schon gut gehen, also das ist schon ein Grund, warum ich da arbeiten will. Bei mir ist es ja so, dass ich gerne im Pressebereich arbeiten will, **und da reist man viel und hat viel mit Leuten zu tun und lernt viele kennen und so.**“

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass der *neue Karrieretyp* in seinen Berufswünschen und -zielen hohe Werte in den Dimensionen „Abwechslung“ und „Autonomie“ aufweisen wird. Außerdem ist er intrinsisch motiviert, verfügt über hohe Selbstwirksamkeitserwartungen und ist offen für neue Erfahrungen. Seine Berufsmobilität fällt sehr hoch aus.

### 6.2.5 Der Sicherheitstyp

Der *Sicherheitstyp* weist viele Gemeinsamkeiten mit dem *ordnungsliebenden Aktivisten* von Klages, dem *Beständigen* von Schein, dem *Sinnlichen* von Holland und dem *Beurteiler* von Myers-Briggs auf. Seine Hauptmotive sind das Streben nach Sicherheit sowohl in der Aufgabenbewältigung als auch in dem regelmäßigen Erhalt seines Gehaltes.

#### **Streben nach Sicherheit**

Im Gegensatz zu den bereits beschriebenen Typen stehen beim *Sicherheitstyp* keine aufstiegs- bzw. abwechslungsfördernden Maßnahmen im Vordergrund seiner Berufswünsche, vielmehr sehnt er sich nach einem sicheren Arbeitsplatz, der ihm ein festes Gehalt garantiert und ihm nicht viele Entscheidungen abverlangt. Auch für den *Beständigen* von Schein sind die tragenden Motive Sicherheit und Beständigkeit innerhalb seiner Berufs- und Karrierewahl.

„(...) also ich hab' ja jetzt so ein Jobangebot bei einem Partner von einem Automobilhersteller bekommen und na ja, also der Job ist jetzt nicht so toll, glaub' ich, aber was soll's, **ich denke, es ist wichtig, eine Arbeit zu haben (...)** primär geht's mir schon darum, ein sicheres Geld zu verdienen (...). **Ich meine, ich will auf gar keinen Fall arbeitslos sein, da würde ich verrückt werden.** Immer diese Bewerbungen und eine Absage nach der anderen. (...) **Also an sich fände ich so einen nine to five Job mit einem guten Gehalt schon sehr angenehm.**“

„**Und ich hätte gerne einen sicheren Job.** Also mein Vater ist ja Beamter und der braucht sich keine großen Sorgen machen, der behält seinen Job ja immer; bei meiner Mutter schaut das dagegen ganz anders aus, die musste schon häufiger in ihrem Leben ihren Job wechseln, und das kann mit zwei Kindern schon ne Belastung sein. Also momentan weiß sie auch wieder nicht, ob sie ihren Job behalten kann, und das ist schon ätzend, wenn man sich da immer so Sorgen machen muss.“

„**Also Spaß an der Arbeit ist für mich (...), wenn ich keine Angst haben müsste, dass ich gleich wieder ohne Job dastehe.**“



„**Ja und wenn's nach mir geht, dann möchte ich da halt einfach nen Job finden**, das Gehalt ist mir da jetzt nicht superwichtig, **also ich hätte halt jetzt gerne ein sicheres Einkommen**, wo ich halt weiß, am Ende des Monats ist das Gehalt auf meinem Konto, und mit dem kann ich planen und rechnen, aber die konkrete Höhe, die ist für mich jetzt nicht so entscheidend. **Wichtig ist mir, dass ich einen unbefristeten Arbeitsvertrag habe**, weil mit so einer befristeten Sache, da hätte ich immer Probleme, weil ich da wie gesagt eh schon recht ängstlich von Natur aus bin, und mich das einfach immer wahnsinnig nervös machen würde, wenn ich wüsste, jetzt hast du nur noch ein Monat nen Job und dann weiß man ja auch wieder nicht, wie es weiter geht. Ja und ansonsten ist es bei mir schon, dass ich eine Arbeit möchte, die ich schon ganz gerne mache, **aber wichtiger ist mir sogar, dass ich meine Arbeit gut mache, also gut beherrsche und auch nicht ständig** unter so nen Druck gestellt werde, so dass ich jetzt besser sein muss, weiter kommen muss. Das soll jetzt nicht heißen, dass ich das ausschließe, aber ich bin von Natur aus jetzt nicht der Mensch, der danach absolut strebt. Also ich glaube, ich kann sehr, sehr zufrieden sein mit einer Arbeit, die ich gut mache, die schon auch irgendwie adäquat zu meiner Ausbildung ist, und wo ich **ein sicheres Einkommen habe und keinen befristeten Vertrag**. Also ich glaub, das ist für mich schon so das Entscheidende.“

### **Kein Interesse an beruflichem Aufstieg**

Im Gegensatz zum klassischen Karrieretypen strebt der *Sicherheitstyp* nicht nur keinen beruflichen Aufstieg an, vielmehr würde ihn die Option auf einen beruflichen Aufstieg sogar mehr abschrecken als motivieren. Denn Aufstieg geht mit mehr Verantwortung, mehr Spektrum in der Aufgabenbreite und mit mehr Entscheidungen einher. Dies sind jedoch Attribute, die der *Sicherheitstyp* aufgrund seines großen Strebens nach Routine innerhalb seiner beruflichen Laufbahn vermeiden möchte.

„**Aber dass man eben sicher aufsteigt, das strebe ich beispielsweise sicher nicht an. Also ne Führungsposition, oh Gott oh Gott, also da hätte ich total Bammel davor, denn da müsste man ständig schwierige Entscheidungen treffen, und das möchte ich nicht**, denn ich hab' schon immer gerne abgesicherte Entscheidungen. Denn ich hab' ja auch während des Studiums immer viel gearbeitet, und da war mir schon sehr recht, wenn ich da alles immer nochmal absichern konnte und ich selber nicht die Entscheidung treffen musste und schon gar nicht über viele Personen.“

„**Ist Dir beruflicher Aufstieg wichtig?**

**Nee, also das spielt für mich ehrlich gesagt keine große Rolle.** Ich würde sogar eher sagen, **dass ich ihn gar nicht anstrebe**, weil ich sowieso kein Mensch bin, der viel Verantwortung und so weiter haben will, **sondern ich will einfach nur ne Arbeit, die mir Spaß macht.**“

## Streben nach Routine

Ähnlich dem *ordnungsliebenden Konventionalisten* von Klages zeichnet sich der *Sicherheitstyp* dadurch aus, dass er viel Wert auf Ordnung und Routine legt und deshalb Verantwortung ebenso wie ungewohnte Aufgaben ablehnt. Er strebt genauso wie der *Sinnliche* von Holland nach einer Tätigkeit, die sich durch Beständigkeit und Routine auszeichnet. Er hat kein Interesse an einer abwechslungsreichen Tätigkeit, zu deren Bewältigung die individuelle Weiterentwicklung notwendig wäre. Meist sind auch die Arbeitsinhalte nicht ausschlaggebend dafür, ob sich dieser Karrieretyp bei seiner Arbeit wohlfühlt oder nicht, sondern vielmehr dass er sich bei der Ausführung seiner Arbeitsaufgabe sicher fühlt.

„Ja also, ich glaub wie schon gesagt, **dass mir meine Arbeit nur dann Spaß macht, wenn ich meine Arbeit beherrsche**, dass ich mir nicht ständig Gedanken darüber machen muss, dass ich irgendwelche Fehler mache. Ähm dass ich **mich dabei sehr, sehr sicher fühle**, also dass ich einfach weiß, wie das alles funktioniert, dass ich nicht ständig nachfragen muss, dass ich also nicht immer ständig auf irgendjemand angewiesen bin. **Und ich möchte halt schon mein Arbeitsgebiet, also ich hätte schon gerne was Abgegrenztes, was ganz klar strukturiert ist**. Ja das würde ich eben auch ganz gerne machen und ich glaube dann würde es mir auch erst Spaß machen, und das würde ich auch darunter verstehen.“

## Extraprofessionale Karrieremotivation

Ähnlich dem *freizeitorientierten Mitarbeiter* von v. Rosenstiel legt der *Sicherheitstyp* sein Hauptinteresse nicht auf die Arbeit, sondern auf die Freizeit. So möchte er neben seinem Berufsleben möglichst viel Zeit mit seiner Familie und seinen Freunden verbringen. Die Arbeit wird hier also teilweise als Mittel zum Zweck betrachtet, um eine erfüllte und sorgenfreie Freizeit verbringen zu können. Interessant ist auch, dass der *Sicherheitstyp* kein Interesse an einer beruflichen Weiterentwicklung oder einen beruflichen Aufstieg hat, sondern primär nach einem geordneten Privat- und Berufsleben strebt:

„Also ich fände es total schlimm, dass ich, wenn ich ein Kind habe, sofort nach sechs Wochen oder acht Wochen Mutterschutz, die man da hat, sofort wieder anfangen müsste zu arbeiten, und mein Kind dann in irgendeine Krippe oder zu irgendeiner Pflegemutter oder irgendwie so, **also ich möchte da schon die ersten Jahre für mein Kind da sein, und auch so Hort von der ersten Klasse an und immer erst mit mir dann abends heim zu kommen, also das möchte ich meinem Kind nicht zumuten**.“

„Also ich kann mir jetzt nicht vorstellen von morgens bis abends im Büro zu sitzen und wenn ich Kinder habe, die dann den ganzen Tag abzugeben und keine Zeit mehr für mich und die Kinder zu haben. (...) **Denn ich will auf alle Fälle mal ne gute Mutter sein und ein richtig schönes Zuhause für meine Kinder schaffen, und das geht nur, wenn ich dafür auch viel Zeit habe**. Also meine Mutter ist Grundschullehrerin und die war dadurch immer viel daheim und hatte so nen si-

cheren Job, dass sie auch lange ganz daheim bleiben konnte, und das war schon toll. Also ich ärgere mich ja immer noch, dass ich nicht auch Lehrerin geworden bin, denn dann hätte ich jetzt nicht diese Jobsorgen, sondern würde genau wissen, wie es weitergeht, und das ist doch schon was sehr Beruhigendes.“

„**Aber ich weiß eben auch ganz genau, dass ich irgendwann Kinder bekommen will und ne Familie gründen möchte, und dass darauf dann auch irgendwann mein Fokus liegt.** Also ich bin auch so groß geworden, dass man das schon so vereinen kann, Beruf und Familie, aber bei mir war auch immer klar, wo meine Mutter ihren Lebensmittelpunkt hat, also sicher nicht in der Arbeit, und das fand ich als Kind immer sehr schön und auch als Familie sehr ertragreich und ich möchte das schon sehr gerne nachahmen. **Also ich möchte mal Kinder, und dann sind meine Kinder auch die Hauptrolle (...).**“

„Ich möchte halt soviel verdienen, dass ich damit ganz gut über die Runden komme, **aber so diese Statussachen sind mir eigentlich wurscht**, eben auch, ob andere meinen Job toll finden, das interessiert mich eigentlich nicht sonderlich, denn ich möchte irgendwann mal Mutter sein und keine tolle Karriere machen. **Also mein Privatleben wird da immer im Vordergrund stehen, und die Karriere kommt da auf jeden Fall erst danach. Ich möchte mich da auch echt nicht immer weiterentwickeln**, also wenn ich irgendwann da bin, wo ich mich wohlfühle und einigermaßen verdiene, dann bleibe ich da und **strebe da keine große Weiterentwicklung mehr an.**“

### **Kein Interesse an beruflichem Status**

Dem *Sicherheitstyp* ist ein ausgeglichenes Berufs- und Privatleben wichtig, da Spannungen in der Partnerschaft und der Familie den nach Sicherheit Strebenden verunsichern. So ist es ihm wichtig, viel Zeit mit seiner Familie und speziell mit seinen Kindern zu verbringen, Geld und beruflicher Status spielen dagegen eine untergeordnete Rolle.

„**Nee, kein beruflicher Status.** Also wie gesagt, ich weiß ja noch nicht mal, was ich jetzt dann mal werde, weil die Berufe, auf die ich mich jetzt beworben habe, **die haben jetzt nicht so ne Bezeichnung oder nen Titel, bei dem man jetzt sagen kann ‚wow die hat’s jetzt geschafft oder so‘, also von dem her ist mir das eigentlich total unwichtig.** Also erst mal glaub’ ich nicht, dass ich den mal erreichen werde, und das spielt jetzt für mich wie gesagt auch keine Rolle.“

„**Nee, also das gesellschaftliche Ansehen der Organisation ist mir gar nicht wichtig**, denn ich hab’ mich ja jetzt wie gesagt komplett breitgefächert beworben, von dem her ist mir das jetzt eigentlich überhaupt nicht wichtig. **Ob das jetzt ein großes oder ein kleines ist, das ist mir eigentlich auch egal.** Klar sagt man, dass man in den Größeren sicherer ist, aber man merkt ja gerade, dass die Großen alle auch ihre Probleme haben, ihr Personal zu halten und von dem her sag’ ich, dass mir das egal ist.“

## Geringe Selbstwirksamkeitserwartungen

Im Gegensatz zu den bereits beschriebenen Typen verfügt der *Sicherheitstyp* über geringe Selbstwirksamkeitserwartungen und ein niedriges Selbstwertgefühl. So fehlt ihm das Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten und er hat Schwierigkeiten damit, sich selbst innerhalb seiner Stärken und Schwächen einschätzen zu können. Auch seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt beurteilt er sehr pessimistisch.

„Also ich mein’, **ich hab es da als Sportwissenschaftlerin auch einfach nicht so leicht, so große Ansprüche zu stellen**, glaub’ ich, denn in meinem ersten Bewerbungsgespräch habe sich sofort die Frage gestellt bekommen, was ich da in den Sportwissenschaften eigentlich mache, und da überlegt man sich dann schon, ob man nicht besser was anderes hätte machen sollen.“

Das habe ich bis jetzt immer so gehandhabt, denn ich habe jetzt auch nicht so nen Lebenslauf, der einen umhaut, **aber vielleicht liegt das auch einfach daran, weil ich mir da auch einfach nicht soviel zutraue. Ja in vielen Bereichen, wenn ich so darüber nachdenke...**

Wie meinst Du das konkret?

Naja also ich bin ein Fisch von Sternzeichen, und das sagt ja schon alles oder? **Nein im Ernst ich kann mich nicht sonderlich gut verkaufen, das habe ich bereits im Studium und so weiter gemerkt und ich lege da einfach keinen großen Wert drauf, mich als jemand total Tolles darzustellen und ich glaube einfach, dass ich deshalb auch nicht groß Karriere machen werde und es auch gar nicht will.**“

## Geringe berufliche Mobilität

Der *Sicherheitstyp* eckt nicht gerne an, sondern zeichnet sich im Berufs- wie im Privatleben durch ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit aus und tritt eher introvertiert auf. Der *Sicherheitstyp* hält nicht viel von beruflicher Mobilität, da diese Unsicherheit und Risiko mit sich bringt, die er ja unbedingt vermeiden möchte. Für ihn ist es sehr wichtig, dass er sein gewohntes Umfeld für seinen Job nicht verlassen muss.

„Also für nen begrenzten Zeitraum von zwei, drei, von mir aus auch vier Wochen würde ich vielleicht schon wegen dem Job verreisen, **aber von Jahren will ich da nichts hören**. Und wenn, **dann muss es auch vereinbar sein, also wenn der Partner auch die Möglichkeit hat, in dem und dem Ausland irgendwie was zu machen für den Zeitraum, dann ist das schon wieder ne andere Geschichte. Also bei mir würde das schon reichen, wenn es heißt, das Superjobangebot wartet in Hamburg, also da müsste ich dann auch schon mal überlegen**. Also wenn gar nichts anderes geht, würde ich das dann wahrscheinlich schon machen und versuchen. Aber mein Partner fände das nicht so toll. Und das ist mir einfach schon wichtig, dass man so was mit seinem Partner bespricht und keine Alleingänge startet.“

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass der *Sicherheitstyp* primär nach einer Tätigkeit strebt, die ihm eine Arbeitsplatzgarantie und ein sicheres Einkommen beschert. Deshalb

wird er hohe Werte in den Dimensionen „Sicherheit“ und „Arbeitsplatzbedingungen“ aufweisen. Außerdem ist er primär extraprofessional motiviert und strebt nach einem geordneten Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben. Seine Selbstwirksamkeitserwartungen fallen eher gering aus, da er sich weder viel zutraut noch die Motivation verspürt, Probleme initiativ zu bearbeiten. Er dürfte wohl neben dem sozialen Typen der immobilste von den verschiedenen Karrieretypen sein, da Mobilität mit Veränderung und Neuerung einhergeht, auf die der Sicherheitstyp innerhalb seiner beruflichen Laufbahn keinerlei Wert legt.

### 6.2.6 Der soziale Karrieretyp

Der *soziale Karrieretyp* weist viele Ähnlichkeiten mit Hollands *Sozialem* und Myers-Briggs *Gefühlsmäßigem* auf. So sind ihm eine gute Mitarbeiterbeziehung sowie ein angenehmes Arbeitsumfeld wichtig.

#### **Wunsch nach ausgeglichener Kollegen und Vorgesetztenbeziehung**

Der *soziale Karrieretyp* ist primär an sozialen Kontakten innerhalb und außerhalb seiner Arbeit interessiert. So sucht er nach einem Arbeitsplatz innerhalb einer Organisation, in der ein gutes Betriebs- und Arbeitsklima herrscht:

**„Also mir sind da schon die Leute wichtig. Also die Leute sind mit das Wichtigste, fast wichtiger als der Job irgendwie, also das hab ich jetzt so gemerkt, wenn du mit den Leuten gut klar kommst, und es ein junges Team ist, und du dich dann einfach wohlfühlst und dir nicht jeden Tag denkst, oh man schon wieder Arbeit, also ja, das finde ich schon voll wichtig, dass die Leute passen.** Weil wenn das dann lauter so Ältere sind, die integrieren dich dann auch einfach nicht so richtig, also was ich jetzt so mitgekriegt habe, ich glaub' einfach, dass die dann auch nicht so interessiert sind, weil die haben den Job, gehen da schon seit Jahren rein und bei jungen Leuten, die sind dann auch mal interessierter, **auch mal was privat zu machen, und das finde ich schon voll wichtig, wenn man da dann auch mal Kontakte knüpfen kann und nicht nur Arbeit und dann wieder heim, sondern dass da halt auch ne Freundschaft oder halt einfach ein Kontakt entsteht.** Also was ich jetzt bei einer Bank gemerkt habe, denn da habe ich ein Praktikum in Frankfurt gemacht, mein Chef war 40, mit dem ja mei, mit dem Chef redest du natürlich immer noch anders, aber trotzdem war das immer nur ein Gespräch, ja halt so oberflächlich, dass man halt nie so wirklich, also einfach so pseudo, man will immer so gut dastehen und alles ist immer supertoll. Und da war dann eben noch eine im Team, die war 26 und die hat auch was zu sagen gehabt dort und mit der, da war ich eben wie ich war und wenn ich mal gesagt habe, oh heute hab' ich keine Lust zu arbeiten. Also ich find' mit jungen Leuten, kann ich einfach besser arbeiten. **Ich habe mal genau drei Tage lang in einer Unternehmensberatung gearbeitet, weil ich dort nicht mit den Leuten zurecht gekommen bin.** Die waren wie versteinert und meine Chefin war total unhöflich zu mir, und da hatte ich am

Abend richtig Bauchschmerzen, weil ich es so schlimm fand. Ja und dann bin ich einfach nicht mehr hingegangen (...).“

Außerdem ist für diesen Karrieretyp die Teamarbeit wichtig und bereichernd für sein berufliches Wohlbefinden.

„Also ich finde es schon wichtig, dass man so Projekte hat, wo du nicht immer das gleiche machst, also kriegst ne Eingabe und gibst des ein, sondern schon auch, dass du dich mal besprichst, also dass du halt so ein Team hast und das war jetzt auch oft so in den Praktika, **dass die da so eine Teamsitzung haben**, und jeder bringt seine Vorschläge mit ein und sagt halt so, wie er das machen würde, so was finde ich schon gut, wenn du nicht wirklich stupide deine Sachen machst, **sondern halt zusammen was erarbeitest. Und wenn das dann noch mit Leuten passiert, die man nett findet und mit denen man sich gut versteht, dann macht mir die Arbeit eigentlich schon sehr viel Spaß.**“

„**Ich mach’ auch lieber was im Team, da bin ich auch besser, weil ich da nicht so viel Angst vor Fehlern habe**, denn man spricht das dann ja alles nochmal ab und so, aber wenn du allein arbeitest, dann passieren einfach mehr Fehler, weil ja nur du drüberschaust und kein anderer. **Ja also, ich will schon auch Verantwortung, aber im Team (...).**“

### **Extraprofessionale und intrinsische Karrieremotivation**

Seine berufliche Motivation ist primär extraprofessionaler Art, da er nach vielen sozialen Kontakten außerhalb der Arbeit strebt und kein großes Interesse an dem Absolvieren einer linearen Karrierelaufbahn aufweist. Trotzdem ist es ihm wichtig, dass er seine fachlichen und persönlichen Kompetenzen erweitern kann:

„(...) ich strebe diese lineare Karriere so nicht an und deshalb will ich auch nicht in die Führungsriege eines Großunternehmens, aber das heißt jetzt nicht, dass ich immer auf dem gleichen Level bleiben will, **also ich will mich auf alle Fälle weiterentwickeln, beruflich und auch persönlich** und ich denke, dass sich diese beiden Bereiche auch gar nicht so gut trennen lassen. **Natürlich will ich mich steigern in meiner Leistung und Kompetenz** und möchte dafür Anerkennung erhalten in Form von mehr Verantwortung und spannenderen Aufgaben, aber diesen klassischen Aufstieg strebe ich nicht an.“

Ihm sind jedoch auch die Inhalte seiner Arbeit sehr wichtig sind, womit er neben der extraprofessionalen auch eine intrinsische Karrieremotivation aufweist. So stehen für ihn die Arbeit mit netten Menschen und das Streben nach einer interessenadäquaten Tätigkeit mehr im Zentrum seiner Karriereplanung als das Streben nach einem hohen Gehalt:

„**Mir ist viel wichtiger, dass ich mit netten Leuten zusammenarbeite als ein hohes Gehalt.**“

„Ich arbeite einfach schon ganz gerne mit Menschen als nur mit Zahlen. Also mir ist sowieso generell der Kontakt zu Menschen und somit auch zu den Kollegen sehr wichtig. Also ich möchte da nicht gemobbt werden, aber solange die Kollegen und der Umgang mit dem Umfeld dort ganz okay läuft, und keine psychische Belastung darstellt, **dann ist mir schon die Aufgabe wichtiger**. Und ich will auf gar keinen Fall von meiner Aufgabe unterfordert werden, also das finde ich schrecklich. **Also wenn ich da nix eigenständiges denken kann und auch auf nix stolz sein kann, was ich da mache den ganzen Tag. Also wenn arbeiten bedeutet Abarbeiten zu machender Arbeit, die jeder nach einer gewissen Zeit machen könnte, dann will ich das nicht.**“

„(...) Wenn ich mir diese Laufbahn basteln dürfte, **dann wäre für mich wichtig, dass ich nette Kollegen habe. Ja Kollegen sind mir sehr wichtig**, ich habe da nicht so gute Erfahrungen während meiner Studentenjobs gemacht, und das fand ich schlimm. **Also wenn man sich da nicht akzeptiert fühlt, dann macht einem die ganze Arbeit keinen Spaß**. Also so war das jedenfalls bei mir, ich wollte da gar nicht mehr hingehen und habe ja dann auch irgendwann gekündigt. Also ich hab' da schon lang mit mir gekämpft, denn ich brauchte ja das Geld und das war auch echt nicht einfach, aber es ging dann einfach nicht mehr, und da hab ich mir gesagt, dass ich mir so was nicht nochmal antue. Ja also die Kollegen, **aber natürlich ist mir die Arbeit an sich schon auch wichtig. Also ich will ja auch nicht umsonst studiert haben, um dann was zu machen, was mir keinen Spaß macht und wozu ich gar nicht studieren hätte müssen. Also es soll schon was sein, wo ich meine Fähigkeiten einsetzen kann (...).**“

### **Geringe berufliche Mobilität**

Zum Aufbau der sozialen Kontakte sind ihm seine extrovertierte und sehr verträgliche Art sehr hilfreich. In bezug auf die Berufsmobilität wird im eine mittlere Ausprägung zugeschrieben, da das Wohlbefinden des *sozialen Karrieretyps* sehr von dem Arbeitsklima abhängt und weniger von karriereförderlichen Aspekten. So wird er eine Organisation verlassen, wenn Konflikte mit den Kollegen oder den Vorgesetzten nicht gelöst werden können und in einer Organisation bleiben, wenn er sich sozial integriert fühlt.

Auslandaufenthalte strebt er dagegen nicht an, da diese eine Trennung von dem gewohnten sozialen Umfeld bedeuten, das dem *sozialen Karrieretyp* sehr wichtig ist:

„(...) **Ich würde keinen Job annehmen bei dem viele Auslandsaufenthalte Bedingung sind**. Und es wird ja schon immer erwartet, dass man bei Vorstellungsgesprächen sagt, dass man das ganz toll findet und das sofort machen würde. Aber irgendwie leidet da halt eine Beziehung schon ein bisschen drunter, wenn man so was macht und klar, es kann gut gehen, aber mir ist da meine Beziehung einfach wichtiger als so ein Auslandsjob. Mal für ne Zeit oder mal für ein Wochenende, das wäre ja super, klar, aber jetzt nicht „gehen Sie für ein Jahr ins Ausland“, das würde ich irgendwie nicht mehr machen **oder ganz definitiv, ich würde es nicht machen, nee**. Denn ich habe schon ein Auslandssemester und das war okay, weil da super Leute dabei waren und wir nen Riesenspaß die ganze Zeit hatten. Aber trotzdem hat mir mein Freund total gefehlt und länger wäre ich da trotz der netten anderen Studenten nicht geblieben. **Also ich bin ja nicht mal so flexibel, dass ich sage, ich geh' in eine andere Stadt, also wenn es nicht anders geht dann okay, aber meine erste Priorität hat schon München.**“

„(...) **Ehrlich gesagt will ich nicht aus München weg**, denn hier habe ich meine Familie und meine Freunde. Mein Freund hat gerade nen Dreijahresvertrag an der Uni unterschrieben und wir wollen uns jetzt hier ne Wohnung suchen und meine Schwester hat gerade ein Baby bekommen und **nee, ich will nicht weg aus München**.“

„(...) **Es muss in München sein, da gibt's für mich überhaupt keine Überlegung, kein Job dieser Erde und kein Geld der Welt**. Ich habe hier meine Wohnung, meine Familie, meinen Partner, meine Freunde, das geb' ich doch nicht alles für nen Job auf. Klar muss man das ja nicht ganz aufgeben, aber verändern tut sich da dann bestimmt einiges und das möchte ich nicht. Nicht für einen Job. **Also mich reizt das gar nicht, so jobmäßig rumzureisen, also Ausland, das schreckt mich echt ab**, also innerhalb von Deutschland, da käme des dann immer auf den Zeitraum an, also wenn es sich um ein, zwei Wochen handelt, dann würde mich das nicht abschrecken, aber ich muss es nicht haben, also das reizt mich überhaupt nicht.“

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass der *soziale Karrieretyp* hohe Werte in den Dimensionen „Mitarbeiterbeziehung“ und „Altruismus“ aufweisen wird. Außerdem ist er primär intrinsisch und extraprofessional motiviert, da ihm der Arbeitsinhalt und die Pflege seiner Familie und Freunde sehr wichtig ist. Als dominantes Persönlichkeitsmerkmal wird ihm die „Verträglichkeit“ zugeschrieben, da er großen Wert auf ein harmonisches Verhältnis zu den Kollegen legt. Die berufliche Mobilität fällt bei diesem Karrieretyp eher gering aus, da er sehr an sein gewohntes soziales Umfeld gebunden ist und dieses nur allzu ungern für seine berufliche Weiterentwicklung verlassen möchte.

### 6.3 Quantitative Untersuchung

Bei der quantitativen Untersuchung steht die Vergleichbarkeit der Daten im Fokus. So sollen typenspezifische Unterschiede der Karrierewünsche und der organisationalen Sozialisationserfahrungen aufgedeckt werden. Sie zielt also auf die Zuweisung von bestimmten Karrieretypen zu bestimmten Erfahrungen innerhalb der Berufseinstiegsphase ab. Die quantitative Untersuchung wurde als Online-Befragung durchgeführt. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurden die Studenten und Absolventen vor Versenden der Fragebögen telefonisch kontaktiert und über die Untersuchung informiert. Außerdem wurde bei diesem Telefonat die aktuelle Emailadresse erfragt und die Bereitschaft zur Teilnahme festgestellt. Die Informationsemail mit dem Link zu dem Fragebogen wurde daraufhin an alle telefonisch erreichten und zur Teilnahme bereiten Studenten bzw. Absolventen versendet.



### 6.3.1. Zu testende Hypothesen

Die quantitative Untersuchung besteht wie bereits angesprochen aus zwei Teilen. So steht zunächst die Überprüfung der vorgenommenen Karriere-Typologie im Vordergrund des Forschungsinteresses, um daraufhin die unterschiedlichen Sozialisationserfahrungen dieser Typen erfassen zu können. Dementsprechend wurden auch die zu testenden Hypothesen den Konstrukten „Karriereorientierung“ und „organisationale Sozialisation“ zugeordnet.

#### 6.3.1.1 Hypothesen zu den Karriereorientierungen

Im ersten Schritt der empirischen Untersuchung sollen Hypothesen getestet werden, die sich auf die individuelle Karriereorientierung beziehen.

Die Typologie der Karrieretypen setzt sich aus den Variablen „Berufsziele“, „Karrieremotivation“, „Persönlichkeitsmerkmale“, „Selbstwirksamkeitserwartungen“ und „Berufsmobilität“ zusammen. Aufgrund der vorgenommenen Typologie wird vermutet, dass sich die unterschiedlichen Typen in diesen Ausprägungen folgendermaßen voneinander unterscheiden:

##### 6.3.1.1.1 Hypothesen zum klassischen Karrieretypen

**H1: „Der klassische Karrieretyp weist höhere Werte in den Dimensionen ‚Prestige‘, ‚Verdienst‘, ‚Aufstiegsorientierung‘ und ‚Management‘ auf als die drei anderen Karrieretypen.“**

**H2: „Der klassische Karrieretyp weist eine höhere extrinsische und eine niedrigere extraprofessionale Karrieremotivation auf als die drei anderen Karrieretypen.“**

Diese beiden Hypothesen lassen sich einerseits theoretisch, also durch schon bekannte (Karriere-)Typologien als auch empirisch aus den Ergebnissen der qualitativen Vorstudie herleiten:

So legt bereits die Typologie von v. Rosenstiel et al. bei der Beschreibung des *Karriereorientierten* den Fokus auf die Aufstiegsorientierung und die Bereitschaft, viele Überstunden zu absolvieren und auf Freizeit zu verzichten. Außerdem ist diesem Typus sehr wichtig, dass er eine hohe finanzielle Vergütung erhält und in einem Unternehmen arbeitet, das „wichtig“ ist. Auch Scheins „*General-Management*“- Typ verfügt über ein ausgeprägtes Streben nach einer verantwortlichen Position, ebenso wie der *Unternehmer* von Holland. Auch in der qualitativen Vorstudie, die mithilfe des thematischen Vergleichs vier Karrieretypen herausbildete, wurde deutlich, dass die Attribute „Presti-

ge“, „Einkommen“ und „beruflicher Aufstieg“ von dem *klassischen Karrieretypen* den meisten Zuspruch erhielten. Außerdem verfügt dieser Typ über hohe Selbstwirksamkeitserwartungen und möchte gerne als „Leithammel“ eine Gruppe anführen.

#### 6.3.1.1.2 Hypothesen zum neuen Karrieretypen

**H3** „Der neue Karrieretyp weist höhere Werte in den Dimensionen ‚Abwechslung‘ und ‚Autonomie‘ auf als die drei anderen Karrieretypen.“

**H4:** „Der neue Karrieretyp ist offener für neue Erfahrungen als die drei anderen Karrieretypen.“

**H5:** „Der neue Karrieretyp weist eine höhere intrinsische Arbeitsmotivation auf als die drei anderen Karrieretypen.“

**H6:** „Der neue Karrieretyp weist eine höhere Bereitschaft zur Berufsmobilität auf als die drei anderen Karrieretypen.“

Diese Hypothesen leiten sich einerseits aus den Ausführungen zu den neuen Karriereperspektiven, als auch aus bereits publizierten (Karriere-)Typologien sowie aus den Ergebnissen der qualitativen Vorstudie ab.

So lag der Schwerpunkt bei den Erläuterungen zu den neuen Karriereperspektiven, also der *Patchwork-Karriere*, der *protean career* und der *boundaryless career* sowohl auf Abwechslung innerhalb der Berufslaufbahn, als auch auf Autonomie und auf selbständigen Denken. Diese Art des Denkens spiegelt sich auch in der hohen intrinsischen Karrieremotivation des *protean man* wieder. Die Karriere wird zu einer Unternehmung, dessen Planung von dem Individuum selbst unternommen werden muss und dessen streckenweise Unplanbarkeit in das Karrierekonzept integriert wird. Viele dieser Attribute finden sich auch in den beschriebenen (Karriere-)Typologien wieder: So strebt der Longs *varietätsorientierte Mitarbeiter* nach Abwechslung und Myers-Briggs *Forscher* lässt sich ungern in seinen Denkprozessen restringieren. Der *nonkonforme Idealist* von Klages möchte sich innerhalb seiner beruflichen Laufbahn selbstverwirklichen und autonom handeln können. Auch innerhalb der qualitativen Vorstudie wird in den Beschreibungen zur „Wunschlaufbahn“ deutlich, dass der neue Karrieretyp an einer Laufbahn mit vielen verschiedenen Aspekten interessiert ist. So sollen sowohl die Inhalte der Tätigkeit abwechselnd sein als auch die Arbeitsorte. Außerdem möchte er die Möglichkeit haben, seine Meinung zu äußern und sich selbst weiter zu entwickeln. Wichtiger als das Gehalt ist ihm, dass er sich mit seiner Arbeit identifizieren kann und ihn die Inhalte

seiner Tätigkeit ansprechen. Der *neue Karrieretyp* integriert also viele Aspekte der Berufslaufbahn, die unter den neuen Karriereperspektiven aufgeführt wurden und verkörpert eine innovative Sicht auf Karriere und Berufslaufbahn.

#### 6.3.1.1.3 Hypothesen zum Sicherheitstypen

**H7: „Der Sicherheitstyp erzielt höhere Werte in den Dimensionen ‚Sicherheit‘ und ‚Arbeitsbedingungen‘ als die drei anderen Karrieretypen.“ (andere Typologie)**

**H8: „Der Sicherheitstyp weist eine höhere extraprofessionale Karrieremotivation auf als die drei anderen Karrieretypen.“(Freizeitorientierung)**

Auch die Hypothesen zum *Sicherheitstypen* lassen sich sowohl aus den bereits unter Kapitel 4 beschriebenen Typologien als auch aus den Ergebnissen der qualitativen Vorstudie herleiten.

So beschreibt v. Rosenstiel den *freizeitorientierten Typ* als eine Person, die die Arbeit primär als Mittel und Zweck betrachtet, um eine angenehme Freizeit verbringen zu können. Dieser Typus legt den Fokus auf eine sichere Position und geregelte Arbeitszeiten. Sind diese Komponenten gegeben, stellt er meist nicht mehr viele weitere Ansprüche an seine Tätigkeit. Der *ordnungsliebende Aktivist* von Klages, der *Beständige* von Schein, der *Sinnliche* von Holland und der *Beurteiler* von Myers-Briggs streben ebenfalls nach Beständigkeit und Routine innerhalb ihres Aufgabengebiets. Sie verfügen über keine extrinsische Karrieremotivation, da sie kein Interesse an Aufstiegen und damit an Veränderungen und mehr Verantwortung haben. Auch der *Sicherheitstyp* berichtet innerhalb der qualitativen Vorstudie in bezug auf seine berufliche Laufbahn über das Streben nach einem ausgeglichenem Privat- und Berufsleben. Das Berufsleben soll primär erwartbar sein und ihm ein Gefühl von Sicherheit vermitteln können.

#### 6.3.1.1.4 Hypothesen zum sozialen Karrieretypen

**H9: „Der soziale Typ erzielt höhere Werte in den Dimensionen ‚Altruismus‘ und ‚Mitarbeiterbeziehung‘ als die drei anderen Karrieretypen.“**

**H10: „Der soziale Karrieretyp ist verträglicher als die drei anderen Karrieretypen.“**

Auch die Hypothesen zum sozialen Karrieretypen lassen sich sowohl aus bereits aufgestellten (Karriere-)Typologien als auch aus den Ergebnissen der qualitativen Vorstudie herleiten.

Die soziale Orientierung in bezug auf die berufliche Laufbahn wurde bereits schon von Holland in Form seines *Sozialen* und von Myers-Briggs in Form seines *Gefühlsmäßigen* beschrieben. Für diese beiden Karrieretypen steht die Interaktion mit Menschen im Vordergrund der Berufswahl, dagegen widerstrebt ihnen eine Tätigkeit im handwerklichen und technischen Bereich. Auch in der qualitativen Vorstudie wurde deutlich, dass der *soziale Karrieretyp* viel Wert auf eine harmonische Unternehmenskultur legt. Er möchte mit seinen Kollegen ein freundschaftliches Verhältnis erreichen und sich auch über private Angelegenheiten unterhalten können. Außerdem legt er ähnlich wie der *Sicherheitstyp* viel Wert auf ein ausgeglichenes Privatleben und möchte aus Berufsgründen sein gewohntes Umfeld nicht verlassen.

#### 6.3.1.1.5 Hypothesen zu Mischtypen

**H11: „Der klassische und neue Karrieretyp verfügen über höhere Selbstwirksamkeitserwartungen als der Sicherheits- und der soziale Karrieretyp.“**

Diese Hypothese stützt sich einerseits auf die Ausführungen zu den neuen Karriereperspektiven und auf die Charakterisierung des *Karriereorientierten* von v. Rosenstiel sowie auf die Ergebnisse der qualitativen Vorstudie.

So wird in den Ausführungen zu den neuen Karriereperspektiven das Augenmerk auf das Vertrauen des *protean man* in seine persönlichen Qualifikationen und auf die Bestimmtheit bei der individuellen Gestaltung seiner beruflichen Laufbahn gelegt. Auch der *neue Karrieretyp* beschreibt sich innerhalb der qualitativen Vorstudie als eine Person, die sich „überall zurecht finden wird“ und die Wert darauf legt, dass sie einerseits bestimmte Prozesse beeinflussen kann und andererseits auch damit zurecht kommt, nicht konkret zu wissen, wie die berufliche Laufbahn verlaufen wird. Dieser Typus vertraut auf seine eigenen Fähigkeiten, und dieser Glaube verschafft ihm eine Souveränität im Umgang mit Veränderungen und Unvorhergesehenem.

Der *klassische Karrieretyp* dagegen spricht sich sowohl in der Charakterisierung des *Karriereorientierten* von v. Rosenstiel als auch in der Beschreibung der qualitativen Vorstudie Führungsqualifikationen zu und sieht sich gerne in der Rolle des Initiators.

**H12: „Wirtschaftswissenschaftler gehören eher der Gruppe des klassischen Karriere- und des Sicherheitstyps und Sozialwissenschaftler eher der Gruppe des neuen und des sozialen Karrieretyps an.“**

Diese Hypothese stützt sich auf die Annahme, dass Sozialwissenschaftler aufgrund ihrer Studieninhalte mehr Interessen an den sozialen Aspekten ihres Berufslebens haben als die Wirtschaftswissenschaftler. Außerdem wird davon ausgegangen, dass die vielseitige, aber teilweise auch unspezifische Ausbildung der Sozialwissenschaftler einen vielfältigeren und variableren Berufsweg bedingt als die der Wirtschaftswissenschaftler.

**H13: „Frauen gehören eher der Gruppe des Sicherheits- und des sozialen Karrieretyps an, Männer eher der Gruppe des klassischen und des neuen Karrieretyps“.**

Diese Hypothese stützt sich auf die sog. Stereotypentheorien. Unter Stereotypen werden in den Sozialwissenschaften vor allem „Komplexe von Eigenschaften“ (Rustemeyer/Thrien 1989: 108) verstanden. So wird der typische Mann als dominant, unabhängig, aggressiv, leistungsorientiert und logisch denkend sowie die typische Frau als abhängig, einfühlsam, sanft und taktvoll beschrieben. Nach der vorgenommenen Typologie entsprechen somit die männlichen Eigenschaften eher dem klassischen und dem neuen Karrieretypen, die weiblichen Eigenschaften eher dem Sicherheits- und sozialen Karrieretypen.

#### 6.3.1.2 Hypothesen zu den organisationalen Sozialisationserfahrungen

Der zweite Teil der quantitativen Untersuchung bezieht sich auf die unterschiedlichen Sozialisationserfahrungen der vier Karrieretypen. Das bedeutet, dass aufgezeigt werden soll, inwiefern sich die einzelnen Karrieretypen unterschiedlich in eine Organisation einfügen bzw. wo die einzelnen Typen Schwierigkeiten in der Sozialisation haben.

Integration in die Arbeitsgruppe

**H14: „Der soziale Karrieretyp kommt besser mit den Kollegen zurecht als die drei anderen Karrieretypen.“**

Diese Hypothese leitet sich aus der Charakterisierung des *sozialen Karrieretyps* ab. Der *soziale Karrieretyp* legt aufgrund seines Wunsches nach einem sozialen Miteinander und einer stimmigen Unternehmenskultur mehr Wert auf eine erfolgreiche Integration in die Arbeitsgruppe als die drei anderen Karrieretypen. Da für ihn das Miteinander in einer Organisation und das angenehme Arbeitsklima die vordergründigen Motive seiner

Berufs- und auch Organisationswahl sind, wird davon ausgegangen, dass er sich bewusst um ein angenehmes Verhältnis zu seinen Kollegen bemühen wird.

#### Aufgabenerfüllung

**H15: „Der klassische und der neue Karrieretyp finden sich leichter mit ihrer Aufgabenerfüllung zurecht als der soziale Karrieretyp und der Sicherheitstyp.“**

Diese Hypothese lässt sich einerseits aus den unter Kapitel 4 beschriebenen Typologien als auch aus den Charakterisierungen des *klassischen* und des *neuen Karrieretypen* herleiten.

Der *Karriereorientierte* wird von v. Rosenstiel et al. als eine Person beschrieben, die über ein sehr ausgeprägtes Streben verfügt, die hierarchische Spitze einer Organisation zu erreichen. Auch bei der qualitativen Vorstudie konnte als Ergebnis festgehalten werden, dass der *klassische Karrieretyp* über eine hohe extrinsische Karrieremotivation verfügt. Aus dieser Erkenntnis folgernd wird angenommen, dass sich dieser Karrieretyp zur möglichst schnellen Zielerreichung keinerlei Fehler in der Einstiegsphase leisten möchte, da diese seine aufstiegsorientierten Karriereambitionen in dem Unternehmen restringieren könnten.

Die Motive beim *neuen Karrieretyp* sind etwas andere: Der *neue Karrieretyp* wird aufgrund seiner hohen intrinsischen Karrieremotivation gut mit seiner Aufgabe zurechtkommen, da er nur Aufgaben ausführt, die er - ähnlich dem *protean man* - sehr interessant findet und die zu seinen Fähigkeiten passen werden. Ein weiterer Aspekt für die korrekte Aufgabenausführung des *neuen Karrieretyps* dürfte seine Freude an Weiterbildungsprozessen und die daraus wachsenden Kompetenzen sein.

Im Gegensatz dazu verfügt der *Sicherheitstyp* über geringe Selbstwirksamkeitserwartungen, die sich auch in Zweifeln bezüglich der Korrektheit der Aufgabenerfüllung zeigen werden. Der *soziale Karrieretyp* legt mehr Wert auf seine sozialen als auf seine Fachkompetenzen und wird dadurch auch mehr Gewicht auf den Aufbau eines sozialen Netzes innerhalb der Organisation als auf die perfekte Aufgabenausführung legen.

#### Integration in die Organisation

**H16: „Der neue Karrieretyp integriert sich innerhalb der ersten sechs Monate besser in die Organisation als die drei anderen Karrieretypen.“**

Diese Hypothese lässt sich aus den Ausführungen zu den neuen Karriereperspektiven ableiten. So wird deutlich, dass sowohl innerhalb der *Patchwork-Karriere* häufige Or-

ganisationswechsel eingeplant sind als auch der *protean man* und Verfechter der *boundaryless career* nach einem Wechsel von Positionen und nach Erfahrungen in verschiedenen Funktionsbereichen einer Organisation bzw. mehrerer Organisationen streben.

Auch der *neue Karrieretyp*, der viele Charakteristika der neuen Karrierekonzepte in sich trägt, legt nicht viel Wert auf die feste Etablierung in ein Unternehmen, sondern integriert in seine Karrierewünsche häufige Organisations- und Abteilungswechsel. Die Integration in eine Organisation sollte daher bei ihm schneller verlaufen als bei den drei anderen Karrieretypen, um viel Erfahrung und Know-How aus seiner Tätigkeit mitnehmen zu können. Aufgrund seiner offenen Persönlichkeit wird er sich leichter bei den Integrationsprozessen zurechtfinden und sich schneller in der Organisation als festes Mitglied etablieren.

Spannungen zwischen Berufs- und Privatleben

**H17: „Der klassische Karrieretyp empfindet mehr Spannungen zwischen Berufs- und Privatleben als die drei anderen Karrieretypen.“**

Bereits v. Rosenstiel et al. haben in der Beschreibung des *Karriereorientierten* beschrieben, dass bei diesem Karrieretyp bei einer ausreichenden Vergütung und entsprechend prestigeträchtigen Unternehmen, die Bereitschaft zu Überstunden ohne weiteres besteht und die Absolvierung dieser auch als notwendig betrachtet wird. Auch in den Ergebnissen der Charakterisierung des *klassischen Karrieretypen* wird die Bereitschaft zu Überstunden bei angemessener Bezahlung aufgeführt.

Deshalb wird davon ausgegangen, dass der *klassische Karrieretyp* sich besonders in der Einstiegszeit ausschließlich auf seine berufliche Etablierung und seine berufliche Laufbahn konzentrieren wird und seine privaten Interessen vernachlässigen muss. Die anderen drei Karrieretypen werden aufgrund ihrer extraprofessionaleren Interessen mehr Geschick in der Herstellung der Balance zwischen Privat- und Berufsleben aufweisen. Außerdem werden die drei anderen Typen ein Interesse an geregelten Arbeitszeiten haben und sich nicht zu übermäßigen Überstunden überreden lassen.

Bindung an die Organisation

**H18: „Der neue Karrieretyp verfügt über ein niedrigeres normatives und abwägendes Commitment als die drei anderen Karrieretypen.“**

**H19: „Der Sicherheitstyp verfügt über ein höheres abwägendes Commitment als die drei anderen Karrieretypen.“**

**H20: „Der neue Karrieretyp wechselt häufiger die Organisation als die drei anderen Karrieretypen.“**

Diese Hypothesen gründen sich auf die berufliche Einstellung des *neuen Karrieretyps*, viele Erfahrungen in verschiedenen Organisationen zu sammeln. Ähnlich dem *protean man* und den Verfechtern der *boundaryless career* möchte sich der *neue Karrieretyp* nicht zu sehr an eine Organisation binden. Er integriert in jeden Organisationseinstieg auch die Möglichkeit eines Ausstieg und einer Umorientierung oder eines Auslandsaufenthalts. Deshalb bindet er sich generell weniger an eine Organisation und löst sich somit auch schneller vom Unternehmen als die drei anderen Karrieretypen. Dagegen bindet sich *der Sicherheitstyp* aufgrund seiner Sorge, nach einer Kündigung keine neue Anstellung zu finden fester an ein Unternehmen. Er plant generell wenige Wechsel innerhalb seiner Laufbahn ein, was man an seiner niedrigen Berufsmobilität erkennen kann. Für diesen Karrieretyp ist es wichtig, dass ihm sein Berufsleben Sicherheit und Konstanz bieten kann. Hat er den Einstieg in eine Organisation geschafft, die ihm diese Möglichkeit bietet, wird er versuchen, immer in dieser Organisation bleiben zu können.

#### 6.3.1.3. Hypothesen zu den neutralen Outcomes

Die folgenden Hypothesen beziehen sich auf „neutrale“, abhängige Variablen und werden deshalb unter die Bezeichnung neutrale Outcomes subsummiert.

Mentoring

**H21: „Der klassische Karrieretyp erhält eher einen Mentor als die drei anderen Karrieretypen.“**

Diese Hypothese stützt sich auf die Tatsache, dass Mentoring als Unterstützung und Förderung für den Berufseinsteiger gilt. Diese Unterstützung wird eine Organisation jedoch nur einem Mitarbeiter zukommen lassen, der die Absicht hat, innerhalb dieses Unternehmens „Karriere zu machen“ und somit nicht beim nächstbesten Angebot das Unternehmen verlassen wird. Außerdem bringt der klassische Karrieretyp die Berufsziele und individuellen Merkmale mit, die eine Förderung durch einen erfahrenen Mitar-



beiter besonders ertragreich machen. Er verfügt über eine hohe extrinsische Karrieremotivation, die ihn sehr empfänglich für ein Mentoringprogramm macht. Denn wie in den Ausführungen zum Mentoring ausführlich beschrieben wurde, hat der klassische Karrieretyp durch einen Mentor die Möglichkeit, die für Aufstiege notwendige Sichtbarkeit im Unternehmen zu erhalten.

**H22: „Personen mit Mentoren weisen eine niedrigere Fluktuation auf als Personen, die keinen Mentor zur Unterstützung erhielten.“**

**H23: „Personen mit Mentoren weisen ein höheres affektives Commitment auf als Personen, die nicht mentoriert wurden.“**

Empirische Untersuchungen konnten zeigen, dass mentorierte Personen gegenüber nicht-mentorierten Personen mehrere berufliche Vorteile erlangen konnten: Protégés besitzen eine höhere Karriereerwartung (Baugh et al. 1996), sind mit ihrer Arbeit zufriedener (Koberg et al. 1994, Chao 1997), und ihnen wird eine bessere Laufbahntwicklung (Turban/Dougherty 1994) prognostiziert. Außerdem steigen Mentées schneller auf (Kirchmeyer 1998) und erhalten mehr Gehalt (ebd.) als ihre nicht-mentorierten Kollegen.

**H24: „Personen mit Mentoren beschreiben ihr Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten positiver als Personen ohne Mentor.“**

Die Hypothese stützt sich auf die Annahme, dass Mentoren häufig auch die Vorgesetzten des Neulings sind. Der Sozialisand wird somit besonders umsorgt und unterstützt von seinem Vorgesetzten, was sich positiv auf das Verhältnis des Mentées zum Vorgesetzten auswirken dürfte.

Karriereschritte und Stellenbeschreibung

**H25: „Der klassische Karrieretyp kann mehr vertikale Karriereschritte innerhalb einer Organisation verzeichnen als die drei anderen Karrieretypen.“**

Diese Hypothese stützt sich einerseits auf die Typologie von v.Rosenstiel et al. bei der Beschreibung des *Karriereorientierten*, der den Fokus auf die Aufstiegsorientierung legt. Auch Scheins „*General-Management*“-Typ verfügt über ein ausgeprägtes Streben nach einer verantwortlichen Position, ebenso wie der *Unternehmer* von Holland.

Auch bei der Charakterisierung der Karrieretypen innerhalb der qualitativen Vorstudie wird als ein Hauptmerkmal die extrinsische Karrieremotivation des klassischen Karrie-

reotyps und somit seine Ambitionen innerhalb einer Organisation möglichst viele Karriereschritte zu absolvieren, beschrieben.

**H26: „Der klassische und der neue Karrieretyp erhalten mehr Einkommen als der soziale und der Sicherheitstyp.“**

Diese Hypothese stützt sich einerseits auf das Streben nach einem hohen Einkommen des *klassischen Karrieretyps* wie sowohl in den Typologien von v. Rosenstiel et al, Holland und Schein als auch in der Charakterisierung des *klassischen Karrieretyps* beschrieben wurde. So wird davon ausgegangen, dass sich gerade der *klassische Karrieretyp* eine Berufsbranche aussuchen wird, in der es möglich ist, ein hohes Einkommen zu erzielen. Außerdem wird er den Fokus bei Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgesprächen u.a. auf ein regelmäßig steigendes Gehalt legen. Dabei wird ihm genauso wie dem *neuen Karrieretypen* aufgrund seiner hohen Selbstwirksamkeitserwartungen gutes Verhandlungsgeschick zugeschrieben.

Der *neue Karrieretyp* legt seinen Fokus bei der Wahl seiner Tätigkeit zwar nicht auf ein hohes Einkommen, allerdings kann er durch sein Interesse, seine Fähigkeiten ständig zu optimieren und weiterzuentwickeln leichter als bspw. der *Sicherheitstyp* in die Position geraten, ein hohes Einkommen zu erzielen.

Dem *Sicherheitstypen* ist das Gehalt weniger wichtig als die Sicherheit seines Arbeitsplatzes, weswegen er sich längere Zeit mit dem gleichen Gehalt zufrieden geben wird, solange man ihm zusichert, seine Stelle behalten zu können. Auch für den *sozialen Karrieretypen* spielt ein hohes Einkommen eher eine nebensächliche Rolle bei seiner beruflichen Gestaltung und er wird mehr Wert darauf legen, ein ausgeglichenes Verhältnis zu seinen Kollegen und Vorgesetzten zu erreichen als über das Gehalt zu diskutieren. Auch strebt er wie Hollands *Sozialer* und Myers-Briggs *Gefühlsmäßiger* nach Berufen im sozialen Bereich, die im Allgemeinen über ein niedriges Gehaltsgefüge verfügen.

**H27: „Der klassische Karrieretyp und der Sicherheitstyp finden schneller eine feste Stelle in einer Organisation als der neue und der soziale Karrieretyp.“**

**H28: „Der klassische Karrieretyp und der Sicherheitstyp haben häufiger unbefristete und adäquate Stellen inne als der neue und der soziale Karrieretyp.“**

Sowohl der *klassische Karriere-* als auch der *Sicherheitstyp* legen viel Wert auf eine feste und unbefristete Stelle in einem Unternehmen, da für den *klassischen Karrieretyp* nur diese Stelle die „Kaminkarriere“ in einer Organisation ermöglicht, die er anstrebt,

und das Bedürfnis des *Sicherheitstypen* nach Beständigkeit und einem sicheren Arbeitsplatz nur durch eine unbefristete Stelle befriedigt werden kann. Außerdem wird der *klassische Karrieretyp* als auch der *Sicherheitstyp* nur dann eine Stelle annehmen, wenn sie sich für diese aufgrund ihrer Studieninhalte bzw. studienbegleitender Praktika hohe Kompetenzen zuschreiben. Das liegt daran, dass sich der *klassische Karrieretyp* eine lineare Karriere mit wachsendem Handlungs- und Entscheidungsspielraum in einem festen Berufsbereich wünscht und ihm das nur gelingen kann, wenn er sich durch eine hohe Fachkompetenz von anderen Mitarbeitern desselben Fachbereichs abhebt. Der *Sicherheitstyp* traut sich aufgrund seiner niedrigen Selbstwirksamkeitserwartungen nur die Ausübung einer Tätigkeit zu, auf die er sich gut vorbereitet fühlt.

Der *neue Karrieretyp* strebt nach Abwechslung und Freiheit innerhalb seiner beruflichen Laufbahn, wodurch sein Streben nach dem Erhalt einer unbefristeten Stelle eher gering ausfallen wird. Er findet sich aufgrund seiner Offenheit für neue Berufsfelder und seines Wunsches möglichst viele Kulturen und Branchen kennenzulernen oft in verschiedenen Tätigkeitsfeldern wieder, die nicht immer seiner ursprünglichen Ausbildung entsprechen. Auch der *soziale Karrieretyp* ist nicht abgeneigt, eine Tätigkeit anzunehmen, die nicht seiner eigentlichen Ausbildung entspricht, solange er mit netten Menschen zusammen arbeiten kann und sich in der Organisation wohlfühlt.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die quantitative Untersuchung einerseits den Fokus auf die Testung von Hypothesen zur Überprüfung der vorgenommenen Typologie in die vier Karrieretypen legt und entsprechende Unterschiede in den Erfahrungen während der Berufseinstiegsphase aufgezeigt werden sollen. Andererseits sollen Veränderungen der Karriereorientierung in Abhängigkeit von Berufserfahrungen durch einen Vergleich zwischen Absolventen und Diplomanden aufgezeigt werden.

### **6.3.2 Untersuchungsinstrument**

Als Untersuchungsinstrument der quantitativen Untersuchung dieser Studie wurde ein standardisierter Fragebogen verwendet. Dafür wurde sich entschieden, da bei der quantitativen Untersuchung die Vergleichbarkeit der Daten der einzelnen Karrieretypen und Kohorten im Vordergrund steht. Es soll also aufgezeigt werden, inwiefern sich die Karriereorientierungen in Abhängigkeit von beruflichen Erfahrungen verändern und wie sich die einzelnen Karrieretypen in die Organisation integrieren. Die Standardisierung der Daten ist für die Vergleichbarkeit der Ergebnisse eine wichtige Voraussetzung, sie

verhindert jedoch auch Antworten außerhalb der vorgegebenen Antwortkategorien. Dieses Defizit soll durch die an die quantitative Untersuchung anschließende qualitative Untersuchung ausgeglichen werden.

### **6.3.2.1 Fragebogengestaltung**

Da die Befragung online durchgeführt wurde, wurde bei der Fragebogengestaltung auf eine übersichtliche Darstellung geachtet. So erscheint jede verwendete Skala separat auf dem Bildschirm, und der Proband wird durch das Drücken auf „weiter“ auf die nächste Seite und somit Skala weitergeleitet. Es wird mit insgesamt vier Filtern gearbeitet. Der erste Teil des Fragebogens, der sich auf die individuellen Karriereorientierungen bezieht, ist filterfrei, da alle Befragten ohne Einschränkung diese Fragen beantworten sollen.

Anders sieht es bei dem zweiten Fragenkomplex aus, der sich auf die organisationalen Sozialisationserfahrungen bezieht. Hier kamen vier Filter zum Einsatz: Der erste Filter separiert die Probanden in *arbeitende Personen* und *arbeitslose Personen*. Da nur Personen die Fragen zu den Erfahrungen in den ersten Berufsjahren beantworten können, die in dieser Zeit einer Beschäftigung nachgegangen sind, werden diejenigen, die nach dem Studium noch nicht beschäftigt waren, an den Fragen zur organisationalen Sozialisation herumgeleitet. Da die organisationale Sozialisation – wie unter 6.2.1.2.1 genauer ausgeführt wird – auch in dem Fragebogen den einzelnen Phasen entsprechend abgefragt wird, wird vor dem Fragenkomplex zur Bewältigungsphase ein weiterer Filter eingesetzt. Dieser ist notwendig, da nur die Personen die Bewältigungsfragen beantworten können, die länger als sechs Monate in derselben Organisation tätig sind. Diejenigen, die das Unternehmen früher verlassen haben bzw. noch keine sechs Monate in der Organisation tätig sind, dürfen diese Fragen nicht beantworten. Der dritte Filter separiert die Personen nach dem Erhalt eines Mentors zur Unterstützung in der Berufseinstiegsphase. Der vierte Filter teilt die Personen in diejenigen, die noch in derselben Organisation tätig sind, in der sie ihr Berufsleben nach der Universität begonnen haben und in diejenigen, die diese Organisation bereits verlassen haben. So werden die Personen, die noch in der Anfangsorganisation tätig sind, nach ihren Karriereschritten innerhalb des Unternehmens gefragt, und die „Ausscheider“ nach den Gründen, die zum Verlassen der Organisation geführt haben.

Es wurden zwei verschiedene Versionen des Fragebogens gestaltet; der Fragebogen für die Studenten enthält nur den Fragenkomplex, der die individuellen Vorstellungen über

die berufliche Laufbahn nach der Universität erfasst; der für die jungen Akademiker/innen enthält zusätzlich zu diesem Teil (dieser wurde natürlich für die Absolventen entsprechend umformuliert) noch einen Fragenkomplex, der sich auf ihre organisationalen Sozialisationserfahrungen bezieht. So sollen einerseits Veränderungen von Karrierevorstellungen und –wünschen zwischen Personen, die noch ihre gesamte berufliche Laufbahn vor sich haben und Personen, die bereits erste Erfahrungen im Berufsleben machen konnten und eventuelle „Realitätsschocks“ erfahren haben, sichtbar werden. Der Fragenkomplex zur organisationalen Sozialisation kann die an die quantitative Untersuchung anschließende qualitative Untersuchung keineswegs ersetzen, sondern dient vielmehr dazu, um vergleichbare Zusammenhänge zwischen den Karrierevorstellungen und den Erfahrungen von Berufseinsteigern aufzeigen zu können.

### **6.3.2.2 Variablen der Untersuchung und ihre Operationalisierung**

Zur Untersuchung der Karriereorientierung wurde ausschließlich auf Untersuchungsinstrumente zurückgegriffen, deren Testgütekriterien als befriedigend bzw. ausreichend eingestuft wurden. So setzt sich das Konstrukt Karriereorientierung aus folgenden Indikatoren und Untersuchungsinstrumenten zusammen:

- Indikator „Berufliche Ziele“; Instrument: deutschsprachige Adaptation des „Work Values Inventory“ von Super (Seifert und Bergmann 1983)
  
- Indikator: „Big Five“; Instrument: Kurzversion des „Big Five Inventory (BFI-K)“ (Rammstedt und John 2005)
  
- Indikator: „Karrieremotivation“; Instrument Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierung (Abele 1994)
  
- Indikator: „Selbstwirksamkeitserwartungen“; allgemeine Selbstwirksamkeitserwartungsskala“ (Schwarzer und Jerusalem 1992)
  
- Indikator: „allgemeine Berufsmobilität“: Skala „allgemeine berufliche Mobilitätsbereitschaft“ (Dalbert/Otto 2004)

Diese Indikatoren wurden ausgewählt, da sie die Individualität der Karriereorientierung der Studenten bzw. Absolventen abzubilden vermögen. So hat sich durch die Vorstudie

ergeben, dass gerade in den beruflichen Zielen, der Karrieremotivation, den Selbstwirksamkeitserwartungen und der beruflichen Mobilitätsbereitschaft Unterschiede zwischen den einzelnen Karrieretypen zu erkennen sind. Die Persönlichkeitsmerkmale wurden in die Operationalisierung mitaufgenommen, da sie als wichtiger Indikator für Individualität angesehen werden müssen.

#### *6.3.2.2.1 Fragebogen zur Erfassung der beruflichen Ziele*

Zur Erfassung der beruflichen Ziele der Probanden wurde die deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory (Seifert/Bergmann 1983) von Super verwendet. Die Items umfassen 15 bedeutsame berufliche Wertbereiche, die denen der Originalversion entsprechen. Umgestaltet wurde der Bereich „Way of Life“ und vollkommen neu hinzugefügt wurde der Bereich „Aufstiegsmöglichkeiten“. Die Reliabilität wurde als günstig eingeschätzt und die Konstrukt- und differentielle Validität konnten nachgewiesen werden. Der Fragebogen besteht aus 43 Items<sup>50</sup>, die folgende berufliche Wertebereiche abdecken:

- 
- <sup>50</sup> - Ich möchte anderen Menschen beistehen und ihnen helfen.  
- Ich möchte öfters eine Lohn- oder Gehaltserhöhung bekommen.  
- Ich möchte damit rechnen können, dass es immer wieder mal andere Arbeiten auszuführen gibt.  
- Ich möchte hohes Ansehen in meinem Tätigkeitsbereich gewinnen.  
- Ich möchte Arbeitskollegen haben, mit denen man gut auskommen kann.  
- Ich möchte einen sicheren Arbeitsplatz haben.  
- Ich möchte eine gesellschaftlich angesehene Stellung erreichen.  
- Ich möchte in einer Organisation mit angenehmen Arbeitsbedingungen arbeiten.  
- Ich möchte das Gefühl haben können, wirklich etwas geleistet zu haben.  
- Ich möchte über anderen Menschen stehen, in einer Führungsposition arbeiten.  
- Ich möchte an der Erprobung neuer Ideen oder Vorstellungen arbeiten.  
- Ich möchte einen Vorgesetzten haben, mit dem man reden kann.  
- Ich möchte Leistungen erbringen können, denen man es ansieht, ob man gut gearbeitet hat.  
- Ich möchte sicher sein können, immer eine Beschäftigung zu haben.  
- Ich möchte sehr viel Geld verdienen.  
- Ich möchte Arbeitsaufgaben erfüllen, bei denen man geistig herausgefordert wird.  
- Ich möchte andere Menschen anführen und leiten.  
- Ich möchte einen gut ausgestatteten, angenehmen Arbeitsplatz haben.  
- Ich möchte eine Tätigkeit haben, die mir die Möglichkeit gibt, mein Leben in der arbeitsfreien Zeit so einzurichten, wie ich es am liebsten möchte.  
- Ich möchte eine abwechslungsreiche Tätigkeit haben.  
- Ich möchte eine Stellung mit eigener Entscheidungsbefugnis bekommen.  
- Ich möchte für das Wohl anderer Menschen sorgen.  
- Ich möchte gute Aufstiegschancen haben.  
- Ich möchte viele verschiedenartige Tätigkeiten ausführen.  
- Ich möchte eine Tätigkeit ausüben, die einem hohes Ansehen in der Gesellschaft verschafft  
- Ich möchte gute Kontakte mit den Arbeitskollegen haben.  
- Ich möchte eine Tätigkeit haben, bei der man viel Freizeit und Muße für die Beschäftigung mit seinen privaten Interessen und Hobbys hat.  
- Ich möchte in einer angenehmen Arbeitsatmosphäre arbeiten.  
- Ich möchte das Gefühl haben, anderen Personen geholfen zu haben.  
- Ich möchte Aufgaben erfüllen, bei denen man viel nachdenken und überlegen muss.  
- Ich möchte günstige Gelegenheiten zum beruflichen Vorwärtkommen haben.

- Altruismus
- Kreativität
- Intellektuelle Stimulation
- Autonomie
- Leistung
- Prestige
- Management
- Verdienst
- Sicherheit
- Arbeitsbedingungen
- Vorgesetztenbeziehungen
- Mitarbeiterbeziehungen
- Abwechslung
- Freizeitorientierung
- Aufstiegsmöglichkeiten

Die Originalversion von Seifert und Bergmann (1983) verfügt eigentlich über 48 Items. Nach der Pretestphase wurden jedoch 5 Items eliminiert, da einerseits aufgrund der Ähnlichkeit von einigen Items in den Kategorien „Vorgesetztenbeziehung“ , „Kreativität“ und „Arbeitsbedingungen“ die Tester sich über den fast identischen Wortlaut der Items beklagten. Außerdem wurde der berufliche Wertebereich „Ästhetik“ nicht mit in den Fragenkatalog aufgenommen. Die Probanden erhielten folgende Instruktionen: „Die folgenden Aussagen beziehen sich auf ihre persönlichen Wünsche und Ziele. Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu? Als Antwortskala wurde eine fünfstufige Likertskala verwendet.

- 
- Ich möchte anderen Menschen sagen können, was sie zu tun haben.
  - Ich möchte soviel verdienen, dass man sich viel leisten kann.
  - Ich möchte bei der Arbeit mein eigener Herr sein.
  - Ich möchte mit einer gesicherten beruflichen Zukunft rechnen können.
  - Ich möchte einen Chef haben, der einen gerecht behandelt.
  - Ich möchte bei der Entwicklung neuer Dinge mitwirken.
  - Ich möchte meine Arbeit selbst planen und einteilen können.
  - Ich möchte mit den Arbeitskollegen Freundschaften schließen können.
  - Ich möchte Gelegenheiten bekommen, in höhere berufliche Positionen aufzusteigen.
  - Ich möchte die Ergebnisse der eigenen Anstrengungen sehen können.
  - Ich möchte eine Arbeit haben, bei der man schon bei der Arbeit an seine Familie denken kann.
  - Ich möchte Aufgaben bearbeiten, bei denen komplizierte Zusammenhänge zu klären sind.

#### 6.3.2.2.2 Fragebogen zur Erfassung der Karrieremotivation

Zur Erfassung der Karrieremotivation wurde auf ein Messinstrument von Abele (1994) zurückgegriffen, das sich stark an das von Kraak/Nord-Rüdiger (1985) anlehnt. Es besteht aus 20 Items<sup>51</sup>, die folgende drei Faktoren bestimmen, die die Karrieremotivation abzubilden vermögen:

- extrinsische Karrieremotivation
- intrinsische Karrieremotivation
- extraprofessionale Belange

Die extrinsische Karrieremotivation erfasst, inwieweit Aufstiege, Prestige und Gehalt für eine Person bei der Ausführung einer Tätigkeit im Vordergrund stehen. Die intrinsische Karrieremotivation bezieht sich auf die Freude an den Inhalten der Arbeit. Intrinsisch motivierte Personen legen viel Wert darauf, eine Tätigkeit zu finden, die ihren Interessen entspricht. Die extraprofessionalen Belange zeichnen nach, welchen Stellenwert das Privatleben neben dem Beruf für eine Person hat. Primär freizeitorientierte Arbeitnehmer weisen auch eine hohe Motivation in den extraprofessionalen Belangen auf. Die Probanden erhielten folgende Instruktionen: „Im Folgenden interessieren wir uns dafür, was Ihnen bei Ihrer Arbeit wichtig ist. Bitte kreuzen Sie an, wie stark Sie den einzelnen Aussagen zustimmen bzw. nicht zustimmen.“ Als Antwortskala wurde eine fünfstufige Likertskala verwendet.

---

<sup>51</sup> - Ich bin auch bei wichtigen Entscheidungen bereit, ein Risiko einzugehen.  
- Ich bin davon überzeugt, dass ich die Fähigkeiten besitze, meine gesteckten Ziele zu erreichen.  
- Ich möchte später auf jeden Fall mein berufliches Können auf dem neuesten Stand halten.  
- Ich freue mich darauf, mich immer wieder in neue berufliche Aufgaben einzuarbeiten.  
- Ich möchte beruflich mit anderen Menschen zusammenarbeiten.  
- Ich möchte eigene Vorstellungen in den Beruf einbringen können.  
- Ich will im Beruf Verantwortung tragen.  
- Ich achtete bei der Auswahl meiner Praktika darauf, dass diese meiner Karriere förderlich sind.  
- Es ist mir wichtiger, tun zu können, was mich interessiert, als beruflich weiterzukommen  
- Ich habe mein Studium hinsichtlich der Chancen auf dem Arbeitsmarkt gewählt.  
- Es wäre schlimm für mich, mein gestecktes berufliches Ziel nicht erreichen zu können.  
- Es hat keinen hohen Stellenwert für mich, beruflich aufzusteigen.  
- Ein sicherer Arbeitsplatz ist mir wichtiger als ein möglicher beruflicher Aufstieg.  
- Ich würde jederzeit beruflich verreisen.  
- Ich würde auch auf Kosten meines Partners/meiner Partnerin für den Beruf Zeit aufwenden.  
- Es wäre für mich selbstverständlich, Überstunden zu machen.  
- Ich würde Schwierigkeiten in der Partnerschaft durch die Berufstätigkeit in Kauf nehmen  
- Es macht mir Spaß, unter Leistungsdruck zu arbeiten.  
- Es würde mir etwas ausmachen, am Wochenende arbeiten zu müssen.



#### 6.3.2.2.3 Fragebogen zur Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartungen

Die Selbstwirksamkeitserwartungen wurden mithilfe der „allgemeinen Selbstwirksamkeitsskala“ von Jerusalem und Schwarzer (1986, 1992) erfasst. In dieser Untersuchung wurde auf die Kurzversion (10 Items)<sup>52</sup> der Skala zurückgegriffen. Die Skala wurde ursprünglich zur Erfassung der allgemeinen Selbstwirksamkeitserwartungen entwickelt, d.h. sie erfragt die persönliche Einschätzung der Fähigkeit, schwierige Situationen zu meistern. Da die Selbstwirksamkeitserwartungen in dieser Untersuchung als Indikator für die Karriereorientierung verwendet werden, wurden die Instruktionen zur Beantwortung des Fragebogens in Anlehnung an Scholbeck (2001) folgendermaßen spezifiziert: „Wenn Sie an Ihren beruflichen Alltag denken, welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie spontan zu, welcher eher nicht?“ Als Antwortskala wurde eine fünfstufige Likertskala verwendet. Die interne Skalenkonsistenz kann mit Werten zwischen 0,75 und 0,90 als befriedigend eingestuft werden.

#### 6.3.2.2.4 Fragebogen zur Erfassung der Persönlichkeitsmerkmale

Um die dominanten Persönlichkeitsmerkmale der Probanden herausfiltern zu können, wurde auf die Kurzversion des Big Five Inventory (BFI-K) von Rammstedt und John (2005) zurückgegriffen. Die Kurzversion enthält nur 21 Items<sup>53</sup>, die die fünf Persön-

---

<sup>52</sup> - Wenn mir jemand Widerstand leistet, finde ich Mittel und Wege, mich durchzusetzen.  
- Die Lösung schwieriger Probleme gelingt mir immer, wenn ich mich darum bemühe.  
- Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine Absichten und Ziele zu verwirklichen.  
- In unerwarteten Situationen weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.  
- Auch bei überraschenden Situationen glaube ich, dass ich damit zurechtkommen würde.  
- Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.  
- Was auch immer passiert, ich werde schon klar kommen.  
- Für jedes Problem finde ich eine Lösung.  
- Wenn ich mit einer neuen Sache konfrontiert werde, weiß ich nicht, wie ich damit umgehen kann.  
- Wenn ich mit einem Problem konfrontiert werde, habe ich mehrere Ideen, wie ich damit umgehen kann.

<sup>53</sup> - Ich bin eher zurückhaltend, reserviert.  
- Ich neige dazu, andere zu kritisieren  
- Ich erledige Aufgaben gründlich.  
- Ich werde leicht deprimiert, niedergeschlagen.  
- Ich bin vielseitig interessiert  
- Ich bin begeisterungsfähig und kann andere leicht mitreißen.  
- Ich schenke anderen leicht Vertrauen, glaube an das Gute im Menschen.  
- Ich bin bequem, neige zur Faulheit.  
- Ich bin entspannt, lasse mich durch Stress nicht aus der Ruhe bringen.  
- Ich bin tief sinnig, denke gerne über Sachen nach.  
- Ich bin eher der „stille Typ“, wortkarg.  
- Ich kann mich kalt und distanziert verhalten.  
- Ich bin tüchtig und arbeite flott.  
- Ich mache mir viele Sorgen.  
- Ich habe eine aktive Vorstellungskraft, bin phantasievoll.

lichkeitsmerkmale Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen abzubilden vermögen. Neben ausreichenden Reliabilitäten konnten sowohl die faktorielle Validität des Verfahrens als auch hohe Übereinstimmungen mit Bekanntenurteilen und mit anderen etablierten Verfahren zur Erfassung des Fünf-Faktoren-Modells bestätigt werden. Die Probanden erhielten folgende Instruktionen: „Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Sie persönlich zu? Wählen Sie dazu bitte die entsprechende Kategorie und kreuzen Sie sie rechts neben der jeweiligen Aussage an.“ Als Antwortskala wurde eine fünfstufige Likertskala verwendet.

#### 6.3.2.2.5 Fragebogen zur Erfassung der beruflichen Mobilitätbereitschaft

Um die allgemeine berufliche Mobilität erfassen zu können, wurde auf die modifizierte Fassung (Dalbert/Otto 2004) des Fragebogens von Dalbert (1999) zurückgegriffen. Die modifizierte Version besteht aus neun Items<sup>54</sup>, wovon fünf Items vor der Skalenwertbildung umzupolen sind. Ein hoher Skalenwert steht für eine hohe berufliche Mobilitätsbereitschaft, ein niedriger Wert für eine niedrige. Als Antwortskala wurde eine fünfstufige Antwortskala verwendet, obwohl im Original eine sechsstufige verwendet wurde. Diese Modifikation war notwendig, um den Fragebogen einheitlich wirken zu lassen. Die Probanden erhielten folgende Instruktionen: „Wenn sie generell an Ihre berufliche Biographie denken, welche Schritte sind da geplant?“

Zur Operationalisierung der organisationalen Sozialisationserfahrungen wurde auf die in der Literatur verbreiteten Modelle zurück gegriffen. Am passendsten erschien aufgrund des logischen Aufbaus das Phasenmodell von Welte (1999), das als Grundlage für die

- 
- Ich gehe aus mir heraus, bin gesellig.
  - Ich kann mich schroff und abweisend anderen gegenüber verhalten.
  - Ich mache Pläne und führe sie auch durch.
  - Ich werde leicht nervös und unsicher.
  - Ich schätze künstlerische und ästhetische Eindrücke.
  - Ich habe nur wenig künstlerisches Interesse.
  - <sup>54</sup> - Mein ganzes Arbeitsleben in demselben erlernten Beruf tätig zu sein, stelle ich mir langweilig vor.
  - Ich hoffe, dass ich im Verlauf meines Arbeitslebens ganz unterschiedlichen Jobs nachgehen kann.
  - Ich hoffe, dass ich in ein und demselben Beruf so lange wie möglich arbeiten kann.
  - Einen Wechsel in neue Berufsfelder vorzunehmen, wäre für mich kein Problem.
  - Die Vorstellung, einen völlig anderen Beruf ausüben zu müssen, ist mir ein Gräuel.
  - Ich kann mir vorstellen, irgendwann im Arbeitsleben einen völlig anderen Beruf zu erlernen.
  - Ich hoffe, dass ich in meinem Arbeitsleben nur selten die Berufsbranche wechseln muss.
  - Wenn ich meinen Job verlieren sollte, möchte ich wieder im selben oder ähnlichen Beruf arbeiten.

Fragebogenkonstruktion verwendet, jedoch durch weitere Ausprägungen erweitert wurde. Der Fragebogen wurde in drei große Dimensionen untergliedert:

- antizipatorische Sozialisation
- die Einstiegsphase
- die Bewältigung

Die antizipatorische Sozialisation enthält folgende Ausprägungen:

- Bewerbungsverhalten
- Wichtige Interaktionspartner während der Bewerbungsphase
- Informationen über die Stelle
- Informationen über die Organisation

Die Einstiegsphase wurde folgendermaßen im Fragebogen erfasst:

- Einführung in die Arbeitsaufgabe
- Einführung in die Arbeitsgruppe
- Entwicklung der Beziehung zum Vorgesetzten
- Soziale Unterstützung
- Handhabung von Konflikten zwischen Arbeits- und Privatleben
- Gesamtbewertung der Einstiegsphase

Die Bewältigung umfasst folgende Ausprägungen:

- Aufgabenerfüllung
- Integration in die Arbeitsgruppe
- Beziehung zum Vorgesetzten
- Klärung von Konflikten zwischen Arbeits- und Privatleben
- Commitment an die Organisation

Auch hierbei wurde versucht, auf bereits valide Skalen zurückzugreifen:

- Indikator: „Unterstützung durch den Vorgesetzten“; Instrument: Skala „Supervisory Support“ (Greenhaus et al. 1990)

- Indikator: „soziale Unterstützung“; Instrument: Skala „Social Support“ (Caplan et al. 1980)

- Indikator: „Vorgesetztenbeziehung“; Instrument: Subskala „Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten“ aus dem Arbeitsbeschreibungsbogen (Neuberger 1974)

- Indikator: „Kollegenbeziehung“; Instrument: Subskala „Zufriedenheit mit den Kollegen“ aus dem Arbeitsbeschreibungsbogen (Neuberger 1974)

- Indikator: „Handhabung von Konflikten zwischen Arbeits- und Privatleben“; Instrument: Skala: „Job and Non-Work Conflict“ (Small/Riley 1990)

- Indikator: „Commitment“; Instrument: deutsche Fassung des „Commitment“- Fragebogens von Allen und Meyer (Schmidt et al. 1998)

#### *6.3.2.2.6 Fragebogen zur Erfassung der Unterstützung durch den Vorgesetzten*

Zur Erfassung der Unterstützung, die ein Mitarbeiter durch seinen Vorgesetzten erhält, wurde der Fragebogen von Greenhaus et al. verwendet. Der Fragebogen enthält neun Items, die die Themen Karriereplanung, Leistungsfeedback, Übertragung herausfordernder Aufgaben und die Gewährung von Möglichkeiten, die eine positive Karriereentwicklung und eine Sichtbarkeit des Mitarbeiters gewähren, abbilden. Aufgrund der Ähnlichkeit der Items wurde diese Version auf sieben Items<sup>55</sup> gekürzt. Die Reliabilität kann mit einem Crombach Alpha Koeffizienten von 0.93 als befriedigend betrachtet werden. Die Probanden erhielten folgende Instruktionen: „Die nächsten Aussagen beziehen sich auf das Verhalten Ihres Vorgesetzten während der ersten 6 Monate. Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung!“ Als Antwortskala wurde eine fünfstufige Likertskala verwendet.

#### *6.3.2.2.7 Fragebogen zur Erfassung der sozialen Unterstützung*

Um die soziale Unterstützung, die ein junger Mitarbeiter in der Anfangszeit seiner Tätigkeit in einem Unternehmen erhalten hat, zu erheben, wurde der Fragebogen „Social

---

<sup>55</sup> - Mein Vorgesetzter gab mir hilfreiches Feedback über meine Leistungen.  
- Mein Vorgesetzter übertrug mir spezielle Projekte, die meine Sichtbarkeit in der Organisation steigerten.  
- Mein Vorgesetzter nahm sich Zeit, um meine Karriereziele und beruflichen Ambitionen kennen zu lernen.  
- Mein Vorgesetzter informierte mich über verschiedene Karrieremöglichkeiten in der Organisation.  
- Mein Vorgesetzter gab mir hilfreiche Ratschläge, damit ich meine Leistungen verbessern konnte, wenn ich es wollte.  
- Mein Vorgesetzter stellte mir Aufgaben zur Verfügung, die mir die Möglichkeit boten, neue Fähigkeiten zu entwickeln.  
- Mein Vorgesetzter unterstützte meine Versuche, zusätzliche Trainings und Fortbildungen zu absolvieren, um meine Karriere zu fördern.

Support“ von Caplan et al. (1975) verwendet. Dieser Fragebogen enthält Subskalen, die die erhaltene soziale Unterstützung nach den Kategorien „Mitarbeiter“, „Vorgesetzter“, „Ehefrau“ und „Familie/Freunde“ einteilt. Diese Subskalen beschreiben das Ausmaß der Unterstützung, die ein Berufseinsteiger von den jeweiligen Personen in bestimmten Arbeits- bzw. Lebenssituationen erhalten hat. Die Reliabilität kann mit einem Crombach Alpha zwischen 0,79 und 0,91 als zufriedenstellend angesehen werden. Die Probanden erhielten folgende Instruktionen: „Die nächsten Aussagen beziehen sich auf die generelle Unterstützung, die Sie in den ersten sechs Monaten Ihrer Berufstätigkeit erhalten haben.“ Als Antwortskala wurde aufgrund der Häufigkeitsmessung diesmal nur eine vierstufige Likertskala verwendet.

#### *6.3.2.2.8 Fragebogen zur Erfassung der Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeziehung*

Die beiden Variablen „Vorgesetztenbeziehung“ und „Mitarbeiterbeziehung“ wurden mit den beiden entsprechenden Subskalen (Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten und Zufriedenheit mit den Mitarbeitern) des Arbeitsbeschreibungsbogens (ABB) von Neuberger (1974) gemessen. Anhand einer fünfstufigen Likertskala wurden die Probanden gebeten, ihr momentanes Verhältnis zu ihren Kollegen und zu ihrem Vorgesetzten zu beurteilen. Dabei wurden verschiedene Adjektive vorgegeben, und die Probanden wurden gebeten, ihre Zustimmung zu diesen bzw. ihre Ablehnung anzugeben. Die interne Reliabilität der Itemmittelwerte des Arbeitsbeschreibungsbogens wird nach Spearman-Brown mit 0,88 angegeben. Die Reliabilitäten schwanken zwischen 0,80 und 0,90 (Neuberger/Allerbeck 1978: 73) und wurden als befriedigend eingestuft. Außerdem wurden mehrere Validitätsstudien durchgeführt, wodurch die Autoren zu dem Ergebnis kamen, dass der Arbeitsbeschreibungsbogen als ein objektives, zuverlässiges und valides Instrument angesehen werden darf (Neuberger/Allerbeck: 10). Die Probanden erhielten folgende Instruktionen: „Wie bezeichnen Sie das momentane Verhalten Ihrer Kollegen Ihnen gegenüber?“ bzw. „Die nächsten Aussagen beziehen sich auf das momentane Verhalten Ihres(r) Vorgesetzten. Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung!“ Als Antwortskala wurde eine fünfstufige Likertskala verwendet.

#### *6.3.2.2.9 Fragebogen zur Erfassung des Verhältnisses von Berufs- und Privatleben*

Um zu erheben, inwieweit die Berufstätigkeit das Privatleben der Berufseinsteiger beeinflusst hat, wurde der Fragebogen von Small/Riley (1990) verwendet. Dieser misst den Einfluss des Berufslebens auf die Variablen Freizeit, Haushalt, Elternverhalten und

Eheleben. Die Reliabilitäten schwanken zwischen 0,70 und 0,81 und können somit als zufriedenstellend betrachtet werden. Der Fragebogen enthält im Original 20 Items, wurde jedoch für diese Untersuchung auf sechs Items<sup>56</sup> gekürzt, da aufgrund der Vielzahl von zu überprüfenden Variablen ansonsten der Fragebogen zu lang werden und zu viel Bearbeitungszeit in Anspruch nehmen würde. Als Instruktion erhielten die Probanden: „Die nächsten Aussagen beziehen sich auf Ihre persönlichen Erfahrungen als Berufseinsteiger in bezug auf das Verhältnis von Arbeits- und Privatleben. Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen Stellung!“ Als Antwortskala wurde eine fünfstufige Likertskala verwendet.

#### *6.3.2.2.10 Fragebogen zur Erfassung des organisationalen Commitment*

Zur Erfassung des organisationalen Commitment wurde in dieser Untersuchung auf die deutsche Fassung des Fragebogens (Schmidt et al. 1998) von v. Allen/Meyer (1990) zurückgegriffen. Dieser Fragebogen erfragt das affektive, das normative und das abwägende Commitment. Es wurde sich für diese Fassung entschieden, da vermutet wird, dass die einzelnen Karrieretypen Unterschiede in der Art ihres Commitments aufweisen. So beschreibt das affektive Commitment die gefühlsmäßige Bindung an das Unternehmen. Das normative Commitment sagt weniger über die persönliche Bindung an das Unternehmen aus als vielmehr über den Glauben, dass die Bindung an ein Unternehmen das richtige Verhalten sei. Das abwägende Commitment bezieht sich auf die persönliche Abwägung, ob ein Stellenwechsel oder ein Verbleib in der Organisation in Abhängigkeit von der persönlichen Situation besser sei. In diese Untersuchung wurden nicht alle 24 Items mitaufgenommen, sondern es wurde eine Auswahl von neun Items<sup>57</sup> getroffen,

---

<sup>56</sup> - Meine Arbeit hielt mich davon ab, Zeit mit meinem Partner/meiner Partnerin zu verbringen.  
- Nach der Arbeit war ich zu müde, um etwas mit meinem Partner/meiner Partnerin zu unternehmen.  
- Meine Arbeit machte es schwierig, meine Freizeit zu genießen.  
- Weil ich häufig nach der Arbeit erschöpft war, sah ich meine Freunde/meine Freundinnen seltener als ich es wollte.  
- Die Arbeit erschwerte es, den Haushalt ordentlich zu erledigen.  
- Ich verbrachte soviel Zeit in der Arbeit, dass ich nicht mehr fähig war, meinen Haushalt zu erledigen.

<sup>57</sup> - Ich wäre sehr froh, mein weiteres Berufsleben in diesem Betrieb verbringen zu können.  
- Probleme des Betriebs beschäftigen mich häufig so, als seien sie meine eigenen.  
- Ich empfinde mich als „Teil der Familie“ meines Betriebs.  
- Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich mich entschließen würde, meinen Betrieb momentan zu verlassen.  
- Ich glaube, dass ich momentan zu wenig alternative Beschäftigungsmöglichkeiten habe, um einen Betriebswechsel ernsthaft in Erwägung zu ziehen.  
- Es wäre nicht mit zu vielen Nachteilen verbunden, wenn ich momentan meinen Betrieb verlassen würde  
- Ich glaube, dass die Leute heutzutage den Betrieb zu häufig wechseln.

wobei jeweils drei für eine bestimmte Commitmentart stehen. Die entsprechenden Skalen des affektiven, abwägenden und normativen Commitment weisen zufriedenstellende interne Konsistenzen auf. Die Probanden erhielten folgende Instruktion: „Wenn Sie an Ihren beruflichen Alltag denken, welcher der folgenden Aussagen stimmen Sie spontan zu, welcher nicht?“

Die Einstiegsphase wurde zeitlich auf mindestens sechs Monate festgelegt, wodurch ein Filter notwendig wurde, der nur die Personen die „Bewältigungsfragen“ beantworten lässt, die länger als sechs Monate in der Organisation tätig sind. Denn nur so lassen sich zeitabhängige Veränderungen der organisationalen Sozialisationserfahrungen der befragten Personen feststellen.

Es lässt sich zusammenfassen, dass durch die quantitative Analyse typenspezifische organisationale Sozialisationserfahrungen aufgezeigt werden sollen, oder anders formuliert, sollen Zusammenhänge zwischen Personen mit bestimmten Karrierewünschen und ihren Erfahrungen als Berufseinsteiger dargestellt werden.

### **6.3.3 Beschreibung der untersuchten Stichprobe**

Bei dieser Studie handelt es sich um eine Querschnittstudie, die jedoch Veränderungen der Karrierewünsche und -ziele in Abhängigkeit von den organisationalen Sozialisationserfahrungen aufzeigen möchte. Um dies gewährleisten zu können, wurde die Stichprobe entsprechend zusammengesetzt, indem sich für ein Kohortendesign entschieden wurde: „Eine Kohorte in den Sozialwissenschaften ist eine Bevölkerungsgruppe, die durch ein zeitlich gemeinsames, längerfristig prägendes Starterereignis definiert wird.“ (Diekmann 2001: 280) Dieses Starterereignis kann sich entweder auf das Geburtsjahr, das Jahr der Eheschließung oder das Jahr des Universitätsabschlusses etc. beziehen. In dieser Studie wurde sich für die Universitätsabschlusskohorte entschieden. So wurden Studenten, die sich in ihrem letzten Universitätsjahr befinden und Absolventen, die vor einem bzw. drei Jahren erfolgreich die Universität verlassen haben, befragt. Durch das Ex-ante-Kohortendesign<sup>58</sup> ist die Vergleichbarkeit der Daten in Abhängigkeit von

- 
- Es erscheint mir überhaupt nicht unmoralisch, den Betrieb zu wechseln.
  - Wenn mir ein anderer Betrieb eine bessere Stelle anbieten würde, würde ich es nicht als richtig empfinden, meinen Betrieb zu verlassen.

<sup>58</sup> Man spricht von einem Ex-ante-Kohortendesign, wenn eine bestimmte Kohorte gezielt für eine Befragung ausgesucht wurde (vgl. Diekmann 2001: 280).

Berufseinstrittserfahrungen gewährleistet. Es wurde sich hierbei auf Studenten bzw. Absolventen der Wirtschaftswissenschaften und der Soziologie beschränkt. Diese Wahl ist dadurch begründet, dass die Studieninhalte dieser beiden Fächer und somit auch die Werthaltungen ihrer Studenten konträr zueinander sind, sich jedoch die Absolventen nach dem Universitätsabschluss häufig auf ähnliche Stellen bewerben und auch in ähnlichen Bereichen tätig sind. Da liegt die Vermutung nahe, dass diese beiden Gruppen unterschiedliche Erfahrungen in den gleichen Berufen und Organisationen aufgrund verschiedener Karriereorientierungen machen. Die quantitative Befragung wurde online durchgeführt, da sich davon ein höherer Rücklauf erwartet wurde als von einer postalischen Versendung der Fragebögen. Die Beschaffung der Daten bzw. Emailadressen der Absolventen wurde in Kooperation mit dem Datenschutzbeauftragten der LMU und den Prüfungsämtern gewährleistet. So erhielt ich Listen mit den Namen und teilweise auch den Telefonnummern der Studenten bzw. Absolventen. Um die Emailadresse und das Einverständnis zur Teilnahme zu erhalten, mussten die potentiellen Teilnehmer zunächst telefonisch kontaktiert werden. Von ins. 916 Absolventen (225 Soziologieabsolventen, 691 BWL-Absolventen) wurden 497 Emailadressen und somit auch Zusagen zur Teilnahme erzielt. Von den Diplomanden konnte nur von dem Prüfungsamt für Soziologie eine Liste mit den Namen der Studenten herausgegeben werden, da die Soziologiestudenten sich zweimal im Jahr zu den Abschlussprüfungen anmelden müssen und somit registriert werden; das Prüfungsamt für Betriebswirtschaftslehre verfügte nicht über eine solche Liste, da das Betriebswirtschaftstudium keine konkreten Abschlussprüfungen veranstaltet. Deshalb wurde bei den BWL-Studenten auf die Diplomanden zurückgegriffen, die sich zu ihrer Diplomarbeit anmelden möchten. So wurde im Prüfungsamt der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften ein Schreiben mit Informationen über die Untersuchung und mit der Bitte ausgelegt, sich in die angehängte Liste bei Interesse an der Teilnahme einzutragen. So konnten die Emailadressen von insgesamt 150 Diplomanden gesammelt werden. Insgesamt wurden 647 Emails verschickt, wovon 38 aufgrund einer falschen Emailadresse nicht angekommen sind. Somit haben 609 Emails ihren Empfänger erreicht, von denen 324 Fragebögen (232 Fragebögen von Absolventen und 92 von Diplomanden) aufgefüllt wurden. Das entspricht einer Rücklaufquote von 53%.

Das Durchschnittsalter der Stichprobe 1 (Abschlussjahrgang 03/04) beträgt 30,17 Jahre. In der Stichprobe 2 (Abschlussjahrgang 05/06) sind die Teilnehmer durchschnittlich 28,83 Jahre alt und der Mittelwert des Alters der Diplomanden (Stichprobe 3) liegt bei



26,25 Jahren. Insgesamt haben an der Befragung 186 Frauen und 134 Männer teilgenommen. Davon sind unter den BWL-Studenten bzw. -Absolventen 69 Frauen und 102 Männer, sowie unter den Soziologie-Studenten bzw. -Absolventen 113 Frauen und 29 Männer. Die meisten Absolventen arbeiten innerhalb der Forschung/Wissenschaft (11,7%), Bank/Finanzwesen (10,5%) und in der Unternehmensberatung (9,3%). Innerhalb der Kategorie „Sonstige“ wurden als weitere Berufsbranchen Medien/Verlagsbranche, Bildung, Personalberatung, öffentlicher Dienst, Mode/Kunst, Tourismus, Entwicklungshilfe, Telekommunikation, Energiehandel und Logistik genannt. Der Großteil der Teilnehmer lebt in einer festen Partnerschaft (45,9%) oder ist ledig (44,3%). Nur 9,4% sind verheiratet und ein Teilnehmer ist bereits geschieden. Außerdem haben 16 Teilnehmer (4,9%) Kinder.

#### 6.4 Qualitative Untersuchung

Die qualitative Untersuchung richtet den Fokus auf die freie Erzählung von Berufseinsteigern über ihre berufliche Laufbahn und ihre Erfahrungen im Berufsleben. So werden die Erfahrungen von 14 Berufseinsteigern retrospektiv und halbstandardisiert erhoben, weil nur durch eine biographische Erzählung der individuellen Ziele und Pläne sowie der persönlichen Erlebnisse und Eindrücke innerhalb der Organisation Karrieren sichtbar werden können. Dabei richtet sich das Forschungsinteresse primär auf das Sichtbarwerden von Individualität auf der einen Seite und organisationaler Struktur auf der anderen Seite. Die Befragten werden dazu aufgefordert, über ihre berufliche Laufbahn zu sprechen; angefangen bei der Schulwahl, über die Studienwahl bis hin zur Berufswahl, sollen die jeweiligen Motive durch eine leitfadengestützte Befragung aufgedeckt werden. Im Anschluss daran soll über die Erfahrungen als Berufsneuling, über Veränderungen innerhalb des gewünschten Weges und über die Gründe hierfür, über Erfahrungen mit Kollegen, Arbeitsinhalten, Hierarchien etc. berichtet werden. Durch die Auswertung der qualitativen Daten sollen Lösungsmöglichkeiten vorgestellt werden, die eine Minimierung der Divergenz von organisationalen Strukturen auf der einen Seite und den mannigfaltigen Karriereorientierungen ihrer Mitarbeiter auf der anderen Seite zu leisten vermögen. Das bedeutet, dass eine Darstellung angestrebt wird, die die Defizite an Einführungsstrategien, Förderprogrammen und personalpolitischen Maßnahmen sichtbar machen, um somit eine Erklärung zu finden, warum die Kündigungsraten innerhalb der Einarbeitungszeit von jungen Akademikern so erschreckend hoch sind.

Es lässt sich also zusammenfassen, dass die empirische Untersuchung dieser Arbeit in drei großen Schritten verfährt. Zunächst wurden mithilfe von leitfadengestützten Interviews Karrieretypen gebildet und typenspezifische Hypothesen aufgestellt. Durch die anschließende quantitative Untersuchung sollen aktuell vorherrschende Karriereorientierungen von jungen Akademikern erfasst und die erstellte Karrieretypologie untersucht werden. Daraufhin sollen die einzelnen Karrieretypen in Beziehung zu den organisationalen Sozialisationserfahrungen gebracht werden und somit die generierten Hypothesen überprüft werden. Denn möglicherweise brauchen bestimmte Organisationen ganz bestimmte Karrieretypen, um erfolgreich agieren zu können, und die hohe Kündigungsrate in der Einführungszeit liegt schlichtweg an einer unpassenden Kombination von Mitarbeiter- und Organisationstyp. Im Anschluss an diese standardisierte Untersuchung sollen durch persönliche Interviews die konkreten Erfahrungen von jungen Akademikern in ihrer ersten Zeit in einer Organisation gesammelt werden, um somit der problematischen Beziehung von individuellen Vorstellungen und Wünschen auf der einen Seite und den festen organisationalen Strukturen auf der anderen Seite ein Stück näher zu kommen.

## 7. Untersuchungsergebnisse

Die Ergebnisdarstellung wird untergliedert in zwei Abschnitte. So werden zunächst die Ergebnisse der quantitativen Studie erläutert, bei der die Hypothesentestung und die Vergleichbarkeit der Daten verfolgt wird. Daraufhin folgt anhand der Darstellung der qualitativen Ergebnisse eine ausführliche Erweiterung der quantitativen Ergebnisse.

### 7.1 Quantitative Ergebnisse

Die Darstellung der quantitativen Ergebnisse erfolgt in folgenden Schritten:

- Als erster konkreter Auswertungsschritt werden einige deskriptive Ergebnisse in bezug auf die Karriereorientierung präsentiert.
- An diese deskriptive Präsentation schließt sich die Überprüfung der vorgenommenen Typologie in vier verschiedene Karrieretypen an.
- Daraufhin werden die Ergebnisse der Hypothesentestung dargestellt.
- Nachdem die quantitative Auswertung des ersten Teils (Karriereorientierung) abgeschlossen ist, geht die Präsentation über zum zweiten Teil, nämlich den organisationalen Sozialisationserfahrungen.
- Hierbei werden zunächst die wichtigsten deskriptiven Ergebnisse präsentiert.
- Als zweiter Schritt erfolgt die Darstellung der durch die Hypothesentestung erzielten Ergebnisse.
- Als dritter Schritt erfolgt die Ergebnispräsentation der sog. neutralen Outcomes.
- Als letzter Schritt wird eine Zusammenfassung der Ergebnisse der quantitativen Studie vorgenommen.

Bei der quantitativen Studie steht die Vergleichbarkeit der Daten und die Überprüfung der vorgenommenen Typologie im Fokus des Forschungsinteresses. Deshalb wird zunächst deskriptiv dargestellt, worin sich die einzelnen Gruppen<sup>59</sup> innerhalb ihrer Karriereorientierung unterscheiden. Dabei geht es um die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche ersten beruflichen Schritte wurden von den Absolventen direkt nach ihrem Universitätsabschluss unternommen bzw. welche Schritte planen die Studenten direkt nach ihrem Universitätsabschluss?

---

<sup>59</sup> Bei den einzelnen Gruppen handelt sich um Männer und Frauen, BWL- und Soziologiestudenten bzw. –absolventen sowie um die drei unterschiedlichen Teilnehmerjahrgänge.

- Inwieweit unterscheiden sich Männer und Frauen, BWL- und Soziologieabsolventen bzw. -studenten und die einzelnen Teilnehmerkohorten in ihren beruflichen Zielen, ihrer Karrieremotivation, ihren Selbstwirksamkeitserwartungen, ihren Persönlichkeitsmerkmalen und ihrer beruflichen Mobilität.

Auch im zweiten Teil der quantitativen Auswertung, der sich auf die organisationalen Sozialisationserfahrungen bezieht, wird zunächst eine Darstellung der deskriptiven Ergebnisse vorgenommen. Dabei werden folgende Themen behandelt:

- Bewerbungsverhalten
- Dauer der Arbeitssuche
- Soziale Unterstützung während der Bewerbungsphase
- Informationsverhalten
- Kriterien für die Stellenwahl
- Gründe für eventuelle Organisationswechsel
- Karriereschritte seit Arbeitsbeginn
- Durchschnittseinkommen

### 7.1.1 Deskriptive Ergebnisse der Karriereorientierung

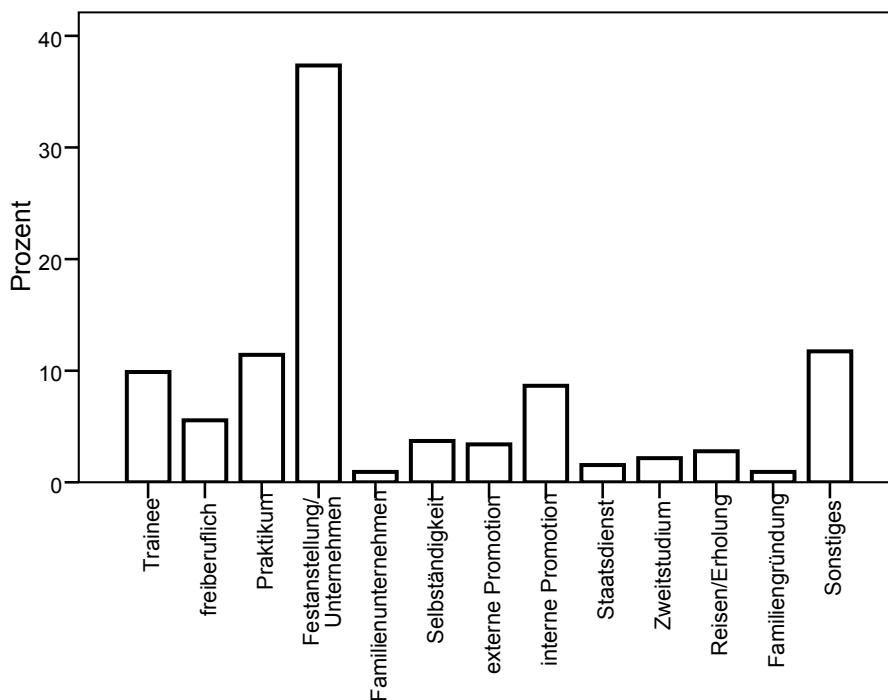
Zu Beginn der Ergebnisdarstellung werden die erzielten deskriptiven Ergebnisse innerhalb des ersten Teils der Befragung, nämlich den Fragen zur Karriereorientierung, erläutert. Dabei steht die Darstellung der präferierten Berufsziele allgemein und in Abhängigkeit von der jeweiligen Kohorte sowie die geschlechtsspezifischen und studien-spezifischen Unterschiede innerhalb der einzelnen Dimensionen der Karriereorientierung im Mittelpunkt.

#### 7.1.1.1 Berufliche Schritte

Die Einstiegsfrage des standardisierten Fragebogens zielte auf die Erfassung der präferierten beruflichen Schritte der Studenten nach dem Universitätsabschluss bzw. auf die Erfassung der konkreten beruflichen Schritte der Absolventen ab. An der unteren Graphik wird deutlich, dass bei allen Teilnehmergruppen zusammen die Festanstellung in einem Unternehmen mit großem Abstand als Ziel fokussiert wird bzw. als erster beruflicher Schritt umgesetzt wurde. An zweiter Stelle wurde das Praktikum genannt. Hierbei liegt allerdings die Vermutung nahe, dass die Stichprobe 3 (Diplomanden) das Praktikum nicht als Ziel präferieren, sondern hauptsächlich die Absolventen (Stichprobe 1 und 2) ein Praktikum aufgrund der Arbeitsmarktsituation nach dem Studium absolvie-

ren mussten. Diese Vermutung wird in der zweiten Graphik, die die beruflichen Ziele kohortenabhängig darstellt, bestätigt.

An dritter und vierter Stelle liegen das Absolvieren eines Traineeprogramms und die Kategorie „Sonstiges“. Unter „Sonstiges“ wurde das Annehmen einer Werkstudententätigkeit, einer befristeten Anstellung in einem Unternehmen, eines Auslandspraktikums, eines Aushilfsjobs, eines Volontariats und einer ehrenamtlichen Tätigkeit genannt.

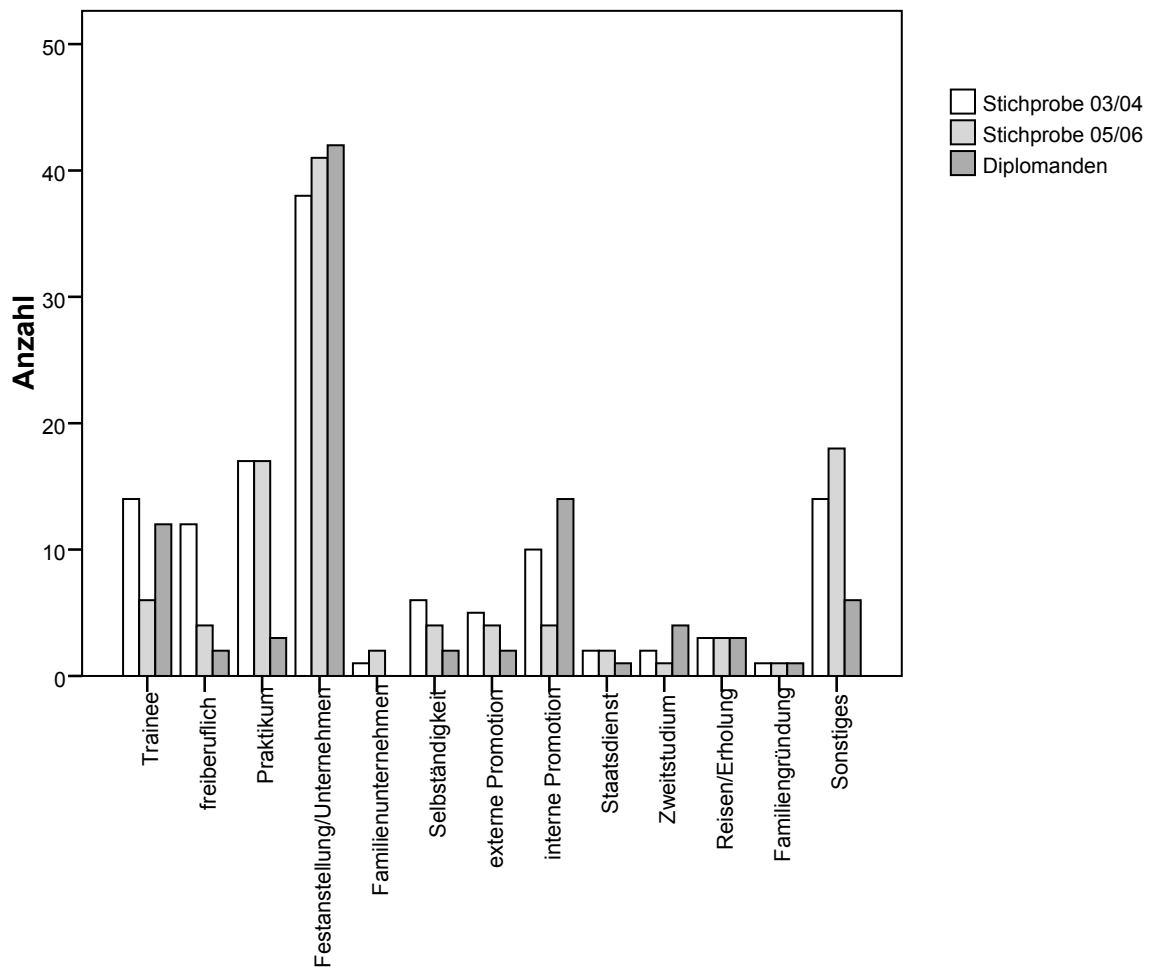


**Abbildung 2:** Berufliche Schritte

Da bei der quantitativen Untersuchung u.a. die Vergleichbarkeit der Daten der einzelnen Stichproben im Vordergrund des Forschungsinteresses steht, und die Vermutung nahe liegt, dass gerade in bezug auf die beruflichen Ziele auf der einen Seite und die konkreten beruflichen Schritte auf der anderen Seite Unterschiede in den Ausprägungen zu finden sind, zeigt die nächste Graphik die beruflichen Ziele unterteilt in die einzelnen Stichproben:

Hierbei lässt sich gerade in bezug auf die Kategorie „Praktikum“ eine große Differenz zwischen der Gruppe 3 und den anderen beiden Stichproben erkennen. So fokussieren auf der einen Seite nur sehr wenige Diplomanden das Absolvieren eines Praktikums nach ihrem Studium, auf der anderen Seite mussten jedoch ziemlich viele Absolventen genau diesen ersten beruflichen Schritt unternehmen. Interessant ist außerdem, dass das

Interesse an internen Promotionen zugenommen zu haben scheint. Jedenfalls präferieren 15,2% der Diplomanden den Beginn einer internen Promotion nach dem erfolgreichen Universitätsabschlusses, und nur 8,0% der Stichprobe 1 und 3,7% der Stichprobe 2 haben eine interne Promotion tatsächlich begonnen. Die Festanstellung erhält dagegen von allen drei Stichproben viel Zuspruch.



**Abbildung 3:** Berufliche Schritte/Stichprobe

### 7.1.1.2 Mittelwertvergleiche zwischen Frauen und Männern

Als erster Gruppenvergleich in bezug auf die einzelnen Dimensionen der Karriereorientierung wurden die weiblichen Probanden mit den männlichen Probanden verglichen. Dabei wurden folgende Ergebnisse erzielt.

**Tabelle 15:** Mittelwertvergleich/Karriereorientierung zwischen Frauen und Männern

	Mittelwert der Frauen	Mittelwert der Männer	Signifikanz
<b>Verdienst</b>	<b>3,56</b>	<b>3,84</b>	<b>0,001</b>
Prestige	3,66	3,76	0,223
<b>Mitarbeiterbeziehung</b>	<b>4,30</b>	<b>4,14</b>	<b>0,016</b>
<b>Abwechslung</b>	<b>4,36</b>	<b>4,14</b>	<b>0,002</b>
<b>Sicherheit</b>	<b>4,18</b>	<b>3,84</b>	<b>0,000</b>
Angenehme Arbeitsbedingungen	4,06	3,92	0,51
Leistung	4,35	4,23	0,97
<b>Management</b>	<b>3,15</b>	<b>3,45</b>	<b>0,003</b>
Kreativität	3,78	3,71	0,408
<b>Vorgesetztenbeziehung</b>	<b>4,37</b>	<b>4,22</b>	<b>0,047</b>
Intellektuelle Stimulation	4,00	4,08	0,360
Freizeit	3,45	3,32	0,126
Altruismus	3,39	3,33	0,541
Autonomie	3,98	4,13	0,052
Aufstieg	3,89	4,02	0,119
Intrinsische Karrieremotivation	4,15	4,16	0,882
Extrinsische Karrieremotivation	3,25	3,33	0,241
<b>Extraprofessionale Karrieremotivation</b>	<b>2,80</b>	<b>2,59</b>	<b>0,011</b>
Selbstwirksamkeitserwartungen	3,57	3,66	0,42
<b>Extraversion</b>	<b>3,68</b>	<b>3,48</b>	<b>0,044</b>
<b>Verträglichkeit</b>	<b>3,08</b>	<b>2,85</b>	<b>0,017</b>
Gewissenhaftigkeit	3,90	3,87	0,737
<b>Neurotizismus</b>	<b>2,75</b>	<b>2,46</b>	<b>0,001</b>
Offenheit für neue Erfahrungen	3,87	3,72	0,076
Berufliche Mobilität	3,53	3,44	0,291

An der Tabelle lässt sich erkennen, dass die weiblichen und männlichen Befragten einige Unterschiede innerhalb ihrer Karriereorientierung aufweisen:

Die Männer sprechen dem Verdienst und dem Ausführen von Managementaufgaben innerhalb ihrer beruflichen Laufbahn eine wichtigere Rolle zu als die Frauen. Den Frauen sind dagegen die Beziehung zu den Mitarbeitern, die Abwechslung und die Sicherheit innerhalb ihrer Tätigkeit wichtiger als den Männern. Außerdem weisen die Frauen eine stärkere extraprofessionale Karrieremotivation auf als die Männer. Das verwundert nicht so sehr, da Frauen oftmals intensiver in familiäre Verpflichtungen wie Kindererziehung, Haushaltsführung und der Organisation von Treffen im Bekanntenkreis einge-

bunden sind. Männer können sich leichter von diesen privaten Pflichten befreien und sich vollkommen ihrem Berufsleben widmen, als das für das weibliche Geschlecht möglich ist. Interessant erscheint, dass in bezug auf die extrinsische Karrieremotivation keinerlei geschlechtsspezifische Unterschiede zu erkennen sind. Die weiblichen Studenten und Absolventen streben also nicht weniger nach beruflichem Aufstieg als die männlichen. Bezüglich der Persönlichkeitsmerkmale fällt auf, dass die Frauen auf der einen Seite verträglicher und extravertierter und auf der anderen Seite neurotischer sind als die Männer.

### 7.1.1.3 Mittelwertvergleiche zwischen den einzelnen Kohorten

Zwischen den Kohorten 1<sup>60</sup>, 2<sup>61</sup> und 3<sup>62</sup> fallen drei bedeutende Unterschiede innerhalb der Karriereorientierung auf:

**Tabelle 16:** Mittelwertvergleich/Karriereorientierung zwischen den einzelnen Kohorten

	Mittelwert der SP 1	Mittelwert der SP 2	Mittelwert der SP 3	Signifikanz
Verdienst	3,75	3,71	3,53	0,118
Prestige	3,74	3,75	3,58	0,179
Mitarbeiterbeziehung	4,14	4,32	4,24	0,068
Abwechslung	4,23	4,35	4,24	0,321
Sicherheit	3,95	4,11	4,07	0,320
Angenehme Arbeitsbedingungen	3,96	4,07	4,01	0,485
Leistung	4,35	4,33	4,21	0,190
<b>Management</b>	<b>3,45</b>	<b>3,27</b>	<b>3,05</b>	<b>0,005</b>
Kreativität	3,77	3,74	3,77	0,946
Vorgesetztenbeziehung	4,33	4,38	4,21	0,191
<b>Intellektuelle Stimulation</b>	<b>4,09</b>	<b>4,12</b>	<b>3,87</b>	<b>0,029</b>
Freizeit	3,33	3,40	3,49	0,344
Altruismus	3,33	3,40	3,39	0,823
<b>Autonomie</b>	<b>4,16</b>	<b>4,07</b>	<b>3,87</b>	<b>0,004</b>
Aufstieg	3,94	3,98	3,92	0,836
Intrinsische Karrieremotivation	4,19	4,16	4,09	0,302
Extrinsische Karrieremotivation	3,26	3,31	3,26	0,826
Extraprofessionale Karrieremotivation	2,68	2,62	2,87	0,058
Selbstwirksamkeitserwartungen	3,65	3,69	3,51	0,074

<sup>60</sup> Absolventenjahrgang 03/04;

<sup>61</sup> Absolventenjahrgang 05/06;

<sup>62</sup> Diplomanden 07;



Extraversion	3,58	3,63	3,54	0,802
Verträglichkeit	2,96	2,88	3,05	0,371
Gewissenhaftigkeit	4,00	3,86	3,77	0,354
Neurotizismus	2,59	2,62	2,74	0,385
Offenheit für neue Erfahrungen	3,86	3,86	3,72	0,371
Berufliche Mobilität	3,45	3,50	3,52	0,317

Es lässt sich erkennen, dass mit steigender Berufserfahrung das Streben nach Managementaufgaben wächst. So weist die Kohorte 1 mit einem Mittelwert von 3,45 das meiste Interesse an Managementpositionen auf, gefolgt von der Stichprobe 2, die einen Mittelwert von 3,27 erzielt hat. Den Studenten liegt verständlicherweise aufgrund von mangelnder Berufserfahrung dagegen noch nicht sehr viel am Besetzen von Stellen innerhalb des Managements einer Organisation, was der Mittelwert von 3,05 verdeutlicht. Interessant erscheint außerdem, dass für die Stichprobe 1 und 2 die intellektuelle Stimulation mit den Mittelwerten von 4,09 bzw. 4,12 innerhalb ihrer Tätigkeit sehr wichtig ist, wogegen dieses Ziel von den Studenten nur einen Wert von 3,87 erhält. Ein weiterer signifikanter Unterschied lässt sich in bezug auf die Autonomie innerhalb der beruflichen Laufbahn erkennen. So ist für die Absolventen Autonomie mit den Mittelwerten 4,16 und 4,07 ein wichtiges Kriterium, wohingegen die Studenten mit einem Wert von 3,87 weniger stark danach streben. Dieses Ergebnis lässt sich womöglich mit der unsicheren Situation der Diplomanden erklären. Sie stehen noch völlig am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn und sehnen sich mehr nach Unterstützung als nach völlig autonomem und verantwortungsvollem Arbeiten. Die Ergebnisse der Absolventen zeigen, dass mit der wachsenden Berufserfahrung auch der Wunsch nach Autonomie einhergeht. Überraschend erscheint, dass innerhalb der Karrieremotivation keinerlei signifikante Unterschiede zu erkennen sind. Sowohl den Absolventen als auch den Diplomanden sind die Inhalte ihrer Tätigkeit mit Werten von 4,09 - 4,19 sehr wichtig. Auch die extrinsische Karrieremotivation ist bei allen drei Kohorten mit Werten zwischen 3,26 - 3,31 ähnlich ausgeprägt. Die Studenten streben zwar etwas mehr nach extraprofessionalen Zielen als die Absolventen, jedoch ist dieser Unterschied nicht signifikant.

#### 7.1.1.4 Mittelwertvergleiche zwischen Soziologie und Betriebswirtschaftslehre

Der Vergleich zwischen den Betriebswirtschaftslehre- und den Soziologiestudenten bzw. -absolventen hat folgende signifikante Ergebnisse ergeben:

**Tabelle 17:** Mittelwertvergleich/Karriereorientierung zwischen Soziologen und Betriebswirten

	BWL	Soziologie	Signifikanz
<b>Verdienst</b>	<b>3,87</b>	<b>3,44</b>	<b>0,000</b>
<b>Prestige</b>	<b>3,78</b>	<b>3,59</b>	<b>0,021</b>
Mitarbeiterbeziehung	4,20	4,23	0,667
Abwechslung	4,26	4,26	0,992
Sicherheit	3,95	4,11	0,092
Angenehme Arbeitsbedingungen	3,94	4,06	0,129
Leistung	4,29	4,29	0,982
<b>Management</b>	<b>3,39</b>	<b>3,13</b>	<b>0,011</b>
Kreativität	3,65	3,86	0,027
Vorgesetztenbeziehung	4,31	4,28	0,734
Intellektuelle Stimulation	4,04	4,01	0,734
<b>Freizeit</b>	<b>3,29</b>	<b>3,50</b>	<b>0,017</b>
Altruismus	3,37	3,33	0,732
Autonomie	4,09	3,99	0,166
Aufstieg	4,01	3,87	0,086
Intrinsische Karrieremotivation	4,17	4,11	0,329
<b>Extrinsische Karrieremotivation</b>	<b>3,39</b>	<b>3,15</b>	<b>0,000</b>
<b>Extraprofessionale Motivation</b>	<b>2,61</b>	<b>2,84</b>	<b>0,005</b>
Selbstwirksamkeitserwartungen	3,65	3,55	0,101
Extraversion	3,63	3,57	0,574
Verträglichkeit	3,04	2,92	0,216
Gewissenhaftigkeit	3,93	3,84	0,204
<b>Neurotizismus</b>	<b>2,46</b>	<b>2,80</b>	<b>0,000</b>
<b>Offenheit für neue Erfahrungen</b>	<b>3,69</b>	<b>3,96</b>	<b>0,002</b>
Berufliche Mobilität	3,54	3,44	0,243

Den Betriebswirtschaftlern sind der Verdienst, das Prestige und das Ausführen von Managementaufgaben wichtiger als den Soziologen. Dieses Ergebnis lässt sich möglicherweise auf die verschiedenen Studieninhalte zurückführen.

Innerhalb der Karrieremotivation fällt auf, dass die Betriebswirtschaftler extrinsischer und die Soziologen extraprofessionaler motiviert sind. Der Grund hierfür dürfte wiederum in den differenten Studienschwerpunkten liegen. Liegt doch bei den Soziologen der

Fokus des Studiums auf gesellschaftlichen Prozessen; das Interesse der Studenten wird also nicht nur auf ein fixes Betätigungsfeld bzw. Berufsbild gelenkt, sondern es wird eine weitere Perspektive gefördert. Diese bedingt wohl auch das vermehrte Interesse an einem Leben neben dem Beruf. Bei den Wirtschaftswissenschaftlern liegt das Interesse dagegen vermehrt auf Prozessen innerhalb eines Betriebes. Da liegt es nahe, dass sich diese auch primär auf das Vorankommen innerhalb dessen konzentrieren und weniger auf die Prozesse außerhalb einer Organisation.

Die Persönlichkeitsmerkmale zwischen den beiden Studienfächern weisen ebenfalls signifikante Unterschiede auf. So sind die Soziologen auf der einen Seite offener für neue Erfahrungen als die Betriebswirte und sind andererseits neurotischer als diese. Auch dieser Unterschied lässt sich anhand der Studieninhalte erläutern. Soziologen müssen sehr offen sein für Erfahrungen, da ihr Studium mit keinem festgelegten Beruf in direktem Zusammenhang steht. Ein Soziologe ist ein Soziologe, aber was ein Soziologe beruflich genau macht, ist vollkommen offen. Soziologen sind die typischen Quereinsteiger, die alles und nichts machen können. Vom Taxifahrer bis zum Unternehmensberater ist alles möglich. Bei den Betriebswirten ist das Berufsbild doch etwas konkreter. Zwar haben diese auch viele Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt, aber ihre Qualifikationen können leichter als typisch für bestimmte Berufe zugeordnet werden, als dies bei den Soziologen der Fall ist. Sie müssen ihre Qualifikation für einen bestimmten Beruf nicht anpreisen, sondern sind in der Gesellschaft und damit auch bei Arbeitgebern für bestimmte Berufsfelder qualifiziert. Dagegen stehen Soziologen häufig unter dem Rechtfertigungsdruck, warum sie für einen bestimmten Beruf geeignet sind.

#### **7.1.1.5 Ergebnisse der Faktorenanalyse**

Zur Überprüfung der Typologie der vier Karrieretypen wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt.

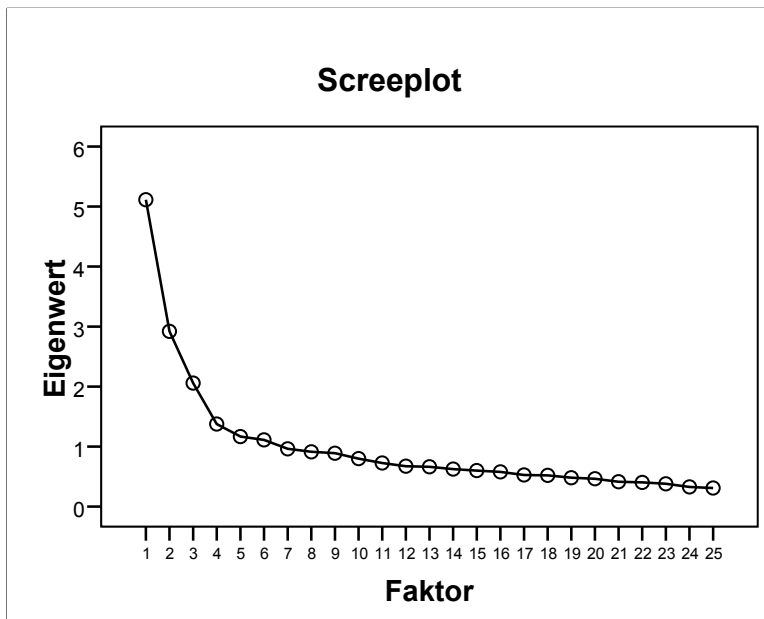
Ziel der Faktorenanalyse ist es, das Verhältnis aus Variablenanzahl und enthaltener Information zu optimieren. Dies wird durch die Reduktion der Variablen auf möglichst wenige Dimensionen erreicht. Diese Dimensionen werden auch als Faktoren bzw. als Variablenbündel bezeichnet (vgl. Überla 1971). Anders formuliert gibt die Faktorenanalyse darüber Auskunft, „wie gut eine Variable zu einer Variablengruppe passt“ (Bortz 1999: 496). Wichtig ist zu beachten, dass die Bezeichnung „Faktor“ innerhalb der Faktorenanalyse eine andere Bedeutung als im herkömmlichen Sinne hat: „bei Faktoren im faktorenanalytischen Sinne handelt es sich – auch abweichend von der varianzanalytischen Terminologie, in der die ‚Faktoren‘ die untersuchten unabhängigen Variablen

kennzeichnen – um hypothetische Größen, die das Zustandekommen von Korrelationen erklären sollen.“ (Ebd.) Der Faktor bezeichnet also die „synthetische Variable“ (ebd.), die mit allen anderen Variablen innerhalb dieses Bündels hoch korreliert. „Ein Faktor stellt somit eine gedachte, theoretische Variable bzw. ein Konstrukt dar, das allen wechselseitig hoch korrelierten Variablen zugrunde liegt.“ (Ebd.) Einfacher formuliert kann anhand der Faktorenanalyse eine große Anzahl von verschiedenen Variablen durch die Ermittlung von Faktoren, die die miteinander hoch korrelierenden Variablen bündeln, reduziert werden. Man bezeichnet die Faktorenanalyse deshalb auch als ein „datenreduzierendes Verfahren“ (ebd.: 497).

Was sagt die Faktorenanalyse jedoch inhaltlich aus bzw. was misst sie nun konkret? Die bisherigen Ausführungen verleiten einen dazu, zu glauben, dass die Faktorenanalyse das Gemeinsame von zwei Variablen misst. Das ist jedoch so nicht richtig. Die Faktorenanalyse kann keine Auskunft über das Ausmaß der Gemeinsamkeit von zwei unterschiedlichen Variablen geben, sondern lediglich darüber, dass die Teilnehmer auf zwei verschiedene Fragen ähnliche Antworten gegeben haben. In dieser Arbeit war die Faktorenanalyse sehr hilfreich, da zur Erfassung der Karriereorientierungen eine hohe Anzahl von Fragen verwendet wurde. Um diesen Fragen bzw. den Antworten auf diese Fragen eine Ordnung geben zu können, wurden vier Faktoren gebildet. Ähnlich der Indexbildung werden diesen Faktoren Namen gegeben, die die inhaltliche Aussage widerspiegeln.

Der Screeplot ist ein Hilfsmittel zur Bestimmung der zu interpretierenden Faktoren. Die Graphik zeigt die bedeutsamsten Faktoren, die durch die Faktorenanalyse ermittelt werden konnten. Nach Cattell (1966) betrachtet man jedoch nur diejenigen, deren Eigenwerte vor dem Knick liegen. In dieser Arbeit konnten auf diese Weise vier Faktoren ermittelt werden, auf welche im Folgenden genau eingegangen wird. Die Faktorenladungsmatrix gibt Auskunft über die Zuordnung der Variablen zu den Faktoren.

Der eigentliche Wert der Faktorenanalyse innerhalb dieser Arbeit liegt in der Möglichkeit, die durch Selbstzuordnung gebildeten Typen anhand ihrer Ausprägung auf den Faktoren zu vergleichen, und somit die Typisierung zu reflektieren.



**Abbildung 4:** Screeplot

Die folgende Tabelle gibt Auskunft über die einzelnen Variablen innerhalb der Faktoren. Faktor 1 bündelt die *Variablen Verdienst, extrinsische Karrieremotivation, Aufstieg, Management und Prestige*. Faktor 2 bündelt *intellektuelle Stimulation, Abwechslung, Kreativität, intrinsische Motivation, Leistung, Gewissenhaftigkeit und Autonomie*. Faktor 3 erkennt Zusammenhänge im Antwortverhalten auf die Frage zur Wichtigkeit der *Sicherheit, der angenehmen Arbeitsbedingungen, der Vorgesetzten- und Mitarbeiterbeziehung sowie der Freizeit*. Faktor 4 fasst die Variablen *Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit und Selbstwirksamkeitserwartungen* zusammen. Lässt sich die Faktorenbildung der ersten drei Faktoren relativ leicht nachvollziehen, erscheint der vierte Faktor etwas problematisch.

**Tabelle 18:** Rotierte Komponentenmatrix

	1	2	3	4
Verdienst	,769			
extrinsische Motivation	,750			
Aufstieg	,735	,267		
Management	,710			
Prestige	,662			
extraprofess. Motivation	-,436	-,332	,385	
intellektuelle Stimulation		,744		
Abwechslung		,637	,251	
Kreativität		,619		
intrinsische Motivation		,608		,366
Leistung		,536	,468	

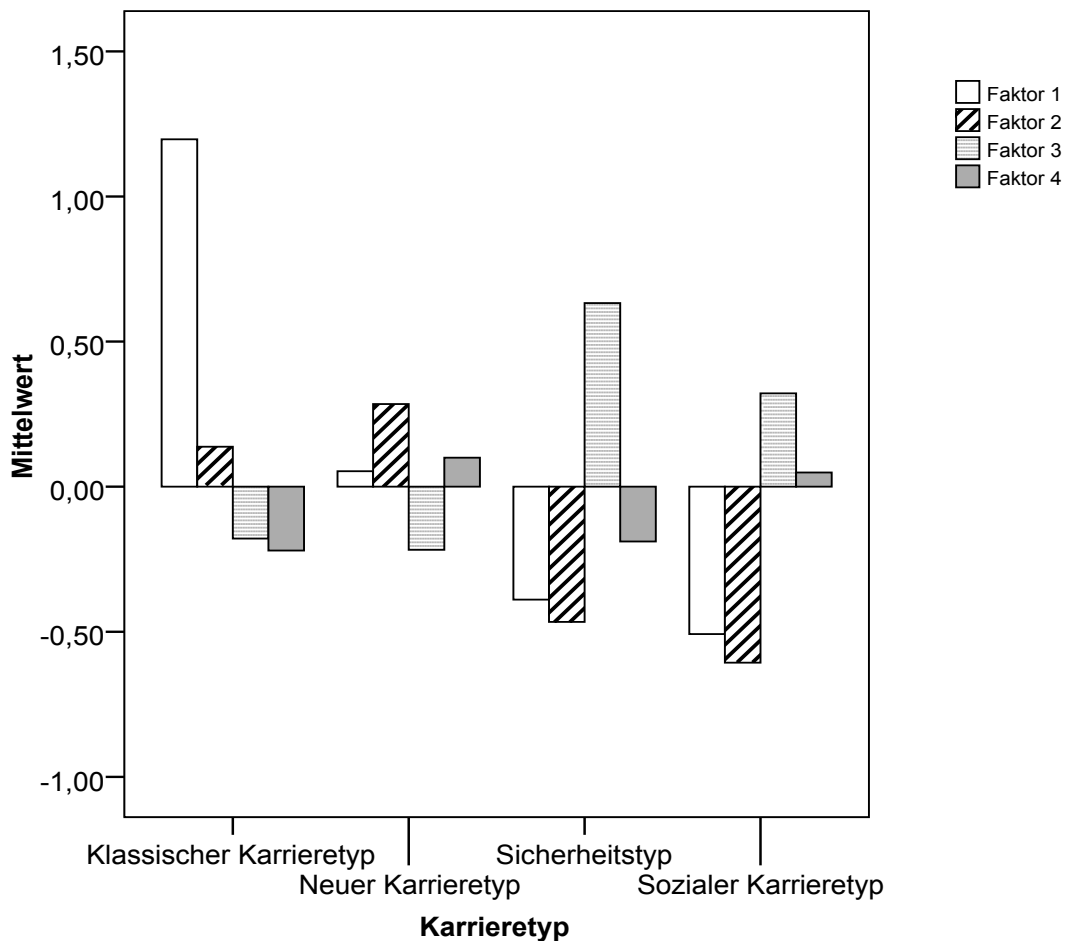
Gewissenhaftigkeit		,486		,344
Autonomie	,282	,463		
Sicherheit			,767	
angenehme Arbeitsbedingungen			,654	
Vorgesetztenbeziehung		,276	,637	
Mitarbeiterbeziehungen			,615	
Freizeit			,522	
Neurotizismus				-,651
Extraversion				,627
Verträglichkeit				,566
Selbstwirksamkeitserwartungen	,271	,403		,540
Altruismus			,275	
Offenheit für Erfahrungen		,335		
berufliche Mobilität				

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a Die Rotation ist in 10 Iterationen konvergiert.

Faktor 1 benenne ich als „*klassische Karriereorientierung*“, Faktor 2 erhält die Bezeichnung „*moderne Karriereorientierung*“, Faktor 3 assoziiere ich mit der „*unproblematischen Karriereorientierung*“ und Faktor 4 trägt den Titel „*komplizierte Karriereorientierung*“. Um Klarheit über die Faktorenverteilung in Bezug auf die Karrieretypenbildung zu erhalten, wurde folgendes Diagramm erstellt:



**Abbildung 5:** Verteilung der Karrieretypen auf den vier Faktoren

Dabei wird deutlich, dass Faktor 1 am stärksten beim klassischen Karrieretypen auftritt, Faktor 2 ist dagegen am deutlichsten beim neuen Karrieretyp ausgeprägt und Faktor 3 ist für den Sicherheitstypen und den sozialen Karrieretypen bestimmend. Faktor 4 ist für keinen Karrieretypen sehr stark ausgeprägt, am meisten jedoch für den klassischen Karrieretypen und den Sicherheitstypen.<sup>63</sup>

Inhaltlich bedeutet dies, dass die Variablen des Faktors 1 häufig bei dem Antwortverhalten des klassischen Karrieretyps positive Werte bekommen haben. Dieser Typ strebt in seinem Betätigungsfeld also vor allem nach einem hohen Verdienst, will stetig aufsteigen, möchte Managementaufgaben übernehmen, will viel Ansehen erhalten und ist extrinsisch motiviert. Dagegen entspricht Faktor 2 primär den Interessen des neuen Karrieretyps. Diesem sind bei seiner Arbeit die intellektuelle Stimulation, die Abwechslung und die Kreativität sowie die Autonomie sehr wichtig. Außerdem möchte er Aufgaben bewältigen, an denen man die individuelle Leistung erkennen kann und ist intrinsisch

<sup>63</sup> Hierbei muss das negative Vorzeichen des Faktors beachtet werden.

motiviert. Faktor 3 ist kennzeichnend für den Sicherheitstypen. Dieser legt viel Wert auf die Sicherheit seines Arbeitsplatzes, auf angenehme Arbeitsbedingungen sowie ein ausgeglichenes Verhältnis zu den Mitarbeitern und dem Vorgesetzten. Dieser Faktor tritt aber auch beim sozialen Karrieretypen hauptsächlich auf. Sicherheitstyp und sozialer Karrieretyp sind sich generell in der Ausprägung aller Faktoren bis auf Faktor 4 sehr ähnlich. Faktor 4 bezieht sich primär auf die Persönlichkeitsmerkmale. So soll nach der Faktorenanalyse vor allem der Sicherheitstyp eher neurotisch, introvertiert und unverträglich sein. Der neue Karrieretyp verfügt nach der Faktorenanalyse am wenigsten über diese Persönlichkeitsmerkmale.

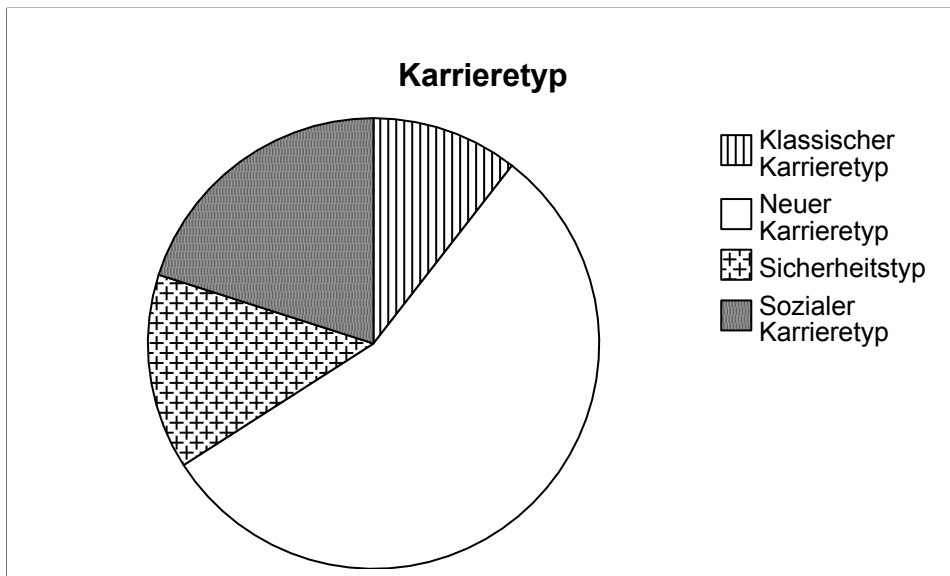
Inwieweit die durch die Faktorenanalyse erzielten Ergebnisse zutreffen, wird die Hypothesenüberprüfung im nächsten Kapitel zeigen. Die Faktorenanalyse diente lediglich zur Überprüfung der vorgenommenen Typologie. Denn eine Typenbildung ist im eigentlichen Sinne nichts anderes als das Zusammenfassen von Variablen zu einem bestimmten Typus. Mithilfe der Faktorenanalyse konnte die Logik dieser Typenbildung sichtbar gemacht werden. Erkennen konnte man außerdem, dass womöglich die Unterteilung in vier Typen nicht notwendig gewesen wäre, da sich der Sicherheitstyp und der soziale Karrieretyp laut der Faktorenanalyse nicht allzu sehr voneinander unterscheiden.

#### **7.1.1.6 Verteilung der Karrieretypen**

Den Teilnehmern wurden Beschreibungen der vier verschiedenen Karrieretypen vorgelegt und dazu aufgefordert, sich einem Karrieretyp zuzuordnen.

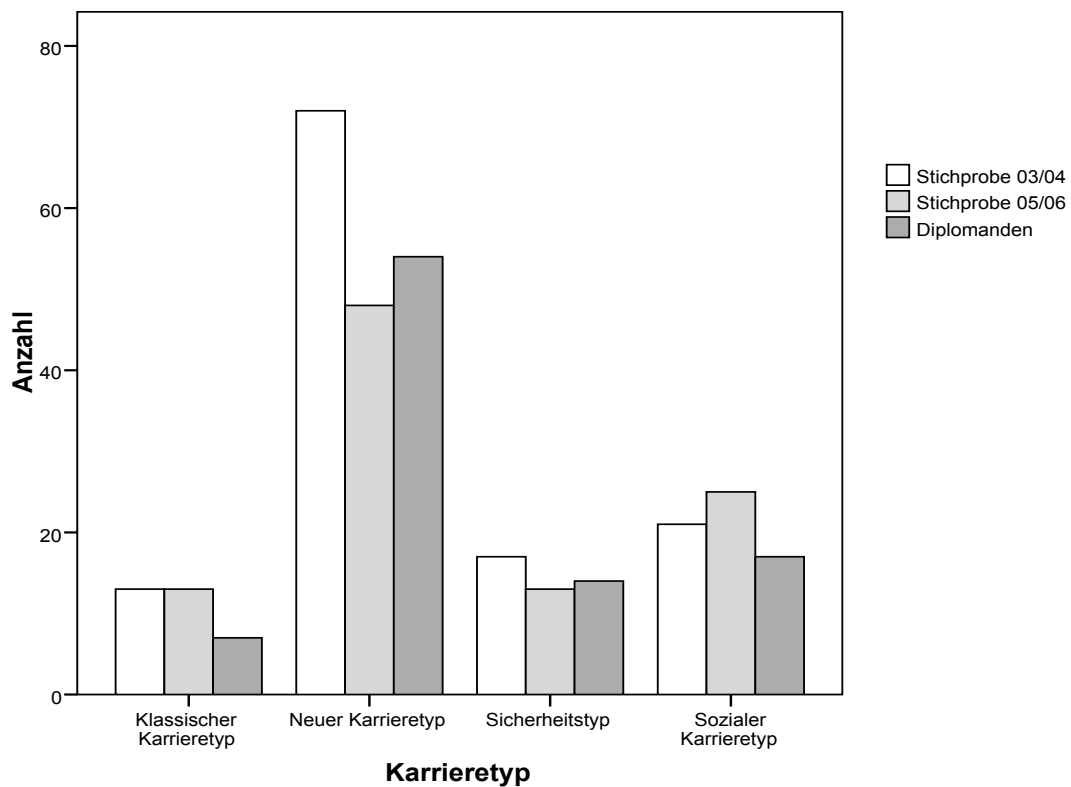
55,4 Prozent erkennen sich in der Beschreibung des neuen Karrieretyps wieder, 20,1 Prozent sagt die Beschreibung des sozialen Karrieretyps am meisten zu, 14,0 Prozent vertreten primär die Ansichten des Sicherheitstyps und die wenigsten Probanden, nämlich nur 10,5 Prozent schließen sich den Ansichten des klassischen Karrieretyps an.





**Abbildung 6:** Gesamtverteilung der Karrieretypen

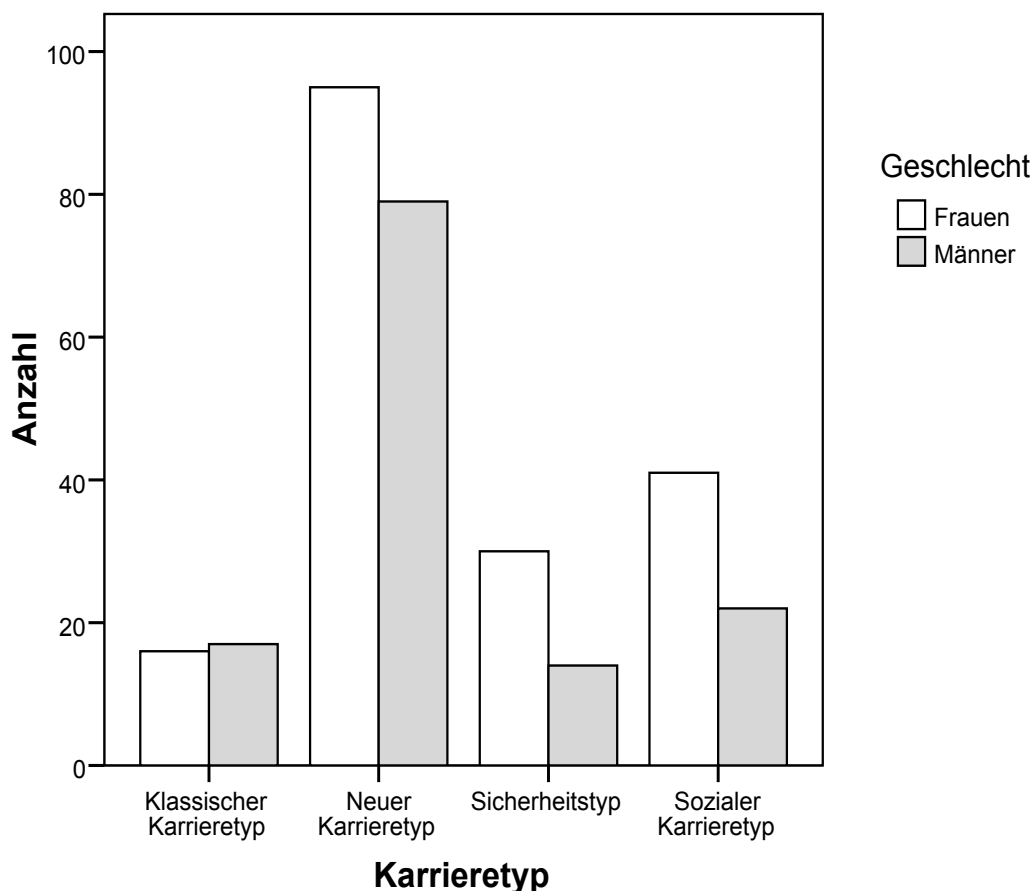
Wie bereits an anderer Stelle ausführlich beschrieben, wurde ein Kohortendesign für diese Studie gewählt, um eventuelle Veränderungen in der Karrieretypologie aufgrund von steigenden beruflichen Erfahrungen aufzeigen zu können. In Abhängigkeit von der jeweiligen Kohorte wurde folgende Verteilung innerhalb der Karrieretypologie erzielt:



**Abbildung 7:** Kohortenspezifische Verteilung der Karrieretypen

Es lässt sich erkennen, dass sich die Selbsteinschätzung zwischen den einzelnen Kohorten nur marginal voneinander unterscheidet: So beschreiben sich 10,6 % Prozent der Absolventen des Jahrgangs 03/04 als klassischer Karrieretyp, 58,8% als neuer Karrieretyp, 13,8% als Sicherheitstyp und 17,1% als sozialer Karrieretyp. Bei der Kohorte 05/06 finden sich 13,1% in der Beschreibung des klassischen Karrieretyps, 48,8% in der Beschreibung des neuen Karrieretyps, 13,1% in der des Sicherheitstyps und 25,3% in der des sozialen Karrieretyps wieder. Von den Diplomanden betrachten sich 7,6% als klassischer Karrieretyp, 58,7% als neuer Karrieretyp, 15,2% als Sicherheitstyp und 18,5% als sozialer Karrieretyp.

In bezug auf geschlechtsspezifische Unterschiede innerhalb der Verteilung der Karrieretypen ergab sich folgendes Ergebnis:



**Abbildung 8:** Geschlechtsspezifische Verteilung der Karrieretypen

8,8% der weiblichen Absolventen/Diplomanden und 12,9% der männlichen erkannten sich in der Beschreibung des klassischen Karrieretyps wieder. 52,2% der Frauen und 59,8% der Männer ordneten sich dem neuen Karrieretypen zu. 16,5% der weiblichen Befragten beschrieben sich als Sicherheitstyp, wobei dies bei den Männern nur auf

10,6% zutraf. 22,5% der weiblichen Teilnehmer schlossen sich der Beschreibung des sozialen Karrieretyps an, im Gegensatz zu 16,7% der Männer.

## 7.1.2 Überprüfung der Typologie

Ein wichtiger Schritt innerhalb dieser Arbeit ist, zu überprüfen, inwieweit sich die einzelnen Karrieretypen innerhalb der einzelnen Dimensionen der Karriereorientierung voneinander unterscheiden. Um die Unterschiede herauszustellen, wurden in Anlehnung an die qualitative Vorstudie entsprechende Hypothesen formuliert.

Zur Überprüfung der Typologie wird die MANOVA als Methode verwendet, da jedem einzelnen Karrieretypen unterschiedliche Ausprägungen auf jeweils mehreren Merkmalsvariablen innerhalb der Karriereorientierung zugewiesen wurden. Die MANOVA ist hier in der Lage, jene Alpha-Kumulierung zu vermeiden, die bei Durchführung vieler einzelner T-Tests auftreten würde.

### 7.1.2.1 Test der Hypothesen des klassischen Karrieretyps

H1: „Der klassische Karrieretyp weist höhere Werte in den Dimensionen ‚Prestige‘, ‚Verdienst‘, ‚Aufstiegsorientierung‘ und ‚Management‘ auf als die drei anderen Karrieretypen.“

H2: „Der klassische Karrieretyp weist eine höhere extrinsische und eine niedrigere extraprofessionale Karrieremotivation auf als die drei anderen Karrieretypen.“

Ich möchte bei der ersten Hypothesenüberprüfung genauer auf die Methodik der MANOVA eingehen, da diese in dieser Arbeit häufig als Auswertungsmethode der Daten verwendet wurde.

Die erste Tabelle zeigt einen zweistufigen Einflussfaktor. Durch die Zweistufigkeit erübrigen sich sog. Post-Hoc-Tests. Auch Apriori-Kontraste brächten keinen zusätzlichen Informationsgewinn.

**Tabelle 19:** Zwischensubjektfaktoren/klassischer Karrieretyp

		Wertelabel	N
Typklassisch	0	andere	266
	1	Typklassisch	32

Die folgende Tabelle zeigt Gruppen- und Gesamtmittelwerte mit den jeweiligen Standardabweichungen. Man beachte auch die Fallzahlen, auf deren Grundlage die Tests stattgefunden haben. Der Mittelwertvergleich zeigt, dass sich die Mittelwerte zwischen

der Gruppe des klassischen Karrieretyps und den drei anderen Gruppen deutlich voneinander unterscheiden. Jedoch kann an dieser Stelle noch nichts über die Signifikanz der Unterschiede ausgesagt werden.

**Tabelle 20:** Deskriptive Statistik/klassischer Karrieretyp

	Typklassisch	Mittelwert	Standard- abweichung	N
Verdienst	andere	3,56	,768	264
	Typklassisch	4,50	,508	32
	Gesamt	3,66	,799	296
Prestige	andere	3,65	,720	264
	Typklassisch	4,13	,793	32
	Gesamt	3,70	,742	296
Management	andere	3,17	,875	264
	Typklassisch	4,00	,803	32
	Gesamt	3,26	,904	296
Aufstieg	andere	3,85	,712	264
	Typklassisch	4,53	,567	32
	Gesamt	3,93	,728	296
Extrinsische Motivation	andere	3,22	,574	264
	Typklassisch	3,75	,622	32
	Gesamt	3,27	,602	296
Extraprofess. Motivation	andere	2,78	,737	264
	Typklassisch	2,06	,564	32
	Gesamt	2,71	,753	296

Die nächste Tabelle enthält für den konstanten Term und für die Effekte des klassischen Karrieretyps jeweils die vier beschriebenen Signifikanztests. Abzulesen ist jedoch jeweils nur das Kriterium nach Pillai.

Die Tests unter „Konstanter Term“ testen eine Abweichung von 0 (die für die Zielvariablen bei geltender H<sub>0</sub> nicht zu erwarten wäre) und sind daher bedeutungslos. Hingegen wird der Einfluss von dem klassischen Karrieretyp auf die Zielvariablen-Matrix hochsignifikant ( $p < 0,001$ ) getestet. Dies führt zur Verwerfung der H<sub>0</sub>.

Die Stärke des Effekts des Einflusses des klassischen Karrieretypen ist dem partiellen Eta-Quadrat zu entnehmen. Der Erklärungswert (Anteil erklärter Varianz) des Faktors liegt bei 18,9%.

**Tabelle 21:** Multivariate Tests/klassischer Karrieretyp

Effekt		Wert	F	Hypothese df	Fehler df	Sign.	Partielles Eta- Quadrat
Konstanter Term	Pillai-Spur	,974	1779,431(a)	6,000	289,000	,000	,974
	Wilks-Lambda	,026	1779,431(a)	6,000	289,000	,000	,974
	Hotelling-Spur	36,943	1779,431(a)	6,000	289,000	,000	,974
	Größte charak- teristische Wur- zel nach Roy	36,943	1779,431(a)	6,000	289,000	,000	,974
Typklass.	Pillai-Spur	,189	11,217(a)	6,000	289,000	,000	,189
	Wilks-Lambda	,811	11,217(a)	6,000	289,000	,000	,189
	Hotelling-Spur	,233	11,217(a)	6,000	289,000	,000	,189
	Größte charak- teristische Wur- zel nach Roy	,233	11,217(a)	6,000	289,000	,000	,189

a Exakte Statistik

b Design: Konstanter Term+Typklassisch

Die folgende Tabelle bildet die multiplen Signifikanztests (hier nicht alpha-Fehler bereinigten) für alle einbezogenen abhängigen Variablen (Verdienst, Prestige, Management, Aufstieg, extrinsische Motivation, extraprofessionale Motivation) ab.

Der F-Wert der einzelnen AVs errechnet sich aus dem Verhältnis „Mittel der Treatment-Quadrate“ zu „Mittel der Fehler-Quadrate“. „Mittel der Quadrate“ entspricht dem Quotient aus Quadratsummen und zugehörigen Freiheitsgraden. Das partielle Eta-Quadrat gibt Auskunft über die Effektstärke.

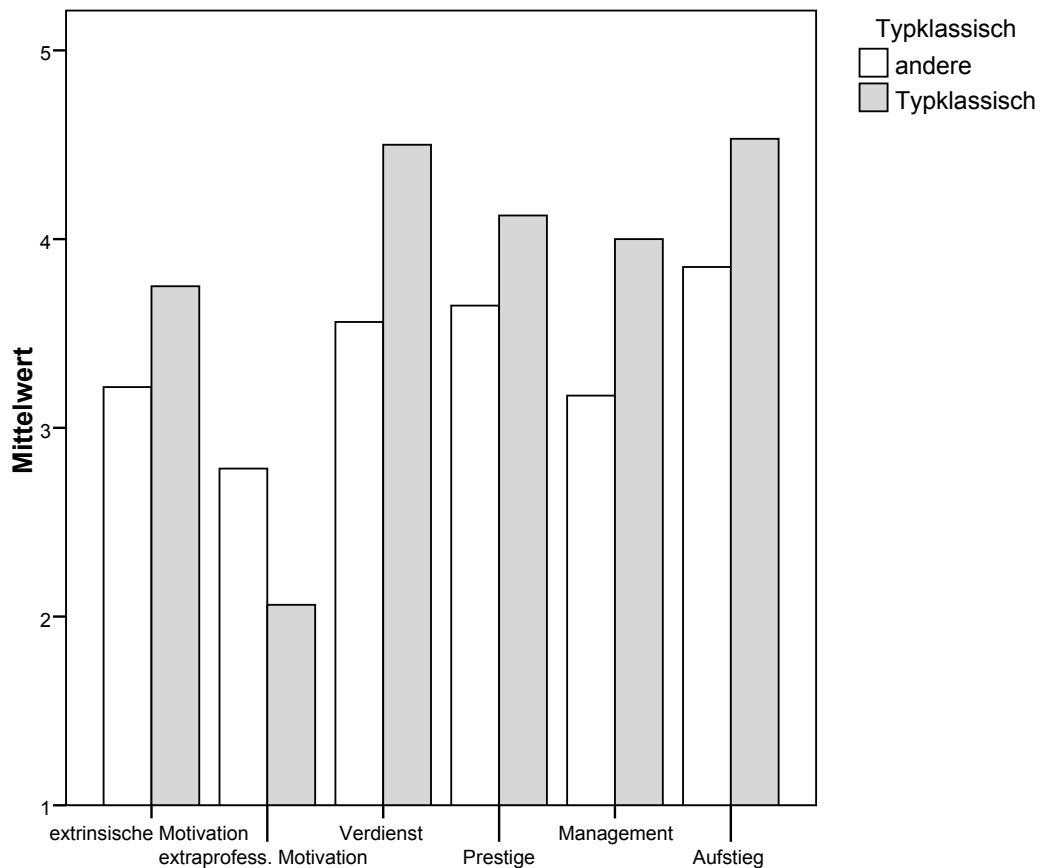
**Tabelle 22:** Tests der Zwischensubjekteffekte/klassischer Karrieretyp

Quelle	Abhängige Variable	Quadrat- summe vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	Verdienst	25,186	1	25,186	45,419	,000	,134
	Prestige	6,501	1	6,501	12,273	,001	,040
	Management	19,640	1	19,640	26,089	,000	,082
	Aufstieg	13,157	1	13,157	27,012	,000	,084
	Extrinsische Motivation	8,141	1	8,141	24,252	,000	,076
	Extraprofess. Motivation	14,861	1	14,861	28,637	,000	,089
Konstanter Term	Verdienst	1854,375	1	1854,375	3344,079	,000	,919
	Prestige	1724,285	1	1724,285	3255,068	,000	,917
	Management	1467,424	1	1467,424	1949,232	,000	,869
	Aufstieg	2005,928	1	2005,928	4118,103	,000	,933
	Extrinsische Motivation	1384,898	1	1384,898	4125,513	,000	,933

	Extraprofess. Motivation	670,401	1	670,401	1291,868	,000	,815
Typklassisch	Verdienst	25,186	1	25,186	45,419	,000	,134
	Prestige	6,501	1	6,501	12,273	,001	,040
	Management	19,640	1	19,640	26,089	,000	,082
	Aufstieg	13,157	1	13,157	27,012	,000	,084
	Extrinsische Motivation	8,141	1	8,141	24,252	,000	,076
	Extraprofess. Motivation	14,861	1	14,861	28,637	,000	,089
Fehler	Verdienst	163,030	294	,555			
	Prestige	155,739	294	,530			
	Management	221,330	294	,753			
	Aufstieg	143,207	294	,487			
	Extrinsische Motivation	98,693	294	,336			
	Extraprofess. Motivation	152,568	294	,519			
Gesamt	Verdienst	4158,000	296				
	Prestige	4213,000	296				
	Management	3387,000	296				
	Aufstieg	4718,000	296				
	Extrinsische Motivation	3279,000	296				
	Extraprofess. Motivation	2335,000	296				
Korrigierte Gesamtvariation	Verdienst	188,216	295				
	Prestige	162,240	295				
	Management	240,970	295				
	Aufstieg	156,365	295				
	Extrinsische Motivation	106,834	295				
	Extraprofess. Motivation	167,429	295				

Aufgrund der deutlichen Mittelwertunterschiede und der signifikanten Pillai-Spur muss H0 abgelehnt werden. Die Hypothesen H1 und H2 sind bestätigt.

Der klassische Karrieretyp weist somit höhere Werte in den Dimensionen „Verdienst“, „Prestige“, „Management“ und „Aufstieg“ auf. Außerdem ist er extrinsischer und weniger extraprofessionell motiviert als die drei anderen Gruppen.



**Abbildung 9:** Balkendiagramm/klassischer Karrieretyp

### 7.1.2.2 Test der Hypothesen des neuen Karrieretyps

H3: „Der neue Karrieretyp weist höhere Werte in den Dimensionen ‚Abwechslung‘ und ‚Autonomie‘ auf als die drei anderen Karrierertypen.“

H4: „Der neue Karrieretyp weist eine höhere intrinsische Karrieremotivation auf als die drei anderen Karrierertypen.“

H5: „Der neue Karrieretyp ist offener für Erfahrungen als die drei anderen Karrierertypen.“

H6: „Der neue Karrieretyp weist eine höhere Bereitschaft zu beruflichen Mobilität auf als die drei anderen Karrierertypen.“

**Tabelle 23:** Zwischensubjektfaktoren/neuer Karrieretyp

		Wertelabel	N
Typneu	0	andere	137
	1	Typneu	170

Die Mittelwerte zwischen den Gruppen weisen in allen Dimensionen deutliche Unterschiede auf. Auch die vermutete Richtung der Unterschiede stimmt mit den Ergebnissen überein.

**Tabelle 24:** Deskriptive Statistiken/neuer Karrieretyp

	Typneu	Mittelwert	Standard- abweichung	N
Abwechslung	andere	4,12	,600	137
	Typneu	4,39	,637	170
	Gesamt	4,27	,634	307
Autonomie	andere	3,91	,658	137
	Typneu	4,13	,630	170
	Gesamt	4,03	,651	307
Intrinsische Motivation	andere	4,00	,437	137
	Typneu	4,28	,499	170
	Gesamt	4,15	,491	307
Offenheit für Erfahrungen	andere	3,64	,745	137
	Typneu	3,94	,751	170
	Gesamt	3,81	,762	307
Berufliche Mobilität	andere	3,27	,743	137
	Typneu	3,70	,720	170
	Gesamt	3,51	,760	307

Die Pillai-Spur weist einen hochsignifikanten Wert auf, was dazu führt, dass die H<sub>0</sub> abgelehnt werden muss. Die Stärke des Effekts des Einflusses von dem neuen Karrieretyp wird durch das partielle Eta-Quadrat ausgedrückt. Dies hat den Wert 0,173, d.h. der Anteil der erklärten Varianz liegt bei 17,3%.

**Tabelle 25:** Multivariate Tests/neuer Karrieretyp

Effekt		Wert	F	Hypothese df	Fehler df	Sign .	Partielles Eta-Quadrat
Konstanter Term	Pillai-Spur	,994	7815,198(a)	6,000	300,000	,000	,994
	Wilks-Lambda	,006	7815,198(a)	6,000	300,000	,000	,994
	Hotelling-Spur	156,304	7815,198(a)	6,000	300,000	,000	,994
	Größte charakteristische Wurzel nach Roy	156,304	7815,198(a)	6,000	300,000	,000	,994
Typneu	Pillai-Spur	,173	10,471(a)	6,000	300,000	,000	,173
	Wilks-Lambda	,827	10,471(a)	6,000	300,000	,000	,173
	Hotelling-Spur	,209	10,471(a)	6,000	300,000	,000	,173
	Größte charakteristische Wurzel nach Roy	,209	10,471(a)	6,000	300,000	,000	,173

a Exakte Statistik

b Design: Konstanter Term+Typneu



Die multiplen Signifikanztests für alle einbezogenen abhängigen Variablen zeigen mithilfe des F-Wertes, dass besonders die Werte der beruflichen Mobilität und die der intrinsischen Motivation einen Großteil der Gesamtvarianz erklären. Außerdem weisen alle einzelnen abhängigen Variablen signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen auf.

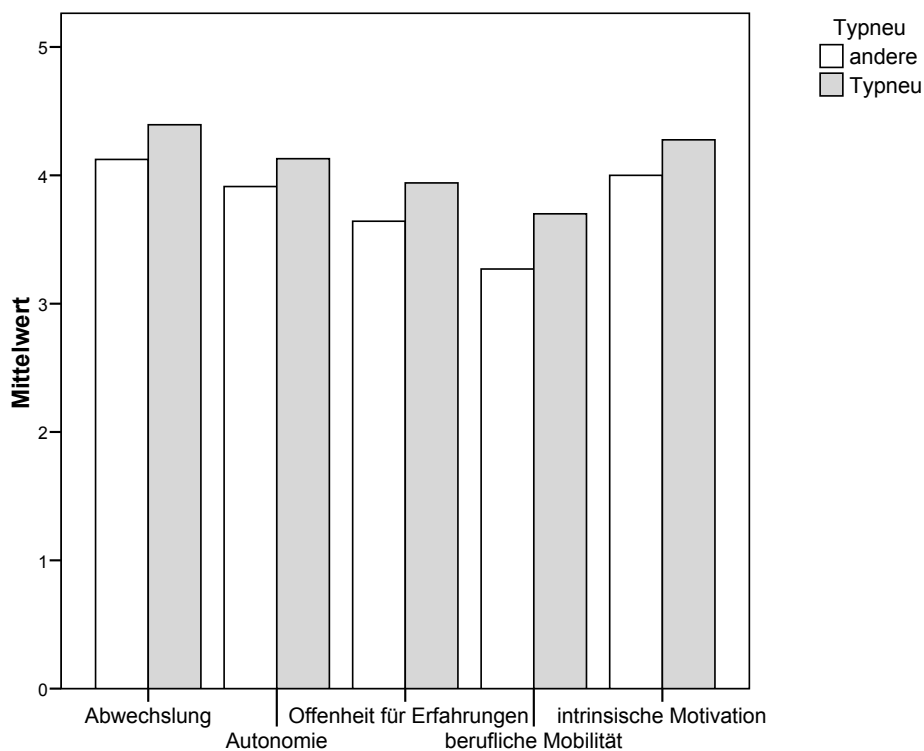
**Tabelle 26:** Tests der Zwischensubjekteffekte/neuer Karrieretyp

Quelle	Abhängige Variable	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	Abwechslung	5,532	1	5,532	14,361	,000	,045
	Autonomie	3,572	1	3,572	8,641	,004	,028
	Intrinsische Motivation	5,799	1	5,799	26,007	,000	,079
	Offenheit für Erfahrungen	6,775	1	6,775	12,092	,001	,038
	Berufliche Mobilität	14,022	1	14,022	26,285	,000	,079
Konstanter Term	Abwechslung	5504,620	1	5504,620	14290,457	,000	,979
	Autonomie	4906,139	1	4906,139	11866,380	,000	,975
	Intrinsische Motivation	5196,626	1	5196,626	23306,380	,000	,987
	Offenheit für Erfahrungen	4362,866	1	4362,866	7786,902	,000	,962
	Berufliche Mobilität	3685,579	1	3685,579	6908,736	,000	,958
Typneu	Abwechslung	5,532	1	5,532	14,361	,000	,045
	Autonomie	3,572	1	3,572	8,641	,004	,028
	Intrinsische Motivation	5,799	1	5,799	26,007	,000	,079
	Offenheit für Erfahrungen	6,775	1	6,775	12,092	,001	,038
	Berufliche Mobilität	14,022	1	14,022	26,285	,000	,079
Fehler	Abwechslung	117,485	305	,385			
	Autonomie	126,102	305	,413			
	Intrinsische Motivation	68,006	305	,223			
	Offenheit für Erfahrungen	170,886	305	,560			
	Berufliche Mobilität	162,707	305	,533			
Gesamt	Abwechslung	5730,000	307				
	Autonomie	5122,000	307				
	Intrinsische Motivation	5369,000	307				
	Offenheit für Erfahrungen	4629,000	307				

	Berufliche Mobilität	3955,000	307				
Korrigierte Gesamtvariation	Abwechslung	123,016	306				
	Autonomie	129,674	306				
	Intrinsische Motivation	73,805	306				
	Offenheit für Erfahrungen	177,661	306				
	Berufliche Mobilität	176,730	306				

Die signifikante Pillai-Spur sowie die deutlichen und signifikanten Mittelwertsunterschiede führen dazu, dass H0 abgelehnt werden muss.

Der neue Karrieretyp weist somit höhere Werte in den Dimensionen „Abwechslung“ und „Autonomie“ auf als die drei anderen Gruppen. Außerdem ist er intrinsischer motiviert, offener für Erfahrungen und beruflich mobiler als die drei anderen Karrieretypen.



**Abbildung 10:** Balkendiagramm/neuer Karrieretyp

### 7.1.2.3 Test der Hypothesen des Sicherheitstyps

H7: „Der Sicherheitstyp erzielt höhere Werte in den Dimensionen ‚Sicherheit‘ und ‚angenehme Arbeitsbedingungen‘ als die drei anderen Karrieretypen.“

H8: „Der Sicherheitstyp weist eine höhere extraprofessionale Karrieremotivation auf als die drei anderen Karrieretypen.“

**Tabelle 27:** Zwischensubjektfaktoren/Sicherheitstyp

		Wertelabel	N
Typsicherheit	0	andere	269
	1	Typsicherheit	44

Die Mittelwertvergleiche der Dimensionen „Sicherheit“, „extraprofessionale Motivation“ und „Neurotizismus“ weisen deutliche Mittelwertunterschiede zwischen den Gruppen auf. In bezug auf die Dimension „angenehme Arbeitsbedingungen“ kann dies nicht beobachtet werden.

**Tabelle 28:** Deskriptive Statistik/Sicherheitstyp

	Typsicherheit	Mittelwert	Standardabweichung	N
Angenehme Arbeitsbedingungen	andere	3,99	,687	266
	Typsicherheit	4,09	,526	43
	Gesamt	4,00	,667	309
Sicherheit	andere	3,94	,815	266
	Typsicherheit	4,63	,618	43
	Gesamt	4,04	,825	309
Extraprofess. Motivation	andere	2,61	,705	266
	Typsicherheit	3,40	,623	43
	Gesamt	2,72	,745	309

Die Pillai-Spur weist einen hochsignifikanten Wert auf. Die Stärke des Effekts des Sicherheitstypen auf die abhängigen Variablen liegt bei 17,9%.

**Tabelle 29:** Multivariate Tests/Sicherheitstyp

Effekt		Wert	F	Hypothese df	Fehler df	Sign .	Partielles Eta-Quadrat
Konstanter Term	Pillai-Spur	,967	2243,849(a)	4,000	304,000	,000	,967
	Wilks-Lambda	,033	2243,849(a)	4,000	304,000	,000	,967
	Hotelling-Spur	29,524	2243,849(a)	4,000	304,000	,000	,967
	Größte charakteristische Wurzel nach Roy	29,524	2243,849(a)	4,000	304,000	,000	,967
TypSicherheit	Pillai-Spur	,179	16,515(a)	4,000	304,000	,000	,179

	Wilks-Lambda	,821	16,515(a)	4,000	304,000	,000	,179
	Hotelling-Spur	,217	16,515(a)	4,000	304,000	,000	,179
	Größte charakteristische Wurzel nach Roy	,217	16,515(a)	4,000	304,000	,000	,179

a Exakte Statistik

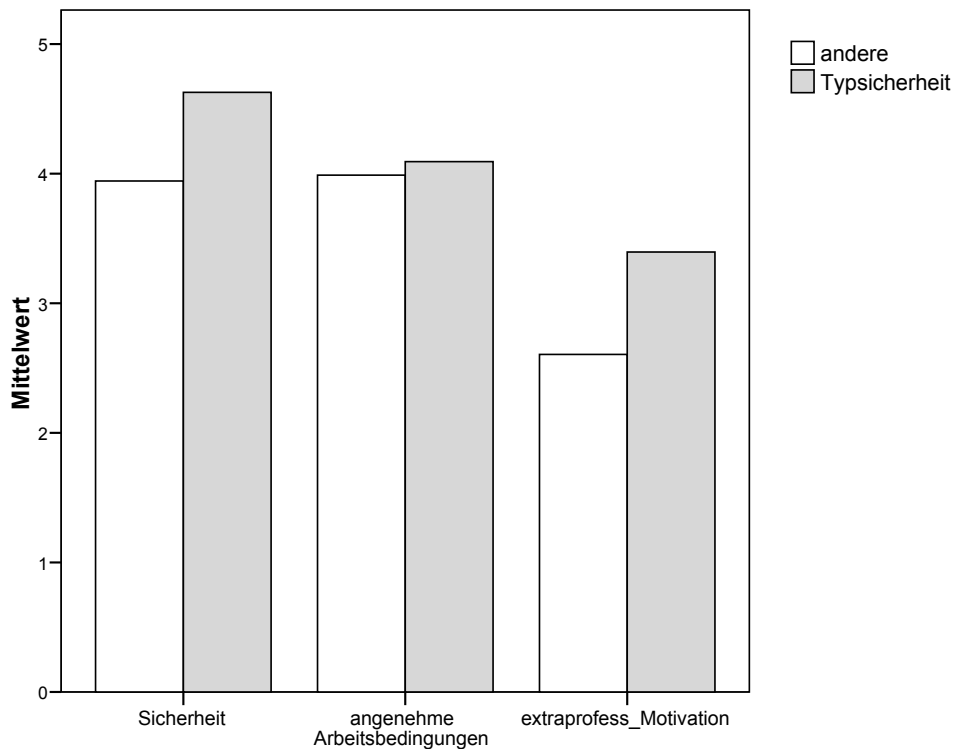
b Design: Konstanter Term+Typsicherheit

Die multivariaten Signifikanztests zeigen, dass in bezug auf „Sicherheit“ und „extraprofessionale Motivation“ signifikante Ergebnisse erzielt wurden. Die F-Werte der „extraprofessionalen Motivation“ und der „Sicherheit“ sind mit 47,98 und 17,68 sehr deutlich. Der geringfügige Mittelwertsunterschied der Bewertung der „angenehmen Arbeitsbedingungen“ zwischen den Gruppen ist dagegen nicht signifikant. Die meiste Varianz (13,5 %) wird durch die „extraprofessionale Motivation“ erklärt.

**Tabelle 30:** Test der Zwischensubjekte/Sicherheitstyp

Quelle	Abhängige Variable	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	Angenehme Arbeitsbed.	,403	1	,403	,905	,342	,003
	Sicherheit	17,333	1	17,333	27,686	,000	,083
	Extraprofess. Motivation	23,107	1	23,107	47,986	,000	,135
Konstanter Term	Angenehme Arbeitsbed.	2417,697	1	2417,697	5433,860	,000	,947
	Sicherheit	2719,612	1	2719,612	4344,006	,000	,934
	Extraprofess. Motivation	1332,854	1	1332,854	2767,920	,000	,900
Typsicherheit	Angenehme Arbeitsbed.	,403	1	,403	,905	,342	,003
	Sicherheit	17,333	1	17,333	27,686	,000	,083
	Extraprofess. Motivation	23,107	1	23,107	47,986	,000	,135
Fehler	Angenehme Arbeitsbed.	136,594	307	,445			
	Sicherheit	192,201	307	,626			
	Extraprofess. Motivation	147,832	307	,482			
Gesamt	Angenehme Arbeitsbed.	5089,000	309				
	Sicherheit	5250,000	309				
	Extraprofess. Motivation	2449,000	309				
Korrigierte Gesamtvariation	Angenehme Arbeitsbed.	136,997	308				
	Sicherheit	209,534	308				
	Extraprofess. Motivation	170,939	308				

Die signifikante Pillai-Spur und die multivariaten Signifikanztests demonstrieren, dass der Sicherheitstyp in der Dimension „Sicherheit“ höhere Werte aufweist als die drei anderen Karrieretypen und extraprofessionaler motiviert ist. In bezug auf die Dimension „angenehme Arbeitsbedingungen“ konnte der vermutete Unterschied jedoch nicht bewiesen werden.



**Abbildung 11:** Balkendiagramm/Sicherheitstyp

#### 7.1.2.4 Test der Hypothesen des sozialen Karrieretyps

H9: „Der soziale Karrieretyp erzielt höhere Werte in den Dimensionen ‚Altruismus‘ und ‚Mitarbeiterbeziehung‘ als die drei anderen Karrieretypen.“

H10: „Der soziale Karrieretyp ist verträglicher als die drei anderen Karrieretypen.“

**Tabelle 31:** Zwischensubjektfaktoren/sozialer Karrieretyp

		Wertelabel	N
Typsozial	0	andere	250
	1	Typsozial	63

In allen drei Dimensionen können mäßige Mittelwertsunterschiede zwischen den Gruppen festgestellt werden.

**Tabelle 32** Deskriptive Statistiken/sozialer Karrieretyp

	Typsozial	Mittelwert	Standard- abweichung	N
Altruismus	andere	3,33	,877	250
	Typsozial	3,59	,854	63
	Gesamt	3,38	,877	313
Mitarbeiterbeziehungen	andere	4,19	,604	250
	Typsozial	4,38	,580	63
	Gesamt	4,23	,603	313
Verträglichkeit	andere	2,93	,838	250
	Typsozial	3,22	,888	63
	Gesamt	2,99	,855	313

Die Pillai-Spur ist mit einem Wert von 0,000 hochsignifikant. Jedoch werden durch den Effekt des sozialen Karrieretypen auf die AVs nur 3,7% der Varianz erklärt.

**Tabelle 33:** Multivariate Tests/sozialer Karrieretyp

Effekt		Wert	F	Hypothese df	Fehler df	Sign.	Partielles Eta- Quadrat
Konstanter Term	Pillai-Spur	,977	4378,486(a)	3,000	309,000	,000	,977
	Wilks-Lambda	,023	4378,486(a)	3,000	309,000	,000	,977
	Hotelling-Spur	42,510	4378,486(a)	3,000	309,000	,000	,977
	Größte charak- teristische Wur- zel nach Roy	42,510	4378,486(a)	3,000	309,000	,000	,977
Typsozial	Pillai-Spur	,037	3,933(a)	3,000	309,000	,009	,037
	Wilks-Lambda	,963	3,933(a)	3,000	309,000	,009	,037
	Hotelling-Spur	,038	3,933(a)	3,000	309,000	,009	,037
	Größte charak- teristische Wur- zel nach Roy	,038	3,933(a)	3,000	309,000	,009	,037

a Exakte Statistik

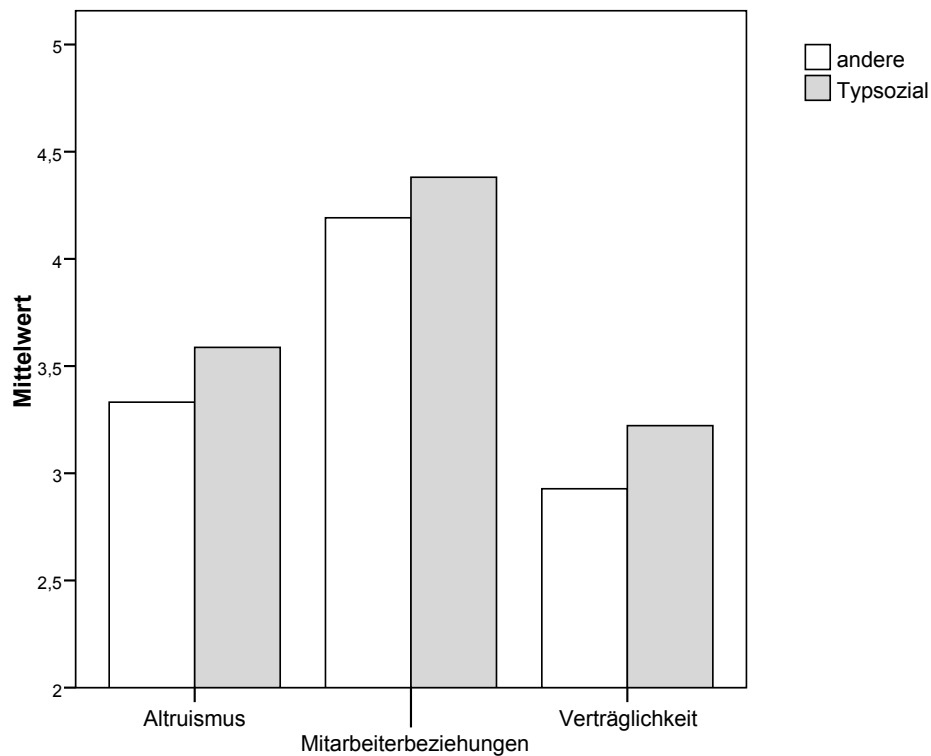
b Design: Konstanter Term+Typsozial

Die multivariaten Signifikanztests zeigen, dass alle Mittelwertsunterschiede bei einem Signifikanzniveau von 0,05 signifikante Werte erzielen. Die F-Werte fallen den mäßigen Mittelwertsunterschieden entsprechend relativ gering aus.

**Tabelle 34:** Tests der Zwischensubjekteffekte/sozialer Karrieretyp

Quelle	Abhängige Variable	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	Altruismus	3,280	1	3,280	4,309	,039	,014
	Mitarbeiterbeziehungen	1,797	1	1,797	5,005	,026	,016
	Verträglichkeit	4,356	1	4,356	6,059	,014	,019
Konstanter Term	Altruismus	2409,133	1	2409,133	3165,173	,000	,911
	Mitarbeiterbeziehungen	3698,257	1	3698,257	10302,275	,000	,971
	Verträglichkeit	1903,346	1	1903,346	2647,404	,000	,895
Typsozial	Altruismus	3,280	1	3,280	4,309	,039	,014
	Mitarbeiterbeziehungen	1,797	1	1,797	5,005	,026	,016
	Verträglichkeit	4,356	1	4,356	6,059	,014	,019
Fehler	Altruismus	236,714	311	,761			
	Mitarbeiterbeziehungen	111,641	311	,359			
	Verträglichkeit	223,593	311	,719			
Gesamt	Altruismus	3823,000	313				
	Mitarbeiterbeziehungen	5714,000	313				
	Verträglichkeit	3021,000	313				
Korrigierte Gesamtvariation	Altruismus	239,994	312				
	Mitarbeiterbeziehungen	113,438	312				
	Verträglichkeit	227,949	312				

Trotz der relativ mäßigen Mittelwertsunterschiede konnte festgestellt werden, dass der soziale Karrieretyp höhere Werte in den Dimensionen „Mitarbeiterbeziehung“ und „Altruismus“ aufweist und verträglicher ist als die anderen Karrieretypen.



**Abbildung 12:** Balkendiagramm/sozialer Karrieretyp

#### 7.1.2.5 Test der Hypothesen der Mischtypen

H11: „Der klassische und der neue Karrieretyp verfügen über höhere Selbstwirksamkeitserwartungen als der Sicherheits- und soziale Karrieretyp.“

Der klassische und der neue Karrieretyp erzielen einen Mittelwert in bezug auf ihre Selbstwirksamkeitserwartungen von 3,71, dagegen erreichen der Sicherheits- und der soziale Karrieretyp nur einen Mittelwert von 3,44. Dieser Unterschied gilt mit einem Signifikanzwert von 0,000 als hochsignifikant. Der klassische und der neue Karrieretyp verfügen somit über höhere Selbstwirksamkeitserwartungen als der Sicherheits- und der soziale Karrieretyp.

Die Hypothese H11 kann somit bestätigt werden.



**Tabelle 35:** Mittelwertvergleich zwischen klassischem/neuem Karrieretypen und Sicherheitstypen/sozialem Karrieretypen in Bezug auf die Variable „Selbstwirksamkeitserwartungen“

**Gruppenstatistiken**

	Typklassischneu	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Selbstwirksamkeitserwartungen	1	207	3,71	,562	,039
	0	107	3,44	,535	,052

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardf. der Diff.	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Obere	Untere
Selbstwirksamkeitserw.	Varianzen sind gleich	1,108	,293	-4,042	312	,000	-,266	,066	-,396	-,137
	Varianzen sind nicht gleich			-4,105	223,814	,000	-,266	,065	-,394	-,138

H12: „Wirtschaftswissenschaftler gehören eher der Gruppe des klassischen Karrieretyps und des Sicherheitstyps und Sozialwissenschaftler eher der Gruppe des neuen und des sozialen Karrieretyps an.“

Zur Testung dieser Hypothese wurde der Chi-Quadrat-Test verwendet. Der vermutete positive Zusammenhang zwischen dem Studienfach und der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Karrieretyp konnte nicht festgestellt werden, da der Chi-Quadrat Wert nach Pearson unter 1 liegt. Außerdem liegt die exakte 2-seitige Signifikanz bei 0,507 und liegt somit über dem Signifikanzniveau von 0,050. Die unterschiedlichen Karrieretypen verteilen sich also nicht signifikant verschieden auf die beiden Studienfächer.

Somit muss die Hypothese H12 abgelehnt werden.

**Tabelle 36:** Chi-Quadrat-Test zur Darstellung der Verteilung der Studienfächer auf die einzelnen Karrieretypen

**Kreuztabelle Studienfach/Typklassischsicherheit**

		Typklassischsicherheit		Gesamt
		0	1	
Studienfach	BWL	126	44	170
	Soziologie	107	31	138
Gesamt		233	75	308

### Chi-Quadrat-Test

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	,483(b)	1	,487	,507	,288	
Kontinuitätskorrektur(a)	,315	1	,574			
Likelihood-Quotient	,485	1	,486	,507	,288	
Exakter Test nach Fisher				,507	,288	
Zusammenhang linear-mit-linear	,482(c)	1	,488	,507	,288	,084
Anzahl der gültigen Fälle	308					

a Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b 0 Zellen (0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 33,60.

c Die standardisierte Statistik ist -,694.

H13: „Frauen gehören eher der Gruppe des Sicherheitstyps und des sozialen Karrieretyps an, Männer eher der Gruppe des klassischen des neuen Karrieretyps.“

Der Chi-Quadrat-Test demonstriert durch den Wert von 4,693 einen positiven Zusammenhang zwischen dem Geschlecht und der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Karrieretyp. Dieser positive Zusammenhang ist mit einer exakten 2-seitigen Signifikanz von 0,040 signifikant. Es kann also bestätigt werden, dass Frauen eher in der Gruppe der Sicherheits- und der sozialen Karrieretypen zu finden sind und die Männer eher in der Gruppe der klassischen und der neuen Karrieretypen.

Die Hypothese 13 kann also bestätigt werden.

**Tabelle 37:** Chi-Quadrat-Test zum Aufzeigen der Geschlechterverteilung bei den einzelnen Karrieretypen

#### Kreuztabelle Geschlecht/Typklassischneu

		Typklassischneu		Gesamt 0
		0	1	
Geschlecht	weiblich	71	111	182
	männlich	36	96	132
Gesamt		107	207	314

## Chi-Quadrat-Test

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-Wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	4,693(b)	1	,030	,040	,020	
Kontinuitätskorrektur(a)	4,185	1	,041			
Likelihood-Quotient	4,754	1	,029	,031	,020	
Exakter Test nach Fisher				,040	,020	
Zusammenhang linear-mit-linear	4,678(c)	1	,031	,040	,020	,009
Anzahl der gültigen Fälle	314					

a Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b 0 Zellen (0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 44,98.

c Die standardisierte Statistik ist 2,163.

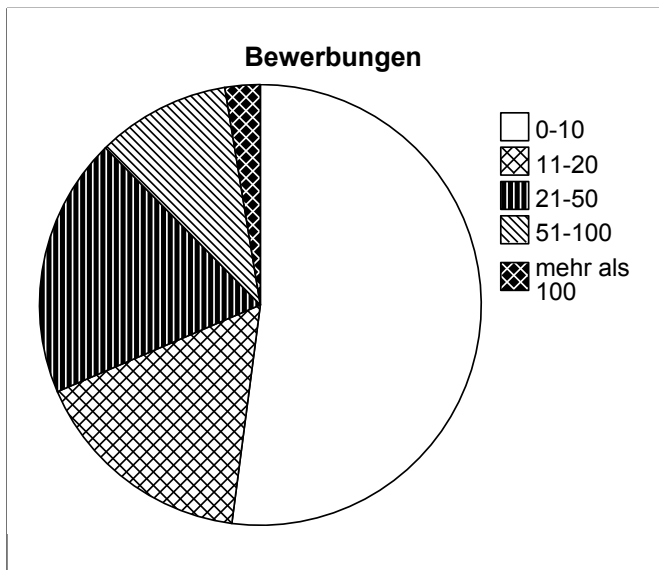
### 7.1.3 Deskriptive Ergebnisse der organisationalen Sozialisationserfahrungen

Nachdem die quantitativen Ergebnisse zu der Karriereorientierung dargestellt wurden, möchte ich nun die Ergebnisse, die in bezug auf die organisationalen Sozialisationserfahrungen erzielt wurden, erläutern. Zu Beginn möchte ich eine Darstellung der deskriptiven Ergebnisse vornehmen und im Anschluss die Hypothesentestung durchführen.

#### 7.1.3.1 Bewerbungsverhalten

An folgender Graphik wird das Bewerbungsverhalten der Absolventen dargestellt:

Erfreulicherweise benötigten der Großteil der Absolventen (52,1%) nur 1- 10 Bewerbungen, um ihre erste Stelle nach dem Studium antreten zu können. 16,5% schrieben 11-20 Bewerbungen, 19,1% bewarben sich 21-50 mal, 9,8% fertigten 51-100 Bewerbungen an und 2,6% verschickten mehr als 100 Bewerbungen bis sie erfolgreich ins Berufsleben starten konnten.



**Abbildung 13:** Anzahl der Bewerbungen

### 7.1.3.2 Gründe für die Stellenwahl

Das entscheidende Kriterium für die Stellenwahl ist die Aufgabenbeschreibung der Stelle. Der Inhalt der Tätigkeit ist für die Bewerber somit das wichtigste Entscheidungsmerkmal. An zweiter Position liegt der Einsatzort. Die Absolventen sind also nicht bereit, für ein gutes Jobangebot in eine Umgebung zu ziehen, die sie nicht ansprechend finden. An dritter Position befindet sich das Image der Organisation. Für viele Absolventen ist neben einer inhaltlich ansprechenden Tätigkeit und einer Arbeitsumgebung, in der sie sich wohlfühlen auch das Ansehen der Organisation ein wichtiges Kriterium. Das Gehalt und die Aufstiegsmöglichkeiten landen mit der identischen Prozentzahl (32,6%) auf dem vierten Rang. Es lässt sich also erkennen, dass das Gehalt und auch die Karriereschritte nach oben nicht das Ausschlaggebende für eine Stellenwahl sind. Überraschend finde ich, dass die Ziele und die Werte der Organisation mit dem fünften Rang eine hintere Position in der Rangfolge der entscheidenden Kriterien einnehmen. Für die wenigsten Absolventen spielen familienfreundliche Arbeitszeiten eine Rolle bei der Entscheidungsfindung.

**Tabelle 38:** Gründe für Stellenwahl

Gründe für die Stellenwahl		Antworten		N
		N	Prozent	
	die Ziele und Werte der Organisation	44	8,0%	22,8%
	das Image der Organisation	87	15,7%	45,1%
	die Aufgabenbeschreibung der Stelle	156	28,2%	80,8%
	das Gehalt	63	11,4%	32,6%
	die Aufstiegsmöglichkeiten	63	11,4%	32,6%
	die familienfreundlichen Arbeitszeiten	16	2,9%	8,3%
	die Stadt/das Land des Einsatzes	94	17,0%	48,7%
	Sonstiges	30	5,4%	15,5%
Gesamt		553	100,0%	286,5%

a Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

### 7.1.3.3 Soziale Unterstützung während der Bewerbungsphase

Für die meisten Absolventen stellen die Freunde die größte Unterstützung während der Bewerbungsphase dar. Auch die Familie und der Ehe- bzw. Lebenspartner stehen den Stellensuchenden sehr unterstützend zur Seite. An vierter Position werden die Kommilitonen genannt. Weit abgeschlagen landen die Hochschullehrer, was verdeutlicht, dass sich die Universität bei der Unterstützung der Absolventen beim Übergang ins Berufsleben sehr zurückhält. Hier müsste hochschulpolitisch viel mehr in Fördergemeinschaften mit der Wirtschaft investiert werden. Denn schließlich sollte eine Universität großes Interesse daran haben, dass ihre Absolventen schnellstmöglich erfolgreich nach absolviertem Studium ins Berufsleben eintreten können.

**Tabelle 39:** Unterstützung während der Bewerbungsphase

Unterstützung während der Bewerbungsphase	Antworten		N
	N	Prozent	
meine Familie	120	30,5%	62,5%
meinen Ehemann/meine Ehefrau bzw. mein Lebenspartner/meine Lebenspartnerin	88	22,3%	45,8%
meinen(e) Lehrer(in) /Hochschullehrer(in)	2	,5%	1,0%
Freunde/Freundinnen	122	31,0%	63,5%
Kommilitonen/Kommilitoninnen	48	12,2%	25,0%
Sonstige	14	3,6%	7,3%
Gesamt	394	100,0%	205,2%

a Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

### 7.1.3.4 Informationsverhalten über eine Stelle

Der Großteil der Absolventen informiert sich über das Internet über ausgeschriebene Stellen. Weitere Hauptinformationsquellen stellen Beziehungen/Bekannte/Freunde dar. Über Zeitungsannoncen erwerben auch vielen Studenten Informationen über ausgeschriebene Stellen. Interessant ist, dass einige Bewerber auf Gespräche mit wichtigen Personen der Organisation zurückgreifen, um sich über vakante Stellen zu informieren. Dabei kann davon ausgegangen, dass diese Kontakte von den Absolventen bereits während ihres Studiums in Form von Praktika oder Werkstudententätigkeiten hergestellt worden sind, um sich den Einstieg ins Berufsleben zu erleichtern. Schlusslicht stellen die Informationsveranstaltungen der Universität dar, was meine Ausführungen unter 7.1.4.2 nochmals unterstreicht.

**Tabelle 40:** Informationsverhalten über eine Stelle

Informationsverhalten über die Stelle	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	N
über das Internet	126	33,6%	65,3%
über eine Annonce in der Zeitung	59	15,7%	30,6%
über eine Ausschreibung in der Universität	13	3,5%	6,7%
über eine Jobmesse für Universitätsabsolventen	23	6,1%	11,9%
über Beziehungen/Bekannte/Freunde	80	21,3%	41,5%
über persönliche Gespräche mit wichtigen Personen der Organisation	56	14,9%	29,0%
Sonstiges	18	4,8%	9,3%
Gesamt	375	100,0%	194,3%

a Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

### 7.1.3.5 Karriereschritte

Als Hauptkarriereschritt wird von den Absolventen genannt, dass sich ihr Handlungs- und Kompetenzbereich von Anfang ihrer Karriere an stetig erhöht hat. Außerdem haben viele bereits eine Gehalterhöhung erhalten, erlangen mehr Anerkennung als als Berufseinsteiger und konnten erste Aufstiege verzeichnen. Eine relativ große Anzahl verharrt jedoch immer noch in derselben Position wie zu Anfang ihrer Karriere. 18,2 % gaben an, dass sie noch keinerlei Karriereschritte verzeichnen konnten und 12 %, dass sie zwar noch in derselben Organisation tätig sind, jedoch bereits planen diese baldmöglichst zu verlassen.

**Tabelle 41:** Karriereschritte

Karriereschritte	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	N
Mein Kompetenzbereich hat sich im Vergleich zum Anfang stetig erhöht.	132	17,9%	68,8%
Ich erhalte mehr Anerkennung für meine Leistungen als am Anfang.	92	12,5%	47,9%
Ich bin zwar noch bei derselben Organisation tätig, habe mich aber ins Ausland versetzen lassen .	2	,3%	1,0%
Ich bin zwar noch bei derselben Organisation tätig, habe aber die Abteilung gewechselt.	22	3,0%	11,5%
Ich bin zwar noch in der Organisation tätig, plane aber die Organisation baldmöglichst zu verlassen.	23	3,1%	12,0%
Meine Position ist immer noch dieselbe wie beim Eintritt in die Organisation.	78	10,6%	40,6%
Ich konnte bereits Aufstiege innerhalb der Organisation verzeichnen.	83	11,3%	43,2%
Ich habe bereits meine erste Gehaltserhöhung erhalten.	118	16,0%	61,5%
Mein Handlungsspielraum hat sich im Vergleich zum Anfang stetig erhöht.	134	18,2%	69,8%
Ich konnte bis jetzt keinerlei „Karriereschritte“ in dieser Organisation machen.	35	4,8%	18,2%
Sonstiges:	17	2,3%	8,9%
Gesamt	736	100,0%	383,3%

a Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

### 7.1.3.6 Gründe für den Stellenwechsel

Als Hauptgründe für einen Stellenwechsel (37,6% der Absolventen haben bereits einen Stellenwechsel vorgenommen) werden von den Absolventen der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung, die Unzufriedenheit mit den Arbeitsinhalten und das Erhalten eines Angebotes einer anderen Organisation, das ihnen interessanter als die alte Position erschien, genannt. Ca. jeder dritte Absolvent gab als weitere Gründe an, dass er sich mit seinen Aufgaben nicht identifizieren konnte, dass die versprochenen Aufstiegschancen nicht eingetreten sind und dass er von den Aufgaben unterfordert wurde bzw. diese als langweilig empfunden habe. Für noch jeden vierten Absolventen waren die Beschränkung des Handlungsspielraums, das Verfügen über zu wenig Verantwortung und die Nicht-Verlängerung des befristeten Vertrages Kriterien, die für den Stellenwechsel verantwortlich waren. Für jeden fünften Absolvent waren die unlösbaren Konflikte mit dem Vorgesetzten der ausschlaggebende Grund zum Stellenwechsel. Zu viele Über-

stunden, der Wunsch nach Auslandserfahrungen, Konflikte innerhalb der Arbeitsgruppe, Insolvenz des Unternehmens, geringe Identifikation mit den Zielen und Werten der Organisation, die Einplanung mehrerer Wechsel innerhalb der individuellen beruflichen Laufbahn, Familiengründung, Kündigung und die unlösbaren Konflikte zwischen Berufs- und Privatleben spielten eine eher untergeordnete Rolle und waren selten der Auslöser für einen Stellenwechsel.

**Tabelle 42:** Gründe für Stellenwechsel

Gründe für Stellenwechsel	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	N
ich unzufrieden mit den Arbeitsinhalten war.	37	11,7%	50,7%
ich mich nicht mit den Aufgaben identifizieren konnte.	23	7,3%	31,5%
ich meine Aufgaben langweilig fand.	17	5,4%	23,3%
ich mit meinen Aufgaben unterfordert war.	21	6,6%	28,8%
ich mit meinen Aufgaben überfordert war.	2	,6%	2,7%
ich zu viele Überstunden machen musste und zu wenig Freizeit hatte.	8	2,5%	11,0%
die versprochenen Aufstiegschancen nicht eingetreten sind.	23	7,3%	31,5%
mein Handlungsspielraum sehr eingeschränkt wurde.	18	5,7%	24,7%
ich über zu wenig Verantwortung verfügte.	18	5,7%	24,7%
ich die Konflikte mit meinem Vorgesetzten nicht lösen konnte.	14	4,4%	19,2%
ich mich nicht mit den Normen/Werten der Organisation identifizieren konnte.	8	2,5%	11,0%
ich die Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben nicht lösen konnte.	4	1,3%	5,5%
ich mich weiterentwickeln wollte.	39	12,3%	53,4%
ich ein interessanteres Angebot von einer anderen Organisation erhalten habe.	30	9,5%	41,1%
ich ins Ausland gehen wollte.	5	1,6%	6,8%
ich Wechsel innerhalb meiner beruflichen Laufbahn immer schon geplant hatte.	6	1,9%	8,2%
ich eine Familie gegründet habe.	1	,3%	1,4%
ich gekündigt worden bin.	3	,9%	4,1%
mein befristeter Vertrag nicht verlängert wurde.	19	6,0%	26,0%
die Organisation Insolvenz anmelden musste.	4	1,3%	5,5%
ich die Konflikte mit meiner Arbeitsgruppe nicht lösen konnte.	5	1,6%	6,8%
Sonstige	12	3,8%	16,4%
Gesamt	317	100%	434,2%

a Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.



### 7.1.3.7 Durchschnittseinkommen

Die Tabelle zeigt, dass der Großteil der Befragten ein Nettoeinkommen zwischen 1500 – 2500 Euro pro Monat zur Verfügung hat. Interessant ist, dass immerhin 6,9% über 3500 Euro und 8,3% unter 1000 Euro netto im Monat verdienen. Das liegt weit über bzw. unter dem Durchschnittsgehalt von Hochschulabsolventen innerhalb der ersten drei Berufsjahre.

**Tabelle 43:** Persönliches Nettoeinkommen pro Monat

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unter 1000 Euro	24	7,4	8,3	8,3
	1000 - 1500 Euro	55	17,0	19,1	27,4
	1500 - 2000 Euro	85	26,2	29,5	56,9
	2000 - 2500 Euro	61	18,8	21,2	78,1
	2500 - 3000 Euro	32	9,9	11,1	89,2
	3000 - 3500 Euro	11	3,4	3,8	93,1
	mehr als 3500 Euro	20	6,2	6,9	100,0
	Gesamt	288	88,9	100,0	

### 7.1.4 Überprüfung der Hypothesen zu den organisationalen Sozialisations- erfahrungen

Ähnlich der Hypothesentestung zur Karriereorientierung möchte ich nun eine Überprüfung der aus der qualitativen Vorstudie generierten Hypothesen zu den organisationalen Sozialisationserfahrungen vornehmen. Hierbei wird jedoch keine typenspezifische Darstellung, sondern eine themenspezifische gewählt.

#### 7.1.4.1 Integration in die Arbeitsgruppe

H14: „Der soziale Karrieretyp kommt besser mit den Kollegen zurecht als die drei anderen Karrieretypen.“

Um diese Hypothese zu testen, wurden zwei Variablen dem Mittelwertvergleich unterzogen. Das war deshalb notwendig, da die erste Variable „Verhältnis Kollegen“ sich auf die Beziehung zwischen den Kollegen und dem neuen Mitarbeiter innerhalb der ersten sechs Monate bezieht und die zweite Variable „Verhalten Kollegen“ sich auf dieses

nach der ersten Eingewöhnungsphase. Bei der ersten Variablen zeigt der Mittelwertvergleich keinen signifikanten Unterschied zwischen dem sozialen Karrieretyp und den anderen Karrieretypen. Das war auch nicht anders zu erwarten, da innerhalb der ersten sechs Monate der Kontakt zwischen dem neuen Mitarbeiter und den Kollegen meist noch sehr oberflächlich und vorsichtig ablaufen wird.

**Tabelle 44:** Mittelwertvergleich zwischen sozialem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „Verhältnis mit den Kollegen“

**Gruppenstatistiken**

	Typsozial	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Verhältnis Kollegen	Typsozial	41	4,12	,812	,127
	andere	149	3,93	,798	,065

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardf. der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz Obere Untere	
Verhältnis Kollegen	Varianzen sind gleich	,202	,654	1,386	188	,167	,196	,141	-,083	,474
	Varianzen sind nicht gleich			1,372	62,856	,175	,196	,143	-,089	,481

Der Mittelwertvergleich der zweiten Variablen „Verhalten der Kollegen“ weist dagegen einen signifikanten Unterschied auf. So beschreibt der soziale Karrieretyp die Beziehung zu seinen Kollegen nach der ersten Eingewöhnungsphase mit einem Mittelwert von 4,47 besser als die anderen Karrieretypen, die dieser Beziehung einen Durchschnittswert von 4,19 zuweisen. Die Beurteilung der zweiten Tabelle bestätigt diesen Unterschied mit einer Signifikanz von 0,019.

Somit kann also ausgesagt werden, dass der soziale Karrieretyp nach der Eingewöhnungsphase besser mit seinen Kollegen zurecht kommt als die drei anderen Karrieretypen.

Die Hypothese H14 kann somit als bestätigt angesehen werden.

**Tabelle 45:** Mittelwertvergleich zwischen sozialem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „Verhalten der Kollegen“

**Gruppenstatistiken**

	Typsozial	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Verhalten Kollegen	Typsozial	32	4,47	,507	,090
	andere	119	4,19	,601	,055

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sign.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardf. der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
Verhalten Kollege	Varianzen sind gleich	,131	,717	2,376	149	,019	,275	,116	-,046	,505
	Varianzen sind nicht gleich			2,619	56,683	,011	,275	,105	-,065	,486

**7.1.4.2 Aufgabenerfüllung**

H15: „Der klassische und der neue Karrieretyp finden sich leichter mit ihrer Aufgabenerfüllung zurecht als der soziale und der Sicherheitstyp.“

Die Betrachtung der Mittelwerte der beiden Gruppen zeigt eine Differenz von 0,20. So erzielt die Gruppe des klassischen und des neuen Karrieretyps einen Mittelwert von 1,84, die Gruppe des sozialen und des Sicherheitstyps kommt auf einen Mittelwert von 2,04. Die Interpretation der zweiten Tabelle zeigt jedoch, dass es sich hierbei um keinen signifikanten Unterschied handelt. Denn bei einem Signifikanzwert von 0,053 muss bei einem Signifikanzniveau von 0,05 die Hypothese H15 abgelehnt werden.

Es kann also nicht auf die Grundgesamtheit übertragen werden, dass der klassische und der neue Karrieretyp leichter mit der Aufgabenerfüllung zurecht kommen als die beiden anderen Karrieretypen.

**Tabelle 46:** Mittelwertvergleich zwischen klassischem/neuem Karrieretypen und Sicherheitstypen/sozialem Karrieretypen in bezug auf die Variable „Aufgabenerfüllung“

**Gruppenstatistiken**

	Typklassischneu	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Aufgabenerfüllung	1	94	4,16	,592	,061
	0	57	3,96	,597	,079

**Test bei unabhängigen Stichproben**

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardf. der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Obere	Untere
Aufgabenerfüllung.	Varianzen sind gleich	2,238	,137	1,953	149	,053	,195	,100	-,002	,392
	Varianzen sind nicht gleich			1,949	117,617	,054	,195	,100	-,003	,392

**7.1.4.3 Integration in die Organisation**

H16: „Der neue Karrieretyp integriert sich innerhalb der ersten sechs Monate besser in die Organisation als die drei anderen Karrieretypen.“

Die Mittelwerte der beiden Gruppen weisen mit den Werten 3,78 und 3,64 keine deutliche Differenz auf. Auch der Signifikanzwert von 0,260 demonstriert, dass bezogen auf die Grundgesamtheit nicht gesagt werden kann, dass sich der neue Karrieretyp innerhalb der ersten sechs Monate besser in die Organisation integriert als die drei anderen Typen. Die Hypothese H16 muss somit verworfen werden.

**Tabelle 47:** Mittelwertvergleich zwischen neuem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „Integration in die Organisation“

**Gruppenstatistiken**

	Typneu	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Integration	Typneu	97	3,78	,767	,078
	andere	90	3,64	,916	,097

### Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardf. der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Obere	Untere
Integration	Varianzen sind gleich	3,806	,053	1,129	185	,260	,139	,123	-,104	,382
	Varianzen sind nicht gleich			1,121	174,151	,264	,139	,124	-,106	,384

### 7.1.4.4 Work-Life-Balance

H17: „Der klassische Karrieretyp empfindet mehr Spannungen zwischen Berufs- und Privatleben als die drei anderen Karrieretypen.“

Der Mittelwertvergleich weist einen markanten Unterschied zwischen den erzielten Mittelwerten des klassischen Karrieretyps und den anderen Karrieretypen in bezug auf die Ausprägung des Work-Life-Konfliktes auf. So erzielt der klassische Karrieretyp einen Mittelwert von 3,48 und die drei anderen Karrieretypen nur einen Mittelwert von 2,95. Auch die Interpretation der zweiten Tabelle betrachtet diesen Unterschied mit einem Signifikanzwert von 0,014 als signifikant.

Die Hypothese H17 wird somit bestätigt.

**Tabelle 48:** Mittelwertvergleich zwischen klassischem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „Work-Life-Konflikt“

### Gruppenstatistiken

	Typklassisch	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Work-Life-Konflikt	Typklassisch	25	3,48	,823	,165
	andere	165	2,95	1,017	,079

### Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardf. der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Obere	Untere
Work-Life-Konflikt	Varianzen sind gleich	,590	,443	2,477	188	,014	,528	,213	,108	,949
	Varianzen sind nicht gleich			2,895	36,119	,006	,528	,183	,158	,899

### 7.1.4.5 Organisationales Commitment

H18: „Der neue Karrieretyp verfügt über ein niedrigeres normatives und abwägendes Commitment als die drei anderen Karrieretypen.“

Die Betrachtung der beiden Mittelwerte des abwägenden Commitments zeigt eine deutliche Differenz zwischen dem neuen Karrieretyp und den drei anderen Karrieretypen: Stehen sich doch die Mittelwerte 3,45 und 3,04 gegenüber. Auch die Signifikanz von 0,004 zeigt an, dass dieser Unterschied signifikant ist und somit auf die Grundgesamtheit übertragen werden kann.

Anders verhält es sich bezüglich der Variable „normatives Commitment“; hier wird durch den bloßen Mittelwertvergleich deutlich, dass die Differenz zwischen den beiden Werten 3,68 und 3,54 wohl nicht ausreichen wird, um von einem signifikanten Unterschied zu sprechen, was durch den Signifikanzwert von 0,241 ebenfalls bestätigt wird. Damit kann die Hypothese H18 nur teilweise und zwar in bezug auf die erwarteten Unterschiede der Ausprägungen der Variable „abwägendes Commitment“ bestätigt werden. In bezug auf die Variable „normatives Commitment“ muss die Hypothese abgelehnt werden.

**Tabelle 49:** Mittelwertvergleich zwischen neuem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variablen „abwägendes Commitment“ und „normatives Commitment“

#### Gruppenstatistiken

	Typneu	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Abwägendes Commitment	Typneu	73	2,55	,867	,101
	andere	78	2,96	,860	,097
Normatives Commitment	Typneu	73	2,32	,743	,087
	andere	78	2,46	,784	,089

### Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardf. der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
									Obere	Untere
Abwäg. Comm.	Varianzen sind gleich	1,932	,167	-2,943	149	,004	-,414	,141	-,691	-,136
	Varianzen sind nicht gleich			-2,942	148,166	,004	-,414	,141	-,691	-,136
Norm. Comm.	Varianzen sind gleich	,861	,355	-1,176	149	,241	-,146	,125	-,393	,100
	Varianzen sind nicht gleich			-1,178	148,977	,241	-,146	,124	-,392	,099

H19: „Der Sicherheitstyp verfügt über ein höheres abwägendes Commitment als die drei anderen Karrieretypen.“

Der Vergleich des Sicherheitstyps mit den anderen Karrieretypen zeigt einen deutlichen Unterschied der beiden Mittelwerte. So erreicht der Sicherheitstyp einen Mittelwert von 3,24 im Gegensatz zu den anderen drei Karrieretypen, die einen Wert von 2,67 erzielen. Die Betrachtung der zweiten Tabelle macht mit einem Signifikanzwert von 0,003 deutlich, dass es sich bei dieser Differenz um einen signifikanten Unterschied handelt. Dadurch kann ausgesagt werden, dass der Sicherheitstyp über ein höheres abwägendes Commitment verfügt als die drei anderen Karrieretypen.

Die Hypothese H19 kann somit bestätigt werden.

**Tabelle 50:** Mittelwertvergleich zwischen Sicherheitstypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „abwägendes Commitment“

#### Gruppenstatistiken

	Typsicherheit	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Abwägendes Commitment	Typsicherheit	25	3,24	,831	,166
	andere	126	2,67	,867	,077

### Test bei unabhängigen Stichproben

		Levene-Test der Varianzg.		T-Test für die Mittelwertgleichheit						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardf. der Differenz	95% Konfidenzinterv. v. der Diff. Obere Untere	
Abwägendes Commitment	Varianzen sind gleich	,021	,885	3,040	149	,003	,573	,189	,201	,946
	Varianzen sind nicht gleich			3,129	35,186	,004	,573	,183	,201	,945

H20: „Der neue Karrieretyp wechselt häufiger die Organisation als die drei anderen Karrieretypen.“

Für die Überprüfung dieser Hypothese wurde auf den Mann-Whitney-U-Test zurückgegriffen. Dieser gibt an, dass der neue Karrieretyp keineswegs häufiger die Organisation wechselt als die drei anderen Karrieretypen, sondern wie der Wert des mittleren Ranges (36,53) angibt, sogar seltener. Auch der hohe Signifikanzwert spricht gegen einen signifikanten Unterschied in der Anzahl der Organisationswechsel zwischen den Gruppen. Die Vermutung, dass der neue Karrieretyp aufgrund seiner Offenheit für neue Erfahrungen, häufiger die Organisationen innerhalb der Berufseinstiegsphase wechselt als die anderen Karrieretypen kann somit nicht bestätigt werden. Um zu überprüfen, ob häufigere Wechsel innerhalb der gesamten Berufslaufbahn auftreten, müsste eine Untersuchung an einer Stichprobe, die sich bereits am Ende ihres Berufslebens befindet, stattfinden.

Somit muss die Hypothese H20 abgelehnt werden.

**Tabelle 51:** Mann-Whitney-U-Test zum Vergleich zwischen neuem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in Bezug auf die Variable „Organisationswechsel“

### Ränge

	Typneu	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Anzahl der Organisationen	andere	29	39,00	1131,00
	Typneu	45	36,53	1644,00
	Gesamt	74		



## Statistik für Test(a)

	Anzahl der Organisationen
Mann-Whitney-U	609,000
Wilcoxon-W	1644,000
Z	-,565
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,572
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,580
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,288
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,005

a Gruppenvariable: Typneu

### 7.1.5 Überprüfung der Hypothesen zu den neutralen Outcomes

Außer typen- und themenspezifische Hypothesen sollen auch sog. neutrale Outcomes untersucht werden. Dabei wurde versucht, eine Beziehung zwischen neutralen Outcomes (Mentoring, Karriereschritte, Einkommen, Dauer der Bewerbung, Stellenumfang und Adäquatheit der Stelle) und den Karrieretypen herzustellen bzw. es wurde dargestellt, ob eine solche Beziehungskonstellation überhaupt möglich ist.

#### 7.1.5.1 Mentoring

Zunächst wurden Hypothesen getestet, die sich dem Thema Mentoring widmen.

H21: „Der klassische Karrieretyp erhält eher einen Mentor als die drei anderen Typen.“

Um diese Hypothese zu überprüfen wurde aufgrund des nominalen Charakters der Variablen „Karrieretyp“ und „Mentoring“ auf den Chi-Quadrat-Test zurückgegriffen. Dieser zeigt zwar durch den Chi-Quadrat-Wert nach Pearson von 3,862 an, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Karrieretyp und Mentoring gibt, jedoch sind nur die 1-seitige und die asymptotische 2-seitige Signifikanz unter dem Signifikanzniveau von 0,05. Die 2-seitige Signifikanz übertrifft mit dem Wert von 0,063 dieses Signifikanzniveau, und dadurch gilt der bemerkte positive Zusammenhang nicht als signifikant.

Die Bestätigung der Hypothese H21 ist somit nur mit Einschränkungen möglich. Trotzdem kann gesehen werden, dass Mentoring und klassischer Karrieretyp häufiger zusammentreffen als Mentoring und die drei anderen Karrieretypen.

**Tabelle 52:** Chi-Quadrat-Test zum Vergleich zwischen klassischem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „Mentoring“

**Kreuztabelle Mentoring/Typklassisch**

		Mentoring		Gesamt
		ja	nein	
Typklassisch	andere	47	118	165
	Typklassisch	12	13	25
Gesamt		59	131	190

**Chi-Quadrat-Test**

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)	Punkt-wahrscheinlichkeit
Chi-Quadrat nach Pearson	3,862(b)	1	,049	,063	,044	
Kontinuitätskorrektur(a)	3,004	1	,083			
Likelihood-Quotient	3,634	1	,057	,063	,044	
Exakter Test nach Fisher				,063	,044	
Zusammenhang linear-mit-linear	3,842(c)	1	,050	,063	,044	,028
Anzahl der gültigen Fälle	190					

a Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b 0 Zellen (0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 7,76.

c Die standardisierte Statistik ist -1,960.

H22: „Personen mit Mentoren weisen eine niedrigere Fluktuation auf als Personen, die keinen Mentor zur Unterstützung erhielten.“

Zur Testung dieser Hypothese wurde der Mann-Whitney-U-Test verwendet. Außerdem wurde sich für die Darstellung des Medians entschieden, der eine Einschätzung der tatsächlichen Organisationswechsel zulässt. Es wird deutlich, dass sowohl der Median der mentorierten als auch der der nicht-mentorierten Personen bei 2,0 liegt. Auch die mittleren Ränge sind mit den Werten 96,88 und 97,77 fast identisch. Die Signifikanz widerspricht ebenfalls einem unterschiedlichen Fluktuationsverhalten der beiden Gruppen.

Die Vermutung, dass mentorierte Personen seltener die Organisation wechseln als Personen, die keinen Mentor an ihre Seite gestellt bekommen haben, muss also widerlegt und H22 abgelehnt werden.

**Tabelle 53:** Mann-Whitney-U-Test zum Vergleich zwischen mentorierten und nicht-mentorierten Personen in Bezug auf die Variable „Organisationswechsel“

**Organisationswechsel/Mentoring**

Mentoring	N	Median
ja	59	2,0
nein	135	2,0
Insgesamt	194	2,0

**Ränge**

	Mentoring	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Organisationswechsel	ja	59	96,88	5716,00
	nein	135	97,77	13199,00
	Gesamt	194		

**Statistik für Test(a)**

	Organisationswechsel
Mann-Whitney-U	3946,000
Wilcoxon-W	5716,000
Z	-,120
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,904
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,962
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,499
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,087

a Gruppenvariable: Mentoring

H23: „Personen mit Mentoren beschreiben die Beziehung zu ihrem Vorgesetzten positiver als Personen ohne Mentor.“

H24: „Personen, die durch einen Mentor gefördert wurden weisen ein höheres affektives Commitment auf als Personen, die nicht mentoriert wurden.“

**Tabelle 54:** Zwischensubjektfaktoren/Personen mit Mentoren

		Wertelabel	N
Mentoring	1	ja	43
	2	nein	111

Um zu testen, wie Berufseinsteiger ihr Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten beschreiben, ist es notwendig die Variable „Verhältnis Vorgesetzter“, die sich auf die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem neuen Mitarbeiter innerhalb der ersten sechs Monate bezieht und die zweite Variable „Verhalten Vorgesetzter“, die die Beziehung nach

der ersten Eingewöhnungsphase erfasst, zu untersuchen. Bei der ersten Variablen zeigt der Mittelwertvergleich einen mäßigen Unterschied zwischen den mentorierten Berufseinsteigern und den nicht-mentorierten Personen von 0,28. Die Variable „Verhalten Vorgesetzter“ weist dagegen einen deutlichen Mittelwertsunterschied von 0,68 zwischen den Gruppen auf. Beim affektiven Commitment kann ein mäßiger Mittelwertunterschied von 0,24 festgestellt werden.

**Tabelle 55:** Deskriptive Statistiken/mentorierte Personen

	Mentoring	Mittelwert	Standardabweichung	N
Verhältnis Vorgesetzter	ja	3,58	,932	43
	nein	3,30	,770	111
	Gesamt	3,38	,825	154
Verhalten Vorgesetzter	ja	4,30	,741	43
	nein	3,81	,869	111
	Gesamt	3,95	,862	154
Affektives Commitment	ja	3,47	,882	43
	nein	3,23	,891	111
	Gesamt	3,29	,892	154

Die Pillai-Spur ist signifikant, jedoch nicht hochsignifikant, was vermuten lässt, dass Mentoring nicht auf alle drei abhängigen Variablen einen signifikanten Einfluss hat. 7,4% der Varianz können durch den Effekt des Mentoring auf die abhängigen Variablen erklärt werden.

**Tabelle 56:** Multivariate Tests/mentorierte Personen

Effekt		Wert	F	Hypothese df	Fehler df	Sign.	Partielles Eta-Quadrat
Konstanter Term	Pillai-Spur	,968	1510,650(a)	3,000	150,000	,000	,968
	Wilks-Lambda	,032	1510,650(a)	3,000	150,000	,000	,968
	Hotelling-Spur	30,213	1510,650(a)	3,000	150,000	,000	,968
	Größte charakteristische Wurzel nach Roy	30,213	1510,650(a)	3,000	150,000	,000	,968
Mentoring	Pillai-Spur	,074	3,969(a)	3,000	150,000	,009	,074
	Wilks-Lambda	,926	3,969(a)	3,000	150,000	,009	,074
	Hotelling-Spur	,079	3,969(a)	3,000	150,000	,009	,074
	Größte charakteristische Wurzel nach Roy	,079	3,969(a)	3,000	150,000	,009	,074

a Exakte Statistik

b Design: Konstanter Term+v\_470

Die multiplen Signifikanztests bestätigen die durch die Pillai-Spur vermutete eingeschränkte Wirkung des Mentoring auf die abhängigen Variablen. Der Mittelwertsunterschied der Variablen „Verhältnis Vorgesetzter“ weist eine Signifikanz von 0,055 auf und kann somit bei einem Signifikanzniveau von 0,05 nicht auf die Grundgesamtheit übertragen werden. Die deutliche Mittelwertdifferenz der Variable „Verhalten Vorgesetzter“ kann jedoch mit einem Signifikanzwert von 0,001 als hochsignifikant angesehen werden. Ähnlich der Variable „Verhältnis Vorgesetzter“ weisen die Mittelwerte der mentorierten und nicht-mentorierten Personen bei der Variablen „affektives Commitment“ keinen signifikanten Unterschied auf.

**Tabelle 57:** Tests der Zwischensubjekteffekte/mentorierte Personen

Quelle	Abhängige Variable	Quadratsumme vom Typ III	df	Mittel der Quadrate	F	Sign.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	Verhältnis Vorgesetzter	2,502	1	2,502	3,740	,055	,024
	Verhalten Vorgesetzter	7,488	1	7,488	10,727	,001	,066
	Affektives Commitment	1,784	1	1,784	2,258	,135	,015
Konstanter Term	Verhältnis Vorgesetzter	1466,502	1	1466,502	2192,807	,000	,935
	Verhalten Vorgesetzter	2040,085	1	2040,085	2922,736	,000	,951
	Affektives Commitment	1387,290	1	1387,290	1756,253	,000	,920
Mentoring	Verhältnis Vorgesetzter	2,502	1	2,502	3,740	,055	,024
	Verhalten Vorgesetzter	7,488	1	7,488	10,727	,001	,066
	Affektives Commitment	1,784	1	1,784	2,258	,135	,015
Fehler	Verhältnis Vorgesetzter	101,654	152	,669			
	Verhalten Vorgesetzter	106,097	152	,698			
	affektives Commitment	120,067	152	,790			
Gesamt	Verhältnis Vorgesetzter	1860,000	154				
	Verhalten Vorgesetzter	2514,000	154				
	Affektives Commitment	1791,000	154				
Korrigierte Gesamtvariation	Verhältnis Vorgesetzter	104,156	153				
	Verhalten Vorgesetzter	113,584	153				
	Affektives Commitment	121,851	153				

Um die Hypothese H23 zu testen, wurden die Mittelwerte der mentorierten und der nicht-mentorierten Personen miteinander verglichen. Daran wird deutlich, dass die Personen mit Mentoren sowohl das Verhältnis des Vorgesetzten bereits innerhalb der ersten sechs Monate positiver beschreiben als auch die Beziehung nach der ersten Eingewöhnungsphase. Jedoch weist nur die Variable „Verhalten Vorgesetzter“ eine deutliche signifikante Differenz auf. Deshalb kann die Hypothese H23 nur eingeschränkt bestätigt werden.

Die Mittelwerte der beiden Gruppen weisen in bezug auf die Variable „affektives Commitment“ zwar einen Unterschied von 0,24 auf, jedoch ist dieser bei einer Signifikanz von 0,135 bei einem Signifikanzniveau von 0,05 nicht signifikant. Dies bedeutet, dass der festgestellte Unterschied nicht auf die Grundgesamtheit übertragen werden kann. Es kann also nicht gesagt werden, dass Personen, die von einer Organisation einen Mentor an ihre Seite gestellt bekommen haben, ein höheres affektives Commitment aufweisen als Personen, die keinen Mentor erhalten haben. Das überrascht etwas, denn es zwingt sich einem die Vermutung auf, dass Personen mit eigenem Förderer, und diesen stellt ein Mentor ja zweifelsohne dar, mehr emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen aufbauen als Personen, die auf sich alleine gestellt an ihrer Karriere basteln müssen.

Das Ergebnis bestätigt diese Vermutung jedoch nicht, und so muss die Hypothese H24 abgelehnt werden.

#### **7.1.5.2 Vertikale Karriereschritte**

H25: „Der klassische Karrieretyp kann mehr vertikale Karriereschritte innerhalb einer Organisation verzeichnen als die drei anderen Karrieretypen.“

Aufgrund der nominalen Beschaffenheit der Variablen „Karrieretyp“ und „vertikale Karriereschritte“ wurde zur Überprüfung dieser Variable auf den Chi-Quadrat-Test zurückgegriffen. Der Chi-Quadrat-Wert nach Pearson zeigt mit einem Wert von 3,071 einen positiven Zusammenhang zwischen dem klassischen Karrieretyp und der Anzahl der vertikalen Karriereschritte. Jedoch zeigt die asymptotische Signifikanz von 0,080, dass dieser Zusammenhang bei einem Signifikanzniveau von 0,050 nicht signifikant ist. Somit kann nicht gesagt werden, dass der klassische Karrieretyp übertragen auf die Grundgesamtheit mehr vertikale Karriereschritte absolviert als die drei anderen Karrieretypen. Die Hypothese H25 muss somit abgelehnt werden.

**Tabelle 58:** Chi-Quadrat-Test zum Vergleich der Anzahl der vertikalen Karriereschritte zwischen klassischem Karrieretypen und anderen Karrieretypen

**Kreuztabelle vertikale Karriereschritte/Typklassisch**

		Typklassisch		Gesamt
		andere	Typklassisch	
Vertikale Karriereschritte	0	103	11	114
	1	62	14	76
Gesamt		165	25	190

**Chi-Quadrat-Tests**

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,071(b)	1	,080		
Kontinuitätskorrektur(a)	2,351	1	,125		
Likelihood-Quotient	3,005	1	,083		
Exakter Test nach Fisher				,085	,064
Zusammenhang linear-mit-linear	3,055	1	,081		
Anzahl der gültigen Fälle	190				

a Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

b 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 10,00.

**7.1.5.3 Einkommen**

H26: „Der klassische und der neue Karrieretyp erhalten mehr Einkommen als der soziale Karrieretyp und der Sicherheitstyp.“

Bereits der Mittelwertvergleich weist eine sehr markante Differenz zwischen den Mittelwerten des klassischen und des neuen Karrieretyps auf der einen Seite und des Sicherheits- und des sozialen Karrieretyps auf der anderen Seite auf: so stehen sich die Werte 3,74 und 2,92 gegenüber. Die Kategorie 3 entspricht einem Nettoeinkommen von 1500 – 2000 Euro und die Kategorie 4 einem Nettoeinkommen von 2000 – 2500 Euro. Die meisten klassischen und neuen Karrieretypen (50,8%) verdienen zwischen 1500 und 2500 Euro netto im Monat, wobei 55,1% der Sicherheits- und der sozialen Karrieretypen nur ein Nettogehalt zwischen 1000 und 2000 Euro erzielen. Auch die deutliche und hochsignifikante Differenz der mittleren Ränge demonstriert, dass die klassischen und neuen Karrieretypen ein höheres Nettoeinkommen erzielen als die Sicherheits- und sozialen Karrieretypen.

**Tabelle 59:** Mann-Whitney-U-Test zum Vergleich des Nettoeinkommens zwischen klassischem/neuem Karrieretypen und Sicherheitstypen/sozialem Karrieretypen

**persönliches Nettoeinkommen pro Monat**

Typklassischneu	N	Mittelwert
0	96	2,92
1	187	3,74
Insgesamt	283	3,46

**Kreuztabelle persönliches Nettoeinkommen pro Monat/Typklassischneu**

			Typklassischneu		Gesamt
			0	1	
Persönliches Nettoeinkommen pro Monat	unter 1000 Euro	Anzahl	14	9	23
		% von Typklassischneu	14,6%	4,8%	8,1%
	1000 - 1500 Euro	Anzahl	22	33	55
		% von Typklassischneu	22,9%	17,6%	19,4%
	1500 - 2000 Euro	Anzahl	31	52	83
		% von Typklassischneu	32,3%	27,8%	29,3%
	2000 - 2500 Euro	Anzahl	18	43	61
		% von Typklassischneu	18,8%	23,0%	21,6%
	2500 - 3000 Euro	Anzahl	9	22	31
		% von Typklassischneu	9,4%	11,8%	11,0%
	3000 - 3500 Euro	Anzahl	2	9	11
		% von Typklassischneu	2,1%	4,8%	3,9%
	mehr als 3500 Euro	Anzahl	0	19	19
		% von Typklassischneu	,0%	10,2%	6,7%
Gesamt		Anzahl	96	187	283
		% von Typklassischneu	100,0%	100,0%	100,0%

**Ränge**

	Typklassischneu	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
persönliches Nettoeinkommen pro Monat	0	96	115,90	11126,00
	1	187	155,40	29060,00
	Gesamt	283		

**Statistik für Test(a)**

	persönliches Nettoeinkommen pro Monat
Mann-Whitney-U	6470,000
Wilcoxon-W	11126,000
Z	-3,934
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,000
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,000
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,000
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,000



Es kann also bestätigt werden, dass das Nettoeinkommen der klassischen und neuen Karrieretypen höher ausfällt als das der Sicherheits- und sozialen Karrieretypen.

Somit kann die Hypothese H26 bestätigt werden.

#### 7.1.5.4 Anzahl der Bewerbungen

H27: „Der klassische Karrieretyp und der Sicherheitstyp finden schneller eine feste Stelle in einer Organisation als der neue und der soziale Karrieretyp.“

Um zu überprüfen, ob der klassische und der Sicherheitstyp tatsächlich schneller eine feste Stelle finden als die beiden anderen Karrieretypen, wurde erneut der Mann-Whitney-U-Test verwendet. Dieser soll untersuchen, welche Gruppe mehr Bewerbungen verschicken musste, um eine Stelle zu erlangen.

Die Differenz der Ränge der beiden Gruppen fällt relativ gering aus und weist keine signifikanten Werte auf.

Damit muss die Hypothese H27 abgelehnt werden.

**Tabelle 60:** Mann-Whitney-U-Test zum Vergleich der Anzahl der Bewerbungen zwischen klassischem Karrieretypen/Sicherheitstypen und neuem/sozialem Karrieretypen

#### Kreuztabelle Bewerbungen/Typklassischsicherheit

		Typklassischsicherheit		Gesamt
		0	1	
Bewerbungen	0-10	74	26	100
	11-20	24	6	30
	21-50	24	13	37
	51-100	13	5	18
	mehr als 100	4	1	5
Gesamt		139	51	190

#### Ränge

Bewerbungen	Typklassischsicherheit	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
	0	139	94,47	13131,50
	1	51	98,30	5013,50
	Gesamt	190		

### Statistik für Test(a)

	Bewerbungen
Mann-Whitney-U	3401,500
Wilcoxon-W	13131,500
Z	-,464
Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	,643
Exakte Signifikanz (2-seitig)	,645
Exakte Signifikanz (1-seitig)	,320
Punkt-Wahrscheinlichkeit	,001

a Gruppenvariable: Typklassisichsicherheit

#### 7.1.5.5 Umfang und Adäquatheit der Stelle

H28: „Der klassische Karrieretyp und der Sicherheitstyp haben häufiger unbefristete und adäquatere Stellen inne als der neue und der soziale Karrieretyp.“

Der Chi-Quadrat-Wert nach Pearson zeigt mit einem Wert von 4,015 einen schwachen positiven Zusammenhang zwischen dem klassischen und dem Sicherheitstypen in bezug auf das Innehaben unbefristeter Stellen. Die asymptotische Signifikanz von 0,404 macht jedoch deutlich, dass es sich bei diesem Zusammenhang um keinen signifikanten handelt. Somit kann übertragen auf die Grundgesamtheit nicht gesagt werden, dass der klassische Karrieretyp und der Sicherheitstyp generell häufiger unbefristete Stellen bekleiden als die beiden anderen Karrieretypen.

Das Gleiche lässt sich für die Adäquatheit der Stellen noch drastischer aussagen, da hier der Chi-Quadrat-Wert nach Pearson keinerlei positiven Zusammenhang feststellt. Dies wird durch den Signifikanzwert von 0,917 nochmals bestätigt. Es konnte also nicht festgestellt werden, dass der klassische Karrieretyp und der Sicherheitstyp Stellen mit höherer Adäquatheit innehaben als die anderen beiden Karrieretypen.

Die Hypothese H28 muss somit verworfen werden.

**Tabelle 61:** Chi-Quadrat-Test zum Vergleich des Stellenumfangs zwischen klassischem Karrierety-  
pen/Sicherheitstypen und neuem /sozialem Karrierety-  
pen/Sicherheitstypen

**Kreuztabelle Stellenumfang/Typklassischsicherheit**

		Typklassischsicherheit		Gesamt
		0	1	
Stellenumfang	Vollzeit/unbefristet	112	40	152
	Teilzeit/unbefristet	11	0	11
	Vollzeit/befristet	19	7	26
	Teilzeit/befristet	12	5	17
	Ich arbeite momentan nicht	8	3	11
Gesamt		162	55	217

**Chi-Quadrat-Tests**

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	4,015(a)	4	,404
Kontinuitätskorrektur			
Likelihood-Quotient	6,704	4	,152
Zusammenhang linear-mit-linear	,015	1	,904
Anzahl der gültigen Fälle	217		

a 3 Zellen (30,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,79.

**Tabelle 62:** Chi-Quadrat-Test zum Vergleich der Stellenadäquatheit zwischen klassischem Karrierety-  
pen/Sicherheitstypen und neuem/sozialem Karrierety-  
pen/Sicherheitstypen

**Kreuztabelle/Stellenadäquatheit/Typklassischsicherheit**

		Typklassischsicherheit		Gesamt
		0	1	
Stellenadäquatheit	ja	110	37	147
	nein	43	16	59
	ich arbeite momentan nicht	7	3	10
Gesamt		160	56	216

**Chi-Quadrat-Tests**

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,174(a)	2	,917
Kontinuitätskorrektur			
Likelihood-Quotient	,171	2	,918
Zusammenhang linear-mit-linear	,170	1	,680
Anzahl der gültigen Fälle	216		

a 1 Zellen (16,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,59.

### 7.1.6 Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse

An dieser Stelle möchte ich die erzielten Ergebnisse der quantitativen Befragung dieser Arbeit zusammenfassen. Die quantitative Studie verfolgt verschiedene Forschungsinteressen, die an dieser Stelle nochmals genannt werden:

So stand zum einen die Vergleichbarkeit der Daten zwischen den verschiedenen Gruppen im Vordergrund. Diese Gruppen bestehen aus Männern und Frauen, Soziologen und Betriebswirten und den einzelnen Kohorten. Zum anderen wurde die Überprüfung der aus der qualitativen Vorstudie gewonnenen Typologie verfolgt und die aus der Typologie generierten Hypothesen überprüft. Als drittes Forschungsinteresse galt es zu untersuchen, inwiefern sich die einzelnen Karrieretypen in bezug auf ihre organisationalen Sozialisationserfahrungen voneinander unterscheiden. Als entscheidende Ergebnisse können festgehalten werden:

Es lassen sich mehr geschlechts- und studienspezifische Ergebnisse feststellen als kohortenspezifische. Hier finde ich besonders interessant, dass sich Frauen und Männer in einigen Dimensionen wie Verdienst, Management und Sicherheit signifikant voneinander unterscheiden, jedoch keine signifikanten Differenzen innerhalb ihrer extrinsischen Karrieremotivation aufweisen. Frauen wird häufig eine zu geringe Aufstiegsmotivation attestiert, was sich durch meine Untersuchung keineswegs bestätigen lässt. Die Unterschiede zwischen den Soziologen und den Betriebswirten waren erwartbar und sind häufig mit den konträren Studieninhalten zu begründen. Die einzelnen Kohorten unterscheiden sich nur in drei Dimensionen (Management, Autonomie und Intellektuelle Stimulation) signifikant voneinander. Besonders überraschend war, dass sich auch innerhalb dieses Gruppenvergleichs keinerlei Unterschiede innerhalb der Karrieremotivation fanden. Sowohl die Absolventen als auch die Studenten weisen eine hohe intrinsische, eine mäßige extrinsische und eine geringe extraprofessionale Karrieremotivation auf. Das überrascht, da die Vermutung nahe liegen würde, dass mit mehr Arbeitserfahrung auch der Wunsch nach Aufstieg und hierarchischem Vorwärtskommen steigen dürfte. Die meisten Diplomanden streben eine Festanstellung an, die von den Absolventen nach dem Studium auch mehrheitlich erlangt wird. Interessant sind die verschiedenen Ausprägungen der Kohorten in bezug auf das Absolvieren eines Praktikums und einer internen Promotion nach dem Studium. Nur ein sehr geringer Teil der Diplomanden möchte nach dem Studium ein Praktikum absolvieren, eine sehr viel größere Anzahl der Absolventen hat dies jedoch getan. Daran dürfte sich die oftmals zu beobachtende Unternehmensphilosophie, Absolventen in Form von Praktikanten als qualifizierte und

billige Arbeitskräfte anzustellen, widerspiegeln. Dem geringen Interesse an einem Praktikum steht das wachsende Interesse der Diplomanden an internen Promotionen gegenüber.

Zur Überprüfung der vorgenommenen Typologie in vier Karrieretypen und deren verschiedene Ausprägungen der einzelnen Dimensionen innerhalb der Karriereorientierung wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Diese Faktorenanalyse ergab vier Hauptfaktoren, die sich unterschiedlich auf die vier Karrieretypen verteilten. Diese Faktoren repräsentierten an sich drei der von mir gebildete Typen: So entsprach der erste Faktor in seinen Hauptdimensionen (Verdienst, Management, Prestige, extrinsische Karrieremotivation und Aufstieg) zu großen Teilen den Eigenschaften des klassischen Karrieretyps. Der zweite Faktor weist hohe Ladungen auf den Dimensionen Abwechslung, intrinsische Karrieremotivation, Autonomie und Kreativität auf. Faktor 3 bündelt die Variablen Sicherheit, angenehme Arbeitsbedingungen, Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeziehung. Den vierten Faktor erschien es zunächst schwer einzuordnen, da dieser die Dimensionen Neurotizismus, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit in negativem Verhältnis zueinander zusammenfasst. Um eine Beziehung der jeweiligen Faktoren zu den Selbstbeschreibungen der Karrieretypen herstellen zu können, wurde überprüft, wie stark der jeweilige Faktor bei dem jeweiligen Karrieretypen zu finden ist. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass Faktor 1 am meisten beim klassischen Karrieretypen, Faktor 2 am stärksten beim neuen Karrieretypen auftritt, Faktor 3 sowohl beim Sicherheitstypen als auch beim sozialen Karrieretypen sehr häufig zu finden ist und Faktor 4 stärker beim klassischen und beim Sicherheitstypen vorkommt als bei den anderen beiden Typen.

Die Hypothesenüberprüfung fiel besonders in bezug auf die aufgestellten Hypothesen zu dem Thema Karriereorientierung sehr positiv aus. So wurden die aus der qualitativen Vorstudie generierten Hypothesen zum Großteil bestätigt. An dieser Stelle sollen die Hypothesen und ihre Ergebnisse durch die statistische Auswertung nochmals kurz genannt werden.

**Tabelle 63:** Ergebnisse der Hypothesentestung zum Thema Karriereorientierung

Hypothese	Ergebnis
H1: „Der klassische Karrieretyp weist höhere Werte in den Dimensionen ‚Prestige‘, ‚Verdienst‘ und ‚Aufstiegsorientierung‘ auf als die drei anderen Karrieretypen.“	H1 konnte bestätigt werden
H2: „Der klassische Karrieretyp weist eine höhere extrinsische und eine niedrigere extraprofessionale Karrieremotivation auf als die drei anderen Karrieretypen.“	H2 konnte bestätigt werden
H3: „Der neue Karrieretyp weist höhere Werte in den Dimensionen ‚Abwechslung‘ und ‚Autonomie‘ auf als die drei anderen Karrieretypen.“	H3 konnte bestätigt werden
H4: „Der neue Karrieretyp weist eine höhere intrinsische Arbeitsmotivation auf als die drei anderen Karrieretypen.“	H4 konnte bestätigt werden
H5: „Der neue Karrieretyp ist offener für neue Erfahrungen als die drei anderen Karrieretypen“	H5 konnte bestätigt werden
H6: „Der neue Karrieretyp weist eine höhere Bereitschaft zur Berufsmobilität auf als die drei anderen Karrieretypen.“	H6 konnte bestätigt werden
H7: Der Sicherheitstyp erzielt höhere Werte in den Dimensionen ‚Sicherheit‘ und ‚angenehme Arbeitsbedingungen‘ als die drei anderen Karrieretypen.“	H7 konnte teilweise bestätigt werden
H8: „Der Sicherheitstyp weist eine höhere extraprofessionale Karrieremotivation auf als die drei anderen Karrieretypen.“	H8 konnte bestätigt werden
H9: „Der soziale Typ erzielt höhere Werte in den Dimensionen ‚Altruismus‘ und ‚Mitarbeiterbeziehung‘ als die drei anderen Karrieretypen.“	H9 konnte teilweise bestätigt werden
H10: „Der soziale Typ ist verträglicher als die drei anderen Karrieretypen.“	H10 musste verworfen werden
H11: „Der klassische und der neue Karrieretyp verfügen über höhere Selbstwirksamkeitserwartungen als der Sicherheits- und der soziale Karrieretyp.“	H11 konnte bestätigt werden
H12: „Wirtschaftswissenschaftler gehören eher der Gruppe des klassischen Karrieretyps und des Sicherheitstyps und Sozialwissenschaftler eher der Gruppe des neuen und des sozialen Karrieretyps an.“	H12 musste verworfen werden
H13: „Frauen gehören eher der Gruppe des Sicherheitstyps und des sozialen Karrieretyps an, Männer eher der Gruppe des klassischen und des neuen Karrieretyps.“	H13 konnte bestätigt werden

Es wird also deutlich, dass sich die unterschiedlichen Karrieretypen in vielen Dimensionen der Karriereorientierung signifikant voneinander unterscheiden.

In bezug auf die quantitativen Ergebnisse zu den organisationalen Sozialisationserfahrungen können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

Erfreulicherweise benötigten die meisten Absolventen nur eine bis zehn Bewerbungen, um erfolgreich nach dem Universitätsabschluss in das Berufsleben starten zu können. Außerdem erhielten sie während der Bewerbungsphase viel Unterstützung durch ihre Familie, Freunde und Ehepartner. Enttäuschend fiel allerdings der Rückhalt durch die Universität aus, so konnten nur 0,5% der Absolventen auf die Unterstützung durch die

Universität bei der Jobsuche zurückgreifen. Entscheidend für die Stellenwahl war für die meisten die Aufgabenbeschreibung; der Verdienst und die Aufstiegsmöglichkeiten landeten auf den hinteren Rängen. Als Hauptgrund für einen Stellenwechsel wurde folglich die Unzufriedenheit mit den Arbeitsinhalten angegeben. Dieses Ergebnis deckt sich mit der hohen intrinsischen Motivation der Absolventen. Die meisten Absolventen konnten bereits erste Karriereschritte in Form von einer Ausweitung des Kompetenzbereiches und erhöhter Anerkennung sowie des Erhaltens einer Gehaltserhöhung verzeichnen.

Wie sich an den aufgelisteten Ergebnissen der Hypothesentestung zu den organisationalen Sozialisationserfahrungen erkennen lässt, fielen hier die Unterschiede geringer aus als erwartet. Das dürfte mit der bekannten Schwierigkeit von quantitativen Untersuchungen zusammenhängen. Durch die Standardisierung des Fragebogens bleibt wenig Platz für individuelle Erfahrungen. Um diese zu erfassen, wird im Anschluss an diese quantitative Untersuchung eine qualitative Studie durchgeführt. Dabei wird der Fokus auf die freie Erzählung der Teilnehmer gelegt. Dadurch sollen unterschiedliche Erfahrungen der einzelnen Karrieretypen zum Vorschein kommen.

**Tabelle 64:** Ergebnisse der Hypothesentestung zum Thema organisationale Sozialisationserfahrungen

Hypothese	Ergebnis
H14: „Der soziale Karriertyp kommt besser mit den Kollegen zurecht als die drei anderen Karrieretypen.“	H14 konnte bestätigt werden
H15: „Der klassische und der neue Karriertyp finden sich leichter mit ihrer Aufgabenerfüllung zurecht als der soziale und der Sicherheitstyp.“	H15 musste verworfen werden
H16: „Der neue Karriertyp integriert sich innerhalb der ersten sechs Monate besser in die Organisation als die drei anderen Karrieretypen.“	H16 musste verworfen werden
H17: „Der klassische Karriertyp empfindet mehr Spannungen zwischen Berufs- und Privatleben als die drei anderen Karrieretypen.“	H17 konnte bestätigt werden
H18: „Der neue Karriertyp verfügt über ein niedrigeres normatives und abwägendes Commitment als die drei anderen Karrieretypen.“	H18 konnte teilweise bestätigt werden
H19: „Der Sicherheitstyp verfügt über ein höheres abwägendes Commitment als die drei anderen Karrieretypen.“	H19 konnte bestätigt werden
H20: „Der neue Karriertyp wechselt häufiger die Organisation als die drei anderen Karrieretypen.“	H20 musste verworfen werden
H21: „Der klassische Karriertyp erhält eher einen Mentor als die drei anderen Karrieretypen.“	H21 musste verworfen werden
H22: „Personen mit Mentoren weisen eine niedrigere Fluktuation auf als Personen, die keinen Mentor zur Unterstützung erhielten.“	H22 musste verworfen werden
H23: „Personen mit Mentoren beschreiben ihr Verhältnis	H23 konnte teilweise bestätigt

zu ihrem Vorgesetzten positiver als Personen ohne Mentor.“	werden
H24: „Personen, die durch einen Mentor gefördert wurden weisen ein höheres affektives Commitment auf als Personen, die nicht mentoriert wurden.“	H24 musste verworfen werden
H25: „Der klassische Karrieretyp kann mehr vertikale Karriereschritte innerhalb einer Organisation verzeichnen als die drei anderen Karrieretypen.“	H25 musste verworfen werden
H26: „Der klassische und der neue Karrieretyp erhalten mehr Einkommen als der soziale und der Sicherheitstyp.“	H26 konnte bestätigt werden
H27: „Der klassische Karrieretyp und der Sicherheitstyp finden schneller eine feste Stelle in einer Organisation als der neue Karrieretyp und der soziale Karrieretyp.“	H27 musste verworfen werden
H28: „Der klassische Karrieretyp und der Sicherheitstyp haben häufiger unbefristete und adäquatere Stellen inne als der neue und der soziale Karrieretyp.“	H28 musste verworfen werden



## 7.2 Qualitative Ergebnisse

Die qualitative Studie diente der detaillierten Ermittlung von Sozialisationserfahrungen junger Absolventen der Betriebswirtschaftslehre und der Soziologie in Abhängigkeit von ihrer Karriereorientierung. Es erfolgt also auch hier eine Zuordnung von Sozialisationserfahrungen zu bestimmten Karrieretypen. Diese Zuordnung ist möglich, da die befragten Absolventen dazu aufgefordert wurden, sich selbst innerhalb der vorgestellten Typologie zu platzieren. Dabei fiel auf, dass die Zuordnung zu nur einem Karrieretyp nicht immer gegeben war, sondern sich die Absolventen häufig in zwei Typenbeschreibungen wiederfanden.

Eine typenspezifische Zuordnung war trotzdem möglich, da nicht jede Kombination an Mischtypen aufgetreten ist. Es gab folgende Kombinationen: „Klassischer Karrieretyp und neuer Karrieretyp“, „neuer Karrieretyp und sozialer Karrieretyp“ und „sozialer Karrieretyp und Sicherheitstyp“. Außerdem ordneten sich zwei Probanden ausschließlich dem neuen Karrieretypen zu. Dadurch konnten Überschneidungen bei den genannten Kategorien erkannt werden, die dann dem jeweiligen Typus zugeschrieben wurden. So wurden beispielsweise von den Probanden, die sich dem neuen und sozialen Karrieretypen zugeschrieben haben teilweise überschneidende Aspekte und teilweise ganz andere Aspekte genannt als von den Probanden, die sich im neuen und klassischen Karrieretypen wieder erkannten bzw. im sozialen und Sicherheitstypen.

Als Beispiel möchte ich hierbei die Kategorie „(In)kompetenz der Vorgesetzten“ herausgreifen. Diese Kategorie tauchte bei der Kombination sozialer Karrieretyp und Sicherheitstyp nicht auf, wurde aber von dem Typus sozialer und neuer Karrieretyp genannt ebenso so wie von dem Typus neuer Karrieretyp und klassischer Karrieretyp und von Probanden, die sich ausschließlich dem neuen Karrieretypen zugeordnet haben. Deshalb lag die Vermutung nahe, dass gerade die „(In)kompetenz der Vorgesetzten“ bei der neuen Karriereorientierung ein wichtiger Faktor darstellen kann.

Hierbei ist ganz wichtig zu erkennen, dass dies nicht heißen soll, dass den anderen Typen die Kompetenz ihrer Vorgesetzten gleichgültig ist, sondern dass der neue Karrieretyp diesem Aspekt innerhalb der Interviews eine größere Bedeutung zukommen lassen hat also die anderen drei Karrieretypen. Nach diesem Schema wurde auch bei den anderen Kategorien vorgegangen, so dass die im Folgenden dargestellten Zuschreibungen zustande gekommen sind.

Bei der Beschreibung der organisationalen Sozialisationserfahrungen der einzelnen Karrieretypen muss aber trotz dieser Zuschreibungen vorausgeschickt werden, dass diese

nicht darauf abzielt, generalisierbare Aussagen treffen zu können. Vielmehr soll herausgearbeitet werden, dass diese vier Karrieretypen unterschiedliche Bewertungen in Bezug auf unterschiedliche Komponenten ihrer beruflichen Laufbahn abgeben. Die von mir berichteten Ereignisse und Erfahrungen sollen exemplarisch demonstrieren, dass Karriere nicht länger etwas ist, was pauschal beschrieben werden kann, vielmehr wird aus den Interviews deutlich, dass das Verständnis und das Bild einer Karriere unter jungen Hochschulabsolventen stark divergieren kann, und daher einzelne Karrierekomponenten auch unterschiedlich bewertet werden.

Die von mir beschriebene Typologie und die Zuschreibung bestimmter Sozialisationserfahrungen darf also nicht als reales Abbild der Wirklichkeit verstanden werden, sondern in Anlehnung an die Theorie der Idealtypen von Max Weber als analytische Konstrukte. Damit ist gemeint, dass die vier Karrieretypen wie sie in dieser Arbeit beschrieben werden als analytisches Instrument zu verstehen sind und sie in der Realität nicht in dieser „Reinheit“ (Weber 1972:10) vorzufinden sind. Oder in den Worten von Max Weber formuliert: „... muß die Soziologie ihrerseits ‚reine‘ (,Ideal‘-)Typen von Gebilden jener Arten entwerfen, welche je in sich die konsequente Einheit möglichst vollständiger Sinnadäquanz zeigen, eben deshalb aber in dieser absolut idealen reinen Form vielleicht ebensowenig je in der Realität auftreten...“ (ebd.).

Die Karrieretypologie und die Zuschreibung bestimmter Sozialisationserfahrungen stellt eine Möglichkeit dar, das erhobene empirische Material zu ordnen und zu strukturieren. So misst der klassische Karrieretyp beispielsweise bestimmten Karrierekomponenten und organisationalen Sozialisationserfahrungen hohen Zuspruch und Wichtigkeit zu, die von den anderen Karrieretypen unerwähnt bleiben. Verschiedene Karrieretypen verlangen demnach unterschiedliche Arbeitsaufgaben, Arbeitsumgebungen, Unternehmenskulturen und Beförderungssysteme, um eine hohe Arbeitszufriedenheit erlangen zu können.

### 7.2.1 Aufbau des Leitfadens

Die Interviews wurden mithilfe eines Leitfadens durchgeführt, um eine bessere Vergleichbarkeit der gewonnenen Daten zu ermöglichen. Durch den Leitfaden sollte die individuelle Karriere der Befragten nachgezeichnet werden. Die Leitfadengestützten Interviews sollten also die einzelnen Entscheidungen und Schritte einer Person in Bezug auf seine Karriere transparenter machen als das durch die standardisierte quantitative

Untersuchung möglich war. Begonnen mit einem Rückblick auf die Schulzeit und die dort prägenden Erfahrungen sowie einem reflexiven Blick auf die Entscheidung, das Gymnasium zu besuchen, wird übergegangen zur jeweiligen Studienwahl und die Erwartungen an bzw. die Erfahrungen innerhalb des Studiums. Interessant erscheinen für den jeweiligen Verlauf der Karriere die ausgewählten Praktika und Werkstudententätigkeiten während des Studiums zu sein. Welche Praktika haben die Absolventen wie stark geprägt und mit welcher Intention und mit welchen Beweggründen wurden diese ausgewählt? Haben sich aus diesen Erfahrungen konkrete Schritte und Entscheidungen abgeleitet? Der Fokus wird jedoch auf die Zeit nach dem Studium, die Bewerbungsphase, den ersten Arbeitstag in der neuen Organisation, die Entwicklungen in den ersten Arbeitswochen, die Aufnahme in die Arbeitsgruppe, die Dauer der Integration und schließlich die positiven und negativen Sozialisationserfahrungen und Zukunftspläne gelegt. Hier sollen die individuellen Erfahrungen und Empfindungen bei den einzelnen Phasen herausgearbeitet werden und mögliche Strategien der Bewältigung sichtbar werden. Konkret beinhaltet der Leitfaden folgende Fragen:

- 1.) Wie empfanden Sie Ihre Schulzeit?
- 2.) Warum wollten Sie aufs Gymnasium gehen?
- 3.) Wann haben Sie sich zum ersten Mal Gedanken über Ihre Berufswahl gemacht?
- 4.) Wieso haben Sie sich für ein Studium entschieden?
- 5.) Warum haben Sie BWL/Soziologie studiert?
- 6.) Welche Erwartungen hatten Sie an Ihr Studium?
- 7.) Haben sich diese Erwartungen erfüllt?
- 8.) Würden Sie das gleiche Fach nochmal studieren, wenn Sie es könnten?
- 9.) Haben Sie während Ihres Studiums Praktika bzw. Werkstudententätigkeiten absolviert?
- 10.) Falls ja, warum haben Sie diese absolviert?
- 11.) Wussten Sie bereits während des Studiums, welchen Beruf sie später ausüben möchten?
- 12.) Ist es dieser Beruf auch geworden?
- 13.) Nach wie vielen Semestern haben Sie Ihr Studium beendet?
- 14.) Wann haben Sie Ihr Studium beendet?
- 15.) Was haben Sie nach Ihrem Studium unternommen?
- 16.) Wie sind Sie bei Ihren Bewerbungen konkret vorgegangen?

- 17.) Beschreiben Sie eines Ihrer Vorstellungsgespräche?
- 18.) Waren Sie mit dem Vorstellungsgespräch zufrieden?
- 19.) Fühlten Sie sich ausreichend informiert?
- 20.) Wie viele Vorstellungsgespräche haben Sie absolviert, bevor Sie die Zusage zu Ihrer Stelle bekamen?
- 21.) Beschreiben Sie Ihren ersten Arbeitstag?
- 22.) Wenn Sie an die ersten Wochen in Ihrem Unternehmen denken, was ist Ihnen da besonders im Gedächtnis geblieben?
- 23.) Was war besonders positiv und was war negativ?
- 24.) Wie lange dauerte der Integrationsprozess? Ab wann fühlten Sie sich als Teil der Organisation?
- 25.) Wie lange arbeiten Sie nun in der Organisation?
- 26.) Was hat sich im Vergleich zur Anfangszeit verändert?
- 27.) Gibt es etwas, was Sie stört und gerne ändern würden?
- 28.) Möchten Sie noch lange in der Organisation verweilen oder haben Sie vor, diese bald zu verlassen?
- 29.) Falls ja, warum wollen Sie die Organisation verlassen?
- 30.) Falls nein, warum wollen sie noch in der Organisation bleiben?

Es geht also darum aufzuzeigen, ob unterschiedliche Karrieretypen die Anfangsphasen einer Karriere unterschiedlich wahrnehmen, empfinden und interpretieren.

Zur Auswertung der leitfadengestützten Interviews wurde der unter Kapitel 6 beschriebene „thematische Vergleich“ (vgl. Meuser/Nagel 2009) verwendet, wodurch drei Hauptkategorien herausgearbeitet wurden:

- Laufbahn
- Bewerbung
- Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase

Auch an dieser Stelle möchte ich anhand eines Beispiels demonstrieren, wie die drei Hauptkategorien gebildet wurden:

**Tabelle 65:** Auswertungsschema eines Interviews/organisationale Sozialisationserfahrungen

Textstellen	Codes
<p>Warum bist Du aufs Gymnasium gegangen? Das stand für mich nie zur Diskussion, also die Frage hat sich wirklich nie gestellt. Also ich muss ehrlich sagen, ich wusste eher vom Gymnasium als von der Real- oder Hauptschule oder dass es eben irgendwas anderes gibt. Meine Eltern waren beide auf dem Gymnasium, meine Eltern haben beide studiert, insofern war für mich immer klar, dass ich einen akademischen Bildungsweg einschlage und da gab's eben nie ne Diskussion. Übertrittzeugnis war kein Problem, denn bei diesen drei Noten, die man da brauchte, hatte ich eben eins, eins, zwei und deshalb stand des da dann auch nie zur Diskussion und eh ja, im Nachhinein auf jeden Fall die richtige Entscheidung.</p>	Schullaufbahn
<p>Der Studiumswunsch bei mir war vielleicht ein bisschen zu schnell ein Schnellschuss, ob's so hundert Prozent die richtige Entscheidung war, kann ich nicht sagen. Also es war einfach so, dass ich mich als Erstes für BWL entschieden hatte und das wäre vielleicht auch besser gewesen, um auch so nen richtigen Biss zu entwickeln und zu schauen, ob man sich da so durchbeißen kann. Aber wenn man dann eben schon im Studiengespräch gesagt bekommt – und ich hatte ja immer so meine vier bis fünf Punkte in Mathe -, dass es eben sehr viel Mathe ist und man konnte das ja vom Grundstudium, erst mal irgendwie durchkommen bevor man sich differenzieren kann im Hauptstudium. Ähm, ja ich wäre wahrscheinlich trotzdem gescheitert trotz aller Liebesmüh.</p>	Verzögerung
<p>Also ich wollte einfach keine Pause haben und das war wie immer so nach dem Motto, also der Bund hat mich nicht genommen, dann kann man ja gleich locker weitergehen. Alternative wäre dann eben noch für mich gewesen, direkt wirklich Psychologie zu studieren, da hätte ich aber natürlich warten müssen, da ich mit meinem Abischnitt da nicht reingekommen wäre.</p>	Verzögerung
<p>Ja also ich habe korrekterweise ununterbrochen Praktika gemacht, hab' mich da sehr früh an meinem Vater orientiert in der Kommunikations- und PR-Branche und habe dann ein Einführungspraktikum relativ früh unmittelbar nach der Schule gemacht bei einer Agentur, die sich eben spezialisiert hat auf Kommunikation im IT-Bereich also Informationstechnologie, das würde man speziell business-to-consumer-Bereich bezeichnen (...). Das habe ich dann danach nochmal wiederholt aufgrund von gegenseitiger Sympathie und sehr guten Leistungen von mir während meines ersten Semesters und dann habe ich versucht, einen regelmäßigen Turnus reinzubringen und habe dann weiterhin bei einer anderen Kommunikationsagentur, die spezialisiert war auf ähm Health- und Krisenkommunikation, also Gesundheits- und Krisenkommunikation, hab' einen Ausflug in Medienkommunikation gemacht bei einer Münchner Agentur, war kurzzeitig bei einer Internetagentur in einem Praktikum und war nochmal letztlich bei zwei Kommunikationsagenturen, die mich am Schluss auch als Werkstudent langfristig während des letzten Semesters und das sogar als Trainee während des Verfassens der Diplomarbeit beschäftigt haben und von da an ging's dann sehr schnell in den ersten Job.</p>	Berufserfahrung
<p>Also im Endeffekt muss man gut aussehen, man war im Ausland, man hat sein Studium, man hat seine Praktika, so macht man seine Häkchenliste und dann geht man zum Bewerbungsgespräch und bekommt den Job.</p>	Vorstellungsgespräch
<p>Also ich bin ja schon vor Erhalt der Zeugnisse aktiv geworden, weil ich nicht wusste, was auf mich zukommt im Endeffekt bzw. vermutet habe, dass es gut dauern könnte. Und hab' eigentlich wirklich direkt nach Abgabe der Diplomarbeit mich bereits beworben mit dem klassischen Anschreiben, des und des studiert...</p>	Verzögerung

<p>Und bin dann in der zweiten Phase, also im Januar, also als ich wusste, was es wird, da konnt' ich eben reinschreiben Diplom mit der Note und den Zielen und hab' mich dann sehr breit gestreut, aber in dem entsprechenden Feld „Kommunikation“ beworben. Nebenbei hab' ich mich auch in Unternehmensberatungen beworben, da auch breit gestreut. Ja und dann in den Beratungen eine sehr schlechte Resonanz und in der Kommunikation eigentlich eine sehr gute Resonanz erzielt. Hätte natürlich noch besser ausfallen können, aber der Punkt war ja eben, dass ich nicht bereit war, auf der niedrigsten Karrierestufe einzusteigen, was sicherlich mit den Qualifikationen ne 100%ige Resonanz ergeben hätte, sondern eben gleich auf der zweiten Karrierestufe einzusteigen, was eben relativ schwierig war.</p>	Bewerbung
<p>Aber eben auch da kamen letztlich neun Bewerbungsgespräche zustande, von denen auch vier Agenturen mich haben wollten.</p>	Bewerbung
<p>Warum ist Deine Wahl auf die heutige Agentur gefallen? Ja letztlich wahrscheinlich schon unter dem Vorzeichen Unsicherheit und Bequemlichkeit und aber auch Stabilität und Familiensinn, aber bestimmt auch rationale Faktoren.</p>	Immobilität
<p>Also der Punkt war der, mein primär angestrebter Arbeitgeber hätte mich erstmal für ein halbe Jahr nach Berlin verschifft, ich wäre auf einem niedrigeren Karrierelevel eingestiegen, was ich in dem Fall auch nur angenommen hätte, weil's in dem Fall eben der Marktführer gewesen wäre, der mich genommen hätte. Und da kam dann eben die Abwägung, du wirst dich früher oder später für deinen Job bewegen müssen, es kann noch so viel passieren, soll das jetzt bei dem, wie du drauf bist und mit dem, was dir im Kreuz wichtig ist mit Familie und Freunden usw. gleich dein erster Job gleich mal ein Riesenstandortwechsel sein?</p>	Immobilität
<p>Eben mit der Aussicht, weil du im Prinzip immer bei der Mutter beschäftigt bist und die Mutter sitzt in diesem Fall in den USA, was eben bedeutet, dass ich nicht in München angestellt bin, sondern dass ich morgen auch an den Polarkreis geschickt werden kann, um dort Kommunikation zu betreiben. Und da hab' ich dann eben ein bisschen gekniffen...</p>	Immobilität
<p>...aber bestimmt auch, weil meine Freundin hier nen sehr guten Job gefunden hat, weil ich gesagt habe, ich möchte hier nicht weg, weil man eben gerade erst zusammengezogen und ja ich hab' da einfach etwas auf Stabilität gesetzt und ich bin von meiner Position her einfach nicht der Wagemutigste, der sich mit der extremen Belastung aus neuem Job, in dem man sich beweisen muss und neuer Stadt, völlige Isolation, keinen Ansprechpartner im Endeffekt, das wäre mir an der Stelle vielleicht einfach ein bisschen zu viel gewesen.</p>	Soziales Umfeld/ Immobilität
<p>Beschreibe mit bitte eines dieser Vorstellungsgespräche! Also ich persönlich halte diese Vorstellungssituationen für übertrieben, wurde mir auch im Nachhinein von allen gesagt, dass jemand wie ich mit diesen rhetorischen Fähigkeiten und mit dem Auftreten wie ich es eben in der jeweiligen Situation auch vermittele, sprich in einen schicken Zwirn gewickelt und ein paar Unterlagen dabei und um keine Antwort verlegen, da keinerlei Probleme hat. Und ich bin eben auch sehr schnell im Reagieren und Agieren und ich mich eben letztlich auch sehr gut mit der Materie auskenne, sprich das entsprechende wording zu haben, ähm das ist eben eigentlich problemlos.</p>	Vorstellungsgespräch
<p>Nee also ehrlich gesagt überhaupt nicht. Also wenn ich heute ne Realitätsprüfung nach sechs Monaten mache in Bezug auf das, was mir gehaltmäßig, was mir kompetenztechnisch und perspektiventechnisch und aufgabentechnisch versprochen worden ist, dann differiert das um nahezu 100 Prozent.</p>	Erwartungen
<p>Also in diesem Fall hat sich unser Unternehmen tatsächlich als sehr kopflose Organisation dargestellt, die speziell mit dem Führungsteam, an dem ich dranhänge, nicht in der Lage ist, Managementaufgaben wahrzunehmen und managen heißt in dem Sinn sowohl die</p>	Kompetenz der Vorgesetzten

Kunden als auch die Mitarbeiter als auch die Themen.	
Und das schlägt sich eigentlich jeden Tag wieder neu wieder, wo man eben jetzt nach sechs Monaten immer noch Tage hat, wo der Arbeitsfluss plötzlich abbricht, also alles stehen bleibt und man dann wieder drüben steht und fragt, kann ich euch noch irgendwas abnehmen, wo man sich dann auch eben fragt, dass das eigentlich die Frage eines Praktikanten ist. Also in meinem Fall einfach sehr desillusionierend.	Weiterentwicklung
Also die Einarbeitung lief innerhalb von zwei Tagen eigentlich, wo mir von einem Seniorberater die agenturspezifischen Tools, die Datenbank und Ordnerstruktur, das Adressverzeichnis gezeigt worden sind (...) Das leistungsspezifische Integrieren wurde tatsächlich nach 48 Stunden vorausgesetzt. Eben dass man eben alle Aufgaben, sei es die leichten wie „mach mal kurz nen Verteiler“ bis hin „mach mal schnell ein Konzept, wir können dir aber leider nicht sagen, für welchen Kunden und wir wissen auch nicht so genau, was der will aber mach einfach mal“. Ja so sah das bei uns aus und das war für mich schon total katastrophal, also nicht jetzt in dem Sinne von überfordert, aber ich habe eben sehr schnell gemerkt, dass ein Konzept wirklich wie ein Haus ist, d.h. es braucht ein stabiles Fundament.	Einarbeitung
Aber die Verantwortung liegt natürlich zu 100 Prozent bei dir, Schuld bist bei allem was schief geht zu 100 Prozent immer du.	Verantwortung
Also Frustrationspunkte sind für mich die Inkompetenz der Vorgesetzten. Denn es ist eben nicht so, dass man sagt, man hat Agentur- und PR-Profis vor sich, sondern in meinem Fall sind es eben zwei Damen, die irgendwann ne Bude hochgezogen haben und beide haben sie wohlhabende Männer, die ihnen das finanzielle Kreuz freihalten. Beide machen sie ein bisschen Selbstverwirklichung, beide haben journalistisch schon was drauf, beide kommen eben auch aus dem Journalismus und nicht aus der PR, das heißt, das Schreiben ist ihnen immer wichtiger als das Konzepten. Beide haben ganz klare Vorstellungen davon, wie was ausschauen muss, weil wir ja eben in der Finanzkommunikation sind, eben immer taff, hart und kurz. Beide können es aber nicht rüberbringen. Sie sind eben nicht in der Lage zu briefen, sie sind nicht in der Lage, sich Reportings einzuholen und anzuschauen und das funktioniert eben wie gesagt alles nicht.	Kompetenz der Vorgesetzten
Was hätte in Deinen Augen anders laufen müssen, damit Du zufriedener wärst? Das sind ganz klare Punkte, drei oder vier werden es sein: Zum einen fehlt mir der Dialog, das ist mit das wichtigste, denn wir sind wirklich eine stumme Kommunikationsagentur. D.h. und so habe ich das davor auch immer mit bekommen, das ganze lebt nach einem viersechs Augen-Prinzip.	Kommunikation
Ein weiterer Punkt, der mich stört ist, dass ich keinerlei Perspektive habe, dass ich dort gefördert werde, meine Stärken eben zu maximieren und meine Schwächen, die ich eben noch habe, auszubügeln. Es gibt ja bei uns die vielgesagte Academy, wo du eben eigentlich fünfmal im Jahr hin solltest und in der Zeit, wo ich jetzt da bin, hat sich da eben noch keine Sau drum gekümmert und jetzt habe ich mich eben einfach eigenmächtig in zwei eingetragen. Und die sind da halt einfach überhaupt nicht organisiert und es passiert nichts, weil das eben verwirrte Hühner sind, da weiß eben die eine nicht, was die andere treibt.	Individuelle Förderung
Und jetzt kommt noch der letzte Punkt, der das Fass eben noch zum Überlaufen bringt: Sie sind nicht in der Lage, eine Leistungsbilanzierung zu ziehen, d.h. eben Person x wirft so viel in den Topf und ist uns so viel wert und geht dahin, sondern eben wie gesagt, das Schreiberische ist ihnen eben sehr wichtig. Ja und seitdem ich da bin, habe ich eben durch meine Konzepte sechs Neukunden an Land gezogen und davon habe ich eben bei drei selber präsentiert und die	Leistungsbilanzierung

sind alle gekommen und das ist ein Reingewinn für das Unternehmen, wenn man die Dinger zusammenzählt von umgerechnet knapp 50000 – 60000 Euro im Monat. Scheint aber eben nicht so viel wert zu sein oder zu reichen und insofern und dann muss man eben einfach sagen, wenn das Unternehmen nicht in der Lage ist, mit dir zu sprechen und dich zu erkennen und nicht in der Lage ist, dich zu fördern, dann musst du eben einfach sagen, was machst du denn dann eigentlich da und das ist deshalb eben für mich relativ perspektivlos.	
Also die (Arbeitszeiten, Anmerkung KG) sind ja bei Agenturen immer relativ hoch, aber da bin ich ja sehr flexibel. Also ich bin jetzt nicht der Typ, der sieben Tage die Woche 14 Stunden arbeiten will, aber wenn das eben ein konkreten Projekt ist, wo ich sage, da steh' ich dahinter, da seh' ich einen Mehrwert oder meine Zukunft, dann bin ich absolut zu langen Arbeitszeiten bereit. Und ich denke, wenn man den Job mag und das ist ja auch bei mir so, dass ich den Job eben eigentlich mag, dann denkst du eben immer irgendwo weiter, dann hast du da ne Idee und dann kuckst du dir das nochmal an und setzt im Gespräch was ganz anderes um. Das ist es eben auch, warum ich nicht aus purem Frust so spreche, wie ich es gerade tue, sondern, dass gerade eben viele Dinge schief laufen, aber ich eigentlich die Sache an sich sehr gerne habe.	Arbeitszeiten/Inhalte
Und klar ist für mich auch das Finanzielle, also die monetäre Vergütung ganz wichtig, also damit lässt sich vieles gerade biegen...	Gehalt
...aber ich habe gemerkt, dass das wichtigste für mich diese Zwischenmotivationen also das Lob ist. Also es gab Punkte wo halt die Kollegen sagen: „Woher kannst Du denn so ein saugeiles englisch?“ oder eben wenn es um kurze klare schriftliche Statements zur unserer Agentur zur Werbung von Neukunden geht und dann sagen die Kollegen nachdem ich mich drei Minuten damit beschäftigt habe: „Wow, Du bist ja der Wahnsinn“, also das bedeutet mir schon sehr viel und das motiviert und puscht einen total.	Anerkennung
Ja aber ansonsten ist es schon sehr schön, dass du immer wieder Abwechslung und neue Einflüsse hast und dadurch dass du an der Industrie oder an bestimmten Kunden arbeitest, bist du eben auch immer topaktuell und hältst dich in der Rübe fit und musst dich ja auch auf neue Technologien einstellen. Ja, das macht schon Spaß.	Abwechslung/ Weiterentwicklung/ Intellektuelle Förderung

Die folgende Tabelle veranschaulicht das komplette Kategorienschema aller 14 leitfadengestützter Interviews, das nach der eben dargestellten Auswertungsmethode zustande gekommen ist und demonstriert die Bündelung zu den oben genannten Hauptkategorien:

**Tabelle 66:** Codierung aller Interviews/organisationale Sozialisationserfahrungen

Codes	Frequenz der Codes	Gebündelte Hauptkategorien
Schullaufbahn	13	Laufbahn
Studium	14	Laufbahn
Kommunikation	2	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Kompetenz der Vorgesetzten	5	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase



Abwechslung	10	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Intellektuelle Förderung	3	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Selbständigkeit/Autonomie	5	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Weiterentwicklung	6	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Individuelle Förderung	4	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Integration	10	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Berufserfahrung	14	Laufbahn
Vorgesetztenbeziehung	6	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Unternehmenskultur	2	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Gehalt	8	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Anerkennung	4	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Verantwortung	2	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Einarbeitung	9	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Mobilität/Flexibilität	4	Bewerbung
Immobilität	6	Bewerbung
Verzögerung	5	Laufbahn
Verschiedene Erfahrungen	7	Laufbahn
Internationalität	1	Wurde wegen einmaliger Nennung nicht in die Auswertung mit aufgenommen
Bewerbungen	14	Bewerbung
Stellensuche	14	Bewerbung
Vorstellungsgespräche	10	Bewerbung
Selbstbewusstsein	3	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Überforderung	3	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Teamwork/Kollegen	10	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Arbeitszeiten	8	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Arbeitsauslastung/Arbeitsbelastung	6	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Ästhetik	1	Wurde wegen einmaliger Nennung

		nicht in die Auswertung mit aufgenommen
Ansprechpartner	3	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Aufstieg/Hierarchie	4	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Leistungsbilanzierung	3	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Interesse/Inhalt	4	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Druck	6	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Netzwerk	4	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Veränderungen	2	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Soziales Umfeld	10	Laufbahn und Bewerbung
Arbeitsklima/Unternehmenskultur	8	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase
Erwartungen	1	Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase (wurde aufgrund der deutlichen Aussage zu der hierauf folgenden Enttäuschung in die Auswertung mit aufgenommen)
Arbeitsplatz	1	Wurde wegen einmaliger Nennung nicht in die Auswertung mit aufgenommen

Die nachfolgenden Ausführungen versuchen exemplarisch an den drei Kategorien *Laufbahn*, *Bewerbung* sowie *Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase* die typenspezifischen Sozialisationserfahrungen zu zeigen. Diese drei Kategorien wurden aus den genannten Codes gebündelt. Hierbei wurde auch der Kontext beachtet, in denen die einzelnen Textpassagen, die zu den Codes geführt haben, genannt wurden.

## 7.2.2 Organisationale Sozialisationserfahrungen des klassischen Karrieretyps

Der klassische Karrieretyp wird in der vorgenommenen Charakterisierung als eine Person beschrieben, die innerhalb ihrer beruflichen Laufbahn u.a. viel Wert auf beruflichen Aufstieg und finanzielle Vergütung legt. Durch die qualitative Untersuchung werden diese Wünsche und weitere Forderungen dieses Typus deutlich, die im Folgenden dargestellt werden.

### 7.2.2.1 Laufbahn: Linearer Verlauf

Beim klassischen Karrieretyp fällt zunächst die *Linearität* seiner Laufbahn auf. So werden viele Entscheidungen getroffen, ohne dass es konkrete Überlegungen zur Richtigkeit dieser gab. Das zeigen besonders die Antworten auf die Frage, warum der Absolvent aufs Gymnasium gegangen ist:

**„Das stand für mich nie zur Diskussion, also die Frage hat sich wirklich nie gestellt, also ich muss ehrlich sagen, ich wusste eher vom Gymnasium als von der Real- noch von der Hauptschule oder dass es eben irgendwas anderes gibt. Meine Eltern waren beide auf dem Gymnasium, meine Eltern haben beide studiert, insofern war für mich immer klar, dass ich einen akademischen Bildungsweg einschlage, und da gab's eben einfach nie ne Diskussion.“**

**„Also das kam schon hauptsächlich von meinen Eltern, was anderes stand eben auch gar nicht zur Option. Also das Übertrittszeugnis war eben auch sehr gut und da gab's dann eben auch einfach keinen Grund, nicht aufs Gymnasium zu gehen.“**

**„Oh, da glaub' ich, hab' ich gar keine wirkliche Antwort drauf, denn das stand einfach nie zur Diskussion, nicht aufs Gymnasium zu gehen. Denn der Notenschnitt passte, und dann bin ich aufs Gymnasium gegangen. Und in meiner Familie wurde da auch nie drüber gesprochen, es war irgendwie total selbstverständlich, aber ohne dass ich da irgendeinen Druck verspürt habe. Das war einfach so.“**

So fällt auf, dass die Entscheidung keine Wahl einer bestimmten Alternative war, „denn das stand einfach nie zur Diskussion, nicht aufs Gymnasium zu gehen“.

Auch die meist unhinterfragte Entscheidung der jeweiligen Studienwahl macht deutlich, dass dieser Karrieretyp keine Aufschiebungen innerhalb seiner Laufbahn duldet. Besonders das Risiko, eventuell im Studium scheitern zu können bzw. auf dem Arbeitsmarkt nach Abschluss des Studiums keinen Arbeitsplatz zu finden oder der Wunsch, eine zu lange Verzögerung vermeiden zu können, ist bestimmend für seine Entscheidung. Interessant erscheint, dass das „Durchziehen“ des Studiums bei keinem der vier Absolventen jemals in Frage stand, obwohl gerade von zwei Personen die Entscheidung zum

Studieren des jeweiligen Faches im Nachhinein als falsch und als zu schnell beschrieben wird.

„**Der Studiumswunsch bei mir war vielleicht ein bisschen zu schnell ein Schnellschuss, ob's so Hundertprozent die richtige Entscheidung war, kann ich nicht sagen.** Also es war einfach so, dass ich mich als Erstes für BWL entschieden hatte, und das wäre vielleicht auch besser gewesen, um auch so nen richtigen Biss zu entwickeln und zu schauen, ob man sich da so durchbeißen kann, aber wenn man dann eben schon im Studiengespräch gesagt bekommt – und ich hatte ja immer so meine vier bis fünf Punkte in Mathe – , dass es eben sehr viel Mathe ist, und man kennt das ja vom Grundstudium, erst mal da irgendwie durchkommen bevor man sich dann differenzieren kann im Hauptstudium. **Ähm, ja ich wäre wahrscheinlich trotzdem gescheitert trotz aller Liebesmüh.** Also gut die andere Seite, das war ja dann Statistik in Soziologie und das hat auch irgendwie geklappt, sogar mit einer drei in der zweiten Prüfung, wie ich das gemacht habe, weiß ich bis heute nicht. **Aber es war wahrscheinlich schon dieser Schuss aus der Hüfte.** (...) **Also ich wollte einfach keine Pause haben** und das war wie immer so nach dem Motto, also der Bund hat mich nicht genommen, dann kann man ja gleich locker weitergehen. Alternative wäre dann eben für mich noch gewesen, direkt wirklich Psychologie zu studieren, da hätte ich aber natürlich warten müssen, da ich mit meinem Abischnitt da nicht reingekommen wäre, vielleicht wäre das auch irgendwie über andere Wege gegangen, aber da hatte ich mich eben nicht ausreichend informiert, denn Soziologie das klang dann schon ganz interessant, und es hat eben dafür irgendwie gereicht (...).“

„Das war so ne Mischung aus eigenem Interesse und es wurde von **den Eltern so vorgelebt.** Besonders eben durch den Vater, der auch in der freien Wirtschaft arbeitet und einem eben vorgelebt hat, dass das was Gutes ist, womit man eben interessante Jobs haben kann und womit man auch viel Geld verdienen kann, und ähm **ja deswegen auch nie darüber groß nachgedacht habe, weil das eben dadurch schon sehr lange klar war, aber eben auch ganz freiwillig.** Ganz selten geschwankt und mal eben über andere Dinge nachgedacht, aber die waren nie ne wirkliche Alternative.“

„Das war eher so spontan in der 13. oder 12. Klasse. Ja, da hat man eben mal angefangen, sich zu überlegen, was man denn eben mal machen will, **und alle Stellenanzeigen, die man eben so gelesen hat, stand eben immer drin, Wirtschaftswissenschaftler und dann dacht' ich mir eben: ,ja mei warum nicht'(...).**“

„**Also ich habe direkt nach dem Abi mit dem Studium angefangen, denn ich hatte gar keinen Bock auf diesen Selbstfindungsprozess.** (...) Also eigentlich ist es so gelaufen, wie man es eigentlich nicht machen sollte. **Reingerutscht und dann hat man es halt gemacht,** aber wenigstens habe ich es dann auch ganz durchgezogen.“

Auch die absolvierten Werkstudententätigkeiten und Praktika während des Studiums unterstreichen die klare Linie innerhalb der Karriere des klassischen Karrieretyps. So wurde sich früh für einen bestimmten Schwerpunkt im Studium entschieden, der dann auch ausschlaggebend für die entsprechende Auswahl der Positionen der beruflichen Praxis war. Als Hauptmotiv wurden das Erlangen von Berufserfahrung und der dadurch erhoffte leichtere Einstieg ins Berufsleben angegeben. Interessant ist auch die strategi-

sche Auswahl der Organisationen, die sowohl über eine bestimmte Popularität und eine bestimmte Größe verfügen mussten, um den Nutzen des leichteren Berufseinstiegs nach dem Studium auch erfüllen zu können. Die Anzahl der absolvierten Praktika und Werkstudententätigkeiten übersteigt bei weitem die der anderen Karrieretypen.

„Ja, also das waren in **drei, vier in drei verschiedenen Firmen** waren **nahezu alles Werkstudententätigkeiten in großen Münchner Firmen** und das ging eigentlich schon los nach dem zweiten Semester, aber das erste war auch eher noch fachfremd, das erste fachbezogene war nach dem dritten Semester. (...) **Primär um einfach viel Berufserfahrung zu haben, weil ich eben immer wusste, dass du viel gesehen haben und viel Berufserfahrung haben musst, um eben später nen guten Job haben zu können.** Das war der erste Gedanke und der zweite war dann das Geld und der dritte eben um auch was zu sehen für später, was man dann eben machen könnte und eben einfach auch, um ne Firma von innen zu sehen.“

„Ja also ich habe **korrekterweise ununterbrochen Praktika gemacht**, hab' mich da sehr früh an meinem Vater orientiert in der Kommunikations- und PR-Branche und habe dann ein **Einführungspraktikum relativ früh unmittelbar nach der Schule** gemacht bei einer Agentur, die sich eben spezialisiert auf Kommunikation im IT-Bereich, also Informationstechnologie, das würde man speziell business-to-consumer-Bereich bezeichnen (...). Das habe ich dann danach nochmal wiederholt aufgrund von gegenseitiger Sympathie und sehr guten Leistungen von mir während meines ersten Semesters und habe dann versucht, einen **regelmäßigen Turnus reinzubringen** und habe dann weiterhin bei einer anderen Kommunikationsagentur, die spezialisiert war auf ähm health und Krisenkommunikation, also Gesundheits- und Krisenkommunikation, hab' einen Ausflug in Medienkommunikation gemacht bei einer Münchner Agentur, war kurzzeitig bei einer Internetagentur in einem Praktikum und war nochmal letztlich bei zwei Kommunikationsagenturen, die mich am Schluss auch als Werkstudent langfristig während des letzten Semesters und dass sogar als Trainee während des Verfassens der Diplomarbeit beschäftigt haben, und **von da an ging's dann sehr nahtlos in den ersten Job.** (...) Weil ich eben glaub', dass (...) **die reine Qualifikation der Person (...) nicht mehr ausreicht.** In erster Linie müsste man eben sagen, im Endeffekt genüge ich mir als Person, und du kommst rein und füllst den Raum oder eben nicht, das sind dann subjektive Faktoren wie Auftreten, Kommunikationsstärke, Ausstrahlung usw., aber genauso wie ich mich eben schick anziehe, **stopfe ich mir die Taschen mit Zusatzqualifikationen voll.** Zusatzqualifikation eins ist sicherlich die Ausbildung, Zusatzqualifikation zwei sind bestimmt auch Auslandsaufenthalte und die **beliebteste Zusatzqualifikation, die eben dem Arbeitgeber den Glauben gibt, dass er einschätzen könnte, ob die Person eben, die ihm gegenüber steht, nicht nur in der Theoriewelt der Universität besteht, sondern eben auch in der Praxiswelt des Arbeitslebens, das sind eben diese beliebten Praktika (...).**“

„Also ich hab' ein Jahr als Werkstudentin in der Immobilienbranche gearbeitet und dann eben noch 2 Monate Praktikum in einer Steuerberatung gemacht. Und warum hast Du Dir genau die beiden Bereiche ausgesucht? Also in diese Immobiliengeschichte, da bin ich reingerutscht, weil meine Freundin da eben auch gearbeitet hat und die eben mir erzählt hat, dass die da jemanden suchen. **Ja und Steuern, also da hab ich mir eben gedacht, ja mei also da findet man später auf alle Fälle einen Job** und da kannte ich eben auch jemanden, der da gerade jemanden gesucht hat. Ja und dann hab ich das eben gemacht.“

„Ja also damit habe ich nach dem Grundstudium begonnen, also als ich mir dann schon konkrete Gedanken darum gemacht habe, wo es denn jetzt hingehet. Damals war ich schon von dem Gedanken Marktforschung und so abgekommen und **habe dann einen Kurs bei dem Programm „Student und Arbeitsmarkt“ gemacht. Und ich war dann schon eher auf dem Kurs richtig Personalentwicklung und hatte ja dann auch dieses Vertiefungsgebiet gemacht, und dann musste man ja auch ein Praktikum in diesem Bereich machen und ab da ging's ja dann direkt in den Bereich.**“

### 7.2.2.2 Bewerbung

Der Bewerbungsprozess des klassischen Karrieretyps unterscheidet sich im Vergleich zu dem der anderen Karrieretypen durch seine Kürze und Einfachheit. So war die Entscheidung für den klassischen Karrieretypen von der Seite der Unternehmen aus eigentlich schon vor dem Vorstellungsgespräch gefallen und der klassische Karrieretyp musste sich nur noch für eine Stelle entscheiden: diese Entscheidung wurde u.a. unter dem „Vorzeichen Unsicherheit und Bequemlichkeit und aber auch Stabilität und Familiensinn“ getroffen.

#### 7.2.2.2.1 Bewerbungsphase: ausgezeichnet durch „Einfachheit“

In bezug auf die Erfahrungen nach dem Studium fällt auf, dass die allgemein unbeliebte Bewerbungsphase beim klassischen Karrieretypen sehr unkompliziert verlaufen ist. Die Kontakte bestanden meist aus vorherig absolvierten Praktika bzw. Werkstudententätigkeiten und die klassische Bewerbungsphase wurde meist übersprungen. So konnte häufig durch informelle und anspruchslose Vorstellungsgespräche der Einstieg ins Berufsleben gemeistert werden.

„Ich habe meine Diplomarbeit bei einem Finanzdienstleister geschrieben und wollte dort übernommen werden. Dann sollte man mich eigentlich auch dort übernehmen, hat dann aber aufgrund des Einstellungsstopps nicht geklappt. Parallel dazu hat dann mein jetziger Arbeitgeber mir meinen Job angeboten, weil er mich von einer Praktikantentätigkeit her kannte, so dass ich eben ein sicheres Jobangebot hatte (...). Also es gab **keine klassischen zwei Runden**, sondern das lief dann alles nur noch **größtenteils am Telefon ab**, aber dann eben auch **kein klassisches Bewerbungsgespräch**, sondern halt die Frage, ob ich den Job haben will und die Info, dass ich mit der Personalabteilung noch übers Geld sprechen muss. Dann war's das eigentlich schon alles, aber dann musste noch ein formelles Gespräch gemacht werden mit Personalabteilung und Bereichsleitung, denn da haben dann doch alle drauf bestanden und da waren wohl alle außer mir der Meinung, dass das ein klassisches Gespräch sein soll, denn ich hab' mich da nicht drauf vorbereitet und bin da ohne Sacko hingegangen und war **da dann sehr locker unterwegs** und dann war das eben doch ein sehr formelles Gespräch, aber **da die Entscheidung ja eben eigentlich schon davor gefallen war, dass ich den Job bekomme, weil sonst hätte mich da mein Chef ja gar nicht gefragt, hat das dann eben die Entscheidung auch nicht mehr beeinflusst. Aber wäre ich ein ganz normaler Kandidat gewesen, dann hätte ich den Job sicherlich so nicht bekommen.**“

„Also bei mir gab es ja nicht diesen typischen Verlauf von Studiumsende und dann Bewerbungen schreiben und anfangen zu arbeiten, sondern ich habe ja bereits schon gearbeitet als ich fertig wurde. (...) Also bei der Führungskräfteentwicklung (als Werkstudentin, Anmerkung KG) war ich 1,5 Jahre und währenddessen habe ich eben auch mein Studium beendet und in den Endphasen als Werkstudentin im Marketing angefangen. Und da hab ich dann noch zwei Monate als Werkstudentin gearbeitet und dann habe ich einen Aushilfsvertrag bekommen. Das war dann ja auch für mich lukrativer, weil man ja fast genauso viel bezahlt bekommt wie als volle Arbeitskraft, aber eben nur ne Aushilfe ist. **Der ging dann bis Ende Februar, also von Anfang Juli bis Ende Februar. Da hab ich mich ja intern schon auf meine heutige Stelle beworben und da hab ich ja dann im März 07 angefangen.**“

„Ähm, also es waren insgesamt drei Gespräche an einem Tag. Das erste war beim Personal, das zweite war bei meinem **damaligen bereits Vorgesetzten und meinen Wiedervorgesetzten**, also auch wenn's ein anderer Bereich war und das dritte war dann der Marketingleiter. Also das Personalgespräch lief wie jedes Personalgespräch, **halt die typischen Fragen und die kenn' ich ja alle und da war ich dann fast schon zu fit, weil man da dann teilweise einen etwas arroganten Eindruck macht, wenn man da dann nicht seiner Position entsprechend ist. Denn ich war da gar nicht nervös, sondern total locker und souverän (...)**“

#### 7.2.2.2 Stellensuche: Immobilität als Motivator bei der Stellenwahl

Wie bereits bei der Darstellung der Typologie deutlich wird, neigt der klassische Karrieretyp zu einer gewissen Immobilität, die sich auch innerhalb der Entscheidung für die jeweilige Stelle widerspiegelt. Diese äußert sich hier in einer *Bequemlichkeit* im zweifachen Sinn: Zunächst einmal widerstrebt dem klassischen Karrieretyp ein Ortswechsel zu Beginn seiner beruflichen Laufbahn, da er Angst vor Anonymität und Einsamkeit hat, außerdem nimmt er nach wenigen missglückten Bewerbungsversuchen eine Stelle an, obwohl er zunächst sehr unzufrieden mit diesem Angebot ist.

„Ja letztlich wahrscheinlich schon unter **dem Vorzeichen Unsicherheit und Bequemlichkeit und aber auch Stabilität und Familiensinn**, aber bestimmt auch rationale Faktoren. Also der Punkt war der, **mein primär angestrebter Arbeitgeber hätte mich erst mal für ein halbes Jahr nach Berlin verschifft**, ähm ich wäre auf einem niedrigeren Karrierelevel eingestiegen, was ich in dem Fall auch nur angenommen hätte, weil's in dem Fall eben der Marktführer gewesen wäre, der mich genommen hätte. **Und da kam dann eben die Abwägung**, du wirst dich früher oder später für deinen Job bewegen müssen, es kann noch so viel passieren, **soll da jetzt** bei dem, wie du drauf bist und mit dem, was Dir im Kreuz wichtig ist mit Familie und Freunden usw. **gleich dein erster Job gleich mal ein Riesenstandortwechsel sein?**“

„Ähm also den Job, den ich jetzt habe oder andersrum ich habe meine Diplomarbeit bei einem Finanzdienstleister geschrieben und wollte dort übernommen werden. Dann sollte man mich eigentlich auch dort übernehmen, hat dann aber aufgrund des Einstellungsstopps nicht geklappt. Was dann eben erst mal dazu geführt hat, **dass ich sehr unzufrieden war, weil das der Traumjob hätte sein sollen. Parallel dazu hat dann mein jetziger Arbeitgeber mir meinen Job angeboten, weil er mich von einer Praktikantentätigkeit her kannte, so dass ich eben ein**

**sicheres Jobangebot hatte, aber eben nicht zufrieden damit war, weil ich eigentlich was anderes wollte.** Parallel dazu habe ich mich dann eben auch noch bei verschiedenen anderen Jobs beworben, wobei das meiste, aber eben auch bei dem Finanzdienstleister war über Kontakte, die ich da noch hatte, bin ich eben verschiedene Stellen angegangen. Das hat dann aber alles nicht geklappt, **so dass ich dann letztlich aus großer Unzufriedenheit den Job angenommen habe, den man mir angeboten hat bei meinem jetzigen Arbeitgeber.**“

### 7.2.2.3 Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase

Die Wünsche des klassischen Karrieretyps in bezug auf die Einstiegsphase in das Unternehmen sind sehr umfangreich und vielfältig. So strebt der klassische Karrieretyp einerseits nach klaren Strukturen während seiner Einarbeitungsphase, andererseits möchte er bereits nach kurzer Zeit Aufstiege verzeichnen können. Treten die versprochenen Entwicklungsschritte nicht ein, reagiert er schnell mit Frustration.

#### 7.2.2.3.1 Falsche Informationen – enttäuschte Erwartungen

Wichtig für den klassischen Karrieretypen, der nach Linearität innerhalb seiner Laufbahn strebt, ist, dass die übermittelten Informationen und Versprechungen in bezug auf seine Aufgaben und Karriereschritte eintreffen. Hat er das Gefühl, dass die ihm versprochenen Ziele nicht eintreffen, neigt er schnell zu Frustration und innerer Kündigung.

„Also wenn ich heute ne **Realitätsprüfung nach sechs Monate mache in bezug auf das, was mir gehaltsmäßig, was mir kompetenztechnisch und perspektiventechnisch und aufgabentechnisch versprochen worden ist, dann differiert des um nahezu 100 Prozent.** Also in diesem Fall hat sich unser Unternehmen tatsächlich als sehr kopflose Organisation dargestellt, die speziell mit dem Führungsteam, an dem ich dranhänge, nicht in der Lage ist Managementaufgaben wahrzunehmen, und Managen heißt in dem Sinn sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter als auch die Themen. Und das schlägt sich eigentlich jeden Tag wieder neu wieder, wo man eben auch jetzt nach sechs Monaten immer noch Tage hat, wo der Arbeitsfluss plötzlich abbricht, also alles stehen bleibt, und man dann wieder drüben steht und fragt, kann ich euch noch irgendwas abnehmen, wo man sich aber dann auch eben fragt, dass das eigentlich die Frage eines Praktikanten ist. **Also in meinem Fall einfach sehr desillusionierend.**“

#### 7.2.2.3.2 Wunsch nach Klarheit - klare Einarbeitung, klarer Input, klarer Ansprechpartner, klarer Dialog und klare Aufgabenstellung

Die Typenbeschreibung des klassischen Karrieretypen verleitet dazu, zu glauben, dass dieser Typ aufgrund seiner hohen Selbstwirksamkeitserwartungen dazu neigt, zu früh selbständig arbeiten zu wollen. Die qualitative Studie hat jedoch ein anderes Ergebnis ergeben. So wünscht sich der klassische Karrieretyp eine ausführliche Einarbeitung. Dies stimmt mit der bereits beschriebenen Angst zu scheitern überein. So wird sich so-



wohl über eine zu kurze Einarbeitung bzw. eine immer wieder verzögerte Einarbeitung beschwert:

„**Also die Einarbeitung lief innerhalb von zwei Tagen eigentlich**, wo mir von einem Seniorberater die agenturspezifischen Tools, die Datenbank und Ordnerstruktur, das Adressverzeichnis gezeigt worden sind. Also wie recherchieren wir und worauf legen wir wert, was sind meine Tagesaufgaben und das Medienmonitoring. Also jeder von uns hat ja so spezielle Medien, die er beobachten muss, und damit war das eigentlich durch. Der ganze Rest wurde erwartet, also dass du powerpointen und mit Excel arbeiten kannst, und der Rest halt nach dem Motto: ‚Frag‘ halt die, die um dich rum sind.‘ (...) **Das leistungsspezifische Integrieren wurde tatsächlich nach 48 Stunden vorausgesetzt.**“

„Ja also es gab was, was mich wochenlang oder monatelang geärgert hat, denn ich hatte **ja ne klare Stellenbeschreibung für die Stelle, und dass da nie was passiert ist**. Also am Anfang hieß es ja, dass wir da nen Einarbeitungsplan machen, weil’s eben auch um andere also um ganz neue Sachen ging. Also dass ich halt auch mal was von den anderen Abteilungen, wie dem Vertrieb usw. sehe, und da hieß es immer, ja ganz klar, das wird gemacht und es ist eben nicht passiert. **Und ich bin da immer wieder drauf rumgeritten, dass ich mal wieder ganz gern in meiner Stelle arbeiten würde**, weil das ja sicher auch nötig ist. Denn es hat ja kein anderer das gemacht, was da verlangt wurde, **und ja da wurde aber eben nie was gemacht also von den Vorgesetzten oder so, denn andere Dinge waren halt wichtiger (...).**“

Ähnlich ist es um einen klaren Arbeitsauftrag bestimmt. Der klassische Karrieretyp möchte sich durch herausragende Leistung Anerkennung erarbeiten, dies funktioniert jedoch nur, wenn man ihm durch detaillierte Informationen die Chance dazu gibt, qualitativ hochwertige Arbeit abzuliefern. Ungenaue Informationen führen bei dem klassischen Karrieretypen nicht primär zu einer Überforderung und zu Unsicherheit, sondern zu einer Skepsis der gesamten Organisation gegenüber.

„Eben dass man eben alle Aufgaben, sei es die leichteren wie ‚mach mal kurz nen Verteiler‘ bis hin ‚mach mal schnell ein Konzept, wir können dir aber leider nicht sagen, für welchen Kunden und wir wissen auch nicht so genau, was der will, aber mach einfach mal‘. Ja so sah das bei uns aus. Und das war für mich schon total katastrophal, also nicht jetzt im Sinne von überfordert, **aber ich habe eben sehr schnell gemerkt, dass man nicht in der Lage ist, mit Qualität zu überzeugen. Denn Qualität erfordert eben einfach Input, also sprich klare Parameter.**“

Der klassische Karrieretyp möchte sich durch Qualität und Quantität seiner Arbeit profilieren, deshalb strebt er außer nach anspruchsvollen und klar beschriebenen Aufgaben auch nach einem hohen Arbeitspensum oder anders formuliert: der klassische Karrieretyp möchte seine Arbeitszeit in der Organisation nicht absitzen, sondern sich selbst aufgrund seiner hohen Arbeitsmotivation ständig neuen Herausforderungen aussetzen. Da dies natürlich nicht ständig möglich ist, wünscht er sich eine Tagesaufgabe, die ihn bei mangelnder Projektlage ausfüllt. Er möchte seine hohe Arbeitsmotivation durch die Bewälti-

gung einer hohen Arbeitsbelastung demonstrieren und es führt zur Frustration, wenn er zu wenig ausgelastet ist.

„Zwischenzeitlich **hatte ich dann eben auch wirklich sehr wenig zu tun**. Also zumindest hatte ich so das Gefühl, denn gerade wenn man so richtig anfängt, dann will man auch zeigen können, was man kann. Da hat man eben einfach viel mehr Power oder Ansprüche an seinen Job als langjährige Mitarbeiter, denen es passt, immer dasselbe zu machen oder eben auch gar nichts zu machen. Und ja dieser Zustand hat mir einfach zu lange gedauert, (...) **weil ich eben immer noch keine klare Tagesgeschäftsaufgabe habe**. Also wir haben zum Beispiel eine Mitarbeiterin, die ist für die klassische Werbung zuständig, und das ist ihr Tagesgeschäft und bei mir, da ist das halt die Projektarbeit, gut die dauert ja auch monatelang und da hab' ich jetzt schon genug zu tun, und das macht mir Spaß und das passt alles, **aber wenn ich jetzt langfristig schauen würde, dann wär's immer noch nicht ganz befriedigend**.“

Außerdem wünscht er sich einen ihm zugewiesenen Ansprechpartner, den er bei fachlichen Problemen um Rat fragen kann. Das gibt Sicherheit und bewirkt durch das Entwurf-Feedback-Prinzip eine Verbesserung der Leistung. Für ihn ist wichtig, dass eine bestimmte Person für ihn zuständig ist, denn nur so kann er durch konstruktive Kritik und Anregungen eine Leistungsverbesserung erzielen. Denn schließlich weiß diese Person konkret über ihre erzielten Leistungen und demnach eben auch über Leistungsverbesserungen Bescheid.

„Also am Anfang **war das etwas unstrukturiert, also es war noch nicht so ganz klar, wer da für mich jetzt zuständig ist**, sondern man ist da so rumgelaufen und hat eben gefragt, ob irgendwas zu tun ist. Und die haben da dann eben so abgecheckt, für was man taugt und für was eben nicht so. Also das war anfangs schon etwas irritierend, **aber nach ein paar Wochen hat man einen Councelor bekommen, also so einen Manager, der dann für einen zuständig ist**, also zu dem man eben hingehen konnte, wenn man Fragen hatte. **Ja und das war dann schon auch besser, weil man eben nicht mehr so herumgeirrt ist, sondern halt versucht hat, seine Aufgaben zu machen, und wenn irgendwas unklar war, dann hatte dieser Manager auch Zeit für einen**.“

„**Ja auf alle Fälle hat es eben auch an einem klaren Ansprechpartner gefehlt**, denn ich hatte da zwar meinen Chef, aber da war halt dann eh ziemlich schnell klar, dass er kündigt, und da mussten dann erst mal andere Dinge geklärt werden.“

Ein Mentor, der seinen neuen Schützling an die Hand nimmt und entsprechend in die Organisation einführt, dürfte gerade aus diesen Gründen bei diesem Karriertypen auf große Zustimmung stoßen. Denn schließlich strebt er an, innerhalb einer Organisation einen hohen Status zu erreichen. Ein Vorgesetzter mit Mentorqualitäten dürfte gerade in der Anfangszeit in einer Organisation sehr hilfreich bei diesem Weg sein. Die Einführung durch einen Mentor wird deshalb sehr positiv beschrieben, da dieser seinen Mentée gut in die Organisation integriert und „wie ne Mutter zur Seite gestanden hat“. Der Neu-

ling gelangt durch seinen Mentor in Bereiche einer Organisation, in die er ohne diese Unterstützung nie gelangt wäre. Das ist gerade für den klassischen Karrieretypen sehr wichtig, weil er ja in möglichst schneller Zeit in einer Organisation an die Spitze möchte, und ihm das umso schneller gelingt, je mehr er innerhalb kurzer Zeit von der Organisation mitbekommt.

„Ja, also ich habe einen **sehr guten Chef gehabt, den ich jetzt über viele Jahre gehabt habe, der mich von Anfang an da an die Hand genommen hat** und mich teilweise schon zu viel in Dinge eingebunden hat und mich überall mit hingegenommen hat und mir **da wirklich wie ne Mutter zu Seite gestanden hat** (...).

Wie ein Mentor quasi?

Ja also im Nachhinein kann man's wirklich genauso nennen, ja das ist der wirkliche Begriff dafür, **das war mein Mentor**. Und dadurch dass er eigentlich mein Chef war und mein Mentor gleichzeitig, das war vielleicht manchmal so ne komische Mischung, **aber im Endeffekt war's schon sehr gut.**“

Eine weitere wichtige Rolle für die Arbeitszufriedenheit des klassischen Karrieretyps spielt die Kommunikationsstruktur innerhalb der Organisation. Er möchte eine optimale Arbeit abliefern, aber das ist seines Erachtens eben nur durch einen entsprechenden kommunikativen Austausch mit seinem Vorgesetzten möglich. Sein Bedürfnis nach qualitätsbewusstem und leistungsorientiertem Arbeiten ist sehr hoch. Dementsprechend erwartet er von seinen Vorgesetzten ausführliche Feedbackgespräche, die ihm Aufschluss über die Qualität seiner Arbeit geben. Auch hier lässt sich erkennen, dass der klassische Karrieretyp nicht unbedingt nach vollkommen selbständigem Arbeiten strebt, sondern sich vielmehr konstant in seinen Leistungen steigern möchte. Dazu stellt für ihn das Feedback durch einen kompetenten Vorgesetzten ein wichtiges Instrument zur Leistungsbilanzierung dar.

„**Zum einen fehlt mir der Dialog, das ist mit das Wichtigste**, denn wird sind wirklich eine **stumme Kommunikationsagentur**. D.h. und so habe ich das davor auch immer mitbekommen, **das Ganze lebt nach einem vier-sechs-Augen-Prinzip**. Also stellen wir uns ein Projekt vor. Das Projekt fängt mit einem allgemeinen Briefing an, danach kommt ein allgemeines Brainstorming, wo alle die Ideen so in einen Topf werfen, und dann gibt es eben konkret jemanden, der dann die Vorarbeit macht, recherchiert, guckt, was Sache ist, Marktpositionierung etc. und versucht, daraus ein Konzept zu entwickeln. (...) Das macht aber eben keiner im Alleingang und ganz bestimmt nicht jemand, der auf unserem Karrierelevel sitzt. Also danach hast du dann im Normalfall danach nen Pitch, also ne Präsentationen **drei-viermal mit deinem Vorgesetzten, der die Sache dann mit dir durchspricht. Und des passiert eben bei uns wirklich nicht, du bist vollkommen alleine gelassen.**“

#### 7.2.2.3.3 Wunsch nach geringer Hierarchie und schnellem Aufstieg

Die extrinsische Karrieremotivation des klassischen Karrieretyps bedingt seinen Wunsch, in möglichst kurzer Zeit viele Hierarchiestufen innerhalb einer Organisation zu überwinden. Deshalb missfällt es ihm natürlich, wenn dieser Weg durch im Nachhinein eingezogene Hierarchiestufen verlängert wird.

**„Was mir mal nicht gefallen hat, war, dass nach nem knappen Jahr mal ne zusätzliche Hierarchieebene eingezogen wurde, und wo eben neben meinem Chef (...) und mir noch so ne Zwischenlinie eingezogen wurde, und das fand ich natürlich nicht so toll, denn jede Ebene mehr, macht dich noch mehr zu einem kleinen Rädchen im Getriebe.“**

Genauso ist es um das Eintreffen von vertikalen Aufstiegen bestimmt. Der klassische Karrieretyp neigt dazu, bestimmte Zeitspannen festzusetzen, in denen der nächste Aufstieg stattfinden soll. Befindet er sich länger als geplant auf einem Organisationslevel, dann breitet sich Unruhe in ihm aus, und er beginnt, sich nach Aufstiegen in anderer Form, nämlich einem Organisationswechsel zu bemühen. Das bedeutet, dass es zum Halten des klassischen Karrieretyps innerhalb einer Organisation wichtig ist, ihm eine Plattform zum Aufsteigen zu bieten. Das kann in Form eines starren Hierarchiesystems oder durch ein leistungsbezogenes Aufstiegssystem erfolgen.

**„Ja also der vertikale Aufstieg, der war wichtig, denn ich bin unruhig geworden die letzten Monate, weil es eben einfach auf die drei Jahre zugeht und drei Jahre eben immer eine solche magische Grenze für mich waren, denn ich hatte eben zunächst immer zwei Jahre gesagt und nach zwei Jahren war ich ja eben gerade erst horizontal gewechselt, und das war dann auch okay, und jetzt nach drei Jahren musste schon was passieren. Mir hat nämlich mal jemand den Spruch gesagt: „Nach zwei Jahren kannst du gehen, nach drei Jahren sollst du gehen und nach fünf Jahren musst du gehen.“ Ja und man muss eben nach fünf Jahren gehen, entweder in ne andere Firma oder irgendnen anderen Wechsel und ja so war eben meine Denke, dass nach drei Jahren schon irgendwas passieren muss, und ich mir eben vorgenommen habe, dass ich das jetzt eben selber mal wieder anpacke, mich zu bewerben. Aber letztlich hat das ja jetzt gepasst, denn jetzt kam ja das Angebot.“**

#### 7.2.2.3.4 Wunsch nach angemessener Leistungsbilanzierung

Das Typenprofil des klassischen Karrieretyps demonstriert die Wichtigkeit eines der Arbeit angemessenen Gehalts und den Wunsch nach einer leistungsbezogenen finanziellen Anerkennung. Auch die qualitative Studie ergibt, dass für diesen Typ Anerkennung in Form einer entsprechenden Vergütung ein wichtiges Kriterium für die Arbeitszufriedenheit ist bzw. das Gegenteil in Frustration und Resignation endet. Besonders die Be-

wertung von qualitativ hochwertiger Arbeit in Form einer entsprechenden Gehaltserhöhung hat positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden.

„Und jetzt kommt noch der letzte Punkt, der das Fass eben noch zum überlaufen bringt: **Sie sind nicht in der Lage, eine Leistungsbilanzierung zu ziehen, d.h. eben, Person wirft soviel in den Topf und das ist uns soviel wert**, sondern eben wie gesagt, das Schreiberische ist ihnen eben sehr wichtig. Ja und seitdem ich da bin, habe ich eben durch meine Konzepte sechs Neukunden an Land gezogen und davon habe ich eben bei drei selber präsentiert, und die sind alle gekommen, und das ist ein Reingewinn für das Unternehmen, wenn man die Dinger zusammenzählt von umgerechnet knapp 50000-60000 Euro im Monat. Scheint aber eben nicht soviel wert zu sein (...).“

„Denn man hat dann eben auch **Anerkennung bekommen** für das, was man da eben gemacht hat (...) **und das tut ja auch gut.**

**Und worauf basiert da jetzt genau die Anerkennung?**

Naja, also ich bereite beispielsweise eine Steuererklärung vor und mein Manager schaut sich die dann eben an, denn die geht ja jetzt nicht einfach so raus und der hat ja mehrere Assistenten, die für ihn arbeiten und er kann dann eben auch vergleichen und nach einem abgeschlossenem Projekt also meist so nach ein paar Monaten muss der Manager dann so ein Feedback, also seine Einschätzung von der Arbeit, also der Leistung des Assistenten abgeben, und **diese Reports werden dann eben genommen und am Schluss gibt es dann eine endgültige Beurteilung, an der sich dann eben auch das Gehalt misst.** Ja also das ist daran gebunden. Die Leistung wird quasi benotet und entsprechend steigt das Gehalt. **Ja und ich hab eben bis jetzt drei Feedbackreports bekommen, und die waren eben durchschnittlich oder ein bisschen besser, und dann wird man eben hochgestuft.**“

#### 7.2.2.4 Handlungsempfehlungen für die Organisation

Im Anschluss an die qualitative Auswertung der Sozialisationserfahrungen des klassischen Karrieretyps lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für Organisationen ableiten, die diesen Karrieretyp aufnehmen und an sich binden wollen:

Dieser Karrieretyp legt seinen Fokus auf die Linearität innerhalb seiner Laufbahn. Er absolviert deshalb bereits im Studium eine hohe Anzahl an Praktika und hofft, dass die „richtigen“ Praktika auch zu den „richtigen“ Stellen führen. Denn er möchte zeitliche Verzögerungen durch eine lange Bewerbungsphase unbedingt vermeiden. Dieser Wunsch nach Vermeidung von zeitlichen Verzögerungen zieht sich auch durch seine gesamte Mitarbeit in einem Unternehmen. Er möchte in relativ kurzer Zeit zu guten Arbeitsergebnissen, er möchte in relativ kurzer Zeit viel von der Organisation sehen und erfahren und er möchte in relativ kurzer Zeit die Hierarchiestufen nach oben klettern. Das bedeutet jetzt aber nicht, dass der klassische Karrieretyp als Organisationsneuling hauptsächlich selbständiges Arbeiten fokussiert, sondern ganz im Gegenteil: Um seine Ziele erreichen zu können, ist eine detaillierte Einarbeitung und Klarheit in bezug auf

die Arbeitsaufträge und den Ansprechpartner für ihn sehr wichtig. Wird er bereits zu Beginn seinen Aufgaben ohne deutlichen Auftrag allein überlassen, zweifelt er an der Kompetenz der Organisation. Er möchte sich zwar zügig, aber trotzdem durch hochqualitative Arbeiten in das Unternehmen integrieren und dies ist nur durch eine klar strukturierte Einarbeitung möglich. Ähnlich ist es um den Dialog mit seinem Ansprechpartner bzw. Vorgesetzten bestimmt. Der klassische Karrierepartner strebt nach einem kommunikativen Austausch über seine Arbeitsergebnisse, damit er diese qualitativ optimieren kann. Ein aussagekräftiges Feedback ist deshalb wichtig für seine Arbeitszufriedenheit. Denn nichts ist für diesen Karrieretypen schlimmer, als in der Organisation übergangen zu werden oder anders formuliert, er möchte gesehen werden, und das lässt sich besonders durch den Dialog demonstrieren.

Die extrinsische Karrieremotivation ist beim klassischen Karrieretypen sehr prägnant. Deshalb ist es für das organisationale Commitment wichtig, dass ihm eine Plattform für vertikale Aufstiege geboten wird. Prägend für das Wohlbefinden ist hierbei wieder der Wunsch nach einem zügigen Verlauf seiner Karriere. Der klassische Karrieretyp verweilt äußerst ungern zu lange auf einer Hierarchiestufe. Wird seine Toleranzzeit überschritten, dann reagiert er mit einer Distanzierung zur Organisation, die häufig in Bemühungen um einen Organisationswechsel endet. Ein starres Hierarchiesystem dürfte die beste Möglichkeit sein, um diesen Verlauf zu verhindern. Eine Alternative dürfte ein an der Leistung orientiertes Hierarchiesystem sein. Denn generell strebt der klassische Karrieretyp eine leistungsabhängige Anerkennung an. Das kann eben in Form von zügigem vertikalem Aufstieg oder durch eine entsprechende Vergütung erfolgen. Die finanzielle Vergütung dient bei diesem Karrieretypen als Anerkennungsmedium für sein ständiges Streben, qualitativ hochwertige Arbeit abzuliefern. Fällt die finanzielle Vergütung zu gering aus und wird diese unabhängig von der erbrachten Leistung festgelegt, dann reagiert der klassische Karrieretyp mit Frustration und Resignation. Hält dieser Zustand an, dann dürfte es für die Organisation schwer sein, diesen Typen weiterhin an sich zu binden.

Dieser Karrieretyp bildet womöglich auch die klassische Nachwuchsführungskraft ab. Deshalb sollte sich eine Organisation bei dessen Einstellung bereits im Klaren darüber sein, ob sie ihm diese Position sowohl irgendwann zutraut als auch betrieblich bedingt überhaupt bieten kann. Denn wie gesagt wird seine Laufbahn sehr von dem Aufstiegswunsch geprägt und er wird sich sein Leben lang nicht mit einer Position im mittleren Management zufrieden geben. Sind diese beiden Voraussetzungen gegeben, dürfte ei-

nem für beide Seiten sowohl effizientes als auch sehr bereicherndes Arbeitsverhältnis nichts im Wege stehen.

### 7.2.3 Organisationale Sozialisationserfahrungen des neuen Karrieretyps

Der neue Karrieretyp zeichnet sich nach der aufgestellten Typologie besonders durch sein Streben nach Abwechslung, Autonomie sowie durch seine intrinsische Karrieremotivation aus. Diese Komponenten finden sich auch in den Berichten über die organisationalen Sozialisationserfahrungen des neuen Karrieretyps wieder.

#### 7.2.3.1 Laufbahn: Erfahrungsreicher Verlauf

Im Gegensatz zum klassischen Karrieretypen fällt die Vielfältigkeit des Lebenslaufs des neuen Karrieretyps auf. Ähnlichkeiten gibt es lediglich bei der Frage nach den Gründen, aufs Gymnasium zu gehen. Auch hier fand nie ein Abwägen einer anderen schulischen Laufbahn statt:

„**Weil ich den Schnitt dazu hatte**, um aufs Gymnasium zu gehen und weil meine Eltern mich bestimmt in der Grundschule soweit gepusht haben, dass ich diesen Schnitt habe und **dann musste ich aufs Gymnasium gehen**. Meine Eltern haben halt immer gedacht und auch gesagt, dass man damit später mal sehr viel mehr Chancen haben wird mit Schule, Abi und studieren und so.“

„Ähm also **da gab's jetzt nie ne andere Möglichkeit**. Ich war ja gut in der Schule und warum hätte ich da jetzt nur auf die Hauptschule gehen sollen. **Also das war einfach klar, dass ich aufs Gymnasium gehen werde.**“

„Also das war **einfach überhaupt nie ein Thema**, also ich **wusste gar nicht, dass es da ne Alternative gibt**. Also wirklich, das klingt jetzt vielleicht blöd, aber ich bin ja auch so aufgewachsen, also meine Mutter hat mich so erzogen, **dass eine Alternative überhaupt nicht in Frage kam.**“

„**Also für mich hat sich eigentlich nie eine andere Frage gestellt**, weil ich eben eigentlich damals schon wusste, dass ich gerne studieren möchte und deswegen **kam für mich gar keine andere Schulform in Frage.**“

Der Lebenslauf des neuen Karrieretyps ist durch viel Erfahrung in verschiedenen Bereichen geprägt. So absolvierte er viele verschiedene Praktika während seines Studiums mit der Motivation, möglichst viel Verschiedenes sehen und möglichst viele Kenntnisse aus den einzelnen Stationen mitnehmen zu können. Interessant ist, dass dieser Karrieretyp sowohl bei Beginn seines Studiums als auch bei der Absolvierung der Praktika noch keinerlei konkrete Vorstellung von seinem späteren Berufsfeld hatte. Die Praktika dienten u.a. auch als Orientierungshilfe, wohin der spätere berufliche Weg gehen könnte,

aber auch als Zeitvertreib. Der neue Karrieretyp strebt nach Abwechslung und Erfahrungsgewinn und wollte deshalb auch in seiner studienfreien Zeit, etwas für ihn Sinnvolles unternehmen. Dies endete häufig in dem Absolvieren von Praktika in verschiedenen Branchen und Ländern:

„**Also das war eigentlich relativ zufällig**, ich wollte in große Firmen gehen, die man eben auch kennt, denn ich habe da schon auch an den Lebenslauf gedacht. So dass man halt sieht, dass man einfach in einer bekannten Firma schon mal war und dass man eben vielleicht später auch nochmal auf diese Firma zurückgreifen kann, weil man da eben schon mal ein Praktikum gemacht hat, **deswegen war ich bei einem Automobilhersteller, einem Nachrichtendienst und bei einer Bank**. Ja und bei dem Automobilhersteller, da war ich in der Produktion und bei dem Nachrichtendienst war ich in der Redaktion, in der Wirtschaftsredaktion und bei der Bank war ich im Controlling, also das war dann schon eher etwas zahlenlastig. Und bei dem Automobilhersteller hab ich dann wieder meine Diplomarbeit geschrieben im Einkauf. Also die Abteilung war im Einkauf angesiedelt, aber das war eher so ein Vertrieb über Internet.“

„Ja also ich habe insgesamt **so sechs oder sieben Praktika gemacht, weil ich eben nicht sechs, sieben oder acht Wochen nichts tun kann**. Das geht bei mir einfach nicht, also ich habe das mal eine Woche versucht und dann gleich Migräne bekommen. **Ja also mir war das eben einfach immer zu langweilig in den Semesterferien so gar nichts zu machen**, und das Budget war jetzt auch nicht so vorhanden, also wenn ich das Geld gehabt hätte, dann hätte ich sicherlich mal den Thailand-Laos-Kambodscha-Schnickschnacktrip für acht Wochen gemacht, aber das war eben leider nicht drin und so hab ich mir die Zeit eben anders vertrieben, mit Arbeiten.“

„Ja also ich hatte ja vor dem Studium das **Praktikum bei einer Unternehmensberatung in der Marktforschung**, während des Studiums hab ich **eines bei einer Modefirma**, eines auch für drei Monate gemacht. Also da hab ich so **Marketing** gemacht. Dann hab ich so ein Projektseminar im Rahmen des Studiums gemacht für ein **Automobilunternehmen**. Das war dann auch **Marketing** aber eher schon wieder so in Richtung Marktforschung. Also wir haben da für die Marketingabteilung des Unternehmens eine Studie gemacht, eine **qualitative Studie**, das war sechs Monate lang. Und dann war ich eben Hilfskraft, also studentische **Hilfskraft an einem Soziologielehrstuhl** vom vierten Semester an. Und das hab' ich dann auch bis zum Ende meines Studiums gemacht.“

„Ja also ich hab' von Anfang an eigentlich gejobbt, ich hab' ganz lange **in einer kleinen Firma gejobbt und hab' die einfach im Alltagsgeschäft unterstützt und hab' da eben so das Arbeiten in einem Büro kennengelernt** (...) das war eine kleine Inkassofirma und die machen da eben auch so Schuldnerberatung und ich habe auch viele Kunden beraten und hatte viel Kundenkontakt und das hat mir eben auch total Spaß gemacht, weil ich eben nen Job haben wollte, bei dem man viel Kontakt zu anderen Menschen hat und dann habe ich ein **Praktikum gemacht in der Personalentwicklung bzw. in der Organisation von Seminaren**, weil ich eben eine Zeit lang überlegt hatte, ins Personalwesen zu gehen und dann hab' ich am Schluss vom Studium eben **noch ein Praktikum in der Marktforschung** gemacht und hatte eben auch zwischendurch noch lauter Jobs, die mehr oder weniger gut zu meinem Studium gepasst haben.“



„Ich hab’ **drei Praktika gemacht bei einem Automobilhersteller, bei einer Firma in Malaysia, bei einer Firma in Singapur und ein Praktikum in Stuttgart** und hab’ halt nebenbei noch so Studentenjobs gehabt, um mir mein Studium zu finanzieren.

Und warum warst Du in Malaysia und in Singapur?

Weil ich mal einen Sommer lang einen **Backpackerurlaub durch Thailand** gemacht habe und dann eben gemerkt habe, dass mir **Asien sehr gut gefällt**, und ich denke, dass Asien eben auch ein Markt für die Zukunft ist und eben einfach ein bisschen ausgefallener als ein Studium in den USA.

Was waren da so die Highlights für Dich während dieser Auslandssemester?

Also Highlights waren einfach mal **nen anderen Kulturkreis kennenzulernen und dann eben auch eine unterschiedliche Arbeitsmentalität zu erfahren** und eben auch mal auf sich alleine gestellt zu sein. Und auch **aus sprachlicher Sicht sich da einfach mal durchzuschlagen und eben auch der Freizeitaspekt**, der da doch auch recht groß war.“

So beginnt der neue Karrieretyp sein Praktikum ohne zu wissen, ob er später in der jeweiligen Berufsbranche arbeiten möchte. Er benutzt dieses als Plattform, um herauszufinden, in welche Richtung er eventuell später beruflich gehen möchte, ohne sich darauf festzulegen und ohne davor schon entsprechende Informationen über das Berufsfeld eingeholt zu haben. Er legt mehr Wert auf die praktische Erfahrung und auf sein Gefühl als auf sachliche Informationen:

„Also **ich habe BWL angefangen zu studieren und wusste erst mal gar nichts**, also ich kannte vielleicht die großen Beratungen oder so, aber ich bin jetzt nicht der berateraffine Student gewesen. **Ich habe dieses Modell eben bei zwei Beratungen im Praktikum mal kennengelernt, ja und die Praktika waren dann schon irgendwann ausschlaggebend und dann war’s eben auch irgendwann klar, dass ich Unternehmensberater werden möchte.**“

„Also ich wollte mir das mit der **Marktforschung und Marketing eben einfach auch offen halten, denn mich hat das ja auch interessiert**. In meinem zweiten Semester, als ich eben diesen einen Professor gehört habe, da hab ich mir eben gedacht, ja also das wär’s. Da vorne zu stehen und genau diesen Text zu sagen. Davor kannte ich Wissenschaft überhaupt nicht, also man kennt Lehrer aus der Schule, aber Professor kannte ich eben nur als Titel oder als verschrobenen Typen, der irgendwie in seinem Dachstuhl sitzt und Bücher schreibt, aber ich hatte das ja eben live noch nie gesehen. Aber als ich gesehen hab’, wie der im Audimax steht und seine Vorlesung hält, da hab’ ich mir gedacht: **Des wär’s, also des würde mir wirklich gefallen**’: Aber das hielt ich ja für völlig utopisch, also ich wusste auch gar nicht, wie man da hinkommt und ich hab’ mir ja auch nie vorstellen können, dass ich in meinem Leben mal mit dem spreche, also geschweige, dass ich jetzt für den arbeite. Das war also gar nicht innerhalb meines Horizonts. Und **deshalb hab’ ich mir eben auch gedacht, da muss man sich schon auch noch anders orientieren und durch diese Marktforschungsgeschichte**, die mir eben auch echt Spaß gemacht hat bei der Unternehmensberatung, obwohl das eben schon auch konzeptionelles Arbeiten war, also ich musste nie blöde Aufgabe machen, sondern so Pretests und Experteninterviews, die dann eben als Grundlage für den Fragebogen verwendet wurden und das war schon ne sehr anspruchsvolle und wichtige Tätigkeit. **Und da dachte ich mir eben, vielleicht ist da ne gute Chance, Fuß zu fassen (...).**“

### 7.2.3.2 Bewerbung

Der neue Karrieretyp bewirbt sich hauptsächlich auf Stellen und Organisationen, die ihm Abwechslung innerhalb seiner Laufbahn garantieren. So sind für ihn weniger das Gehalt als auch das Image der Organisation von Interesse, sondern vielmehr das Gefühl, dass er seine Fähigkeiten in der Organisation einsetzen und verwirklichen kann. Gerade die gegenseitige *Sympathie und Antipathie* spielen bei seiner Entscheidung für oder gegen eine Stelle eine große Rolle.

#### 7.2.3.2.1 Bewerbungsphase – Abwechslung gesucht

Der neue Karrieretyp präferiert bei seinen Bewerbungen besonders Organisationen, die eine abwechslungsreiche Berufslaufbahn unterstützen. So sind mögliche Auslandsaufenthalte, das Rotieren in verschiedenen Abteilungen und abwechslungsreiche Projektarbeit Kriterien für die Organisationsauswahl. Allen ist gemeinsam, dass Routine und Eintönigkeit während der Arbeit vermieden werden sollen.

„Also ich habe mir zunächst überlegt, dass ich auf alle Fälle zunächst mal ein **Traineeprogramm** machen wollen würde. Ja das war eigentlich mein Hauptkriterium, **weil man da ja eben auch so ein bisschen im Unternehmen rumkommt** und da eben das richtige Arbeitsleben mal so mitbekommt. Klar im Praktikum hat man da schon auch was mitbekommen, aber das waren eben nur zwei bis drei Monate, in denen man sich eben nicht richtig einarbeiten kann, bei denen man eben auch oft nur Kopierarbeiten oder eben so was in der Art bekommen hat und den anderen eben zuschauen konnte. **Deswegen hab ich eben gedacht, dass ein Traineeprogramm für mich das Beste ist, dass ich da eben wirklich nochmal rumkomme und in allen Bereichen eben auch richtig arbeiten kann.**“

„Wie bist Du dann konkret bei Deinen Bewerbungen vorgegangen?

Dann hab' ich mich ans Internet gesetzt und erst mal die ganzen großen Firmen abgeklappert **und hab mich ziemlich fixiert auf ein Traineeprogramm** und hab' dann die ersten Bewerbungsgespräche geführt und hatte dann nach ca. vier Monaten drei Angebote und bin dann wieder zu der Firma zurückgekehrt, bei der ich schon ein Praktikum gemacht habe.

**Warum ein Traineeprogramm?**

**Weil einem einfach die Möglichkeit gegeben wird, nochmal ins Ausland zu gehen, weil es auch wieder recht breit gefächert ist, weil man in unterschiedliche Bereiche reinschnuppern kann ohne sich gleich festzulegen (...).**“

„Ach nee, da hatte ich mir erst noch übergangsweise einen Studentenjob gesucht und dann hab' ich mir eben die größten Unternehmen rausgesucht, **die mich interessieren und die auch einen internationalen Kontext haben, eben auch mit Japan (...).**

**Das war Dir sehr wichtig, oder?**

Ja weil ich mir eben dachte, dass ich da dann schon meine Vorteile als Halbjapanerin richtig nutzen möchte und eben auch gehofft, **dass mir gerade dieser internationale Kontext eben auch Spaß macht.**

Und warum sollte das Unternehmen groß sein?

Ja weil die Praktikums- und Werkstudententätigkeit eben in einem kleinen und mittelständischen Unternehmen war, und das hat dann eben irgendwann genervt. Ja eben diese familiären Konflikte, die es da dann eben gerne mal gibt in den Kleinunternehmen und diese Vetternwirtschaft eben. Ja, (...) und da hab' ich mir in einem großen Unternehmen eben was anderes erhofft und **eben auch mehr Möglichkeiten, mal ins Ausland zu gehen oder innerhalb verschiedener Aufgaben auch mal zu wechseln (...)**.“

#### 7.2.3.2.2 Vorstellungsgespräche: Eine Plattform für Antipathie und Sympathie sowie ein Übungsplatz für spätere Aufgaben

Bei der Beschreibung und der Beurteilung des Ablaufs der Vorstellungsgespräche fällt auf, dass die neuen Karrieretypen die Prägnanz von gegenseitiger Sympathie bzw. Antipathie bei dem Ausgang der Gespräche hervorheben und dass sie praktischen Prüfungen mehr Aussagekraft für die gegenseitige Urteilsbildung zusprechen als dem reinen Dialog.

„Ja also das waren bei beiden zwei Runden, ja also da beruht schon viel auf persönlicher **Sympathie und Antipathie** und es gibt da halt ganz verschiedene Typen. Und bei der einen Beratung hat man eben gleich **bei Gespräch eins, Minute drei gemerkt: ‚Okay, das passt halt nicht und das wird nichts‘**. Ja und der hat dann auch sehr stark interveniert, dann gab es aber noch ein zweites Gespräch bei einem viel senioreren, und der hat mich gemocht, und das lief gut von Anfang an und das war kein besonderes Gespräch, sondern einfach ein paar quantitative Tests, und die hab' ich wohl ganz gut gemacht, und dann kam die zweite Runde. Und da lief das erste Gespräch, das war mit einer Französin, ja und das lief eigentlich auch ganz gut, und das letzte Gespräch, das war auch mit einer Dame, aber die war so eine Ultrafeministin mit kurz geschorenen Kopf und explizit taff, also übertrieben taff, um ihre Weiblichkeit zu kompensieren bzw. zu verbergen. **Ja und das war's dann, denn da hat's dann auch inhaltlich nicht so gepasst, ja und dann war ich da raus.**“

Bei dieser Beschreibung lässt sich bereits die Typologie des neuen Karrieretyps sehr schön nachzeichnen: Der neue Karrieretyp – wie bereits bei den Ausführungen zur protean career und zur boundaryless career deutlich wurde – lässt sich nicht gerne von der Organisation Meinungen, Ansichten und Verhaltensweisen vorschreiben. Die persönliche Einschätzung, dass eine gegenseitige Antipathie vorliegt und diese entscheidend sein wird für den Ausgang des Bewerbungsgesprächs macht deutlich, dass der Absolvent trotz der Möglichkeit des Scheiterns nicht „von seinem Kurs“ abweicht. Er scheitert lieber bei diesem Gespräch und bekommt die Stelle nicht, als dass er sich für eine Organisation verbiegt.

Die nächste Interviewpassage demonstriert, dass der neue Karrieretyp aufgrund seines hohen Erfahrungs- und Kenntnisschatzes besonders auch in Fremdsprachen und in praktischen Übungen während des Vorstellungsprozesses überzeugt.

„Ich hatte ein Vorstellungsgespräch bei der Personalabteilung, wo mir auch erst mal erklärt wurde, wie das Traineeprogramm aufgebaut wurde, und diese klassischen Vorstellungsfragen wurden mich da gefragt. Was meine Stärken und meine Schwächen sind, so was wurde mich da gefragt, und das ist dann eben auch ganz gut verlaufen, und dann bin ich eben zum **zweiten Vorstellungsgespräch eingeladen worden, was dann eben mit zwei Leuten aus der Personalabteilung war, und wo ich dann eben noch eine Aufgabe bekommen habe, die ich bearbeiten musste innerhalb von einer halben Stunde**, was ich eben beim Aufbau einer neuen Filiale beachten müsste, wie ich da eben konkret vorgehen würde, dafür hatte ich halt ne halbe Stunde Zeit ähm **und musste das denen dann danach präsentieren**. Und da wurden dann eben auch noch **so Fremdsprachenkenntnisse geprüft, also das waren dann mehr so praktische Fragen**. Eben nicht nur so Einstellungs- oder Eigenschaftsfragen, sondern mehr so praktische Fragen.

Waren Sie zufrieden mit diesem Verfahren?

**Ich fand das gut, ja das war in Ordnung.“**

„Also interne Bewerbungen laufen glaub’ ich ja doch ein Stück weit einfacher als wenn man sich extern bewirbt. Also ich hab’ intern ganz normal meine Bewerbungsmappe bei der Personalabteilung abgegeben und die haben sich die dann angesehen und haben auch ein Gespräch mit meinem Chef geführt, und der hat dann eben entschieden, mich zum Gespräch einzuladen. Und dann hatte ich zunächst ein Gespräch mit meinem Chef und einer Dame aus der Personalabteilung und die haben mir dann vorgestellt, was ich überhaupt bei denen machen würde (...). Am Ende des Gesprächs haben die mir dann auch gleich gesagt, dass ich ne Runde weiter bin, und in der Abteilung ist das so, **dass man eben noch ne Präsentation vorbereiten muss, die man dann vor dem ganzen Team hält. Das Team kann dann eben auch sehen, wie sie den eventuellen neuen Kollegen finden, ob sie sich eben vorstellen könnten, mit dem zusammenzuarbeiten. Die wollen bei der Präsentation eben auch sehen, ob man frei sprechen kann und ob man überhaupt ne Ahnung hat, wie man die Präsentation von den Basics her aufbaut**. Man selbst hat eben auch die Möglichkeit seine zukünftigen Kollegen schon mal kennenzulernen, denn es gibt dann auch noch ne Fragerunde nach der Präsentation im Plenum.“

### 7.2.3.3 Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase

Der neue Karrieretyp strebt innerhalb seiner Berufseinstiegsphase primär nach Autonomie und Selbstverwirklichung. So möchte er zügig selbständig arbeiten und möglichst viele verschiedene Aufgaben erhalten und diese auch beherrschen. Bei diesem Prozess findet er es sehr störend, wenn er von seinen Vorgesetzten unter *Druck gesetzt wird*. Denn er möchte sich zunächst selbst ausprobieren können und seine Stärken ausbauen und seine Schwächen minimieren. Sehr kritisch ist er der Kompetenz seiner Vorgesetzten gegenüber, so ist es ihm auf der einen Seite sehr wichtig *einen Chef zu haben, den er für seine Arbeitsweise sehr bewundern kann* und auf der anderen Seite stellt *die Inkompetenz des Vorgesetzten ein Frustrationspunkt* dar.

#### 7.2.3.3.1 Integration durch Abwechslung und Loslösung

Der Integrationsprozess vollzieht sich bei dem neuen Karrieretyp meist durch zwei unterschiedliche Strategien: So beschreibt eine Absolventin, dass sie sich erst dann als Vollmitglied der Organisation gefühlt hat, nachdem sie viele verschiedene Abteilungen und Aufgabengebiete dieser kennengelernt hatte. Für sie war es dadurch möglich, herauszufinden, welches Aufgabengebiet sie gerne vertiefen würde und in welcher Abteilung sie gerne arbeiten möchte. Sie konnte durch die Tätigkeiten in den verschiedenen Bereichen der Organisation nicht nur ihre Stärken erkennen, sondern auch ihre Schwachstellen. Im Nachhinein beschreibt sie dies als wichtigen Prozess, durch den sie zu ihrer heutigen Aufgabe gelangt ist.

„Uns ist der Plan vorgestellt worden, was wir in den nächsten Monaten so machen, was eben genau auf uns zukommt, dann sind uns eben noch ein paar Leute vorgestellt worden, und das war eben der erste Tag. Also selber machen musste ich da noch nichts, und so war das Traineeprogramm eben auch aufgebaut, dass man in der ersten Woche sehr viele Vorträge gehört hat von den Angestellten aus dem Unternehmen, also aus ganz vielen verschiedenen Bereichen, die dann eben ihre Aufgaben so vorgestellt haben, wie das alles geht, also wie die einzelnen Aufgabengebiete alle zusammenhängen. **Und dann haben wir erst die Stationsarbeit dann vorgestellt bekommen, und da ging's eben dann auch bei uns richtig los**, dass wir eben die Stationssoftware kennenlernen mussten und dass wir da dann eben bestimmte Trainings bekommen haben und dann eben auch an die Mietstationen gekommen sind, um das Leben da dann kennenzulernen. **Denn das Traineeprogramm war eben so ausgerichtet, dass man eben Stationsleiter wurde oder in Vertrieb geht oder eben in der Hauptverwaltung arbeitet. Deshalb war eben die erste Stufe, dass wir die Stationsarbeit kennengelernt haben und dann sind wir in den Vertrieb gesteckt worden und haben da mitgearbeitet (...) und dann haben wir noch Projektarbeit in der Hauptverwaltung gemacht. Haben Sie dieses Traineeprogramm vollständig beendet?**

Nee, weil ich dann eben **durch eine Projektarbeit schon vorzeitig die Abteilung gefunden habe, die mir sehr gut gefallen hat** und wo das Team eben auch sehr gestimmt hat, und die hatten eben auch zufälliger Weise eine offene Stelle und haben mir angeboten, dass ich da dann gleich bleiben kann und deswegen bin ich da dann auch gleich da geblieben.“

Eine weitere Integrationsstrategie, die beim neuen Karrieretypen viel Zuspruch findet, ist die Loslösung vom direkten Vorgesetzten. Der neue Karrieretyp strebt nach Selbständigkeit und besonders nach selbständigem Denken. Er möchte nicht vorgeschrieben bekommen, wie bestimmte Dinge auszuführen sind und diese dann ausschließlich umsetzen, sondern möchte bei der Ausarbeitung der Konzeptionsidee beteiligt sein. Die Erfüllung des Wunsches nach Autonomie geht dann meist mit der affektiven Integration einher.

**„Als vollwertiges Mitglied habe ich mich erst so nach einem halben Jahr, halben, dreiviertel Jahr gefühlt, also im Sinne von ich lauf' alleine, ich habe mein Modul, ich hab' verstanden, was ich machen soll. Also ich brauch' meinen Chef nur noch zum Scurring, also zum Ideenspiegeln und zum Ideen diskutieren und nicht mehr, dass er mir erklärt, was ich genau machen soll und ich mach's dann und bin nur ein ausführendes Organ, sondern ich bin ein selber denkendes Organ und bring' dann meinen eigenen Input rein und bin dann quasi autonom.“**

„Wie lange dauerte für Dich so der Integrationsprozess? Also ab wann hast Du Dich so richtig als Teil der Organisation gefühlt?

**Also ich würde sagen, so nach sechs bis acht Monaten im Unternehmen.**

Was waren da so die ausschlaggebenden Gründe dafür?

Also dass man sich eben schon so als Ansprechpartner für die Kunden etabliert hat und **einfach die Abläufe im Unternehmen kennt, nicht mehr alles gegenchecken muss und dass man weiß, wer wann für was zuständig ist. Ja, dass man eben einfach Einblicke hat, wie es in dem Unternehmen läuft.“**

Der Wunsch nach autonomem Arbeiten und selbständiger Zeiteinteilung ist beim neuen Karrieretypen im Vergleich zu den anderen Karrieretypen am stärksten ausgeprägt. Der neue Karrieretyp präferiert ein Arbeiten ohne dabei von seinem Vorgesetzten ständig kontrolliert und beobachtet zu werden.

#### 7.2.3.3.2 Wunsch nach horizontaler Veränderung

Im Gegensatz zum klassischen Karrieretyp strebt der neue Karrieretyp nicht ausschließlich nach einem vertikalen Aufstieg, vielmehr steht für ihn die horizontale Veränderung im Mittelpunkt seines Strebens. Er möchte eine Aufgabe, die hundertprozentig zu ihm passt und für die er sich keineswegs verbiegen muss. Er möchte immer so arbeiten, dass seine Fähigkeiten optimal genutzt werden, und er sich optimal in die Aufgabe einbringen kann. Er akzeptiert nur ungern Kompromisse in bezug auf sein Aufgabengebiet. Dafür nimmt er auch die Irritation und Skepsis der Organisation in Kauf:

„Also aus meinem damaligen Job sind zwei Stellen geworden, zu dem Zeitpunkt hat man zwei Stellen draus gemacht, weil es eben sehr viel war und ich war mir dann unschlüssig, welche der beiden Stellen ich dann machen möchte, ob ich das eine oder das andere weiter machen möchte. **Zur gleichen Zeit haben wir sehr viele neue Stellen ausgeschrieben, und dann habe ich da mal zufällig reingeschaut und mir gedacht: ‚Mensch, das ist doch was, was du jetzt mit deinem Profil genau machen könntest‘** und hab' mich da beworben. Das war innerhalb der gleichen Abteilung und das ist erst überraschend gewesen und dann aber war das denen dann relativ schnell klar: **‚Mensch das ist ja genau richtig für mich und für das Aufgabengebiet auch‘** und dann hat das eben auch sehr schnell und problemlos geklappt.“

„Ja ich kann mir vorstellen, noch lange zu bleiben, aber **ich habe vor, die Abteilung an sich zu verlassen.**

Warum?

Zum einen haben wir uns auf Mitarbeiter- und Kundenbefragungen spezialisiert, d.h. wir befragen alle Stakeholdergruppen, schwerpunktmäßig aber Kunden und

Mitarbeiter und wir haben eine eigene Methodik entwickelt, und ich finde es ein bisschen einseitig, immer mit dieser Methodik zu arbeiten. **Das ist ne gute Methodik, die ist spannend, aber jetzt nach guten eineinhalb Jahren ist mir die einfach sehr geläufig, und mir fehlt einfach das Methodenspektrum.** Also zum einen fachlich kann ich bestimmt noch einiges lernen, aber man kann sich fachlich nur sehr speziell in eine Richtung entwickeln, und **ich würde eben gerne noch ein größeres und breiteres Spektrum erhalten.**“

#### 7.2.3.3.3 Druck von „oben“ unerwünscht

Die Typologie des neuen Karrieretyps beschreibt den Willen, sich autonom und selbstständig innerhalb einer Organisation verhalten zu dürfen. Außerdem möchte er seinen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt werden. Wird er in diesen Verhaltensweisen von Seiten der Organisation restringiert, dann führt dies bei diesem Typen schnell zu Unzufriedenheit und Rückzug. Das kann sich – wie eine Absolventin beschreibt – auch darin äußern, dass von Seiten der Organisation sehr viel Druck auf seine Mitarbeiter ausgeübt wird.

„Was mir eben auch nicht gefallen hat ist dann später, als dann eben ein ziemlich **großer Druck geherrscht hat**, dass man eben **super unter Druck gesetzt wurde und sich selber dadurch eben auch unter Druck gesetzt hat**, wenn man eben eine Aufgabe nicht pünktlich oder gut genug schafft, dass man dann eben einen Riesenärger bekommt oder eben auch rausfliegt. **Dieser Druck hat sich eben von oben immer weitergezogen durch die Abteilungen durch**, so dass dann irgendwann jeder jedem nur noch viel Druck gemacht hat oder eben auch schon Angst gemacht hat. Ja also das war auf keinen Fall gut.“

Dass der Druck von den Vorgesetzten auch als Grund für einen Stellenwechsel in Betracht kommt, sieht man an der folgenden Interviewpassage:

„**Ah, was waren die ausschlaggebenden Gründe für diesen Wechsel?**  
**Der Druck war das ausschlaggebende**, dass man das ebenso an dem eigenen Körper gespürt hat, dass es sehr leicht passieren kann, dass man gekündigt wird. Denn meine Chefin, die wurde kurz davor, die wirklich einen sehr guten Job gemacht hat, gekündigt, eben aufgrund dieser Arbeitszeiten letztlich, also weil sie nicht lang genug da war. Ähm ja und das hat sich dann eben auch so ein bisschen durch die ganze Abteilung, **also die ganze Abteilung war da dann ein bisschen geschockt, und man hat eben gemerkt, dass sich viele Leute nach einer anderen Stellung umsehen, und dass sich alles so ein bisschen auflöst.** Ja man hat eben gesehen, wie schnell es passieren kann, dass man in diesem Unternehmen eben raus ist.“

Der neue Karrieretyp präferiert ein Arbeiten ohne ständigen Termindruck und ohne die permanente Kontrolle durch den Vorgesetzten.

„**Und was natürlich auch sehr angenehm ist, ist, dass ich im Grunde keinen Chef habe. Ich habe keinen Chef, der die ganze Woche an meinem Büro vorbei geht und schaut, was ich mache.**“

Das soll nicht bedeuten, dass der neue Karrieretyp nur in Organisationen arbeiten kann, in denen die Mitarbeiter völlige Autonomie in bezug auf die Ausführung ihrer Aufgaben haben. Diese Organisationen dürfte man im Übrigen schwer finden. Vielmehr ist wichtig, dass dem neuen Karrieretypen eine Plattform geboten wird, auf der er seine Souveränität und Professionalität, nach denen er ja ausdrücklich strebt, erlernen darf, ohne dass dieser Lernprozess durch Druck und Kontrolle der Vorgesetzten ständig restringiert wird. Der neue Karrieretyp muss dieses Gefühl des „Ausprobierens“, das prägend für seinen Lebenslauf ist auch zu einem gewissen Grad in seinem Berufsleben verwirklichen dürfen. Ansonsten fühlt er sich schnell seiner Autonomie beraubt und wirkt verunsichert. Wichtig ist aber auch hier, dass der neue Karrieretyp nichts gegen einen genauen Arbeitsauftrag einzuwenden hat. Ganz im Gegenteil, er möchte eine gute Arbeit abliefern und verlangt – ähnlich dem klassischen Karrieretypen – nach einem klaren Input. Jedoch möchte er nicht ständig während der Ausführung seiner Arbeiten kontrolliert werden. Er möchte ein gutes und individuelles Ergebnis abliefern, aber diese Individualität kann erst innerhalb eines Arbeitsprozesses entstehen und ist nicht von vornherein gegeben. Deshalb möchte er die Autonomie erhalten, zu einem individuellen Ergebnis zu gelangen.

„Und das finde ich eben einfach auch superwichtig im Job, ja und halt auch sonst dass man abwechslungsreiche Arbeiten hat, abwechslungsreiche Projekte, dass man aber auch nicht überfordert ist, also dass man nicht permanent ins kalte Wasser geworfen wird und da dann ständig versuchen muss, rumzuwurschteln und versucht, das dann von Anfang an selber irgendwie zu lösen, sondern dass einem das dann einmal einfach richtig erklärt wird, das finde ich schon wichtig. Denn **nur dann können ja auch individuell gute Leistungen zum Vorschein kommen.** Also ich möchte schon zunächst wissen, wie ich was zu machen habe, aber dann eben nicht ständig unter Zeitdruck gesetzt werden, wann das fertig sein muss. **Ich möchte dann eben nicht dreimal am Tag zu nem Meeting und über meine Ergebnisse sprechen, ich finde das reicht dann eben auch einmal pro Woche. Denn das ist ja auch einfach ein Prozess so ne Arbeit und da gibt's immer mal Schritte dazwischen, die sind jetzt nicht besonders tragend, aber wichtig ist doch, was da im Endeffekt rauskommt.** Aber das hängt eben wieder mit der Intoleranz der Vorgesetzten zusammen, dass die so einen Arbeitsprozess nicht nachvollziehen können.“

Der Druck kann sich aber auch in einem ständigen „Neu-Beweisen-Müssen“ äußern. Damit ist gemeint, dass durch den häufigen Einsatz von befristeten Verträgen der Organisationsneuling ständig mit der Unsicherheit kämpfen muss, dass sein Vertrag nicht verlängert wird und er das Unternehmen verlassen muss. Das setzt die Neulinge unter einen enormen Leistungsdruck, der aber nicht zu einer Integration in die Organisation



und in die Aufgabenbewältigung führt, sondern zu einem Verlust der Arbeitszufriedenheit.

„**Ja, und negativ finde ich eben primär die Strukturen.** Aber das merkt man eben auch erst mit der Zeit. Denn am Anfang ist man ja nur froh, wenn man einen Job hat und dann hatte ich eben **zweimal nur nen Jahresvertrag** bekommen. Und da hat man ja eben **immer diese Angst, klappt dann auch die Verlängerung oder schaue ich mich lieber schon mal woanders um?** Und du hast halt immer diesen Druck mit erst mal ein halbes Jahr Probezeit, in denen du dich voll reinkniet für möglichst wenig Kohle natürlich. Das nutzt das Unternehmen ja auch aus, aber die Leute lassen es ja natürlich auch mit sich machen, denn was hast du denn auch für Alternativen. Und dann hast du des halt irgendwie geschafft und bekommst nen neuen Jahresvertrag und dann musst du ja schon wieder rechtzeitig Gespräche führen, wie geht's danach weiter oder wegen nem ansprechenden Titel und was weiß ich. **Also du bist halt eigentlich die ersten zwei Jahre nur damit beschäftigt, deinen Platz zu sichern und dich zu positionieren und stehst enorm unter Druck und hast halt nie mal so ne Planungssicherheit für die nächsten zwei Jahre,** in denen man sich eben mal auf seine Aufgabe konzentrieren kann, sondern da steckt halt extrem viel Politik dahinter.“

#### 7.2.3.3.4. Inkompetenz der Vorgesetzten

Der neue Karrieretyp stellt hohe Anforderungen an seine eigene Leistung und ist an einer ständigen Weiterentwicklung seiner persönlichen Fähigkeiten interessiert. Deshalb verlangt er auch von seinen Vorgesetzten eine entsprechend hohe Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, die dem neuen Berufseinsteiger bei seiner persönlichen Entwicklung behilflich sind. Optimal ist es, wenn der Vorgesetzte für den neuen Karrieretypen ein Vorbild darstellt und seine Aufgaben mit Professionalität und Souveränität erledigt.

„**Also was mir wirklich sehr gut gefällt,** ist und das ist mir jetzt auch wieder seitdem ich enger mit ihm zusammen arbeite, aufgefallen, **dass ich einen Chef habe, den ich sehr bewundere dafür, wie er arbeitet (...).** Aber jetzt kenn' ich den fast fünf Jahre und jetzt ist er auch schon länger mein Chef und **der überrascht mich tatsächlich Woche für Woche mit irgendeinem Satz und in seiner Art, wie professionell und beiläufig er mündliche Prüfungen abnimmt.** Denn wenn man selber so viel weiß, dann ist das alles andere als einfach, sich selbst auf so ein einfaches Niveau herabzulassen und trotzdem raus zu kitzeln, was die Leute können und dann auch noch sehr positiv und wohlwollend zu beurteilen. Also das hat mir wirklich sehr, sehr gut gefallen.“

Dagegen bewirken beim neuen Karrieretypen Vorgesetzte, die gerade in der Ausführung ihrer Aufgaben nicht kompetent sind oder aber auch bei der Beurteilung der Aufgabenbewältigung der Mitarbeiter kein kompetentes Urteil bilden können, Unmut und Unzufriedenheit in bezug auf die gesamte Organisation. Die Inkompetenz der Vorgesetzten wird einerseits in bezug auf die Informationsvermittlung und Informationserlangung sowie auf die Unfähigkeit, den Arbeitsaufwand der Mitarbeiter kompetent zu beurteilen, bezogen.

„Also Frustrationspunkte sind für mich die **Inkompetenz der Vorgesetzten**. Denn es ist eben nicht so, dass man sagt, man hat Agentur- und PR-Profis vor sich (...). Sie sind eben nicht in der Lage zu briefen, sie sind nicht in der Lage, sich reportings einzuholen und anzuschauen und das funktioniert eben wie gesagt alles nicht.“

„Das fand ich auch wirklich schlecht, dass eben dem **Vorgesetzten oft einfach die Kompetenz gefehlt hat, sich in die Mitarbeiter und in das Projekt rein zu versetzen, wie viel Arbeit das dann einfach gemacht hat**. Das hört sich schon manchmal wenig an, was man da so in einem Projekt gemacht hat, aber da steckt eben häufig wahnsinnig viel Arbeit dahinter. Ja und das so was dann eben nicht nachgeföhlt werden kann, das finde ich einfach schlecht.“

„**Also nicht so wohl fühle ich mich bei meinem neuen Chef**, das liegt daran, dass ich meinen alten Chef sehr geschätzt habe und ich es sehr schade finde, dass er uns verlassen hat oder eben auch verlassen musste. Da gab's interne Probleme und deswegen ist er irgendwann gegangen, und **mein neuer Chef ist zum ersten Mal Chef, hat nicht sehr viel Führungserfahrung, ist sehr unsicher**, und das ist für mich ein bisschen schwierig, weil er auch selbst sagt, er sieht seine Stärke nicht in der Führung, und **ich es aber schon wichtig finde, einen guten Chef im Hintergrund zu haben**. Zudem kommt mein Chef nicht klassisch aus der Marktforschung, er war vorher lange Zeit in der Beratung, und für mich ist es eben wichtig, viele Erfahrungen im Methodenbereich zu sammeln, und da hat er eben nicht so viele Stärken, weil er eben einfach nicht aus diesem Bereich kommt und deshalb kann er mir da nicht so viel vermitteln. (...) **Also ich schätze meinen Chef einfach fachlich nicht gut ein, und das ist für mich schon ein wichtiges Kriterium**. Also das sollte eigentlich so sein. Und ich finde es eben auch extrem wichtig, dass man fachlich einfach viel lernt.“

#### 7.2.3.3.5 Überstunden auf der einen Seite und ungenutzte Arbeitszeit auf der anderen Seite

Der neue Karrieretyp strebt zwar nach einer interessanten Tätigkeit und investiert seine gesamten Fähigkeiten in diese, aber er pflegt neben dem Berufsleben auch viele private Kontakte und möchte viel Zeit mit seiner Familie verbringen können. Deshalb strebt er nach einer Tätigkeit, deren Arbeitszeit sich nach dem entsprechenden Arbeitspensum richtet. Völlig unwirtschaftlich sowohl für sich selbst als auch für die Organisation empfindet er starre Arbeitszeiten. Er ist aufgrund seiner hohen intrinsischen Karrieremotivation bereit, bei einer hohen Auftragslage mehr als die vorgesehene Arbeitszeit zu arbeiten. Wichtig ist ihm dabei aber, dass er eine zeitweise investierte Mehrarbeit in Zeiten, in denen das Arbeitspensum niedriger ist, entsprechend ausgleichen kann.

„Was da dann eben auch manchmal war, war, dass man einfach eigentlich schon mit seiner Arbeit fertig war, aber dass eben **total darauf geachtet wurde, dass man nicht zu wenig arbeitet**. Und es war eben total normal, **dass man eben 20-30 Überstunden im Monat haben musste und wenn man die nicht hatte, dann war man schlecht, hat schlampig gearbeitet** und sonst irgendwas, was die da dann gedacht haben, aber **auf alle Fälle musste man, auch wenn man nichts zu tun hatte, seine Zeit einfach absitzen**. Und die Leute, die ständig eine Raucherpause ge-

macht haben, die haben halt einfach länger gebraucht und wenn man das eben nicht gemacht hat, dann konnte man eben einfach trotzdem nicht früher gehen.“

„Wenn das richtige Angebot kommt, bin ich weg. Denn ich klammere mich jetzt nicht an den Job, **wenn sich was findet, was dann in seinem Aufgabenfeld und seinem Aufgabenumfang nicht so umfangreich und zeitintensiv ist**, aber auch gut kompensiert ist, **dann bin ich weg.**“

Im Gegenzug dazu widerstrebt dem neuen Karrieretypen das Absitzen der Arbeitszeit. Er möchte während seiner Arbeitszeit ausgelastet sein und akzeptiert keine Leerlaufzeiten.

„(...) und es gibt ja immer diese Zwischenräume, in denen dann gerade nix ist und in denen man dann halt das Tagesgeschäft macht und dadurch dass ich eben kein klassisches Tagesgeschäft hatte, hab' ich dann halt mal dies gemacht und mal jenes. Also eher so nichts wirklich Strukturiertes, wo ich sagen könnte, damit war ich jetzt immer voll beschäftigt. **Und wenn ich was ändern könnte, dann wäre das schon, dass ich einfach immer was zu tun habe.**“

Auf eine Überstundenvergütung möchte dieser Karrieretyp auch nicht verzichten:

„Ja also so genau weiß ich das jetzt noch gar nicht, also wenn ich da bleibe, **dann würde ich mir auf alle Fälle flexiblere Arbeitszeiten wünschen und Überstundenvergütung.** Denn dadurch dass das bei uns mit dem Gehalt abgegolten ist, ist das eben nicht sehr förderlich für die Motivation, denn es ist ja egal, ob ich zehn Stunden länger bleibe oder eben nur drei. Also ich bleibe eigentlich immer 45 Stunden in der Woche in der Arbeit und das sind dann eben im Monat schon 20 Überstunden und die kann man weder ausgleichen noch bekommt man sie vergütet, und das finde ich schon sehr demotivierend. Und man könnte eben auch noch länger bleiben, denn es gibt auch mal welche, die kommen samstags auch ins Büro. Aber das seh' ich wirklich nicht ein.“

#### 7.2.3.3.6 Finanzielle Vergütung und individuelle berufliche Ziele als Kompensationsmedien

Auch wenn der neue Karrieretyp primär nach Abwechslung, Autonomie und persönlicher Weiterentwicklung innerhalb seiner beruflichen Laufbahn strebt, so ist ihm die finanzielle Vergütung seiner Leistung nicht unwichtig. Er schreibt dieser nicht wie der klassische Karrieretyp eine Anerkennungsfunktion zu, vielmehr dient ihm die finanzielle Vergütung als Kompensationsmedium; als Kompensationsmedium für seinen großen Arbeitswillen, seinen hohen Arbeitseinsatz und seine hohe fachliche Kompetenz, die er ständig versucht, zu maximieren.

„Ähm, ja **als Kompensation ist für mich das Gehalt sehr wichtig.** Also ich würde wissend, dass ich für den gleichen Arbeitseinsatz irgendwo anders mehr bekomme, dann würde ich nicht den gleichen Einsatz bringen. Also nicht im Sinne, ich brauch' jetzt ein bestimmtes Gehalt, sondern ich möchte dann schon **für den Einsatz, den ich bringe und der schon noch relativ hoch ist, dafür möchte ich schon auch angemessen vergütet werden.**“

Andererseits dient das Erreichen des individuellen beruflichen Zieles auch als Kompensationsmedium für ein sehr geringes Gehalt.

„Ja, denn das Geld ist es sicher nicht, was ich super finde. **Aber das macht mir deshalb nichts aus, weil ich soviel arbeite in dem Gebiet, was mir Spaß macht.** Aber das geht natürlich auch nur auf, wenn ich irgendwann mal nen Lehrstuhl habe, weil sonst ist das ein Wahnsinn.“

Was genau das entscheidende Kompensationsmedium für den neuen Karrieretyp ist, lässt sich anhand dieser qualitativen Studie nicht festlegen. Es wird nur klar, dass er ein solches benötigt, um vor sich selbst seinen hohen Arbeitseinsatz rechtfertigen zu können.

„Und das ist eben auch gerade meine persönliche Situation, dass ich eben fachlich nicht mehr sehr viel auf dieser Position lerne, dass ich eben auch schon viel Verantwortung habe, was auch schön ist, aber eben gerade irgendwie nicht weiterkomme. Und ich find's eben einfach unterbezahlt und man eben als Mann zwischen 30 und 40 irgendwann mal ne Familie gründen möchte, dann muss man sich eben auch seine finanzielle Zukunft aufbauen und wenn man nicht gefördert wird und eben einfach auch so wenig verdient, dann bleibt der Wechsel eben wahrscheinlich auch nicht aus. **Denn wenn ich weder ne Perspektive habe in der Form, dass ich in einer bestimmten Zeit ein bestimmtes Ziel erreichen kann noch dass ich ein so hohes Gehalt erziele, dass ich sage, dann stimmt der Aufwand wieder, dann bringt das eben irgendwie nichts mehr.**“

Weiterhin wird deutlich, dass der neue Karrieretyp aufgrund seiner intrinsischen Motivation nur gut arbeiten kann, wenn ihm die Arbeit inhaltlich viel Spaß macht. Er könnte keine Arbeit erfolgreich verrichten, die nicht zum Großteil seinen Fähigkeiten und Interessen entspricht. Dies soll jedoch nicht heißen, dass der neue Karrieretyp nicht bereit dazu ist, hie und da Aufgaben zu erfüllen, die er weniger gern mag. Er ist jedoch nur bereit dazu, wenn er sich die meiste Zeit Tätigkeiten widmen darf, die seiner Persönlichkeit entsprechen.

„**Naja, und was mir natürlich total gefällt, ist dieses inhaltliche Arbeiten,** also natürlich muss ich auch Gutachten schreiben oder ich muss Prüfungsbeisitz machen oder so Organisationsquatsch, der mich nicht interessiert, aber das stört mich insofern nicht, **als ich weiterhin das machen kann, was ich so in meinem Leben gerne machen wollte.** Das heißt, ich kann Texte lesen und selber ein Seminar halten, was mir eben unglaublich viel Spaß macht. **Also mir macht eben die Arbeit auch richtig viel Spaß. (...) das ist inhaltlich wirklich das, was ich gerne machen will.**“

#### 7.2.3.3.7 Persönliche Weiterentwicklung

Ein entscheidendes Kriterium für die Arbeitszufriedenheit des neuen Karrieretyps ist, dass die Organisation ihm Möglichkeiten bietet, um seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Er möchte ein Maximum an Fach-, Methoden- und auch Sozialkenntnissen erreichen. Deshalb sollte die Organisation an einem ständigen Weiterentwicklungs- und Förderprozess seiner Mitarbeiter Interesse haben. Wenn eine Organisation einem Mitarbeiter dieser Karrieretypologie die Teilnahme an Fortbildungen verweigert oder einfach keinerlei Interesse an einer persönlichen Weiterbildung seiner Mitarbeiter zeigt, dann wirkt sich dies negativ auf die gesamte Beziehung zwischen Organisation und Mitarbeiter aus:

„**Ein weiterer Punkt, der mich stört, ist, dass ich keinerlei Perspektive habe, dass ich dort gefördert werde, meine Stärken eben zu maximieren und meine Schwächen, die ich eben noch habe, auszubügeln.** Es gibt ja bei uns die vielgesagte Academy, wo du eben eigentlich fünf mal im Jahr hin solltest, und in der Zeit, wo ich jetzt da bin, hat sich da eben noch keine Sau drum gekümmert, und jetzt habe ich mich eben einfach eigenmächtig in zwei eingetragen.“

„**Dann ist er jemand, der einen fördert.** Ich merke, dass ihm das gut gefällt, wie ich arbeite oder was ich tu, dass er eben auch großen Wert auf meine Meinung legt. Das hab' ich aber jetzt auch erst beim Arbeiten gemerkt, dass er gut findet, wie ich das mache. **Also ich fühle mich da schon gefördert in meiner Art.** Aber das sollte ja eben eigentlich auch in dem Interesse jeden Professors sein, denn das wirft ja auch ein gutes Licht auf einen Professor, wenn er Nachwuchs in die Wissenschaft einführt.“

„Aber man möchte ja auch einfach mal ne Perspektive, dass man da vorankommt, eben auch in bezug darauf, dass man eben auch mal ein bisschen Personalverantwortung hat. Eben auch so was wie ein Teamleiterposten. **Es geht da jetzt nicht um die klassischen Aufstiege, sondern eben einfach um ne individuelle Förderung.** Und ich sehe bei mir eben Qualitäten, auch in Umgang mit Menschen und ich kann ein Team leiten und ich möchte halt nach ner geraumen Zeit auch ne Anerkennung für meine Leistung. **Ich möchte, dass meine Qualifikationen sowohl fachlich als auch menschlich gefördert werden.** (...) Ja und bei uns läuft da eben schon von Abteilungsleiterebene einiges falsch, weil die eben Angst haben, dass der gute junge Nachwuchs ihnen den Rang abläuft und dementsprechend versuchen sie eben, die auch klein zu halten.“

Andererseits kann eine gute Förderung der individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter auch ein wichtiges Kriterium zum Verweilen in einer Organisation sein:

„Also auf alle Fälle möchte ich zunächst mal bei meinem jetzigen Arbeitgeber bleiben, **weil man sich da eben auch gut weiterentwickeln kann** und man hat eben die Möglichkeit zu ganz vielen Schulungen zu gehen, was eben meiner Meinung nach auch ganz wichtig ist. Dass man eben die Möglichkeit hat, immer wieder in eine Excel- oder Powerpointschulung zu gehen oder eben zu irgendwelchen Präsentationstechniken, also da haben wir wirklich genügend Möglichkeiten. **Und des-**

**halb möchte ich da jetzt eben auch erst mal bleiben und schauen, wie ich mich da weiterentwickeln kann (...).“**

#### 7.2.3.3.8 Plattform für Networking

Als letzte wichtige Qualifikation des neuen Karrieretyps, die er gerne in seinem beruflichen Umfeld verwirklichen möchte, ist das Networking zu nennen. Aufgrund seiner offenen Art und seines Erfahrungsreichtums in seinen jungen Jahren mangelt es dem neuen Karrieretypen nicht an geknüpften Kontakten. Diese sind einerseits für ihn wichtig, da er durch seine auf Abwechslung und auch Standort- und Organisationswechsel ausgerichtete Karriereorientierung auf ein funktionierendes Netzwerk angewiesen ist. Aber auch in Zeiten, in denen ein Wechsel nicht gewollt, sondern durch Personalabbau notwendig wurde, kann ein bestehendes Netzwerk die Rettung vor der Arbeitslosigkeit sein.

„(...) und da war ich natürlich am kürzesten dabei und natürlich dementsprechend auch am kürzesten Hebel und dann war's eben so, dass ich fast auf der Straße gesessen bin. **Aber da kam mir eben mein Networking zu Gute, das ich ja immer sehr intensiv betrieben hab'**. Und das hat sich dann eben auch immens ausgezahlt, weil ich eben immer auch mal in andere Abteilungen reingeschnuppert habe und mal gefragt habe, was die da so machen. Und eben mit denen mal abends ein Bierchen getrunken hab' und eben auch gesagt habe, was ich so mache und zugehört, was die denn so machen. Und da war eben einer dabei, der in meiner jetzigen Abteilung den Eventbereich aufgebaut hat und das lief eben ganz gut an, und der hat dann eben auch durchgesetzt, dass er da noch Unterstützung bekommt und hat dann eben noch ne Stelle bewilligt bekommen. Naja und der hat sich dann eben auch noch an mich erinnert und dann eben zugeschlagen. Und dann bin ich eben so da reingerutscht.“

Oder aber eben auch eine Form, um sich in einer gewissen Branche zu etablieren. So ist das Networking gerade innerhalb einer wissenschaftlichen Laufbahn ein wichtiges Kriterium für den späteren Erfolg.

„Ja jetzt erst mal so drei Jahre hier in München promovieren und sich über diese einfachen Dinge wie ne Doktorarbeit zu schreiben und da drei Jahre lang zu arbeiten, **wäre mein Ziel mich da irgendwie zu etablieren und mir einen Namen zu machen**. Also ich würde eben gerne auch in dieses Hauptseminar Gäste einladen vor dem Hintergrund, dass man da dann eben auch Emailkorrespondenzen hat in der Uni. Eben auch einfach aus dem Grund, **dass man sich eben auch so ein Netzwerk aufbaut**. (...) Aber ich würde gerne dieses LMU-Logo ausnutzen, denn ich kann eben so einfach Briefe schreiben und die Leute schmeißen den dann nicht gleich weg. Also ich würde eben gerne die Vorteile dieser Eliteuni ausnutzen (...)

Für diese Qualifikation sollte die Organisation eine gewisse Plattform bieten, denn eine Person einzustellen, die von ihrer Persönlichkeit her sehr offen und wortgewandt ist, sollte man nicht in einem „stillen Kämmerchen“ seine Tätigkeiten verrichten lassen.

Man sollte diese Qualifikation ausbauen, da diese nicht nur für den Mitarbeiter selbst bereichernd ist, sondern auch der Organisation entsprechende Vorteile bringen kann.

**„Ich bin ja absolut bereit, mich da völlig in die Arbeit reinzuhängen und eben auch meine Kontakte zu nutzen und für die Firma irgendwelche Deals an Land zu ziehen. Das ist ja jetzt nicht eigentlich meine Aufgabe, aber warum nicht.“**

#### 7.2.3.3.9 Interessante Einzelprojekte

Abschließend lässt sich sagen, dass eine anspruchsvolle und abwechslungsreiche Aufgabe, die mit hoher Verantwortung und entsprechender Vergütung verbunden ist, das wichtigste Kriterium für die Arbeitszufriedenheit des neuen Karrieretyps ist. Dafür ist er auch bereit, lange Arbeitszeiten und eine hohe Arbeitsbelastung in Kauf zu nehmen:

**„Klar ist diese Arbeitsbelastung schon immer extrem hoch, aber ich arbeite lieber auf nem interessanten Thema, bei dem ich viel lernen kann und mich weiterentwickeln kann mehr, als auf nem uninteressanten Thema weniger. Das ist immer so ne Arbitrage zwischen Lernen, Weiterkommen, Spaß haben und Arbeitszeit (...) Ich habe eine kontinuierliche Abwechslung, ich bin nicht auf einem Posten mit wiederkehrenden Aufgaben, sondern ständig auf wechselnden Projekten (...).“**

**„Ich habe halt jetzt wirklich auch eigene Projekte, also richtige Großprojekte, wo des befriedigt wird, was ich immer wollte, dass man halt wirklich auch viel zu tun hat.“**

**„(...) und das finde ich eben einfach auch superwichtig im Job, ja und halt auch sonst dass man abwechslungsreiche Arbeiten hat, abwechslungsreiche Projekte (...).“**

#### 7.2.3.4 Handlungsempfehlungen für die Organisation

Der neue Karrieretyp legt den Fokus innerhalb seiner beruflichen Laufbahn auf Abwechslung, Autonomie und persönliche Weiterentwicklung. Dies lässt sich auch an seinem Lebenslauf erkennen, der sich durch viel Erfahrung und Unbestimmtheit auszeichnet. Der neue Karrieretyp legt sich nicht von vornherein auf das Absolvieren einer bestimmten Karriere fest, sondern diese Karriere bildet sich erst prozedural. Bei manchen passiert das während des Studiums, bei manchen nach den ersten Berufsjahren und bei manchen passiert diese Festlegung nie. Wichtig ist, dass die Entstehung eines Berufswunsches meist durch eine zufällige Erfahrung in Form eines Praktikums oder eines Vortrags durch einen Professor im Audimax entstanden ist. Damit soll gesagt werden, dass es beim neuen Karrieretyp diesen *einen* bestimmten Weg nicht gab, um zu einem bestimmten Ziel zu gelangen. Dieses Ziel hat sich durch ganz unterschiedliche Lebenserfahrungen herauskristallisiert. Und ob dieses Ziel bestehen bleibt oder nur vorüberge-

hend angestrebt wird, lässt dieser Karrieretyp offen. Er braucht diese Festlegung nicht, um agieren zu können, er agiert meist professioneller ohne sie.

Diese Orientierung zieht sich auch durch sein Verhalten und Befinden in einer Organisation. Er strebt nach einer interessanten Tätigkeit und möchte eine hochwertige Arbeit abliefern, jedoch legt er den Fokus nicht nur auf das Ergebnis, sondern auch auf die Arbeitsmethodik. Ihm ist wichtig, dass er keiner ständigen Kontrolle durch seinen Vorgesetzten ausgesetzt ist, sondern dass ihm Vertrauen und Zeit entgegengebracht werden, eine individuelle Lösung der Aufgabe zu erarbeiten. Ganz salopp formuliert, möchte der neue Karrieretyp selbständig denken dürfen. Wird er bei diesem Prozess in irgendeiner Form restringiert, reagiert er mit Rückzug und niedrigem Engagement. Seine intrinsische Karrieremotivation ist die treibende Kraft innerhalb seines Arbeitsprozesses und deshalb ist nicht das Ziel das entscheidende Kriterium für sein Wohlbefinden, sondern der Weg. So fühlt er sich meist auch erst integriert, wenn er seine Arbeitsaufgaben mit einem hohen Maß an Autonomie bewältigen darf. Außer seinem Streben nach Autonomie ist sein Streben nach Abwechslung sehr ausgeprägt. So möchte er Routine und Langeweile so gut es geht vermeiden und stattdessen verschiedene Projekte und Aufgaben übernehmen. Eine Organisation sollte ihn deshalb nicht in ein zu routiniertes Arbeitsfeld einsetzen, sondern ihm immer wieder die Möglichkeit bieten, *auszubrechen* und neue Aufgaben übernehmen lassen. Auch ein Auslandsaufenthalt oder der Wechsel in eine andere Abteilung könnten seinen Wunsch nach horizontaler Veränderung befriedigen.

Der neue Karrieretyp möchte seine Leistungen maximieren und ist an einem ständigen Weiterbildungsprozess interessiert. Deshalb ist er auch sehr streng in seinem Urteil über die Kompetenz seiner Vorgesetzten. Anders formuliert, ist es für den neuen Karrieretypen sehr wichtig, dass er seinen Vorgesetzten schätzen kann; und zwar nicht primär auf menschlicher Seite, sondern sein Vorgesetzter sollte durch eine hohe Fachkompetenz überzeugen können. Zweifelt der neue Karrieretyp an den Fähigkeiten seines Vorgesetzten, dann zieht das die Skepsis gegenüber der gesamten Organisation nach sich. Außer über eine hohe fachliche Kompetenz sollte der Vorgesetzte dieses Karrieretyps viel Wert auf Weiterbildungsmöglichkeiten legen und seinen Organisationsneuling dabei unterstützen, diese auch wahrnehmen zu können. Das kann einerseits durch das Absolvieren von entsprechenden Schulungen und Trainings, andererseits aber auch durch eine individuelle Förderung erfolgen. Das Gefühl, gefördert zu werden, ist für sein Wohlbefinden in einer Organisation sehr wichtig.



Diese Karriereorientierung vertreten nach der quantitativen Untersuchung die meisten heutigen Hochschulabsolventen. Deshalb sollten sich die Organisationen auf die Integration dieses Karrieretyps vorbereiten. Dies dürfte für kleine Organisationen schwieriger sein als für große, da diese mehr Raum und Möglichkeiten haben, zumindest dem Streben nach Abwechslung und Weiterbildung durch Abteilungswechsel, Auslandsaufenthalte und Besuche von Trainings und Schulungen nachzukommen. Eine Herausforderung dürfte für beide der enorme Wunsch nach autonomem Arbeiten darstellen. Möglicherweise befinden sich hier sogar kleinere Organisationen im Vorteil, da ihre Struktur nach mehr Autonomie und Verantwortung verlangt als die der großen Organisationen. Trotz dieser „Umstände“ stellen diese Absolventen zweifelsohne aufgrund ihrer hohen intrinsischen Karrieremotivation, ihrem hohen Erfahrungsschatz und ihrer Fähigkeit, sich schnell in unbekannte Arbeitsgebiete einarbeiten zu können, hervorragende Arbeitskräfte dar, deren herausfordernde Integration sich sicherlich lohnen wird.

#### 7.2.4 Organisationale Sozialisationserfahrungen des Sicherheitstyps

Der Sicherheitstyp legt großen Wert auf Konstanz und Routine innerhalb seiner Arbeitsabläufe. Sein hohes Bedürfnis nach Sicherheit und Planbarkeit innerhalb seiner beruflichen Laufbahn spiegelt sich in den Erzählungen über die organisationalen Sozialisationserfahrungen wieder.

##### 7.2.4.1 Laufbahn: Unstringenter Verlauf

Der Lebenslauf des Sicherheitstyps zeichnet sich primär durch wenig offensichtliche Zusammenhänge aus oder anders formuliert, fällt es auf den ersten Blick schwer, eine Linie innerhalb der Studienwahl, der absolvierten Werkstudententätigkeiten/Praktika und dem an das Studium anschließende Bewerbungsverfahren zu erkennen. Die Studienwahl resultierte bei diesem Typen nicht aus einer bewussten Entscheidung für das Fach, sondern vielmehr aus einer Spontanentscheidung und wurde zunächst als Übergangslösung oder Mittel zum Zweck betrachtet:

„Ja also da hatte ich ja noch so die Idee, dass mir die Welt offen steht, weil ich hatte ein ganz gutes Abi mit 2,1. Das ist nicht weltbewegend, aber auch nicht schlecht und ich dachte, **ich könnte damit Psychologie studieren. Hab mich da auch beworben, über die ZVU oder so, ja und hab' dann relativ ernüchternd den Bescheid bekommen, dass das irgendwie sechs Wartesemester sind, neun Wartesemester waren das sogar, und dann hab ich mir überlegt, dass mir neun Wartesemester doch zu lang sind,** und hab' dann in der Zwischenzeit ähm, wo ich

noch nicht so recht wusste, ob ich ne Ausbildung machen soll oder wie auch immer und hab' dann vorübergehend bei einer Allgemeinmedizinerin gejobbt und hab' da halt den ganzen Sprechstundenschmarrn gemacht. Und hab' dann **ein Infogespräch im Arbeitsamt beim BIZ** gehabt bei einer sehr netten Dame, die selbst Soziologin war und die hat mir dann eben gesagt, dass es auch noch – also wenn ich nicht klinische Psychologie machen will, was ich nicht wollte, sondern Arbeits- und Organisationspsychologie – **die Möglichkeit gibt, Soziologie zu studieren**. Und dass ich dann eben **Psychologie im Nebenfach** nehmen kann. **Gesagt, getan, da es eben keinen NC für Soziologie damals gab, konnte ich mich halt einfach einschreiben und hab' dann das mir mal alles angeschaut.**“

„Mich hat die Psychologie einfach sehr interessiert, einfach dieses Nicht-Offensichtliche zu erforschen, sich darüber Gedanken zu machen, das war für mich sehr reizvoll. Ja, und daran habe ich auch festgehalten bis ich Abitur gemacht habe und eben festgestellt habe, dass der NC doch ein bisschen höher ist. **Ich habe ein Abitur von 2,2 gemacht, was an sich ja jetzt nicht wahnsinnig schlecht ist, aber eben auch nicht super ist, und der Psychologie-Numerus-Clausus doch um einiges höher war**. In München lag der bei 1,8 und das hatte ich nicht und **da hätte ich dann ein paar Semester warten müssen, was überhaupt nicht meinem Naturell entspricht. Denn Warten, abwarten, Zeit verstreichen lassen, das hasse ich**. Von dem her **habe ich mir dann eine Alternative gesucht** und habe mich dann beraten lassen von Freunden über Freunde und Beziehung usw. **und bin dann auf das Soziologiestudium gestoßen** und konnte erkennen, dass es da einige Parallelen zu dem Psychologiestudium (...).“

Auch die absolvierten Werkstudententätigkeiten lassen sich nicht klar einem späteren Berufsfeld oder Fachgebiet zuordnen. Sie dienten primär zur Finanzierung des Studiums. Für die Absolventen waren die mögliche flexible Zeiteinteilung und das Ausüben einer praktischen Tätigkeit neben dem Studium die beiden wichtigsten Kriterien, weniger die Verbesserung der späteren Berufsaussichten oder der Aufbau eines nützlichen Netzwerks.

„Ja ich habe **Werkstudententätigkeiten und einige Nebenjobs absolviert**, aber ich **habe keinerlei Praktika absolviert**, was ich momentan auch als sehr kritisch betrachte, und was sich ja auch bei der Jobsuche als Problem erwiesen hat. Aber ich habe **in vielen verschiedenen Bereichen gearbeitet**, ich habe bei einer Buchhaltung gearbeitet, ich habe bei einer Anwältin gearbeitet, ich habe Betreuungen übernommen, **ich habe eigentlich immer gearbeitet. Ich habe immer studiert und eben auch immer nebenbei gearbeitet, weil ich eben auch einfach das Geld gebraucht habe**. Ich fand es aber eben auch einfach schön, neben dem Studium noch ein paar praktische Tätigkeiten auszuführen, ja.“

„Ja, also ich hab' einmal eine **Werkstudententätigkeit bei einem Finanzdienstleister gehabt im Bereich Personal/Recruiting**, weil ich mir eben da bereits schon gedacht habe, dass ich da gerne hin möchte. Ich habe das sogar schon mal während dem Abitur anvisiert und deswegen eben auch das Psychologiestudium machen wollen. Ich war dann so zwei bis drei Monate bei dem Finanzdienstleister. Das war auch ne sehr stressige Zeit, weil die da unglaublich viele Leute eingestellt haben, um dann nach zwei Monaten festzustellen, dass sie die doch nicht mehr brauchen. **Dann habe ich noch bei einem Callcenter gearbeitet, das war zwar von der Aufgabe her nicht so spannend, aber es war halt einfach super, weil man sich**

**da die Zeit komplett frei einteilen konnte. Also die Stunden und so waren sehr variabel, und es war teilweise auch vom Thema her sehr ansprechend.“**

#### **7.2.4.2 Bewerbung**

Der Bewerbungsprozess des Sicherheitstypen ist ähnlich wie seine gesamte Laufbahn durch wenig Stringenz, Struktur und Organisation gekennzeichnet. Der Sicherheitstyp bewirbt sich sehr breitflächig auf verschiedenste Organisationen und Stellenausschreibungen. Er selbst begründet dieses Bewerbungsverhalten mit seiner *eigenen Unsicherheit* und um einfach mal sehen zu können, *wie denn das Feedback so ist*. Fällt dieses Feedback dann positiv aus, und wird er zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, bereitet er sich sehr gewissenhaft auf diese Bewährungsprobe vor.

##### 7.2.4.2.1 Bewerbungsphase – keine spezifische Organisation

Beim Bewerbungsverfahren des Sicherheitstyps fällt auf, dass er sich nicht auf bestimmte Organisationen beschränkt hat, sondern sich rundum beworben hat. Meist gab es drei bis vier Fachgebiete, für die sich ein Absolvent beworben hat. Die Größe und der Bekanntheitsgrad der Organisation spielten bei der Auswahl keine entscheidende Rolle. Auffällig ist außerdem die hohe Anzahl an Bewerbungen, die notwendig waren bis dieser Karrieretyp eine Stelle gefunden hat. Desweiteren wird von den Absolventen die geringe Anzahl an vorhandenen Einstiegspositionen beklagt:

**„Ja also ich hab’ mich (...) sehr viel beworben, also ich habe sehr häufig in die Onlinebörsen geschaut, habe viel über Metajobbörsen gearbeitet, wo man quasi alle Unterjobbörsen bekommt von Monster, job pilot, stepstone, sueddeutsche.de nach Personalbereichen sortiert. Ich habe mich nur für den Bereich München beworben. Aus dem einfachen Grund, weil ich hier einfach nicht weg wollte, weil ich hier meine Familie, meine Freunde hab’ und weil ich der Meinung bin, dass man mit nem guten Schnitt im Diplom hier auch nen Job finden muss. (...) habe auch insgesamt 70 Bewerbungen oder so verschickt, wobei ich schon zugeben muss, dass da auch Stellen dabei waren wie Referentenstellen oder Führungspositionen mit jahrelanger Berufserfahrung, wo man eben schon gleich wusste, okay, das wird nix. Aber man hat sich halt einfach trotzdem beworben, weil auch Alternativen so wirklich nicht vorhanden waren. Also es gab einfach ganz, ganz wenig Stellen, wo nach Einsteigern gesucht wurde wie einer Personalassistentz oder so was.**

**„Erstmal etwas Internetrecherche, was gibt’s überhaupt für Jobs und das war für mich etwas überraschend, dass es sehr viele verschiedene englische Bezeichnungen für sehr viele verschiedene Berufe in allen möglichen Branchen gab und man die Namen vielleicht schon mal gehört hatte, aber eben nie richtig wusste, was die bedeuten. Naja und dann im Prinzip relativ schnell einfach mal ein paar Bewerbungen losgeschickt, um zu sehen, wie ist das Feedback. Ja einfach mal zu wissen, was hab’ ich denn da eigentlich für Chancen, um mich selber aus-**

**zuprobieren.** Ja eben auch so ein Anschreiben zu machen und zu schauen, wie komm' ich damit rüber.

Und wie war das Feedback?

Sehr schlecht. **Also 90 Prozent der Dinge, die ich losgeschickt habe, hatte ich später wieder zurück mit einer Absage. Weitere 15 Prozent von denen hab' ich nie wieder was gehört.** Und dann kamen halt ein paar Vorstellungsgespräche, aber für das, was ich weggeschickt habe, war das schwindend gering.“

„(...) Ich habe direkt nach meinem Studium meine Promotion begonnen. Das wurde mir während meiner Abschlussprüfung angeboten, und da habe ich mir gedacht, warum nicht, denn dann habe ich noch eine weitere Qualifikation und das schadet ja nie. Und dann habe ich parallel zum Promotionsbeginn im Oktober 2005 eine Assistententätigkeit in einem Forschungsinstitut für Jugendforschung angenommen. **Ich habe so zwischen fünf bis zehn Bewerbungen für eine Assistententätigkeit weggeschickt,** denn ich brauchte ja eine Tätigkeit, die sich neben der Promotion ausüben lässt. **Ja und da wurde ich dann eben auch fündig und habe die Teilzeitstelle bei diesem Institut belegt. Ja und da habe ich eben einen Zweijahresvertrag für ein Projekt bekommen und das hat sich eben sehr gut angeboten, weil ich dadurch eben eine Tätigkeit neben der Promotion hatte und eben auch ein gewisses finanzielles Einkommen hatte, dass mir zumindest überhaupt die Möglichkeit gab, zu promovieren.** Bei meinen Bewerbungen bin ich konkret so vorgegangen, dass ich meine Bewerbungen sowohl online als auch postalisch weggeschickt habe. Ja ich habe primär im Internet recherchiert und gesucht, aber die Stelle, die ich dann im Endeffekt angenommen habe, die bekam ich über Beziehungen von meinem Prof.“

#### 7.2.4.2.2 Vorstellungsgespräche – sehr gut vorbereitet, aber niedriges Selbstbewusstsein

In den Berichten über den Verlauf der Vorstellungsgespräche fällt auf, dass sich der Sicherheitstyp einerseits als sehr gut vorbereitet beschreibt, ihm andererseits seine geringen Selbstwirksamkeitserwartungen häufig zum Verhängnis wurden. So bereitete er sich stets sehr ausführlich über die jeweilige Organisation vor, verlor jedoch sein Selbstbewusstsein, sobald er über seinen bisherigen Lebenslauf sprechen sollte.

„Ja das war ganz nett und auch ganz interessant und das war auch bei der Firma, in der ich heute arbeite. **Das war ne sehr nette Atmosphäre. Ich hatte mich da auch sehr intensiv vorbereitet auf das Unternehmen,** aber musste dazu eigentlich gar nix sagen. Ich musste mehr über mein Studium und meine Diplomarbeit reden und das wurde mir alles sehr zum Verhängnis, also es wurde mir eben eher als schlecht angerechnet, anstatt dass mir da jemand auf die Schulter klopfte für das, was ich gemacht habe. Stattdessen hatten halt alle Fragezeichen in den Augen und **ich schämte mich echt schon dafür, dass ich Soziologin bin. Dass ich nur Soziologin bin. Also dieses positive Gefühl, das man hat, wenn man sein Diplom bekommt, das hat sich sehr, sehr schnell ins Gegenteil gekehrt.**“

„**Also ich hatte da eigentlich nicht so ein gutes Gefühl,** und es war jetzt auch nicht so ein angenehmes Gespräch, weil das war mit zwei Leuten, eine aus dem Personalbereich und eben mein Teamleiter aus dem Fachbereich. Die Personalerin war mir schon sehr sympathisch, weil mit den Fragen konnte ich irgendwie besser umgehen oder das war einfach menschlicher, sag' ich jetzt mal, also so normale Fragen, wo ich einfach wusste, was ich antworten soll. Und **aus dem Fachbereich, also mein Chef ist schon auch sehr nett gewesen und freundlich, aber hat mir**

**eben schon viele Fachfragen gestellt, was mich schon teilweise in die Enge getrieben hat oder wo ich gemerkt hab', dass ich nicht so 100% auf seine Frage antworten kann.** Also ich fand das schon gut, dass man da fachlich getestet wird, aber **ich hatte halt einfach Angst, was Falsches zu sagen.** Also ich hab' schon immer was sagen können, aber **ich weiß auch nicht, ob das immer so 100% richtig war und ich hatte einfach nicht so ein gutes Gefühl, weil er auch so ernst geblieben ist.** Also er hat irgendwie gar keine Mimik oder so gezeigt, also ich wusste einfach nicht, ob er denkt, **dass ich total bescheuert bin oder ob ich es eigentlich ganz gut hingekommen hab'.** Aber nachdem dann nach dem Gespräch die Personalerin zu mir gesagt hat, dass es **doch sehr gut gelaufen sei, war ich irgendwie beruhigter. Aber sicher war ich mir trotzdem nicht.**“

Der Sicherheitstyp wünscht sich jedoch auch ein herausforderndes Vorstellungsgespräch, da er sich ja in dem Bereich, auf den er sich beworben hat, sicher fühlt und sein Können auch gerne unter Beweis stellen möchte. Gerade auf fachlicher Ebene sollte dieses deshalb nicht zu anspruchslos sein:

**„Die damalige Personalführungskraft hat mich auch sehr gefordert im Gespräch.** Also das fand ich eigentlich auch ganz gut, dass es **nicht so ein Lulligespräch war,** denn ich hatte auch Gespräche, wo ich mir gedacht habe, ja also das hätte ich jetzt besser machen können, wenn ich an der Stelle von der Dame gegessen wäre. Und so hatte ich dann eben von der Stelle schon gleich einen guten Eindruck (...).“

#### **7.2.4.3 Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase**

Die Wünsche des Sicherheitstypen in Bezug auf die Berufseinstiegsphase lassen sich mit den Begriffen *Sicherheit*, *Routine* und *Ordnung* sehr treffend beschreiben. Der Sicherheitstyp ist ganz im Gegensatz zum neuen Karrieretyp nicht an Veränderungen oder gar einem abwechslungsreichem Arbeitsalltag interessiert. Für sein Wohlbefinden innerhalb seines Berufseinstiegs ist es sehr wichtig, dass er Sicherheit innerhalb seiner Aufgaben, innerhalb seines Teams und innerhalb seiner Vergütung erlangen kann. Anders formuliert macht diesem Karrieretyp seine Arbeit erst dann Spaß, wenn der Arbeitsalltag für ihn kalkulierbar ist und er mit keinerlei Überraschungen zu rechnen hat.

##### **7.2.4.3.1 Wunsch nach tariflicher Vergütung**

Der Sicherheitstyp strebt primär nach sicheren Arbeitsverhältnissen, jedoch lassen die Interviews über die organisationalen Sozialisationserfahrungen die Forderung nach angemessener finanzieller Vergütung laut werden. So bewirkt niedriger Lohn bei diesem Typus Unzufriedenheit, da er sich nicht seiner Leistung und Ausbildung entsprechend bezahlt fühlt. Hierbei muss gesagt werden, dass sich die Sicherheitstypen kein übertarif-

liches Gehalt für ihre Arbeit wünschen, sondern sich bei ihren Forderungen an die gängigen Lohntabellen halten:

„Erstmal bleibe ich dort, denn ich habe mich im Zuge der Zusammenführung an einem Bonusprogramm beteiligt, das als Bedingung gestellt hat, dass man bis 2008 im Unternehmen bleibt und davor werde ich mich auch nicht rühren. Denn das Unternehmen hat einen Teil meines Gehaltes einbehalten und ich bekäme dann das Doppelte raus. Und deshalb werde ich mich davor nicht rühren. **Aber es ist einfach so, dass ich meine Bezahlung für am unteren Ende des Durchschnitts halte** und das weiß mein Chef auch und ich mach' das eben von verschiedenen Komponenten abhängig (...).“

„Und noch dazu **stört mich mein Gehalt**, denn immerhin habe ich schon ein abgeschlossenes Studium und mache nebenbei meine Promotion und **finde, dass ich dafür einfach viel zu wenig verdiene**. Es ist zwar nur ne Teilzeitstelle, aber **ich bin mit meinem Gehalt** und was ich eben dafür für eine gute Arbeit leiste **sehr unzufrieden**. Denn Gehalt ist ja eben auch ne Form von Anerkennung und wenn man da eben weniger als die Putzfrau verdient, dann ist das eben nicht sehr motivierend.“

„**Also ich möchte auf alle Fälle finanziell höher hinaus**, weil ich einfach finde, dass für den Aufwand, den ich da betreibe und die Qualität, die ich biete, einfach absolut zu wenig verdiene. Und das finde ich nicht nur, sondern das ist so. Denn ich weiß, was meine direkten Kollegen verdienen, von denen eine nicht mal studiert hat und die verdient einfach mal über ein Drittel mehr als ich.“

#### 7.2.4.3.2 Wunsch nach festen und routinierten Aufgaben

Ein festes Aufgabengebiet ist für den Sicherheitstypen ein wichtiges Kriterium für sein Wohlbefinden in einer Organisation. Es befriedigt sein Bedürfnis nach einem geregelten und strikt ablaufenden Arbeitsleben. Er kann sich fachlich detailliert in die neue Aufgabe einarbeiten und diese nach kurzer Zeit auch selbständig ausführen. Das gibt ihm Sicherheit, da er nicht ständig neue Aufgaben erlernen muss. Auch die Einarbeitung funktioniert bei dem Sicherheitstypen am besten, wenn man ihn schnell fachlich einsetzt und sein Aufgabengebiet klar von anderen abgrenzt.

„Bin also nicht erst rumgesessen und habe jemanden zugeschaut, sondern **hatte sofort Aufgaben**. Die waren am Anfang natürlich eher allgemeinerer Art, sich mit dem Intranet vertraut zu machen, sich mal anzuschauen, was wir überhaupt so machen, was es für Stellen gibt, wen wir so suchen ähm, ja und eine Vorstellungsmail an alle anderen Mitarbeiter, was man eben so gemacht hat, die dann ans komplette Team versandt wurde. Ja das waren so die ersten Aufgaben am ersten Tag und dann hat mir gleich noch die Kollegin gezeigt, **welche Aufgaben in absehbarer Zeit auf mich zukommen**, weil die eben in der darauffolgenden Woche im Urlaub war. Das war dann eben der ganze administrative Teil des Bewerbungsprozesses und ja **der erste Tag und auch die darauffolgenden Tage waren schon super, weil ich eben gleich fachlich gearbeitet habe (...).**“

„**Ich hatte dann schon relativ schnell feste Aufgaben**, was ich ganz gut fand und hatte anfangs auch genug zu tun, was ich auch ganz gut gefunden habe.“

„Also negativ, dass ich immer das Gefühl hatte, aber das liegt ja auch an mir selber, **dass ich immer Angst hatte, oh was kommt heute? Kommt heute was, was ich nicht kann oder könnte ich mich blamieren? Also das war so was, was mich am Anfang ziemlich genervt hat, eben dass wieder was neues kommt.** Das ist ja eigentlich ganz normal, dass was Neues kommt, aber irgendwie hat's mich halt beunruhigt. Ich war da wahrscheinlich mit mir selber nicht so zufrieden, weil ich immer so viel von mir erwartet habe und eigentlich ist es ja ganz normal, dass man sich erst mal einarbeiten muss und man darf dann nicht soviel von sich erwarten.“

#### 7.2.4.3.3 Überstundenabbau durch Gleitzeit

Der Sicherheitstyp strebt nach einem ausgeglichenen Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben. Er lebt nicht um zu arbeiten, sondern arbeitet um zu leben. Er sehnt sich nach einer Tätigkeit, die ihm Spaß macht, ihm aber auch ausreichend Zeit für sein Privatleben lässt. Wenn der Sicherheitstyp gezwungen wird, viele Überstunden zu machen, dann wird er unzufrieden und verliert die Freude an seiner Tätigkeit. Für ihn ist wichtig, dass er Überstunden in Form von Gleitzeit wieder ausgleichen kann.

„(...) ja also schon **diese ausgeprägte Überstundenkultur, die nervt. Es wird halt schon fast erwartet, dass man diese Überstunden macht.** Ja und wie das entsteht, mmh, ja schon durch die Vorbildfunktion der Führungskräfte, aber da muss man halt schon nochmal unterscheiden, ob ich da mit einigen 100000 Euro am Unternehmen beteiligt bin und Gehälter im sechsstelligen Bereich beziehe oder als Personalsachbearbeiterin mit einem Gehalt, das gerade mal dem Branchendurchschnitt entspricht, da halt arbeite. **Da ist dann die Motivation, Überstunden unentgeltlich zu machen und sie nicht ausgleichen zu können mit Sicherheit unterschiedlich.** Dazu kommt halt, dass wir ein Beratungsunternehmen sind, und in den Beratungen diese Überstundenmentalität überall sehr ausgeprägt ist, ganz egal, wo man hinschaut. Aber auch da ist es so, dass die Berater ihre absolvierten Überstunden durch ihr variables Gehalt schon vergütet bekommen. (...) **Aber die internen Mitarbeiter, die profitieren eben nicht von ihren Überstunden. Und es ist halt einfach so viel Arbeit da, die man einfach nicht in der vorgegebenen Zeit schaffen kann auch wenn man sehr schnell arbeitet. Ja und das nervt mich streckenweise schon sehr gewaltig, das muss ich schon sagen.** (...) Ja und wir tun uns momentan halt auch echt schwer, weil wir wir keinen großen Namen haben und vielleicht wäre was mit nem großen Namen leichter. Oder eben einfach was, was nicht so stressig ist. Irgendwas **im öffentlichen Dienst** oder so, wo man **eben geregelte Arbeitszeiten hat und die Überstundenkultur nicht so ausgeprägt ist oder es eben auch Tarifverträge gibt, die bestimmte Arbeitszeiten regeln oder eben auch Vergütungen regeln.**“

„Ja ansonsten war es schon ganz angenehm, dass man da jetzt arbeitstechnisch nicht überfordert wird, **man muss da jetzt nicht ewig lang dort bleiben.** Also ich habe ja meine 25 Stunden auf drei Tage aufgeteilt und **in den acht Stunden pro Tag habe ich auch genügend Pausen und muss mir da jetzt selten ein Bein ausreißen.**“

#### 7.2.4.3.4 Wunsch nach einfach strukturierten Arbeitswegen

Der Sicherheitstyp präferiert klar strukturierte Aufgaben, die sich nicht ständig verändern. Deshalb steigert es seine Unzufriedenheit, wenn Aufgaben seiner Meinung nach unnötig verkompliziert werden. Er arbeitet lieber alleine vor sich hin und findet es deswegen unangenehm, ständig die Aufgaben mit seinem Vorgesetzten durchsprechen zu müssen. Er legt keinen Wert auf einen langwierigen Gesprächs- und Feedbackprozess, sondern erledigt seine Aufgaben lieber selbständig und zügig.

„**Und durch den Zusammenschluss wurde das Ganze dann etwas schwieriger**, weil sich das Problem ergeben hat, (...) dass Personen was dagegen haben, dass Ihr Lebenslauf in einem File gespeichert wird, in den auch andere Personen reinschauen können. Und da wäre ich also gar nicht auf die Idee gekommen, dass so was ein Problem werden kann, weil diese Lebensläufe auch noch sehr knapp gehalten werden können. Da stehen keine Noten, kein Familienstand, kein Alter drin, sondern nur wo hat er Abitur gemacht, wo hat er studiert und an welchen Projekten hat er gearbeitet. **Und solche Sachen verkomplizieren ja jetzt den Ablauf schon, weil man sich jetzt immer das Einverständnis abholen muss**, obwohl ich noch keinen erlebt habe, der gesagt hat ‚nee ich will das nicht‘, weil halt einfach auch der Gruppenzwang schon auch groß ist. Wenn das alle machen, dann kann der eine gar nicht mehr sagen ‚ja mir macht das was aus‘. Und so ist das bei mehreren Dingen eben auch bei Unterschriften. Natürlich habe ich keine Unterschriftenberechtigung, weil ich ja auch kein Budget habe, aber wenn es halt darum ging, bestimmte Trainings zu organisieren und Hotels zu buchen für die Leute, da hat sich mein Chef einfach gar nicht so ausgekannt, was ich da konkret mache. Also da hab’ ich ihn jetzt nicht gefragt ‚passt dieses Hotel oder sollen die besser in das gehen?‘ Solange natürlich das eine nicht dreimal so viel kostet wie das andere. Und wenn dann die Rechnung kam, dann hab’ natürlich auch ich die geprüft, weil er ja gar nicht wusste, was ich da gemacht habe. **Und jetzt prüfe ich die zwar immer noch, aber bevor irgendwas gezahlt wird, dann muss er die auch noch anschauen und sein Kürzel drunter machen**. Ja halt lauter so ein Zeug. Das ist jetzt alles nicht so gravierend, aber es ist einfach mehr Aufwand, der im Alltag schon auffällt. Also das muss man schon sagen.“

„Ja also was mich halt auch nervt, sind **diese ständigen Besprechungen**, da bespricht man stundenlang irgendwas und danach kommt nix raus. Das ist meines Erachtens echt **verschenkte Zeit**. Aber mein Chef, der legt da halt total viel Wert drauf, dass er immer über alles ganz genau informiert ist. Also ich mach’ **meine Aufgaben da eben lieber erst mal fertig, und dann kann man das ja mal durchsprechen**, aber diese fast täglichen Meetings, die braucht doch kein Mensch. **Das macht doch alles nur komplizierter** als dass das irgendjemandem weiterhilft.“

#### 7.2.4.3.5 Veränderung ist generell unerwünscht

Veränderungen in jeglicher Form sind dem Sicherheitstypen ein Dorn im Auge, denn er strebt nach Stabilität und Beständigkeit. Deshalb sollte er an Veränderungen innerhalb seiner Aufgaben oder innerhalb der Organisation langsam und sensibel herangeführt werden, da er diesen mit großer Skepsis begegnet. Sein – der Typologie entsprechend –



geringes Selbstwertgefühl ist ihm gerade bei anstehenden Veränderungen keine große Stütze. So traut er sich meist weniger zu als er zu leisten imstande ist.

„Ich will mir das jetzt erst mal noch das nächste Dreivierteljahr anschauen, möchte eben auch sehen, wie sich mein Aufgabenbereich entwickelt, **ob mir eben die neue Aufgabe Spaß macht und mich erfüllt**. Denn Personaleinsatzplanung in einem Consultingunternehmen, **das ist nicht so banal**, denn man arbeitet die ganze Zeit mit den Führungskräften zusammen und schaut, welchen Berater man in welchem Projekt unterbringt und ja, da muss man einfach ganz viele Aspekte mit einbeziehen. **Das sind eben manchmal auch strategische Entscheidungen**, die ich dann eben nicht alleine fällen kann, sondern mit dem Vorstand zusammen. Aber ich kann mir eben auch vorstellen, **dass das ganze nicht so spaßig ist, sondern eben auch sehr reibungsbehaftet**.“

„**Außerdem wurde einfach mal während meiner Abwesenheit das gesamte Büro umgestellt und das war eben auch mein Arbeitsplatz, und über solche Änderungen möchte ich einfach schon vorher informiert werden**.“

#### 7.2.4.4 Handlungsempfehlungen für die Organisation

Der Lebenslauf des Sicherheitstyps ist weder durch Linearität noch durch hohen Erfahrungsschatz gekennzeichnet, vielmehr wirkt er auf den ersten Blick unstringent. Die absolvierten Schritte wie Studienfachwahl und Praktika bzw. Werkstudententätigkeiten unterliegen keinem bestimmten Schema. Manchmal äußern sie sich als Übergangslösung oder dienen der Vereinfachung der momentanen Lebenssituation wie z.B. der Finanzierung des Studiums. Sie sind aber meist nicht auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet, sondern erfüllen für den Moment einen bestimmten Zweck. Trotzdem überzeugt dieser Karrieretyp durch gute Studienergebnisse und übt seine Nebentätigkeiten erfolgreich aus.

Die organisationalen Sozialisationserfahrungen des Sicherheitstyps machen deutlich, dass ihm eine Organisation ein gewisses Sicherheitsnetz bieten muss, damit er sich innerhalb dieser wohlfühlt. Dazu gehört ein klares Aufgabengebiet, das sich deutlich von anderen abgrenzt, ein geregelter Arbeitsrhythmus und ein sicherer Arbeitsplatz. Der Sicherheitstyp legt keinen Wert auf Abwechslung innerhalb seines Arbeitslebens, lieber erledigt er seine festen Aufgaben zuverlässig und gewissenhaft. Ständige Veränderungen sowohl innerhalb seines Tätigkeitsbereichs als auch räumliche Veränderungen beeinträchtigen seine Arbeitszufriedenheit negativ. Er benötigt auch keinen ständigen Austausch mit seinen Vorgesetzten über seine Arbeitsergebnisse, da er kein großes Interesse hat, diese unbedingt zu optimieren. Durch sein spezielles Wissen in einem ihm anvertrauten Arbeitsgebiet, bietet er eine konstante Leistung. Diese Konstanz wünscht

er sich auch in seinem Berufsleben, denn diese bildet die Konstante in seinem Berufsleben und hat große Auswirkungen auf seine Arbeitszufriedenheit. Auch dieser Karrieretyp möchte seiner Arbeit entsprechend angemessen vergütet werden. Am liebsten ist ihm dabei eine Vergütung, die für ihn leicht nachvollziehbar ist. Hier wird bereits wieder sein Streben nach Sicherheit deutlich, denn ein Tariflohn bietet ihm die Sicherheit, ein gerechtes Gehalt zu erhalten. Denn Gerechtigkeit stellt eine weitere Komponente dar, nach der er innerhalb seines Berufslebens strebt. Und zwar in dem Sinn, dass er im Vergleich zu seinen Kollegen ein ähnliches Gehalt für ähnliche Leistungen und Aufgaben erhält. Hat er das Gefühl, unterbezahlt zu sein, reagiert er mit Unzufriedenheit und Frustration.

An sich dürfte es für eine Organisation ein Leichtes sein, diesen Karrieretyp erfolgreich zu integrieren. Denn er stellt eine zuverlässige und gewissenhafte Arbeitskraft dar, die durch ein klares Aufgabengebiet, eine tarifliche Bezahlung und einen geregelten Arbeitsalltag zufrieden zu stellen ist. Die Herausforderung dürfte jedoch das enorme Sicherheitsbestreben darstellen, zu dessen Befriedigung auf dem heutigen Arbeitsmarkt nur sehr wenige Organisationen imstande sein dürften.

### 7.2.5 Organisationale Sozialisierungserfahrungen des sozialen Karrieretyps

Den sozialen Karrieretyp zeichnet sein Bedürfnis nach sozialen Kontakten innerhalb seiner beruflichen Tätigkeit aus. Dass sich dieses Bedürfnis bereits durch seinen kompletten Lebenslauf zieht, zeigen die Berichte über die Sozialisierungserfahrungen dieses Typus.

#### 7.2.5.1 Laufbahn: Sozialgeprägter Verlauf

Der Lebenslauf des sozialen Karrieretypen weist ähnlich wie der des Sicherheitstypen keine klare Linie auf. Es lässt sich also nicht sagen, dass der soziale Karrieretyp bestimmte Schritte absolviert hat, um zu einem bestimmten Ziel zu gelangen. Dieses Ziel entwickelte sich nämlich erst über einen langen Zeitraum und war nicht von vornherein gegeben. Der soziale Karrieretyp hebt im Gegensatz zu den anderen Typen die sozialen Einflussfaktoren seiner Entscheidungen hervor. So beschreibt er seine Schulzeit als anstrengend, verweist jedoch sofort auf die sozialen Kontakte, die ihm die eigentlich un-schöne Zeit verschönert haben:

„Am Anfang empfand ich die Schulzeit als sehr angenehm, aber auf dem Gymnasium wurde es relativ schnell – also was heißt relativ schnell – so ab der 9., 10. Klasse relativ anstrengend. Das lag jetzt aber nicht an den Leuten, sondern einfach an der Schule, also an den Lehrern und dem Lernen. **So gesehen fand ich meine Schulzeit eigentlich keine schöne Zeit.** Also ich war auf einer Mädchen-Nonnen-Schule, aber man **hatte so seine Freundschaften dort, und das hat die Schule dann schon irgendwie schöner gemacht.**“

Als Grund, warum das Gymnasium als Schulart gewählt wurde, wurde auf die familiäre Tradition verwiesen. Alle Familienmitglieder haben bis jetzt diese Schulform besucht und dementsprechend will der soziale Karrieretyp auch nicht mit dieser Tradition brechen und sich dem „sozialen Druck“ widersetzen. Wichtiger war für ihn jedoch, dass er dadurch weiter mit seinen Freunden zusammen sein kann.

„**Also hauptsächlich ist das familiär geprägt, weil als Kind ist Dir das ja relativ wurscht. Hauptsache du gehst dahin, wo deine Freunde hingehen.** Bei mir war's halt so, dass aus meiner Klasse fast die Hälfte aufs Gymnasium übergetreten ist damals, wobei ich mich mit denen genauso gut verstanden habe, wie mit den anderen. Ja und ich aber schon enger mit denen aus der direkten Nachbarschaft befreundet war und da wo ich eben aufgewachsen war, waren halt die meisten Akademikerkinder. Gut und dann spürst du halt schon auch diesen leichten **sozialen Druck, also wenn deine Eltern irgendwie alle studiert haben, deine älteren Geschwister vielleicht schon auf dem Gymnasium sind, deine Cousins und Cousinen, also es echt gang und gäbe ist, dass die alle den Weg einschlagen, dann willst du da natürlich auch nicht aus der Reihe tanzen.**“

Auch die Motivation, ein Studium zu beginnen, rührte primär von sozialen Gründen her. So ist meistens weniger das Fach oder die Studienrichtung von Belang, sondern der Ort der Universität. Hier erkennt man bereits wieder Parallelen zu der Typologie, dass für den sozialen Karrieretyp das Wohlbefinden am Organisationsstandort sehr entscheidend für seine allgemeine Arbeitszufriedenheit ist:

„**Naja und dann war es halt so, dass ich aus meiner Heimat einfach mal weg wollte. Ich hatte mich da eben nicht mehr wohl gefühlt.** Also ich komme aus Kaufbeuren und da wollte ich weg. Und um da weg zu können, musste ich erst mal ziemlich viel jobben, um mir eine eigene Wohnung leisten zu können usw. **Und dann bin ich nach München, aber da hatte ich noch keinen Studienplatz, sondern ich wollte halt einfach nach München und dann dort zu studieren, aber was, das wusste ich noch nicht.**“

„**Warum war BWL klar?**

Ähm ja, weil es irgendwas quantitatives sein sollte, und Mathematiker oder Physiker, das war mir zu abgedreht. Ja und im Zweifel auch so ein bisschen der Mittelweg, würde ich sagen. Ja und dann bin ich eben nach München gegangen, also ich komme ja aus Ingolstadt.

**Warum denn von Ingolstadt nach München?**

**Ja, also ich hatte damals ne Freundin, also des war schon so ne ernstere Beziehung und da musste der Studienplatz eben schon in der Nähe sein.**“

**„Und ich wollte ja eben auch in München bleiben, weil die damalige Freundin war ja auch in München und dann kam's für mich eben auch nicht in Frage, irgendwo anders hinzugehen.“**

Die Studiumsentscheidung wurde intrinsisch motiviert gefällt. Den sozialen Karrieretypen interessieren primär die Inhalte des Studiums und weniger das mögliche Ziel, das durch das Studium erreicht werden soll. Anders als bei dem klassischen Karrieretypen, der immer auf ein bestimmtes Ziel hingearbeitet hat, geht es bei dem sozialen Karrieretypen um die Sache an sich. Er möchte sich fachlich mit Inhalten auseinandersetzen, die ihn interessieren, auch wenn er damit Gefahr läuft, sich nach dem Studium auf dem Arbeitsmarkt schwer zu tun.

**„Also dass ich eben nicht des und des studiere, um dann des und des zu sein, sondern dass mir eben wichtig ist, mich die nächsten fünf Jahre mit einer Sache zu beschäftigen, die mich eben interessiert, egal was hinten raus kommt. Ganz egal wie ich mich dann nennen kann und welchen Job ich dann habe, sondern da ging's mir dann wirklich um den Inhalt.“**

Auch bei der Studienwahl ist der Einfluss des sozialen Umfeldes groß auf die Entscheidung, welches Fach studiert werden soll:

**„Also ich wusste in der Kollegstufe noch nicht, was ich dann mal machen will. Aber als Mann hat man eben auch den Vorteil, dass du halt zum Bund musst. Also bei mir ist es halt so, dass alle aus der Familie irgendwie Lehrer sind und dann war eben für mich klar, das machst du auch, weil ich kannte eben auch wirklich gar nichts anderes, weil wirklich jeder aus meinem Umfeld auch Lehrer ist. Und dann hab' ich mich eben auch für ein Lehramtsstudium mit den Fächern Sport und Wirtschaft fürs Gymnasium beworben.“**

**„(...) Dann wollte ich ganz lange Jura studieren, weil mein Papa und mein Bruder Jura studiert haben. Mein Papa hat mich da eben auch mit zum Gericht genommen und das fand ich auch sehr spannend und das habe ich eben auch relativ lange verfolgt bis zur 11.Klasse.“**

Diese soziale Prägung der Entscheidungen des sozialen Karrieretyps wird auch an der Motivation, ein Praktikum zu absolvieren, deutlich. So wird als Motivationsgrund nicht wie bei den anderen Typen, bessere Arbeitsplatzaussichten, viel Erfahrung oder das Finanzieren des Studiums genannt, sondern die Erfahrung eines Freundes, die man auch gerne machen möchte.

**„Die Motivation kam damals hauptsächlich von meinem Freund, der Politologe ist und auch in die Werbung wollte und eben auch in einer Werbeagentur gearbeitet hat, und ich wollte dann eben auch mal wissen, wie das eben so ist. Weil das war ja auch eigentlich mal mein Ursprungsziel, das ich eben etwas aus den Augen verloren hatte und da dachte ich mir dann, also nee, das will ich auf alle Fälle mal sehen, aber wie gesagt, da Soziologie kein Pflichtpraktikum integriert, war das eben sehr schwer, für ein halbes Jahr auszusteigen.“**

Dagegen wurden als Gründe, warum der soziale Karrieretyp denn so wenig Praxiserfahrung vorzuweisen hat, die bestehenden sozialen Kontakte und das intensiv betriebene Freizeitverhalten und die Teamverantwortung genannt:

„Ja, also ich habe einmal in einer Direktmarketingfirma ein Praktikum gemacht, dann habe ich einmal bei dem Organisationskomitee der Leichtathletik-EM mitgemacht. **Ja mehr war's eigentlich auch gar nicht, bedingt eben auch durch meinen Sport.** Ich habe ja Baseball gespielt und **das hat schon immer viel Zeit mit Training und Spielen in Anspruch genommen. Und da hat man auch seinem Team eine Verantwortung gegenüber, dass man beim Training und den Wettkämpfen mit dabei ist.**“

### 7.2.5.2 Bewerbung

Beim Bewerbungsverhalten des sozialen Karrieretyps fällt auf, dass bei ihm weder die Organisation an sich noch die Stelle entscheidend für die Bewerbung sind, sondern der Standort. Der soziale Karrieretyp möchte für seinen Berufseinstieg auf gar keinen Fall sein gewohntes soziales Umfeld verlassen.

Wird er zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, reagiert er sehr sensibel auf Missstimmungen innerhalb einer Firma bzw. zwischen seinen Gesprächspartnern.

#### 7.2.5.2.1 Bewerbungsphase – ein Standort

Bei den Bewerbungen fällt auf, dass der soziale Karrieretyp sehr standortfixiert ist. Auch bei ihm war – ähnlich dem Sicherheitstypen – die Branche nicht das entscheidende Auswahlkriterium, wichtiger war für diesen Karrieretypen, dass er sein vertrautes Umfeld nicht verlassen muss. So wurden keinerlei Versuche unternommen, das Bewerbungsverfahren auf andere Standorte auszuweiten. Dahinter dürfte möglicherweise die Angst stecken, eine Zusage aus einer anderen Stadt zu erhalten und diesen Konflikt dann mit sich und seiner Umwelt austragen zu müssen:

„**Ich habe mich nur für den Bereich München beworben. Aus dem einfachen Grund, weil ich hier einfach nicht weg wollte, weil ich hier meine Familie, meine Freunde hab** und weil ich der Meinung bin, dass man mit nem guten Schnitt im Diplom hier auch nen Job finden muss. Also wenn man da keinen kriegt, dann weiß ich nicht, wo die ganzen anderen hingehen sollen.“

„Ja also wie gesagt beim Bereich war ich relativ flexibel, es sollte halt zu meiner Ausbildung passen, denn ich wollte da jetzt nicht umsonst studiert haben. Aber da war ich eigentlich relativ offen, **wichtig war mir halt, dass ich in München bleiben konnte, denn da wollte ich jetzt einfach nicht weg. Ich hab hier einfach meine Freunde, meine Familie und ich wollte echt nirgends anders hin.**“

„Ich hab’ halt bei job pilot geschaut und konkret auf der Homepage von verschiedenen Unternehmen, **aber hauptsächlich in München**, hab’ ich eben auf den Seiten selber geschaut.

Warum hast Du Dich primär in München beworben?

**Weil ich ja an München irgendwie gebunden bin wegen meinem Freund, ja und ich wollte einfach in München bleiben, weil es mir hier gut gefällt**, meine Familie ist hier, meine Freunde sind hier, ja und ich bin einfach ein unflexibler Typ, was die Stadt angeht. **Also mir war das schon sehr wichtig, dass ich in München bleiben kann.**“

#### 7.2.5.2.2 Vorstellungsgespräche – ein Ort für soziale Spannungen

Der soziale Karrieretyp legt viel Wert auf ein entspanntes Betriebsklima. Aus diesem Grund empfindet er es als sehr unangenehm, wenn bereits während des Vorstellungsgesprächs betriebsinterne Spannungen deutlich werden. Er reagiert sehr sensibel auf Missstimmungen und empfindet diese gerade bei der Vorstellung des Unternehmens als äußerst irritierend. Außerdem legt er bei sich selbst viel Wert auf das Einhalten bestimmter Höflichkeitsregeln und erwartet dies deshalb auch von seinem Gegenüber. Unpünktliches Erscheinen zu einem Vorstellungsgespräch löst bei ihm daher Skepsis gegenüber der gesamten Organisation aus.

„Also bei dem Vorstellungsgespräch, wo ich eben auch den Job bekommen habe, da war’s eben so, dass ich da um 10.00 hinbestellt wurde (...) **Also es war ein Gespräch mit zwei Gesprächspartnern und meinen direkten Chef fand ich in diesem Gespräch an sich sehr freundlich und auch sehr nett, den anderen dagegen fand ich alles andere als freundlich, und die Beziehung zwischen diesen beiden – also mittlerweile habe ich diese ja schon sehr gut kennengelernt – hat mich damals schon sehr irritiert. Ich war von dem Vorstellungsgespräch überhaupt nicht zufrieden**, einmal von mir selbst, weil ich teilweise etwas ungeschickte Antworten gegeben habe **und andererseits aber auch von der gesamten Stimmung (...).**“

#### 7.2.5.3 Strategien und Wünsche während der Einstiegsphase

Wurde der Bewerbungsprozess erfolgreich absolviert und ist dem sozialen Karrieretypen damit der Einstieg in das Berufsleben gelungen, wünscht er sich, dass dieser wahrgenommen wird. Er möchte von seinem Vorgesetzten und seinen Kollegen herzlich willkommen geheißen werden und wünscht sich ein angenehmes Arbeitsklima. Um eine Bindung zu einem Unternehmen aufbauen zu können, ist es wichtig, dass er sich respektvoll behandelt fühlt. Spannungen innerhalb eines Unternehmens führen bei diesem Karrieretyp schnell zur Frustration und inneren Kündigung.

#### 7.2.5.3.1 Erster Arbeitstag – viel Aufmerksamkeit erwünscht

Der erste Arbeitstag ist für das Wohlbefinden des sozialen Karrieretypen sehr wichtig. Da er sehr auf die Stimmung des Betriebs achtet, nimmt er kleinste Unstimmigkeiten wahr und reagiert auf diese irritiert. Er möchte von seinem Vorgesetzten und seinem Team herzlich in Empfang genommen werden und das Gefühl haben, dass er willkommen ist. Das gelingt bereits durch kleine Gesten wie einen Blumenstrauß, eine Tasse Kaffee, ein Willkommensschild an der Tür oder eine Einladung zum Mittagessen:

**„Der erste Arbeitstag war vorbildlich, muss ich sagen, also das ist wirklich gut gelaufen.** Also ich bin da um halb zehn gekommen und ich hatte ja den Vertrag auf 20 Stunden, und das ist jeden Tag vier Stunden, immer von halb zehn bis halb zwei. Und dann bin ich da eben um halb zehn aufgeschlagen, und dann hat mich die HR-Dame, also die das bis jetzt immer gemacht hat, auch gleich begrüßt und mein direkter Vorgesetzter hat mich auch gleich begrüßt. (...) Und **ich hatte einen Blumenstrauß auf dem Tisch,** und es hatte alles funktioniert, also man brauchte nicht noch ewig mit der IT rumtun, sondern es war alles da. (...) Ich hatte ab dem ersten Tag mein eigenes Telefon, mein eigenes Büro, meine eigene Telefonnummer und es war so, dass ich an diesem Tag dann auch nochmal die restlichen Kollegen kennengelernt habe, und es war **ein Herzlich-Willkommen-Schild an der Tür.** Ja das hat mich auch noch schwer beeindruckt, dass es da so einen Kühlschrank mit Getränken gab, die für alle Mitarbeiter umsonst waren. Also die Mitarbeiter müssen dafür nichts bezahlen. Das ist ja auch nicht selbstverständlich. Die Räumlichkeiten haben mir auch sehr gut gefallen, und **mein Chef ist** auch gleich am ersten Arbeitstag mit mir Mittagessen gegangen, **hat mich mittags zum Essen eingeladen. Also das war alles schon sehr nett, und ich hatte echt gleich nen guten Eindruck, und das war schon alles sehr gelungen gewesen.“**

Fühlt er sich dagegen nicht beachtet und übergangen, interpretiert er dies als persönliche Ablehnung. Durch seine sensible Wesensart nimmt er ein angespanntes Betriebsklima rasch wahr, was bei ihm zu Unwohlsein und Skepsis gegenüber der Organisation führt. Außerdem erwartet er an seinem ersten Arbeitstag viel Aufmerksamkeit in Form einer persönlichen Einarbeitung. Er möchte einfühlsam in seine neue Arbeitsaufgabe, Arbeitsgruppe und auch in die gesamte Organisation als neuer Mitarbeiter eingeführt werden. Lässt man ihn alleine an seinem Arbeitsplatz zurück, reagiert er schnell mit Unsicherheit:

**„Ich sollte um 9.00 Uhr da sein und war auch um 9.00 Uhr da, aber mein Chef war eben mal wieder nicht da, sondern kam hinterher getrabt.** Und wir waren dann zunächst in seinem Büro und da haben wir uns dann zunächst unterhalten. Ja und dann hat er mir ein bisschen über das Unternehmen erzählt, aber das war alles ziemlich kurz, weil er dann ein Meeting hatte. Ich kann mich noch ganz gut daran erinnern, dass er mir nen Kaffee bringen lassen wollte, und eine Mitarbeiterin hatte bereits schon Kaffee hingestellt und an sich sollte das je eine Selbstverständlichkeit sein, dass die neue Kollegin einen Kaffee erhält, **aber bereits hier gab es zwischen meinem Chef und der Mitarbeiterin einen Disput, wodurch eben diese Spannungen in dieser Firma bereits an meinem ersten Arbeitstag sichtbar wurden, und ich das als alles andere als angenehm gefunden habe.** Nach ca. einer Stunde

war dann unsere Unterhaltung auch vorbei und ich konnte mich dann an meinem noch provisorischen Arbeitsplatz mit einer Broschüre über das Institut beschäftigen, was ich jetzt nicht so prickelnd fand und wo **ich mir doch eine persönlicher Eingewöhnung gewünscht hätte**. Dann bin ich mit meinem Chef und seiner Sekretärin nach der Besprechung Mittagessen gegangen, wobei ich jedoch nicht eingeladen wurde oder so, und ich denke, dass kann man am ersten Arbeitstag schon erwarten. Danach konnte ich mich dann wieder alleine drei-vier weitere Stunden mit dieser Broschüre beschäftigen. **Also ich fand diesen ersten Arbeitstag alles andere als schön, besonders weil sich der Geschäftsführer des Instituts gleich mal gar nicht dazu herabgelassen hat, mich zu begrüßen, obwohl er mehrmals das Zimmer betreten hat. Nach diesem Tag war ich auch eher unsicher, ob ich das weitermachen sollte**, aber da ich ja keine weitere Option hatte, bin ich da weiter hingegangen.“

„**Also ich wurde sehr herzlich aufgenommen, aber ich war sehr aufgeregt**. Irgendwie so ‚oh erster Arbeitstag und was erwartet mich‘. Ich kenn’ niemanden und ich wusste einfach noch gar nichts, wo ich hin muss und wie das abläuft, **aber ich wurde sehr herzlich aufgenommen**. Erstmal von der Personalerin, die ist mit mir dann nochmal den Vertrag durchgegangen und hat mich aufgeklärt über betriebliche Altersversorgung und hat mir meinen Ausweis gegeben und hat das Photo mit mir gemacht und war sehr nett und zuvorkommend, **aber nach einer halben Stunde bin ich eben schon in die Abteilung gekommen, was ich nachhinein ein bisschen schnell fand. Ich hätte es irgendwie besser gefunden, wenn ich noch länger irgendwie Zeit gehabt hätte, andere Leute kennengelernt hätte und so ne Einführungsveranstaltung stattgefunden hätte, wo man erstmal den gesamten Arbeitgeber oder eben die unterschiedlichen Bereiche kennengelernt hätte**. Das hat mir vielleicht ein bisschen gefehlt.“

#### 7.2.5.3.2 Streben nach freundschaftlichem Verhältnis zu den Kollegen

Der soziale Karrieretyp strebt nach einem guten und ausgeglichenen Verhältnis zu seinen Kollegen. Er möchte sich „gut aufgehoben“ fühlen. Für ihn sind seine Kollegen nicht nur Kollegen, für ihn ist es wichtig, mit ihnen auf derselben Wellenlänge zu liegen und ähnliche Interessen zu vertreten. Er möchte diese gerne in seinen Freundeskreis integrieren und auch außerhalb der Arbeit etwas zusammen unternehmen.

„**Aber in meinem Team, in meiner Abteilung, da fühle ich mich total gut aufgehoben**. Denn das ist eben einfach ein kleines nettes Team, ein junges Team, wo eben alle in meinem Alter sind und mit denen man eben so auch irgendwie mal was machen kann außerhalb der Arbeitszeiten (...).“

„Zudem bin ich mittlerweile in einem sehr kleinen Team mit jungen (...) Leuten. Also junge Leute wie ich, was zum einen sehr schön ist, weil wir uns alle sehr gut verstehen und **der Zusammenhalt im Team sehr gut ist, weil wir uns auch bei allem helfen**. Also das ist nie so, dass einer um vier nach Hause geht, wenn der andere total unter Wasser ist.“

Außerdem besitzt ein guter Teamzusammenhalt für den sozialen Karrieretypen eine Kompensationsfunktion: So lassen sich durch eine entspannte Teamstruktur und Team-



kultur die klassischen Arbeitstiefs in Form von Arbeitsdruck und Arbeitspensum ausgleichen.

„**Was da aber trotz des Drucks super war, war eben einfach der Teamzusammenhalt**, so in der Abteilung, so untereinander im Büro. Und das finde ich eben einfach auch superwichtig im Job (...).“

„**Ja also Hochs sind in diesem Job immer die guten Teams**, mit denen du gut zusammenarbeiten kannst, mit denen du viel Spaß haben kannst, das sind also weniger einzelnen Hochs, sondern es macht halt einfach Spaß so zu arbeiten. **Es werden die Tiefs quasi überspielt durch ein Team, mit dem man gerne zusammenarbeitet**. Also das ist da jetzt nicht so eine typische Konstellation, die man haben muss, sondern man ist ja normalerweise so mit drei-vier Leuten auf einem Projekt und da gibt's halt einfach ein paar, die mit dir auf der gleichen Wellenlänge liegen, und wenn du halt mal abends unter der Woche oder am Wochenende mit denen ein Bierchen trinken gehen kannst, dann macht das eben einfach Spaß (...).“

„Also gut gefallen hat mir, **dass ich eben bereits bei dem Praktikum sehr gut aufgenommen wurde**. Dass eben die Stimmung schon von der Empfangsdame, die einen gleich mit einem fröhlichen Hallo begrüßt hat, oder eben auch meine direkten Kollegen, bei denen ich eben auch einfach Glück hatte damals, die sich da wirklich um einen gekümmert haben und einen nicht von oben herab behandelt haben, weil sie eben auch alle vom Alter her irgendwie gleich waren. Also das hab' ich damals als extrem positiv wahrgenommen. **Und jetzt muss ich auch sagen, dass das eben auch die Hauptkomponente über den gesamten Zeitraum war, die einen eben auch an das Unternehmen bindet, weil ich eben in Abteilungen war, in denen ich mich mit den direkten Kollegen super verstanden habe**. Also eben auch in dem Ausmaß, dass wir ein Wochenende zusammen auf ne Hütte fahren. Also ich kann da echt mit jedem abends ein Bier trinken gehen und **meinen direkten Kollegen, also der mir gegenüber sitzt, den zähle ich mittlerweile auch einfach wirklich zu meinem Freundeskreis**. Und das ist eben schon was, was ich extrem positiv finde.“

„(...) **aber die Leute waren sehr nett** oder das sind sie immer noch, aber am ersten Tag ist mir schon aufgefallen, dass alle sehr hilfsbereit waren und sich gleich mit mir unterhalten haben. Die haben mich mit in die Kantine genommen, **also ganz herzlich, da hab ich mich sehr wohl gefühlt**.“

#### 7.2.5.3.3 Streben nach einer ausgeglichenen Vorgesetztenbeziehung

Wichtig ist für den sozialen Karrieretypen außerdem, dass die Beziehung zu seinem Vorgesetzten entspannt und offen ist. Der Vorgesetzte soll dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld entfalten können. Wird dem sozialen Karrieretypen von seinem Vorgesetzten keine Anerkennung und Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten gewährt, hat dies sehr negative Auswirkungen auf sein Wohlbefinden und auf seine Arbeitszufriedenheit. Der soziale Karrieretyp reagiert bei Missachtung seiner Fähigkeiten und seines Wesens schnell mit *innerer Kündigung*. Für ihn ist eine ausgeglichene Beziehung zu seinem Vorgesetzten ein wichtiges Kriterium für sein persönliches Wohlbefinden in einer Organisation.

„Besonders mit meinem Vorgesetzten, also das ist ja nicht mein direkter Vorgesetzter, aber eben der, der wirklich was zu sagen hat, also mit dem komm' ich einfach nicht zurecht und da könnte ich jetzt Geschichten erzählen, aber das würde zu weit gehen. **Auf alle Fälle mag der mich nicht, und ich weiß nicht warum, aber er macht es mir einfach verdammt schwer, mich weiterzuentwickeln. Denn von ihm bekomme ich überhaupt keine Anerkennung, werde sogar meistens komplett ignoriert, ja und so macht das Arbeiten eben nicht viel Spaß.**“

„Aber mir wurden natürlich trotzdem auf der anderen Seite ständig Steine in den Weg gelegt. Also von Anfang an war das so, **dass mir die obersten Vorgesetzten Steine in den Weg gelegt haben.** Also es hat sich halt das Gefühl vom Anfang wieder bestätigt, dass Soziologie eigentlich nix ist, und ich hatte immer das Gefühl, als wäre ich gerade von der Grundschule entlassen worden und müsste jetzt hier um nen Job betteln. **Und ich musste halt einfach immer darum betteln, zu zeigen, was ich kann und mir wurde eben einfach überhaupt nicht ermöglicht, das zu zeigen, sondern ich war eben einfach ne billige Arbeitskraft. Nicht mehr und nicht weniger.** Was ich studiert hatte oder ob ich studiert hatte, das hatte nicht den geringsten Einfluss darauf, sondern das war eben alles nur Zufall.“

„Hast Du vor, noch lange in der Organisation zu bleiben?“

Ja ich kann mir vorstellen noch lange zu bleiben, aber ich habe vor, die Abteilung an sich zu verlassen.

Warum?

(...) **Aber eben kein so gutes Verhältnis zu meinem Chef habe und auch mit der Geschäftsführung kein so gutes Verhältnis habe.**“

Entscheidend ist deshalb, dass der Vorgesetzte einen angenehmen Kommunikationsstil vertritt und auf seine Mitarbeiter eingeht. Außerdem muss er seine Aufgaben als Führungskraft auch in der Form wahrnehmen, dass er sich schützend vor seine Mitarbeiter stellt, dass er „hinter einem steht“.

„Also man lernt das Unternehmen kennen und lernt auch Leute kennen, die nicht so einfach zu handhaben sind. **Also ich muss dazu sagen, dass ich einen sehr angenehmen Chef habe, der sehr tolerant ist und wenig dominant.** Der aber schon delegiert, also schon bestimmt, aber er ist einfach ne sehr angenehme Person, also der schreit eben auch nie.“

„(...) und wo man eben auch **weiß, dass der Chef hinter einem steht** und dass eben, wenn der Geschäftsführer oder sein Chef irgendwas sagt, dass dann er eben eigentlich die Probleme löst und das dann eben nicht auf uns selbst zukommt.“

„Denn ich fühle mich ja in meinem Umfeld dort auch wohl. Also **mein Chef ist sehr nett, man kann den immer fragen, er hat immer ein offenes Ohr und bleibt auch in stressigen Situationen total ruhig, also er ist echt immer hilfsbereit** und auch die Kollegen sind sehr nett.“

#### 7.2.5.3.4 Streben nach einer entspannten Unternehmenskultur

Nicht nur das persönliche Team ist für das Wohlbefinden des sozialen Karrieretyps wichtig, sondern auch die gesamte Unternehmenskultur. Er strebt nach einer unkomplizierten und lockeren Kultur, die ein angenehmes und somit auch ein für ihn erst hochwertiges Arbeiten ermöglicht. Wenn sich die Kultur in einer Organisation durch Fusionen oder eine neue Geschäftsführung verändert, dann verunsichert dies den sozialen Karrieretypen sehr. Ihm widerstreben ähnlich wie dem Sicherheitstypen komplizierte Arbeitsgänge, jedoch legt er hierbei seinen Fokus auf die Verkomplizierung der sozialen Kontakte. Für ihn bedeuten Konflikte am Arbeitsplatz eine starke Verringerung seiner Arbeitszufriedenheit.

„(...) **und durch diesen Zusammenschluss hat sich die Kultur einfach schon auch verändert, es ist nicht mehr alles so locker und unkompliziert**, sondern es gibt jetzt einfach aufgrund der Größe schon mehr Richtlinien und Dinge, an die man sich halten muss. Ich sag mal, wo man früher zwei Schritte gebraucht hat, braucht man halt jetzt drei. So ungefähr. Also viele Dinge sind einfach komplizierter geworden, also Dinge die man früher einfach so gemacht hat ohne groß nachzudenken, **kann man jetzt nicht mehr so machen, weil sich irgendjemand auf den Schlipps getreten fühlt.**“

„Also dass die beiden Geschäftsführer keine Führungsqualitäten besitzen und nur an ihr Geld denken, dass alle ihren Stiefel machen ohne an einem gemeinsamen Strang zu ziehen, **dass es da kein Teamgefühl gibt**. Das ist ja noch dazu ein sehr kleines Institut mit nur 13 Mitarbeitern, und die **arbeiten eher gegeneinander als füreinander, und das finde ich ein ganz fürchterliches Arbeitsklima und eine ganz fürchterliche Unternehmenskultur, die ich sofort ändern würde, wenn ich es könnte.**“

#### 7.2.5.3.5 Integration – eine Frage der persönlichen Behandlung

Die Integration des sozialen Karrieretyps ist weniger vom Beherrschen der Arbeitsaufgabe abhängig, als vielmehr vom Verhalten der Kollegen und Vorgesetzten. Er fühlt sich erst dann in eine Organisation integriert, wenn er von den Mitarbeitern und Führungskräften als *vollwertiges* Organisationsmitglied betrachtet wird. Einer Integration wirkt die Ausgrenzung aus Meetings oder Präsentationen entgegen. Der soziale Karrieretyp möchte in die wichtigen Prozesse seiner Abteilung und seines Aufgabengebietes eingeschlossen werden. Er möchte dazu gehören und erst sobald ihm dieses Gefühl vermittelt wird, fühlt er sich integriert.

„Es hat schon ne Weile gedauert, aber eben auch weil ich da am Anfang nicht offen dafür war, aber sobald ich dann eben offen war, so nach nem halben Jahr wurde ich dann schon sehr schnell integriert. **Sowohl von meinen Kollegen als eben auch von meinem direkten Vorgesetzten**. Denn mit diesen Oberleuten hatte ich ja an sich ja nicht viel zu tun, aber da wusste ich halt einfach, **dass die mich eigentlich**

**auch noch gar nicht kennen, obwohl ich ja schon sehr lange da war mittlerweile. Und mein direkter Vorgesetzter der ist halt auch wie ein Kollege zu mir.“**

„Wenn ich mich als Arbeitstyp beschreiben sollte, dann bin ich schon jemand, dem die sozialen Aspekte in der Arbeit sehr wichtig sind. Der nach einem ausgeglichen Betriebsklima strebt und eben auch nur in so einem Klima gut arbeiten kann. Das hat man ja auch sehen können, **dass ich eben mit so Missstimmungen einfach große Probleme habe und eben auch diese Integrationsgeschichten. (...) Da ist es mir einfach schon sehr schwer gefallen, nicht als gleichwertige Person behandelt zu werden.** Also ich finde schon diese persönliche Behandlung entscheidend, wenn man da irgendwo anfängt, dass man sich da einfach integriert fühlt und aufgenommen fühlt **und nicht immer ausgeschlossen wird aus irgendwelchen Organisationsbesprechungen.** Denn das wurde ich lange Zeit. Denn da fühlt man sich natürlich nicht als Teil einer Organisation. Ja diese sozialen Aspekte, die haben für mich einfach schon Vorrang und eben auch, **dass ich als vollständige Arbeitskraft betrachtet werde.“**

„(...) ja genau, also das (die Integration, Anmerkung KG) ging unheimlich schnell. Also zum einen durch meine sehr positive Erfahrung im Praktikum, weil in der Sozialforschung an sich herrscht **ein sehr herzliches Verhältnis unter den Kollegen** und auch im Stakeholder Management, das sind eben beide sehr junge Teams, und man hat dann eben auch Gesprächsstoff in der Mittagspause. Also ich bin eben auch in der Mittagspause nie allein gewesen, **sondern es hat immer ein Kollege gefragt, ob ich mit zum Essen kommen möchte,** und weil die eben auch immer in Gruppen zum Essen gehen, hatte man da relativ schnell Anknüpfungspunkte. Und dann hab' ich sowohl im Praktikum als auch in dem richtigen Job immer auf Großprojekten gearbeitet, das sind dann ja immer so Projektteams von drei bis fünf Leuten, so **dass man sich zumindest in diesem kleinen Kreis sehr schnell wohlfühlt hat.** Den Kontakt zu den anderen Kollegen findet man natürlich erst später, weil es einfach keine Überschneidungsmenge am Anfang gibt. Die trifft man dann eben manchmal zum Mittagessen oder in der Kaffeeküche, aber mit denen hat man am Anfang nicht soviel zu tun. **Aber auch diese Kollegen, mit denen ich jetzt weniger zu tun hatte, haben mir schon den Eindruck vermittelt, dass man willkommen ist.“**

#### **7.2.5.4 Handlungsempfehlungen für die Organisation**

Der Lebenslauf des sozialen Karrieretyps zeigt deutlich, dass soziale Kontakte die treibende Kraft seiner Entscheidungen darstellen. So macht er nicht nur die Entscheidung, welches Studium absolviert werden soll primär vom Standort der Universität abhängig, sondern auch der Bewerbungsprozess und die Wahl der Praktika und Werkstudententätigkeiten unterliegen in erster Linie sozialen Einflüssen.

Für eine Organisation dürfte dieser Karrieretyp eine Bereicherung und eine Herausforderung in vielerlei Hinsicht darstellen. So muss einerseits seine hohe Sozialkompetenz ein großes Plus für jede Organisation darstellen, andererseits verlangt er einer Organisation viel Fingerspitzengefühl im täglichen Umgang ab. Konkret bedeutet das, dass eine Organisation, die viel Wert auf Teamplayer legt, diesen auch eine Plattform bieten muss, auf der diese Qualifikation – und dies ist sie zweifelsohne - zum Tragen kommen

kann. Der soziale Karrieretyp kann nämlich nur innerhalb eines entspannten Betriebsklimas hohe Leistung erbringen. Deshalb ist es wichtig, diesem Karrieretyp bereits zu Beginn des Arbeitsverhältnisses eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu bieten und ihm das Gefühl zu geben, willkommen zu sein.

Das Herstellen dieser entspannten Organisationsatmosphäre bereitet – den organisationalen Sozialisationsberichten entnommen – gerade kleinen Organisationen beachtliche Schwierigkeiten. So hapert es oftmals an den Kommunikationsstrukturen und an dem dem Neuling entgegengebrachten Vertrauen. Wichtiger als für jeden anderen Karrieretypen ist für den sozialen Karrieretyp das *Gefühl des Dazugehörens*. Eine Integration ist für diesen auch erst dann gegeben, wenn er sich vollkommen in die Organisation aufgenommen fühlt. Ausgrenzungen jeglicher Art nimmt er sehr sensibel wahr, reagiert mit Rückzug und zweifelt an einem Verweilen in der Organisation. Die beschriebenen Ausgrenzungsprozesse beziehen sich meist nicht auf die Arbeitsgruppe, sondern auf die Vorgesetzten. So wird es als sehr schmerzlich empfunden, wenn der Vorgesetzte dem Neuling nicht mit dem nötigen Respekt und Vertrauen begegnet. Sobald der soziale Karrieretyp das Gefühl hat, dass er von seinem Vorgesetzten nicht als vollständige Arbeitskraft mit allen Rechten und Pflichten wahrgenommen wird, ist dies meist schon der Anfang vom Ende. Denn so zugänglich dieser Karrieretyp anfangs ist, so schnell zieht er sich auch in sich und aus der Organisation zurück. Als sehr bereichernd für seine Arbeit empfindet er ein freundschaftliches Verhältnis zu seinen Kollegen. So treibt ihn eine gute Teamstruktur mit Kollegen, die auf der gleichen Wellenlänge liegen, zu Höchstleistungen an.

Dieser Karrieretyp kann einer Organisation – gerade einer mit wenigen Mitarbeitern – ungemein viel in bezug auf Sozial- aber auch Fachkompetenz bieten, wichtig ist jedoch ein gewisses Feingefühl im Umgang mit ihm zu entwickeln. Und dieser Prozess sollte nicht allzu lange dauern.

## 8. Zusammenfassung und Diskussion

Über die Existenz verschiedener Karrieretypen lässt sich wenig diskutieren. So gab es schon immer Personen, die „Karriere machen wollen“ und Personen, die ihren Lebensmittelpunkt bei der Familie und Freizeit sehen (vgl. v. Rosenstiel 1997, v. Rosenstiel et al. 1989). Diese Studie hat sich jedoch zur Aufgabe gemacht, anhand von biographischen Erzählungen junger Diplomanden/Hochschulabsolventen eine genauere Definition der Bezeichnung *Karrieretyp* vorzunehmen. So sollte es nicht mehr darum gehen, Menschen allein danach zu klassifizieren, ob sie eine erfolgreiche berufliche Laufbahn absolvieren wollen oder nicht. Vielmehr wurde der Fokus darauf gelegt, zu beschreiben, was für den jeweiligen Typus eine erfolgreiche berufliche Laufbahn darstellt. Es sollte also die persönliche Karriereorientierung sichtbar werden, um daraufhin darstellen zu können, inwieweit sich Personen unterschiedlicher Karriereorientierung in bezug auf ihre organisationalen Sozialisationserfahrungen voneinander unterscheiden. Es konnten vier verschiedene Karrieretypen gebildet werden, die sich in ihren laufbahnbezogenen Wünschen und Vorstellungen deutlich voneinander unterscheiden.

An dieser Stelle werden abschließend die Ergebnisse der Studie zusammengefasst und diskutiert. Außerdem wird dargestellt, worin der Erkenntnisgewinn und methodische Einschränkungen liegen. Desweiteren wird der Praxisbezug aufgezeigt und Impulse für weitere Forschungsarbeiten gegeben.

### 8.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Diese Studie setzt sich aus quantitativen und qualitativen Untersuchungsschritten zusammen. So wurden zunächst innerhalb einer qualitativen Vorstudie 14 Interviews mit jungen Diplomanden bzw. Hochschulabsolventen durchgeführt. Die methodische Auswertung der Interviews erfolgte im Sinne eines thematischen Vergleichs (vgl. Meuser/Nagel 2009). Nach der vollständigen Transkription erfolgte eine Sequenzierung und Paraphrasierung der einzelnen Interviews in der Chronologie des Interviewverlaufs. Den paraphrasierten Textstellen wurden im Anschluss Überschriften zugeordnet, die sich zunächst an der Terminologie und an originalen Äußerungen der Interviewten orientierten. Redundante Äußerungen und Passagen innerhalb eines Interviews wurden anschließend zusammengestellt und typisiert, um dann über das jeweilige Interview hinaus vergleichbare Textpassagen mittels eines thematischen Vergleichs zuzuordnen, zusam-

menzustellen und mit einheitlichen Überschriften versehen zu können. Im letzten Schritt der Konzeptualisierung wurden relevante Interviewpassagen interpretiert und an Deutungskonzepte angebunden. Ziel dieser methodischen Herangehensweise war es, generalisierbare und typisierbare Äußerungen systematisch auswerten zu können. Durch diese Methodik konnten vier Karrieretypen gefunden werden, die sich in entscheidenden Merkmalen voneinander abgrenzen: *Klassischer Karrieretyp*, *neuer Karrieretyp*, *Sicherheitstyp* und *sozialer Karrieretyp*. Durch die Vorstudie entstanden aber nicht nur vier Karrieretypen, sondern auch die Dimensionen, die in der folgenden quantitativen Überprüfung abgefragt wurden: Berufliche Ziele, Karrieremotivation, Selbstwirksamkeitserwartungen, Big Five und berufliche Mobilität.

Die anschließende standardisierte, quantitative Untersuchung überprüfte zum einen die Charakterisierung der einzelnen Karrieretypen und erhob zum anderen Zusammenhänge zwischen Karrieretyp und organisationalen Sozialisationserfahrungen. Diese Studie wurde als Onlinebefragung an jungen Diplomanden und Hochschulabsolventen der Betriebswirtschaftslehre und der Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München durchgeführt. Es konnte die vorgenommene Typisierung in vier Karrieretypen bestätigt werden. Es ließ sich empirisch bestätigen, dass sich die einzelnen Karrieretypen in den beschriebenen Dimensionen signifikant voneinander unterscheiden: So strebt der klassische Karrieretyp nach hohem Einkommen, Prestige, Managementaufgaben und hierarchischem Aufstieg. Der Wunsch nach hierarchischem Aufstieg macht sich in seiner ausgeprägten extrinsischen Karrieremotivation deutlich. Für den neuen Karrieretypen sind Abwechslung und Autonomie wichtige Ziele seiner beruflichen Laufbahn. Außerdem ist er primär intrinsisch motiviert, verfügt über hohe Selbstwirksamkeitserwartungen und ist offen für neue Erfahrungen. Sein Streben nach Abwechslung drückt sich u.a. durch seine hohe berufliche Mobilität aus. Der Sicherheitstyp wünscht sich viel Sicherheit innerhalb seiner beruflichen Laufbahn. Wichtiger als der Beruf sind ihm Familie und Freizeit, was sich in seiner hohen extraprofessionalen Motivation zeigt. Er verfügt über geringe Selbstwirksamkeitserwartungen und seine berufliche Mobilität fällt geringer aus als bei den anderen Karrieretypen. Für den sozialen Karrieretypen steht eine gute Beziehung zu den Kollegen und den Vorgesetzten ganz weit oben auf der Wunschliste.

Durch die quantitative Studie konnten jedoch nicht nur die Abgrenzungen der einzelnen Typen bestärkt werden, sondern auch erste typenspezifische organisationale Sozialisati-

onserfahrungen erhoben werden. So beschreiben die sozialen Karrieretypen ihr Verhältnis zu den Kollegen besser als die drei anderen Typen. Dies lässt sich meines Erachtens durch den ausgeprägten Wunsch nach einer ausgeglichenen Kollegenbeziehung erklären. Der klassische Karrieretyp empfindet die meisten Spannungen zwischen Berufs- und Privatleben. Eine Erklärungsmöglichkeit könnte in den für einen hierarchischen Aufstieg meist notwendigerweise zu absolvierenden Überstunden liegen. Interessant ist in diesem Zusammenhang das Ergebnis, dass der klassische Karrieretyp trotz seines stark ausgeprägten Strebens nach einem schnellen Aufstieg zum Zeitpunkt der Befragung nicht mehr vertikale Karriereschritte verzeichnen konnte als die anderen Karrieretypen. Beim neuen Karrieretyp fällt das abwägende Commitment signifikant niedriger aus als bei den anderen Karrieretypen. Da sich der neue Karrieretyp u.a. durch seine Offenheit für neue Erfahrungen auszeichnet, fällt ihm ein spontaner Arbeitgeberwechsel scheinbar leichter. Jedoch konnte bei der Angabe der Organisationswechsel seit Arbeitsbeginn zahlenmäßig kein signifikanter Unterschied zwischen den einzelnen Typen festgestellt werden. Das abwägende Commitment fällt beim Sicherheitstypen am höchsten aus. Der Sicherheitstyp hat große Angst davor, seinen Arbeitsplatz zu verlieren und wird deshalb erst nach langen und ausführlichen Überlegungen einen solchen Schritt wagen. Mentoring wurde als eine mögliche Einführungsstrategie gezielt in diese Untersuchung integriert. Dabei konnte festgestellt werden, dass der klassische Karrieretyp häufiger einen Mentor an seine Seite gestellt bekommt als die drei anderen Karrieretypen. Dieses Ergebnis wies jedoch keine Signifikanz auf. Der klassische Karrieretyp stellt aufgrund seines Strebens nach einer vertikalen Karriere den förderungswürdigsten Typ für den Arbeitgeber dar. Denn schließlich erwartet man durch die Investition in die Förderung seiner Mitarbeiter auch ein entsprechend positives Resultat für das Unternehmen in Form von enger Bindung, hoher extrinsischer Motivation und viel Engagement. Die Annahme, dass die Fluktuationsrate durch Mentoring verringert wird, konnte in dieser Studie nicht bestätigt werden, jedoch aber dass mentorierte Personen das Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten positiver beschreiben als Personen ohne Mentor.

Durch die Standardisierung der Onlinebefragung war die Erhebung der persönlichen Erfahrungen nur begrenzt möglich. Diese Einschränkung wurde durch die anschließende qualitative leitfadengestützte Befragung von weiteren 14 Hochschulabsolventen aufgehoben. Diese qualitativen Interviews dauerten ca. eine Stunde und machten den biographischen und individuellen Verlauf von Karrieren sichtbar. Die Teilnehmer wurden



am Ende des Interviews dazu aufgefordert, sich innerhalb der aufgestellten Typologie – ihren Bedürfnissen und Wünschen entsprechend – einzuordnen. Dabei fiel auf, dass eine Zuordnung zu nur einem Typus den meisten Befragten schwer fiel. Als Ergebnisse dieser Teilstudie können festgehalten werden:

Bei der Biographie des klassischen Karrieretypen fällt zunächst die Linearität seiner Laufbahn auf. So passiert bei diesem Karrieretyp nichts zufällig, sondern alle beruflichen Schritte unterliegen einer (karriere)strategischen Planung. Sowohl die Studienwahl als auch die absolvierten Praktika/Werkstudententätigkeiten wurden zielgerichtet ausgewählt und sollten als Basis für die erfolgreiche berufliche Laufbahn dienen. Dieser Typ hat bei der Jobsuche nach dem Studium die geringsten Probleme und findet meist nach kurzer Bewerbungsphase eine adäquate Stelle. Da sich der klassische Karrieretyp bereits bei der Typologie als beruflich relativ immobil dargestellt hat, verwundert es nicht allzu sehr, dass gerade diese Immobilität häufig das Movens für die Wahl einer bestimmten Stelle war. Häufige Ortswechsel, gerade zu Beginn seiner beruflichen Laufbahn, wirken auf diesen Karrieretyp eher abschreckend. Innerhalb der Einarbeitungsphase ist für seine Arbeitszufriedenheit entscheidend, dass er klare Arbeitsaufträge erhält. Der klassische Karrieretyp möchte sich durch qualitativ herausragende Arbeit auszeichnen, und dies gelingt ihm am besten, wenn er deutliche Anleitungen erhält. Entsprechend seiner Typologie strebt er nach einem seiner Leistung angemessenen Gehalt; ein Gehalt, das sich an seiner erbrachten Leistung misst, wirkt auf ihn sehr motivierend. Der neue Karrieretyp unterscheidet sich innerhalb seiner Erfahrungen in einigen Aspekten doch sehr deutlich. So fällt der biographische Lebenslauf bis zum Interviewzeitpunkt sehr erfahrungsreich aus. Sowohl die Studien- als auch die Praktika-/Werkstudentenwahl erfolgen nicht zufällig, jedoch ohne festgelegte Zielvorgaben. Gerade die Praktika dienen als Orientierungshilfe für die spätere berufliche Laufbahn. Bei der Beschreibung der Bewerbungsphase fällt auf, dass der neue Karrieretyp Organisationen favorisiert, die eine abwechslungsreiche Berufslaufbahn unterstützen. Abwechslung kann sich bspw. im Absolvieren eines Traineeprogramms, der Möglichkeit ins Ausland zu gehen oder dem Arbeiten in verschiedenen Abteilungen und Projekten ausdrücken. Die Vorstellungsgespräche haben für den neuen Karrieretyp dahingehend eine wichtige Funktion, dass sie dem gegenseitigen Kennenlernen dienen. So macht sich der neue Karrieretyp während des Vorstellungsgesprächs einen konkreten Eindruck von seinem potentiellen Arbeitgeber und ist dabei eher kritisch. Gegenseitige Sympathie kann ein wichtiges Entscheidungskriterium sein. Für eine erfolgreiche Integration ist

wichtig, dass er selbständig seine Aufgaben erfüllen kann und dass er ein abwechslungsreiches Aufgabengebiet übertragen bekommt. Das stimmt auch mit seinem Wunsch nach horizontaler Veränderung überein; so ist für die Arbeitszufriedenheit dieses Karrieretyps wichtig, dass er die Möglichkeit zu wechselnden Arbeitsschwerpunkten während seiner ersten Berufsjahre erhält. Durch sein Streben nach selbständigem und autonomem Arbeiten widerstrebt es ihm, von seinen Vorgesetzten unter Druck gesetzt zu werden. Kombiniert sich diese Dominanz zusätzlich mit der Inkompetenz der Führungsebene, so macht sich bei diesem Typen Unzufriedenheit breit, die nicht selten in einer Kündigung endet. Weitere Gründe für mangelnde Zufriedenheit und niedriges Engagement liegen in ungenutzter Arbeitszeit und in – aus seiner Perspektive – „unnützen“ Überstunden. Überstunden werden als „unnützlich“ bezeichnet, wenn sie von der Organisation verordnet, aber nicht vom Arbeitsaufwand her notwendig sind. Seine Motivation wird dagegen durch die Förderung der persönlichen Fähigkeiten erhöht. So strebt der neue Karrieretyp nach einem ständigen Weiterbildungsprozess und erwartet von seinem Arbeitgeber, dass er dieses unterstützt. Durch seine offene Art fällt es dem neuen Karrieretypen leicht, sich ein funktionierendes Netzwerk aufzubauen, welches er sehr gewissenhaft pflegt. Diese Fähigkeit möchte er auch beruflich einsetzen können.

Die Biographie des Sicherheitstypen erscheint zunächst etwas unstringent; so fällt es schwer, eine Strategie oder Linie in seinem Lebenslauf zu erkennen. Die Studienwahl wurde aus verschiedenen Motiven getroffen, jedoch ohne sich intensive Gedanken über die spätere berufliche Laufbahn zu machen. Dies verwundert, da man eher davon ausgeht, dass der Sicherheitstyp aufgrund seines hohen Sicherheitsbedürfnisses ein Studieneinfach wählt, das mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem erfolgreichen Eintritt ins Berufsleben führt. Auch die absolvierten Praktika und Werkstudententätigkeiten weisen kein bestimmtes Schema auf und dienen häufig zur Finanzierung des Studiums. Diese unstrukturierte Vorgehensweise findet sich auch in seinem Bewerbungsverhalten wieder. Der Sicherheitstyp legt sich auf keine spezifischen Organisationen und Fachgebiete fest, sondern schickt zahlreiche Bewerbungen ab, „um zu sehen wie das Feedback ist. Ja einfach mal zu wissen, was hab’ ich denn eigentlich für Chancen, um mich selber auszuprobieren.“<sup>64</sup> Wichtiger als die Organisation und das jeweilige Fachgebiet ist ihm, aufgrund seiner hohen extraprofessionalen Motivation, der Ort seiner Stelle. Er möchte unbedingt in München bleiben, da dort seine Familie und Freunde leben und er auf diese nicht verzichten möchte. Auffällig ist bei den Vorstellungsgesprächen, dass dieser

---

<sup>64</sup> Zitat eines Probanden

Karrieretyp am besten vorbereitet zu sein scheint. So informiert er sich auf der einen Seite sehr intensiv über seinen potentiellen Arbeitgeber, um für jede Frage gut gewappnet zu sein. Auf der anderen Seite verfügt er über ein sehr niedriges Selbstbewusstsein und ist auch im Vorstellungsgespräch seinen eigenen Fähigkeiten gegenüber sehr kritisch. In bezug auf sein Einkommen ist es für den Sicherheitstypen wichtig, dass Gerechtigkeit herrscht. So vergleicht er sich häufig mit Kollegen gleicher Qualifikation und reagiert mit Frustration, wenn er feststellt, dass der eine oder andere mehr verdient. Daher äußert er im Interview den Wunsch nach tariflicher Vergütung, um mehr Absicherung für eine gerechte Bezahlung zu erhalten. Im Gegensatz zum neuen Karrieretyp strebt der Sicherheitstyp nach festen und routinierten Arbeitsaufgaben. Er steht Veränderungen jeglicher Art eher skeptisch gegenüber und reagiert besonders empfindlich, wenn er sich bei Veränderungsprozessen übergangen fühlt. Aufgrund seiner hohen extraprofessionalen Motivation möchte er möglichst viel Zeit mit Familie/Freunden/Freizeit verbringen; deshalb widerstreben ihm Überstunden generell, und wenn nötig, möchte er diese durch Gleitzeit jederzeit wieder ausgleichen können.

Der soziale Karrieretyp weist im Vergleich zu den anderen Karrieretypen einen sozialgeprägten Lebenslauf auf. Darunter ist zu verstehen, dass er viele laufbahnbezogenen Entscheidungen von sozialen Einflussfaktoren abhängig gemacht hat. Er besuchte das Gymnasium, weil es „Familiendition“ war, wählte das Studienfach, das bereits seine Eltern studiert haben und den Studienort, an dem die Freundin/der Freund studiert. Trotz dieser sozialen Prägung, interessieren ihn die Inhalte seines Studiums sehr und er wählte sein Studienfach, da es „mir eben wichtig ist, mich die nächsten fünf Jahre mit einer Sache zu beschäftigen, die mich eben interessiert, egal was, hinten raus kommt.“<sup>65</sup>

Die Inhalte sind also wichtiger als die möglichen Berufsaussichten. Ähnlich dem Sicherheitstypen ist während der Bewerbungsphase der entscheidende Faktor nicht die Organisation oder die Stelle an sich, sondern der Standort. Auch der soziale Karrieretyp versucht einen Standortwechsel beim Berufseintritt zu vermeiden, „weil ich ja an München irgendwie gebunden bin wegen meinem Freund. Ja und ich wollte einfach in München bleiben, weil es mir hier gut gefällt, meine Familie ist hier, meine Freunde sind hier, ja und ich bin einfach ein unflexibler Typ, was die Stadt angeht. Also mir war schon sehr wichtig, dass ich in München bleiben kann.“<sup>66</sup> Bei den Vorstellungsgesprächen fällt auf, dass der soziale Karrieretyp soziale Spannungen sehr sensibel wahrnimmt und diese für ihn ein Kriterium sind, sich auch gegen eine Stelle zu entscheiden. Er

---

<sup>65</sup> Zitat eines Probanden

<sup>66</sup> Zitat eines Probanden

strebt nach einem ausgeglichenen Betriebsklima und sobald er bemerkt, dass Konflikte in einer Abteilung oder Organisation bestehen, reagiert er sehr verunsichert und fühlt sich nicht mehr wohl. Gerade deshalb wünscht er sich an seinem ersten Arbeitstag viel Feingefühl und Aufmerksamkeit. Er möchte das Gefühl haben, willkommen zu sein. Für diesen Karrieretyp ist das Verhältnis zu den Kollegen ganz besonders wichtig. So möchte er zu möglichst vielen Mitarbeitern ein freundschaftliches Verhältnis aufbauen und nicht nur über Berufliches miteinander kommunizieren, sondern auch über Privates. Sobald sich der soziale Karrieretyp innerhalb seiner Arbeitsgruppe anerkannt, gemocht und von seinem Vorgesetzten geschätzt fühlt, fühlt er sich auch in die gesamte Organisation integriert.

## **8.2 Erkenntnisgewinn der Studie**

Die Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie demonstriert, dass es möglich war, Karrieretypen zu charakterisieren und ihre organisationalen Sozialisationserfahrungen zu beschreiben. Dass Karrieretypen beschreibbar und in bestimmten Charakteristika voneinander abgrenzbar sind, ist nicht neu (vgl. v. Rosenstiel 1997/ v. Rosenstiel et al. 1989, Schein 1975/1978, Holland 1985); neu ist vielmehr, dass diesen Typen ganz bestimmte Erfahrungen zugeordnet werden können. Neu ist außerdem, dass wir heute eine Dominanz des *neuen Karrieretypen* feststellen können. Dieser Karrieretyp ist eher unspezifisch, möchte sich nicht festlegen, möchte sich ausprobieren und keineswegs auf seine Autonomie und Selbständigkeit verzichten. Dieser Typus wäre vor wenigen Jahren noch sehr schwer in eine Organisation integrierbar gewesen. Heute müssen sich die Organisationen auf diesen Karrieretyp einstellen, denn in dieser Untersuchung erkannten sich die meisten Absolventen in der Beschreibung dessen wieder. Ein hohes Potential dürfte in diesem Typus zu entdecken sein, denn schließlich ist er an einem ständigen Weiterentwicklungsprozess interessiert, möchte seine Fähigkeit erweitern und ist sehr offen für neue Erfahrungen.

Aber auch die drei anderen Karrieretypen dürften ihre Herausforderungen an die Organisation stellen: Durch die qualitative Studie wurde deutlich, dass diese Typen viele verschiedene organisationale Sozialisationserfahrungen erleben und diese auch unterschiedlich interpretieren. Die verschiedenen Wünsche, Bereitschaften, Werte und Persönlichkeitsmerkmale der Typen stellen verschiedene Integrationsanforderungen an eine Organisation.

Durch den Aufbau dieser Studie in Form der sog. Sandwichmethode konnten zunächst durch die qualitative Vorstudie aktuell vorherrschende Karriereorientierungen einer Typologisierung unterzogen werden, um so zu neuen Karrieretypen zu gelangen. Diese wurden durch die quantitative, standardisierte Onlinebefragung empirisch bestätigt. Die anschließende qualitative Studie brachte die individuellen organisationalen Sozialisationserfahrungen der einzelnen Karrieretypen durch leitfadengestützte Interviews zum Vorschein. Wie ich unter 8.3 noch detaillierter erläutern werde, handelt es sich bei diesen Erkenntnissen jedoch nicht um ein fertiges Modell, welches zur präzisen Personalauswahl von Organisationen benutzt werden kann. Diese Untersuchung soll vielmehr deutlich machen, dass Organisationen sich auf verschiedene Karriereorientierungen einstellen müssen, wenn sie hochqualifiziertes Personal an sich binden möchten. Der hohen Kündigungsrate innerhalb der ersten beiden Berufsjahre könnte mithilfe von präziseren Stellenausschreibungen und detailgetreuen Anforderungsprofilen, die zu einer effektiven Kombination aus Mitarbeiter und Stelle bzw. Organisation führen, die Stirn geboten werden. Die Erkenntnisse dieser Studie müssen in weiteren Forschungsarbeiten großflächiger getestet werden. So besteht besonders bei der Prüfung der dargestellten organisationalen Sozialisationserfahrungen Forschungsbedarf. Wünschenswert wäre, dass aus den Ergebnissen dieser Arbeit durch weitere wissenschaftliche Studien ein Modell zur praktischen Anwendung resultieren würde. Ein Modell, mithilfe dessen konkretisiert werden kann, welche Stelle nach welchem Karrieretyp verlangt. Um durch diese Erkenntnis die Bedürfnislage dieses Typus besser als bisher befriedigen zu können und somit zu einer effektiveren Passung zwischen Individuum und Organisation beizutragen.

Durch diese Studie wurde außerdem deutlich, dass wir es heute mit einer relativ hohen Komplexität an möglichen Karriereverläufen zu tun haben. Karriere ist zu einem äußerst unpräzisen Begriff geworden. So wurde besonders durch die qualitativen Untersuchungen dieser Studie deutlich, dass unter Hochschulabsolventen ein breitgefächertes Verständnis von Karriere vorliegt. Aber wichtiger als diese Erkenntnis finde ich, dass deutlich wurde, dass Karrierevorstellungen nicht per se bestehen, sondern dass diese einem ständigen Entwicklungsprozess unterliegen. Gerade die Aufforderung, sich einem bestimmten Typus zuzuordnen, führte häufig zu Antworten wie: „Naja, also früher war ich sehr der Typ 1, aber jetzt würde ich mich eher als Typ 3 bezeichnen“<sup>67</sup>. Die individuelle, aber auch die soziale Entwicklung einer Person haben große Auswirkungen auf die

---

<sup>67</sup> Zitat eines Probanden

persönlichen Laufbahnvorstellungen. Interessant war jedoch, dass sich ein Großteil der Veränderung bereits beim Übergang von Studium in Beruf vollzieht und weniger in den ersten zwei bis drei Berufsjahren. Während des Studiums dachten viele von sich, dass sie ein anderer Karrieretyp sein würden als der zu dem sie sich zum Interviewzeitpunkt zuordneten (vgl. Berthel/Koch 1985).

### **8.3 Einschränkungen der Studie**

Ich möchte an dieser Stelle auf die methodischen Einschränkungen dieser Studie eingehen. Zum einen ist zu sagen, dass diese Untersuchung im Querschnittsdesign durchgeführt wurde und somit eine Momentaufnahme abbildet. Damit ist gemeint, dass die Diplomanden/Absolventen nur zu einem Zeitpunkt und nicht wie in dem aufwendigeren Paneldesign zu mehreren aufeinanderfolgenden befragt wurden. Durch eine Paneluntersuchung wäre es möglich gewesen, die individuelle Entwicklung der Befragten detaillierter nachzeichnen zu können. Das Querschnittsdesign erlaubt zwar keine individuelle Entwicklungsanalyse, allerdings wurde die Kohorte entsprechend zusammengesetzt, um mögliche entwicklungsabhängige Veränderungen der Karriereorientierung erkennen zu können.

Desweiteren möchte ich deutlich machen, dass es sich bei der von mir aufgestellten Typologie zunächst um einen Versuch handelt, viele Informationen zu ordnen und entsprechend zu typologisieren. Diese Typologisierung behauptet jedoch keinen Wahrheitsanspruch, sondern ist eine Möglichkeit, die durch die qualitativen Interviews erhaltenen Informationen zu systematisieren. Gerade in der qualitativen Sozialforschung ist es nicht möglich, absolute Ergebnisse zu präsentieren. Diesen Anspruch habe ich mit dieser Untersuchung auch nicht verfolgt, sondern diese Arbeit sollte eine modellhafte Grundlage dafür bieten, wie die mannigfaltigen Karriereorientierungen junger Hochschulabsolventen geordnet und strukturiert werden können, um an diese anschließen zu können. Angeschlossen wurde in dieser Arbeit durch die Darstellung typenspezifischer organisationaler Sozialisationserfahrungen; organisationale Sozialisationserfahrungen weisen eine hohe Komplexität auf und ich habe den Versuch unternommen, diese durch eine typenspezifische Zuordnung zu reduzieren. Eine empirische Bestätigung der von mir dargestellten Erfahrungen bleibt weiteren Forschungsarbeiten vorbehalten.

Ich möchte einen weiteren Aspekt als Einschränkung einfügen, wobei ich mir nicht sicher bin, ob Einschränkung tatsächlich die richtige Bezeichnung für Grenzen innerhalb der Karriereforschung darstellt. Ich möchte an dieser Stelle eine kurze Erläuterung zu

den qualitativen Abschnitten dieser Studie vornehmen. Besondere Gewichtung lege ich hierbei auf die Erzählungen der Karriereverläufe der verschiedenen Karrieretypen. So verdient es doch Anerkennung, dass die Teilnehmer ihre individuelle Karriere überhaupt so erzählen können, dass daraus ein Text entsteht. Ein Text, der die Grundlage für meine empirische Forschung darstellte. Wohlgermerkt aber nur ein Text und nicht die wirkliche Karriere einer Person. Ich beziehe mich hierbei auf die Ausführungen von Nassehi zur Biographieforschung: „Der Gegenstand biographischer Forschung sind nicht Lebensverläufe, sondern biographische Kommunikation bzw. deren Resultat: biographische Texte.“ (Nassehi 1994: 59) Daraus entsteht die Konsequenz, dass qualitative Karriereforschung nicht den Anspruch hat, zu prüfen, ob eine Person ihre Karriere auch wahrheitsgetreu oder „wie es wirklich war“ (ebd.) wiedergibt, sondern „welche Formen der Thematisierung ein biographischer Text in der Erzählgegenwart dafür findet, was dieser thematisiert. Soziologisch interessant an solchen Texten ist, in welcher Weise Lebensverläufe von Personen kommunikativ thematisiert werden, in welcher Weise Lebensläufe biographisch erzeugt werden (ebd.).“ Die Interviewsituation und die Themenstellung, nämlich seine Karriere wiederzugeben, produzierten spezifische Texte, welche in einem anderen Kontext anders ausfallen würden. So lässt sich erkennen, dass die Teilnehmer einen Großteil ihrer Biographie oder Lebenslaufs, wobei ich hier anmerken möchte, dass diese beiden Komponenten nicht das gleiche meinen<sup>68</sup>, aus der Kommunikation ausschließen. Es entsteht ein Text, der wichtige Stationen des Lebens als eine Karriere wiedergibt; diese Stationen werden von der erzählenden Person zusammenhängend und sich häufig gegenseitig bedingend dargestellt. Nassehi formuliert dieses Procedere folgendermaßen: „Biographien können Zusammenhänge stiften, die es vorher in dieser Form nicht gab. Was sie in der Vergangenheit beobachten, sind keine Reproduktionen von Vergangenen, sondern stets Neuproduktionen einer operativen Gegenwart.“ (Ebd.: 53)<sup>69</sup> Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass sich die Karrie-

---

<sup>68</sup> s. Hahn 1988: „Der Lebenslauf ist ein Insgesamt von Ereignissen, Erfahrungen, Empfindungen usw. mit unendlicher Zahl von Elementen. Er kann überdies (...) sozial institutionalisiert sein, z.B. indem bestimmte Karrieremuster oder Positionsequenzen normiert werden (...). Aber die Biographie macht für ein Individuum den Lebenslauf zum Thema. (...) Der Lebenslauf ist nur über die Fiktion biographischer Repräsentation als Wirklichkeit zugänglich.“ (Ebd.: 93f.)

s. hierzu auch Nassehi/Weber 1990: „Die biographische Position (...) auf einem Zeitstrahl ist (...) nicht einfach als eine Position auf einem Zeitstrahl nach einem erfahrenen und vor einem erwarteten Ereignis zu verstehen. Entscheidend ist vielmehr die permanente Modifikation, Uminterpretation, Neubewertung und das selektive Vergessen, Präsenhalten und Wiedererinnern von Bewusstseinsinhalten. Hier kommt der Begriff Biographie ins Spiel. Er formuliert eine Differenz zum Lebenslaufbegriff, also zum Insgesamt der erlebten Ereignisse und zu den institutionalisierten Lebenslaufmustern. Eine Biographie macht durch temporale Modifikationen den Lebenslauf zum Thema.“ (Ebd.: 155f.)

<sup>69</sup> s. hierzu auch Bourdieu 1990: „Diese Neigung, sich dadurch zum Ideologen seines eigenen Lebens zu machen, dass man im Dienst einer allgemeinen Intention gewisse signifikante Ereignisse auswählt und

reforschung und besonders die qualitative Karriereforschung sich dessen bewusst sein muss, dass sie mit Texten über individuelle Karriereverläufe arbeitet, aber nicht mit individuellen Karrieren. Auch ich habe mit Texten der Erzählungen über Karriereverläufe gearbeitet und diese Texte einer Analyse unterzogen. Es ging dabei aber eben nicht darum, zu zeigen, wie Karrieren verschiedener Karrieretypen tatsächlich verlaufen, sondern vielmehr, wie verschiedene Karrieretypen über ihre Karriere sprechen; *welche* Aspekte *wie* thematisiert werden. Das mindert meines Erachtens keineswegs den Wert der Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchung, denn wie soll qualitative Forschung funktionieren, wenn nicht durch die Auswertung von Beobachtetem bzw. Gesagtem. Wichtig ist es zu erkennen, dass genau darin der Wert dieser Methodik liegt.

#### **8.4 Praxisbezug**

Diese Arbeit verfolgte den Anspruch, die mannigfaltigen Karriereorientierungen junger Hochschulabsolventen zu beschreiben und typenspezifische organisationale Sozialisationserfahrungen aufzuzeigen. Dadurch wurde es möglich, die Unterschiedlichkeit der Erfahrungen der einzelnen Typen zu demonstrieren und daraus Handlungsanleitungen für Organisationen abzuleiten. Der Praxisbezug dieser Arbeit liegt darin, zu demonstrieren, dass es verschiedene Karrieretypen gibt, diese zu charakterisieren und daraus verschiedene integrative Anforderungen für Organisationen zu erkennen und zu beschreiben. So konnte dargestellt werden, dass sich die Organisationen auf unterschiedliche Ansprüche der Berufseinsteiger einstellen müssen:

Der klassische Karrieretyp strebt nach schnellem Aufstieg, einer leistungsgerechten Vergütung, benötigt klare Arbeitsaufträge und wünscht sich einen häufigen Austausch mit seinem Vorgesetzten. Er strebt nach einer linearen vertikalen Karriere und möchte von der Organisation *gesehen* und schnellstmöglich als Vollmitglied integriert werden. Organisationen sollten dem klassischen Karrieretyp entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten gewähren und ihm Aufmerksamkeit zukommen lassen, da dieser sehr empfindlich reagiert, wenn er lange Zeit auf der gleichen Hierarchiestufe verweilt bzw. übergangen wird. Dieser Karrieretyp stellt den Führungsnachwuchs in spe dar, deshalb sollte sich die Organisation vor seiner Einstellung im Klaren darüber sein, ob sie ihm eine entsprechende Entwicklungsplattform bieten kann. Ansonsten kann es zu Frustration auf Arbeitnehmer- und daraus resultierend auch auf Arbeitgeberseite kommen.

---

zwischen ihnen eigene Beziehungen stiftet, um ihnen Kohärenz zu geben (...) findet die natürliche Komplizenschaft des Biographen, der alles angefangen bei seinen Dispositionen des professionellen Interpretens, dazu beiträgt, diese artifizielle Kreation von Sinn zu akzeptieren.“ (Ebd.: 76)



Für die Arbeitszufriedenheit des neuen Karrieretyps sind Abwechslung, Autonomie und persönliche Weiterentwicklung die tragenden Motive. Seine intrinsische Karrieremotivation dominiert seine Herangehensweise an die Aufgabenbewältigung. Deshalb sind für ihn nicht nur gute Arbeitsergebnisse wichtig, sondern auch die Arbeitsmethodik an sich. Ständige Kontrolle durch seinen Vorgesetzten widerstrebt ihm, da er sich schnell seiner Autonomie und besonders seiner autonomen Denkweise beraubt fühlt. Organisationen müssen ihm dementsprechend den Raum für autonomes Arbeiten und persönliche Weiterentwicklung bieten. Da sich innerhalb der Beschreibung des neuen Karrieretypen die meisten Absolventen und Diplomanden wiedergefunden haben, wird die Integration dieses Typen in den nächsten Jahren die höchste Herausforderung an Organisationen stellen.

Der Sicherheitstyp dürfte durch sein Streben nach strukturiertem Arbeiten und tariflicher Vergütung der am einfachsten zu integrierende Karrieretyp sein. Wichtig ist, dass die Organisation diesem Karrieretyp Sicherheit und Konstanz vermittelt. Dieses ist allerdings auf dem sich ständig veränderndem Arbeitsmarkt meist nicht mehr ohne weiteres zu erfüllen.

Der soziale Karrieretyp verlangt von seiner Organisation eine angenehme Unternehmenskultur und ein entspanntes Arbeiten mit vielen Kontakten unter den Mitarbeitern. Dieser Typ ist der klassische Teamplayer und damit ungemein wichtig für die Effektivität einer Organisation. Deshalb sollte ein Unternehmen mit ihm sensibel umgehen und ihm eine Plattform für viele Kontakte bieten, da in ihm ein hohes Potential für den Erfolg der gesamten Organisation steckt. Ohne Teamplayer dürfte eine Organisation auf dem heutigen Arbeitsmarkt große Schwierigkeiten haben, zu überleben.

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass diese Arbeit das Bewusstsein dafür schärfen wollte, dass es wohl nicht mehr funktioniert, wenn Organisationen nur ein bestimmtes Verfahren zur Integration neuer hochqualifizierter Mitarbeiter durchführen. Die verschiedenen Karriereorientierungen junger Hochschulabsolventen verlangen ganz unterschiedliche Herangehensweisen, damit es zu einer erfolgreichen Integration kommt. Die von mir vorgestellten stellen wieder nur Möglichkeiten unter vielen dar und sollen Hilfestellungen bieten, wie die Organisationen erfolgreicher als bisher neue Mitarbeiter an sich binden können. Wichtiger als diese konkreten Handlungsvorstellungen ist meines Erachtens jedoch die Erkenntnis, dass verschiedene Karrieretypen nach verschiedenen Faktoren verlangen bzw. dass die gleichen Vorgänge und Verfahren bei diesen zu ver-

schiedenen Erfahrungen und Empfindungen führen. Wenn sich Organisationen dieses Umstands bewusst werden, ist schon viel gewonnen.

## **8.5 Weitere Forschungsfragen**

Ich möchte diese Arbeit mit einer Darstellung weiterer interessanter Forschungsfragen beenden:

- Für diese Arbeit wurde ein Querschnittsdesign gewählt und durch ein entsprechendes Kohortendesign mögliche Veränderungen der Karriereorientierung in Abhängigkeit von beruflichen Erfahrungen aufgezeigt. Um die individuelle Karriere einer Person nachzeichnen zu können und persönliche Veränderungen innerhalb der laufbahnbezogenen Bedürfnisse zu erfassen, wäre ein Paneldesign aussagekräftiger. Deshalb würde eine Panel-Untersuchung möglicherweise interessante Ergebnisse zur Entwicklung einer Karriere zum Vorschein bringen.
- Die Ergebnisse der qualitativen Studie zu den typenspezifischen organisationalen Sozialisationserfahrungen bieten eine gute Basis für weitere quantitative Untersuchungen. So könnten die von mir erzielten Ergebnisse in entsprechende Hypothesen transferiert werden und quantitativ bei einer umfangreichen Stichprobe überprüft werden.
- Die qualitativen Ergebnisse dieser Studie machen deutlich, dass jeder Karrieretyp verschiedene Vorstellungen mitbringt und organisationsspezifische Werte, Anforderungen, Aufgaben, Arbeitweisen, Einarbeitungsmethoden, Unternehmenskultur, Beziehung zum Vorgesetzten etc. unterschiedlich wahrnimmt und interpretiert. Aus den erzielten Ergebnissen dieser Arbeit könnte durch eine entsprechende empirische Überprüfung ein Modell ausgearbeitet werden, das die Charakterisierung eines Bewerbers als ein bestimmter Karrieretyp zulässt, um daraus resultierend eine genauere Passung zwischen Stellen- und Bewerberprofil erzielen zu können.

## Literaturverzeichnis

- Abele, A. (1994): Karriereorientierungen angehender Akademikerinnen und Akademiker. Bielefeld.
- Alderfer, C. P. (1969): An empirical test of a new theory of human needs. In: *Organizational Behavior and Human Performance* 4, S. 142-175.
- Alderfer, C.P. (1972): *Existence, relatedness, and growth. Human needs in organizational settings.* New York.
- Allen, N. J./Mayer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. In: *Journal of Occupational Psychology* 63, S. 1-18.
- Althaus, U. (1982): *Entwurf einer Theorie organisationaler Sozialisation. Eine verhaltenswissenschaftliche Analyse des Einarbeitungs- und Eingewöhnungsprozesses neuer Mitarbeiter in die Unternehmung.* Mannheim.
- Arnold, J. (1997): *Managing Careers into the 21st Century.* London.
- Arthur, M. B. (1994): The Boundaryless Career. In: *Journal of Organizational Behavior* 15, S. 7-22.
- Arthur, M. B./Hall, D. T./Lawrence, B. S. (1989): Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: Arthur, M. B./Hall, D. T./Lawrence, B. S. (Hrsg.): *Handbook of career theory.* Cambridge, S. 7-25.
- Arthur, M.B., Claman, P.H. & Defellippi, R.J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent career. In: *Academy of Management Executive* 9, S. 1-15.
- Arthur, M. B./Inkson K./Pringle, J.K. (1999): *The new Careers. Individual Action an Economic Change.* London/Thousand Oaks/New Delhi.
- Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (1996): *The Bounderyless Career.* New York/Oxford.
- Ashforth, B. E./Saks, A. M. (1996): Socialization tactics. Longitudinal effects on newcomer adjustment. In: *Academy of Management Journal* 39, S. 148-178.
- Atkinson, J. W. (1975): *Einführung in die Motivationsforschung.* Stuttgart.
- Auer, M. (2000): *Vereinbarungskarrieren.* München.
- Barton, A. H./Lazarsfeld, P. F. (1984): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In: Hopf, C./Weingarten, E. (Hrsg.): *Qualitative Sozialforschung.* Stuttgart, S. 41-89.
- Baugh, S. G./Lankau, M. J./Scandura, T. A. (1996): An investigation of the effects of protégé gender on responses to mentoring. In: *Journal of vocational behavior* 49, S. 309-323.
- Baum, H. S. (1992): Mentoring: Narcissistic fantasies and oedipal realities. In: *Human Relations* 45, S. 223-245.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne.* Frankfurt/M.

- Beck, U. (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In: Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (Hrsg.): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt/M, S. 19-113.
- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (1990): Das ganz normale Chaos der Liebe. Frankfurt/M.
- Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (1994): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt/M.
- Becker, F. (1994): Lexikon des Personalmanagements. München
- Berthel, J. (1991): Karriereanreize für Mitarbeiter. In: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart, S. 483-497.
- Berthel, J./Koch, E. (1983): Karriereplanung. In: Verlag modern Industrie (Hrsg.): Management Enzyklopädie. Landsberg/Lech, S.274-281.
- Berthel, J./Koch, E. (1985): Karriereplanung und Mitarbeiterförderung. Sindelfingen.
- Blickle, G. (2000): Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 44, S. 186-177.
- Bloemer, V. (2005): Patchworkkarriere. Mit Vielseitigkeit und Strategie zum Berufserfolg. Regensburg/Berlin.
- Bortz, J. (1999): Statistik für Sozialwissenschaftler. Berlin/Heidelberg.
- Bourdieu, P. (1990): Die biographische Illusion. In: BIOS 2, S. 75 -81.
- Brake, A. (2003): Familie-Arbeit-Freizeit: was zählt? Optionen der Lebensqualität in den Vorstellungen junger Erwachsener. Opladen.
- Brenner, O. C./Tomkiewicz, J. (1979): Job orientation of males and females: Are sex differences declining? In: Personnel Psychologist 32, S. 741-749.
- Briscoe, J. P./Hall, D. T. (2006): The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. In: Journal of Vocational Behavior 69, S. 5-19.
- Buchanan, B. (1974): Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. In: Administrative Science Quarterly 19, S. 533-546.
- Burchard, U. (2000): Managerkarrieren. Eine empirische Untersuchung des Karriereerfolges in mittleren Führungsebenen deutscher Großunternehmen. Frankfurt/M.
- Burke, R. J. (1966): Differences in perception of desired job characteristics of the opposite sex. In: Journal of Genetic Psychology 109, S. 37-46.
- Bushardt, S. C./Fretwell, C./Holdnak, B. J. (1991): The mentor/protégé relationship: A biological perspective. In: Human Relations 44, S.619-639.
- Caplan, R. D./Cobb, S./French, J. R. P./Van Harrison, R./Pinneau, S. R. (1980): Job demands and worker health. In: Arbor, A. (Hrsg.): University of Michigan, Institute of Social Research. Items were taken from text, S. 251-252.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. In: Multivariate Behavioral research 1, S. 140-161.

- Chaberny, A./Schober, K. (1982): Risiko und Chance bei der Ausbildungs- und Berufswahl – Das Konzept der differenzierten Information über Beschäftigungsaussichten. In: Mertens, D. (Hrsg.): Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB, S. 659-688.
- Chao, G. T. (1997): Mentoring phases and outcomes. In: Journal of Vocational Behavior 51, S. 15-28.
- Chao, G. T./O'Leary-Kelly, A. M./Wolf, S./Klein, H. J./Gardner, P. D. (1994): Organizational Socialization: Its Content and Consequences. In: Journal of Applied Psychology 79, S. 730-743.
- Chatman, J. A. (1991): Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. In: Administrative Science Quarterly 36, S. 459-485.
- Dalbert, C. (1999): Allgemeine berufliche Mobilitätsbereitschaft. In: Otto, K./Glaser, D./Dalbert, C. (Hrsg.): Skaldokumentation „Geographische und berufliche Mobilität“. Hallesche Berichte zur Pädagogischen Psychologie 8. Halle, S. 14-15.
- Dalbert, C./Otto, K. (2004): Allgemeine berufliche Mobilitätsbereitschaft. Modifizierte Fassung. In: Otto, K./Glaser, D./Dalbert, C. (Hrsg.): Skaldokumentation „Geographische und berufliche Mobilität“. Hallesche Berichte zur Pädagogischen Psychologie 8. Halle, S. 16-17.
- Dalton, G. W. (1989): Development views of careers in organizations. In: Arthur, M. B./Hall, D. T./Lawrence, B. S. (Hrsg.): Handbook of career theory. Cambridge, S. 89-109.
- Dalton, G. W./Thompson P./Price, R. (1977): The four stages of professional careers. In: Organizational Dynamics 6, S. 19-42.
- De Long, T. J. (1982): Reexamining the Career Anchor Model. In: Personell 56, S. 50-61.
- Defilippi, R. J./Arthur, M. B. (1994): The boundaryless career: a competency-based perspective. In: Journal of organizational behavior 15, S. 307-324.
- Diekmann, A. (2001): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek.
- Doppler, K. (1991): Coaching – Markt, Mode und Notwendigkeiten. In: Pappmehl, A./Walsh, I. (Hrsg.): Personalentwicklung im Wandel: Weiterbildungs-Controlling, Coaching, Personalportfolio. Wiesbaden, S. 91-92.
- Dorsch, F./Häcker, H./Stapf, K.-H. (2004): Psychologisches Wörterbuch. Bern/Göttingen/ Toronto/Seattle.
- Dortch, C. T. (1989): Job-Person-Match. In: Personell Journal 6, S. 49-57.
- Drescher, P. (1993): Organisationale Sozialisation. Eine Studie über das Wohlbefinden von Berufeinsteigern. Münster/New York.
- Driver, M. J. (1982): Career concepts – a new approach to career research. In: Katz, R. (Hrsg.): Career Issues in Human Resource Management. Englewood Cliffs, S. 5-17.

- Drodge, E.N. (2002): Career Counseling at the Confluence of Complexity Science and New Career. In: *Management* 5, S 49-62.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (2003): *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart.
- Erzberger, C. (1998): *Zahlen und Wörter. Die Verbindung quantitativer und qualitativer Daten und Methoden im Forschungsprozess*. Weinheim.
- Esser, H. (1987): Zum Verhältnis von qualitativen und quantitativen Methoden in der Sozialforschung, oder: Über den Nutzen methodologischer Regeln bei der Diskussion von Scheinkontroversen. In: Voges, W. (Hrsg.): *Methoden der Biographie- und Laufbahnforschung*. Opladen, S. 87-101.
- Feldman, D. C. (1976): A contingency theory of socialization. In: *Administrative Science Quarterly* 21, S. 433-452.
- Feldman, D. C. (1981): The multiple socialization of organizational members. In: *Academy of Management Review* 6, S. 309-318.
- Fisher, C. D. (1985): Social support and adjustment to work. A longitudinal study. In: *Journal of Management* 2, 39-53.
- Fletcher, J. K./ Bailyn, L. (1996): Challenging the last boundary: Reconnecting work and family. In: Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (Hrsg.): *Boundaryless Careers*. Oxford, S. 256-267.
- Frame, D. (1987): *Managing Projects in Organisations: How to make the best of time, techniques and people*. San Francisco.
- Freimuth, J./Elfers, C. (1992): Auf die ersten Eindrücke kommt es an. In: *Personalwirtschaft* 3, S. 31-37.
- Friederichs, J. (1980): *Methoden empirischer Sozialforschung*. Opladen.
- Fuchs, J. (1998): Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. In: *Harvard Business Manager* 4, S. 83-91.
- Furnham, A./Schäfer, R. (1984): Person-Environment-Fit, Job-Satisfaction and Mental Health. In: *Journal of Occupational Psychology* 57, S. 295-307.
- Gasteiger, R. M. (2007): *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement. Das proteische Erfolgskonzept*. Göttingen.
- Gerpott, T. J. (1988): *Karriereentwicklung von Industrieforschern – Positionswechsel in derselben Unternehmung?* Berlin.
- Giese, F. (1927): *Methoden der Wirtschaftspsychologie*. Berlin.
- Ginzberg, E./Ginsburg, S. W./Axelrad, S./Herma, J. L. (1951): *Occupational choice: An great approach to a general theory*. New York.
- Graen, G. (1976): Role-making processes within complex organizations. In: Dunnette, M. D. (Hrsg.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, S. 1201-1245.

- Graen, G./Orris, J. B./Johnson, T. W. (1973): Role assimilation processes in a complex organization. In: *Journal of Vocational Behavior* 3, S. 395-420.
- Greenhaus, J. H./Parasuraman, A./Wormley, W. M. (1990): Effect of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. In: *Academy of Management Journal* 33, S. 64-86.
- Gunz, H. (1989): *Careers and Corporate Cultures. Managerial mobility in large corporations.* Oxford/New York.
- Gunz, H. P./Liechtenstein, B. M. B./Long, R. G. (2002): Self-Organization in Career Systems: A View from Complexity Science. In: *Management* 5, S. 63-88.
- Hackel, S. (1995): *Berufliche Sozialisation und Identität ost- und westdeutscher Arbeitnehmer.* Wetzlar.
- Hahn, A. (1988): Biographie und Lebenslauf. In: Brose, H.-G./Hildebrand, B. (Hrsg.): *Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende.* Opladen, S. 211-241.
- Hall, D. T. (1976): *Careers in Organizations.* Glenview.
- Hall, D. T. (1986): *Career Development in Organizations.* San Francisco/London.
- Hall, D. T. (2002): *Careers in and out of organizations.* Thousand Oaks.
- Hall, D. T. (2004): The protean career: A quarter-century Journey. In: *Journal of Vocational Behavior* 65, S. 1-14.
- Hall, D. T./Mirvis, P. H. (1996): The new protean career: psychological success and the path with the heart. In: Hall, D. T. (Hrsg.): *The career is dead, long live career. A relational Approach to Careers.* San Francisco, S. 15-45.
- Hauser, E. (1991): Coaching von Mitarbeitern. In: v. Rosenstiel, L. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement.* Stuttgart, S. 198-206.
- Heckhausen, H. (1989): *Motivation und Handeln.* Berlin.
- Heinz, W. R. (1980): Berufliche Sozialisation. In: Hurrelmann, K./Ulich, D. (Hrsg.): *Handbuch der Sozialisationsforschung.* Weinheim, S. 499-520.
- Heinz, W. R. (1991): Berufliche und betriebliche Sozialisation. In: Hurrelmann, K./Ulich, D. (Hrsg.): *Neues Handbuch der Sozialisationsforschung.* Weinheim.
- Henning, M./Jardim, A. (1987): *Frau und Karriere.* Reinbeck.
- Hentze, J. (1990): *Personalwirtschaftslehre.* Bern/Stuttgart.
- Hermann, A. (2004): *Karrieremuster im Management. Pierre Bourdieus Sozialtheorie als Ausgangspunkt für eine genderspezifische Betrachtung.* Wiesbaden.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. (1959): *The motivation to work.* New York.
- Hirsch, P. (1987): *Pack your own Parachute.* Reading.
- Hofbauer, (1982): *Ausbildungs- und Berufsverläufe: Retrospektivanalysen des IAB.* In: Mertens, D. (Hrsg.): *Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB.* Nürnberg, S. 474-514.

- Hoff, E.-H./Lappe, L./Lempert, W. (1982): Sozialisierungstheoretische Überlegungen zur Analyse von Arbeit, Betrieb und Beruf. In: Soziale Welt 33, S. 508-536.
- Hoffmann, E./Walwei, U. (2002): Wandel der Erwerbsformen. Was steckt hinter den Veränderungen? In: Kleinhenz, G. (Hrsg.): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg, S. 135-144.
- Holland, J. L. (1985): Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments. Englewood Cliffs.
- Hoyos, C. G. (1974): Arbeitspsychologie. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz.
- Huber, K. (1992): Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart, S. 763-773.
- Hurrelmann K. /Ulich D (1991): Neues Handbuch der Sozialisationsforschung. Weinheim/Basel.
- Inglehart, R. (1977): The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles. Princeton.
- Inglehart, R. (1984): Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten. In: Klages, H./Kmieciak, P. (Hrsg.): Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel. Frankfurt/M., S. 279-316.
- Inglehart, R.(1989): Kultureller Umbruch. Frankfurt/M./New York.
- Inkson, K./Arthur, M. B. (2002): How to become a successful career capitalist. In: Organizational Dynamics 31, S. 48-61.
- Jablin, F. M. (1984): Assimilating new members into organizations. In: Bostrom, R. (Hrsg.): Communication yearbook 8. Beverly Hills, S. 594-626.
- Jones, G. R. (1986): Socialization Tactics, Self-Efficacy, And Newcomers' Adjustments to Organizations. In: Academy of Management Journal 29, S. 262-279.
- Jung, W. (1991): Coaching in Unternehmen – Beratung zwischen Therapie und Training. In: Pappmehl, A./Walsh, I. (Hrsg.): Personalentwicklung im Wandel: Weiterbildungs-Controlling, Coaching, Personalportfolio. Wiesbaden, S. 134-140.
- Kaschube, J. (1997a): Ziele von Führungsnachwuchskräften – die Sicht der Organisation und des Individuums. In: v. Rosenstiel, L./Lang - von Wins, T./Sigl, E. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart, S. 119-135.
- Kaschube, J. (1997b): Ziele von Führungsnachwuchskräften – Berufliche Entwicklung nach der Einarbeitung. München. Diss.
- Kehl, V./Kunzendorf, M. (2006): Potenziale diskontinuierlicher Erwerbsbiographien in Bezug auf organisationale Innovationskompetenz. In: Neuendorff, H./Ott, B. (Hrsg.): Neue Erwerbsbiographien und berufsbiographische Diskontinuität. Identitäts- und Kompetenzentwicklung in entgrenzten Arbeitsformen. Hohengehren, S. 81-100.
- Keupp, H. (1988): Riskante Chancen. Das Subjekt zwischen Psychokultur und Selbstorganisation. Sozialpsychologische Studien. Heidelberg.



- Keupp, H. (1994): Ambivalenzen postmoderner Identität. In: Beck, U./Beck-Gernsheim, E. (Hrsg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt/M., S. 336-349.
- Keupp, H. (2005): Patchwork-Identität statt Normalbiographie – Die Pflicht zur Selbstorganisation. In: Allmendinger, J. (Hrsg.): Karriere ohne Vorlage. Hamburg, S. 79-89.
- Keupp, H. (2006): Patchworkidentität – Riskante Chancen bei prekären Ressourcen. In: Neundorff, H./Ott, B. (Hrsg.): Neue Erwerbsbiographien und berufsbiographische Diskontinuität. Identitäts- und Kompetenzentwicklung in entgrenzten Arbeitsformen. Hohengehren, S. 5-23.
- Kieser, A./Nagel, R./Krüger, K./Hippler, G. (1990): Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Frankfurt/M.
- Kirchmeyer, C. (1998): Determinants of managerial career success. Evidence and explanations of male/female differences. In: Journal of Management 24, S. 673-692.
- Klages, H. (1987): Indikatoren des Wertewandels. In: v. Rosenstiel, L./Einsiedler, H./Streich, R. (Hrsg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik. Stuttgart, S. 1-17.
- Klages, H. (1985): Wertorientierungen im Wandel. Frankfurt/M./New York.
- Klauder, W. (1982a): Arbeitskräfte – Potentialrechnung. In: Mertens, D. (Hrsg.): Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB. Nürnberg, S. 99-120.
- Klauder, W. (1982b): Der methodische Ansatz des IAB zur längerfristigen Vorausschätzung des Arbeitsmarktes. In: Mertens, D. (Hrsg.): Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB. Nürnberg, S. 173-182.
- Koberg, C. S./Boss, R. W./Chappell, D./Ringer, R. C. (1994): Correlates and consequences of protégé mentoring in a large hospital. In: Group and Organization Management 19, S. 219-239.
- Kraak, B./Nord-Rüdiger, D. (1985): Die berufliche Motivation von Frauen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 29, S. 153-161.
- Kram, K. E. (1983): Phases of the mentor relationship. In: Academy of Management Journal 26, S. 608-625.
- Kram, K. E. (1985): Mentoring at work. Developmental relationships in organizational life. Glenview.
- Kram, K. E. (1988): Mentoring at work. Developmental Relationship in Organizational Life. Lanham.
- Krüger, K. H. (1983): Integrationschwierigkeiten im Prozess der Einarbeitung. Theoretische Konzeptualisierung und empirische Analyse von Konfliktfeldern bei der Eingliederung neuer Mitarbeiter. Mannheim.

- Krüger, M. (1982): Bestand und Wandel von Erwartungen bei Angestellten in neuen Tätigkeitsfeldern. Eine empirische Studie zum Verständnis von Erwartungsenttäuschungen. Mannheim. Diss.
- Kümmerling, A./Dickenberger, D. (2002): Karrieremotivation und familiäre Orientierung. Eine Studie über die Karriereorientierung von Statusgruppen. In: Keller, B./Mischau, A. (Hrsg.): Frauen machen Karriere in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Baden-Baden, S. 65-81.
- Kupka, P. (2005): Herausforderungen der Berufsforschung – Konsequenzen für die Berufsbildung. In: Gaubitsch, R./Sturm, R. (Hrsg.): Beruf und Beruflichkeit. Diskussionsbeiträge aus der deutschsprachigen Berufsbildungsforschung. Wien, S. 7-19.
- Lachnit, K. (2005): Kaminkarrieren als – Erfolgswege in einer vom Wandel geprägten Arbeitswelt. In: Allmendinger, J. (Hrsg.): Karriere ohne Vorlage. Hamburg, S. 90-95.
- Lang-von Wins, T. (1997): Zum Einfluss von Selbstwirksamkeitserwartungen auf die Entscheidung der Karriere. In: v. Rosenstiel, L./Lang-von Wins, T./Sigl, E. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart, S. 101-119.
- Lattmann, C. (1982): Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters. Bern/Stuttgart.
- Leemann, R. J./Heintz, B. (2000): Mentoring und Networking beim wissenschaftlichen Nachwuchs. Empirische Ergebnisse einer Studie zu Karriereverläufen von Frauen und Männern an den Schweizer Hochschulen. In: Page, J./Leemann, R. J. (Hrsg.): Karriere von Akademikerinnen. Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung. Bern, S. 49-72.
- Lehnert, C. (1996): Neuorientierung der betrieblichen Karriereplanung. Auswirkungen struktureller Veränderungen. Wiesbaden. Diss.
- Lifton, R. J.(1968): Protean man. In: Partisan Review 35, S. 13-27.
- Louis, M. R./Posner, B. Z./Powell, G. N. (1983): The availability and helpfulness of socialization practices. In: Personnel Psychology 36, S. 857-881.
- Lukie, M. (1985): Probleme der Einführung neuer Mitarbeiter in Organisationen. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 81, S. 341-349.
- Lüscher, K. (1968): Der Prozess der beruflichen Sozialisation. Stuttgart.
- Maier, K.-D. (1980): Organisationale Karriereplanung – eine verhaltenswissenschaftliche fundierte Analyse von Gestaltungsmöglichkeiten zur Beeinflussung der individuellen Karriere in Organisationen. Frankfurt/M..
- Manhardt, P. J. (1972): Job orientation of male and female college graduates in business. In: Personnel Psychology 15, S. 361-368.
- Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation. In: Psychological Review 50, S. 370-396.
- Maslow, A.H. (1954): Motivation and personality. New York.

- Mayrhofer, W. (1996): *Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen. Eine theoretische Analyse.* Stuttgart.
- Mayrhofer, W./Meyer, M./Steyrer, J./Iellatchitch, A./Schiffinger, M./Strunk, G./Erten-Buch, C./Hermann, A./Matti, C. (2002): Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in „neuen“ Karrierefeldern. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 16, S. 392-413.
- Mayrhofer, W./Schiffinger, M./Strunk, G. (2004): *Neue Karrieren – komplexe Karrieren.* Konferenzbeitrag auf der Pflingsttagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Graz, 2. - 4. Juni 2004
- Mertens, D. (1982a): *Der Arbeitsmarkt als System von Angebot und Nachfrage.* In: Mertens, D. (Hrsg.): *Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB.* Nürnberg, S. 13 – 30.
- Mertens, D. (1982b): *Informationsgehalt – Wahrscheinlichkeit – Reichweite: Das Grundtrilemma der Prognostik.* In: Mertens, D. (Hrsg.): *Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Ein Forschungsinventur des IAB.* Nürnberg, S. 145-151.
- Meuser, M./Nagel, U. (2009): *Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion.* In: Bogner, A./ Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder.* Wiesbaden, S. 35-60.
- Miller, D. C./Form, W. H. (1951): *Industrial Sociology.* New York.
- Mirvis, P. H./Hall, D. T. (1994): *Psychological success and the boundaryless career.* In: *Journal of Organizational Behavior* 15, S. 365-380.
- Mirvis, P.H./Hall, D.T. (1996): *Psychological Success ans the Boundaryless Career.* In: Arthur, M. B./Rousseau, D. M. (Hrsg.): *The Boundaryless Career.* New York/Oxford, S. 237-255.
- Morrison, E. W. (1993): *Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization.* In: *Journal of Applied Psychology* 78, 173-183.
- Münsterberg, H. (1912): *Psychologie und Wirtschaftsleben.* Leipzig.
- Murray, H. A. (1938): *Explorations in personality.* New York.
- Myers-Briggs, J. (1962): *The Myers-Briggs-Type-Indicator.* Paalo Alto.
- Nassehi, A. (1994): *Die Form der Biographie. Theoretische Überlegungen zur Biographieforschung in methodologischer Absicht.* In: *BIOS* 7, S. 46-65.
- Nassehi, A./Weber, G. (1990): *Zu einer Theorie biographischer Identität.* In: *BIOS* 2, S. 155-187.
- Nerdinger, F. W. (1995): *Motivation und Handeln in Organisationen.* Stuttgart.
- Neuberger, O. (1974): *Messung der Arbeitszufriedenheit.* Stuttgart.
- Neuberger, O./Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Erfahrungen mit dem "Arbeitsbeschreibungsbogen ABB".* Bern
- Nicholson, N./Arnold, J. (1991): *From expectation to experience: graduates entering a large coporation.* In: *Journal of occupational behavior* 12, S. 413- 429.

- Nohria, N. (1992): Is network perspective a useful way of studying organizations? In: Nohria, N./Eccles, R. G. (Hrsg.): *Networks and organizations: Structure, form, and action..* Boston, S. 1-22.
- Ostroff, C./Kozlowski, S. T. J. (1992): Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. In: *Personell Psychology* 45, S. 849-874.
- Parker, P./Arthur, M. B. (2002): Bringing "New Science" into Careers Research. In: *Management* 5, S. 105-125.
- Parsons, F. (1909): *Choosing a vocation.* Boston.
- Peuckert, Rüdiger (1996): *Familienformen im sozialen Wandel.* Opladen.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2003): *Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen.* München.
- Porter, L./Lawler, E./Hackman, R. (1975): *Behavior in organizations.* Tokio.
- Prein, G./Kelle, U./Kluge, S. (1993): Strategien zur Integration quantitativer und qualitativer Auswertungsverfahren. In: Der Vorstand des SFB 186 (Hrsg.): *Arbeitspapier Nr. 19.* Bremen.
- Pulakos, E. D./Schmitt, N. (1983): A longitudinal study of a valence model approach for the prediction of job satisfaction of new employees. In: *Journal of Applied Psychology* 68, S. 307-312.
- Rammstedt, B./John, P. J. (2005): Kurzversion des Big Five Inventory: Entwicklung und Validierung eines ökonomischen Inventars zur Erfassung der fünf Faktoren der Persönlichkeit. In: *Diagnostica* 51, S. 195-206.
- Raststetter, D. (1996): *Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche.* Stuttgart.
- Rau, I. (1995): *Weibliche Führungskräfte. Ursachen und Unterrepräsentanz und Konsequenzen für die Förderung von Frauen in Führungspositionen.* Frankfurt/M..
- Rehn, M.-L. (1990): *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. Eine Längsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe.* München.
- Reutter, G. (2003): *Diskontinuierliche Erwerbsbiographien: Entwicklungstrends auf dem Arbeitsmarkt – neue Anforderungen an die berufliche Weiterbildung. Erweiterte Fassung des Referats auf dem TAK/ProLern-Workshop.*
- Reyher, L./Kohler, H. (1982): Arbeitszeit und Arbeitsvolumen. In: Mertens, D. (Hrsg.): *Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB.* Nürnberg, S. 213-226.
- Richardson, M. S. (1974): The Dimensions and Work Orientation in College Women. In: *Journal of Vocational Behavior* 5, S. 161-172.
- Rolff, H.-G. (1967): *Sozialisation und Auslese durch die Schule.* Heidelberg.
- Rottloff, A. (2004): *Networking. Kontakte knüpfen, Verbindungen pflegen, Beziehungen nutzen.* München.

- Rumpf, M./Müller, J. (2004): Mentoring für Frauen: Ein Konzept auf dem Prüfstand. Hintergründe zur wissenschaftlichen Begleitstudie des Frauen-Mentoring-Programms S.E.T. In: Fröse, M. W./Rumpf, M. (Hrsg.): Women in Management. Beiträge zu Existenzgründungen von Frauen und Geschlechterkonstruktionen von Management von Organisationen. Königstein, S. 113-137.
- Rustemeyer, R./Thrien, S. (1989): Die Managerin – der Manager: wie weiblich dürfen sie sein, wie männlich müssen sie sein? In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 33, S. 108-116.
- Saterdag, H./ Stegmann, H. (1982): Ausbildungs- und Berufsverläufe: Die IAB – Längsschnittuntersuchung. In: Mertens, D. (Hrsg.): Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB. Nürnberg, S. 445-474.
- Schein, E. H. (1968): Organizational socialization and the profession of management. In: Industrial Management Review 9, S. 1-16.
- Schein, E. H. (1971): The individual, the organization and the career: a conceptual scheme. In: Journal of Applied Behavioral Science 7, S. 401-426.
- Schein, E. H. (1975): How „career anchors“ hold executives to their career paths. In: Personell 52, S. 11-24.
- Schein, E. H. (1978): Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Needs. Reading.
- Schein, E. H. (1986): A Critical Look at Current Career Development, Theory and Research. In: Hall, D. T. (Hrsg.): Career Development in Organizations. London, S. 310-331.
- Schein, E. H. (1995): Karriereanker. Die verborgenen Muster in ihrer beruflichen Entwicklung. Überarbeitete Auflage. Darmstadt/München.
- Schmidt, K.-H./Hollmann, S./Sodenkamp, D. (1998): Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer. In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostisches Psychologie 19, S. 93-106.
- Scholbeck, A. (2002): Das Karriereverhalten von Frauen und Männern in unterschiedlichen Berufsdomänen. Eine empirische Studie über die berufliche Situation im Ingenieurwesen, Pflege- und Ärztebereich. Sankt Ingbert.
- Schroer, M. (2001): Das Individuum der Gesellschaft. Synchrone und diachrone Theorieperspektiven. Frankfurt/M..
- Schulte-Florian, G. (1999): Determinanten der Karriere. Eine theoretische Analyse unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Besonderheiten. München.
- Schwarzer, R./Jerusalem, M. (1992): Erfassung leistungsbezogener und allgemeiner Kontroll- und Kompetenzerwartungen. In: Krampen, G. (Hrsg.): Diagnostik von Attributionen und Kontrollüberzeugungen. Göttingen/Toronto/Zürich, S. 127-133.

- Seifert, K. H. (1977): Zur Entwicklung und Lage der Berufspsychologie im deutschen Sprachraum. In: Psychologische Rundschau 28, S. 78-96.
- Seifert, K. H./Bergmann, Ch. (1983): Deutschsprachige Adaption des Work Values Inventory von Super. Ergebnisse bei Gymnasiasten und Berufstätigen In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 27, S. 160-171.
- Shepard, H.A. (1984): On the realization of human potential: A path with a heart. In Arthur, M. B./Bailyn, L./Levenson, D. J., Shepard, H. A. (Hrsg.): Working with careers. New York, S. 25-46.
- Sherman, J. D./Smith, H. L./Mansfield, E. R. (1986): The impact of emergent network structure on organizational socialization. In: Journal of Applied Behavioral Science 22, S. 53-63.
- Siegfried, W. D./Macfarlane, I./Graham, D. B./Moore, N. A./Young, P. L. (1981): A Reexamination of Sex Differences in Job Preferences. In: Journal of Vocational Behavior 18, S. 30-42.
- Sieverding, M. (1990): Psychologische Barrieren in der beruflichen Entwicklung. Das Beispiel der Medizinerinnen. Stuttgart.
- Small, S./Riley, D. (1990): Towards a multidimensional assessment of work spillover in family life. In: Journal of Marriage and the Family 52, S. 51-61.
- Spitznagel, E. (1982a): Beschäftigungspolitische Aktionen und Reaktionen von Unternehmen. In: Mertens, D. (Hrsg.): Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB. Nürnberg, S. 246-278.
- Spitznagel, E. (1982b): Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM): Beschäftigungswirkung, Zielgruppenorientierung und gesamtfiskalischer Kostenvergleich. In: Mertens, D. (Hrsg.): Konzepte der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Eine Forschungsinventur des IAB. Nürnberg, S.278-299.
- Stahle, W. (1989): Management, München.
- Stengel, M. (1990): Karriereorientierung und Karrieremotivation: Einstieg und Aufstieg von Frauen in Organisationen. In: Domsch, M./Regnet, E. (Hrsg.): Weibliche Fach- und Führungskräfte. Wege zur Chancengleichheit. Stuttgart, S. 67-92.
- Stengel, M. (1997): Karriere aus der Sicht des Individuums und der Organisation. In: v. Rosentiel, L. /Lang – von Wins, T./ Sigl, E. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart, S. 65-85.
- Stoß, F./Stothfang, E. (1985): Berufskunde. Stuttgart.
- Super, D. E. (1939): Occupational level and job satisfaction. In: Journal of Applied Psychology 23, S. 547-564.
- Super, D. E. (1942): Dynamics of vocational adjustment. New York.
- Super, D. E. (1970): Work Values Inventory. Boston.
- Super, D. E. (1973): The work values Inventory. In: Zytowski, D. G. (Hrsg.): Contemporary approaches to interest measurement. Minneapolis, S. 189-205.

- Super, D. E. (1986): Life career roles: self-realization in work and leisure. In: Hall, D. T. (Hrsg.): Career Development in Organizations. San Francisco, S. 95-119.
- Super, D.E. (1957): The Psychology of Careers. New York.
- Täubner, M. (2005): Bleibt das jetzt so? – Hochschulabsolventen zwischen Sinnkrise und Praxischock. In: Allmendinger, J. (Hrsg.): Karriere ohne Vorlage. Hamburg, S. 69-78.
- Taylor, F. W. (1911): The principles of scientific management. London.
- Tillmann, K.-J. (1999): Über Sozialisationstheorien. In: Lange, U./Harney, K./Rahn, S./Stachowski/H.: Studienbuch Berufliche Sozialisation. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zu Etappen der beruflichen Sozialisation. Bad Heilbrunn, S. 31-50.
- Toffler, B. L. (1981): Occupational role development: The changing determinants of outcomes for the individual. In: Administrative Science Quarterly 26, S. 396-418.
- Turban, D. B./Dougherty, T. W. (1994): The role of protégé personality in receipt of mentoring an career success. In: Academy of Management Journal 37, S. 688-702.
- Überla, K. (1971): Faktrenanalyse. Berlin.
- Ulich, D. (1976): Zur Methodik der Sozialisationsforschung, In: Hurrelmann, K: Sozialisation und Lebenslauf. Reinbek, S. 53-67.
- Van Maanen, J. (1975): Police Socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. In: Administrative Science Quarterly 20, S. 207-228.
- Van Maanen, J. (1976): Breaking In: Sozialisation to Work. In: Dubin, R. (Hrsg.): Handbook of Work, Organization and Society. Chicago, S. 61-130.
- Van Maanen, J. (1978): People processing: Strategies of organizational socialization. In: Organizational Dynamics 7, S. 18-36.
- Van Maanen, J./ Schein, E. H. (1979): Toward a theory of organizational socialization. In: Research in Organizational Behavior, 1, S. 209-264.
- v. Rosenstiel, L. (1987): Wandel in der Karrieremotivation – Verfall oder Neuorientierung? In: v. Rosenstiel, L./Einsiedler, H./Streich, R. (Hrsg.): Wertewandel als Herausforderung für die Unternehmenspolitik. Stuttgart, S. 35-53.
- v. Rosenstiel, L. (1989): Selektions- und Sozialisationseffekte beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 33, S. 21-32.
- v. Rosenstiel, L. (1992): Führungs- und Führungsnachwuchskräfte: Spannungen und Wandlungen in Phasen gesellschaftlichen Umbruchs. In: Zeitschrift für Personalforschung 6, S. 327-351.
- v. Rosenstiel, L. (1997): Die Karriere – ihr Licht und ihre Schatten. In: v. Rosenstiel, L./Lang-von Wins, T./Sigl, E. (Hrsg.): Perspektiven der Karriere. Stuttgart, S. 13-43.
- v. Rosenstiel, L. (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie. 4. Auflage. Stuttgart.

- v. Rosenstiel, L./Stengel, M. (1987): Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen. Bern/Stuttgart/Toronto.
- v. Rosenstiel, L./Nerdinger, F./Spieß, E. (1989): Führungsnachwuchs im Unternehmen. Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation. München.
- v. Rosenstiel, L./Nerdinger, F./Spieß, E. (1991): Was morgen alles anders läuft. Die neue Spielregeln der Manager. Düsseldorf/Wien/New York.
- Vroom, V. H (1964): Work and motivation. New York.
- Walker, J. W. (1980): Human Ressource Planning. New York.
- Wanous, J. P. (1980): Organizational entry. Recruitment, selection, and socialization of newcomers. Sydney.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen.
- Weinert, A. B. (1987): Lehrbuch der Organisationspsychologie. München/Wien.
- Weiss, H. M. (1978): Social Learning of work values in organizations. Journal of Applied Psychology 63, S. 711-718.
- Welte, H. (1999): Der Berufseinstieg von Wirtschaftsakademikern. Eine sozialisationstheoretische Studie. Wiesbaden.
- Widmaier, S. (1991): Wertewandel bei Führungskräften und Führungsnachwuchs. Zur Entwicklung einer wertorientierten Unternehmensgestaltung. Konstanz.
- Williams, R. S. (1995): Berufsentwicklung, Laufbahn und Beratung. In: Greif, S./Holling, H./Nicholson, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie – Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen. Weinheim, S. 193-199.



## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Mean Importance and Rank Order of Job Characteristics	23
<b>Tabelle 2:</b> Berufliche Ziele, von denen angenommen wird, dass sie Frauen teils wichtiger, teils weniger wichtig sind. Bedeutsamkeit, allgemein erfragt	26
<b>Tabelle 3:</b> Subjektive Handlungsabhängigkeiten. Statistisch signifikante Unterschiede (t-Tests) zwischen Frauen und Männern	26
<b>Tabelle 4:</b> Rangfolge des Stellenwertes ausgewählter beruflicher Aspekte	31
<b>Tabelle 5:</b> Typologische Differenzierung der weiblichen Befragten	32
<b>Tabelle 6:</b> Typologische Differenzierung der männlichen Befragten	32
<b>Tabelle 7:</b> Materialistische und postmaterialistische Ausprägung in der Bevölkerung der BRD	54
<b>Tabelle 8:</b> Typenbildung nach Klages	56
<b>Tabelle 9:</b> Typenverteilung	59
<b>Tabelle 10:</b> Klassifikationsschema von Sozialisationsstrategien	85
<b>Tabelle 11:</b> Aufeinanderfolgende Phasen in Modellen zur organisationalen Sozialisation	91
<b>Tabelle 12:</b> Auswertungsschema des Einzelinterviews A/Karrieretypologie	105
<b>Tabelle 13:</b> Auswertungsschema des Einzelinterviews B/Karrieretypologie	106
<b>Tabelle 14:</b> Codierung aller Interviews/Karrieretypologie	108
<b>Tabelle 15:</b> Mittelwertvergleich/Karriereorientierung zwischen Frauen und Männern	157
<b>Tabelle 16:</b> Mittelwertvergleich/Karriereorientierung zwischen den einzelnen Kohorten	158
<b>Tabelle 17:</b> Mittelwertvergleich/Karriereorientierung zwischen Soziologen und Betriebswirten	160
<b>Tabelle 18:</b> Rotierte Komponentenmatrix	163
<b>Tabelle 19:</b> Zwischensubjektfaktoren/klassischer Karrieretyp	169
<b>Tabelle 20:</b> Deskriptive Statistik/klassischer Karrieretyp	170
<b>Tabelle 21:</b> Multivariate Tests/klassischer Karrieretyp	171
<b>Tabelle 22:</b> Tests der Zwischensubjekteffekte/klassischer Karrieretyp	171
<b>Tabelle 23:</b> Zwischensubjektfaktoren/neuer Karrieretyp	173
<b>Tabelle 24:</b> Deskriptive Statistiken/neuer Karrieretyp	174
<b>Tabelle 25:</b> Multivariate Tests/neuer Karrieretyp	174
<b>Tabelle 26:</b> Tests der Zwischensubjekteffekte/neuer Karrieretyp	175
<b>Tabelle 27:</b> Zwischensubjektfaktoren/Sicherheitstyp	177
<b>Tabelle 28:</b> Deskriptive Statistik/Sicherheitstyp	177
<b>Tabelle 29:</b> Multivariate Tests/Sicherheitstyp	177

<b>Tabelle 30:</b> Test der Zwischensubjekte/Sicherheitstyp	178
<b>Tabelle 31:</b> Zwischensubjektfaktoren/sozialer Karrieretyp	179
<b>Tabelle 32:</b> Deskriptive Statistiken/sozialer Karrieretyp	180
<b>Tabelle 33:</b> Multivariate Tests/sozialer Karrieretyp	180
<b>Tabelle 34:</b> Tests der Zwischensubjekteffekte/sozialer Karrieretyp	181
<b>Tabelle 35:</b> Mittelwertvergleich zwischen klassischem/neuem Karrieretypen und Sicherheitstypen/sozialem Karrieretypen in bezug auf die Variable „Selbstwirksamkeitserwartungen“	183
<b>Tabelle 36:</b> Chi-Quadrat-Test zur Darstellung der Verteilung der Studienfächer auf die einzelnen Karrieretypen	184
<b>Tabelle 37:</b> Chi-Quadrat-Test zum Aufzeigen der Geschlechterverteilung bei den einzelnen Karrieretypen	185
<b>Tabelle 38:</b> Gründe für Stellenwahl	187
<b>Tabelle 39:</b> Unterstützung während der Bewerbungsphase	187
<b>Tabelle 40:</b> Informationsverhalten über eine Stelle	188
<b>Tabelle 41:</b> Karriereschritte	189
<b>Tabelle 42:</b> Gründe für Stellenwechsel	190
<b>Tabelle 43:</b> Persönliches Nettoeinkommen pro Monat	191
<b>Tabelle 44:</b> Mittelwertvergleich zwischen sozialem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „Verhältnis mit den Kollegen“	192
<b>Tabelle 45:</b> Mittelwertvergleich zwischen sozialem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „Verhalten der Kollegen“	193
<b>Tabelle 46:</b> Mittelwertvergleich zwischen klassischem/neuem Karrieretypen und Sicherheitstypen/sozialem Karrieretypen in bezug auf die Variable „Aufgabenerfüllung“	194
<b>Tabelle 47:</b> Mittelwertvergleich zwischen neuem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „Integration in die Organisation“	194
<b>Tabelle 48:</b> Mittelwertvergleich zwischen klassischem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „Work-Life-Konflikt“	195
<b>Tabelle 49:</b> Mittelwertvergleich zwischen neuem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in bezug auf die Variablen „abwägendes Commitment“ und „normatives Commitment“	196
<b>Tabelle 50:</b> Mittelwertvergleich zwischen Sicherheitstypen und den anderen Karrieretypen in bezug auf die Variable „abwägendes Commitment“	197
<b>Tabelle 51:</b> Mann-Whitney-U-Test zum Vergleich zwischen neuem Karrieretypen und anderen Karrieretypen in Bezug auf die Variable „Organisationswechsel“	198
<b>Tabelle 52:</b> Qui-Quadrat-Test zum Vergleich zwischen klassischem Karrieretypen	

und anderen Karrieretypen in bezug die Variable „Mentoring“	200
<b>Tabelle 53:</b> Mann-Whitney-U-Test zum Vergleich zwischen mentorierten und nicht-mentorierten Personen in bezug auf die Variable „Organisationswechsel“	201
<b>Tabelle 54:</b> Zwischensubjektfaktoren/Personen mit Mentoren	201
<b>Tabelle 55:</b> Deskriptive Statistiken/mentorierte Personen	202
<b>Tabelle 56:</b> Multivariate Tests/mentorierte Personen	202
<b>Tabelle 57:</b> Tests der Zwischensubjekteffekte/mentorierte Personen	203
<b>Tabelle 58:</b> Chi-Quadrat-Test zum Vergleich der Anzahl der vertikalen Karriereschritte zwischen klassischem Karrieretypen und anderen Karrieretypen	205
<b>Tabelle 59:</b> Mann-Whitney-U-Test zum Vergleich des Nettoeinkommens zwischen klassischem/neuem Karrieretypen und Sicherheitstypen/sozialem Karrieretypen	206
<b>Tabelle 60:</b> Mann-Whitney-U-Test zum Vergleich der Anzahl der Bewerbungen zwischen klassischem Karrieretypen/Sicherheitstypen und neuem/sozialem Karrieretypen	207
<b>Tabelle 61:</b> Chi-Quadrat-Test zum Vergleich des Stellenumfangs zwischen Klassischem Karrieretypen/Sicherheitstypen und neuem/sozialem Karrieretypen	209
<b>Tabelle 62:</b> Chi-Quadrat-Test zum Vergleich der Stellenadäquatheit zwischen klassischem Karrieretypen/Sicherheitstypen und neuem/sozialem Karrieretypen	209
<b>Tabelle 63:</b> Ergebnisse der Hypothesentestung zum Thema Karriereorientierung	212
<b>Tabelle 64:</b> Ergebnisse der Hypothesentestung zum Thema organisationale Sozialisationserfahrungen	213
<b>Tabelle 65:</b> Auswertungsschema eines Einzelinterviews/organisationale Sozialisationserfahrungen	219
<b>Tabelle 66:</b> Codierung aller Interviews/organisationale Sozialisationserfahrungen	222

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Typenfrage zur Berufsorientierung	58
<b>Abbildung 2:</b> Berufliche Schritte	155
<b>Abbildung 3:</b> Berufliche Schritte/Stichprobe	156
<b>Abbildung 4:</b> Screeplot	163
<b>Abbildung 5:</b> Verteilung der Karrieretypen auf den vier Faktoren	165
<b>Abbildung 6:</b> Gesamtverteilung der Karrieretypen	167
<b>Abbildung 7:</b> Kohortenspezifische Verteilung der Karrieretypen	167
<b>Abbildung 8:</b> Geschlechtsspezifische Verteilung der Karrieretypen	168
<b>Abbildung 9:</b> Balkendiagramm/klassischer Karrieretyp	173
<b>Abbildung 10:</b> Balkendiagramm/neuer Karrieretyp	176
<b>Abbildung 11:</b> Balkendiagramm/Sicherheitstyp	179
<b>Abbildung 12:</b> Balkendiagramm/sozialer Karrieretyp	182
<b>Abbildung 13:</b> Anzahl der Bewerbungen	186