Karriere und Karrieremodelle in der Literatur

2

2.1 Die Herkunft und der Inhalt des Begriffs

Etymologisch stammt der Begriff Karriere vom Weg des Esels- oder Pferdekarrens („carrus“) bzw. dem eingefahrenen Weg (lat. „carraria“). Er ist also eine Umschreibung für einen nachvollziehbaren Weg (vgl. Becker 2013, S. 608 f.; Kels et al. 2014, S. 32). Im allgemeinen Verständnis hat sich inzwischen eine ergänzende Beschreibung mit Merkmalen wie „Aufstieg“, „Anerkennung“ und „monetäre Besserstellung“ (Becker 2013, S. 609 f.; von Richthofen et al. 2013, S. 14; ähnlich Gasteiger 2007, S. 22 ff.) eingebürgert. Der Verlauf kann dabei zunächst einmal in vertikaler Richtung (aufwärts oder abwärts) oder in horizontaler Richtung (verschiedene Positionen auf gleicher hierarchischer Ebene) erfolgen, bezieht aber immer bestimmte Fixpunkte mit ein:

- Eine mehrjährige Tätigkeit im erlernten Tätigkeitsfeld
- Mit einer inhärenten fachlichen und/oder hierarchischen Logik, die auf einen Zuwachs an Verantwortung in irgendeiner Richtung verbunden sind, und damit auch mit einem Zuwachs an Gehalt oder anderweitigen Gratifikationen
- Und die entsprechend der erzielten Karriereerfolge auch Zufriedenheit mit dem erreichten Status bewirken kann

Damit sind auch bestimmte Rollenerwartungen an den Inhaber der erreichten Person gebunden, z. B. bestimmte Verantwortungsbereiche wahrzunehmen, Verhaltensweisen zu zeigen etc. (vgl. von Richthofen et al. 2013, S. 15 ff.; ähnlich Campbell et al. 1993, S. 35 ff.; Dittmann 2016, S. 53 ff.; Gasteiger 2007, S. 27 ff.).

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

S. Hillebrecht, *Die zweite Karriere,* essentials,
DOI 10.1007/978-3-658-18651-7_2

Eine arbeitgeberorientierte Sichtweise rekurriert primär auf den Karriereweg innerhalb der eigenen Organisation und wird mit der Personalentwicklung verbunden. Hierzu beziehen sich Unternehmen auf die Möglichkeit attraktiver Berufsverläufe, die sie entsprechend der Potenziale der Arbeitnehmer und den gegebenen Möglichkeiten in der Organisation verfolgen. Implizit sind Karriereoptionen ein Instrument des Personalmarketings – wer seinen Mitarbeitern attraktive Entwicklungswege offeriert, wird für Bewerber wie auch für Mitarbeiter entsprechend interessant sein und kann die gewünschten Talente besser an sich binden.

Arbeitnehmerorientierte Varianten beziehen sich auf den Verlauf des eigenen Berufslebens in toto. Dieses kann damit auch in mehr als nur einer Organisation erfolgen (vgl. Kels et al. 2014, S. 17 f.; ähnlich Olbert-Bock et al. 2014, S. 434 ff.). Die berufstätige Person beeinflusst ihren eigenen Karriereweg mit dem Erwerb von Kompetenzen und deren Einsatz im Berufsleben sowie der regen Beteiligung am Arbeitsmarkt. Ohne „psychologische Mobilität“ (Verbruggen 2012, S. 287 ff.) wird man dies kaum schaffen. Und sicher wird auch immer wieder der Zufall, eine bestimmte Gelegenheit, ein bestimmtes Zusammentreffen den Ausschlag für eine bestimmte Karriereentwicklung geben (siehe Buhse 2017, S. 86 ff.).

Ohne jetzt spezielle Karrieretypen näher definieren zu wollen, wird weiterhin unterstellt, dass eine Karriere in verschiedenen Ausprägungen erfolgen kann:

- als Aufstiegskarriere oder auch „Kaminkarriere“ in einem Unternehmen mit einem hierarchischen Aufstieg
- als Fachkarriere mit einer Entwicklung am Arbeitsplatz mit zunehmender Kompetenz und entsprechendem Expertenstatus (z. B. vom Personalsachbearbeiter zum Personalreferenten oder vom Junior-Verkäufer zum Fachverkäufer für bestimmte Sortimentsbereiche)
- oder auch mit wechselnden fachlichen und hierarchischen Zuständigkeiten („Mosaikkarriere“, Hockling und Schwierz 2015; Sadigh et al. 2014), innerhalb eines Unternehmens oder auch nach Unternehmenswechseln

Diese Karriereverläufe werden in Abschn. 2.2.2. nochmals aufgegriffen und müssen hier nicht weiter vertieft werden.

Wesentlich für eine Karriere ist neben der Bereitschaft, sich für bestimmte Schritte überhaupt zu entscheiden und die Konsequenzen auch anzunehmen (vgl. Forßbohm et al. 2014), die Karrierefähigkeit, also die Bereitschaft, erforderliche Kompetenzen zu erwerben und auszubauen und damit die Beschäftigungsfähigkeit im angestrebten Beruf oder Arbeitsbereich („employability“) zu sichern.

Nur wenn es eine Passung zwischen den Anforderungen eines Arbeitgebers und den Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Arbeitnehmers gibt, wird eine erfolgreiche Laufbahn möglich. Genauso kann es aber auch im Einzelfall dazu führen, eine Berufskarriere komplett aufzugeben und sich beruflicher Betätigung weitgehend zu enthalten, wie es z. B. der Altkommunarde Rainer Langhans präferiert (vgl. o. V. 2017b).

2.2 Berufswahl und Karriereentwicklung in der Modellbildung

2.2.1 Ausgangspunkte einer Karriereplanung

Die zugrunde gelegte Definition von Karriere basiert auf der Annahme, dass sie eine logische Folge einer bestimmten Berufswahl ist, in Verbindung mit weiteren, sinnvoll aufgebauten Entscheidungen. Daher muss man sich zunächst überlegen, welche Überlegungen bei der Wahl eines Berufs existieren und in welcher Form diese Überlegungen dann in konkrete Karrierebemühungen umgesetzt werden (siehe auch Breitbart 2007), sozusagen als „Karriereplanung“ (Berthel und Becker 2007, S. 372). Verschiedentlich wird dies unter dem Begriff „career development“ subsumiert (siehe z. B. Clark et al. 2015; Kötter und Kursawe 2015). Ausgangspunkt hierfür ist eine sinnvolle Ausbildungs- und Berufswahl, entsprechend eigener Begabungen, Interessen und Potenziale (siehe z. B. Abrahams et al. 2013; Forßbohm et al. 2014; Hellberg 2009; Kracke 2006), und ein geeignetes Nutzen weiterer Chancen für berufliche Aufstiege.

Ein Blick in die entsprechende Übersichtsliteratur (siehe z. B. die Aufarbeitungen bei Beincke 1997, S. 14 ff.; Berthel und Becker 2007, S. 372–374; Bußhoff 1989; Dittmann 2016, S. 23 ff.; Forßbohm 2014, S. 1 ff.; Mayerhofer und Michelitsch-Riedl 2009, S. 442 ff.; Schreiber 2005, S. 12 ff.) zeigt deutlich auf, dass hierbei verschiedene Einflussfaktoren greifen, wie z. B.:

- Die eigene Persönlichkeit (von Selbstvertrauen und Führungseigenschaften bis hin zu Risikofreude)
- Einblicke in bestimmte Berufsfelder, z. B. durch das Vorbild der Eltern
- Erwartungen an bestimmte Chancen und Möglichkeiten (z. B. Anerkennung, Verdienstchancen, Sicherheit des Berufs, Erwartungen des eigenen Umfelds)
- Zugänglichkeit zu bestimmten Ausbildungswegen und Beschäftigungsmöglichkeiten

Diese Aufzählung deckt im Prinzip die gesamte Fülle ab, wenngleich man auch Unschärfen und Überschneidungen zulassen muss. Im letztgenannten Punkt „Zugänglichkeit“ schwingen z. B. auch Elemente wie der bereits benannte berühmte „Zufall“ mit.

Alle Einflussfaktoren und Überlegungen lassen sich zu drei Typen der Berufswahl bündeln (siehe auch Forßbohm 2014, S. 5 ff.; Gasteiger 2007, S. 27 ff.; allgemeiner Anathasou und Exbroeck 2010; Becker 2013, S. 620 ff.):

- Ökonomische Ansätze, die v. a. auf Verdienstchancen und Sicherheit des Berufsbildes abstellen
- Psychologische Ansätze, die auf der individuellen Persönlichkeitsstruktur aufbauen
- Soziologische Ansätze, mit einem Bezug zur Lebensumwelt der entscheidenden Person, z. B. den Erwartungen von Eltern oder Lebenspartnern, den beruflichen Vorbildern und Erfahrungen im eigenen Familien- oder Freundeskreis

Selbstredend können in der Praxis in der Planung und Entscheidungsfindung Mischungen aus den drei Idealtypen auftreten. Wenn das Kind einer Unternehmerfamilie sich zum Eintritt in das elterliche Unternehmen entscheidet, weil es damit den familiären Erwartungen ebenso wie eigenen Überlegungen (was liegt nahe?) und den Verdiensterwartungen an das Unternehmertum entspricht, hat man genau diese Vermengung. Genauso kann man davon ausgehen, dass die Entscheidungsgrößen der drei Modelle selten gleichberechtigt nebeneinander stehen, sondern mit einer gewissen Priorisierung in die Entscheidung einfließen.

2.2.2 Modelle klassischer Karriereentwicklung

Klassische Karrieremodelle gehen von einer linearen Karriereentwicklung aus. Sie unterstellen eine logische Folge von hierarchischen Aufstiegen bzw. der Zuweisung neuer, umfassenderer Aufgabenfelder, entsprechend der eigenen Eignung und Bemühungen (vgl. Mayerhofer und Michelitsch-Riedl 2009, S. 444 f.; in Anlehnung an Schein 1971, S. 403 ff.; Schein 1994, S. 19 ff.). Dabei kann man grundsätzlich unterscheiden zwischen (siehe auch Domsch et al. 2003, S. 479 ff.; ähnlich Schein 1971, S. 401 ff.):

- Einer vertikalen Karriererichtung, also einem hierarchischen Aufstieg (vom Sachbearbeiter zum Gruppen- und Abteilungsleiter bis hin zum Mitglied der Geschäftsleitung), auch als Führungskarriere oder „Kaminkarriere“ bezeichnet

- Einer horizontalen Karriererichtung (von einer Fachabteilung zur nächsten, z. B. von der Einkaufsabteilung in die Produktion oder den Vertrieb oder die Buchhaltung), oft als „Fachlaufbahn“ bezeichnet, in der Regel ohne Aufstieg zu einer Mitarbeiterverantwortung (siehe hierzu Astheimer 2013) oder nur einer sehr begrenzten Anzahl an zugewiesenen Mitarbeitern, z. B. vom Personalsachbearbeiter zum Personalreferenten; entsprechend können auch „job enlargement“ (Übertragung von mehr Arbeitsaufträgen auf gleicher fachlicher und hierarchischer Ebene, z. B. Verantwortung als Sachbearbeiter für nunmehr 350 Kunden statt wie bisher 300 Kunden) und „job enrichment“ (Übertragung zusätzlicher Aufgaben, die komplementär zum Ausgangsberuf sind, z. B. zusätzliche Übernahme von Ausbildungsaufgaben durch einen Sachbearbeiter) eingeordnet werden
- Einer zentripetalen Karriererichtung, bei der man dem eigentlichen Machtzentrum einer Organisation näher kommt (z. B. von der Sekretariatsstelle in einer Filiale über das Sekretariat im Innendienst bis hin zum Sekretariat der Geschäftsleitung)

Entsprechend können bestimmte Laufbahnmodelle eingeschlagen werden, wobei diese sich sowohl nach den organisationalen Vorgaben (Stellenpläne, Vakanzen, Beförderungspolitik, Personalentwicklungsmaßnahmen) als auch dem persönlichen Bemühen (aktives Kümmern, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme etc.) richten. Aufgabe sowohl interner als auch externer Karriereberatung (intern: Personalentwicklung, extern: spezialisierte Personalberater) dürfte es in diesen Fällen sein, logisch aufeinander aufbauende Entwicklungsschritte zu definieren, die der Persönlichkeit, den Potenzialen und den Entwicklungswünschen des Mitarbeiters entsprechen, um ihm die entsprechende Entfaltung zu ermöglichen und damit auch Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung („organizational commitment“) zu ermöglichen.

Darüber hinaus haben Organisationen oft genug auch „Pseudokarriere-Angebote“ oder „Titelkarrieren“ in petto, die sich vor allem über eine Karriere anhand des job-Titels (vom Junior Sales Consultant zum Senior Sales Consultant und Senior Expert Sales Consultant) oder einer Gehaltskarriere (schrittweise Erhöhung des Gehalts auf einer bestimmten Funktion, v. a. im Außendienst oder bei Verbänden üblich) definieren. Hierbei will man einen gewissen Ausgleich für mangelnde hierarchische Karriereoptionen schaffen, unabhängig von der Frage, ob die Organisation keine Aufstiegspositionen vorsieht oder aber die Person kein Karrierepotenzial bietet. Augenfällig ist dies insbesondere im öffentlichen Dienst, wenn z. B. eine Lehrkraft vom Studienrat zum Oberstudienrat befördert wird, ein Feldwebel zum Oberfeldwebel bzw. Leutnant zum Oberleutnant oder

Zollinspektor zum Zolloberinspektor – im Ergebnis werden Titel und Gehaltsstufen variiert, aber nicht unbedingt mehr Führungs- oder Budgetverantwortung übertragen. Aber auch in der sog. „freien Wirtschaft" findet man immer wieder Handhabe, einer Person über Titelzuweisung und/oder Gehaltserhöhung Wertschätzung auszudrücken, ohne eine zusätzliche hierarchische oder anderweitige Verantwortung zu übertragen.

In diesen Bereichen sind Karriereberatung und Potenzialbeurteilung eher seltener gefragt, da es vor allem darum geht, die Zufriedenheit des Mitarbeiters in seiner aktuellen Situation zu stärken. Sie kommt vor allem dann zum Tragen, wenn ein Mitarbeiter sich erkennbar für höhere Verantwortungsstufen interessiert und seine bisherigen Arbeitsleistungen sowie erkennbares Potenzial für ein entsprechendes Avancement auch empfiehlt.

Nicht zuletzt können Karriereabbrüche („Karriereknick") oder Karriereausstiege eine Entwicklung kennzeichnen, auf die aber gesondert in Abschn. 2.3. einzugehen ist. Hierbei dürften sowohl klassische Karriereberatungen als auch – im zweiten Fall – die Outplacementberatung infrage kommen, da es für die Betroffenen darauf ankommt, die neue Situation zu akzeptieren und das Beste daraus zu machen. In der Tat kommen hierbei dann auch die Ansätze der zweiten Karriere zum Tragen.

2.2.3 Hybride Karrieremodelle als neuere Entwicklung

Als hybride Karrieremodelle gelten alle Karrieremodelle, bei denen Arbeitnehmer nicht mehr an schematische Karrierewege und -planungen gebunden sind, sondern sowohl aus Eigeninitiative als auch auf Veranlassung der Beschäftigungsorganisation immer wieder wechselnde Verantwortungen übernehmen. Man möchte damit den Mitarbeitern eine größere Vielfalt der Aufgabenstellung und mehr Entwicklungsmöglichkeiten bieten, um die Zufriedenheit mit dem Unternehmen in toto zu steigern, unabhängig von einem hierarchisch definierten Arbeitsplatz. Dies reflektiert auf Veränderungen in Wertestrukturen bei den Mitarbeitern, aber auch auf neue Anforderungen der modernen Arbeitswelt. Hierzu zählen insbesondere:

- die Projektlaufbahn: Arbeitnehmer übernehmen auf Zeit, einmalig oder fortgesetzt, die Verantwortung für bestimmte Projektaufgaben, bei denen sie in wechselnden Projektteams verschiedene Funktionen übernehmen, insbesondere im Projektmanagement und der Projektleitung, teilweise wird damit auch

intendiert, dass sie sich auf diese Weise für eine neue, dauerhaft zugewiesene Stelle im Unternehmen qualifizieren
- die Mosaikkarriere, bei der wechselnde Aufgaben in unterschiedlichen Fachfunktionen, teilweise auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und bei Großunternehmen, auch an verschiedenen Standorten übernommen werden (z. B. vom Einkäufer zum Gruppenleiter Buchhaltung, anschließend als Filialleiter einer Auslandsniederlassung, mit Rückkehr als Personalreferent in der Zentrale)
- in einer erweiterten Sichtweise auch Karrierewechsel zwischen freiberuflicher und festangestellter Tätigkeit für ein bestimmtes Unternehmen, entsprechend der Beschäftigungssituation des Unternehmens und den lebensphasenbezogenen Präferenzen der Mitarbeiter (nach Festanstellung während Elternzeit eine freie, projektbezogene Tätigkeit, danach wieder Rückkehr in eine Festanstellung)

Derartige hybride Karrieremodelle führen zu Bezeichnungen wie einer „Umstandskarriere“ (im Original „circumferential career“), bei der Mitarbeiter – den Umständen entsprechend – alle gebotenen Perspektiven nutzen, oder in der Retrospektive der gesamten Berufslaufbahn zu einer „Patchwork-Karriere“ (Mayerhuber und Michelitsch-Riedl 2009, S. 444 ff.). Sie rekurrieren teilweise auch auf lebensphasenorientierte Karrieremodelle, bei denen je nach familiären Umständen, eigenem Leistungsvermögen und Überlegungen zur Work-Life-Balance unterschiedliche Interessen an beruflichem Engagement und beruflicher Verantwortung bestehen (siehe beispielhaft die Darstellungen bei Gerlmeier et al. 2015). Selbstredend können derartige Karrieremodelle auch andere Formen der Karriereberatung erfordern (siehe Hirschi 2013, S. 95 ff.).

Die hybriden Karrieremodelle gehen aber nicht unbedingt auf Überlegungen ein, was Menschen zum Abbrechen einer bisherigen, durchaus erfolgreich anmutenden Karriere und zur Wahl völlig neuer Berufsfelder in einem völlig anderen organisatorischen Umfeld führt, im Gegensatz zum bisher gewohnten Setting. Allem Anschein nach sind grenzenlose Karrieren („boundaryless careers“, nach Arthur 1993; vertieft Sullivan und Arthur 2006) prinzipiell allen Arbeitnehmern möglich, werden aber nur in der Form näher untersucht, soweit sie im gewohnten Berufsumfeld verbleiben. Der Gegenentwurf der „proteanischen Karriere“ (Hall 2004), bei der sich ein Mitarbeiter quasi regelmäßig neu erfindet, ist damit nur am Rande gestreift, trotz verschiedener Impulse in den Aufarbeitungen bei Hall (2002) und Ibarra (2004). Die bisher vorgestellten Konzepte, wie die bereits erwähnten Begrifflichkeiten rund um „Mosaikkarriere“ oder „grenzenloser Karriere“, finden erst durch die breite Diskussion in den Publikumsmedien (z. B. bei Voßkuhler 2017; ausführlicher dargestellt bei Hillebrecht 2017) eine tiefer gehende Beachtung.

2.3 Karrierebrüche als Ausgangspunkt zu einer zweiten Karriere

Von besonderer Bedeutung für die vorliegende Thematik ist der Begriff eines „Karriereknicks“ (d. h. eine Verlangsamung oder gar ein Abstoppen bzw. Unterbrechen der logischen Aufstiege) oder gar der eines „Karriere(ab)bruchs“, wenn der Aufstieg nicht mehr gelingt bzw. ein Zurückfallen auf frühere Karrierestufen (z. B. eine Degradierung in streng hierarchischen Systemen wie Militär und Polizei) oder gar ein Herausfallen aus dem Karrieresystem (durch Freisetzung und Arbeitslosigkeit bedingt) erfolgt. Dies kann durch verschiedene Anlässe bedingt sein:

- Das Beschäftigungsunternehmen schließt ganze Betriebsteile oder geht in seiner Gesamtheit insolvent, womit auch Führungskräfte nicht mehr benötigt werden
- Durch Fehlverhalten („verhaltensbedingt“) oder gesundheitliche Einschränkungen („personenbedingt“) des einzelnen Mitarbeiters erfolgt eine Freistellung, ggf. kann Zweites durch einen (Arbeits-)Unfall oder durch eine berufstypische Allergie erfolgen und zu einer Umschulung nach § 1 V BBiG i. V. m. § 16 SGB VI bzw.§ 35 SGB VII bzw. §§ 33–39 SGB IX führen (in Österreich nach §§ 172 ff. ASVG)
- Durch Ablauf des Arbeitsvertrags (v. a. bei befristeten Arbeitsverträgen)
- Durch eigenen Entschluss des Mitarbeiters, der am gegebenen Arbeitsplatz für sich keine Zukunft mehr sieht, ohne aber eine gleichwertige oder höhere Anschlussperspektive zu besitzen, oft genug im Gefolge einer Enttäuschung, einer Sinnkrise oder gar eines Burn-outs

Im Ergebnis können die Betroffenen keine gleich- oder höherwertige Tätigkeit mehr übernehmen. In der Konsequenz:

- verharren sie in Arbeitslosigkeit
- nehmen aus den unterschiedlichsten Gründen hierarchisch untergeordnete Anstellungen wahr, im Vergleich zum vorherigen beruflichen Status, z. B. nach einer Änderungskündigung
- wird ein Karriereumstieg in ein völlig neues Berufsfeld geprüft, um einen zweiten Karriereanlauf zu nehmen, z. B. nach einer Umschulung im Sinne des § 1 V BBiG oder auch durch eigenorganisierte Fort- und Weiterbildung

Gerade der Karriereumstieg scheint trotz der Impulse bei Ibarra (2004) und Freedman (2007) in der wissenschaftlichen Aufarbeitung eher übersehen zu werden. Insbesondere im deutschen Sprachraum sieht man vor allem Ratgeberbücher,

aber kaum wissenschaftliche Studien zu diesem Thema. Daher soll mit der nachfolgenden Typologisierung, die sich vor allem auf die in Publikumsmedien erfolgende Behandlung stützt, ein hilfreicher Ansatz sowohl für die weitere wissenschaftliche Bearbeitung als auch für beraterische Unterstützung von Betroffenen angeboten werden. Dabei kann man insbesondere im Hintergrund sehen, dass Menschen nach einer substanziellen Veränderung belastender Natur (zum Beispiel nach einem Berufswechsel), mittelfristig deutlich glücklicher sind (vgl. Jimenez 2016; vertiefend Chudzikowski et al. 2008, S. 12; Levitt 2016).

http://www.springer.com/978-3-658-18650-0

Die zweite Karriere
Theoretische Basis und praktische Modelle für den beruflichen Neustart
Hillebrecht, S.
2017, VII, 43 S. 2 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-18650-0