

---

## Karriereentwicklung und -erfolg

Die Einführung neuer Technologien, die zunehmende Globalisierung des Wettbewerbs, erhöhte Anforderungen an Innovationen und sich rasch verändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen verändern die Arbeitswelt nachhaltig. Normalbiografien im Sinne einer langjährigen Vollzeitbeschäftigung im gleichen beruflichen Tätigkeitsbereich oder gar im gleichen Betrieb sind rückläufig und werden zukünftig wohl noch seltener werden (Kauffeld, 2006; Volmer u. Spurk, 2011). Sogenannte Mehrfachbeschäftigungen oder prekäre Arbeitsverhältnisse wie Leiharbeit, befristete Stellen oder Teilzeitarbeit unter 20 Stunden prägen das Beschäftigungsmuster derzeit immer mehr. In Folge dessen treten Wechsel von Arbeitsplatz, Betrieb oder Beruf häufiger auf als noch vor 30 Jahren. Neu entstandene Begriffe wie Unternehmer im Unternehmen (Pinchot, 1988), Owner of the career (York, 1994), Portfolio Worker (Gross, 1996), Unternehmer-seiner-selbst (Zielcke, 1996), Arbeitskraftunternehmer (Voß u. Pongratz, 1998), Selbst GmbH oder Ich AG (Sattelberger, 1999) oder Mikro-Unternehmer (Henning, 2001) verdeutlichen dies weiterhin.

Arbeitnehmer können sich demzufolge nicht mehr uneingeschränkt auf das organisationale Umfeld bei der Karriereentwicklung verlassen und die Verantwortung für die eigene Karriere liegt nun mehr in den Händen des Individuums (Hall, 2002). Um dieser Verantwortung gerecht zu werden und sich selbstbestimmt und erfolgreich unter diesen Karrierebedingungen entwickeln zu können, ist es für jede Person entscheidend beschäftigungsfähig zu bleiben. Dies wird auch als „Employability“ bezeichnet. Employability wird als mehrdimensionales Konstrukt verstanden, welches sich positiv auf die Karriereentwicklung einer Person auswirkt. Obwohl es mehrere Konzeptualisierungen des Konstrukts gibt, existiert eine Schnittmenge an Kompetenzen, welche Employability repräsentieren. Dazu zählt beispielsweise das Humankapital (z. B. Berufserfahrung), das Sozialkapital (z. B. soziale Netzwerke), die Anpassungsfähigkeit oder Flexibilität, eine sichere berufliche Identität, eine Balance unterschiedlicher Lebensbereiche, sowie das Selbstmanagement (Fugate et al., 2004; Van der Heijde u. Van der Heijden, 2006). Bevor wir detaillierter auf die Rolle der Personalentwicklung und Erfolgsfaktoren für die Karriereentwicklung eingehen, werden im Folgenden relevante Konzepte wie „Karriere“ oder „Karriereerfolg“ eingeführt.

### Karriere: Definition und Bedeutung

Der Begriff Karriere stammt aus dem lateinischen (carrus = "Wagen") und wird oft auch neutral als Fahrstraße bezeichnet. Der Begriff bezeichnet also den Weg eines Individuums über mehrere Stationen seiner beruflichen Entwicklung hinweg. In der Soziologie wird Karriere oft als eine Abfolge von einzelnen Arbeitsplätzen mit den dazugehörigen Vergütungen definiert (Carroll et al., 1990). Arthur et al., (1989) beschreibt die Karriere als entstehende Sequenz von Arbeitserfahrungen einer Person über die Zeit. Etwas ausführlicher definiert Hall (2002) die Karriere als individuell erlebte Sequenz von Meinungen, Einstellungen und Verhalten, welche mit arbeitsrelevanten Erfahrungen und Aktivitäten zusammenhängen und sich dabei über die gesamte Lebensspanne der Person verteilen. Wenn man sich auf diese neutrale Bedeutung von Karriere bezieht, wird oft von beruflicher Entwicklung oder Laufbahn gesprochen. Im Deutschen Sprachgebrauch wird der Begriff „Karriere“ häufig nicht neutral mit beruflicher Entwicklung konnotiert, sondern eher mit Aufstieg und Prestige verknüpft, was aber lediglich eine mögliche Bedeutung von Karriere darstellt. Typische Themen der psychologischen Karriereforschung sind demnach beispielsweise die Entwicklung von Kompetenzen (z. B. berufliche Selbstwirksamkeit), die Vereinbarkeit von unterschiedlichen Rollen (z. B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie), Arbeitslosigkeit, berufliche Interessensentwicklung sowie Karriereförderung und -erfolg im weitesten Sinne. Dabei ist die Forschung zu Karrieren keineswegs auf die Entwicklung nach dem Eintritt in das Berufsleben beschränkt, sondern beschäftigt sich ebenso mit Phasen der Berufsfindung bei Kindern oder Jugendlichen. In diesem Web-Exkurs fokussieren wir jedoch auf die Karrieren nach dem Eintritt in das Berufsleben.

### Karriereentwicklung: Verantwortung von Organisation oder Individuum?

Bis in die neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts sprach man noch häufig von sog. organisationalen Karrieren, in denen eine Person nach Berufsabschluss durchaus das gesamte weitere Berufsleben in

---

einer einzigen Organisation verbracht hat (Hall, 2002). In diesem eher traditionellen Ansatz von Karriere lag somit die Verantwortung der Karriereentwicklung stärker bei der Organisation. An diesem Punkt nimmt die Personalentwicklung auch heute noch eine entscheidende Rolle ein. So stellen sich Organisationen beispielsweise die Frage, in welche Richtung Potenzialträger innerhalb der Organisation weiterentwickelt werden sollen. Neben Führungskräftekarrieren konzipieren Unternehmen auch Fachkräfte- oder Projektleiterkarrieren, welche sich hinsichtlich Anforderungen zwar qualitativ unterscheiden, aber finanziell durchaus genauso attraktiv sein können. Je nach eingeschlagener organisationaler Laufbahn verschiebt sich der Schwerpunkt der Kompetenzentwicklung durch die Personalentwicklung. Bei einer Führungskräfteaufbahn nimmt beispielsweise die soziale Kompetenz eine wichtigere Rolle ein als die reine Fachkompetenz. Dies ist bei einer Fachkräfteaufbahn hingegen genau umgekehrt. So ist die Begleitung von unterschiedlichen organisationalen Karrieren als ein wichtiger Aufgabenbereich der betrieblichen Personalentwicklung zu sehen.

Insgesamt ist in den letzten Jahren die Verantwortung der Karriereentwicklung jedoch mehr auf die einzelne Person übergegangen, da wie oben bereits erwähnt Organisationen – abgesehen von wenigen Potenzialträgern – weniger häufig lebenslange Beschäftigung an ein und demselben Arbeitsplatz garantieren können. Diese Entwicklung ist im amerikanischen Kulturraum noch stärker ausgeprägt als beispielsweise im deutschsprachigen oder europäischen Kulturraum. Im Zuge dessen redet man heute auch von sog. „entgrenzten“ oder „proteischen“ Karrieren:

- Die entgrenzte Karriere fokussiert stark auf eine psychische und physische Mobilität. Als zwei zentrale Einstellungen von Individuen entgrenzten Karrieren werden die entgrenzte Denkweise (z. B. Spaß an Projektarbeit mit anderen Unternehmen, Lernbereitschaft) und organisationale Wechselbereitschaft genannt (Arthur u. Rousseau, 1996; Volmer u. Spurk, 2011).
- Der Begriff „proteisch“ kommt von „Proteus“, einem griechischen Meeresherrn, der als Synonym für Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Veränderung steht. Die beiden zentralen Karriereinstellungen der proteischen Karriere sind die sog. wertgeleitete Karriereorientierung und das selbstgeleitete Karrieremanagement (Hall, 2002; Volmer u. Spurk, 2011).

In beiden Ansätzen lassen sich somit Komponenten des Konzepts der Employability wiederfinden.

Obwohl sich gerade ein Paradigmenwechsel von organisationalen Karrieren hin zu individuellen Karrieren vollzieht, lässt sich die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt als Mischform beider möglichen Karrieren beschreiben. Letztlich nimmt die Personalentwicklung auch in beiden möglichen Karriereformen eine wichtige Rolle ein. Neben der klassischen Personalentwicklung in organisationalen Karrieren können Individuen auch in Organisationen hinsichtlich ihrer Employability weiterentwickelt werden. Wenn man Personalentwicklung weit fasst und auch Maßnahmen wie Karriere-Coaching oder Mentoring mit einschließt, dann fördert man Personen genau dahin sich eigenständiger und selbstbestimmter in ihrer Karriere zu bewegen.

Unabhängig von diesen derzeit spannenden Veränderungen im Feld der Karriereentwicklung bleibt eine Frage von weiterer entscheidender Bedeutung für die meisten erwerbstätigen Personen: Was ist Karriereerfolg und welche Faktoren begünstigen eine erfolgreiche Karriereentwicklung?

### **Karriereerfolg: Definition**

Karriereerfolg wird in der psychologischen Literatur als tatsächliche oder wahrgenommene Errungenschaften, die ein Individuum bei seinen beruflichen Erfahrungen erzielt hat, definiert (z. B. Judge et al., 1995). Eine häufig getroffene Unterscheidung ist diejenige zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg. Objektiver Karriereerfolg ist direkt beobachtbar, messbar und überprüfbar durch Dritte, während subjektiver Erfolg als die individuellen Reaktionen der Person auf ihre beruflichen Erfahrungen verstanden wird (Abele u. Spurk, 2013; Heslin, 2005; Ng et al., 2005). Übliche Kriterien des objektiven Karriereerfolgs sind Einkommen bzw. Veränderungen des Einkommens, Beförderungen, Verantwortungsspanne, Hierarchieebene sowie Kombinationen dieser Kriterien in Form von Indizes (Dries et al., 2009). Kriterien des subjektiven Karriereerfolgs sind zum einen Zufriedenheitsurteile, z. B. Zufriedenheit mit dem Verlauf der eigenen Karriere oder

---

Zufriedenheit mit dem eigenen Arbeitsplatz (d. h. selbst-referentiell: Spurk et al., 2011), zum anderen Vergleichsurteile, bei denen sich eine Person mit bestimmten Standards vergleicht, z. B. Vergleich des eigenen Karriereerfolgs mit dem von Kolleginnen und Kollegen oder aber auch Vergleich des erreichten Karriereerfolgs zu fremdgesetzten Zielen oder üblichen Statuspassagen innerhalb des Berufes (d. h. fremd-referentiell; Heslin, 2005). Metaanalytische Untersuchungen zeigen, dass Kriterien des objektiven und des subjektiven Karriereerfolgs zwischen  $r = .20$  und  $r = .30$  miteinander korrelieren (Ng et al., 2005), d. h., es besteht ein moderat positiver Zusammenhang.

### Erfolgsfaktoren: Welche Faktoren begünstigen eine positive Entwicklung des Karriereerfolgs?

Ng und Kollegen (2005) haben vier größere Prognosekategorien für Karriereerfolg identifiziert. Diese sind (1) das Humankapital, (2) organisationale Fördermaßnahmen, (3) sozio-demografische Faktoren und (4) stabile individuelle Unterschiede (siehe auch Spurk et al., 2013). Das Humankapital ist eine Ansammlung von arbeitsbezogenen, bildungsbezogenen und persönlichen Erfahrungen im Lebensverlauf eines Individuums, welche die berufliche Entwicklung positiv beeinflussen können (z. B. Arbeitszeit, Berufserfahrung und Netzwerke). Organisationale Fördermaßnahmen umfassen Anstrengungen von Organisationen, die dem Arbeitnehmer spezielle Unterstützung zur Erreichung von beruflichen Zielen geben (z. B. Karriereförderung, Vorgesetztenunterstützung und organisationale Ressourcen zur Kompetenzentwicklung). Sozio-demographische Variablen beziehen sich auf Faktoren wie soziale Herkunft, Geschlecht, Alter oder Familienstand. Unter der vierten Kategorie „stabile individuelle Unterschiede“ werden Dispositionen von Personen im Sinne von zeitlich überdauernden Eigenschaften (z. B. Intelligenz und Persönlichkeit) gefasst.

In einer Studie von Spurk et al., (2013) konnte beispielsweise gezeigt werden, dass Personen mit einer proaktiven Persönlichkeit (d. h. aktiv, lernbereit, Ideen generierend, selbstbestimmt) hinsichtlich mehrerer unterschiedlicher Indikatoren erfolgreicher waren. Dies betraf neben dem Gehalt und Beförderungen auch die Karrierezufriedenheit und den internen und externen Marktwert. Interessanterweise war die Karriereanpassungsfähigkeit, der entscheidende erklärende Mechanismus für diesen Zusammenhang. Folglich sollten Personalentwickler und Karriereberater die Anpassungsfähigkeit von karriereorientierten Mitarbeitern gezielt trainieren, um positiv auf den Erfolg einer Karriere einwirken zu können. Spurk u. Abele (2011) konnten darüber hinaus zeigen, dass die berufliche Selbstwirksamkeit und Karriereziele den Einfluss von Persönlichkeit auf die Gehaltsentwicklung vermitteln können. Interessanterweise setzen sozial verträgliche Personen sich weniger hohe Karriereziele, was dazu führt, dass diese Personen später auch weniger verdienen. Außerdem konnte gezeigt werden, dass Personen mit hohen Selbstwirksamkeitserwartungen und Karrierezielen auch mehr arbeiten und deshalb mehr verdienen. Neben diesen individuellen Differenzen erwiesen sich zudem der berufliche Optimismus und das Arbeitsmarktwissen als wichtige Faktoren für den Karriereerfolg (Spurk u. Volmer, 2013).

Für die praktische Arbeit von Personal- bzw. Karriereentwicklern ist zudem wichtig zu wissen, dass nicht alle Faktoren mit gleicher Vorhersagekraft alle Indikatoren von Karriereerfolg vorhersagen können. So zeigt sich beispielsweise häufig, dass individuelle Differenzen (z. B. beruflicher Optimismus, Neurotizismus, Extraversion, internale Kontrollerwartungen) stärker mit subjektivem Karriereerfolg als mit objektivem Karriereerfolg korrelieren. Arbeitszeit, Berufserfahrung aber auch berufliche Ziele im Sinne von Status und Aufstieg korrelieren hingegen stärker positiv mit objektivem Karriereerfolg. Letztlich gibt es aber auch Faktoren, die sich gut zur Prognose beider Dimensionen des Karriereerfolgs eignen. Dazu zählen unter anderem der Aufbau von Netzwerken, organisationale Unterstützung und eine gute Karriereplanung. Diese Faktoren könnten gezielt trainiert bzw. entwickelt werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin in einem individuellen Coaching zuerst zu eruieren, welche Dimension des Karriereerfolgs im Einzelfall die größere Bedeutsamkeit besitzt. Im Folgenden können dann gezielte Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden, welche auf Faktoren einwirken, die für den entsprechenden Bereich relevant sind.

Eine aktuelle Studie zur Karriereförderung von weiblichen Promovierenden der MINT Fächer setzt genau hier an, indem ein Networking-Training mit einem individuellen Karrierecoaching kombiniert wird (Kauffeld, 2013; Spurk, 2013; Gessnitzer et al., 2011). In einem Interventions-Kontrollgruppen

---

Design wurden neben Karriereerfolgsmaßen und persönlichen Ressourcen vollständige Karriere-Netzwerke von Promovierenden sowohl vor als auch nach der Intervention erfasst. Erste Ergebnisse zeigen, dass das Coaching sehr gut zur Zielerreichung beiträgt und die durchgeführten Interventionen die Karriereentwicklung positiv unterstützen. In einer weiteren gerade durchgeführten Studie werden zentrale Faktoren für die Karriereentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses in der Phase nach der Promotion untersucht (Kauffeld u. Spurk, 2013-2016). Hier stellt sich zum einen die Frage, ob im wissenschaftlichen Bereich andere Kompetenzen als in der Industrie entwickelt werden müssen, um Erfolg zu haben, und zum anderen, welche Faktoren generell eine Entscheidung für eine wissenschaftliche Karriere begünstigen. Insgesamt betrachtet eröffnet sich mit dem Feld der Karriereentwicklung und -förderung ein weites und vielfältiges Feld, sowohl für die Forschung als auch für die praktische Arbeit von Psychologinnen und Psychologen.

### Literatur

- Abele, A. E. (2002). Ein Modell und empirische Befunde zur beruflichen Laufbahnentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechtsvergleichs. *Psychologische Rundschau*, 53, 109–118.
- Abele, A. E., & Spurk, D. (2013). Messung von Karriereerfolg. In W. Sarges (Ed.), *Managementdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Caroll, G. R., Haveman, H., & Swaminathan, A. (1990). Karrieren in Organisationen. Eine ökologische Perspektive. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 31, 146-178.
- Dries, N., Pepermans, R., Hofmans, J., & Rypens, L. (2009). Development and validation of an objective intra-organizational career success measure for managers. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 543–560.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.
- Gessnitzer, S., Kauffeld, S., & Braumandl, I. (2011). Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger. *PERSONALquarterly*, 63, 12-17.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–136.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.
- Kauffeld, S. (2013, April). Begrüßung und Überblick. Vortrag auf der BMBF-Projektabschlussstagung: ProNet+ Mit Networking an die Spitze, TU Braunschweig.
- Kauffeld, S., & Spurk, D. (2013-2016). Projekt: „Quo vadis Post-Doc: Professur, Wirtschaft oder prekäres Arbeitsverhältnis? Individuelle, soziale und organisationale Faktoren für die Laufbahnentwicklung und den Laufbahnerfolg des wissenschaftlichen Nachwuchses (ProWi+)“. Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
- Spurk, D. (2013, April). Karriere und Karriereförderung in sich ändernden Arbeitsmärkten. Eingeladener Vortrag auf der BMBF-Projektabschlussstagung: ProNet+ Mit Networking an die Spitze, TU Braunschweig.
- Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal Measurement Invariance and Latent Growth Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 315–326.

---

Spurk, D., & Volmer, J. (2013). Validierung einer deutschen Version des Career Futures Inventory (CFI): Berufliche Anpassungsfähigkeit, beruflicher Optimismus, Arbeitsmarktwissen und Karriereerfolg. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 57, 77-95.

Spurk, D., Volmer, J., & Abele, A.E. (2013). Prognose von Karriereerfolg: Überblick und aktuelle Trends. In J. Pahl (Hrsg.). *Handbuch Berufliche Entwicklungen*. Bertelsmann: Gütersloh.

Spurk, D., Volmer, J., Hagmaier, T., & Kauffeld, S. (2013). Why are proactive people more successful in their careers? The role of career adaptability in explaining multiple career success criteria. In E. E. Crossman & M. A. Weiler (eds.): *Personality Traits: Causes, Conceptualizations, and Consequences*. New York: Nova Publishers.

Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449–476.

Volmer, J., & Spurk, D. (2011). Protean and boundaryless career attitudes: Relationships with subjective and objective career success. *Journal for Labour Market Research*, 43, 207–218.