|  |
| --- |
| IU Internationale Hochschule |
| Persönlicher KarriereplanKurscode: DLBKAENT01 |

# Lektion 1 – Karrieretheorien und -ansätze

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie in der Lage sein, …

… Karriere zu definieren und den Karrierebegriff differenziert zu betrachten.

… traditionelle und neue Karrieremodelle zu vergleichen und voneinander abzugrenzen.

… Karrierelernzyklen abzuleiten und zu verstehen, welche Metakompetenzen für erfolgreiche Karrierelernzyklen von besonderer Bedeutung sind.

# 1. Karrieretheorien und -ansätze

### Einführung

Karrierefragen begleiten Menschen an vielen Stellen ihres Lebens und kommen schon lange nicht mehr nur zu einem einzigen Zeitpunkt im Leben zum Tragen. Während der Schulzeit, zum Berufsstart, mitten im Beruf oder auch nach mehreren Jahren – Karriere wird immer häufiger zu einer zentralen Fragestellung.

Lisa steht kurz vor dem Abitur und überlegt, wie es für sie weitergehen soll. Ihr Traum war es schon immer, Journalismus zu studieren. Aber ihre Eltern arbeiten bei einer Bank und würden sie gerne von einem dualen Studium bei einer Bank überzeugen, damit sie etwas „Handfestes“ hat. Lisa fragt sich, ob sie eher ihrer Leidenschaft für Journalismus nachgehen sollte oder dem Rat ihrer Eltern folgen sollte.

Stephan hat fünf Jahre lang als Berater gearbeitet und somit viele Einblicke in unterschiedliche Unternehmen und Branchen erhalten, was er sehr faszinierend fand. Die Lernkurve war sehr hoch. Jetzt geht es darum, seinen nächsten beruflichen Schritt zu planen: Sucht er sich ein Tätigkeitsfeld, um sich als Experte zu positionieren, und zwar dort, wo er seine eigenen Stärken sieht? Oder versucht er, seinem breiten Profil treu zu bleiben, um zu zeigen, dass er weiterhin vielseitig einsetzbar wäre, und hält sich so möglichst viele Karriereoptionen offen?

Anna-Lena ist „Head of Finance” bei einem Start-up und überlegt nach einer einjährigen Auszeit, in der sie eine kleine Tochter bekommen hat, ob sie in ihrem Job ihre Arbeitszeiten reduzieren soll – oder den Balance-Akt zwischen Karriere und Familie versuchen soll. Für sie geht es also nicht nur um Karrierefragen allein, sondern insbesondere um ihre Karriere in Verbindung mit ihrem Lebensentwurf.

Richard hat in der vergangenen Amtszeit fünf Jahre lang eine Stiftung geleitet. Der Vorstand hat signalisiert, dass sie sich vorstellen könnten, ihn um eine weitere Amtszeit zu bitten. Richard ist sich jedoch unsicher, ob er zusagen sollte oder nicht. Vielleicht wäre es langsam an der Zeit, kürzer zu treten, und jemand anderen frischen Wind in die Leitung bringen zu lassen?

Die Frage nach der eigenen Karriere beschäftigt Menschen also nicht nur am Anfang ihrer Berufslaufbahn. Vielmehr gibt es immer wieder Lebensphasen oder Stationen, in denen Fragen hochkommen, welchen Karriereweg es einzuschlagen gilt. Befindet man sich genau auf dem Karrierepfad, wie man ihn sich einmal früher vorgestellt hat? Passt der Weg zu den eigenen Werten und Vorstellungen – was die inhaltliche Ausrichtung betrifft, die eigene Positionierung, die Abwägung zwischen zeitlichem Aufwand, Wertschätzung, aber auch die finanzielle Kompensation?

Dabei kann es hilfreich sein, sich den Überlegungen zu einer Karriere aus einer theoretischen Sicht zu nähern, um sich Gedanken über eine Karriereorientierung und auch den eigenen Karrierelernzyklus zu machen.

## 1.1 Definition und Einordnung von Karriere

Die Frage, wie man zu einem Beruf findet, ist nicht neu. Berufliche Orientierung stellt vor allem junge Menschen, die sich für ihren Werdegang entscheiden, vor Herausforderungen. Für welche Beruf sollte man sich entscheiden? Aber auch nach einer Ausbildung oder einem Studium, während des Berufslebens oder inmitten der erfolgreichen Karriere gibt es die Phasen, in denen man sich ganz besonders mit der Frage auseinandersetzt: Welchen Beruf sollte man wählen? Hat man sich für die richtige nächste berufliche Station entschieden? Ist es Zeit für einen Wechsel? Die Berufsorientierung bezieht sich auf den Großteil des eigenen Lebens und fokussiert nicht allein auf die Auswahl eines ersten Berufs.

Berufswahltheorien diskutieren diese Form der Berufsorientierung seit dem frühen 20. Jahrhundert, seit sich moderne Arbeitsmarktstrukturen herausgebildet haben. Dabei gibt es immer wieder die Herausforderung einer doppelten Anforderung (Brüggemann & Rahn, 2020, S. 12): Einerseits soll die berufliche Perspektive die individuellen Interessen und Fähigkeiten berücksichtigen – gleichzeitig braucht es eine gewisse strategische Flexibilität, um die eigenen Wünsche und Ziele dem Arbeitsmarkt so anzupassen, dass diese gebraucht und realisierbar sind. Das kann dazu führen, dass bestimmte Fähigkeiten, die derzeit als gesucht gelten, schon in wenigen Jahren zu einer Überflutung des Arbeitsmarktes führen. Umgekehrt können aktuelle Modeberufe, auch wenn sie die eigenen Persönlichkeitsmerkmale widerspiegeln, nicht mit den Markterfordernissen zusammenpassen.

### Karriereverläufe

Früher war die Berufswahl vorgegeben und dadurch sehr einfach: Wessen Eltern Bäcker, Arzt oder Schuster waren, lernte höchstwahrscheinlich auch Bäcker, Arzt oder Schuster und übernahm oftmals das elterliche Geschäft.

In den Zeiten der Industrialisierung änderte sich das erstmalig. Neue Tätigkeiten in Fabriken und in der Produktion erforderten so gut wie keine fachlichen Vorkenntnisse mehr. Es ließ sich schnell neue Arbeit finden, vornehmlich mit dem Ziel des Geldverdienens.

Heutzutage gibt es eine große Auswahl an unterschiedlichsten Ausbildungsberufen und Studiengängen, aber auch beruflichen Tätigkeiten. Für die einen ist ein Job lediglich zum Geldverdienen da. Für andere gibt es einen Beruf, für den man sich bewusst entschieden hat und der auch oftmals eine Ausbildung erfordert. Und für einige andere kann es sogar eine Berufung und damit eine Tätigkeit geben, die einen mit großer Freude und Leidenschaft erfüllt.

Doch die große Auswahl in der Berufswahl macht es auch gleichzeitig schwer, sich zu entscheiden. Wählt man lieber den Job, für den man viele Fähigkeiten und Stärken bereits mitbringen muss? Kennt man die eigenen Talente gut genug? Oder sucht man sich bewusst den Karrierepfad, der größtmöglichen Erfolg verspricht? Und wie definiert man Erfolg für sich?

### Karrieredefinition

**Karriere versus Laufbahn**

In diesem Skript werden die Begriffe Karriere und Laufbahn synonym verwendet. Auch wenn früher Karriere eher mit einem beruflichen Aufstieg verbunden wurde, zeigen die neueren Karrieremodelle, dass diese Definition heutzutage nicht mehr ausreichend ist.

Der Begriff **Karriere** entstammt dem französischen Wort „carrière“, was so viel bedeutet wie Laufbahn oder Rennbahn (Latzke et al., 2019). Grundsätzlich bezeichnet Karriere den beruflichen Werdegang einer Person und umfasst durchlaufene Positionen und Stationen. Dabei kann die Laufbahn an einen Beruf gebunden sein (z. B. eine vorgezeichnete Beamtenlaufbahn) oder sich an vorgegebene Abfolgen von Positionen in einer Organisation orientieren (z. B. Hierarchiestufen in einer Großkanzlei) (Latzke et al., 2019; Hirschi, 2019). Darüber hinaus kann sich der Verlauf einer Karriere auch über mehrere Organisationen erstrecken.

Dabei lässt sich zwischen einer objektiven Karriere und subjektiven Karriere unterscheiden: Die objektive Karriere umfasst die Abfolge einzelner Positionen über einen zeitlichen Verlauf einer Berufslaufbahn und orientiert sich an Kennzahlen wie Gehalt, Anzahl von Mitarbeiter:innen oder auch Statussymbolen. Die subjektive Karriere dahingegen konzentriert sich stärker auf die Berufslaufbahn als Ganzes im Zusammenspiel mit der subjektiven Empfindung. Damit geht sie auch auf Aspekte der eigenen Zufriedenheit, Wohlbefinden, persönlichem Wachstum, Selbstverwirklichung oder auch Anerkennung ein (Latzke et al., 2019; Heslin, 2005).

Wichtig zu beachten ist, dass in der Wissenschaft der Begriff Karriere ohne Bewertung verwendet wird und damit im Vergleich zum allgemeinen Sprachgebrauch eine sehr breite Definition erlaubt (Latzke et al., 2019). Damit folgt die wissenschaftliche Bedeutung des Begriffs Karriere einer Abgrenzung, die sich auch im deutschsprachigen und angloamerikanischen Raum wiederfindet.

Während der deutschsprachige Begriff „Karriere“ diese oftmals mit einer sehr erfolgreichen Berufslaufbahn assoziiert, die gerade in hierarchisch geprägten Organisationen insbesondere Aufwärtsbewegungen bzw. Beförderungen umfasst, versteht der englische Begriff „career“ die Berufslaufbahn als neutrale Berufsentwicklung, ohne eine Bewertung einzuschließen.

Um daher auch im deutschsprachigen Raum den Begriff der Karriere zu differenzieren, bringt die jüngere Forschung mehrere Perspektiven in die Begriffsdefinition von Karriere ein.

So versteht Auer (2000) Karriere in Abhängigkeit zu den individuellen Motiven und unterscheidet zwischen drei Karriereverständnissen:

* Aufstiegsorientierte Karriere, meint eine berufliche Laufbahn, die vor allem auf höhere Positionen und mehr Verantwortung abzielt,
* Karriere als Erwerbsarbeit im Zeitablauf, meint die vorrangige Bedeutung der Entlohnung für das Geleistete sowie die
* Karriere als universelle Lebensform, die die ganzheitliche Betrachtung von Karriere meint, bei der nicht nur berufliche Aspekte, sondern auch persönliche Werte, Interessen und Ziele in Betracht gezogen werden.

Seinem Verständnis nach bestimmt jede Person selbst den Stellenwert der eigenen Karriere innerhalb des eigenen Lebensentwurfs.

Eine weitere wesentliche Unterscheidung des Karrierebegriffs findet sich bei Hall (1996; 2004) wieder. Hier wird unterschieden zwischen:

* Karriere als berufliches Vorankommen (erreichte Beförderungen und Geschwindigkeit, mit der die Positionen erreicht werden),
* Karriere als Beruf (Berufe, die bereits Anerkennung aufgrund hoher Qualifikationsanforderungen genießen, beispielsweise Ärzt:in, Richter:in, Professor:in),
* Karriere als lebenslange Sequenz rollenbezogener Erfahrungen (individuelle Beurteilung der eigenen Schritte im Laufe einer Karriere) sowie
* Karriere als Summe der Positionen, die eine Person im Laufe ihres Berufslebens einnimmt (beliebige Stellen- oder Positionserfolge ohne eine notwendige vertikale Verlaufsrichtung).

Die beschriebenen Definitionen machen deutlich, welche unterschiedlichen Ansichten zum Verständnis von Karriere bestehen. Vor wenigen Jahrzehnten galt die klassische Karriere als aufstiegsorientierte berufliche Laufbahn und wirkte erstrebenswert für viele Hochschulabsolvent:innen, um Führungspositionen und Stellen in den obersten Unternehmensebenen zu erhalten. Für die damit einhergehende Verantwortung, den schnellen Aufstieg und das oftmals inbegriffene hohe Einkommen galt es lange Arbeitszeiten, wenig Freizeit und Selbstbestimmtheit in Kauf zu nehmen.

Doch gerade in der heutigen Zeit eines modernen Arbeitsverständnisses scheint dieses Bild und die damit einhergehende Definition nicht mehr zeitgemäß zu sein, das allein auf die vertikale Berufslaufbahn verweist und Beförderungen mit einem hierarchischen Aufstieg gleichsetzt.

Daher erhält zunehmend die Definition einer „neuen Karriere“ Bedeutung, die Karriere abhängig von gesellschaftlichen Faktoren und Veränderungsprozessen definiert und insbesondere eine Person ihren individuellen Stellenwert einer Karriere selbst festlegen lässt (Drodge, 2002; Hall, 2004). Damit stehen heutzutage die individuelle Karriereorientierung und Karrieremotivation ganz besonders im Vordergrund.

So befassen sich Unternehmen, insbesondere Start-ups, zunehmend damit, Hierarchien zu reduzieren („flache Hierarchien“). In diesem Zusammenhang arbeiten sie mit alternativen Anreizsystemen, um das persönliche Wachstum oder auch Selbstverwirklichung zu ermöglichen, statt nur Beförderungen anzubieten. Beispielsweise gibt es Möglichkeiten zum Arbeiten im Ausland (zur Horizonterweiterung), Sabbaticals, Weiterbildungen, Gründungsunterstützung und vieles mehr.

Der Begriff „Karriere“ ist von „Berufswahl“ zu unterscheiden, da dieser Begriff allein auf die aktive und eigenverantwortliche Entscheidungsphase abzielt, die dazu dient, die berufliche Tätigkeit im Rahmen der eigenen Kariere auszuwählen (Brüggemann & Rahn, 2020, S. 12; Rübner & Höft, 2019).

### Einführung in die Theorie

Vor dem Hintergrund der weiteren Betrachtungen ist es sinnvoll, sich mit dem Begriff „Theorie“ auseinander zu setzen. Was genau kann unter Theorien verstanden werden und wieso sind sie hilfreich, um sich Gedanken und Konzepten anzunähern?

Eine wissenschaftliche Theorie ist eine Erklärung und Anschauung bestimmter Wissensbereiche, die als System mehrere Annahmen, Hypothesen und Aussagen umfasst, und zwar unter Berücksichtigung folgender Anforderungen (Berger-Grabner, 2022, S. 135):

* **Logische Konsistenz:** Die Theorie folgt einer logischen Struktur und ist konsistent.
* **Innere Stimmigkeit:** Aus der Theorie ableitbare Argumente sind widerspruchsfrei.
* **Objektivität:** Eine Abdeckung ist auf weite Anwendungsbereiche auch durch wenige Annahmen möglich.
* **Überprüfbarkeit:** Die Theorie muss vielen unterschiedlichen und strengen Überprüfungen Stand gehalten haben.

Nur wenn diese Kriterien eingehalten werden, kann eine Theorie ihre Gültigkeit beanspruchen und sich wissenschaftlich überprüfen lassen.

Theorien sind Annahmen über kausale Zusammenhänge. Das bedeutet, beobachtbare Phänomene werden aufeinander bezogen und in einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang gebracht (Berger-Grabner, 2022).

Theorien können hinsichtlich ihrer Komplexität und Reichweite klassifiziert werden:

**Metatheorie**

Eine Metatheorie ist eine Theorie, die sich nicht direkt auf das zu untersuchende Phänomen bezieht, sondern vielmehr auf die Theorien und Methoden, die verwendet werden, um das Phänomen zu erklären.

* **Theorien hoher Komplexität:** Diese **Metatheorien** mit hoher Komplexität sind sehr umfassend und komplex. Sie umfassen viele Aspekte einer bestimmten Thematik oder Disziplin. Sie sind in der Regel abstrakt und allgemein gehalten und erfordern ein hohes Maß an intellektueller Anstrengung, um sie zu verstehen und anzuwenden.
* **Theorien großer Reichweite:** Diese globalen Theorien sind ebenfalls umfassend, aber weniger komplex als Theorien hoher Komplexität. Sie umfassen viele Aspekte einer bestimmten Thematik oder Disziplin, sind aber präziser und einfacher zu verstehen und anzuwenden. Ein Beispiel für eine Theorie großer Reichweite ist die kognitive Dissonanztheorie von Leon Festinger, die sich mit der Erklärung von Inkonsistenzen im menschlichen Denken und Verhalten befasst.
* **Theorien mittlerer Reichweite:** Sogenannte Ad-hoc-Theorien sind spezifischer und präziser als Theorien großer Reichweite, aber weniger umfassend. Sie beziehen sich auf eine bestimmte Thematik oder Disziplin und bieten detaillierte Erklärungen und Vorhersagen. Ein Beispiel für eine Theorie mittlerer Reichweite ist die Kontingenztheorie von Fred Fiedler, die sich mit der Bestimmung der effektivsten Führungsstile in verschiedenen Situationen befasst.
* Theorien geringer Reichweite: Praxisnahe Theorien sind sehr spezifisch und konkret. Sie beziehen sich auf bestimmte Phänomene oder Situationen. Sie bieten detaillierte Erklärungen und Vorhersagen, sind aber nicht auf andere Bereiche oder Kontexte übertragbar. Ein Beispiel für eine Theorie geringer Reichweite ist die Hawthorne-Effekt-Theorie, die sich mit den Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf die Leistung von Mitarbeitern befasst.

**Falsifikation**

Die Falsifikation ist ein wichtiger Bestandteil des wissenschaftlichen Prozesses. Wenn eine Theorie falsifiziert wird, bedeutet dies nicht, dass die Theorie vollständig abgelehnt wird, sondern dass sie möglicherweise modifiziert oder weiterentwickelt werden muss, um ihre Vorhersagen besser zu erfüllen. Die These „Alle Schwäne sind weiß“ kann unmissverständlich falsifiziert werden, sobald ein schwarzer Schwan gesichtet wird.

Theorien sind grundsätzlich unabgeschlossen und vorläufig, mit einem temporären Geltungsanspruch, bis sie sich als **falsifiziert** herausstellen. Sie helfen uns dabei, die Realität besser zu verstehen, bisheriges Wissen über Erfahrungen zu sammeln und daraus wiederum wichtige Ableitungen für die Praxis zu treffen.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ Die wissenschaftliche Nutzung wie auch der allgemeine Sprachgebrauch messen beide dem Begriff „Karriere“ eine Wertung im Sinne eines beruflichen Aufstiegs bei. (F)

¨ Theorien müssen unterschiedliche Kriterien (logische Konsistenz, innere Stimmigkeit, Objektivität und Überprüfbarkeit) einhalten, um Gültigkeit zu beanspruchen und sich wissenschaftlich überprüfen zu lassen. (R)

## 1.2 Traditionelle Karrieretheorien und -modelle

Karrieretheorien sind der Versuch, Karriereverläufe und -phänomene theoretisch zu beschreiben und zu erklären: „Career theory ... is the body of all generalizable attempts to explain career phenomena“ (Arthur et al., 1989, S. 9). Dabei liegen die Ursprünge der Karrieretheorien in unterschiedlichen Disziplinen, wie Psychologie, Soziologie, Wirtschaftswissenschaften, Pädagogik oder auch der Organisationsforschung.

Die nächsten Lernzyklen werfen einen Blick auf die klassischen Karrieretheorien, die größtenteils in den 1950er- bis 1970er- Jahren entwickelt wurden. Anschließend werden auch neuere Karrieretheorien in den Fokus genommen, die sich bewusst von den bisherigen vorherrschenden Verständnissen einer Karrieredefinition verabschieden und jeweils die individuelle Karrieremotivation und subjektive Empfindung in den Vordergrund stellen.

### Eigenschaftstheorien

Einige Theorien zielen vor allem auf den „Passungsgedanken“ (daher Eigenschaftstheorie oder auch Passungstheorie), um die Übereinstimmung zwischen Personen und Umwelt zu bemessen. Dabei wird auf die Passung zwischen eigenen Personenmerkmalen bzw. persönlichen Eigenschaften und bestimmten Berufsmerkmalen eingegangen. Damit überprüfet die Theorie die Übereinstimmung zwischen den Anforderungen der Umwelt, eines Berufs oder einer Organisation und den Eigenschaften, Fähigkeiten und Möglichkeiten, die eine Person mitbringt, um zu prüfen, ob die einhergehenden Erwartungen zu erfüllen sind.

Besonders hervorzuheben ist die „Theorie beruflicher Interessen“ von John Holland (1997). Er teilt in seiner Theorie sowohl Personen wie auch Arbeitsumwelten in sechs unterschiedliche Kategorien ein, die er als grundlegende Verhaltensorientierungen, aber auch als Fähigkeiten und Persönlichkeitsausprägungen versteht (Latzke et al., 2019):

* „Realistic“: realistisch, handwerklich, technisch;
* „Investigative“: intellektuell, untersuchend, forschend;
* „Artistic“: künstlerisch, kreativ;
* „Social“: sozial, erziehend, pflegend;
* „Enterprising“: unternehmerisch, führend, verkaufend;
* „Conventional“: konventiell, ordnend, verwaltend.

In seiner bekannt gewordenen hexagonalen Darstellung („RIASEC-Modell“) verbindet er ausgewählte persönliche Eigenschaften und Merkmale mit Eigenschaften und Beispielen ausgewählter Berufe als Grundlage für eine Berufswahl. Die Wahl des Hexagons basiert auf der Überlegung, dass benachbarte Dimensionen zusammenpassen als diejenigen, die weiter entfernt voneinander sind. Die Dimensionen, die sich gegenüber liegen, würden sogar negativ korrelieren. In seiner Annahme lassen sich berufliche Umgebungen mithilfe dieser Dimensionen beschreiben.

Abbildung : Berufswahltheorie (hexagonales Modell)



Quelle: Nari Kahle, 2023, in Anlehnung an Holland, 1997.

Beispielsweise hätte ein:e Feinmechaniker:in den Code „RCI“, da die drei Grundorientierungen (realistisch, konventionell, intellektuell-forschend) die beruflichen Anforderungen am stärksten abbilden (Rübner & Höft, 2019).

Tabelle : RIASEC Modell

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Persönlichkeitsorientierung** | **Profil** | **Beschreibung** | **beispielhafte Eigenschaften und Berufe**  |
| R | „Realistic“ (realistisch) | praktisch-technische Orientierung  | bevorzugen Aufgaben, die Kraft, Koordination und Geschicklichkeit erfordern und zu konkreten, sichtbaren Ergebnissen führen | technisch, praktisch, handwerklich (Mechaniker:in, Landwirt:in, Fluglots:in) |
| I | „Investigative“ (intellektuell) | intellektuell-forschende Orientierung | bevorzugen Aktivitäten, bei denen Aufgaben oder Probleme durch Denken und systematische Beobachtung angegangen werden | analytisch, rational, hinterfragend (Biolog:in, Anthropolog:in, Medizinisch-Technische:r Assistent:in) |
| A | „Artistic“ (künstlerisch) | künstlerisch-sprachliche Orientierung | bevorzugen offene, unstrukturierte, kreative Tätigkeiten, die sprachliche oder künstlerische Selbstdarstellung ermöglichen | sensibel, impulsiv, offen (Musiker:in, Schauspieler:in, Dekorateur:in) |
| S | „Social“ (sozial) | soziale Orientierung | bevorzugen Tätigkeiten, die andere Menschen involvieren | freundlich, hilfsbereit, idealistisch, erzieherisch (Lehrer:in, Klinische:r Psycholog:in, Sprachtherapeut:in) |
| E | „Enterprising“ (unternehmerisch) | unternehmerische Orientierung | bevorzugen machtbezogene Aktivitäten, in denen Situationen oder Personen beeinflusst werden können | energisch, ehrgeizig, abenteuerlustig, dominant (Manager:in, Vertreter:in, Fernsehproduzent:in) |
| C | „Conventional“ (konventionell) | konventionelle Orientierung | bevorzugen strukturierten, regelhaften Umgang mit wohldefinierten Situationen | ghewissenhaft, zurückhaltend, strukturiert, ordentlich (Buchhalter:in, Finanzanalytiker:in) |

Quelle: Nari Kahle, 2023, in Anlehnung an Holland , 1997; Eder & Bergmann, 2015.

Laut Hollands beruflicher Interessentheorie können Menschen nach verschiedenen Persönlichkeitseigenschaften unterschiedlichen Arbeitsumgebungen zugeordnet werden. Mit diesem Modell – so die Annahme Hollands – kann eine möglichst hohe Übereinstimmung zwischen dem Interessentyp der Person und Merkmalen der Umwelt zu positiven Ergebnissen, wie Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden, Stabilität in der Laufbahnentwicklung und höhere Arbeitsleistung, führen (Hirschi & Baumeler, 2020, S. 31). Dabei zeigt die Forschung, dass **Kongruenz** ein gutes Merkmal dafür ist, um Berufswahlentscheidungen zu erklären, denn je mehr Berufe und Studiengänge mit den eigenen Interessen übereinstimmen, umso eher verbleiben Menschen in ihren gewählten Berufen und Studiengebieten (Hirschi & Baumeler, 2020, S. 31; Holland, 1997). Gerade bei Künstler:innen ist dies sehr offensichtlich: Wer seine Leidenschaft zum Beruf macht, kann sich oft keine Alternative mehr im Leben vorstellen. Wer dahingegen die eigenen Talente im Beruf gar nicht einsetzen kann, hat ein hohes Risiko, unzufrieden zu werden. Ein Überblick über die eigenen Fähigkeiten zu haben, ist daher sehr wichtig, um möglichst zufrieden mit der Berufswahl zu werden.

**Berufsinteressenstests**

Einige bekannte Karriere-oder Berufswahltests basieren auf dem RIASEC-Modell von Holland: das Strong Interest Inventory (bewertet die berufsbezogenen Interessen einer Person und ordnet sie einem oder mehreren der sechs Holland-Typen zu), die Self-Directed Search (Selbstbewertungstool, das Personen hilft, ihre Interessen und Fähigkeiten zu identifizieren und mit Berufen abzugleichen, die den Holland-Typen entsprechen und am besten zu ihren Profilen passen) und der Career Key (Online-Test, der auf dem RIASEC-Modell basiert und den Personen hilft, ihre Interessen, Werte und Fähigkeiten zu identifizieren und mit Berufen zu vergleichen, die zu ihren Profilen passen).

**Kongruenz**

Dieser Begriff meint die Übereinstimmung oder Harmonie zwischen zwei oder mehr Elementen.

Die Theorie erfreut sich deshalb besonders großer Beliebtheit, da das Typenmodell besonders einfach, nachvollziehbar und vielfach in Studien bestätigt worden ist. Viele Test- und Förderinstrumente und gut etablierte **Berufsinteressentests** basieren auf der Theorie von Holland, um die Stärken und Merkmale von Personen zu identifizieren und nachfolgend mit typischen Merkmalen von Tätigkeiten abzugleichen („best fit“) (Hirschi & Baumeler, 2020, S. 32).

Die Einfachheit des Modells wird aber auch kritisch gesehen: Im modernen Verständnis wird zunehmend anerkannt, dass die Arbeitszufriedenheit nicht allein von der individuellen Passung einer Person abhängig ist, sondern durch viele weitere Kontextfaktoren beeinflusst werden kann. Somit ist eine Theorie von Holland zu sehr auf Einzelpersonen fokussiert, und schenkt dem Kontext der Umwelt zu wenig Beachtung (Hirschi & Baumeler, 2020, S. 32–34). Gerade die berufliche Umwelt erfährt zunehmend Dynamik und kann nicht als stabil betrachtet werden. Gleichzeitig führt eine Typologisierung auch immer zu einer Komplexitätsreduzierung, die einer Vielzahl von Lebensrealitäten nicht gerecht wird.

### Entwicklungstheorien

Neben den Eigenschaftstheorien gibt es auch weitere Theorien, die an großer Bedeutung gewonnen haben: Die Entwicklungstheorien haben das Ziel, eine Laufbahn- und Entwicklungsperspektive als lebenslangen Prozess einzunehmen (Rübner & Höft, 2019). Im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Eigenschaftstheorien, die eine Person auf einen lebenslangen Beruf festlegen, konzentrieren sich Verfechter der Entwicklungstheorien auf die berufliche Entwicklung einer Person im Rahmen ihres Werdegangs. Es folgt also ein Umdenken dahingehend, dass Entwicklungen während eines Berufslebens mit betrachtet werden, die zu dynamischen Veränderungen dieses Berufslebens führen können. Somit passt der entwicklungstheoretische Ansatz besser zu einem moderneren Laufbahnverständnis in Bezug auf lebenslanges Lernen.

Donald Super (1957; 1980) stellt in seiner Laufbahnentwicklungstheorie Laufbahnmuster anstelle einzelner Berufswahlentscheidungen in den Vordergrund. Nach Super kann die berufliche Entwicklung in fünf klar definierte Phasen (sogenannte Laufbahnstadien) eingeteilt werden, die sich chronologisch über die Lebensspanne hinweg mit bestimmtem Lebensalter ergeben (Hirschi & Baumeler, 2020, S. 34):

Tabelle : Fünf-Phasen-Modell

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Stufe 1 | **Wachstum****(„Growth“)** | Kindheit: bis 14 Jahre | erstes Interesse an Tätigkeiten |
| Stufe 2 | **Exploration****(„Exploration“)** | Jugend: 15–24 Jahre | Kristallisation beruflicher Präferenzen durch intensive Prüfung von Interessen, Fähigkeiten, Werten und der Arbeitswelt |
| Stufe 3 | **Etablierung (berufliche Festlegung) („Establishment“)** | frühes & mittleres Erwachsenenalter: 25–44 Jahre | Sammlung von beruflicher Erfahrung und ggf. Aufstieg  |
| Stufe 4 | **Erhaltung (Konsolidierung)****(„Maintenance“)** | reifes Erwachsenenalter: 45–64 Jahre | Status erhalten bzgl. Organisation, Beruf, Qualifikationsniveau |
| Stufe 5 | **Rückzug (beruflicher Abbau) („Decline“)** | spätes Erwachsenenalter ab 65 | Pensionierung, Verlagerung von Aktivitäten |

Quelle: Nari Kahle, 2023 in Anlehnung an Super (1957); Rübner & Höft (2019, S. 47–48)

Jede einzelne Phase ist nach Super (1957) mit unterschiedlichen sozialen Rollen verknüpft, die im Verlauf einer Karriere zu erfüllen bzw. miteinander zu vereinbaren sind und die Entwicklung eines eigenen beruflichen Selbstkonzepts in den Vordergrund stellt. Dieses berufliche Selbstkonzept meint den Abgleich und die Anpassung zwischen den eigenen persönlichen Interessen, Fähigkeiten, Werten, Einstellungen und Ziele mit den spezifischen Anforderungen, die mit den jeweiligen Berufen einhergehen (Hartkopf, 2020, S. 45). Über die unterschiedlichen Entwicklungsstadien wird ein solches Selbstkonzept entwickelt, abgewägt, entschieden, erprobt und umgesetzt.

Die Wachstumsphase bildet die erste Form eines beruflichen Selbstkonzeptes bezogen auf eigene Präferenzen in der Berufswahl, beispielsweise durch Anregungen in der Familie, Hobbys, schulischen Impulsen oder auch Interessentests. Darauf aufsetzend werden in der Explorationsphase Informationen über mögliche berufliche Ziele und Wege dorthin gesammelt, um die nächsten Schritte zu planen – oftmals im gemeinsamen Austausch mit dem familiären und schulischen Umfeld (Hartkopf, 2020, S. 45). Die Person experimentiert und testet also ihr entwickeltes Selbstkonzept in der Umwelt. Dies könnte beispielsweise bedeuten, dass jemand mit starkem fotografischen Interesse in die Schülerzeitung eintritt und sich dort auf Fotografie konzentriert.

In der Phase der beruflichen Etablierung geht es um die Anstrengung einer Person, sich selbst in ihrem selbst geschaffenen Arbeitsumfeld zu platzieren. In der Phase der Erhaltung geht es vorrangig um das Halten der eigenen beruflichen Position und des beruflichen Status. Die Phase des Rückzugs beginnt mit dem Ruhestand und erstreckt sich bis zum Tod einer Person.

Somit legt die Laufbahnentwicklungstheorie von Super ihren Fokus auf die Entwicklung einer Person. Innerhalb eines Lebens kann die Karriere im Zusammenspiel zwischen einer Person und ihrem beruflichen bzw. gesellschaftlichen Kontext aufgebaut werden. So liegt eine Karriereentwicklung laut Super nicht ausschließlich in der Macht einer einzelnen Person, sondern ist stets auch abhängig von Umweltfaktoren. Die Theorie unterstützt beispielsweise die gesellschaftliche Annahme, dass Karriere für Menschen mit einem akademischen Familienumfeld leichter fällt als für diejenigen ohne diese familiäre Einbettung. Damit berücksichtigt die Theorie die Abhängigkeit einer Karriere von unterschiedlichen Kontextfaktoren, die in bestimmten Lebensphasen, aber auch im beruflichen Kontext prägend sind: beispielsweise das familiäre Umfeld in der frühen Phase und auch das Arbeitsumfeld in der Phase der Etablierung.

Dabei basiert das Modell von Super auf mehreren Annahmen:

* Jeder Mensch zeichnet sich über sein individuelles Persönlichkeitsprofil aus und ist dadurch für mehrere unterschiedliche Berufe geeignet, ganz besonders bei denen, wo das Anforderungsprofil am besten mit dem eigenen Selbstkonzept übereinstimmt.
* Wie auch Holland ist Super davon überzeugt, dass die subjektive Zufriedenheit steigt, je höher die Kongruenz zwischen dem selbst entwickelten berufliche Selbstkonzept und den Anforderungen des gewählten Berufs in Hinblick auf Tätigkeitsprofil, Position, Arbeitsklima etc. ist (Hartkopf, 2020, S. 45). Dabei nimmt Super jedoch an, dass diese Übereinstimmung immer nur vorübergehend ist, was regelmäßige Anpassungen der eigenen beruflichen Laufbahn erforderlich macht.
* Die Entwicklung eines beruflichen Selbstkonzepts als Wahrnehmung und Einschätzung seiner selbst muss stets mit den jeweiligen Kontextfaktoren und Erwartungen je beruflicher Lebensphase betrachtet werden (Hartkopf, 2020, S. 45). Sie können sich aufgrund von Erfahrungen über die Zeit hinweg verändern, weil man sich beispielsweise neue Rollen oder Verantwortungen zutraut.
* Die Wahl einer Laufbahn kann auch einen Kompromiss zwischen persönlichen Präferenzen und den spezifischen Anforderungen eines Berufs bedeuten, ganz besonders, wenn einige Berufe bestimmte Fähigkeiten oder Bildungsabschlüssen erfordern, die nicht mit den vorhandenen Voraussetzungen zusammenpassen (Hartkopf, 2020, S. 45).
* Der skizzierte Phasenprozess über die fünf unterschiedlichen Phasen (Wachstum, Exploration, Etablierung, Erhaltung und Rückzug) kann als sogenannter Maxizyklus gesehen werden. Bei jedem Übergang von einer Phase in die nächste kann es zu einem Minizyklus kommen, in der alle Phasen des Maxizyklus erneut durchlaufen werden. Ein Minizyklus ist deutlich kurzfristiger und kürzer als ein Maxizyklus. Er kann insbesondere dann anfallen, wenn es zu lebensverändernden Ereignissen kommt (Umzug, Familiengründung, Nachwuchs, Krankheit, Veränderung des Arbeitsangebots, Kündigung oder sozioökonomische Ereignisse) (Rübner & Höft, 2019, S. 48). Gerade in solchen Zeiten von Umbrüchen gilt es, sich selbst, die eigenen Ziele und den eigenen Pfad zu hinterfragen und zu reflektieren.

Die Laufbahnentwicklungstheorie von Super haben die bisherigen Karrieretheorien deutlich erweitert und zu vielen weiteren Forschungen Weiterentwicklungen angeregt (Hirschi & Baumeler, 2020, S. 32). Kritik an diesem Modell bezieht sich insbesondere darauf, dass bestimmte altersabhängige Phasen über die Lebensspanne nur bedingt einem modernen Verständnis von menschlicher Entwicklung entsprechen. Daher sind zunehmend Umwelt und Kontextfaktoren als komplexes, dynamisches und kontextuelles Phänomen zu berücksichtigen (Hirschi & Baumeler, 2020, S. 34).

Deswegen ergänzte Super (1980) in den 1980er-Jahren seine Theorie um den Blick von „Lebensrollen“ in den unterschiedlichen Lebensphasen, die neben der beruflichen Rolle bestehen, um auf die neueren Entwicklungen in der Laufbahnentwicklung einzugehen. In seinem Modell des Lebenskarriere-Regenbogens stellt er daher die berufsbezogenen Rollen eines Berufstätigen („Worker“) in den Kontext weiterer **Lebensrollen**, die üblicherweise im Verlauf eines Lebens eingenommen werden:

**Lebensrollen**

Das sind die verschiedenen Funktionen, die eine Person in ihrem Leben einnimmt.

* die Rolle als Kind („Child“),
* die Rolle als Lernender („Student“) in der Ausbildung,
* die Rolle als Freizeitler („Leisurite“),
* die Rolle als Bürger:in („Citizen“),
* die Rolle als Berufstätige:r („Worker“),
* die Rolle als Pensionierte:r („Pensioner“),
* die Rolle als Ehemann:frau („Spouse“),
* die Rolle als Familienverantwortliche:r („Homemaker“) sowie
* die Rolle als Elternteil („Parent“).

Für Super besteht eine erfolgreiche Berufsentwicklung dann, wenn diese Lebensrollen optimal gewählt, gewichtet und organisiert werden. Er argumentiert, dass es wichtig ist, dass Menschen eine Balance zwischen ihrer Rolle als Berufstätige:r und den verschiedenen Lebensrollen finden, um ein erfülltes und zufriedenes Leben zu führen. Wenn eine Rolle zu viel Gewicht hat oder zu dominant wird, kann dies zu Stress, Überlastung oder Unzufriedenheit führen. Aus diesem Grund sollten Menschen versuchen, eine harmonische Balance zwischen ihrer Rolle als Berufstätige:r und den verschiedenen anderen Rollen zu finden und ihre Lebensrollen entsprechend zu organisieren.

Gleichwohl verlaufen diese vor einigen Jahrzehnten noch sehr klar abgegrenzten Lebensphasen heutzutage nach immer weniger vorhersehbaren Mustern. Die Phasen sind heutzutage weniger abgegrenzt und gehen oftmals fließend ineinander über. Dennoch kann der Lebenskarriere-Regenbogen dabei helfen, den Blick auf die unterschiedlichen Rollen einzunehmen, die neben der beruflichen Rolle einzunehmen sind. Die Bedeutung der Rollen kann sich auf die Gegenwart beziehen wie auch auf eine zukünftige stärkere Bedeutung im eigenen Leben.

Abbildung : Lebenskarriere-Regenbogen nach Super



Quelle: Super (1957); (1980)

### Sozial-kognitive Theorie

Die sozial-kognitive Theorie von Lent, Brown & Hackett (1994; Lent & Brown, 2008) stellt im Rahmen einer Karriere insbesondere das Konstrukt der Selbstwirksamkeit in den Mittelpunkt. Die Wissenschaftler gehen damit auf die sozialkognitiven Prozesse bei der Verarbeitung von Erfahrungen ein. Dieser Ansatz betont die Bedeutung von Selbstwirksamkeitserwartungen, Interessen und Umgebungsfaktoren in der Karriereentwicklung. Er schlägt vor, dass Karriereplanung auf der Grundlage von individuellen Stärken und Interessen erfolgen sollte, die durch Erfahrungen und Feedback gestärkt werden können.

Das Konzept von Selbstwirksamkeit (verkürzt von Selbstwirksamkeitserwartung) beschreibt die Erwartung einer Person, bestimmte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Es umfasst also das Zutrauen und die Einschätzung in die eigenen Fähigkeiten, die zur Erreichung bestimmter Ziele notwendigen Handlungen ausführen zu können. Dabei führen eine hohe Selbstwirksamkeit und ein hohes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten dazu, weitere spezifische Interessen zu entwickeln, was wiederum zu einer Wahl beruflich anspruchsvollerer Ziele führen kann. Über zielführende Handlungen (Ausdauer, Fleiß, Lernbereitschaft) und eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung steigt dann wieder die eigene Selbstwirksamkeit.

Was bedeutet das in der Praxis? Eine Schülerin, die immer gute Noten bekommt und regelmäßig gelobt wird, entwickelt ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit in Bezug auf ihre akademischen Fähigkeiten. Sie hat das Vertrauen, dass sie schwierige Aufgaben bewältigen kann, und strebt möglicherweise höhere Bildungsziele an.

Eine Person, die ein neues Hobby beginnt, aber anfangs Schwierigkeiten hat, Fortschritte zu machen, kann an Selbstwirksamkeit sowie das Interesse am Hobby verlieren. Wenn die Person jedoch durch Ausdauer und Lernbereitschaft schließlich Fortschritte macht, kann dies dazu beitragen, ihre Selbstwirksamkeit zu steigern und das Vertrauen in ihre Fähigkeiten zu stärken.

Lent, Brown & Hackett (1994; Lent & Brown, 2008) haben darauf aufbauend ein integratives Modell zur Selbstwirksamkeit entworfen, das Interessenentwicklung, Berufswahl und Arbeitsleitung beschreibt (Hirschi & Baumeler, 2020). Ausgangspunkt des Modells ist die Lernerfahrung, auf deren Grundlage die Selbstwirksamkeitserwartungen ausformuliert werden: Bin ich in der Lage, die anstehende Aufgabe allein und mit meinen Kompetenzen zu lösen (Rübner & Höft, 2019, S. 55)? Diese Erwartungen werden stark beeinflusst durch bisher erzielte Leistungen, durch Lernerfahrungen, soziale Beeinflussungen (Geschlecht, Nationalität, Persönlichkeit, Fähigkeiten) sowie körperliche und **affektive** **Zustände** (Rübner & Höft, 2019, S. 55). Gleichzeitig beeinflussen diese Zustände die Ergebnis- und Interessenerwartungen, um eigene persönliche Ziele definieren zu können. Die Berufswahl wird als Ergebnis des Modells gewertet, was dann wiederum die berufliche Leistung beeinflusst (Rübner & Höft, 2019, S. 55). Dabei berücksichtigt das Modell insbesondere auch Effekte der Umwelt: etwa soziale Unterstützung, aber auch besondere Hindernisse in der Laufbahnentwicklung, die immer mehr als wichtige Einflussfaktoren zu werten sind (Hirschi & Baumeler, 2020).

**Affektive Zustände**

Sie beziehen sich auf die subjektive Erfahrung oder das Gefühl, das eine Person während einer Emotion empfindet. Beispiele sind Trauer, Freude, Wut, Furcht und Ekel. Die Zustände können von Person zu Person und von Emotion zu Emotion unterschiedlich sein.

Aktuelle Weiterentwicklungen der sozial-kognitiven Theorie blicken auf das Selbstmanagement einer Laufbahn. Dabei geht es um bestimmte Handlungen und Aktivitäten, die zum Erreichen der gesetzten beruflichen Ziele notwendig sind (Hirschi & Baumeler, 2020). Wenn also eine Person viel Zeit in die Suche nach Stellenangeboten investiert, wächst die Wahrscheinlichkeit, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, was von vielen unterschiedlichen Umwelt- und persönlichen Faktoren (Umzugsbereitschaft, Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Unternehmenswerten, erwartete Entgelt- und Aufstiegsperspektive, familienfreundliche Arbeitszeiten) beeinflusst wird.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ Laut Hollands Berufswahltheorie im Rahmen der Eigenschaftstheorie hätte eine Finanz-Managerin am ehesten den Code „IAS“. (F)

¨ In der Entwicklungstheorie werden vor allem einzelne Berufswahlentscheidungen betrachtet. (F)

¨ In der sozial-kognitiven Theorie geht es grundsätzlich um das Zutrauen und die Einschätzung in die eigenen Fähigkeiten (Selbstwirksamkeit). (R)

## 1.3 Neue Karrieremodelle und -theorien

### Traditionelle und neue Karrieremodelle im Vergleich

Im Rahmen der Karriereforschung wird in den vergangenen Jahren zunehmend auf die Veränderungen von Karriereverläufen und Karrierestrategien Bezug genommen.

Unter traditionellen Karrieremodellen wird Karriereentwicklung oftmals als klar vorgezeichneter und geradliniger Durchlauf unterschiedlicher Hierarchien in wenigen Organisation gesehen, verbunden mit dem entsprechenden Einkommen, aber auch mit einer entsprechenden Abhängigkeit von der Organisation als Arbeitgeber. Demnach wurde das Arbeitsumfeld als eher stabil, vorhersehbar und statisch angesehen, mit hierarchischen Strukturen in einer Organisation, die es zu durchlaufen galt (Gubler, 2019; Wingender & Wolff, 2019). Beidseitige Loyalität auf Grundlage stabiler und langjähriger Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer ermöglichte weitgehende Arbeitsplatzsicherheit und regelmäßige Weiterbildungen in Form von internen Schulungen. Gute Leistung wurde belohnt über Beförderungen, Gehaltserhöhungen oder der Erreichung der nächsten Hierarchiestufe (Gubler, 2019).

Doch zunehmend wurde hinterfragt, ob dieses Bild von Karriere noch mit den sich verändernden Realitäten zusammenpasst und die immer individuelleren Erfahrungen adäquat widerspiegelt. Hall (1996) beobachtete große Veränderungen und eine zunehmende Komplexität in der Arbeitsorganisation sowie eine zunehmende Diskrepanz zwischen den Annahmen traditioneller Karrierekonzepte und den Entwicklungen in der Arbeitsrealität.

Der neue Blick auf Karriere umfasst insbesondere die „proteische Karriere“, aber auch die postorganisationale Karriere (auch „**Boundayless Career**“ genannt) (Hall, 2004; Arthur, 1994). Beide zeichnen sich dadurch aus, dass Karriere als dynamischer Prozess mit unterschiedlichen Einflussfaktoren in Bezug auf die Person verstanden wird: Die Verantwortung für die eigene Karriere verschiebt sich von der Organisation auf das Individuum. Gleichzeitig entfällt die bisherige langfristige Loyalität in der Arbeitsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer:in. Einige Organisationen wollen keine langfristigen Beschäftigungsverhältnisse mehr anbieten und nicht alle Menschen streben geradlinige Karriereverläufe in nur einem Unternehmen an.

Somit stellen beide Theorien die Individualisierung, Flexibilisierung und Autonomie des Menschen in deutlich instabileren Arbeitsumfeldern in den Mittelpunkt. Sie werfen den Blick darauf, dass Menschen komplexe und sich selbst gestaltende Systeme sind, die in ständiger Interaktion mit ihrer sich verändernden Umwelt stehen (Hirschi & Baumeler, Berufswahltheorien – Entwicklung und Stand der Diskussion, 2020, S. 40). Dementsprechend verfolgen sie alle die Hypothese, dass Karrieren heute durch die handelnden Personen selbst gesteuert werden können, was eine gewisse **physische** wie auch **psychologische** **Mobilität,** aber auch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erfordert (Hirschi & Baumeler, 2020).

**Physische Mobilität**

Die physische Mobilität bezeichnet den Wechsel innerhalb und außerhalb von Organisationen sowie über geografische Grenzen hinweg, also eine Flexibilität in Bezug auf den Standort (Gubler, 2019).

**Psychologische Mobilität**

Das ist die individuelle Motivation und Bereitschaft für Veränderungen (Lernen, Offenheit für neue Netzwerke, Kulturen etc.).

Dazu benötigt die jeweilige Person transferierbare Fähigkeiten für die eigene Karriere, die unabhängig von der jeweiligen Organisation anzuwenden sind und für die Menschen zunehmend selbst verantwortlich sind (Gubler, 2019).

Gleichzeitig bewerten die neuen Karrieretheorien den Erfolg von Karrieren nicht mehr über Hierarchie, Gehalt, Beförderung und Status, sondern über die persönliche Zufriedenheit mit der Karriere, Sinnhaftigkeit der Arbeit und des eigenen Lebens sowie über eine subjektive Definition von Erfolg (Hirschi & Baumeler, 2020, S. 37).

Tabelle : Traditionelle und neue Karrieremodelle im Vergleich

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Annahmen in traditionellen Laufbahnmodellen** | **Annahmen in neuen Laufbahnmodellen** |
| Laufbahnumfeld | stabil, vorhersagbar, hohes Maß an Sicherheit | instabil, wenig vorhersagbar, wenig Sicherheit |
| Arbeitsverhältnisse | Arbeitsplatzsicherheit durch Loyalität | Beschäftigung dank Leistung und Flexibilität |
| Laufbahnverlauf | vertikal nach oben, meistens in wenigen Organisationen | multidirektional (nach oben, unten oder geradeaus), meistens in verschiedenen Organisationen |
| benötigte Fähigkeiten | berufs- und firmenspezifisch | in verschiedenen Funktionen und Umgebungen nutzbar |
| Erfolgskriterien | sichtbarer, objektiver Laufbahnerfolg (sichtbare Positionen, Stellung, Status etc.) | subjektiver Laufbahnerfolg (subjektive Zufriedenheit mit dem Erreichten etc.) |
| Ausbildung | langfristig ausgerichtet, Programme mit formalen Abschlüssen | kurzfristig ausgerichtet, Lernen on-the-job |
| Das Individuum fühlt sich verpflichtet gegenüber … | … der Organisation. | … dem Beruf. |
| Verantwortung für die Laufbahn liegt…  | … bei der Organisation. | … beim Einzelnen. |

Quelle: Nari Kahle, 2023 in Anlehnung an Gubler, 2019, S. 940; Gasteiger, 2007.

### Proteische Berufsorientierung

Der proteische Karriereansatz der Laufbahnorientierung wurde geprägt von Hall (1996; 2004). Als einer der ersten Forscher erkannte er die Veränderungen individueller Karrieren in den „neuen Zeiten“ und skizzierte den Ansatz der proteischen Karriere als Form des selbstgesteuerten Laufbahnmanagements, die seither besondere Beachtung in der Karriereforschung erhielt (Gubler, 2019). Unter einer **proteischen** Karriereorientierung wird daher die Verantwortung für die eigene Karriere verstanden, mit dem Ziel, ein hohes Maß an Selbstverwirklichung zu erreichen. Dies lässt sich eher an einer hohen Arbeitszufriedenheit messen und weniger an Gehalt oder Beförderungen.

**Proteisch**

Der Begriff „proteisch“ stammt vom griechischen Meeresgott Proteus, der seine Erscheinungsform nach Belieben und je nach (bedrohlicher) Situation stets verändern und anpassen konnte.

Somit entwickelte Hall einen Ansatz mit Blick auf den Menschen selbst und einer Karriere, die sich vor allem durch die ständigen Anpassungen an neue Anforderungen und Situationen auszeichnet und sich somit komplett von bisherigen traditionellen Vorstellungen abwandte.

In einer proteischen Karriere arbeitet eine Person vor allem für ihre Arbeit und ihren Beruf, weniger für die dahinterstehende Organisation (Gubler, 2019). Demnach versteht die Person sich selbst als allein verantwortlich für die eigene Karriereentwicklung und den Erfolg der eigenen Laufbahn, anstatt dies vom Arbeitgeber zu erwarten (Gubler, 2019). Die Person ist also selbst treibende Kraft für die eigene Karriere und wählt unter allen Optionen und Chancen den für sie bestmöglichen Pfad selbst aus:

„Protean career described a career orientation in which the person, not the organization, is in charge, where the person’s values are driving career decisions, and where the main success criteria are subjective“ (Hall, 2004, S. 1).

Die proteische Karriere ist schon fast als eine Art Einstellung oder Denkweise zu verstehen: Im Vordergrund steht die Bestrebung nach persönlichem Wachstum und Freiheit. Sie sieht daher unterschiedliche Wege, um beruflich zufrieden und erfolgreich zu sein, anstatt die traditionelle Anschauung, dass eine erfolgreiche Laufbahn vor allem mit einem hierarchischen Vorankommen und erreichtem Status bzw. Einkommen definiert ist (Gubler, 2019). Höchste Priorität hat in der proteischen Karriere daher die Erfüllung der eigenen (beruflichen) Wünsche und Bedürfnisse, für die selbst Verantwortung übernommen wird. Typischerweise haben Menschen mit einer hohen proteischen Ausprägung mehr Zufriedenheit mit ihrer Karriere bzw. mit ihrer Arbeit und gleichzeitig eine größere Organisationsverbundenheit, die dabei helfen kann, auch mit unsicheren Arbeitsbedingungen umzugehen (Hirschi & Baumeler, 2020). Somit sehen Menschen ihre Karriere zunehmend als ein Projekt an, was es erfolgreich zu managen gilt (Mayrhofer et al., 2002, S. 408). So gibt es mittlerweile den Begriff „**Careerpreneuring**“, abgeleitet vom englischen Begriff Unternehmertum („Entrepreneurship“).

**Careerpreneuring**

Man macht die eigene Karriere zu einem Projekt, um vollständig die Verantwortung über möglichst viele Aspekte der eigenen Karriere zu übernehmen.

Für eine Person in einer proteischen Karriere ist es daher ein wichtiges Merkmal, dass sie stets offen für neue Herausforderungen ist und sich an diese unter Wahrung der eigenen Werte und persönlichen Orientierung anpassen kann (Gasteiger, 2007, S. 72). Daher braucht eine proteische Person eine hohe Selbstreflexion, um ihre eigenen Ziele und Werte nicht aus den Augen zu verlieren, – trotz unterschiedlicher Karrierepfade und unter verschiedenen Gegebenheiten von Arbeitsanforderungen, Arbeitsmarktentwicklungen und Organisationsveränderungen (Hirschi & Baumeler, 2020, S. 36). Die Orientierung an den eigenen persönlichen Werten hilft einer proteisch geprägten Person, ihre Karriere selbst zu steuern und sich nicht durch ihren Arbeitgeber steuern zu lassen.

Laut Briscoe und Hall (2006, S. 8) gibt es zwei besondere Merkmale der proteischen Laufbahnorientierung: wertgeleitete Orientierung und selbstverantwortliches Laufbahnmanagement. Im Zusammenspiel beider Merkmale und deren jeweiliger Ausprägung wird die proteische Orientierung in vier Kategorien eingeteilt:

Tabelle : Typologisierung der proteischen Karriereorientierung

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| hoch | *rigide* | *proteisch* |
| selbstverantwortliches Laufbahnmanagement | *abhängig* | *reaktiv* |
| niedrig | wertgeleitete Orientierung | hoch |

Quelle: Briscoe & Hall, 2006, S. 9.

„Abhängige“ Personen haben eine niedrige wertgeleitete Orientierung und ein niedriges selbstverantwortliches Laufbahnmanagement. Diese Personen organisieren ihre Karriere weder selbst noch nach ihren eigenen Werten. Sie definieren nicht ihre eigenen Prioritäten für ihren Karriereschritt. Sie bleiben oftmals sehr lange auf einer bestehenden Position, ohne das Bedürfnis zu haben, etwas daran zu ändern.

„Reaktive“ Personen haben zwar eine hohe Selbstbestimmung, orientieren sich aber weniger an ihren eigenen Werten. Damit verfolgen sie zwar Karrieren für mehr Status, Position und Hierarchie. Ihre eigenen inhaltlichen Ziele und Werte spielen jedoch dabei keine entscheidende Rolle. Beispielsweise wäre auch eine Karriere in der Rüstungsindustrie ohne größere moralische Bedenken für sie akzeptabel.

„Rigide“ Personen orientieren sich zwar stark an ihren eigenen Werten, ihnen fehlt es aber an der Anpassung in Bezug auf Leistungs- und Lernanforderungen, um ihre Karriere sowohl an objektivem wie auch subjektiven Kriterien auszurichten. So mag die ehrenamtliche Arbeit für einen kleinen gemeinnützigen Verein sehr sinnstiftend sein, hilft ihnen aber nur bedingt in Bezug auf Einkommen.

„Proteische“ Personen suchen über beide Dimensionen hinweg ihren Erfolg. Sie sind eigenverantwortlich und können sich an unterschiedlichen organisationalen Vorgaben ausrichten – gleichzeitig verlieren sie ihre eigenen Werte und Ziele nicht aus den Augen.

Empirisch konnte sowohl im angloamerikanischen Raum als auch in Deutschland das Konstrukt der proteischen Laufbahnorientierung nachgewiesen werden (Gasteiger, 2007). In diesem Zuge wurde bestätigt, dass eine selbstverantwortliche Karriereorientierung positiv mit subjektivem Berufserfolg und Arbeitszufriedenheit zusammenhängt (Gasteiger, 2007). Gleichzeitig hatten proteische Personen in der Befragung von Gasteiger deutlich häufiger den Arbeitgeber gewechselt als weniger proteische Personen.

Doch auch das proteische Karrieremodell wird kritisch diskutiert. Die Hauptkritik bezieht sich auf die Terminologie: Der Begriff „proteisch“ sei nicht präzise genug und werde nicht klar genug definiert (z. B. Gasteiger, 2007). Auch wenn Einigkeit darüber besteht, dass die Orientierung an Werten wie Autonomie und Selbstverwirklichung an oberster Stelle stehen, fehle die abgrenzende Definition und Interpretation. Gleichzeitig verbindet auch die proteische Karriereorientierung eine stark normative Haltung, dass die Freiheit, die eigene Karriere voranzutreiben, ausschließlich positiv zu werten sei. Dabei werde aber zu wenig darauf eingegangen, dass diese Form von Freiheit auch zu einem gewissen Druck und einem negativen Umgang mit der Erwartung führen kann, selbst zu jedem Zeitpunkt über die eigenen Ziele und Werte im Klaren zu sein (Gasteiger, 2007). Viele arbeitende Menschen könnte es durchaus überfordern, die Karriere stets neu zu durchdenken, zu planen, Optionen gegeneinander abzuwägen und somit zu „managen“.

### Postorganisationale Karriere

Die Idee der postorganisationalen Karriere, auch bekannt als „boundaryless career“ (Latzke et al., 2019; Gubler, 2019) im Sinne einer entgrenzten Laufbahn als Gegensatz zu einer organisationalen Karriere, bezieht sich auf ein Karrieremodell, das sich von traditionellen Organisationsstrukturen und -hierarchien löst. Anstatt dass Karrieren innerhalb einer einzigen Organisation mit Mono-Arbeitgebern stattfinden, sind sie häufiger geprägt durch eine flexible, zyklische und dynamische Kombination aus verschiedenen Rollen, Aufgaben und Projekten in unterschiedlichen Organisationen und Branchen. Durch Karriereverläufe, die auch Seitwärtsbewegungen oder auch phasenweise Pausen aus dem Berufsleben umfassen, entstehen sogenannte **Patchwork- oder auch Zick-Zack-Karrieren**, die sich durch ungewöhnliche und unvorhersehbare Abfolgen von Arbeitsplätzen und Berufserfahrungen auszeichnen (Mayrhofer et al., 2002). Dadurch entstehen höhere Entgrenzung und Unabhängigkeit von einzelnen Organisationen und sogar erlernten Berufen.

**Patchwork- oder Zick-Zack-Karrieren**

Unter diesen Begriffen versteht man eine Karrierelaufbahn, die aus unterschiedlichen Beschäftigungsphasen besteht und durchaus Brüche oder auch Auszeiten (z. B. Erziehungszeiten, Sabbaticals, Jobwechsel, Krankheiten) enthalten kann.

Dabei werden sechs mögliche Ausprägungen einer postorganisationalen Laufbahn unterschieden (Gubler, 2019, S. 949):

1. das Überschreiten von Organisationsgrenzen,
2. die Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit auf dem externen Arbeitsmarkt,
3. das Aufbauen und Pflegen von persönlichen Netzwerken, die über Organisationen hinausgehen,
4. das Brechen mit traditionellen Annahmen über Karriere und Aufstieg in Hierarchien,
5. die Ablehnung von Beförderungen aus persönlichen Gründen sowie
6. die subjektive Einschätzung jedes Einzelnen, frei von objektiven Zwängen und existierenden Grenzen zu sein.

In diesem Karrieremodell sind die Grenzen zwischen verschiedenen Organisationen und sogar Branchen durchlässig und können leicht überschritten werden. Es geht darum, sich nicht auf eine bestimmte Organisation oder eine einzige Karriererichtung zu beschränken, sondern stattdessen Fähigkeiten und Erfahrungen zu sammeln, die in verschiedenen Kontexten anwendbar sind. Erwerbstätige sind damit physisch und psychologisch mobil, indem sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse immer wieder neu an Veränderungen ausrichten und sich neuen Umständen anpassen. Gleichzeitig sind diese Fähigkeiten und Erfahrungen oftmals Ergebnis von Entscheidungen, die auf persönlichen Interessen und Umständen basieren, wie beispielsweise eine berufliche Neuorientierung, ein Umzug in eine andere Stadt oder Land, eine familiäre Verpflichtung oder sogar ein Burnout in einer früheren Position.

Die postorganisationale Karriere erfordert drei Kompetenzen, um Erfolg in der heutigen Arbeitswelt zu haben (Gubler, 2019):

1. **„knowing how“ (Wissen wie):** berufsrelevante Kenntnisse;
2. **„knowing why“ (Wissen warum):** Selbstreflexion zur eigenen Karriereidentität;
3. **„knowing whom“ (Wissen mit wem):** informelle persönliche Netzwerke.

Erforderlich ist daher eine hohe Selbstverantwortung und Selbststeuerung der Karriereplanung. Wie bei der proteischen Karriere liegt die Verantwortung für die einzelnen Schritte in einer Karriere bei der jeweiligen Person selbst. Doch im Vergleich zu dieser geht es bei der postorganisationalen Karriere noch stärker um die Lerninhalte und das zu erreichende Erfahrungsspektrum in unterschiedlichen Branchen und Positionen. Daher erfordert eine solche Karriere auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, um in verschiedenen Rollen und Organisationen erfolgreich zu sein. Erfolgreiche „boundaryless“ Karrieren erfordern auch ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und **Netzwerkfähigkeiten**, um Beziehungen zu verschiedenen Organisationen aufzubauen und aufrechtzuerhalten.

**Netzwerkfähigkeiten**

Das sind die Fähigkeiten, die eine Person benötigt, um effektiv in einem beruflichen oder sozialen Netzwerk zu agieren und Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und zu nutzen.

Im Gegensatz zu traditionellen Karrieren, in denen ein linearer Aufstieg innerhalb einer einzigen Organisation oder eines Berufsfeldes angestrebt wird, erfordert die postorganisationale Karriere ein breites Spektrum an Kompetenzen und die Fähigkeit, schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren. Karrieren werden oft weniger durch formale Qualifikationen und mehr durch Erfahrungen, Erfolge und Netzwerkbeziehungen bestimmt. Die heutige Form von Karriere unterscheidet sich daher immer mehr von der Organisationswelt, in der klassische Karrieren verfolgt wurden – weswegen auch die entsprechenden Konzepte und Theorien an die neue Form von Laufbahn- und Karriereentwicklung anzupassen ist (Mayrhofer et al., 2002).

Ein wichtiger Aspekt der postorganisationalen Karriere ist auch die Bereitschaft, Risiken einzugehen und aus Fehlern zu lernen, da gerade diese Formen von Karrieren ein höheres Maß an Unsicherheit und durch die unregelmäßige Beschäftigungsgeschichte weniger Kontinuität haben können.

Kritisch anzumerken ist, dass die Theorie empirisch wenig belegt worden ist, da gerade auch der Begriff „Grenze“ nicht abschließend klar definiert werden konnte (Gubler, 2019). Zudem besteht weitere Kritik – wie auch bei der proteischen Karrieretheorie – in Bezug auf die stark individualistischen und normativen Annahmen (Gubler, 2019): Sie erfordert ein hohes Maß an Flexibilität, Selbstmotivation und Selbstmanagement, um erfolgreich zu sein, und kann damit eher für hochqualifizierte Personen im Vergleich zu weniger gut Ausgebildeten Vorteile bringen . Es kann für viele Menschen schwierig sein, Kontinuität und Stabilität in der Karriereplanung zu gewährleisten, wenn sie sich auf verschiedene Organisationen und Projekte konzentrieren. Daher sollte die postorganisationale Karriere nicht als ausschließlich positiv und erstrebenswert dargestellt werden (Gubler, 2019). Gleichzeitig sollte auch durchaus darüber nachgedacht werden, wie viele Menschen tatsächlich die Freiheit haben, vollständig darüber zu entscheiden, wie und ob sie arbeiten möchten – die Lebensrealität vieler bringt doch diverse äußere Zwänge und Einschränkungen in ihrer Berufswahl mit sich (Hirschi & Baumeler, 2020).

Es herrscht allgemeine Einigkeit darüber, dass die Verantwortung für die persönliche Karriere zunehmend auf die Einzelperson übergeht und weniger von der Organisation übernommen wird.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ In einer proteischen Karriere hat die Organisation höhere Priorität als Arbeit und Beruf. (F)

¨ Eine postorganisationale Karriere erfordert ein breites Spektrum an Fähigkeiten, Flexibilität, aber auch Netzwerkbeziehungen. (R)

2. Bitte beschreiben Sie, inwiefern sich traditionelle von neuen Karrieremodellen unterscheiden.

*Traditionelle Karrieremodelle zeichnen sich durch vorgezeichnete und geradlinige, hierarchische Karrierewege meist in einer oder wenigen Organisationen aus, bei der die Personen in der Regel linear aufsteigen und die Verantwortung für die Weiterentwicklung bei der Organisation anzusehen ist.*

*Neue Karrieremodelle hingegen sind flexibler und bieten oft mehr Freiheit und Autonomie für Mitarbeitende, um ihre Karriere auf ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen abzustimmen. Diese Modelle bieten oft mehrere Wege für Mitarbeitende, um ihre Karriere voranzutreiben – die Verantwortung für die Karriere liegt dann auch beim Individuum, nicht mehr bei der Organisation, erfordert aber auch mehr Eigeninitiative der jeweiligen Person.*

## 1.4 Karrierelernzyklus

Ein Karrierelernzyklus ist ein Konzept, das beschreibt, wie sich Personen im Laufe ihrer Karriere entwickeln und welchen Herausforderungen sie auf jedem Schritt begegnen. Gerade in proteischen oder postorganisationalen Karrieren basiert eine Karriere auf wiederkehrenden Lernzyklen (Hall, 1996). Ein Lernzyklus bezieht sich auf einen wiederkehrenden Prozess des Lernens, Anwendens und Anpassens. So wird jeder Wechsel einer Position, jeder Wechsel einer Organisation immer wieder eine neue Form des Lernens, Anwendens und Anpassens erfordern.

### Lernzyklen

Ein einzelner Lernzyklus besteht aus vier Phasen (Gubler, 2019, S. 942–944). Sie alle beschreiben einen zyklischen Prozess des Lernens und der Anwendung neuer Fähigkeiten und Kenntnisse, um sich in einer Karriere zu entwickeln und zu wachsen:

1. **Entdecken (Exploration):** In der Entdeckungsphase geht es darum, neue Lerngelegenheiten und Bedarfe zu identifizieren. Die Person erkennt, dass sie neue Fähigkeiten oder Kenntnisse benötigt, um ihre Karriereziele zu erreichen oder um sich auf Veränderungen in der eigenen Branche vorzubereiten. Dies kann durch aktive Suche oder durch passives Aufnehmen von Informationen aus der Umgebung erfolgen.
2. **Ausprobieren (Trial):** In der Ausprobierphase wird das Gelernte in der Praxis angewendet und erprobt. Die jeweilige Person sammelt Erfahrungen und setzt das neue Wissen in realen Situationen um. Diese Phase beinhaltet oft auch Fehler, falsche Entscheidungen und Rückschläge, die als Gelegenheit für weiteres Lernen und Anpassen genutzt werden können.
3. **Etablierung (Establishment):** In der Etablierungsphase hat die Person die neuen Fähigkeiten und Kenntnisse verinnerlicht und kann sie routinemäßig und erfolgreich anwenden. Sie hat ein gewisses Maß an Kompetenz erreicht und wird von anderen als kompetent und fähig wahrgenommen. Diese Phase kann eine Phase des Wachstums und der Stabilität in der Karriere des Individuums darstellen.
4. **Expertentum (Mastery):** In der Phase des Expertentums hat die Person ein hohes Maß an Kompetenz und Erfahrung in ihrem Fachbereich erworben. Sie ist in der Lage, komplexe Probleme zu lösen, innovative Lösungen zu entwickeln und als Vorbild für andere zu dienen.

Es ist jedoch üblich, dass viele Menschen nach einer gewissen Zeit eine neue Herausforderung suchen, was den Beginn eines neuen Lernzyklus markiert (Gubler, 2019, S. 943).

### Maxi- und Mini-Zyklen

Dabei ist zu beachten, dass diese Phasen nicht notwendigerweise linear verlaufen müssen und dass jeder individuelle Karrierelernzyklus einzigartig sein kann (vgl. nachfolgende Abbildung). Die verschiedenen Phasen können auch unterschiedlich lange dauern und individuelle Herausforderungen und Ziele aufweisen. Dementsprechend können sie also sowohl nacheinander wie auch gleichzeitig verlaufen. Dabei wird zwischen Maxi- und Mini-Zyklen unterschieden. Im Maxi-Zyklus (beispielsweise in den Ansätzen von Super [1957]) verläuft der Lernzyklus über das gesamte Leben: von der Entdeckungsphase in jungen Jahren, über die Phase des Ausprobierens in den ersten Berufsjahren bis hin Etablierung in der Mitte der Karriere und das Expertentum eher zum Ende der Karriere. Gleichzeitig kann es – gerade in proteischen und postorganisationalen Karriereverläufen – immer wieder sogenannte Mini-Zyklen geben. In einer neuen Stelle, einer neuen Position oder in einer neuen Organisation können die Zyklen auch in kürzerer Zeit immer wieder durchlaufen werden. Eine Person kann somit in unterschiedlichen Phasen in verschiedenen Aspekten ihrer Karriere sein und durchläuft den Lernzyklus immer wieder, um sich weiterzuentwickeln.

Abbildung : Lernzyklen der proteischen Karriere



Quelle: Gubler, 2019, S. 943.

Die Autoren Hall und Briscoe (2004) unterscheiden im Rahmen eines Lernzyklus zwischen einer abgekürzten bzw. einfachen und einer doppelten Lernschleife. Bei einer einfachen Lernschleife reagiert eine Person auf äußere Veränderungen und passt Verhalten und Entscheidungen an, aber behält das bisherige Anspruchsniveau in Bezug auf die eigene Ambition und definiert neue Ziele auf gleicher Ebene. Die doppelte Lernschleife geht einen Schritt weiter und umfasst eine Selbstreflexion über die zugrunde liegenden Annahmen, Werte und Überzeugungen, die das Verhalten beeinflussen, was dann wiederum zu einer persönlichen Weiterentwicklung führt.

Anders ausgedrückt: Die einfache Lernschleife zeigt auf, was sich verbessern lässt, um ein vorgenommenes Ziel zu erreichen. In der doppelten Lernschleife geht es hingegen darum, das eigentliche Ziel infrage zu stellen, um zu verstehen, ob es das richtige Ziel ist, und das eigene Denken und Handeln zu hinterfragen und anzupassen. Die doppelte Lernschleife ermöglicht es daher, tiefergehende und langfristige Veränderungen und Verbesserungen zu erreichen, indem sie das Denken und Handeln einer Person grundlegend hinterfragt und transformiert („identity learning“, Gasteiger, 2007, S. 59).

### Metakompetenzen

Hall (1996; 2004) hat zwei Metakompetenzen identifiziert, die notwendig sind, um die Übergänge zwischen den Lernzyklen erfolgreich zu bewältigen. Laut Hall sind die beiden Metakompetenzen „Identität“ und „Anpassungsfähigkeit“ erforderlich, um aus den Erfahrungen früherer Lernzyklen zu lernen und damit Erfolg in der Karriere zu haben (Gubler, 2019):

Identität bezieht sich im Sinne einer Selbstkenntnis auf das Verständnis und die Klarheit über die eigenen Werte, Interessen, Stärken und Ziele im Leben. Eine klare Identität hilft bei der Entscheidungsfindung und gibt eine Richtung für die berufliche Karriere vor, indem persönliche Ziele gesetzt und verfolgt werden. Eine unsichere oder undeutliche Identität kann zu Unsicherheit und Zögern bei wichtigen Entscheidungen führen.

Anpassungsfähigkeit bezieht sich darauf, wie gut man in der Lage ist, sich an neue oder veränderte Umstände anzupassen, dazuzulernen und Herausforderungen zu bewältigen. Dies umfasst die (intellektuelle) Fähigkeit, flexibel zu sein und sich an neue Technologien, Arbeitsweisen oder Kulturen anzupassen. Dazu gehört aber auch die Motivation, innerlich bereit zu sein, um sich auf Neues einzustellen und aus früheren Erfahrungen zu lernen. Anpassungsfähigkeit ist eine wichtige Fähigkeit, da sich die Anforderungen des Arbeitsmarktes und der Karrierewege in einer schnelllebigen Welt im Laufe der Zeit ändern.

Hall argumentiert, dass diese beiden Metakompetenzen miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Eine klare Identität kann helfen, die Anpassungsfähigkeit zu fördern, indem sie eine feste Grundlage bietet, auf der man aufbauen kann. Gleichzeitig kann die Anpassungsfähigkeit helfen, die Identität zu stärken, indem sie neue Erfahrungen und Perspektiven bietet, die bei der Identitätsbildung helfen können. Zusammen bilden Identität und Anpassungsfähigkeit wichtige Metakompetenzen, die es Menschen ermöglichen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und erfolgreich in einer sich schnell verändernden Welt zu sein.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte beschreiben Sie, inwiefern sich Maxi- und Mini-Zyklen voneinander unterscheiden.

*Im Maxi-Zyklus verläuft der Lernzyklus über das gesamte Leben; Mini-Zyklen beziehen sich auf kürzere Lernperioden, die in kürzerer Zeit immer wieder durchlaufen werden.*

2. Wieso sind nach Hall genau die beiden Metakompetenzen Identität und Anpassungsfähigkeit von Bedeutung?

*Identität hilft dabei, Entscheidungen und Handlungen zu steuern und persönliche Ziele zu verfolgen. Anpassungsfähigkeit befähigt dazu, sich an neue Situationen und Herausforderungen anzupassen. Zusammen sind es wichtige Metakompetenzen, um das volle Potenzial auszuschöpfen und erfolgreich in einer schnell verändernden Welt zu sein.*

Zusammenfassung

Unterschiedliche Perspektiven prägen den Begriff von Karriere: Dazu gehören objektive und subjektive Karrieredefinitionen, Karrieredefinitionen in Abhängigkeit der individuellen Motive und die unterschiedlichen Karrieredefinitionen von Hall.

Karrieretheorien versuchen, Karriereverläufe theoretisch zu beschreiben und zu erklären. Die klassischen Karrieretheorien (Eigenschaftstheorie, Entwicklungstheorie, sozial-kognitive Theorie) sehen eine Karriereverantwortung eher bei der Organisation. Diese Theorien sind dabei deutlich abzugrenzen von neueren Karrieretheorien (proteisch und postorganisational), die eine Verantwortung für die eigene Karriere immer mehr beim Individuum verorten.

Dabei hilft das Konstrukt des Karrierelernzyklus dabei, auf die zwei wesentlichen Metakompetenzen Identität und Anpassungsfähigkeit einzugehen und somit wesentliche Voraussetzungen für die eigene Karriere zu schaffen.

# **Lektion 2 – Karriereentwicklung**

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieser Lektion werden Sie in der Lage sein, …

… Karrieremotive zu definieren und zu verstehen, was Menschen in ihrer Karriere antreibt.

… die Unterschiede zwischen Inhaltstheorien und Prozesstheorien innerhalb der Motivationstheorie zu verstehen und auf die eigene Karriere anzuwenden.

… unterschiedliche Karriererollen zu erkennen und die Anforderungen an Karriererollen sowie Rollenkonflikte einzuordnen.

… Karriereleistung in den unterschiedlichen Phasen einer Karriere beschreiben zu können.

# 2. Karriereentwicklung

### Einführung

Sophies Vater arbeitet für einen globalen Konzern in Asien und hat dementsprechend viele Kontakte. Sophie hat ein hohes Maß an Karrieremotivation, da sie durch ihren Vater bereits früh mit der Welt der globalen Unternehmen in Berührung gekommen ist und ein gewisses Verständnis für die Karrieremöglichkeiten in diesem Bereich hat.

Ihre Karrieremotivation zeigt sich daher in verschiedenen Verhaltensweisen, wie z. B. der gezielten Auswahl des Studienfachs (BWL mit Schwerpunkt Vertrieb und Logistik), das auf eine Karriere in einem multinationalen Unternehmen abzielt, oder der Teilnahme an Networking-Veranstaltungen, um ihre eigenen Kontakte und Karrieremöglichkeiten zu erweitern.

Die Karrieremotivation von Sophie verdeutlicht die Bedeutung von Motiven für die Karriereentwicklung. Motive können das Verhalten und die Entscheidungen von Personen beeinflussen und helfen, Karrierewege zu formen und zu gestalten.

Es gibt keine guten oder schlechten Motive. Jedoch ist es wichtig, die individuellen Motive zu erkennen und anzusprechen, um die eigene Karriere passend zu den eigenen Motiven zu entwickeln und zu gestalten.

## 2.1 Karrieremotive

Motive klären das „Warum“ von Personen und ihrem Verhalten. Nach von Rosenstiel bezeichnet der Begriff Motiv eine „zeitlich relativ überdauernde, inhaltlich spezifische psychische Disposition“ (2011, S. 238). Motive seien zum Teil angeboren und entwickeln sich über die Zeit.

Karrieremotive hinterfragen demnach, warum Personen eine bestimmte berufliche Richtung einschlagen oder nach oben streben. Diese Motive sind oft persönlich und einzigartig für jede Person und können je nach individuellen Interessen, Bedürfnissen und Werten unterschiedlich sein. Es ist wichtig, dass eine Person ihre eigenen Karrieremotive kennt, um ihre Karriereentscheidungen bewusst treffen zu können und ein erfülltes Arbeitsleben zu führen.

Das Konzept der Karrieremotive wurde in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie der Psychologie, der Soziologie und der Organisationsforschung untersucht. Diese Forschungen haben identifiziert, dass die individuellen Karrieremotive oft durch die Persönlichkeit, Erfahrungen und Werte eines Individuums beeinflusst werden.

In der Karrieretheorie bezieht sich der Begriff **Karrieremotive** auf die Faktoren, die das individuelle Streben nach beruflichem Erfolg und Aufstieg beeinflussen. Karrieremotive können verschiedene Arten von Bedürfnissen oder Wünschen umfassen, wie zum Beispiel finanzielle Sicherheit, Prestige, berufliche Entwicklung, Autonomie, Macht oder soziale Anerkennung.

**Karrieremotive**

In der Wissenschaft werden verschiedene Methoden verwendet, um Karrieremotive zu erforschen, wie zum Beispiel Fragebögen, Interviews oder psychometrische Tests.

Indem die häufigsten Karrieremotive identifiziert und analysiert werden, kann ein besseres Verständnis dafür entwickelt werden, warum Personen bestimmte Karrieren anstreben, welche Faktoren zu Jobzufriedenheit und -erfolg beitragen und wie Arbeitgeber ihre Mitarbeiter:innen besser in ihrer Karriereentwicklung fördern und unterstützen können.

Die Untersuchung von Karrieremotiven ist wichtig, um das Verhalten von Individuen in der Arbeitswelt besser zu verstehen und um Organisationen bei der Entwicklung von Anreizsystemen und Karriereentwicklungsprogrammen zu unterstützen. Karrieremotive können auch dazu beitragen, eine passende Berufswahl zu treffen, und dabei helfen, eine sinnvolle und erfüllende Karriere aufzubauen.

### Motivationstheorien

Motivationstheorien beschreiben, wie Menschen motiviert werden und welche Faktoren ihre Motivation beeinflussen. Sie versuchen zu erklären, warum Menschen bestimmte Handlungen ausführen und wie diese Handlungen durch verschiedene Faktoren wie Bedürfnisse, Wünsche, Ziele, Anreize und Belohnungen beeinflusst werden können. Sie helfen auch dabei zu verstehen, wie sich die Bedürfnisse, Wünsche und Ziele von Menschen auf ihre Handlungen und Entscheidungen auswirken können. Sie können auch helfen, die Bedingungen zu identifizieren, die benötigt werden, um die Motivation von Menschen zu erhöhen und aufrechtzuerhalten.

Darüber hinaus können **Motivationstheorien** auch dazu beitragen, die Gründe für den Erfolg von Menschen bei der Verfolgung von Zielen zu erklären. Sie können als Leitfaden für die Gestaltung von Anreizsystemen in verschiedenen Bereichen wie Bildung und Arbeit dienen.

**Motivationstheorien**

Der wissenschaftliche Diskurszu Motiven begann bereits in der Antike in den philosophischen Erklärungsversuchen von Epikur (etwa 300 v. Chr.) (Haag, 2020, S. 26).

Es gibt viele verschiedene Motivationstheorien, die sich auf verschiedene Aspekte der Motivation konzentrieren und die nachfolgend beschrieben werden. Dabei lassen sich Motivationstheorien grundsätzlich unterscheiden in Inhalts- und Prozesstheorien. Inhalts- und Prozesstheorien sind zwei Arten von Motivationstheorien, die sich auf unterschiedliche Aspekte der Motivation konzentrieren. Inhaltsorientierte Theorien konzentrieren sich auf die Faktoren, die die Motivation von Menschen beeinflussen. Im Gegenzug stellen prozessorientierte Theorien die Prozesse in den Mittelpunkt, die dazu führen, dass Menschen motiviert sind.

### Inhaltstheorien

Inhaltsorientierte Motivationstheorien (auch Bedürfnistheorien genannt) befassen sich damit, welche Faktoren die Motivation von Individuen beeinflussen. Diese Theorien untersuchen, welche Bedürfnisse Personen haben und welche Bedingungen dazu führen, dass diese Bedürfnisse erfüllt werden. Sie untersuchen wirksame Motive und was Personen dazu reizt, etwas zu tun (z. B. Arbeiten). Sie beschäftigen sich also mit den Faktoren, die die Bedürfnisse, Wünsche und Ziele von Menschen beeinflussen und wie diese Bedürfnisse und Wünsche die Motivation beeinflussen. Die Bedürfnisse können sehr unterschiedlich ausgeprägt sein (beispielswiese Geld verdienen, Anerkennung erhalten, der Gesellschaft etwas zurückgeben, die eigenen Fähigkeiten nutzen, etwas für die Nachwelt hinterlassen, das Familienwerk fortführen).

#### Motivationslehre nach McClelland

Die Motivationslehre nach McClelland ist eine Theorie der menschlichen Motivation, die vom Psychologen David McClelland in den 1950er- und 1960er-Jahren entwickelt wurde (McClelland, 1961). Die Theorie besagt, dass Menschen von drei grundlegenden Motiven angetrieben werden: Leistung, Zugehörigkeit und Macht. Eine Kombination aus diesen drei Motivationen ist ebenfalls möglich.

* **Leistung (Leistungsmotivation)**: Menschen mit einer starken Leistungsmotivation sind motiviert, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen zu verbessern, um herausfordernde Ziele zu erreichen und hervorragende Leistungen zu erbringen. Sie streben nach persönlichem Erfolg und Wachstum, sind in der Regel risikobereiter und suchen nach Feedback, um ihre Leistung zu verbessern.
* **Zugehörigkeit (Affiliationsmotivation):** Menschen mit einer starken Affiliationsmotivation sind motiviert, enge Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Sie schätzen Harmonie und Zusammenarbeit und sind in der Regel freundlich, kooperativ und empathisch.
* **Macht (Machtmotivation):** Menschen mit einer starken Machtmotivation sind motiviert, Einfluss und Kontrolle über andere Menschen und Situationen auszuüben. Sie haben den Wunsch, ihre eigenen Ziele durchzusetzen und andere zu beeinflussen und zu führen. Sie können manchmal als autoritär oder manipulativ wahrgenommen werden.

**Motivgruppen**

McClelland stellte fest, dass unser Verhalten in nahezu 98 % aller Fälle auf einer der drei Motivgruppen zurückzuführen ist (Haag, 2020, S. 31).

McClelland betont, dass jeder Mensch über eine Mischung aus diesen **Motivgruppen** verfügt, aber dass eine bestimmte Motivation bei jedem Menschen dominieren kann. Diese Motive sind kulturabhängig und können sich im Laufe des Lebens verändern.

Abbildung : Grundmotive nach McClelland



Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Grundmotive\_nach\_McClelland.png](https://de.wikipedia.org/wiki/Datei%3AGrundmotive_nach_McClelland.png)

McClellands Theorie bildet eine wichtige Grundlage innerhalb der Organisationspsychologie, insbesondere im Bereich der Personalentwicklung und Mitarbeitendenmotivation. Doch wie McClelland selbstkritisch anmerkte, kann die Motivtheorie zu einer gewissen Vereinfachung von Menschen und ihren Motivationen führen (Haag, 2020, S. 123). Tatsächlich lassen sich Menschen nicht einfach in eine Schublade stecken und basierend auf einer bestimmten Motivationstheorie mit einem Etikett versehen. Das Ziel von Motivprofilen ist es jedoch, individuelle Ausprägungen zu skizzieren und ein besseres Verständnis dafür zu ermöglichen, was Menschen antreibt. In der Realität sind jedoch selten einzelne Motive der bestimmende Faktor in der Persönlichkeit. Vielmehr wirken oft Kombinationen von Motiven zusammen und beeinflussen unser Verhalten auf komplexe Weise.

Zu wissen, was eine Person antreibt, kann daher dabei helfen, in entscheidenden Situationen die für die Person beste Entscheidung zu treffen: Je nach vorherrschendem Grundmotiv spielt es dann gegebenenfalls doch eine größere Rolle, ob man sich eher für eine Stelle in einem großen Konzern oder einem kleinen Start-up entscheidet. Sollte man lieber auf den klangvollen Titel achten oder Weiterbildungsmöglichkeiten priorisieren? Auch die Frage, mit welchem Leistungsdruck man selbst umgehen will, spielt eine Rolle.

#### Intrinsische und extrinsische Motivation (Barbuto & Scholl)

Eine sehr bekannte Unterscheidung in der Motivationstheorie betrifft die intrinsische und extrinsische Motivation. John Barbuto und Richard Scholl entwickelten die beiden bekannten Ansätze und entwickelten daraus das Konzept der „Fünf Quellen der Motivation“ (Barbuto & Scholl, 1998).

Die intrinsische Motivation bezieht sich auf die Motivation, die von innen kommt, der innere Antrieb. Hier geht es also um die Freude und das Interesse an einer Aktivität, die aus der Aktivität selbst heraus entstehen. Intrinsisch motivierte Menschen führen eine Aktivität aus, weil sie ihnen Freude bereitet und weil sie sie als wertvoll erachten. Die intrinsische Motivation kann durch eine Vielzahl von Faktoren gesteigert werden, wie beispielsweise durch das Setzen von anspruchsvollen, aber erreichbaren Zielen, durch das Schaffen von Möglichkeiten zur Kreativität und Selbstentfaltung oder durch das Feedback, das die Leistung und das Engagement anerkennt.

Im Gegensatz dazu bezieht sich die extrinsische Motivation auf die Motivation, die von äußeren Faktoren bestimmt wird, wie beispielsweise Belohnungen, Bestrafungen oder sozialer Druck. Extrinsisch motivierte Menschen führen eine Aktivität aus, um eine bestimmte Belohnung zu erhalten oder eine Strafe zu vermeiden. Diese Form der Motivation kann auch in der Arbeitswelt beobachtet werden, wo Mitarbeiter:innen z. B. eine Aufgabe erledigen, um eine finanzielle Belohnung zu erhalten oder um den Erhalt des Arbeitsplatzes zu sichern.

Laut Barbuto und Scholl lassen sich die intrinsische und extrinsische Motivation in fünf Motivationsquellen aufteilen, die die Grundlage für die Motivation am Arbeitsplatz bildet.

Intrinsische Quellen:

1. **Intrinsische Prozessmotivation (intrinsic process):** Hierbei geht es um die Motivation, die auf der Freude und dem Interesse an der Durchführung einer Aufgabe oder Tätigkeit basiert. Eine Person wird intrinsisch motiviert, wenn sie die Tätigkeit selbst als angenehm empfindet und nicht auf eine externe Belohnung oder Bestrafung ausgerichtet ist. Zum Beispiel kann ein:e Mitarbeiter:in motiviert sein, eine neue Fertigkeit zu erlernen oder ein Projekt zu planen, weil er:sie Freude an der Tätigkeit selbst hat.
* Weitere Beispiele: Musiker:innen, die aus Herzblut heraus Musik machen oder Personen, die aus Leidenschaft Artikel für Wikipedia schreiben. Es geht um die Freude an der Tätigkeit und nicht um besondere Vorteile, Belohnungen oder Formen von Anerkennung.
1. **Internes Selbstverständnis (internal self concept):** Hierbei geht es um die Art und Weise, wie eine Person ihr Selbstverständnis und ihre Identität aus internen Faktoren ableitet. Eine Person, die ein starkes internes Selbstverständnis hat, identifiziert sich eher mit ihrer Arbeit und fühlt sich von ihr erfüllt. Zum Beispiel kann ein Fabrikarbeiter, der sich stark mit seiner Arbeit identifiziert und sie als Teil seiner Identität betrachtet, intrinsisch motiviert sein, da er das Gefühl hat, dass seine Arbeit einen wichtigen Beitrag leistet.
* Beispiele: Chirurg:innen oder auch Journalist:innen, die überzeugt sind, Dinge bewirken zu können (hohes Leistungsmotiv, eher langfristig und auf die gesamte Person ausgerichtet).

Extrinsische Quellen:

1. **Instrumentelle Motivation (instrumental motivation):** Dies bezieht sich auf die Motivation, die durch externe Vorteile, Belohnungen und Vermeidung von Bestrafungen entsteht. Eine Person wird motiviert, eine bestimmte Handlung auszuführen, um eine Belohnung zu erhalten oder eine Bestrafung zu vermeiden. Zum Beispiel kann ein:e Mitarbeiter:in motiviert sein, eine bestimmte Aufgabe zu erledigen, um eine Prämie zu verdienen. Diese Motivation ist eher kurzfristiger Natur.
* Weitere Beispiele: Autor:innen, die darauf hoffen, einen Bestseller zu schreiben oder Immobilienmakler:innen, die Geld verdienen wollen, um reich zu werden (hohe Form von Machtmotiv).
1. **Externes Selbstverständnis (external self concept):** Dies bezieht sich auf die Art und Weise, wie eine Person ihr Selbstverständnis aus externen Faktoren ableitet. Eine Person kann sich selbst durch das Feedback und die Bewertung von anderen definieren. Zum Beispiel kann ein:e Mitarbeiter:in sein:ihr Selbstverständnis darauf basieren, ein enges Verhältnis zu den Führungskräften oder Kolleg:innen zu haben.
* Weitere Beispiele: Cellospieler:innen als Teil eines Orchesters, Basketballspieler:innen als Teil eines Teams (hohe Form von Zugehörigkeitsmotiv).
1. **Internalisierung von Zielen (goal internalization):** Dies bezieht sich auf die Art und Weise, wie Ziele internalisiert werden, um eine langfristige Motivation aufrechtzuerhalten. Wenn eine Person ein Ziel internalisiert, wird es zu einem integralen Bestandteil ihrer Identität und nicht nur zu einer externen Belohnung oder einem externen Ziel. Ein Beispiel wäre, dass ein:e Mitarbeiter:in sich ein Ziel setzt, eine bestimmte Fähigkeit zu erwerben, um die Karriere langfristig voranzutreiben und sich in seiner:ihrer Arbeit zu verbessern.
* Weitere Beispiele: Unternehmer:innen, die für die Werte des Unternehmens stehen; die Assistenz, die alle Entscheidung fast genauso wie seine:ihre Führungskräfte treffen würde (Kombination aus Zugehörigkeits- und Leistungsmotiv).

Abbildung : Die Fünf Quellen der Motivation nach Barbuto & Scholl



Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Datei:Quellen\_der\_Motivation.png](https://de.wikipedia.org/wiki/Datei%3AQuellen_der_Motivation.png)

Die Theorie der intrinsischen und extrinsischen Motivation wird oft als Grundlage für die Gestaltung von Arbeitsplatzbedingungen und Belohnungssystemen verwendet, um das Engagement und die Leistung von Mitarbeiter:innen zu steigern. Eine gute Balance zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation ist wichtig, um ein langfristiges Engagement und Wohlbefinden zu fördern.

### Prozesstheorien

Prozessorientierte Motivationstheorien (auch Handlungstheorien genannt) hingegen beschäftigen sich damit, wie Motivation entsteht und welche Prozesse dazu führen, dass Personen motiviert sind. Wie erreicht eine Person also ihre Motivation? Diese Theorien gehen davon aus, dass die Motivation nicht nur durch die Bedürfnisse und Wünsche von Personen, sondern auch durch ihre Bewertungen und Erwartungen beeinflusst wird. Sie beschreiben die verschiedenen Schritte, die Menschen durchlaufen, um eine Handlung auszuführen, wie z. B. die Bewertung der Situation, die Erwartung von Ergebnissen und die Auswahl der besten Handlungsoption.

#### Erwartungstheorie? V-I-E Theorie (Vroom)

Ein Beispiel für eine prozessorientierte Motivationstheorie ist die Erwartungstheorie von Victor Vroom (Work & Motivation, 1964). Im Kern geht es bei der Erwartungstheorie darum, wie sich die Erwartungen einer Person hinsichtlich der Konsequenzen ihres Handelns auf ihre Motivation auswirken. Die Erwartungstheorie besagt, dass die Motivation einer Person von ihren Erwartungen abhängt, dass ihre Anstrengungen zu einer bestimmten Leistung führen und dass diese Leistung zu einer bestimmten Belohnung führen wird. Diese Theorie wurde vom Psychologen Victor Vroom entwickelt und beruht auf drei Hauptkomponenten: Valenz, Erwartung und Instrumentalität.

* **Valenz:** Valenz bezieht sich auf den subjektiven Wert, den eine Person einer Belohnung beimisst. Das bedeutet, dass eine Person motivierter ist, eine Aufgabe auszuführen, wenn die Belohnung für sie einen hohen Wert hat.
* **Instrumentalität:** Instrumentalität bezieht sich darauf, ob eine Person glaubt, dass eine erfolgreiche Leistung zu einer Belohnung führen wird. In anderen Worten: Für wie wahrscheinlich hält eine Person die Wahrscheinlichkeit, dass die Handlung zur Erreichung eines bestimmten Ergebnisses führen wird, wie z. B. eine Belohnung oder eine Beförderung? Wenn eine Person glaubt, dass ihre Leistung zu einer Belohnung führen wird, ist sie motivierter, diese Leistung zu erbringen.
* **Erwartung:** Die Erwartung bezieht sich darauf, ob eine Person glaubt, dass ihre Anstrengungen zu einer erfolgreichen Leistung führen werden. Wenn eine Person glaubt, dass ihre Anstrengungen zu einer erfolgreichen Leistung führen werden, ist sie motivierter, diese Handlung auszuführen.

Oftmals stellen sich Mitarbeiter:innen in Unternehmen die Frage, ob ihre Arbeitsleistung einen signifikanten Einfluss auf ihre Beförderungschancen hat. Wenn sie zu dem Schluss kommen, dass sie keinen oder nur einen geringen Einfluss hat, kann dies zur Konsequenz haben, dass die Mitarbeiter:innen nicht ihr volles Potenzial nutzen, um überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse zu erzielen, da die negative Erwartung der Handlungsfolge die Motivation beeinträchtigt.

Auf einer weiteren Stufe wird die Abwägung der Konsequenzen noch relevanter: die Auswirkungen einer Beförderung. Der Zugewinn an Einfluss und Gestaltungsspielraum kann hierbei für manche Personen mehr oder weniger bedeutend sein als der Verlust an Freizeit oder zusätzliche Reisetätigkeit. Die Gewichtung der einzelnen Faktoren ist äußerst individuell und dennoch genauso wichtig wie die Erwartungshaltungen.

Ein interessanter Aspekt der Erwartungstheorie ist, dass sie die unterschiedlichen Bewertungen berücksichtigt, die Menschen verschiedenen Konsequenzen zuschreiben. So kann eine Person beispielsweise eine Belohnung als besonders wertvoll erachten, während eine andere Person dieselbe Belohnung als weniger wichtig ansieht. Die Erwartungstheorie berücksichtigt auch die Möglichkeit von Enttäuschungen und Frustrationen über ausbleibende Konsequenzen, wenn die erwarteten Belohnungen nicht eintreten oder die Wahrscheinlichkeit dafür als gering eingeschätzt wird.

Abbildung : Die VIE-Theorie von Vroom



Quelle: Tolimir, 2022, S. 91.

Die Erwartungstheorie ist ein nützliches Instrument, um zu verstehen, wie Menschen motiviert werden und wie ihre Motivation durch ihre Wahrnehmungen, Einstellungen und Bewertungen beeinflusst wird. Sie ist auch interessant, weil sie sowohl extrinsische als auch intrinsische Motivation berücksichtigt und zeigt, wie diese beiden Arten von Motivation miteinander interagieren können.

#### Zielsetzungstheorie (Locke)

Die Zielsetzungstheorie (auch bekannt als Goal-Setting-Theorie) geht auf den amerikanischen Psychologen Edwin A. Locke zurück. Er gilt als einer der Pioniere der Forschung im Bereich der Motivation und hat in den 1960er- und 1970er-Jahren umfangreich zur Motivation am Arbeitsplatz und zur Bedeutung von Zielen in der Arbeitswelt geforscht (Locke & Latham, 1990; 2002).

Die Zielsetzungstheorie ist eine Motivationstheorie, die besagt, dass die Motivation eines Individuums durch das Setzen von spezifischen und herausfordernden Zielen gesteigert werden kann. Die Theorie geht davon aus, dass Menschen motiviert sind, wenn sie ein klares Verständnis darüber haben, was von ihnen erwartet wird und wenn sie glauben, dass sie in der Lage sind, die gestellten Ziele zu erreichen.

Die Zielsetzungstheorie umfasst drei Kernkomponenten:

1. **Zielklarheit:** Die Ziele müssen spezifisch und klar formuliert sein, damit die Person versteht, was von ihr erwartet wird.
2. **Zielherausforderung:** Die Ziele sollten herausfordernd sein, aber trotzdem realistisch und erreichbar. Wenn ein Ziel zu einfach oder zu schwierig ist, kann es zu Unzufriedenheit oder Frustration kommen.
3. **Zielrückmeldung:** Die Person sollte regelmäßig Feedback darüber erhalten, wie sie bei der Erreichung der gestellten Ziele abschneidet. Das Feedback kann dazu beitragen, die Motivation der Person aufrechtzuerhalten und ihr zu helfen, ihre Leistung zu verbessern.

Die Zielsetzungstheorie besagt, dass das Setzen von spezifischen und herausfordernden Zielen einen Menschen motiviert, indem es ihm eine klare Vorstellung davon gibt, was von ihm erwartet wird, und ihm ein Ziel gibt, auf das er hinarbeiten kann. Indem das Individuum seine Fortschritte verfolgt und Feedback erhält, kann er seine Leistung verbessern und seine Motivation aufrechterhalten.

**Moderatoren**

Beispiele für Moderatoren sind: Fähigkeiten und Erfahrungen einer Person sowie die Unterstützung durch andere.

**Moderatoren** beeinflussen die Beziehung zwischen Zielen und Leistung. Ein Moderator kann die Stärke der Beziehung zwischen Zielen und Leistung erhöhen oder verringern. Im beruflichen Kontext können zum Beispiel Faktoren wie die Arbeitszufriedenheit, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten oder die Unterstützung durch Führungskräfte oder Kolleg:innen als Moderatoren wirken.

**Mediatoren** erklären den Zusammenhang zwischen der Zielsetzung und der Leistung. Ein Mediator kann erklären, warum die Beziehung zwischen Zielen und Leistung besteht. Im beruflichen Kontext können zum Beispiel Motivation, Selbstregulierung und Arbeitsengagement als Mediatoren wirken. Diese Faktoren können dazu beitragen, dass eine Person ihre Ziele erreicht, indem sie Anstrengungen, Ausdauer und Durchhaltevermögen steigern.

**Mediatoren**

Beispiele für Mediatoren sind:Motivation, Anstrengung und Ausdauer.

In Kombination helfen Moderatoren und Mediatoren bei der Erklärung, wie Ziele das Verhalten von Personen beeinflussen und wie sie dabei helfen können, ihre Leistung zu verbessern.

Abbildung : Modell der Zielsetzungstheorie nach Locke und Latham



Quelle: Burkhardt-Waldherr & Kauffeld, 2020, S. 157.

Obwohl die Zielsetzungstheorie von Locke in der Motivationsforschung weit verbreitet ist, gibt es auch Kritikpunkte:

* **Überbetonung der Zielsetzung:** Die Theorie geht davon aus, dass die Festlegung von spezifischen und anspruchsvollen Zielen die Leistung und Motivation steigern wird. Es gibt jedoch einige Forschungsergebnisse, die darauf hinweisen, dass eine Überbetonung der Zielsetzung zu einer erhöhten Belastung und Angst bei den Mitarbeiter:innen führen kann, was sich negativ auf ihre Leistung und Motivation auswirken kann.
* **Vernachlässigung der Langzeitwirkung:** Die Theorie konzentriert sich hauptsächlich auf kurzfristige Ziele und deren Auswirkungen auf die Leistung und Motivation. Es ist jedoch wichtig zu berücksichtigen, dass langfristige Ziele und deren Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auch von Bedeutung sind.

#### Rubikon-Modell

Das **Rubikon**-Modell ist eine Motivationstheorie, die von dem deutschen Psychologen Heinz Heckhausen entwickelt wurde. Es beschreibt den Prozess, den Menschen durchlaufen, um ihre Ziele zu erreichen. Das Modell basiert auf der Vorstellung, dass es im Leben verschiedene Phasen gibt, in denen unterschiedliche Handlungen und Entscheidungen notwendig sind, um ein angestrebte Ziel zu erreichen (Koch, 2018).

**Rubikon**

Der Name „Rubikon“ bezieht sich auf den Fluss Rubikon, den Julius Caesar im Jahr 49 v. Chr. überquerte und damit den Beginn eines Bürgerkriegs einleitete. Die Überquerung des Flusses symbolisiert den Übergang von einem Zustand der Unentschlossenheit zu einem Zustand der Entschlossenheit.

Das Rubikon-Modell unterteilt den Prozess der Zielverfolgung in vier Phasen:

1. **Die prädezisionale Phase (Vorbereitung):** In dieser Phase werden Ziele formuliert und mögliche Handlungsoptionen abgewogen. Personen sind noch unentschlossen und suchen nach möglichen Handlungsalternativen.
2. **Die postdezisionale Phase (Entscheidung):** Hier wurde eine Entscheidung für die Handlungsoption, die am besten zu den Zielen passt, getroffen.
3. **Die Handlungsphase:** In dieser Phase setzt eine Person ihre Entscheidung in die Tat um und arbeitet aktiv auf ihr Ziel hin.
4. **Die Ergebnisphase:** Hier wird das Ergebnis der Handlung bewertet und es werden entsprechende Konsequenzen gezogen.

Das Modell besagt weiterhin, dass es eine bestimmte Schwelle gibt, die als „Rubikon“ bezeichnet wird. Sobald diese Schwelle überschritten ist, wird die Motivation von einem Zustand der „Möglichkeitserwartung“ in einen Zustand der „Verpflichtungserwartung“ umgewandelt (**Volition**). Mit anderen Worten: Wenn eine Person eine Entscheidung getroffen hat und mit der Handlung begonnen hat, wird sie sich eher verpflichtet fühlen, die Handlung zu vollenden, als zurückzutreten. Das Rubikon-Modell betont auch die Bedeutung von positiven Erwartungen und Zielen für die Motivation und die Notwendigkeit, realistische und erreichbare Ziele zu setzen, um das Motivationsniveau aufrechtzuerhalten.

**Volition**

Im Gegensatz zur Motivation, die sich auf die Bereitschaft bezieht, ein Ziel anzustreben, bezieht sich Volition auf die Fähigkeit, ein Ziel aktiv und zielgerichtet zu verfolgen und in Handlungen umzusetzen – selbst wenn es Schwierigkeiten oder Hindernisse gibt. Volition umfasst auch Aspekte wie Ausdauer, Willenskraft und Selbstmanagement.

Ein Beispiel aus dem beruflichen Kontext, das den Rubikon-Prozess veranschaulicht, ist die Bewerbung auf eine neue Stelle. In der Phase des Abwägens überlegt man, welche Karriereziele man hat und welche Möglichkeiten es gibt, diese zu erreichen. Man sucht nach passenden Stellenanzeigen und informiert sich über die Anforderungen und Erwartungen der potenziellen Arbeitgeber.

Der Punkt des Rubikons ist die Entscheidung, sich auf eine bestimmte Stelle zu bewerben. Hier geht man also nun vom Abwägen in die Planung über.

In der Planungsphase legt man fest, welche Schritte man unternehmen muss, um eine überzeugende Bewerbung zu erstellen. Man recherchiert über das Unternehmen und passt das Anschreiben und den Lebenslauf individuell an die Stelle an. In der Handlungsphase setzt man die Planung um und schickt die Bewerbung ab.

In der Bewertungsphase überlegt man dann, wie erfolgreich die Bewerbung war und ob man eventuell noch etwas verbessern kann. Wenn man zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird, geht der Prozess in eine neue Runde, in der man sich erneut auf den Rubikon-Prozess einlässt, um das Ziel einer erfolgreichen Bewerbung zu erreichen.

Abbildung : Das Rubikon-Modell

 

Quelle: Mai, 2023.

### Das eigene Motivprofil

Motivationstheorien können dabei helfen, die Relevanz und Einsatzmöglichkeiten der Inhalte bei der Identifikation der eigenen Karrieremotive zu verstehen, indem sie verschiedene Aspekte der Motivation und des Verhaltens beleuchten und erklären.

Zum Beispiel können die intrinsische und extrinsische Motivationstheorien helfen, zu verstehen, welche Faktoren Menschen dazu motivieren, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, und wie sich dies auf ihre Leistung und Zufriedenheit auswirkt. Dies kann helfen, zu erkennen, welche Tätigkeiten und Aufgaben man gerne ausführt und welche man eher vermeidet.

Die Erwartungs- und die Zielsetzungstheorien können dazu beitragen, zu verstehen, wie sich die Erreichung von Zielen auf die Motivation und das Verhalten auswirkt. Dies kann helfen, realistische und herausfordernde Karriereziele zu setzen, die einen Ansporn bieten, und außerdem unterstützen, die Motivation aufrechtzuerhalten.

Das Rubikon-Modell kann dabei helfen, den Prozess der Umsetzung von Zielen zu verstehen und Hindernisse zu überwinden. Das Modell beschreibt, wie man von der Planung bis zur Umsetzung von Karrierezielen gelangt und wie man sich dabei auf die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten konzentrieren kann, um Herausforderungen zu meistern.

Motivationstheorien können helfen, die eigenen Karrieremotive besser zu verstehen und eine Strategie zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen. Durch die Anwendung von verschiedenen Motivationstheorien lässt sich eine breitere Perspektive auf die eigenen Karrieremotive gewinnen und somit ein erfolgreicher und erfüllender Karriereweg einschlagen.

**Motivprofil**

Es ist wichtig zu beachten, dass diese Online-Tools zwar eine grobe Einschätzung des individuellen Motivprofils liefern können, aber keine vollständige und zuverlässige Analyse ersetzen können, die von einer qualifizierten Fachperson durchgeführt wird.

Es gibt verschiedene Plattformen, auf denen sich online Motivprofile erstellen lassen.

Ein Beispiel für ein kostenloses **Motivprofil** findet sich im Testverfahren aHead (Haag, 2020, S. 3; 34): ein Multiple-Choice-Verfahren zur schnellen Identifikation von Motiven. Dabei basiert das Testverfahren auf den Kategorien von McClelland, die weiter verfeinert wurden. Die Motivanalyse dauert etwa 20 Minuten und kann im Internet bei der Ahead-Academy ausgeführt werden (Ahead-Academy, 2023) .

Weitere Beispiele finden sich hier:

* 16Personalities (16Personalities, 2023),
* Hogan Assessments (Hogan, 2023),
* Talentoday (taltoday, 2023),
* High5Test (High5Test, 2023) und
* Crystal Knows (Crystal, 2023) .

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte nennen Sie jeweils drei Beispiele für intrinsische und für extrinsische Motivation.

*Intrinsische Motivation:*

* *Eine Person, die leidenschaftlich gerne Musik macht und sich immer weiter verbessern möchte, weil es ihr Freude bereitet und sie es als Teil ihrer Identität ansieht*
* *Ein Mensch, der gerne Sport treibt, um seine körperliche und geistige Gesundheit zu fördern und sich dabei gut fühlt*
* *Ein Student, der sich für ein bestimmtes Fach begeistert und gerne mehr darüber lernt, ohne dabei auf Noten oder äußere Belohnungen aus zu sein*

*Extrinsische Motivation:*

* *Eine Person, die einen Job ausübt, nur um Geld zu verdienen und keine Freude an der Arbeit aus der eigenen Motivation heraus hat*
* *Eine Schülerin, die nur gute Noten erzielen möchte, um Lob von Lehrkräften oder Eltern zu erhalten*
* *Ein Angestellter, der Überstunden macht, um eine Gehaltserhöhung oder eine Beförderung zu bekommen, aber keine Freude an seiner Arbeit aus seiner eigenen Motivation heraus hat*

2. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ Die Selbstbestimmungstheorie beruht auf den drei Grundbedürfnissen nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit. (R)

¨ Bei der Erwartungstheorie steht V-I-E für Valenz, Individualität und Erfahrung. (F)

¨ Die Zielsetzungstheorie besagt, dass die Setzung von spezifischen, herausfordernden und klaren Zielen die Motivation und Leistung von Mitarbeitenden erhöht. (R)

¨ Das Rubikon-Modell bezeichnet den „Rubikon“ als Phase der Identifikationsfindung der eigenen Motivation. (F)

## 2.2 Karriererollen

Die Karriereentwicklung kann eine komplexe und dynamische Reise sein, die viele verschiedene Rollen und Verantwortlichkeiten beinhaltet. Sensibilisierung und Wissen darüber, dass jede:r im Verlauf der eigenen beruflichen Entwicklung verschiedene Karriererollen einnehmen kann, kann dazu beitragen, dass Personen besser auf ihre zukünftigen Herausforderungen vorbereitet sind. Nachfolgend werden verschiedenen Karriererollen dargestellt und die Perspektiven, die dabei idealerweise berücksichtigt werden sollten.

### Career Stages Model

Die berufliche Entwicklung und Karriereentwicklung umfasst viele verschiedene Rollen und Verantwortlichkeiten, die sich im Laufe der Zeit ändern können. Das „Career Stages Model of Careers“ (Dalton et al., 1977) beschreibt einen eher traditionellen Karriereverlauf, beginnend mit der Rolle eines:einer Berufseinsteiger:in bis hin zu einer Führungskraft. Es besteht aus vier Stufen, die eine Person durchlaufen kann.

In der ersten Stufe arbeitet ein:e Berufseinsteiger:in in der Regel unter Anleitung einer höher gestellten Person und erledigt routinemäßige Aufgaben als Teil eines größeren Projekts und Teams. Erwartet werden eine Erhöhung der Arbeitsmenge sowie eine höhere Komplexitätsbewältigung und die Übernahme von Verantwortung nach einer bestimmten Einarbeitungszeit.

In der zweiten Stufe dringt die Person tiefer in die Projekte ein und übernimmt die Verantwortung für einen definierten Teil von Projekten. Die Person arbeitet selbstständig und erzielt signifikante Ergebnisse, was ihr Glaubwürdigkeit und Anerkennung verschafft. Häufig steht hier die Übernahme einer Projekt(teil-)leitung an.

In der mittleren Phase der Karriere erfasst sie Zusammenhänge zwischen den Abteilungen und beeinflusst die Projektumsetzung durch eigene Ideen. In der Rolle des:der Teamleiter:in wird die Person Verantwortung für die Führung eines Teams übernehmen und die Leistung des Teams koordinieren. Sie muss die Fähigkeit haben, die Mitarbeiter:innen zu motivieren und ihre Fähigkeiten zu fördern. Sie fungiert als Mentor:in oder Gruppenleiter:in und beeinflusst die Entwicklung anderer, unerfahrener Mitarbeiter:innen. In der Rolle eines Unterabteilung-/Abteilungsleiters oder Bereichsleiter:in wird sie für eine größere Menge von Mitarbeiter:innen disziplinarisch verantwortlich sein und muss in der Lage sein, eine Strategie für die gesamte Abteilung zu entwickeln und umzusetzen.

In der letzten Stufe ist die Person zu einem wichtigen Teil der Organisation geworden. Dies kann die Übernahme von Verantwortung für einen Unternehmensbereich oder für die gesamte Organisation in der Geschäftsführung bedeuten. Sie übt formale und informelle Macht aus, repräsentiert die Organisation und bereitet andere Mitarbeiter:innen auf Schlüsselrollen innerhalb des Unternehmens vor.

Das Modell war zur Zeit seiner Entstehung nützlich, um den typischen Karriereverlauf in Unternehmen für talentierte und motivierte Mitarbeiter:innen zu beschreiben. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dieser Karriereverlauf in der heutigen Zeit noch relevant und angestrebt wird. Nicht jede:r Mitarbeiter:in strebt danach, andere zu führen und sie mit der Unternehmensphilosophie vertraut zu machen, und nicht alle potenziellen Führungskräfte möchten in die Führungsriege aufsteigen. Daher müssen kritische Fragen gestellt werden, ob dieses klassische Karriereverlaufsmodell noch gültig ist und ob es von heutigen Generationen so noch angestrebt wird.

Neuere Entwicklungen der proteischen und postorganisationalen Karriereentwicklung beschreiben neue Formen von Karriere in einem sich verändernden Arbeitskontext. Konzepte wie „Empowerment“ von Gretchen Spreitzer (1995) stellen das individuelle Empfinden von Selbstwirksamkeit, Selbstbestimmung, Sinnhaftigkeit und Kompetenz deutlich mehr in den Fokus. Aber auch diese neueren Karriereentwicklungen haben gemeinsam, dass immer wieder neue Rollen einzunehmen und **unterschiedliche Perspektiven** zu berücksichtigen sind. Als Einsteiger:in in das Berufsleben sollte man bereit sein, von erfahrenen Kolleg:innen zu lernen und wertvolle Erfahrungen zu sammeln. Als Team- oder Projektleiter:in sollte man in der Lage sein, eigene Mitarbeiter:innen zu motivieren und ihre Fähigkeiten zu fördern, um die Leistung des Teams zu steigern. Als Leiter:in für Abteilungen oder Organisationsbereiche sollte man eine klare Strategie für gesamte Abteilungen entwickeln und umsetzen können, die die Bedürfnisse der Kund:innen und die Ziele der Organisation berücksichtigt.

**Unterschiedliche Perspektiven**

Es ist wichtig zu beachten, dass die Karriererollen, die ein:e Mitarbeiter:in im Laufe der beruflichen Entwicklung einnimmt, von den eigenen Fähigkeiten, Erfahrungen und Leistungen abhängen.

### Rollentheorie von Katz und Kahn

Das Rollenmodell von Katz und Kahn (1966) ist ein Konzept, das beschreibt, wie Menschen in Organisationen verschiedene Rollen einnehmen und miteinander interagieren.

**Rollen**

Das sind nach Katz und Kahn spezifische Verhaltensformen, die mit bestimmten Aufgaben verbunden sind (standardisierte Verhaltensmuster, die innerhalb eines funktionalen Netzes gefordert werden).

Katz & Kahn definieren **Rollen** als „standardisierte Verhaltensmuster, die von allen Personen gefordert werden, die an einer gegebenen funktionalen Beziehung mitwirken, wobei diejenigen persönlichen Wünsche oder interpersonellen Verpflichtungen außer Acht gelassen werden, welche keine Bedeutung für die funktionale Beziehung haben“ (Katz & Kahn, 1966, S. 37, zit. n. Greif, 1983, S. 128).

Das Rollenmodell von Katz und Kahn unterscheidet verschiedene Rollen, die eine Person in einer Organisation einnehmen kann. Das Modell wurde in den 1960er-Jahren entwickelt und basiert auf der Annahme, dass jede Person in einer Organisation eine Vielzahl von Rollen ausübt, die sich gegenseitig beeinflussen und miteinander interagieren. Es hat seither weitreichende Anwendung in der Organisations- und Führungsforschung gefunden.

1. **Die Position:** Die Position bezieht sich auf die formale Position einer Person innerhalb einer Organisation, z. B. CEO, Teamleiter:in oder Sachbearbeiter:in.
2. **Die Person:** Die Person bezieht sich auf die individuellen Eigenschaften einer Person, z. B. Persönlichkeit, Fähigkeiten und Erfahrungen.
3. **Die Rolle:** Die Rolle bezieht sich auf die Erwartungen, die an eine Person in ihrer Position gestellt werden, z. B. Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Verhaltensnormen.
4. **Die Gruppe:** Die Gruppe bezieht sich auf die Menschen, mit denen eine Person in einer Organisation zusammenarbeitet, z. B. Kolleg:innen, Kund:innen oder Führungskräfte.

Das Rollenmodell von Katz und Kahn hat auch Auswirkungen auf das Verhalten von Menschen in Organisationen. Wenn eine Person eine bestimmte Rolle einnimmt, kann dies ihr Verhalten beeinflussen. Wenn eine Person eine Rolle als Mitarbeitende in einem Team übernimmt, kann sie kooperativer und auf Zusammenarbeit ausgerichtet sein. Wenn eine Person beispielsweise hingegen eine Führungsrolle übernimmt, kann sie selbstbewusster und entscheidungsfreudiger werden.

Das Rollenmodell von Katz und Kahn hat auch Anwendung in der Führungsforschung gefunden. Führungskräfte müssen in der Lage sein, verschiedene Rollen innerhalb einer Organisation zu übernehmen, um erfolgreich zu sein. Sie müssen in der Lage sein, zwischen verschiedenen Positionen und Rollen zu wechseln sowie die Erwartungen und Anforderungen jeder Rolle zu verstehen und zu erfüllen.

#### Rollensenden und Rollenübernahme

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Rollen zu vermitteln und zu **übernehmen**, entweder durch verbale Kommunikation (wie mündliche Anweisungen) und schriftliche Arbeitsanweisungen oder durch nonverbale Signale (wie positive oder negative Konsequenzen). Die unterschiedlichen Rollen führen Katz und Kahn in ihrem Rollenmodell weiter aus:

**Rollenübernahme**

Die Rollenübernahme erfolgt durch Kommunikation der Rollenerwartungen.

1. **Rollenerwartung:** Die Rollenerwartung bezieht sich auf die Erwartungen, die von anderen Personen an eine Person gestellt werden, die eine bestimmte Position innehat. Das können Erwartungen an die Aufgaben, die Verantwortlichkeiten oder das Verhalten sein. Die Rollenerwartung ist wichtig, da sie beeinflusst, wie eine Person ihre Rolle wahrnimmt und wie sie sich in dieser Rolle verhält.
2. **Gesendete Rolle:** Die gesendete Rolle bezieht sich auf das Verhalten, das eine Person in ihrer Position zeigt und das von anderen wahrgenommen wird. Das Verhalten kann von den Erwartungen abweichen oder ihnen entsprechen.
3. **Angenommene Rolle:** Die empfangene Rolle bezieht sich auf die Wahrnehmung und Interpretation der Rolle durch andere Personen. Sie kann sich von der gesendeten Rolle unterscheiden, wenn die Wahrnehmungen der anderen von den Absichten oder Handlungen der Person abweichen.
4. **Rollenverhalten:** Das Rollenverhalten bezieht sich auf das tatsächliche Verhalten, das eine Person in ihrer Rolle zeigt, unabhängig davon, ob es von anderen wahrgenommen oder erwartet wird.

Diese vier Aspekte der Rolle sind eng miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig: Die Rollenerwartung kann das Verhalten und die Wahrnehmung der Anderen beeinflussen, während das Verhalten und die Wahrnehmung der Anderen das Rollenverhalten und die Rollenerwartung beeinflussen können.

#### Kontext der Rollenzuweisung

Der Kontext, in dem Rollen zugewiesen werden, umfasst verschiedene Faktoren, die die Erwartungen des:der Rollensender:in beeinflussen:

* **Organisationsumwelt:** Die Organisationsumwelt bezieht sich auf die äußeren Rahmenbedingungen und Einflüsse, die die Arbeit und die Ausübung von Rollen in einer Organisation beeinflussen. Hierzu gehören zum Beispiel die Unternehmenskultur, die Organisationsstruktur, die Arbeitsbedingungen und die Marktentwicklung.
* **Persönlichkeitsmerkmale:** Persönlichkeitsmerkmale beziehen sich auf individuelle Eigenschaften und Charakteristika, die das Verhalten und die Leistung einer Person beeinflussen können. Beispiele hierfür sind Leistungsorientierung, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen oder emotionale Stabilität.
* **Interpersonale Faktoren:** Interpersonale Faktoren beziehen sich auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und Interaktionen, die in einer Organisation stattfinden. Hierzu gehören zum Beispiel die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen, die Beziehung zu Führungskräften oder die Interaktion mit Kund:innen.

Abbildung : Rollenmodell nach Katz & Kahn 1966



Quelle: Schreyögg & Koch, 2020, S. 491.

Insgesamt ist das Rollenmodell von Katz und Kahn ein wichtiges Konzept in der Organisations- und Führungsforschung. Es betont die Vielzahl von Rollen, die eine Person in einer Organisation einnehmen kann, und zeigt, wie diese Rollen miteinander interagieren und das Verhalten von Menschen in Organisationen beeinflussen können. Indem man die Anforderungen und Erwartungen dieser Rollen versteht, kann man besser auf sie reagieren und seine Leistung in verschiedenen Bereichen verbessern.

Darüber hinaus kann das Verständnis des Rollenmodells helfen, potenzielle Konflikte zwischen den verschiedenen Rollen, die eine Person innehat, zu identifizieren und zu lösen. Zum Beispiel kann eine Person, die sowohl als Teamleiter:in als auch als Mitglied eines Projektteams arbeitet, Schwierigkeiten haben, ihre Verantwortlichkeiten in beiden Rollen in Einklang zu bringen. Durch das Verständnis der Anforderungen und Erwartungen dieser Rollen kann die Person Strategien entwickeln, um diese Konflikte zu minimieren und effektiver in beiden Rollen zu sein.

Grundsätzlich kann ein Verständnis des Rollenmodells auch dabei helfen, eine Karriereplanung zu entwickeln, indem die verschiedenen Rollen, die für eine bestimmte Karriere relevant sind, identifiziert und verstanden werden. Dies kann dabei helfen, gezielt Fähigkeiten und Erfahrungen zu sammeln, die für die Erfüllung dieser Rollen erforderlich sind, um die eigenen Karriereziele zu erreichen.

### Anforderungen an die Karriererolle „Führungskraft“

Das Rollenmodell von Katz und Kahn betont, dass jede Rolle eine Person beeinflusst und dass eine Person in jeder Rolle unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen erfüllen muss. Wenn eine Person beispielsweise eine Führungsrolle übernimmt, wird von ihr erwartet, dass sie eine Vision für ihren Verantwortungsbereich hat, Mitarbeiter:innen motiviert und Ziele erreicht. Wenn eine Person hingegen eine technische Rolle übernimmt, wird von ihr erwartet, dass sie technische Probleme löst und Fachwissen besitzt. Die Erfüllung jeder Rolle erfordert unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen.

Im Rahmen einer Karrierelaufbahn sind demnach verschiedene Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Erwartungen an eine Person verknüpft, die zu erfüllen sind. Sie umfassen typischerweise:

1. **Fachliche (Führungs-)Verantwortung:** Fachliche (Führungs-)Verantwortung beschreibt die Rolle, die eine Person aufgrund ihrer fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten ausübt. Die fachliche Verantwortung bezieht sich auf die Verantwortung, die man für die Erfüllung ihrer Aufgaben und Verantwortlichkeiten hat und kann für Mitarbeitende wie auch Führungskräfte gleichermaßen gelten. Sie umfasst die Verantwortung für die Erreichung von Zielen und die Lieferung von Ergebnissen in einem bestimmten Fachgebiet oder einer bestimmten Funktion. Es geht also darum, fachliche Verantwortung für Arbeitsergebnisse zu haben, die Qualität der Arbeit zu prüfen und die Einhaltung von Vorgaben und Prozessen sicherzustellen.

Ein Beispiel für eine fachliche Verantwortung ist, wenn eine IT-Expertin für die Wartung und die ordnungsgemäße Funktion eines Computersystems verantwortlich ist. Die Mitarbeiterin hat die Verantwortung, sicherzustellen, dass das System störungsfrei funktioniert, dass es den Anforderungen der Nutzenden entspricht und dass es sicher und geschützt ist.

1. **Management-Fähigkeiten:** Management-Fähigkeiten beschreiben die Rolle, die eine Führungskraft in der Leitung und Steuerung von Teams oder Abteilungen innehat. Management-Fähigkeiten beziehen sich auf die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um eine Gruppe von Mitarbeitenden oder eine Organisation zu führen und zu verwalten. Dazu gehören Fähigkeiten wie Planung, Organisation, Führung und Kommunikation. Ein:e Manager:in benötigt Management-Fähigkeiten, um seine:ihre Mitarbeitenden zu motivieren, ihre Ziele zu erreichen und effektiv zusammenzuarbeiten.

Ein Beispiel für Management-Fähigkeiten ist die Fähigkeit, Budgets zu erstellen und zu verwalten. Ein Manager muss in der Lage sein, das Budget seines Teams oder seiner Abteilung zu planen und zu überwachen, um sicherzustellen, dass das Unternehmen finanziell stabil bleibt. Darüber hinaus benötigt ein Manager die Disposition, diese Fähigkeiten in den gezeigten Verhaltensweisen in Form seiner Kompetenz auch anzuwenden.

1. **Disziplinarische Führungsfähigkeiten:** Die disziplinarische Führungsfähigkeit beschreibt die Rolle, die eine Person als Vorbild und Entscheidungsträger:in für andere Mitarbeiter:innen übernimmt. Die disziplinarische Verantwortung bezieht sich auf die Verantwortung, die eine Führungskraft oder Manager:in für die Mitarbeiter:innen hat. Sie umfasst die Verantwortung für die Einhaltung von Unternehmensrichtlinien, die Überprüfung der Leistung der Mitarbeitenden, die Bereitstellung von Feedback und Coaching sowie die Durchführung von Maßnahmen, wenn die Leistung der Mitarbeitenden nicht den Erwartungen entspricht oder wenn Verhaltens- oder Vertrauensprobleme auftreten.

Ein Beispiel für eine disziplinarische Verantwortung ist, wenn ein Manager einem Mitarbeiter eine Disziplinarmaßnahme in Form einer Abmahnung aufgrund unangemessenen Verhaltens erteilt. Der Manager hat die Verantwortung, sicherzustellen, dass der Mitarbeiter die Gründe für die Disziplinarmaßnahme versteht und dass er in Zukunft angemessen handelt.

1. **Netzwerk-Fähigkeiten:** Netzwerk-Fähigkeiten beschreiben die Rolle, die eine Person bei der Entwicklung und Pflege von beruflichen Kontakten und Netzwerken spielt. Netzwerk-Fähigkeiten beziehen sich auf die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um effektiv Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu pflegen. Dazu gehören Fähigkeiten wie Kommunikation, Zusammenarbeit, Verhandlung und Networking. Ein Netzwerk an Kontakten kann helfen, Geschäftsziele zu erreichen, Kund:innen zu gewinnen und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen.

Ein Beispiel für Netzwerk-Fähigkeiten ist die Fähigkeit, Beziehungen zu anderen Geschäftsführer:innen aufzubauen und zu pflegen. Eine Geschäftsführerin, die ein gutes Netzwerk hat, kann von den Kontakten und Ressourcen ihrer Geschäftspartner profitieren, um Geschäftsziele zu erreichen und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen.

1. **Mentoren-Fähigkeit:** Die Mentoren-Fähigkeit beschreibt die Rolle, die eine Person als Mentor:in oder Coach für andere Mitarbeitende oder Studierende ausübt. Mentoren-Fähigkeiten beziehen sich auf die Fähigkeit, anderen Personen (in der Regel Mitarbeitenden oder jüngeren Kolleg:innen) als Mentor:in zur Seite zu stehen, um ihnen bei ihrer Karriereentwicklung zu helfen und sie bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen.

Ein:e Mentor:in ist in der Regel eine erfahrene Führungskraft, die in der Lage ist, ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit anderen Personen zu teilen, um ihnen zu helfen, ihre Karriereziele zu erreichen. Ein:e Mentor:in kann Fähigkeiten wie Coaching, Feedback-Geben, Perspektivwechsel und Empathie besitzen. Ein:e erfolgreiche:r Mentor:in kann dazu beitragen, dass sich die Mentees persönlich und beruflich weiterentwickeln und ihre Potenziale ausschöpfen können.

Ein Beispiel für Mentoren-Fähigkeiten ist die Fähigkeit, einem jungen Mitarbeiter dabei zu helfen, seine Karriereziele zu definieren und einen Plan zur Erreichung dieser Ziele zu erstellen. Ein Mentor kann auch Feedback und Ratschläge geben, um dem Mitarbeiter bei der Verbesserung seiner Fähigkeiten und Leistungen zu helfen.

1. **Unternehmerische Fähigkeiten:** Unternehmerische Fähigkeiten beschreiben die Rolle, die eine Person bei der Gründung oder Führung eines eigenen Unternehmens innehat. Unternehmerische Fähigkeiten beziehen sich auf die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um ein Unternehmen zu gründen, zu entwickeln und zu führen. Dazu gehören Fähigkeiten wie Risikobereitschaft, Kreativität, Innovationsfähigkeit und Geschäftsentwicklung. Ein:e Unternehmer:in benötigt unternehmerische Fähigkeiten, um neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, Märkte zu erschließen und Kund:innen zu gewinnen.

Ein Beispiel für unternehmerische Fähigkeiten ist die Fähigkeit, neue Geschäftsideen zu entwickeln und umzusetzen. Eine erfolgreiche Unternehmerin muss in der Lage sein, innovative Ideen zu entwickeln und diese in erfolgreiche Geschäftsmodelle zu verwandeln.

Die unterschiedlichen Rollen im Rahmen einer Karriere können je nach Branche, Unternehmen, Position und individuellen Karrierezielen variieren. Eine Person kann auch mehrere Rollen gleichzeitig innehaben oder im Laufe der Karriere zwischen verschiedenen Rollen wechseln. Es ist wichtig, die eigenen Karriererollen zu identifizieren und zu verstehen, um eine klare berufliche Zielsetzung und Entwicklungsperspektive zu haben.

### Rollenkonflikte

Nach Kahn et al. (1964) und Kahn (1978) können Diskrepanzen zwischen der gesendeten und empfangenen Rolle aus unterschiedlichen Gründen erfolgen: etwa wenn der Sender als nicht vertrauenswürdig angesehen wird, wenn der Sachverhalt, auf den sich die Rollenerwartungen beziehen, als unwichtig wahrgenommen wird, wenn die Wahrscheinlichkeit von Sanktionen gering ist, wenn Sender:in und Empfänger:in keine gemeinsame Sprache finden oder wenn die Forderungen nicht klar und deutlich formuliert sind.

Rollenkonflikte sind in Organisationen und Unternehmen weit verbreitet. Sie können sich in verschiedenen Formen darstellen und Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und die Organisation als Ganzes haben. Kahn und Katz identifizieren insbesondere zwei Arten von Rollenkonflikten: Interrollenkonflikte und Intrarollenkonflikte.

Ein Interrollenkonflikt tritt auf, wenn die Erwartungen und Anforderungen, die mit verschiedenen Rollen verbunden sind, miteinander in Konflikt geraten. Zum Beispiel kann ein Mitarbeiter als Vater die Verantwortung haben, seine Kinder pünktlich von der Schule abzuholen, aber auch als Mitarbeiter die Verpflichtung haben, pünktlich zu einem wichtigen Meeting zu erscheinen. Ein weiteres Beispiel für einen Interrollenkonflikt ist, wenn eine Mitarbeiterin von ihrem Vorgesetzten gebeten wird, Aufgaben auszuführen, die gegen ihre persönlichen Werte und Überzeugungen verstoßen.

Intrarollenkonflikte treten auf, wenn verschiedene Erwartungen und Anforderungen, die mit einer einzelnen Rolle verbunden sind, miteinander in Konflikt geraten. Zum Beispiel kann ein Lehrer die Erwartung haben, seine Schüler:innen fair zu behandeln, aber auch die Erwartung haben, Disziplin und strenge Regeln durchzusetzen. Ein weiteres Beispiel für einen Intrarollenkonflikt ist, wenn eine Führungskraft zwischen dem Bedürfnis, den Erwartungen der Stakeholder gerecht zu werden, und dem Bedürfnis, die ethischen Werte des Unternehmens zu wahren, abwägen muss.

Rollenkonflikte können dazu führen, dass Mitarbeiter:innen unzufrieden sind und unter Stress leiden, was sich auf ihre Leistung und das Arbeitsklima auswirkt. Es ist daher wichtig, Rollenkonflikte zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen, um sie zu bewältigen. Eine Möglichkeit, Interrollenkonflikte zu reduzieren, besteht darin, klare Kommunikation und Flexibilität bei der Arbeitsplanung zu fördern. Zur Bewältigung von Intrarollenkonflikten können Mitarbeiter:innen geschult werden, um Entscheidungen zu treffen, die im Einklang mit den ethischen Werten des Unternehmens stehen.

### Fragen zur Selbstkontrolle

Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ Wenn eine Person eine fachliche Verantwortung hat, umfasst diese insbesondere die Verantwortung für das Führen von Mitarbeitenden. (F)

¨ Wenn eine Person eine disziplinarische Verantwortung hat, geht es in erster Stelle darum, die Verantwortung für die Arbeitsergebnisse und die Leistung in einem bestimmten Fachgebiet oder einer bestimmten Funktion zu übernehmen. (F)

¨ Die besten Führungskräfte haben in der Regel ein Gleichgewicht zwischen unterschiedlichen verschiedenen Fähigkeiten erreicht. (R)

¨ Rollenkonflikte können Organisationen, Mitarbeitende und ihre Arbeitsleistung stark beeinflussen. (R)

## 2.3 Karriereleistung

Karriereleistung spielt eine sehr wichtige Rolle für die eigene Karriere, da sie sowohl für den Erfolg im aktuellen Job als auch für zukünftige Karrieremöglichkeiten von großer Bedeutung ist. Karriereleistung kann definiert werden als der Grad, in dem eine Person ihre beruflichen Ziele erreicht und die von ihrem Arbeitgeber erwarteten Leistungen erbringt. Sie kann auch als die Fähigkeit einer Person beschrieben werden, kontinuierlich hochwertige Arbeit zu leisten und ihre Kompetenzen und Fähigkeiten zu verbessern, um beruflich voranzukommen.

### Leistungsverhalten (von Rosenstiel)

Mit dem Konzept der Karriereleistung ist das Konzept des Leistungsverhaltens eng verknüpft. Denn eine hohe Leistungsfähigkeit führt in vielen Fällen dazu, dass Karriereziele schneller erreicht werden. Umgekehrt kann eine erfolgreiche Karriereleistung auch dazu beitragen, das Selbstvertrauen und die Motivation einer Person zu stärken, was sich positiv auf ihr Leistungsverhalten auswirken kann.

Von Rosenstiel (1997) entwickelte den Ansatz der Leistungsverhaltens, um das Leistungsverhalten von Mitarbeitenden zu beschreiben. Im Jahr 1997 hat von Rosenstiel dieses Konzept des Leistungsverhaltens erstmals vorgestellt und hat seitdem große Bedeutung in der Arbeitspsychologie erlangt. Das Leistungsverhalten beinhaltet die Bemühungen, die ein:e Mitarbeiter:in unternimmt, um eine bestimmte Leistung zu erbringen, die Qualität der erbrachten Leistung und die Dauer, über die die Leistung erbracht wird. Es geht also um die Frage, wie viel Anstrengung ein:e Mitarbeiter:in in eine Aufgabe investiert, wie gut er oder sie die Aufgabe ausführt und wie lange er oder sie in der Lage ist, diese Leistung aufrechtzuerhalten.

Von Rosenstiel definiert das Leistungsverhalten als eine komplexe Funktion, die durch individuelle Faktoren, situative Faktoren und die Anforderungen der Aufgabe bestimmt wird. Individuelle Faktoren (Wollen und Können) umfassen Persönlichkeitsmerkmale, kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Erfahrungen und Motivation. Situative Faktoren (Dürfen und soziales Sollen) beziehen sich auf die Umgebung, in der die Aufgabe ausgeführt wird, und umfassen sowohl physische als auch psychologische Aspekte wie Zeitdruck, Arbeitsplatzgestaltung und soziale Interaktionen. Die Anforderungen der Aufgabe umfassen die Komplexität der Aufgabe, die geforderte Genauigkeit und Geschwindigkeit sowie die vorhandenen Ressourcen.

Abbildung : Leistungsverhalten nach von Rosenstiel 1997



Quelle: Sigg et al. 2020, S. 41

* **Wollen** **(Motivation, Werte):** Wollen beschreibt den Wunsch, dass eine Person ein bestimmtes Verhalten zeigen möchte und die damit verbundenen Ziele als wichtig empfindet.
* **Können** **(Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten):** Im Können werden fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten erworben bzw. weiter verbessert.
* **Dürfen** **(hemmende und begünstigende äußere Umstände):** Wenn nicht die notwendigen Rahmenbedingungen ermöglicht werden (beispielsweise zeitliche und räumliche Ressourcen), wird kein Leistungsverhalten gezeigt.
* **Soziales Sollen** **(Normen, Regelungen):** Dazu gehört das gesamte soziale Umfeld, das soziale System rund um die Person herum mit sozialen und gesellschaftlichen, expliziten und impliziten Normen, Regeln und Erwartungen des Umfelds.

Das Leistungsverhalten kann durch verschiedene Maßnahmen gemessen werden, wie z. B. durch die Beobachtung von Verhaltensweisen während der Ausführung einer Aufgabe, durch Selbstbeurteilung oder durch die Einschätzung von anderen Personen. Die Messung des Leistungsverhaltens kann dazu beitragen, die Ursachen von Leistungsproblemen zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung des Leistungsverhaltens zu ergreifen.

Von Rosenstiel betont, dass das Leistungsverhalten nicht nur von individuellen Faktoren abhängt, sondern auch von der Passung zwischen individuellen Faktoren, den Anforderungen der Aufgabe und von situativen Faktoren. Eine Person kann beispielsweise über hohe kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen, aber dennoch in einer Aufgabe scheitern, die sehr zeitaufwendig ist und hohe Genauigkeit erfordert, wenn die Person unter Zeitdruck steht oder durch störende Faktoren abgelenkt wird.

Das Konzept des Leistungsverhaltens ist von großer Bedeutung für die Personal- und Organisationsentwicklung, da es dazu beitragen kann, die Leistung von Mitarbeiter:innen zu verbessern und die Passung zwischen individuellen Fähigkeiten und den Anforderungen der Aufgabe zu optimieren. Es kann auch dazu beitragen, die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsplatzgestaltung zu verbessern, um eine optimale Leistung zu ermöglichen.

Insgesamt hat das Konzept des Leistungsverhaltens seit seiner Einführung durch von Rosenstiel im Jahr 1997 einen erheblichen Einfluss auf die Arbeitspsychologie und die Personal- und Organisationsentwicklung gehabt. Es bietet eine nützliche Grundlage für die Messung und Optimierung der Leistung von Mitarbeiter:innen und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplatzgestaltung.

### Leistungsverhalten in unterschiedlichen Karrierephasen

Von Rosenstiel hat in seiner Arbeit auch untersucht, wie sich das Leistungsverhalten in verschiedenen Karrierephasen verhält. Dabei bezieht er sich auf die unterschiedlichen Karrierestadien nach Greenhaus et al. (2010): der Anfangsphase, der Mittelphase und der Spätphase einer Karriere.

#### Frühe Karrierephase

In der frühen Karrierephase liegt der Fokus oft darauf, sich in der Branche zu etablieren, Erfahrungen zu sammeln und sich Fachwissen anzueignen. Greenhaus et al. (2010, S. 196) unterscheiden in dieser Phase zwischen der Etablierung (establishment) und der Leistungsphase (achievement). In der Anfangsphase stehen für eine Person vor allem das Erlernen und der Aufbau von Fertigkeiten, fachlichen Kompetenzen und Kenntnissen im Vordergrund.

Das Leistungsverhalten wird in dieser Phase durch die individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen der Person sowie durch die Anforderungen der Aufgabe bestimmt. Die Karriereleistung in dieser Phase kann durch eine hohe Arbeitsmotivation, eine schnelle Lernkurve und eine schnelle Anpassung an neue Herausforderungen gekennzeichnet sein. Da die Person noch nicht über viel Erfahrung verfügt, kann es in dieser Phase zu Leistungsschwankungen kommen, insbesondere wenn die Anforderungen der Aufgabe hoch sind. Es ist daher wichtig, dass die Person in dieser Phase Unterstützung und Feedback erhält, um ihre Leistungsfähigkeit zu steigern.

#### Mittlere Karrierephase

In der mittleren Karrierephase haben die meisten Menschen bereits eine gewisse Berufserfahrung gesammelt, verfügen über ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten und Kenntnissen und haben sich in ihrem Beruf etabliert.

Das Leistungsverhalten wird in dieser Phase durch individuelle Faktoren, wie Persönlichkeit, Motivation und Erfahrung, sowie durch situative Faktoren, wie Arbeitsbedingungen und Aufgabenanforderungen, beeinflusst. Die Karriereleistung in dieser Phase kann durch eine hohe Produktivität, Führungsqualitäten, Innovation und die Entwicklung von Fachwissen und Fähigkeiten gekennzeichnet sein. In der Regel stehen die Konsolidierung der bisherigen Erfahrungen und die Entwicklung von Führungsqualitäten im Vordergrund. Eine wichtige Rolle spielt in dieser Phase auch die Karriereplanung, da die Person sich in dieser Phase oft auf den Aufbau ihrer Karriere konzentriert. Es werden frühere Karriereschritte aber auch Karriereziele überprüft, bestätigt oder modifiziert (Schmeisser et al., 2013, S. 221).

#### Späte Karrierephase

In der Spätphase der Karriere hat eine Person in der Regel viel Erfahrung und ist aufgrund ihrer Kompetenzen und Erfahrungen vielleicht in Führungspositionen tätig. Das Leistungsverhalten wird in dieser Phase oft durch die Anforderungen der Führungsaufgabe und durch situative Faktoren, wie organisatorische Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur, beeinflusst. In dieser Phase kann sich die Karriereleistung durch eine höhere Priorität auf die Übertragung von Wissen und Erfahrungen auf jüngere Mitarbeiter:innen, die Unterstützung des Unternehmens im Hinblick auf die Erreichung von strategischen Zielen und das Erreichen einer guten Work-Life-Balance auszeichnen. Es kann auch die Entwicklung einer Nachfolgeplanung und die Schaffung eines erfüllenden Abschlusses der Karriere im Fokus stehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass von Rosenstiels Modell das Leistungsverhalten in verschiedenen Karrierephasen durch individuelle Faktoren, wie Fähigkeiten und Erfahrungen, sowie durch situative Faktoren, wie Arbeitsbedingungen und Anforderungen, beeinflusst wird. Besondere Bedeutung haben auch die Berufserfahrung und die Planung der Karriere. Es ist daher wichtig, das Leistungsverhalten in den verschiedenen Karrierephasen zu berücksichtigen, um eine optimale Leistungsfähigkeit zu gewährleisten.

### Leistungsverhalten in besonderen Karrierephasen

Das Leistungsverhalten spielt auch in besonderen Phasen einer Karriere eine wichtige Rolle, wie beispielsweise während eines Karriereplateaus, eines Karriereknicks oder einer Konsolidierungs- bzw. Neuausrichtungsphase einer Karriere.

#### Karriereplateau

Ein Karriereplateau bezieht sich auf eine (temporäre) Phase in der Karriere, in der keine weiteren Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des aktuellen Unternehmens vorhanden sind. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn eine Person bereits eine hohe Position erreicht hat und dadurch ein weiterer Aufstieg unwahrscheinlich ist, eine Position sehr lange behalten wird oder aber keine weiteren Möglichkeiten für Beförderungen oder Aufstiege bestehen (Möller & Volkmer, 2005).

In einer solchen Situation kann die Karriereleistung stagnieren oder sogar zurückgehen, wenn keine neuen Herausforderungen oder Wachstumsmöglichkeiten vorhanden sind. Die Motivation kann nachlassen und die Arbeitszufriedenheit kann sinken, was zu einem Rückgang der Produktivität und der Qualität der Arbeit führen kann.

**Karriereplateau**

Regnet hat in ihren Studien aufzeigen können, dass Manager:innen ihr Karriereplateau im Durchschnitt mit etwa 45 Jahren erreichen (Regnet, 2004, S. 58).

In der Phase eines **Karriereplateaus** kann das Leistungsverhalten dazu beitragen, die bestehende Position zu halten, sich neu zu orientieren und neue Karriereschritte zu ermöglichen, beispielsweise in einer anderen Branche. Hierbei kommt es darauf an, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen ständig zu verbessern und neue Herausforderungen anzunehmen. Dies kann beispielsweise durch die Übernahme von zusätzlichen Verantwortlichkeiten, der Teilnahme an Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen oder durch die Übertragung von neuen Projekten und Aufgaben erreicht werden.

**Karriereknick**

Auch als Karrierehindernisse bezeichnet, können Karriereknicke unter anderem die folgenden Gründe haben: Kündigung, Auszeit wegen Krankheit oder Familienpflege, Teilzeit, Familienzeit, etc.

Eine mangelnde Leistungsbereitschaft kann dazu führen, dass man auf dem Karriereplateau verharrt und keine weiteren Entwicklungsmöglichkeiten wahrnimmt.

#### Karriereknick

Ein **Karriereknick** kann als ein plötzlicher, unerwarteter oder unerwünschter Einbruch in der Karriereentwicklung einer Person definiert werden. Es ist eine Zeit, in der die Karriereleistung und der Karriereerfolg einer Person stagnieren oder sogar rückläufig sind.

Ein Karriereknick kann verschiedene Ursachen haben, einschließlich persönlicher Faktoren, organisatorischer Veränderungen oder externer Einflüsse. Persönliche Faktoren, wie beispielsweise eine schlechte Arbeitsleistung, mangelndes Engagement oder fehlende Kompetenzen, können ebenfalls zu einem Karriereknick führen. Organisatorische Veränderungen wie Fusionen, Übernahmen, Reorganisationen oder Restrukturierungen können weitere Ursachen sein. Externe Einflüsse wie wirtschaftliche Turbulenzen, technologische Veränderungen oder politische Unruhen können ebenfalls zu einem Karriereknick führen. Ein Karriereknick kann auch durch eine Kombination dieser Faktoren verursacht werden. Wenn eine Person beispielsweise durch eine Fusion ihren Job verliert, kann dies zu einem Verlust an Arbeitsplatzsicherheit und an beruflichem Selbstvertrauen führen, was zu einem Karriereknick führt.

In einer Phase eines Karriereknicks kann das Leistungsverhalten entscheidend sein, um wieder auf die Erfolgsspur zurückzukehren. Es ist wichtig, dass man die eigenen Stärken und Schwächen analysiert und sein eigenes Leistungsverhalten reflektiert, um zu prüfen, welche möglichen nächsten Schritte als Option vorhanden sein könnten. Eine hohe Leistungsbereitschaft und -motivation sind in dieser Phase entscheidend, um den Karriereknick zu überwinden.

Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist die Identifikation der Ursachen des Karriereknicks und die Entwicklung von Strategien zur Überwindung dieser Hindernisse. Das kann beispielsweise durch Weiterbildung, berufliche Neuorientierung oder durch den Wechsel des Arbeitgebers oder der Branche geschehen.

#### Karrierephase der Konsolidierung bzw. Neuausrichtung

Eine Karrierephase der Konsolidierung und Neuausrichtung ist eine Phase, in der eine Person ihre berufliche Laufbahn reflektiert, ihr bisheriges Leistungsverhalten überdenkt und gegebenenfalls neue Ziele setzt. Diese Phase kann durch verschiedene Faktoren, wie persönliche Überlegungen, berufliche Veränderungen oder externe Einflüsse, ausgelöst werden.

In dieser Phase nimmt die Person häufig eine kritische Haltung gegenüber ihrer beruflichen Entwicklung ein und sucht nach Möglichkeiten zur Verbesserung oder Erweiterung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen. Dies kann durch Weiterbildung, berufliche Neuorientierung oder die Übernahme von neuen Aufgaben innerhalb des aktuellen Arbeitsumfelds geschehen.

Während dieser Phase kann die Person auch ihre Karriereziele und Prioritäten überdenken und gegebenenfalls anpassen. Eine Karrierephase der Konsolidierung und Neuausrichtung kann auch eine Gelegenheit sein, um persönliche oder berufliche Interessen und Leidenschaften zu verfolgen, die bisher nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

In einer Konsolidierungs- oder Neuausrichtungsphase der Karriere kann das Leistungsverhalten dazu beitragen, die neue Position zu sichern und weiterzuentwickeln. Es ist wichtig, sich auf die neuen Anforderungen einzustellen und gegebenenfalls neue Fähigkeiten und Kompetenzen zu erwerben. Eine hohe Leistungsbereitschaft und -motivation sind auch hier von entscheidender Bedeutung.

In dieser Phase kann es auch zu Veränderungen in der Arbeitsumgebung oder in der Organisation kommen. Diese Veränderungen können beispielsweise durch Umstrukturierungen, Fusionen oder Übernahmen ausgelöst werden und die Person dazu zwingen, ihre berufliche Entwicklung neu zu bewerten.

Eine Karrierephase der Konsolidierung und Neuausrichtung erfordert oft ein hohes Maß an Selbstreflexion und Selbstmanagement, um eine klare Vorstellung der eigenen beruflichen Ziele und Prioritäten zu entwickeln und konkrete Schritte zur Erreichung dieser Ziele zu unternehmen.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte definieren Sie Karriereleistung:

*Karriereleistung kann definiert werden als der Grad, in dem eine Person ihre beruflichen Ziele erreicht und die von ihrem Arbeitgeber und der Branche erwarteten Leistungen erbringt. Es kann auch als die Fähigkeit einer Person beschrieben werden, kontinuierlich hochwertige Arbeit zu leisten und ihre Kompetenzen und Fähigkeiten zu verbessern, um beruflich voranzukommen. Der Erhalt der Leistungsfähigkeit hängt ab vom Zusammenwirken der individuellen Aspekte des Wollens und Könnens mit den umfeldbezogenen Aspekten des Dürfens und des sozialen Sollens.*

2. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ Ein Karriereplateau beschreibt eine Karrierephase, in der keine weiteren Aufstiegsmöglichkeiten mehr innerhalb des aktuellen Unternehmens vorhanden sind. (R)

¨ Ein Karriereknick ist ein erwarteter und geplanter Einbruch in der Karriereentwicklung einer Person. (F)

¨ Eine Karrierephase der Konsolidierung und Neuausrichtung ist eine Phase, in der eine Person ihre berufliche Laufbahn reflektiert, ihr bisheriges Leistungsverhalten überdenkt und gegebenenfalls neue Ziele setzt. (R)

Zusammenfassung

Karrieremotive beschreiben, warum Menschen bestimmte Verhaltensweisen zeigen, warum sie bestimmte berufliche Richtungen einschlagen oder nach „mehr Karriere“ streben. Es gibt zwei Hauptkategorien von Motivationstheorien: Inhaltstheorien, die sich auf die Bedürfnisse, Wünsche und Ziele von Menschen konzentrieren, und Prozesstheorien, die sich damit befassen, wie Motivation und Verhalten zustande kommen. Beide Arten von Theorien sind wichtig, um ein vollständiges Verständnis der Motivation von Menschen zu erhalten. Zu den Inhaltstheorien gehört die Motivationslehre nach McClelland, die Unterscheidung in intrinsische und extrinsische Motivation sowie die Selbstbestimmungstheorie, während Prozesstheorien die Erwartungstheorie, die Zielsetzungstheorie und das Rubikon-Modell umfassen.

In einer Karriere werden üblicherweise unterschiedliche Karriererollen durchlaufen (Career Stages Model), anfangend mit wenig Verantwortung als Berufseinsteiger:in, über Projekt- und Teamverantwortung mit wachsender Verantwortung bis hin zu Führungspositionen in einer Organisation. Auch wenn ein solches klassisches Modell über viele Jahrzehnte Bestand hatte, wird es zunehmend infrage gestellt.

Karriereleistung spielt in allen Phasen einer Karriere eine wichtige Rolle. Entscheidend ist, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen kontinuierlich zu verbessern, sich neuen Herausforderungen zu stellen und eine hohe Leistungsbereitschaft und -motivation aufrechtzuerhalten, um den eigenen Karriereweg erfolgreich zu gestalten.