Übergeordnete Lernziele

Nach erfolgreichem Abschluss sind die Studierenden in der Lage, ihre berufliche Zukunft strategisch zu gestalten. Sie werden ein tiefes Verständnis für verschiedene Karrieretheorien und -modelle entwickelt haben und in der Lage sein, diese auf ihre persönliche Situation anzuwenden und zu reflektieren. Dadurch können sie ein klares Konzept und ein Bild ihrer angestrebten Karriere entwerfen.

Des weiteren werden die Studierenden das Konzept der Karriere- und Laufbahnplanung kritisch reflektiert haben, was ihnen ermöglicht, fundierte Entscheidungen für ihre berufliche Entwicklung zu treffen. Sie werden die Bedeutung einer strategischen Karriereplanung erkannt haben und wissen, wie sie diese in ihre individuelle Karriereplanung einbinden können.

Zusätzlich werden die Studierenden die Bedeutung einer persönlichen Standortbestimmung verstanden haben und in der Lage sein, diese durchzuführen. Dadurch werden sie die eigenen Fähigkeiten, Interessen, Werte, Stärken und Kompetenzen ermittelt haben.

Die Studierenden werden erkannt haben, wie wichtig der Aufbau und die Pflege der eigenen persönlichen Marke ist. Sie haben die Prinzipien globaler Karrieren verstanden und werden wissen, wie sie im internationalen Umfeld agieren können. Zudem werden sie sich mit den unterschiedlichen Prozessen der Stellensuche und Bewerbung in nationalen und internationalen Kontexten auseinandergesetzt haben.

# Lektion 6 – Entwicklung einer Karrierestrategie und Management der Karriere

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst du in der Lage sein, …

… die Bedeutung von Karrierekapital zu verstehen – sowohl aus der Perspektive eines Arbeitnehmenden wie auch aus Sicht des Arbeitgebers.

… unterschiedliche Ebenen von Karrierezielen zu benennen und diese von Zielen im Privatleben zu unterscheiden.

… zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg zu unterscheiden und zu verstehen, warum beides unabhängig voneinander zu betrachten ist.

… eine Selbstreflexion über die eigenen Kompetenzen und Interessen anhand des Ikigai-Modells vorzunehmen.

… zu verstehen, welche Vorteile, aber auch welche Risiken Personal Branding für die eigene Karriere mit sich bringt.

# 6. Entwicklung einer Karrierestrategie und Management der Karriere

### Einführung/Aus der Praxis

Kim begann ihre Karriere nach Abschluss ihres Informatikstudiums in einem kleinen Tech-Start-up. Dort erwarb sie zunächst fundierte Fachkenntnisse und entwickelte ihre Programmierfähigkeiten weiter. Durch ihre herausragende Leistung und ihre Begeisterung für neue Technologien erlangte sie schnell Anerkennung und wurde in anspruchsvolle Projekte einbezogen. Dadurch konnte sie ihr Fachwissen erweitern und ihre Fähigkeiten in den Bereichen Webentwicklung und Datenbankdesign vertiefen.

Während ihrer beruflichen Laufbahn hat Kim auch aktiv in ihre Weiterbildung investiert. Sie hat an Schulungen, Workshops und Konferenzen teilgenommen, um ihre Kenntnisse über aktuelle Trends und Technologien in der Softwareentwicklung auf dem neuesten Stand zu halten. Darüber hinaus hat sie selbstständig neue Programmiersprachen und Frameworks erlernt, um ihr Fachwissen zu erweitern und ihre Vielseitigkeit als Entwicklerin zu steigern.

Im Laufe der Zeit hat Kim sich Karriereziele gesetzt und diese klar definiert. Sie strebt eine Position als technische Leiterin in einem renommierten mittelgroßen Software-Unternehmen an. Um dieses Ziel zu erreichen, hat sie sich ein persönliches Entwicklungskonzept erstellt, das den Erwerb von Führungskompetenzen, Projektmanagement und Teamführung umfasst. Sie arbeitet aktiv an ihrer Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit, um andere von ihren Ideen und Lösungen zu überzeugen.

Kim reflektiert regelmäßig ihren Karriereerfolg und ihr Personal Branding. Sie nimmt sich Zeit, um ihre bisherigen Erfolge und Herausforderungen zu analysieren und daraus zu lernen. Sie bittet ihre Vorgesetzten und Kollegen um Feedback, um ihre Stärken zu erkennen und ihre Schwächen zu verbessern. Darüber hinaus pflegt sie ein professionelles Netzwerk, indem sie an Branchenveranstaltungen teilnimmt, Kontakte knüpft und Wissen austauscht. Sie nutzt auch Online-Plattformen, um sich als Expertin zu präsentieren und ihr Fachwissen mit anderen zu teilen.

Kim hat erkannt, dass Personal Branding ein wesentlicher Bestandteil ihrer beruflichen Entwicklung ist. Sie achtet darauf, dass ihre Online-Profile und ihre Kommunikation ihre Fachkenntnisse, ihren Enthusiasmus und ihre Professionalität widerspiegeln. Sie positioniert sich als engagierte Entwicklerin, die sich kontinuierlich weiterentwickelt und einen Mehrwert für ihre Arbeitgeber und Projekte schafft. Kim versteht, dass ihr Personal Branding ihr hilft, neue berufliche Chancen zu erschließen und ihre Karriere voranzutreiben.

Insgesamt hat Kim durch den gezielten Aufbau ihres Karrierekapitals, das Festlegen klarer Karriereziele und die kontinuierliche Reflexion ihres Karriereerfolgs und ihres Personal Brandings eine solide Grundlage für ihre berufliche Entwicklung geschaffen. Ihre Fachkenntnisse, ihre Lernbereitschaft und ihr professionelles Auftreten machen sie zu einer gefragten Softwareentwicklerin und unterstützen sie bei der Verwirklichung ihrer langfristigen Karriereziele.

## 6.1 Karrierekapital

Seit geraumer Zeit haben Arbeitnehmer:innen mit nachgefragten Kompetenzen die Möglichkeit, sich ihre beruflichen Positionen über die Grenzen von Unternehmen und Ländern hinweg auszusuchen. Dieser Wert auf dem Arbeitsmarkt wird auch als Karrierekapital bezeichnet. Karrierekapital ist die Kombination aus individuellen Charakteristika, Fähigkeiten, Kompetenzen und dem persönliche Netzwerk, die eine Person im Laufe ihrer Karriere aufbaut (Böhmer & Schinnenburg, 2018). Dieses Karrierekapital (im weitesten Sinne auch als **Humankapital** bezeichnet) ist an den jeweiligen Menschen gebunden und kann im Rahmen der Arbeit eingesetzt werden. Dies stellt für den Arbeitgeber einen Wert dar und erklärt somit den Marktwert des:der Arbeitnehmenden (Litz, 2012, S. 65).

**Humankapital**

Dies bezieht sich auf das Wissen, die Fähigkeiten und die Ausbildung einer Person. Es umfasst sowohl formale Bildung als auch informelle Lern- und Entwicklungserfahrungen.

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels erhält das Karrierekapital der Arbeitnehmer:innen eine immer größere Bedeutung. Je mehr die eigenen Ziele und Werte definiert sind, je mehr Berufserfahrung, Expertise und Netzwerke vorhanden sind und je mehr persönliche Weiterentwicklung erfolgt ist, desto mehr wird das eigene Karrierekapital aufgebaut und eine Person kann ihre Arbeit frei wählen werden (Litz, 2012). Eine Person, die über umfangreiches Karrierekapital verfügt, kann in der Regel bessere Positionen, höhere Gehälter und größere berufliche Erfolge erzielen als jemand, der über weniger Karrierekapital verfügt.

Litz (2012, S. 65–71) beschreibt vier Arten von Karrierekapital:

* **Ökonomisches Kapital:** Im Verlauf einer beruflichen Laufbahn wird Geld in Form von eigenem oder fremdem ökonomischem Kapital aufgewendet, um Qualifikationen und Erfahrungen zu erwerben. Hier geht es also um die Investition in Qualifikationen, Ausbildungen und Weiterbildungen, wie beispielsweise ein oftmals teures MBA-Studium oder eine Weiterbildung als Aufsichtsrat.
* **Soziales Kapital:** Dabei geht es um die Beziehungen, Netzwerke und Kontakte einer Person. Es umfasst sowohl berufliche als auch persönliche Beziehungen und kann dazu beitragen, dass eine Person Zugang und Hilfestellung erhält, um berufliche Fragestellungen schneller zu lösen. Da auch Netzwerke Zeit und Geld kosten, müssen diese Ressourcen gezielt eingesetzt werden. Beispiele sind belastbare Netzwerke, beispielsweise bei Familienunternehmen oder in der Tech- oder Nachhaltigkeitsszene.
* **Kulturelles Kapital:** Dies bezieht sich auf unterschiedliches Werteverständnis, unterschiedliche Normen und kulturelle Fähigkeiten von Menschen. Es umfasst sowohl Kenntnisse über kulturelle Unterschiede als auch die Fähigkeit, in verschiedenen kulturellen Kontexten erfolgreich zu arbeiten. Dies kann sich auf verschiedene Landeskulturen ebenso erstrecken wie auf die eigene Herkunft oder, Teil einer gesellschaftlichen Szene oder Gruppierung zu sein. Beispiele sind Personen, die in unterschiedlichen Kulturen gelebt haben. Etwa ein Musikproduzent, der langjährige Erfahrung und umfangreiches Wissen über unterschiedliche Musikgenres hat, da er in verschiedenen Ländern gearbeitet hat.
* **Symbolisches Kapital:** Dies bezieht sich auf das Wissen, die Fähigkeiten und die Ausbildung einer Person. Es umfasst sowohl formale Bildung als auch informelle Lern- und Entwicklungserfahrungen. Hier geht es also um Schul- oder Ausbildungsabschlüsse ebenso wie um Zeugnisse, aber auch Kompetenzen, die auf früheren Erfahrungen beruhen, wie beispielsweise Zertifikate oder auch Ausbildungen in renommierten Start-ups oder Unternehmensberatungen mit besonders hoher Reputation.

Abbildung 22: Karrierekapital

Ein Bild, das Text, Screenshot, Dokument, parallel enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

Quelle: Litz, 2012, S. 67.

Dabei lassen sich die unterschiedlichen Kapitalien in zwei wichtigen Dimensionen einordnen: Die Transformierbarkeit berücksichtigt, wie einfach oder schwierig es ist, eine bestimmte Form des Karrierekapitals in eine andere Form des Karrierekapitals zu transformieren. Als Beispiel kann es bei einem möglichen Wechsel der Arbeitsstelle um die Frage gehen, wie viel Kapital bereits bei der vorherigen Stelle investiert worden ist und wie viel Kapital sich bei einem Wechsel übertragen lassen kann. Diese Dimension betrifft also die Fähigkeit des Kapitals, bei einem Wechsel umgewandelt zu werden. Transformierbarkeit bedeutet daher, dass die erworbenen Qualifikationen und Erfahrungen flexibel genug sind, um auf verschiedene Berufsfelder oder Karrierechancen übertragbar zu sein. Es geht darum, wie gut das Kapital sich an neue Anforderungen anpassen und in verschiedenen Kontexten genutzt werden kann. Beispielsweise kann eine Person, die starke analytische und problemlösende Fähigkeiten besitzt, diese in den Bereichen Finanzen, Marketing oder Personalmanagement anwenden und anpassen, um komplexe Herausforderungen zu bewältigen.

Die vertikale Achse der Abbildung spiegelt die Dimension der Nachhaltigkeit wider. Sie bezieht sich darauf, wie gut das Kapital langfristig als Wertspeicher und Ressource genutzt werden kann. Nachhaltigkeit in Bezug auf Karrierekapital kann bedeuten, dass die erworbenen Qualifikationen und Erfahrungen auch in Zukunft relevant und gefragt sind und somit langfristig berufliche Möglichkeiten bieten. Beispielsweise ist eine Expertise im Umfeld erneuerbarer Energien oder künstlicher Intelligenz relevant, da die Branchen auch langfristig wachsen und Kenntnisse damit nachgefragt sein werden. Eine Person, die über eine solide Expertise in einem dieser Themenfelder verfügt, hat gute Chancen langfristig von den fortschreitenden Entwicklungen in der Branche zu profitieren.

Diese Dimensionen der Nachhaltigkeit und Transformierbarkeit spielen eine Rolle bei der strategischen Planung der Karriere und der Investition von Kapital in die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Sie helfen dabei, langfristig berufliche Ziele zu erreichen und Chancen für Veränderungen und Anpassungen in der Karriere zu nutzen.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ *Karrierekapital umfasst verschiedene Ressourcen wie Bildung, Fähigkeiten, Erfahrungen und Beziehungen, die einer Person dabei helfen, beruflichen Erfolg zu erlangen und Karriereziele zu erreichen*.

¨ Karrierekapital ist ein statisches Konzept und ändert sich nicht im Laufe der Zeit. Einmal aufgebaut, bleibt das Kapital unverändert und hat keinen Einfluss auf den beruflichen Erfolg.

¨ *Die Investition von Zeit, Geld und Energie in die Entwicklung von Karrierekapital kann langfristig zu höheren Einkommensmöglichkeiten, beruflicher Flexibilität und beruflicher Zufriedenheit führen.*

## 6.2 Karriereziele

Ziele sind ein wichtiger Bestandteil des beruflichen und privaten Alltags. „Sie sind verantwortlich dafür, dass wir uns in eine bestimmte Richtung orientieren und dafür, welche Informationen in unserer Umwelt für uns wichtig und bedeutsam sind, sie bestimmen, wie lange und ausdauernd wir auf bestimmte Dinge hinarbeiten, mit welcher Intensität wir streben und welche Entscheidungen wir treffen“ (Maier, Heckhausen, & Steinmann, 2019, S. 194). Ziele ermöglichen, dem eigenen Leben Orientierung, Struktur, aber auch Bedeutung zu geben. Sie dienen dazu, die eigenen Wünsche, Träume und Ambitionen zu konkretisieren und in messbare Ergebnisse umzuwandeln. Daher erlauben Ziele, die eigene Entwicklung zu steuern und sich persönlich wie auch beruflich weiterzuentwickeln. Oftmals werden erstrebenswerte Ziele als etwas Positives angesehen, als eine „Quelle von Wohlbefinden“, weil sie Richtung geben, was in welchem Zeitraum und auch wozu angestrebt werden soll (Maier, Heckhausen, & Steinmann, 2019, S. 195).

Ziele können sowohl im Privatleben wie auch als Karriereziele im Arbeitsleben auf unterschiedlichen Ebenen gesetzt und verfolgt werden. Dabei gilt es, unterschiedliche Ebenen von Zielen zu unterscheiden (Maier, Heckhausen, & Steinmann, 2019, S. 196):

* **Allgemeine Lebensziele:** Diese betreffen die gesamte Lebensführung und das Wohlbefinden. Im Privatleben geht es oftmals um Ziele in den Lebensbereichen wie Gesundheit, Beziehungen, persönliche Entwicklung, Finanzen oder Freizeitaktivitäten. Ein allgemeines Lebensziel könnte beispielsweise sein, eine gesunde Work-Life-Balance zu erreichen und Zeit für die Familie und Hobbys zu haben.
* Auch in der Karriere können übergreifende Lebensziele von Bedeutung sein. Beispielsweise könnte ein Karriereziel auf dieser Ebene sein, sich selbstständig zu machen, eine bestimmte Position zu erreichen oder eine bestimmte Auszeichnung zu erhalten.
* **Persönliche Ziele:** Persönliche Ziele im Privatleben sind spezifischer und konzentrieren sich auf individuelle Wünsche und Bedürfnisse. Sie können sowohl kurzfristige als auch langfristige Ziele umfassen. Beispiele für persönliche Ziele könnten sein, regelmäßig Sport zu treiben, eine neue Fähigkeit zu erlernen, eine Reise zu unternehmen oder eine bestimmte Anzahl von Büchern pro Jahr zu lesen.
* Auch als Karriereziel können persönliche Ziele eine wichtige Rolle spielen. Individuelle Karriereziele können die Weiterentwicklung bestimmter Fähigkeiten sein, der Aufstieg in eine Führungsposition oder die Erreichung bestimmter Leistungsindikatoren.
* **Vornahmen:** Vornahmen sind Verpflichtungen oder Absichten, die für die Zukunft gesetzt werden. Sie sind oft mit Veränderungen oder Verbesserungen verbunden. Im Privatleben könnte eine Vornahme beispielsweise darin bestehen, weniger Zeit auf sozialen Medien zu verbringen oder regelmäßiger mit der Familie zu kommunizieren.
* Auch in der Karriere können Vornahmen ein wichtiger Schritt zu einem persönlichen Ziel darstellen. Eine Vornahme im Rahmen der Karriere könnte sein, effektiver zu kommunizieren oder mehr Zeit für berufliche Weiterbildung zu investieren.

Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, lassen sich Karriereziele im Arbeitsleben von Zielen im Privatleben auseinanderhalten. Wie gut dies gelingt, wird im Allgemeinen als Work-Life-Balance bezeichnet – hier geht es um eine ausgewogene Balance zwischen Privatleben und Karriere, zwischen Persönlichem und Beruflichen.

Abbildung 23: Karrieziele und private Ziele

Ein Bild, das Diagramm, Reihe, weiß, Design enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

Quelle: Maier et al., 2019, S. 196.

Der Weg, um eigene Ziele zu entwickeln, wird von Brunstein & Maier (Das Streben nach persönlichen Zielen: Emotionales Wohlbefinden und proaktive Entwicklung über die Lebensspanne, 2002) als kreativer Prozess beschrieben: In einem ersten Schritt gehe es darum, bedeutungsvolle Vorhaben zu generieren und diese danach mit Handlungsplänen zu verbinden, damit die Erreichung der jeweiligen Ziele ermöglicht wird. Dabei sei jedoch zu beachten, dass die **Zielbindung** und die Realisierbarkeit von Zielen grundlegende, miteinander interagierende Einflussgrößen des subjektiven Wohlbefindens sind (Dargel, 2005, S. 56). Anders ausgedrückt: Je mehr Ziele verfolgt und dann auch erreicht werden, desto höher ist das eigene Wohlbefinden.

**Zielbindung**

beschreibt die Entschlossenheit, die eigenen Ziele zu verfolgen

Dies bedeutet: Wenn eine Person hoch entschlossen ist, fühlt sie sich stark verpflichtet, ihr jeweiliges Ziel zu erreichen. Sie hat eine klare Vorstellung davon, was sie erreichen möchte, und ist bereit, auch in schwierigen Phasen Zeit und Anstrengung zu investieren oder nach alternativen Strategien zu suchen, um ihr Ziel zu verwirklichen. Die Realisierbarkeit eines Ziels wird von den günstigen oder ungünstigen äußeren Lebensbedingungen beeinflusst. Wenn eine Person die Realisierungsbedingungen als sehr gut einschätzt, hat sie oft Gelegenheiten, etwas für das Ziel zu tun. Sie kann den Prozess der Zielrealisierung selbst kontrollieren.

Zu beachten ist jedoch, dass eine hohe Entschlossenheit allein zwar notwendig, aber nicht ausreichend für Fortschritte bei der Zielerreichung sind. Vielmehr ist die Passung zwischen Entschlossenheit und Realisierbarkeit entscheidend. Diese Wechselwirkung zwischen beiden Faktoren hat Einfluss auf den Fortschritt bei der Zielerreichung. Gleichzeitig hat ein hoher Grad an Zielerreichung laut Beschreibung des Modells Einfluss auf das subjektive Wohlbefinden eines Menschen.

Zusätzlich zur Zielbindung und Realisierbarkeit von persönlichen Zielen haben Brunstein & Maier (Das Streben nach persönlichen Zielen: Emotionales Wohlbefinden und proaktive Entwicklung über die Lebensspanne, 2002) eine dritte Voraussetzung definiert, die erfüllt sein muss, um Fortschritte zu hohem Wohlbefinden zu erzielen: Erfolgserlebnisse bei der Zielerreichung führen nur dann zu positiven Gefühlen und Zufriedenheit mit dem eigenen Leben, wenn die Ziele mit den eigenen inneren Bedürfnissen übereinstimmen (implizite Motivdisposition). Daher ist es wichtig, die eigenen Motive, Werte, aber auch Persönlichkeit gut zu kennen und einen stetigen Abgleich vorzunehmen.

Die nachfolgende Grafik visualisiert den Zusammenhang des erläuterten Modells: Je mehr die eigenen Ziele verfolgt (hohe Zielbindung) und die Ziele auch erreicht werden (Zielfortschritte), desto höher ist das eigene subjektive Wohlbefinden. Dabei gilt es, zwei Einflussfaktoren zu beachten: Die Realisierbarkeit beeinflusst die Zielfortschritte. Denn trotz allem Eifer und aller Bemühungen kann beispielsweise eine Ausbildung zum Piloten nicht erreicht werden, etwa bei Höhenangst, die nicht zu kontrollieren ist. Gleichzeitig ist das subjektive Wohlbefinden nur dann hoch, wenn die Erreichung der Ziele (Zielfortschritte) mit den eigenen Bedürfnissen übereinstimmen. Wenn sich Alice als Grafikdesignerin das Ziel setzt, ihre Fähigkeiten in Animationen zu verbessern und sich dafür realistische Ziele setzt kann es sein, dass ihr subjektives Wohlbefinden nicht gestiegen ist, weil sie sich gestresst fühlt und keine Zeit mehr für Aktivitäten hat, die ihr Freude bereiten. Sie hat sich das Ziel nur gesetzt, weil sie das Gefühl hat, dass es ihrer Karriere förderlich ist – jedoch hat sie kein intrinsisches Interesse oder Leidenschaft für Animationen, wodurch sie nicht glücklich ist.

Abbildung 24: Zielbindungs-Realisierbarkeitsmodell

Ein Bild, das Diagramm, Text, Reihe, Entwurf enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

Quelle: Erstellt im Auftrag der IU, 2023, in Anlehnung an Maier et al., 2019, S. 196.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte beschreiben Sie die Bedeutung von Karrierezielen:

*Karriereziele sind die persönlichen, berufsbezogenen Ziele und Ambitionen, die eine Person im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn erreichen möchte. Sie dienen als Leitfaden für Karriereplanung, berufliche Entwicklung und beruflichen Erfolg.*

2. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ Karriereziele sind ausschließlich auf finanziellen Erfolg ausgerichtet und vernachlässigen andere wichtige Aspekte wie Work-Life-Balance oder persönliche Zufriedenheit.

¨ *Karriereziele helfen dabei, eine klare Richtung für die berufliche Entwicklung zu haben und motivieren dazu, bestimmte Meilensteine und Erfolge anzustreben.*

## 6.3 Karriereerfolg

Karriereerfolg bezieht sich auf die erreichten Ziele, Fortschritte und Zufriedenheit einer Person in Bezug auf ihre berufliche Laufbahn. Arthur et al. (Career success in a boundaryless world, 2005, S. 179) definieren Karriereerfolg wie folgt: „Career success may be defined as the accomplishment of desirable work-related outcomes at any point in a person’s work experiences over time.“ In der wissenschaftlichen Forschung wird im Rahmen von Karriereerfolg zwischen einer objektiven und subjektiven Komponente unterschieden (Reichel, et al., 2006). Somit wird unter dem objektiven Karriereerfolg der „tatsächliche“ Karriereerfolg verstanden, sowie unter dem subjektiven der „wahrgenommene“ Karriereerfolg (Volmer & Köppe, 2019, S. 367). Auf beides wird nachfolgend eingegangen.

### Objektiver und subjektiver Karriereerfolg

Der objektive Karriereerfolg bezieht sich auf messbare und sichtbare Erfolge einer Person in ihrer beruflichen Laufbahn. Dieser Erfolg kann anhand von objektiven Kriterien wie Gehalt, Beförderungen, Karrierestufen, Führungsspannenn, Leistungsbeurteilungen oder beruflichen Auszeichnungen gemessen werden (Böhmer & Schinnenburg, 2018). Objektiver Karriereerfolg konzentriert sich auf externe Indikatoren und äußere Anerkennung und wird oft von der Organisation oder der Industrie bestimmt. Er kann als objektive Bestätigung für berufliche Leistungen und Fortschritte dienen (Biemann & Weckmüller, Subjektiver und objektiver Karriereerfolg, 2016).

Zunehmend erhält jedoch der subjektiv empfundene Karriereerfolg eine höhere Bedeutung (Böhmer & Schinnenburg, 2018). Der subjektive Karriereerfolg bezieht sich auf die individuelle Wahrnehmung, Bewertung und Zufriedenheit einer Person in Bezug auf ihre Karriere sowie die persönliche Zufriedenheit mit dem, was bislang erreicht worden ist. Der subjektive Karriereerfolg basiert auf persönlichen Zielen, Werten, Erwartungen und Vorstellungen von Erfolg. Es geht also darum, für sich zu beantworten: Wie fällt die individuelle Zufriedenheit aus? Wie steht es um die berufliche Erfüllung? Wie zufrieden ist man mit der derzeitigen Work-Life-Balance? Wie definiert man für sich die berufliche Entwicklung und das Erreichen persönlicher Ziele?

**Selbstbestimmung**

Sie bezieht sich im Allgemeinen auf das Recht oder die Fähigkeit einer Person, Entscheidungen und Handlungen autonom und unabhängig zu treffen, ohne unangemessenen Einfluss von anderen Personen oder äußeren Umständen

Oftmals wird im Kontext des subjektiven Karriereerfolgs die hohe Zufriedenheit mit der Arbeit und der eigenen Karriere in Verbindung gebracht mit einer möglichst hohen Form von **Selbstbestimmung**. Diese soll über die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan erläutert werden: Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan beschreibt das grundlegende Konzept, dass Menschen motiviert sind, ihr eigenes Verhalten zu kontrollieren und zu regulieren. Die Selbstbestimmungstheorie basiert auf der Annahme, dass jeder Mensch ein Grundbedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit hat (Deci & Ryan, 2000) (Ryan & Deci, 2000). Diese Grundbedürfnisse müssen erfüllt sein, damit ein Individuum sich motiviert und zufrieden fühlt. Damit basiert die Selbstbestimmungstheorie vor allem auf der intrinsischen Motivation von Barbuto & Scholl. Dieses Modell setzt sich aus den folgenden Bestandteilen zusammen:

1. **Autonomie** bezieht sich auf die Kontrolle über das eigene Verhalten. Eine Person, die Autonomie hat, kann selbst entscheiden, was sie tun und wie sie handeln möchte, ohne von äußeren Faktoren beeinflusst zu werden.
2. **Kompetenz** bezieht sich auf das Gefühl, dass man eine Aufgabe erfolgreich abschließen kann. Eine Person, die Kompetenz hat, hat das Gefühl, dass sie eine Fähigkeit oder eine Aufgabe gut beherrscht.
3. **Soziale Eingebundenheit** bezieht sich auf die Verbindung, die eine Person zu anderen Menschen hat. Eine Person, die sozial eingebunden ist, fühlt sich akzeptiert und unterstützt durch ihre soziale Umgebung.

Deci und Ryan (2000) betonen, dass es wichtig ist, diese Grundbedürfnisse zu erfüllen, damit ein Mensch intrinsische Motivation entwickeln kann, die von innen heraus kommt und nicht von äußeren Faktoren abhängig ist. Falls eine Führungskraft das Gefühl hat, dass ihre Effektivität geringer ist als gewünscht, könnte dies auf einen Mangel an Bedürfnissen in Bezug auf Kompetenz, Autonomie oder soziale Eingebundenheit zurückzuführen sein. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Führungskraft ihre eigenen Bedürfnisse kennt, um auch ein Verständnis für ihre eigenen Ziele zu entwickeln (Jonas, Mühlberger, Böhm, & Esser, 2019, S. 819).

Die Selbstbestimmungstheorie betont auch die Bedeutung von extrinsischer Motivation, aber nur, wenn sie unterstützend und nicht kontrollierend ist. Unterstützende extrinsische Motivation bezieht sich darauf, dass eine Person motiviert ist, eine Tätigkeit auszuführen, um eine Belohnung zu erhalten, die sie schätzt oder um einem Ziel näher zu kommen, das ihr wichtig ist. Kontrollierende extrinsische Motivation bezieht sich darauf, dass eine Person motiviert ist, eine Tätigkeit auszuführen, weil sie von anderen erwartet wird oder weil sie eine Bestrafung vermeiden möchte.

Die Selbstbestimmungstheorie zeigt also, wie Menschen motiviert sind, ihr Verhalten zu kontrollieren und zu regulieren, und welche Rolle Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit dabei spielen. Die Theorie betont die Bedeutung intrinsischer Motivation und die unterstützende Rolle von extrinsischer Motivation und erklärt damit, wie subjektiver Karriereerfolg in Form von Zufriedenheit mit der eigenen Karriere zu verstehen ist.

### Zusammenspiel von objektivem und subjektivem Karriereerfolg

Objektiver und subjektiver Karriereerfolg sind nicht immer deckungsgleich, wie auch in der Metastudie von Ng et al. (Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis, 2005) nachgewiesen werden konnte: Zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg besteht nur eine geringe **Korrelation**. Dies bedeutet: Eine Person kann objektiv erfolgreich sein, indem sie äußere Kriterien des Erfolgs erreicht, aber dennoch subjektiv unzufrieden oder unerfüllt sein. Auf der anderen Seite kann eine Person subjektiv erfolgreich sein, indem sie ihre persönlichen Ziele und Werte erreicht und berufliche Zufriedenheit empfindet, obwohl sie objektiv gesehen noch nicht die höchsten Karrierestufen erreicht hat. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen.

**Korrelation**

Sie wird in der Statistik als Maß für den statistischen Zusammenhang oder die Beziehung zwischen zwei Variablen definiert. Sie beschreibt die Stärke und Richtung dieses Zusammenhangs.

Anna und David arbeiten in derselben Firma. Anna hat in den letzten Jahren eine Reihe von Beförderungen erhalten, ein sehr hohes Gehalt erreicht und viel Verantwortung übernommen. Sie hat ihre Ziele in Bezug auf den objektiven Karriereerfolg erreicht und wird von der Organisation für ihre Leistungen anerkannt. Aus objektiver Sicht gilt Anna als erfolgreich. David hingegen hat in derselben Zeit weniger Beförderungen erhalten und sein Gehalt ist relativ stabil geblieben. Allerdings hat er seine Arbeit immer als erfüllend und herausfordernd empfunden. Er hat die Möglichkeit gehabt, an interessanten Projekten mitzuwirken, seine Fähigkeiten weiterzuentwickeln und sich persönlich und beruflich zu entfalten. Er empfindet eine hohe Zufriedenheit und berufliche Erfüllung in seinem Job. Obwohl Anna objektiv betrachtet einen höheren Status und äußere Anerkennung erreicht hat, könnte sie dennoch subjektiv unzufrieden oder gestresst sein. Auf der anderen Seite empfindet David subjektiven Karriereerfolg aufgrund seiner persönlichen Erfüllung und Zufriedenheit, obwohl er objektiv gesehen nicht die gleiche externe Anerkennung wie Anna erhalten hat.

Viele Studien haben untersucht, welche Bedeutung Karriereerfolg hat und wie er sich unterscheidet, nach Alter, nach Geschlecht und nach eigener Motivation (siehe folgende Studien: Spurk, 2019; Böhmer & Schinnenburg, 2018; Biemann & Weckmüller, 2016; Ng et al., 2005; Arthur et al., 2005). Grundsätzlich kommen die Studien zu folgenden Ergebnissen: Karriereerfolg kann nicht ausschließlich an äußeren Faktoren gemessen werden, sondern berücksichtigt auch die individuelle Perspektive, Werte und Ziele einer Person. Während einige Menschen den Schwerpunkt auf finanziellen Erfolg und äußere Anerkennung legen, bevorzugen andere möglicherweise berufliche Erfüllung, persönliche Entwicklung oder die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als Indikatoren für Erfolg. Zudem können Menschen in jungen Jahren Karriereerfolg anders für sich definieren als in späteren Arbeitsphasen. Jeder Mensch hat unterschiedliche Definitionen und Prioritäten in Bezug auf den Erfolg der eigenen Karriere, und es ist wichtig, diese Vielfalt zu erkennen und zu respektieren.

Dieses Wissen über den Karriereerfolg und die vielfältigen Faktoren, die ihn beeinflussen, ermöglichen es, ein umfassenderes Verständnis von Erfolg für einem selbst zu entwickeln. Anstatt den Erfolg allein an äußeren Maßstäben wie Geld oder Anerkennung zu messen, wird deutlich, welche Rolle auch die individuellen Perspektiven, Werte und Ziele im Bewusstsein einer Person über den eigenen Karriereerfolg spielen. Es wird deutlich, dass unterschiedliche Menschen unterschiedliche Prioritäten haben können, sei es finanzieller Erfolg, berufliche Erfüllung, persönliche Entwicklung oder Work-Life-Balance. Dieses Wissen hilft dabei, die Vielfalt der Definitionen von Karriereerfolg anzuerkennen und zu respektieren. Es ermöglicht zudem, die eigenen Ziele und Prioritäten bewusster zu setzen und die Vielfalt in anderen Menschen zu schätzen.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte beschreiben Sie, wie sich objektiver von subjektivem Karriereerfolg unterscheidet:

*Objektiver Karriereerfolg bezieht sich auf messbare und äußere Indikatoren wie Gehalt, Beförderungen und berufliche Auszeichnungen, während subjektiver Karriereerfolg die individuelle Wahrnehmung, Zufriedenheit und Erfüllung in Bezug auf die Karriere einer Person betrifft.*

2. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ Subjektiver Karriereerfolg hängt ausschließlich von äußeren Faktoren wie dem Prestige des Unternehmens oder der Position ab. (F)

¨ Objektiver Karriereerfolg wird allein durch persönliche Meinungen und Einstellungen bestimmt und kann nicht objektiv gemessen werden. (F)

## 6.4 Selbstreflexion

Selbstreflexion spielt eine entscheidende Rolle im Rahmen von Karriereentwicklung und -gestaltung, insbesondere im Aufbau von Karrierekapital, der Setzung von Karrierezielen und der Definition von Karriereerfolg (sowohl objektiv als auch subjektiv). Selbstreflexion umfasst eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken, Schwächen, Interessen und Werten. Indem regelmäßig Zeit für Selbstreflexion genommen wird, können Karrieren bewusst gestaltet und die eigene berufliche Entwicklung entsprechend den eigenen individuellen Bedürfnissen und Vorstellungen vorangetrieben werden.

### Ikigai-Modell zur Selbstreflexion

Ein Modell, um eine Selbstreflexion über die eigene Karriereentwicklung vorzunehmen ist das **Ikigai**-Modell (García & Miralles, 2016). Das Ikigai-Modell ist eine Konzeption aus der japanischen Kultur, die Menschen dabei unterstützen soll, ihre Lebensaufgabe und -erfüllung zu finden. Das Modell vereint die Bereiche Berufung, Beruf, Leidenschaft und Mission und setzt damit eine ganzheitliche Betrachtung des Menschen in den Mittelpunkt. Es besteht aus vier Komponenten: Passion, Mission, Profession und Berufung. Dort, wo sich die vier Themenbereiche überschneiden, gibt es die größtmögliche Überlappung und damit die größte Wahrscheinlichkeit für beruflichen Erfolg, aber auch persönliche Zufriedenheit.

**Ikigai**

Die japanische Philosophie Ikigai untersucht den übergeordneten Sinn des Lebens.

Das Modell besteht aus vier Bereichen, die in einem Schnittpunkt zusammenlaufen:

* **Berufung:** Hier geht es um das, was eine Person gerne tut und was sie erfüllt.
* **Profession:** Hierbei handelt es sich um den Beruf, den eine Person ausübt oder ausüben möchte.
* **Passion:** Dieser Bereich bezieht sich auf die Dinge, die eine Person gerne tut und die ihr Freude bereiten.
* **Mission:** Hierbei geht es um die Überzeugungen und Werte, die eine Person hat und die ihr wichtig sind.

Das Ziel des Ikigai-Modells ist es, eine Balance zwischen diesen vier Bereichen zu finden, um dadurch ein erfülltes und zufriedenes Leben zu führen. Wenn alle vier Bereiche miteinander verbunden sind, kann eine Person ihre Fähigkeiten und Stärken nutzen, um etwas zu tun, das ihr wichtig ist und ihr gleichzeitig Freude bereitet. Dies kann zur Selbstverwirklichung und einer höheren Lebensqualität beitragen.

Das Ikigai-Modell kann als hilfreiches Werkzeug zur Selbstreflexion und -findung betrachtet werden. Es kann dazu beitragen, dass Menschen sich bewusst mit ihren Interessen, Stärken und Fähigkeiten auseinandersetzen und damit einen Weg finden, der ihnen eine höhere Zufriedenheit und Erfüllung im Leben ermöglicht.

Abbildung 25: Ikigai-Modell



Quelle: Erstellt im Auftrag der IU, 2023, in Anlehnung an García & Miralles, 2016, S. 16.

Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen: Kai ist schon seit vielen Jahren fasziniert von den Potenzialen künstlicher Intelligenz, ganz besonders im Nachhaltigkeitsumfeld. Er hat dazu promoviert. Durch die vielen Gespräche mit Expert:innen auf dem Feld, aber auch das Lesen einschlägiger Studien, Reports und Trend-Analysen kann er gut einschätzen, wie sich die Branche in den nächsten Jahren entwickeln wird. Er hat eine Idee für Unternehmen: eine Plattform basierend auf künstlicher Intelligenz so aufzubauen, dass sie Unternehmen dabei hilft, ihre Nachhaltigkeitsanforderungen im Blick zu behalten, Handlungsempfehlungen zu bekommen und somit ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Er füllt daher sein Ikigai-Modell wie folgt aus und hat das Gefühl, dass eine Karriere als Gründer im Themenfeld **Tech4Good** genau das richtige für ihn sein könnte.

**Tech4Good**

Das ist ein Begriff, der sich auf den Einsatz von Technologie (z. B. künstliche Intelligenz, Internet der Dinge, Blockchain) und Innovationen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und zur Schaffung positiver sozialer Auswirkungen zum Wohl der Gesellschaft bezieht.

Abbildung 26: Ausgefülltes Ikigai-Modell als Beispiel



Quelle: Erstellt im Auftrag der IU, 2023.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ Die japanische Philosophie Ikigai untersucht den schnellsten Weg, um Karriere zu machen.

¨ Das Ikigai-Modell impliziert, dass es nur einen einzigen, idealen beruflichen Weg gibt, der alle Elemente des Modells perfekt vereint, und dass jede andere Karrierewahl weniger erfolgreich oder weniger erfüllend ist.

¨ *Das Ikigai-Modell betont die Bedeutung der Ausrichtung der beruflichen Tätigkeit auf die persönliche Leidenschaft und die eigenen Stärken, um eine erfüllende Karriere zu erreichen.*

## 6.5 Personal Branding

Personal Branding ist ein Konzept, das in der heutigen Berufswelt immer mehr an Bedeutung gewinnt. Es bezieht sich auf die bewusste Positionierung und Kommunikation eines Menschen als Marke, um die eigene Persönlichkeit, Fähigkeiten, Erfahrungen und Werte zu kommunizieren (Schulz, 2020, S. 24).

Eine Marke wird als eine kombinierte Identität definiert, die mit einem Namen oder einem auffälligen Markenzeichen versehen ist und eine bestimmte Vorstellung oder Wahrnehmung bei den Zielgruppen hervorruft. Diese Vorstellungsbilder in den Köpfen der Menschen unterscheiden sich von den Vorstellungsbildern anderer konkurrierender Objekte und beeinflussen das Verhalten der Zielgruppen, insbesondere ihre Meinungen und Präferenzen der Marke gegenüber (Radtke, 2014, S. 1).

Abbildung 27: Definition von Marke als wirkungsorientiertes System

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Reihe enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

Quelle: Radtke, 2014, S. 2.

Eine Persönlichkeitsmarke (Personal Brand) wird dabei insbesondere verstanden als „das zugespitzte Bild einer Person in den Köpfen ihrer Mitmenschen“ (Spall & Schmidt, 2019, S. 21). Eine starke Personal Brand hat eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion. Im Aufbau der eigenen Positionierung werden nach Schulz (Das große Personal-Branding-Handbuch, 2020, S. 30) unterschiedliche Kategorien durchleuchtet:

1. **Herkunft:** Um eine Person als Marke zu etablieren, ist es wichtig zu berücksichtigen, welche Erfahrungen und Fähigkeiten sie aus ihrer Vergangenheit mitbringt. Diese Informationen sind entscheidend für die Entwicklung einer geeigneten Strategie und die Gestaltung der Personal Brand.
2. **Identität:** Die Identität einer Person umfasst deren Persönlichkeit, Charakter, Fähigkeiten, Kompetenzen und andere Merkmale, die ihr eine Ausstrahlung und Anziehungskraft auf dem Markt verleihen.
3. **Big Picture/Vermächtnis:** Das „Big Picture“ oder die Vision ist das langfristige Ziel; also der Beitrag, der als Vermächtnis hinterlassen wird. Es ist wichtig, dieses Langzeitziel festzulegen, um die gesamte operative Ausrichtung darauf auszurichten.
4. **Zielgruppe/Thema:** Nachdem eine klare und passsende Zielgruppe festgelegt wurde, die Interesse an den Botschaften der Personal Brand hat, ist es entscheidend, dass alle Formulierungen und Inhalte in die Richtung dieser spezifischen Zielgruppe gehen. Zielgruppen können Investor:innen sein, neue Arbeitgeber, Konferenz- und Workshop-Organisatoren oder berufliche Netzwerke.
5. **Kittelbrennfaktoren:** Die Kittelbrennfaktoren sind eine Sammlung der:innen zu verstehen, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen und erfolgreiche Lösungen anzubieten. Diese Inhalte dienen als Grundlage für die Entwicklung von eigenen Themen.

**Consumer Branding**

Consumer Branding konzentriert sich darauf, das Image und die Identität einer Produktmarke in den Augen der Verbraucher:innen zu gestalten, während Personal Branding darauf abzielt, das Image und die Identität einer Einzelperson als Marke aufzubauen und zu präsentieren.

1. **Bedürfnislinderung:** Nun steht die Lösung der identifizierten Probleme der Zielgruppe im Fokus (wie beim klassischen **Consumer Branding** lässt sich hier also auch von Kund:innen sprechen). Es gilt zu überlegen, wie die Bedürfnisse der Kund:innen durch geeignete Wege befriedigt werden können. An dieser Stelle sollten Produkte, Themen oder Dienstleistungen aufgelistet werden, die dazu beitragen können, den Druck der Kund:innen zu mindern.
2. **Legitimation:** Mit diesem Punkt soll deutlich werden, aus welchem Grund eine Person dazu berechtigt ist, mit ihrer Personal Brand für ein bestimmtes Produkt oder ein Geschäftsmodell zu stehen oder schlicht als Expert:in wahrgenommen zu werden. Auch Meinungen können auf diese Weise mit Wissen und Fähigkeiten „legitimiert“ werden. Fachkenntnisse und Erfahrungen in diesem Themenfeld schaffen Glaubwürdigkeit und Authentizität (beispielsweise Qualifikationen, Ausbildung, Weiterbildung, Buchautor:in, Dozent:innentätigkeit, Projekte, Referenzen, Lebenserfahrung, beruflicher Werdegang).
3. **Markt/Mitstreiter:innen und Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern:** Hier wird die Personal Brand von ihren Wettbewerber:innen abgegrenzt. Es wird geschaut, wie die Positionierung anderer Menschen erfolgt (Wettbewerbsanalyse) und wie die eigene Positionierung davon abgegrenzt werden kann. Dadurch wird deutlich, was die eigene Leistung von anderen unterscheidet und welche branchenüblichen Maßnahmen ergriffen werden müssen. In Kombination mit den bereits erarbeiteten Positionierungsinhalten wird der Unterschied zu den Mitbewerber:innen deutlich und es wird klar, wie die gewünschte Außenwirkung kommuniziert werden soll.

Personal Branding kann eine entscheidende Rolle bei der Karriereentwicklung spielen, da es dazu beiträgt, das eigene Profil zu differenzieren, berufliche Chancen zu maximieren und eine starke berufliche Identität aufzubauen. Dabei geht es nicht um den Bekanntheitsgrad an sich und wie viele Menschen eine Person mit Personal Branding kennen. Vielmehr geht es beim Thema Personal Branding um den jeweiligen Wertbeitrag für bestimmte Zielgruppen (Zayats, 2020). Dieser Wertbeitrag setzt sich unter anderem zusammen aus: Fähigkeiten, Erfahrungen, Stärken, Netzwerk, Wissen, Persönlichkeit etc. (Zayats, 2020, S. 11). Damit ist Personal Branding zu unterscheiden von einer reinen Inszenierung und Selbstdarstellung um des Selbstdarstellens willen.

Um ein erfolgreiches Personal Branding aufzubauen, ist es wichtig, die eigene Zielgruppe für die eigene Marke zu verstehen. Oftmals gibt es passende fachliche Netzwerke, in denen die eigene Marke aufgebaut werden soll, oder es geht darum bestimmte Kund:innen, Mitarbeiter:innen oder die Öffentlichkeit zu erreichen (Spall & Schmidt, 2019, S. 22). Von Relevanz ist daher, eine klare Botschaft und Positionierung zu entwickeln, konsistent und authentisch zu kommunizieren und kontinuierlich in die eigene Weiterentwicklung zu investieren. Es erfordert Zeit, Engagement und eine strategische Herangehensweise, um das gewünschte Image und den gewünschten Ruf aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Dabei sollte die gewählte Ausrichtung immer wieder an die sich verändernde Umgebung angepasst werden und authentisch sein, denn eine Inszenierung, also ein bewusstes Vortäuschen, wird heutzutage schnell enttarnt (Schulz, 2020, S. 24–27).

Zunehmend erhält auch der Gedanke des „Leadership Brandings“ eine hohe Bedeutung unter Führungskräften (Zeitler, 2020). Zielsetzung ist es, die eigene persönliche Marke so aufzubauen, dass auch die dahinterliegende Organisation von der hohen Reputation der Führungskraft profitiert und damit mehr Talente anziehen kann.

Bei einer Positionierung als Personal Brand gilt es jedoch zu verstehen, dass jede Form von Sichtbarkeit auch Folgen haben kann. Wenn ein Mensch als Marke positioniert wird, kann es passieren, dass eine Person mit ihren Meinungen polarisiert und damit angreifbar wird (Schulz, 2020, S. 29). Das Aufbauen einer starken persönlichen Marke kann dazu führen, dass eine Person bestimmte Werte, Meinungen oder Ansichten vertritt, die nicht von allen geteilt werden. Dies kann zu Diskussionen und Kontroversen führen, da einige Menschen die Marke ablehnen oder kritisieren könnten. Dieses Risiko besteht insbesondere dann, wenn die Marke stark positioniert ist und klare Standpunkte vertritt. Insbesondere in der heutigen digitalen Welt, in der soziale Medien eine wichtige Rolle spielen, können persönliche Marken öffentliche Aufmerksamkeit erregen und zu einer erhöhten Exposition gegenüber negativen Reaktionen führen. Diese Konsequenzen müssen im Vorfeld betrachtet und ein möglicher Schritt in Richtung Positionierung mit Bedacht angegangen werden.

Folgende zwei Beispiele sollen den klugen Einsatz von Personal Branding beleuchten:

Eine Gründerin, die ein nachhaltiges Modelabel gründen möchte, erkennt die Bedeutung von Personal Branding für den Erfolg ihres Unternehmens. Sie nutzt ihre persönliche Marke, um ihre Werte, ihre Leidenschaft für nachhaltige Mode und ihr Fachwissen in diesem Bereich zu kommunizieren. Sie tritt als Sprecherin auf Nachhaltigkeitskonferenzen auf, veröffentlicht Artikel und Blogbeiträge zu relevanten Themen und nutzt die sozialen Medien, um ihre Vision und ihr Unternehmen zu präsentieren. Durch ihr konsequentes Personal Branding gelingt es ihr, sich als anerkannte Expertin in der nachhaltigen Modeindustrie zu etablieren. Dadurch gewinnt ihr Unternehmen an Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit, was letztendlich zu mehr Kund:innen, Kooperationsmöglichkeiten und dem Aufbau einer starken Markenpräsenz führt.

Ein Mitarbeiter in der Logistikbranche erkennt, dass eine starke Personal Branding-Strategie ihm helfen kann, sich als Experte in seinem Fachgebiet zu positionieren und beruflich voranzukommen. Er beginnt damit, sein Wissen und seine Erfahrungen durch das Verfassen von Fachartikeln, das Halten von Vorträgen auf Konferenzen und das aktive Engagement in relevanten Fachgesellschaften und Netzwerken zu teilen. Er nutzt auch digitale Plattformen wie LinkedIn, um sich als Fachexperte zu präsentieren, indem er informative Beiträge, Branchentrends und seine eigenen Erkenntnisse teilt. Durch sein Personal Branding gewinnt er an Sichtbarkeit in der Logistikbranche, wird als vertrauenswürdiger Ansprechpartner wahrgenommen und erhält mehr berufliche Möglichkeiten, wie zum Beispiel spannende Projekte, Beförderungen oder die Chance, als Berater für andere Unternehmen tätig zu sein.

Insgesamt kann Personal Branding eine bedeutende Rolle bei der eigenen Karriereentwicklung spielen, indem es Menschen die Möglichkeit gibt, ihre berufliche Identität zu definieren, ihre Sichtbarkeit zu erhöhen und berufliche Chancen zu maximieren. Es ermöglicht ihnen, ihre Stärken hervorzuheben, ihr Netzwerk aufzubauen und ihre Expertise zu demonstrieren, was zu langfristigem beruflichem Erfolg führen kann. Die beschriebenen möglichen Risiken müssen jedoch von Anfang an berücksichtigt werden.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte beschreiben Sie, welche Bedeutung Personal Branding für einen Karriereerfolg hat:

*Personal Branding kann eine maßgebliche Bedeutung für den Karriereerfolg haben, indem es dazu beiträgt, das individuelle Profil von anderen zu unterscheiden, berufliche Möglichkeiten zu verbessern und eine starke berufliche Identität aufzubauen.*

2. Bitte beschreiben Sie, welche Risiken durch ein Personal Branding im Vorfeld bedacht werden müssen:

*Personal Branding kann das Risiko der Polarisierung erhöhen, da die starke Positionierung einer Marke zu Kontroversen führen kann. Darüber hinaus kann Personal Branding auch die Angreifbarkeit einer Person erhöhen, da eine gut etablierte Marke mehr öffentliche Aufmerksamkeit und mögliche negative Reaktionen mit sich bringt.* *Es ist wichtig, sich dieser Risiken bewusst zu sein und Strategien zu entwickeln, um ihnen entgegenzuwirken. Dazu gehören eine sorgfältige Abwägung der eigenen Positionierung, die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven und die Entwicklung einer gut durchdachten Personal Branding Strategie, um mit Kritik und Kontroversen umzugehen.*

Zusammenfassung

Arbeitnehmer:innen mit gefragten Kompetenzen haben die Möglichkeit, ihre Positionen über Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg auszuwählen, was als Karrierekapital bezeichnet wird. Dieses Karrierekapital ist an die Person gebunden und stellt einen Wert dar, der den Marktwert des:der Arbeitnehmenden für den Arbeitgeber erklärt. Voneinander zu unterscheiden sind ökonomisches Kapital, soziales Kapital, kulturelles Kapital und symbolisches Kapital.

Ziele sind ein wichtiger Bestandteil des beruflichen und privaten Alltags. Sie ermöglichen, dem eigenen Leben Orientierung, Struktur, aber auch Bedeutung zu geben. Dabei lassen sich verschiedene Ebenen von Zielen unterscheiden (allgemeine Lebensziele, persönliche Ziele und Vornahmen).

Karriereerfolg bezieht sich auf die erreichten Ziele, Fortschritte und Zufriedenheit einer Person in Bezug auf ihre berufliche Laufbahn und umfasst eine objektive und subjektive Komponente. Es ist von Bedeutung, die individuellen Unterschiede und Prioritäten jedes Einzelnen hinsichtlich des Karriereerfolgs anzuerkennen und zu respektieren.

Selbstreflexion spielt eine entscheidende Rolle bei der Karriereentwicklung. Durch bewusstes Nachdenken über die eigenen Stärken, Schwächen, Interessen und Werte ermöglicht Selbstreflexion eine gezielte Gestaltung der beruflichen Entwicklung gemäß den eigenen Bedürfnissen und Vorstellungen.

Personal Branding gewinnt an Bedeutung und ermöglicht es Menschen, sich bewusst als Marke zu positionieren, um ihre Persönlichkeit, Fähigkeiten und Werte zu kommunizieren, jedoch birgt dies auch das Risiko der Polarisierung und erhöhten Angreifbarkeit.

# Lektion 7 – Globale Karrieren

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst du in der Lage sein, …

… globale Karriereformen zu verstehen und insbesondere die unterschiedlichen Arten von internationaler Mobilität voneinander abzugrenzen. Zudem wird auf verschiedene Karrieresysteme in unterschiedlichen Ländern und Regionen eingegangen.

… auf Grundlage der Theorie der Kulturdimensionen von Geert Hofstede abzuleiten, welche individuellen Eigenschaften globale Führungskräfte brauchen, um in internationalen Karrierekontexten erfolgreich zu sein.

… die Bedeutung von Interkulturalität zu benennen und in den Kontext globaler Karrieren zu setzen.

… den großen Stellenwert von Diversität und Inklusion für Beschäftigte aufzuzeigen und zu beantworten, warum sich Arbeitgeber mit Diversität und Inklusion auseinandersetzen müssen, um auch zukünftig erfolgreich zu sein.

# 7. Globale Karrieren

### Einführung/Aus der Praxis

Stephanie ist eine Marketingmanagerin, die in den letzten zehn Jahren für ein internationales Unternehmen gearbeitet hat und dabei mehrere internationale Versetzungen und Projekte in verschiedenen Ländern durchlaufen hat. Sie begann ihre Karriere in ihrem Heimatland, Deutschland, wo sie eine solide Grundlage im Marketing aufbaute. Nach einigen Jahren erhielt sie die Möglichkeit, in das Büro des Unternehmens in Singapur zu wechseln, um die Marketingstrategien für den asiatischen Markt zu entwickeln. Diese erste internationale Erfahrung eröffnete ihr die Augen für die Herausforderungen und Chancen der Interkulturalität. In Singapur musste sie sich beispielsweise an die hierarchische Arbeitskultur und den respektvollen Umgangston anpassen. In späteren Jahren wurde sie nach Brasilien versetzt, wo sie lernte, mit der Flexibilität und Spontaneität der brasilianischen Geschäftskultur umzugehen. Diese Herausforderungen forderten von ihr die Fähigkeit, sich schnell an neue kulturelle Kontexte anzupassen, interkulturelle Sensibilität zu entwickeln und Verständnis für unterschiedliche Denkweisen zu zeigen.

Im Laufe ihrer globalen Karriere hat Stephanie festgestellt, dass bestimmte individuelle Eigenschaften und Kompetenzen entscheidend für ihren Erfolg waren. Eine hohe Offenheit für neue Erfahrungen ermöglichte es ihr, sich neuen Kulturen anzupassen und von ihnen zu lernen. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit waren ebenfalls wichtige Faktoren, da sie oft mit unerwarteten Situationen konfrontiert wurde und schnell neue Lösungen finden musste. Interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten, wie die Fähigkeit zuzuhören, zu beobachten und sich auf die Perspektiven anderer einzustellen, erwiesen sich als äußerst nützlich, um erfolgreich mit Kolleg:innen und Kund:innen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen zu arbeiten.

## 7.1 Globale Karriereformen

Mit der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft gewinnen globale Karriereformen immer mehr an Bedeutung. Viele Fachkräfte sehen die Möglichkeit, ihre berufliche Laufbahn über Ländergrenzen hinweg zu gestalten und internationale Erfahrungen zu sammeln.

Grundsätzlich lassen sich unterschiedliche Formen von internationalen Karriereformen voneinander unterscheiden:

* **Globale Teamarbeit:** Dies bezieht sich auf die Zusammenarbeit von Fachkräften aus verschiedenen Ländern und Kulturen an gemeinsamen Projekten. Durch die Zusammenarbeit in globalen Teams können Fachkräfte ihre interkulturellen Kompetenzen entwickeln, neue Perspektiven gewinnen und von der Vielfalt der Teammitglieder profitieren.
* **Virtuelle Zusammenarbeit:** Aufgrund technologischer Fortschritte ermöglicht virtuelle Zusammenarbeit Fachkräften die Arbeit an Projekten mit Kolleg:innen aus verschiedenen Ländern und Kontinenten, ohne physisch an einem Ort präsent zu sein. Durch den Einsatz von Kommunikationstechnologien, wie Videokonferenzen und gemeinsamen Online-Plattformen, können Fachkräfte global zusammenarbeiten und von flexiblen Arbeitsmodellen profitieren.
* **Auslandstätigkeiten:** Dabei handelt es sich um die Entsendung von Fachkräften in ausländische Niederlassungen oder Tochtergesellschaften ihres Unternehmens. Internationale Versetzungen können langfristig sein, wie z. B. die Übernahme einer Führungsposition in einer ausländischen Niederlassung, oder kurzfristig für bestimmte Projekte oder Schulungen.

### Internationale Mobilität (Auslandstätigkeiten)

Aufgrund der Anerkennung internationaler Arbeitserfahrungen als wichtiger Weg zur Entwicklung interkultureller Kompetenzen (Ng, van Dyne, & Ang, 2009) definieren immer mehr Unternehmen die (mehrfache) Auslandstätigkeit als Voraussetzung für die Beförderung in Führungspositionen (Andresen & Bergdolt, 2019). Dabei sind es mehrere Ziele, die dabei von einem Unternehmen verfolgt werden:

* ein wertvolles Netzwerk innerhalb des Unternehmens aufzubauen, um Kontakte und Beziehungen zu Kolleg:innen in verschiedenen Abteilungen und Niederlassungen zu knüpfen;
* Erfahrungen und Ideen mit Mitarbeiter:innen im gesamten Unternehmen auszutauschen, um voneinander zu lernen und innovative Lösungsansätze zu entwickeln;
* in einem internationalen Umfeld zu arbeiten, um interkulturelle Kompetenzen zu entwickeln und die globale Perspektive des Unternehmens zu verstärken;
* in Entscheidungsprozesse sowohl in der Hauptzentrale als auch in den einzelnen Niederlassungen eingebunden zu sein, um aktiv an strategischen Entscheidungen und der Unternehmensentwicklung teilzunehmen;
* Mitarbeiter:innen auf die Herausforderungen in Führungspositionen vorzubereiten, in denen die Bereitschaft zur internationalen Arbeit von großer Bedeutung ist, um die Komplexität und Vielfalt globaler Märkte zu verstehen und effektiv zu managen.

Grundsätzlich lassen sich vier unterschiedliche Kategorien von internationalen Auslandstätigkeiten voneinander unterscheiden – die jeweils einen unterschiedlichen Geschäfts- und Entwicklungswert mit sich bringen und daher auch verschiedene Verträge und Gehaltspakete zur Folge haben.

Abbildung 29: Typologie langfristig international mobiler Arbeitnehmer

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Quittung enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

Quelle: Andresen & Bergdolt, 2019, S. 613.

Die Dimension der vertikalen Achse „Initiator“ bezieht sich darauf, wer die Auslandstätigkeit initiiert, da die Organisation nicht immer über den Arbeitgeber erfolgen muss. Die Dimension der horizontalen Achse „Organisationale Mobilität“ blickt darauf, ob die Tätigkeit im Ausland innerhalb der beschäftigenden Organisation (intra-organisational) oder zwischen Organisationen (inter-organisational) erfolgt.

So kann eine Auslandsstation in einem internationalen Konzern selbst organisiert werden, indem eine Fachkraft selbst nach einer passenden Stelle in einer ausländischen Niederlassung sucht. Die Auslandsstation kann aber auch eine entsandte Auslandstätigkeit sein, weil die Expertise an einem bestimmten Ort von besonderem Nutzen ist. Eine Fachkraft, die bis zu fünf Jahre für die Organisation im Ausland tätig ist, wird auch als „**Expatriate**“ bezeichnet (Latzke, Schneidhofer, Mayrhofer, & Pernkopf, 2019).

Zwischen Organisationen kann eine Auslandstätigkeit ebenfalls selbst organisiert werden, indem eine neue interessante Tätigkeit bei einer anderen Organisation im Ausland gefunden wird. Zuletzt kann natürlich auch eine Abwerbung durch eine andere Organisation im Ausland erfolgen (Unternehmenswechsel).

**Expatriate**

Der Begriff „Expatriate“ bezieht sich auf eine Person, die vorübergehend in einem Land lebt und arbeitet, das nicht ihr Heimatland ist. Ein Expatriate wird auch als „Expat“ abgekürzt.

Zudem lassen sich auch internationale Karrierepfade voneinander unterscheiden. Die Autorinnen Andresen und Bergdolt (2019) unterscheiden zwischen vier unterschiedlichen internationalen Karrierepfaden:

* **Frühe internationale Karriere:** Bei diesem Karrierepfad erfolgt ein früher internationaler Mobilitätsschritt am Anfang der beruflichen Laufbahn. Dies kann beispielsweise ein Auslandspraktikum oder ein Auslandssemester während des Studiums sein.
* **Internationale organisationale Karriere:** Hierbei umfasst der Karrierepfad zwei bis drei Auslandstätigkeiten im Laufe der beruflichen Entwicklung. Dies kann bedeuten, dass eine Person für einen begrenzten Zeitraum in verschiedenen Ländern für dasselbe Unternehmen tätig ist.
* **Internationale grenzenlose Karriere:** Diese Karriereform beinhaltet mehrere internationale Mobilitätsschritte im Laufe der Zeit. Dabei kann es sich um verschiedene Arbeitgeber in unterschiedlichen Ländern handeln, wodurch eine breite internationale Erfahrung gesammelt wird.
* **Transnationale Karriere:** Diesen Karrierepfad charakterisiert eine sehr hohe Anzahl an internationalen Mobilitätsschritten. Eine Person mit einer transnationalen Karriere hat möglicherweise längere Aufenthalte in verschiedenen Ländern und arbeitet in globalen Projekten oder in leitenden Positionen mit weltweiter Verantwortung.

Diese vier Kategorien zeigen verschiedene Stufen und Ausprägungen internationaler Karrierewege auf. Sie verdeutlichen, dass internationale Mobilität und Erfahrungen auf globaler Ebene in unterschiedlicher Intensität und Umfang vorkommen können, je nach individuellen Zielen und Vorlieben der Person.

### Internationale Karrieresysteme

Die unterschiedlichen kulturellen Kontexte in verschiedenen Ländern und Regionen (beispielsweise finden sich in den Niederlanden viele Karriereaspekte aus England) spiegeln sich auch in der Karriereentwicklung und Organisationsstrukturen wider. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht die Ansätze unterschiedlicher Managementkarrieremodelle in ausgewählten Ländern bzw. Ländergruppen (Andresen & Bergdolt, 2019). Dabei verdeutlichen Dreiecke symbolisch das **Karrieresystem** eines bestimmten Landes oder einer Gruppe von Ländern. Die Striche innerhalb der Pyramide symbolisieren die verschiedenen möglichen Karrierepfade innerhalb des Karrieresystems. Horizontale Striche stellen die Entwicklungsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Unternehmensfunktionen dar, während vertikale Striche mögliche hierarchische Entwicklungen verdeutlichen. Die Pfeile, die von außen in die Pyramide zeigen, stellen die verschiedenen Möglichkeiten dar, um in das Karrieresystem eines bestimmten Modells oder Landes einzusteigen.

**Karrieresystem**

Ein Karrieresystem bezieht sich auf die Struktur, die Regeln und die Mechanismen, die den Verlauf und die Entwicklung von Karrieren in einem bestimmten Land oder in einer bestimmten Organisation bestimmen.

Abbildung 30: Managementkarrieremodelle ausgewählter Länder und Ländergruppen

Ein Bild, das Diagramm, Origami, Reihe enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

Quelle: Andresen & Bergdolt, 2019, S. 625.

Die Autoren Andresen und Bergdolt (2019, S. 624–627) beschreiben die grundlegenden Unterschiede in den ausgewählten Karrieresystemen, die nur als Tendenzen zu verstehen sind und versuchen, die in den nationalen Karrieresystemen vorherrschenden „Spielregeln des Karrierefelds“ (Andresen & Bergdolt, 2019, S. 613) zu beleuchten:

* **Germanisches Karrieresystem:** Dieses System prägt beispielsweise die klassischen Managementkarrieren in Deutschland und beruht auf funktionalen Karrierepfaden. In Deutschland entstehen Karrieren typischerweise auf der Grundlage von Fachpositionen, die dann ein Durchlaufen von unterschiedlichen Stufen und Hierarchieebenen erfordert. Hochschulabsolvent:innen können meist nicht direkt in höheren Managementebenen einsteigen. Stattdessen erfolgt der Einstieg in den häufigsten Fällen auf niedrigen Hierarchieebenen.
* **Japanisches Karrieresystem:** Oftmals wird auch hier auf den untersten Hierarchieebenen im Unternehmen gestartet und es folgen unterschiedliche Aufgabenbereiche und Funktionen. Nach etwa fünf bis acht Jahren entsteht ein interner Wettkampf. Nur die besten und talentiertesten Fachkräfte werden regelmäßig nach vier Jahren befördert. Die anderen erhalten die Beförderungen später oder müssen einen anderen Arbeitgeber suchen.
* **Romanisches bzw. lateinisches Karrieresystem:** Potenzielle Führungskräfte können hier auch direkt in der mittleren oder oberen Hierarchieebene einsteigen. Die Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sie von Elitehochschulen kommen, da über die akademische Ausbildung bereits eine Vorselektion stattgefunden hat. Wie schnell danach die nächsten Entwicklungsschritte erfolgen, hängt von ihren Leistungen im Vergleich zu ihren Kolleg:innen ab. Im Vergleich zum germanischen Modell geht es hier weniger um funktionales Wissen, sondern eher um ein breiteres, generisches Kompetenzprofil.
* **Anglo-niederländisches Karrieresystem:** In diesem Modell werden viele Hochschulabsolventen für technische bzw. funktionale Stellen eingestellt. Innerhalb dieser Hierarchien kann dann ein weiterer Aufstieg erfolgen. Im durchschnittlichen Alter von etwa 30 Jahren werden dann diejenigen ausgewählt und weiter gefördert, die Potenzial für allgemeine Managementaufgaben haben, um gegebenenfalls bis zum Top-Management entwickelt zu werden.

Auch wenn es unterschiedliche Ausprägungen und sicherlich auch viele Ausnahmen gibt, sollten die grundsätzlichen Modelle bei Karrierewechseln ins Ausland mit bedacht werden. Wenn jemand eine Auslandsstation in Frankreich angehen möchte, sollte bedacht werden, dass ein Einstieg in das mittlere und obere Management deutlich herausfordernder sein kann als angenommen, ohne einen Abschluss einer sogenannten **Grandes Écoles** und den entsprechenden Alumni-Netzwerken.

**Grandes Écoles**

Das sind Hochschuleinrichtungen in Frankreich, die hochselektive und spezialisierte Bildungsprogramme bieten (z. B. Ingenieurwissenschaften, Wirtschaft, Politikwissenschaft, Verwaltung).

Gleichzeitig werden mehrjährige Auslandsaufenthalte aufgrund der im Ausland erworbenen Kenntnisse sehr geschätzt, sodass sie einen wichtigen Baustein in der eigenen Karriereplanung spielen sollten. Angesichts der fortschreitenden Globalisierung wird häufig in Unternehmen betont, dass internationale Erfahrungen von großem Wert sind, um ein tiefgreifendes Verständnis für internationale Aktivitäten zu entwickeln (Biemann, Die Bedeutung internationaler Erfahrungen für den Karriereerfolg von Führungskräften, 2009). Aus diesem Grund setzen viele Unternehmen im Topmanagement verstärkt auf Führungskräfte, die bereits ihre Fähigkeiten im internationalen Kontext unter Beweis gestellt haben.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ *Globale Karriereformen ermöglichen es Einzelpersonen, ihre berufliche Laufbahn über Ländergrenzen hinweg zu gestalten und internationale Erfahrungen zu sammeln.*

¨ Arbeitgeber sind nicht daran interessiert, ihre Mitarbeiter:innen in globalen Karrieren zu unterstützen, da dies zu einem Verlust von Fachkräften im Inland führen könnte.

¨ *Das japanische Karrieremodell betont häufig die langfristige Beschäftigung bei einem einzigen Unternehmen und den Aufstieg innerhalb einer festgelegten Hierarchie.*

¨ Das deutsche Karrieremodell ist flexibel und ermöglicht einen schnellen Aufstieg aufgrund von Leistung – mit viel Talent ist es möglich, nach der Hochschule auch direkt im oberen Management einzusteigen.

## 7.2 Individuelle Eigenschaften globaler Führungskräfte

Um weltweit anwendbare und praktikable Lösungen zu finden, ist es unerlässlich, die Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln unterschiedlicher Kulturen zu verstehen. Oftmals wurden Fragen der Zusammenarbeit in Bereichen wie Wirtschaft, Technik, Medizin oder Politik ausschließlich unter fachlichen Gesichtspunkten betrachtet. Ein Grund dafür, dass viele Lösungen nicht funktionieren oder nicht umgesetzt werden können, liegt darin, dass die Unterschiede in der Denkweise der Mitmenschen und Kolleg:innen nicht berücksichtigt wurden (Hofstede, Hofstede, & Minkov, Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, 2017).

Die Theorie der Kulturdimensionen von Geert Hofstede ist eine wissenschaftliche Konzeption, die darauf abzielt, die Unterschiede zwischen nationalen **Kulturen** anhand verschiedener Dimensionen zu erfassen. Die Theorie wurde erstmals in den 1970er-Jahren von dem niederländischen Sozialpsychologen Geert Hofstede entwickelt und basiert auf empirischen Studien, die in einer Vielzahl von Ländern durchgeführt wurden.

**Kultur**

Sie umfasst ein Set von sozialen Normen und Reaktionen, die das Verhalten von Menschen in einer Nation beeinflussen und prägen (Sure, 2017, S. 41-42).

Die Kulturdimensionen von Hofstede (The cultural relativity of organizational practices and theories, 1983) (Towers & Peppler, 2017; Sure, 2017, S. 54–57) beschreiben vier Hauptdimensionen, anhand derer nationale Kulturen verglichen werden können. Diese Dimensionen sind:

* **Individualismus vs. Kollektivismus:** Diese Dimension bezieht sich auf das Maß, in dem eine Gesellschaft individuelle Freiheit, Selbstständigkeit und persönliche Erfolge gegenüber der Betonung von Gemeinschaft, Zusammenarbeit und Gruppenzugehörigkeit priorisiert.
* Beispiele: In einer individualistischen Kultur wie den USA wird der Fokus auf individuelle Freiheit und persönlichen Erfolg gelegt. Grundlage ist oftmals ein Leistungssystem, das Einzelpersonen für ihre individuellen Leistungen belohnt. In kollektivistischen Kulturen wie Japan steht die Gruppenzugehörigkeit und Zusammenarbeit im Vordergrund. Hier werden insbesondere Teamarbeit und gemeinsame Ziele in einem Unternehmen betont.
* **Hohe vs. geringe Machtdistanz:** Diese Dimension betrifft die Wahrnehmung und Akzeptanz von hierarchischen Strukturen und der Verteilung von Macht in einer Gesellschaft. Eine hohe Machtdistanz deutet darauf hin, dass eine starke Hierarchie vorherrscht und dass Macht und Autorität in höheren Positionen zu respektieren und akzeptieren sind. Bei geringer Machtdistanz geht es um geringes hierarchisches Denken und stattdessen hohe Partizipation, Kommunikation auf Augenhöhe und Transparenz in Entscheidungsprozessen.
* Beispiele: In einer Kultur mit hoher Machtdistanz wie Saudi-Arabien wird die Hierarchie stark betont und Macht und Autorität werden respektiert. Hier ist es üblich, dass Entscheidungen von Vorgesetzten ohne Widerspruch akzeptiert werden. In Kulturen mit geringer Machtdistanz wie Schweden besteht hingegen eine größere Gleichheit und der Wunsch nach Partizipation an Entscheidungsprozessen. Unternehmen haben hier häufig flache Hierarchien und beteiligungsorientierte Führung.
* **Starke vs. schwache Unsicherheitsvermeidung:** Diese Dimension bezieht sich auf das Maß, in dem eine Gesellschaft Unsicherheit und Ambiguität als bedrohlich empfindet und daher versucht, sie zu vermeiden. Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung neigen dazu, klare Regeln und Strukturen zu bevorzugen, während Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung eine größere Toleranz gegenüber Unsicherheit und Veränderung aufweisen.
* Beispiele: In einer Kultur mit hoher Unsicherheitsvermeidung wie Deutschland werden klare Regeln und Strukturen bevorzugt, um Unsicherheit zu minimieren. Oft geht es um strenge Einhaltung von Arbeits- und Verhaltensregeln. In Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung wie den Niederlanden herrscht eine größere Toleranz gegenüber Unsicherheit und Veränderung. Hier gibt es häufig eine Offenheit für neue Ideen und Experimente in einem Unternehmen.
* **Maskulinität vs. Femininität:** Diese Dimension bezieht sich auf die Betonung von traditionell maskulinen oder femininen Werten in einer Gesellschaft. Maskulin geprägte Kulturen legen Wert auf Wettbewerb, Erfolg und materiellen Erfolg, während feminine Kulturen eher auf Fürsorge, Solidarität und Lebensqualität fokussieren.
* Beispiele: In einer maskulinen Kultur wie Mexiko werden Werte wie Wettbewerb, Erfolg und materieller Erfolg betont. Eine Unternehmenskultur basiert hier häufiger auf individuellen Leistungen und Karrierefortschritt. In femininen Kulturen wie Schweden liegt der Fokus eher auf Fürsorge, Solidarität und Lebensqualität. Daher ist Schweden auch bekannt für sein familienfreundliches Arbeitsumfeld mit flexiblen Arbeitszeiten.

Dieses Modell wurde in den nachfolgenden Jahren um eine weitere Dimension ergänzt:

* **Langfristige vs. kurzfristige Orientierung:** Diese Dimension betrifft die Ausrichtung einer Gesellschaft auf langfristige Ziele und die Wahrung von Traditionen (Langfristorientierung) im Gegensatz zur Betonung von kurzfristiger Befriedigung, Spontaneität und Anpassungsfähigkeit (Kurzfristorientierung).
* Beispiele: In einer langfristig orientierten Kultur wie China wird Wert auf die Wahrung von Traditionen und die Planung für die Zukunft gelegt. Strategische Entscheidungen in Unternehmen werden hier häufig mit besonderem Blick auf die Langfristigkeit getroffen. In einer kurzfristig orientierten Kultur wie den USA steht hingegen die kurzfristige Befriedigung von Bedürfnissen und die Anpassungsfähigkeit im Vordergrund. Dies zeigt sich auch an schnellen Markteinführungen neuer Produkte, um den aktuellen Trends gerecht zu werden.

Abbildung 31: Kulturdimensionen nach Hofstede

Ein Bild, das Text, Screenshot, Diagramm, Schrift enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

Quelle: Sure, 2017, S. 54.

Die Theorie der Kulturdimensionen von Hofstede bietet einen Rahmen, um die kulturellen Unterschiede zwischen Ländern zu verstehen und ihre Auswirkungen auf verschiedene Aspekte des Verhaltens und der Organisationsdynamik zu analysieren.

Die Kulturdimensionen nach Hofstede können auch dabei helfen, die individuellen Eigenschaften global agierender Führungskräfte im Hinblick auf ihre Anpassungsfähigkeit und Wirksamkeit in verschiedenen kulturellen Umgebungen zu verstehen. Bei der Betrachtung der Anforderungen an international erfolgreiche Führungskräfte können die Kulturdimensionen wie folgt angewendet werden:

* **Individualismus vs. Kollektivismus:** Global tätige Persönlichkeiten sollten die Fähigkeit besitzen, sowohl in individualistischen als auch in kollektivistischen Kulturen erfolgreich zu agieren. Sie müssen in der Lage sein, die Bedürfnisse und Erwartungen von Einzelpersonen und Teams zu erkennen und zu balancieren.
* **Machtdistanz:** Führungskräfte müssen die verschiedenen Ausprägungen von Machtdistanz in verschiedenen Ländern verstehen und darauf achten, wie Macht und Autorität wahrgenommen werden. Sie sollten in der Lage sein, Hierarchien zu verstehen und in Kulturen mit niedriger Machtdistanz partizipative Entscheidungsprozesse zu fördern.
* **Maskulinität vs. Femininität:** Globale Führungskräfte sollten in der Lage sein, ihre Führungskommunikation und -stile an die Werte und Erwartungen von maskulinen oder femininen Kulturen anzupassen. Sie müssen Flexibilität zeigen und die Bedeutung von Fürsorge, Solidarität und Leistungsorientierung in verschiedenen Kontexten verstehen.
* **Unsicherheitsvermeidung:** Führungskräfte müssen in der Lage sein, mit Unsicherheit und Ambiguität umzugehen, insbesondere in Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung. Sie sollten in der Lage sein, klare Kommunikation zu gewährleisten, Risiken einzuschätzen und Vertrauen aufzubauen, um die Akzeptanz von Veränderungen zu fördern.
* **Langfristige vs. kurzfristige Orientierung:** Führungskräfte sollten ein Verständnis für die Werte und Prioritäten von langfristig orientierten und kurzfristig orientierten Kulturen haben. Sie müssen in der Lage sein, langfristige strategische Ziele zu formulieren und gleichzeitig kurzfristige Anpassungen und Flexibilität in dynamischen Umgebungen zu ermöglichen.

Führungskräfte müssen ihre eigene kulturelle Prägung reflektieren und offen sein für das Lernen über andere Kulturen, um effektiv in globalen Teams und in interkulturellen Situationen agieren zu können. Gleichzeitig muss auch berücksichtigt werden, dass jede simple Modellierung und Generalisierung von Nationen zu Kulturclustern im Zuge einer Homogenisierung von Ländergruppen anhand ähnlicher kulturdimensionaler Ausprägungen kritisch im Einzelfall zu berücksichtigen und nicht zu generalisieren ist.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte beschreiben Sie die Kulturdimensionen nach Hofstede.

*Die Kulturdimensionen nach Hofstede sind ein Modell, das verschiedene Aspekte der nationalen Kulturen anhand von fünf Dimensionen misst: Machtdistanz, Individualismus vs. Kollektivismus, Maskulinität vs. Femininität, Unsicherheitsvermeidung und Langzeitorientierung vs. Kurzfristorientierung.*

1. Bitte beschreiben Sie die Implikationen der Kulturdimensionen nach Hofstede für die individuellen Eigenschaften globaler Führungskräfte.

*Die Implikationen dieser Kulturdimensionen für individuelle Eigenschaften globaler Führungskräfte sind vielfältig. Zum Beispiel könnten Führungskräfte aus Ländern mit hoher Machtdistanz dazu neigen, autoritärer zu führen, während Führungskräfte aus individualistischen Kulturen möglicherweise mehr Wert auf individuelle Leistung und Autonomie legen. Zudem können kulturelle Unterschiede in Bezug auf Unsicherheitsvermeidung die Risikobereitschaft und Entscheidungsfindung von Führungskräften beeinflussen. Es ist wichtig, dass globale agierende Führungskräfte sich der kulturellen Dimensionen bewusst sind und ihre Führungsansätze anpassen, um effektiv mit Teams aus unterschiedlichen kulturellen Hintergründen zu arbeiten.*

## 7.3 Rolle der Interkulturalität

Internationale Erfahrungen sind in globalisierten Organisationen und bei der Zusammenarbeit mit internationalen Geschäftspartnern entscheidend. Sie ermöglichen effektives Handeln in verschiedenen Sprachen und Kulturen durch Erkenntnisse über Verhaltensweisen in anderen Umgebungen (Sommerlatte, 2022). Bei der Entwicklung globaler Führungskräfte sind interkulturelle Kompetenzen, Sensibilität für kulturelle Unterschiede und die Fähigkeit zur Anpassung an verschiedene kulturelle Kontexte von entscheidender Bedeutung. Die Fähigkeit zur interkulturellen Kommunikation, zur Konfliktlösung und zur Bildung von Vertrauen in multikulturellen Umgebungen sind ebenfalls wichtige Anforderungen. Obwohl viele schon im Ausland Urlaub gemacht haben, ist dies heutzutage kein Unterscheidungsmerkmal mehr. Der große Unterschied liegt darin, in einem anderen Land und einer anderen Kultur gearbeitet und gelebt zu haben.

Interkulturalität wird als der gegenseitige Verständigungsprozess unter Personen verstanden, die aus unterschiedlichen Kulturen kommen und sich selbst unterschiedliche Identitäten zuschreiben (Barmeyer & Busch, 2023). Damit teilen die Personen in der Regel nicht dieselbe Wertorientierung und Wissensbestände. Interkulturalität kann daher als „faktische kulturelle Differenz“ in globalisierten Kontexten verstanden werden (Barmeyer & Busch, 2023, S. V). Im Rahmen der Interkulturalität entstehen aufgrund dieser Differenz oftmals Verhaltensunterschiede und daher auch Irritationen, die es zu verstehen gilt. Gleichzeitig kommt es auch immer wieder dazu, dass auch Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten im Verhalten erfahren werden. Interkulturelles Verständnis umfasst daher die Einsicht, „dass das für selbstverständlich gehaltene und im Herkunftsland zu Erfolg führende eigene Verhalten im Kooperationsland nicht automatisch den gleichen Effekt erzielt“ (Troxler & Ternès, 2017, S. 5). Je größer das interkulturelle Verständnis ist, desto geringer sind Irritationen und Differenzen im Rahmen der Interkulturalität.

Auch Organisationen haben sich mit Interkulturalität zu befassen. Unter interkulturellem Management wird daher die Ausgestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und -prozessen zur Erreichung von Zielen in einem Umfeld verstanden, das durch das Aufeinandertreffen von mindestens zwei unterschiedlichen Kulturen geprägt ist (Troxler & Ternès, 2017, S. 5). Gerade in diesem Aufeinandertreffen ist ein hohes gegenseitiges interkulturelles Verständnis notwendig, um auch in der täglichen Zusammenarbeit mit internationalen Teams ein tiefgreifendes Verständnis für Arbeitsweisen in anderen Kulturen zu ermöglichen.

Für ein hohes interkulturelles Verständnis ist der Aufbau von interkultureller Kompetenz unerlässlich. Diese wird wie folgt definiert: „Unter dem Begriff der interkulturellen Kompetenz werden hier Fähigkeiten und Fertigkeiten verstanden, die das Wahrnehmen von Konflikten fördern und das Verstehen ihrer Hintergründe im interkulturellen Kontext fördern und somit eine ethisch angemessene Handlungsorientierung ermöglichen“ (Ilkilic, 2023, S. 70). Nur mit interkultureller Kompetenz ist es Menschen in unterschiedlichen kulturellen Kontexten möglich, zielführend und ohne Missverständnisse gemeinsam zu agieren (Barmeyer & Busch, 2023, S. V).

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ Interkulturalität führt zwangsläufig zu Konflikten und Missverständnissen zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen, ohne die Möglichkeit einer harmonischen Zusammenarbeit.

¨ *Interkulturalität fördert das Verständnis und die Wertschätzung verschiedener Kulturen, was zu einem respektvollen Umgang und einer besseren Zusammenarbeit in einer globalisierten Welt führt.*

¨ *Interkulturalität ermöglicht es Einzelpersonen, ihre interkulturellen Kompetenzen zu entwickeln und ihre Anpassungsfähigkeit in multikulturellen Umgebungen zu stärken, was in einer globalen Arbeitswelt von großem Wert ist.*

## 7.4 Diversität und Inklusion

Diversität und Inklusion sind in der heutigen globalisierten Arbeitswelt von entscheidender Bedeutung. In einer zunehmend vernetzten Welt, in der berufliche Laufbahnen über Ländergrenzen hinweg verlaufen, wird die Förderung von Diversität und die Schaffung inklusiver Arbeitsumgebungen zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für globale Karrieren.

### Diversität

Der Begriff Diversity beschreibt „die Verschiedenheit, Ungleichheit, Andersartigkeit und Individualität, die durch eine Vielzahl von Unterschieden zwischen Elementen eines Ganzen, z. B. der Belegschaft eines Unternehmens, entsteht“ (Becker, 2015, S. 18). Dabei kann Diversity unterschiedliche Aspekte umfassen, wie Vielfalt im Alter und Geschlecht, kulturelle oder soziale Vielfalt, Vielfalt der Charaktere, Vielfalt der Talente, Vielfalt der Lebensentwürfe, Vielfalt des Denkens und Handelns (Becker, 2015, S. 18).

Managing Diversity und Diversity Management sind zwei Begriffe, die einen integrativen Ansatz zur Bewältigung von Vielfalt darstellen. Obwohl sie oft synonym verwendet werden, gibt es Unterschiede in ihren semantischen Bedeutungen, Zielen und Inhalten:

* Managing Diversity konzentriert sich darauf, Unterschiede anzuerkennen und Nachteile für Personen oder Gruppen mit bestimmten Merkmalen auszugleichen. Das Ziel des Managing Diversity besteht darin, Nachteile zu mildern oder zu beseitigen, denen Einzelpersonen oder Gruppen ausgesetzt wären, wenn kein gezieltes Eingreifen erfolgen würde. Die Verteilung von Macht und die Sensibilität für Diversität spielen aufgrund ihrer Unterschiede eine Rolle dabei, ob und in welchem Ausmaß dominante Gruppen mit weniger dominanten Gruppen interne Strukturen von Organisationen und Institutionen gemeinsam gestalten. Beispiele für passive Schutzmaßnahmen sind Beschäftigtenquoten für Menschen mit Behinderungen und die Förderung von Frauen im Berufsleben durch Quotenregelungen. Es geht also darum, Reibungsverluste, Konflikte und Benachteiligungen zu begrenzen, um eine leistungsfähige und gerechte Arbeitsumgebung zu schaffen.
* Diversity Management baut auf dem Fundament des Managing Diversity auf und strebt eine proaktive Nutzung von Vielfalt an, um Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg zu steigern. Es beinhaltet eine gezielte Planung, Gestaltung und Bewertung von Vielfalt und integriert verschiedene Aspekte und Dimensionen der Vielfalt in ein ganzheitliches Konzept. Diversity Management umfasst die Homogenität und die Heterogenität von Menschen in einer Organisation, ausgerichtet an den Zielen der Organisation und den Interessen der Mitarbeitenden (Becker, 2015, S. 19).

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Unterschiede zwischen Managing Diversity und Diversity Management zusammenfassend auf – stets ausgerichtet auf das Ziel, die Vorteile von Vielfalt zu nutzen und Nachteile zu vermeiden (Becker, 2015, S. 19) und dabei das so genannte „duale Optimum“ aus Nutzen und Kosten von Vielfalt zu erreichen.

Abbildung 32: Managing Diversity und Diversity Management

Ein Bild, das Text, Screenshot, Schrift, Design enthält.

Automatisch generierte Beschreibung

Quelle: Becker, 2015, S. 23.

Die Konzepte des Managing Diversity und des Diversity Management ergänzen sich zu einem leistungsfähigen und strategischen Gesamtkonzept. Diversity ist kein Selbstzweck, sondern eine Unternehmensressource, die zur Erreichung von Unternehmenszielen dient. Es ist notwendig, Vielfalt aktiv zu managen, indem die erforderliche Vielfalt zielgerichtet geplant, gestaltet und evaluiert wird. Die verschiedenen Aspekte und Dimensionen der Vielfalt müssen aufeinander abgestimmt und in ein ganzheitliches Gefüge integriert werden. Wenn es gelingt, Vielfalt in Einheit zu gestalten, kann Diversity Management die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens signifikant steigern und sichern.

### Inklusion

In der Soziologie bezeichnet der Begriff „Inklusion“ das Einbezogensein und die gleichberechtigte Teilhabe an etwas. Inklusion und Exklusion sind untrennbar miteinander verbunden. Das Verständnis von Inklusion erfordert zwangsläufig die Auseinandersetzung mit ihrem Gegenbegriff, der Exklusion. Während sich Inklusion auf die soziale Einbindung von Personen bezieht, beschreibt Exklusion Phänomene des sozialen Ausschlusses. Damit handelt es sich um zwei entgegengesetzte Pole der sozialen Teilhabe (Behrendt, 2017, S. 51). Durch erfolgreiche Inklusion erhöht sich die Teilhabe einer Person am sozialen Leben im Vergleich zu vorher. Inklusion strebt als Prozess eine Steigerung der sozialen Teilhabe an, die nach ihrer erfolgreichen Umsetzung als Zustand erreicht wird. Zunächst wird eine Person in soziale Verhältnisse inkludiert und anschließend bleibt sie in diesem Zustand. Inklusion und Exklusion können auf diese Weise als komplementäre Bestimmungen entlang des Kontinuums sozialer Teilhabe betrachtet werden (Behrendt, 2017, S. 51).

Im Unternehmenskontext bedeutet Inklusion, dass alle Mitarbeiter:innen in allen Bereichen der Organisation einbezogen sind und daran teilhaben können (Sauberer, 2021, S. 19). Im Kontext globaler Karrieren hat Inklusion eine bedeutsame Rolle. Sie bezieht sich darauf, dass Menschen unabhängig von ihrer Herkunft, Nationalität, Ethnizität oder ihrem kulturellen Hintergrund die gleichen Chancen und Möglichkeiten haben sollten, in verschiedenen beruflichen Umfeldern und auf globaler Ebene erfolgreich zu sein.

Inklusion in globalen Karrieren bedeutet daher, dass Unternehmen und Organisationen sicherstellen müssen, dass ihre Arbeitskulturen und -praktiken vielfältig, offen und inklusiv sind. Es geht darum, Barrieren abzubauen, die den Zugang zu globalen Karrieremöglichkeiten behindern könnten, wie beispielsweise sprachliche Barrieren, kulturelle Vorurteile oder Diskriminierung aufgrund von Herkunft oder Ethnizität.

Darüber hinaus bedeutet Inklusion in globalen Karrieren auch, dass Unternehmen aktiv daran arbeiten, eine diverse und inklusive Belegschaft zu fördern, die unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Fähigkeiten einbringt. Dies kann durch gezielte Rekrutierungs- und Talententwicklungsprogramme, Schulungen zur interkulturellen Kompetenz und die Schaffung einer unterstützenden und respektvollen Arbeitsumgebung erreicht werden.

Die Förderung von Inklusion in globalen Karrieren ist von großer Bedeutung für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden, da sie nicht nur zu einem vielfältigeren und inklusiveren Arbeitsumfeld führt, sondern auch das Innovationspotenzial steigern, den Erfolg auf internationalen Märkten fördern und die Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit verbessern kann. Inklusive Arbeitsumgebungen fördern zudem ein Klima der Offenheit, des Respekts und der Chancengleichheit. Individuen fühlen sich akzeptiert, wertgeschätzt und ermutigt, ihr volles Potenzial zu entfalten. Dies wirkt sich positiv auf die Mitarbeitendenbindung, Motivation und Leistung aus. Zudem ermöglicht Inklusion den Zugang zu Bildung, Weiterentwicklung und beruflichen Aufstiegschancen für Menschen aller Hintergründe. Dies trägt dazu bei, Talente zu gewinnen und zu halten, die ansonsten möglicherweise benachteiligt wären. Durch gezielte Förderprogramme, flexible Arbeitsmodelle und spezielle Schulungen kann gerade im Kontext des Fachkräftemangels gezielt darauf hingearbeitet werden, eine inklusive Unternehmenskultur zu schaffen, die vielfältige Fachkräfte anzieht und langfristig bindet.

### Diversität und Inklusion im Kontext globaler Karrieren

Die Verfolgung von globalen Karrieren kann in mehrerlei Hinsicht zu mehr Diversität und Inklusion in einer Organisation beitragen:

* **Kulturelle Vielfalt:** Die Zusammenarbeit mit Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe ermöglicht den Austausch von Perspektiven, Ideen und Innovationen, die zu kreativen Lösungen führen und die globale Wettbewerbsfähigkeit steigern können.
* **Fachliche Vielfalt:** Die Vielfalt der fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen in einer globalen Arbeitsumgebung ermöglicht die Bildung leistungsstarker Teams, die ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Kenntnissen abdecken. Dies fördert die Zusammenarbeit, den Wissenstransfer und die Entwicklung innovativer Ansätze.
* **Innovationsfähigkeit:** Diversität und Inklusion fördern eine breitere Palette an Perspektiven, Erfahrungen und Denkweisen, was die Innovationsfähigkeit von Organisationen erhöht und ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschafft.
* **Kulturelle Sensibilität:** Organisationen, die Diversität und Inklusion fördern, entwickeln eine größere kulturelle Sensibilität und passen ihre Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsstrategien besser an die Bedürfnisse eines globalen Marktes an.
* **Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung:** Inklusive Arbeitskulturen steigern die Mitarbeitendenzufriedenheit, Engagement und Loyalität, was zu einer höheren Mitarbeitendenbindung und einer Reduzierung von Fluktuation führt.

Für die Wirtschaft ist es – auch vor dem Hintergrund der Globalisierung und digitalen Transformation – von strategischer Bedeutung, nicht nur die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen, sondern Diversität und Inklusion proaktiv zu nutzen (Sihn-Weber, 2021, S. 2). Die Bedeutung von Diversität und Inklusion im Kontext globaler Karrieren kann nicht überbetont werden. Die Förderung von Diversität und die Schaffung inklusiver Arbeitsumgebungen bieten immense Vorteile für individuelle Fachkräfte und Organisationen. Indem die Vielfalt in all ihren Facetten anerkannt und Wertschätzung für unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen entwickelt werden, kann eine dynamische und nachhaltige globale Arbeitswelt entwickelt werden.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte definieren Sie Diversität und beschreiben Sie die Relevanz für Unternehmen.

*Der Begriff Diversity beschreibt die Vielfalt, Unterschiede und Individualität, die sich aus einer Vielzahl von Merkmalen und Aspekten, wie Alter, Geschlecht, Kultur, sozialer Hintergrund, Charakter, Talente, Lebensentwürfe, Denkweisen und Handlungsweisen, innerhalb eines Ganzen, wie z. B. einer Belegschaft, ergeben können. Die Bedeutung von Diversity für Unternehmen liegt darin, dass Vielfalt und Unterschiedlichkeit in der Belegschaft zu einer breiteren Perspektive, Kreativität, Innovation, besseren Entscheidungen und einem inklusiven Arbeitsumfeld führen können, was letztendlich die Leistungsfähigkeit und den Erfolg des Unternehmens steigert.*

1. Bitte definieren Sie Inklusion und beschreiben Sie die Relevanz für Unternehmen.

*Inklusion bedeutet die gleichberechtigte Teilhabe aller Menschen, unabhängig von ihren individuellen Merkmalen oder Hintergründen, in sämtlichen gesellschaftlichen Bereichen.*

*Die Relevanz von Inklusion für Unternehmen liegt darin, dass sie ein vielfältiges und inklusives Arbeitsumfeld schafft, das den Zugang zu unterschiedlichen Perspektiven, Talenten und Erfahrungen ermöglicht. Inklusion fördert Innovation, verbessert die Zusammenarbeit und erhöht die Mitarbeitendenzufriedenheit, was letztendlich zu einer höheren Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und zum langfristigen Erfolg des Unternehmens führt.*

Zusammenfassung

Mit der wachsenden Globalisierung der Wirtschaft gewinnen globale Karriereformen zunehmend an Bedeutung, da viele Fachkräfte die Möglichkeit sehen, ihre berufliche Laufbahn über Ländergrenzen hinweg zu gestalten und internationale Erfahrungen zu sammeln. Unterschiedliche kulturelle Kontexte in verschiedenen Ländern und Regionen spiegeln sich auch in der Karriereentwicklung und den Organisationsstrukturen wider.

Die Theorie der Kulturdimensionen von Geert Hofstede bietet einen Rahmen, um die kulturellen Unterschiede zwischen Ländern zu verstehen und ihre Auswirkungen auf das vorherrschende Verhalten und die bestehende Organisationsdynamik zu analysieren. Die Kulturdimensionen nach Hofstede bieten auch eine Möglichkeit, die persönlichen Merkmale globaler Führungskräfte hinsichtlich ihrer Fähigkeit zur Anpassung und Effektivität in unterschiedlichen kulturellen Umgebungen zu verstehen.

Bei der Entwicklung globaler Führungskräfte sind interkulturelle Kompetenzen, Sensibilität für kulturelle Unterschiede und die Anpassungsfähigkeit an verschiedene kulturelle Kontexte von entscheidender Bedeutung. Mit dem Begriff der interkulturellen Kompetenz werden in diesem Zusammenhang die Fähigkeiten und Kenntnisse bezeichnet, die das Erkennen von Konflikten fördern und das Verständnis ihrer Ursachen im interkulturellen Kontext erleichtern.

Diversität und Inklusion spielen in der heutigen globalisierten Arbeitswelt eine entscheidende Rolle, da sie zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für globale Karrieren werden. Die Förderung von Diversität und die Schaffung inklusiver Arbeitsumgebungen bieten immense Vorteile für Organisationen und ihre Mitarbeiter:innen.

# Lektion 8 – Arbeitssuche in Deutschland und im Ausland

Lernziele

Nach der Bearbeitung dieser Lektion wirst du in der Lage sein, …

… zu beantworten, welche Datenbanken für die Arbeitssuche in Deutschland von hoher Bedeutung sind.

… den Stellenwert von Netzwerken für die eigene Karriere zu verstehen, unterschiedliche berufliche Netzwerke voneinander zu unterscheiden und die Bedeutung von sozialen Netzwerken im beruflichen Kontext einzuordnen.

… die wichtigsten Aspekte bei der Gestaltung von Lebenslauf und Anschreiben im deutschsprachigen Raum nachzuvollziehen.

… die wichtigsten Unterschiede bei der schriftlichen Bewerbung im internationalen Vergleich zu berücksichtigen und zu verstehen, wie eine Video-Bewerbung aufgebaut sein sollte.

… unterschiedliche Formen von Auswahlverfahren, wie persönliche Auswahlgespräche, Panel Interviews und Assessment Center voneinander abzugrenzen.

# 8. Stellensuche in Deutschland und im Ausland

### Aus der Praxis

Thomas arbeitet als Softwareentwickler in einem renommierten IT-Unternehmen. Er hat erkannt, dass die Fähigkeit zum internen und externen Netzwerken einen entscheidenden Einfluss auf seinen Karriereerfolg haben kann. Um diese Fähigkeiten zu verbessern, ergreift er gezielte Maßnahmen, um sein Netzwerk auszubauen und zu pflegen.

Auf der internen Ebene sucht Thomas proaktiv den Kontakt zu Kolleg:innen aus verschiedenen Abteilungen und Ebenen des Unternehmens. Er nimmt an firmeninternen Veranstaltungen wie Teammeetings, Abteilungspräsentationen und Schulungen teil. Dabei geht er auf andere Kolleg:innen zu, stellt sich vor und interessiert sich für ihre Arbeit. Thomas bietet seine Hilfe an und teilt sein Fachwissen, wenn er merkt, dass er anderen Kolleg:innen bei ihren Projekten unterstützen kann. Durch diese Offenheit und Hilfsbereitschaft gewinnt er das Vertrauen und die Anerkennung seiner Kolleg:innen. Er bittet auch um Unterstützung und Ratschläge, wenn er selbst vor Herausforderungen steht. Thomas erkennt, dass Netzwerken ein gegenseitiger Austausch ist, bei dem Geben und Nehmen im Gleichgewicht stehen sollten.

Auf externer Ebene nutzt Thomas verschiedene Möglichkeiten, um sein Netzwerk zu erweitern. Er nimmt an branchenbezogenen Konferenzen, Seminaren und Networking-Veranstaltungen teil, um mit anderen Fachleuten und potenziellen Arbeitgebern in Kontakt zu treten. Thomas interessiert sich für die Projekte und Herausforderungen anderer Unternehmen und bietet seine Expertise an, wenn er glaubt, dass er einen Mehrwert liefern kann. Er hört aktiv zu und stellt Fragen, um von den Erfahrungen und Erkenntnissen anderer zu lernen. Thomas ist sich bewusst, dass ein erfolgreiches externes Netzwerk gegenseitige Unterstützung und das Teilen von Informationen und Ressourcen erfordert.

Durch sein internes und externes Networking kann Thomas seinen Karriereerfolg steigern. Intern hat er sich einen Ruf als kompetenter und hilfsbereiter Kollege erarbeitet, der über die Grenzen seiner Abteilung hinausgeht. Er wird vermehrt für Projekte ausgewählt, die über sein Fachgebiet hinausgehen, und erhält dadurch die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und sein Wissen zu erweitern. Extern wird Thomas als Experte und vertrauenswürdiger Ansprechpartner wahrgenommen. Er erhält regelmäßig Angebote für spannende Freelancer-Projekte von anderen Unternehmen und wird um Rat und Unterstützung gebeten. Durch seine vielfältigen Netzwerkkontakte kann er auch auf dem Arbeitsmarkt neue Chancen nutzen und potenzielle Karrieresprünge machen.

Er ist sich bewusst, dass Networking eine Win-Win-Situation schaffen kann, bei der sowohl er als auch seine Kontakte von den gegenseitigen Vorteilen profitieren. Durch seine proaktive Einstellung zum Netzwerken hat Thomas seine Karrieremöglichkeiten erweitert und kann seine beruflichen Ziele besser erreichen.

## 8.1 Datenbanken für die Arbeitssuche

Es existieren verschiedene Formen der Stellensuche, die von traditionellen Printmedien bis hin zum Online-Bereich reichen. Da heutzutage praktisch jedes Unternehmen seine Stellenanzeigen auch online veröffentlicht (Pflaum, 2020, S. 105–106), liegt der nachfolgende Fokus auf den verschiedenen Online-Wegen und deren optimaler Nutzung:

* **Unternehmensformen:** Viele Unternehmen veröffentlichen ihre aktuellen Stellenangebote auf ihrer eigenen Webseite, denn sie ist ein wichtiger Kanal, um die Arbeitgebermarke als **Employer Brand** zu kommunizieren (Knabenreich, 2019). Durch regelmäßiges Überprüfen der Karriereseite eines Unternehmens können Arbeitssuchende direkt auf aktuelle Jobmöglichkeiten zugreifen, die möglicherweise noch nicht auf anderen Jobportalen oder in Printmedien veröffentlicht wurden.

**Employer Brand**

Der Begriff bezieht sich auf den Ruf und das Image eines Unternehmens als Arbeitgeber, einschließlich seiner Werte, Kultur und Attraktivität für potenzielle Mitarbeiter:innen.

* **Webseite der Arbeitsagentur:** Der Internetauftritt der Arbeitsagentur ist zwar auf den ersten Blick recht schlicht gestaltet, enthält jedoch zahlreiche bedeutende und gut aufbereitete Informationen rund um das Thema Arbeit und Arbeitsmarkt.
* **Jobbörsen der Hochschulen:** Den Jobbörsen der eigenen Hochschule bzw. dem Career Service sollte besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Hier inserieren in der Regel Unternehmen, die ein besonderes Interesse an Absolventen der jeweiligen Hochschule haben oder regional präsent sind. Einige der dort aufgelisteten Unternehmen sind oftmals auch auf den Karriereveranstaltungen des Career Service vertreten.
* Bei der IU ist es den Studierenden möglich, über MyCampus auf den Career Service zuzugreifen. Dort wird praktische Unterstützung zu den Themen persönliches Karriereziel, Lebenslauferstellung, Interviewvorbereitung, Stellensuche, Job-Börsen und Talent-Pools angeboten. Weitere Trainings und Coachings sind ebenfalls Teil des Angebots.
* **Weitere Jobsuchmaschinen:** Diese Datenbanken stellen wertvolle Ressourcen dar, um aktuelle Stellenangebote zu finden und sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren. Es ist ratsam, mehrere dieser Plattformen zu nutzen, um die Chancen auf eine erfolgreiche Arbeitssuche zu erhöhen.
  + - Indeed: Als eine der größten Jobbörsen weltweit bietet Indeed eine umfassende Sammlung von Stellenangeboten aus verschiedenen Branchen und Regionen. Nutzer:innen können nach Stellen suchen, Lebensläufe hochladen und Bewerbungen direkt über die Plattform versenden.
    - StepStone: Das ist eine der bekanntesten und führenden Online-Jobbörsen in Europa. StepStone richtet sich sowohl an Fachkräfte als auch an Absolvent:innen und bietet umfangreiche Funktionen zur Unterstützung bei der Arbeitssuche, einschließlich der Möglichkeit, Jobbenachrichtigungen einzurichten und ein persönliches Profil anzulegen.
    - Monster: Als eine der ältesten und bekanntesten Jobbörsen bietet Monster eine große Auswahl an Stellenangeboten weltweit. Nutzende können nach Positionen suchen, Lebensläufe hochladen und Bewerbungen verschicken.
    - Glassdoor: Glassdoor bietet nicht nur Stellenangebote, sondern auch umfangreiche Informationen zu Unternehmen, Gehältern und Bewertungen durch aktuelle und ehemalige Mitarbeiter:innen. Dies ermöglicht Arbeitssuchenden einen Einblick in die Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen.

Darüber hinaus kann es hilfreich sein, frühzeitig auch nach Karrieremessen und -veranstaltungen Ausschau zu halten, da die Teilnahme an solchen Veranstaltungen eine wertvolle Gelegenheit bietet, potenzielle Arbeitgeber kennenzulernen und persönliche Beziehungen aufzubauen (Pflaum, 2020, S. 108). Insbesondere sollte man Veranstaltungen und Messen an der eigenen Hochschule im Blick behalten, da die teilnehmenden Unternehmen ein spezielles Interesse an den Studierenden und Absolvent:innen dieser Hochschule haben. Die Teilnahme an Karrieremessen ermöglicht es, direkt mit den Unternehmen in Kontakt zu treten, Informationen über mögliche Stellenangebote und Karrieremöglichkeiten zu erhalten und das berufliche Netzwerk zu erweitern. Darüber hinaus bieten Karrieremessen oft die Gelegenheit, sich über den Bewerbungsprozess und die Anforderungen der Unternehmen zu informieren, was bei der gezielten Vorbereitung auf zukünftige Bewerbungen von Nutzen sein kann.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ *Datenbanken, die für die Arbeitssuche entwickelt wurden, können Tausende von Stellenangeboten von verschiedenen Arbeitgebern aus verschiedenen Branchen und Standorten enthalten. Dies ermöglicht es Jobsuchenden, eine Vielzahl von Möglichkeiten zu erkunden und gezielt nach passenden Stellen zu suchen.*

¨ *Obwohl viele Unternehmen Datenbanken für die Rekrutierung nutzen, ist es nicht die einzige Methode, die sie anwenden. Es ist daher wichtig, sich nicht ausschließlich auf Datenbanken zu verlassen, sondern auch andere Quellen zu nutzen, wie beispielsweise soziale Netzwerke, persönliche Empfehlungen und interne Stellenausschreibungen.*

¨ Datenbanken haben keine veraltete oder nicht mehr verfügbare Stellenanzeigen. Veröffentlichte Stellenangebote sind immer neu und die Stelle noch nicht besetzt, ansonsten würden sie nicht in der Datenbank erscheinen.

## 8.2 Netzwerke und Plattformen

### Die Bedeutung von Netzwerken für die Karriere

Networking umschreibt Verhaltensweisen, die darauf abzielen, informelle Beziehungen aufzubauen, aufrechtzuerhalten und so zu nutzen, dass sie das Potenzial haben, gemeinsame berufliche Vorteile zu maximieren (Wingender & Wolff, 2019, S. 218).

Seit den 1990er-Jahren haben Theorien der grenzenlosen und proteischen Karriere zunehmend an Bedeutung gewonnen (Arthur, 1994; Hall, 1996; Gubler, 2019). Diese Theorien besagen, dass früher Berufsverläufe durch klare Vorgaben und seltene Organisationswechsel gekennzeichnet waren, während heutzutage aufgrund veränderter Rahmenbedingungen vielfältige Wechsel innerhalb und zwischen Organisationen stattfinden (Wingender & Wolff, 2019). Es besteht jedoch ein allgemeiner Konsens darüber, dass die Verantwortung für die berufliche Entwicklung zunehmend beim Individuum liegt. Fach-, und Führungskräfte müssen daher selbstständig Karrieremanagement betreiben, um ihre beruflichen Ziele zu erreichen und ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten bzw. zu steigern. Dabei kann Networking eine bedeutende Rolle spielen.

Zudem hat Networking in den letzten Jahrzehnten auch aufgrund wirtschaftlicher und organisationaler Entwicklungen an Bedeutung gewonnen: Die Globalisierung und die Einführung neuer Technologien erfordern von Organisationen eine erhöhte Flexibilität, die sie durch Maßnahmen wie Outsourcing, flachere Hierarchien und netzwerkartige Organisationsstrukturen erreichen wollen (Wingender & Wolff, 2019, S. 218). In diesem Kontext müssen Individuen in ihrer Arbeit und Karriereplanung mehr Flexibilität und Eigenverantwortung zeigen. Networking bietet eine Möglichkeit, diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Networking spielt auf der individuellen Verhaltensebene eine wichtige Rolle für die berufliche Entwicklung und das Erreichen von Karrierezielen. Es bezieht sich auf die Aktivitäten, die darauf abzielen, informelle Beziehungen aufzubauen, aufrechtzuerhalten und zu nutzen, um berufliche Vorteile zu maximieren. Dabei helfen Persönlichkeitseigenschaften, wie beispielsweise Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Proaktivität oder Selbstwirksamkeit (Weihrauch et al., 2021). Menschen, die effektives Networking betreiben, haben die Möglichkeit, von verschiedenen Vorteilen zu profitieren: Durch den Aufbau von Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten, Kund:innen oder anderen Personen innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens können sie Zugang zu wertvollen Informationen, Ressourcen und beruflichen Chancen erhalten. Networking ermöglicht es, berufliche Kontakte zu knüpfen, Branchenkenntnisse zu erweitern, Unterstützung und Mentoring zu erhalten und potenzielle berufliche Möglichkeiten zu erkunden. Eine Vielzahl von Forschungsarbeiten hat gezeigt, dass Networking tatsächlich mit Karriereerfolgsindikatoren wie Gehalt und Beförderungen positiv zusammenhängt (Wolff & Moser, 2009).

Nachfolgend wird auf einige Aspekte des Networkings im Detail eingegangen:

1. **Zugang zu Informationen:** Netzwerke ermöglichen den Zugang zu wichtigen Informationen über Karrieremöglichkeiten, Stellenangebote, Branchentrends und berufliche Entwicklungen. Durch den Austausch von Informationen mit anderen Fachleuten und Branchenkontakten können neue Chancen und Ressourcen entdeckt werden, die das berufliche Wachstum unterstützen.
2. **Erweiterung des Wissens:** Durch den Austausch mit anderen Fachleuten in Netzwerken können neue Ideen, Perspektiven und Fachkenntnisse gewonnen werden. Netzwerke bieten die Möglichkeit, von den Erfahrungen und Fachkompetenzen anderer zu lernen, was zur persönlichen Weiterbildung und zum Wissenszuwachs beiträgt.
3. **Zugang zu Kontakten und Unterstützung:** Netzwerke bieten Zugang zu Ressourcen wie Mentoren, Expertenwissen, finanzielle Unterstützung, berufliche Beratung und Empfehlungen. Der Aufbau eines unterstützenden Netzwerks kann hilfreich sein, um Hindernisse zu überwinden, Herausforderungen anzugehen und berufliche Ziele zu erreichen.
4. **Sichtbarkeit und Reputation:** Durch den Aufbau eines professionellen Netzwerks kann die eigene Sichtbarkeit und Reputation gesteigert werden. Netzwerke ermöglichen es, die eigene Expertise und Professionalität zu präsentieren, was wiederum das Vertrauen und die Anerkennung anderer Fachleute und potenzieller Arbeitgeber stärkt.
5. **Karrieremöglichkeiten und Empfehlungen:** Netzwerke bieten Zugang zu verdeckten Karrieremöglichkeiten, die nicht öffentlich ausgeschrieben sind (**verdeckter Stellenmarkt**). Oftmals werden Stellen intern oder über persönliche Empfehlungen vergeben. Durch den Aufbau von Beziehungen zu Entscheidungsträgern und ein aktives Netzwerken erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, von diesen Möglichkeiten zu erfahren und von anderen empfohlen zu werden.

**Verdeckter Stellenmarkt**

Der „verdeckte Stellenmarkt“ umfasst alle unveröffentlichten Stellen, die ohne öffentliche Ausschreibung besetzt werden **Es ist eine ungültige Quelle angegeben.**.

1. **Geschäftliche Kooperationen und Karriereentwicklung:** Netzwerke bieten die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit anderen Fachleuten und Unternehmen, sei es in Form von Projekten, Kooperationen oder Joint Ventures. Solche Geschäftspartnerschaften können die berufliche Entwicklung fördern, neue Geschäftsmöglichkeiten eröffnen und den beruflichen Aufstieg unterstützen.

Die Autor:innen Barthauer et al. (2019) unterscheiden verschiedene Netzwerktypen im beruflichen Kontext: Unterstützungsnetzwerke, Führungsnetzwerke, Buy-In-Netzwerke sowie interne und externe Netzwerkkontakte:

* **Unterstützungsnetzwerke:** Sie sind von großer Bedeutung für die berufliche Entwicklung und beziehen sich auf die Unterstützung von Kolleg:innen und Vorgesetzten. Diese Netzwerke bieten karrierebezogene Unterstützung, indem sie die Sichtbarkeit der eigenen Arbeit fördern und prestigeträchtige Aufgaben und Projekte vermitteln. Sie bieten auch psychosoziale Unterstützung in Form von Ratschlägen und Hilfe im beruflichen Kontext. Studien haben gezeigt, dass diese Art der Unterstützung mit Karriereerfolgsmaßen wie Karrierezufriedenheit, Beförderungen und Gehaltserhöhungen zusammenhängt.
* **Führungsnetzwerke:** Für die Karriereförderung von Führungskräften sind neben Mentor-Mentee-Beziehungen auch Führungsnetzwerke wichtig. Diese Netzwerke bestehen aus kollegialen, organisationalen, bereichsspezifischen und kollektiven Führungsnetzwerken. Kollegiale Netzwerke verbinden Führungskräfte aufgrund gemeinsamer Erfahrungen, Aufgaben und Interessen. Organisationale Netzwerke bestehen aus informellen Beziehungen innerhalb des Unternehmens, die Innovationen, Effektivität und Produktivität fördern. Bereichsspezifische Strategienetzwerke verbinden Führungskräfte mit gemeinsamen strategischen Zielen, während kollektive Netzwerke selbstorganisierte Systeme darstellen, die Führungskräfte mit gemeinsamen Interessen verbinden.
* **Buy-In-Netzwerke:** Sie spielen eine Rolle bei der effizienten Gestaltung von Arbeitsprozessen, dem Change Management und der Förderung von Innovationen. Oftmals sind einflussreiche Personen Teil der Netzwerke , die Einverständnis und Zustimmung für Projektvorschläge, Strategieausrichtungen oder innovative Veränderungsprozesse geben können. Durch den Austausch von Informationen, Dienstleistungen, Produkten oder Ressourcen zwischen den Netzwerkakteur:innen wird das Engagement und die Ressourcenbeschaffung gefördert. Die Größe des Buy-In-Netzwerks erhöht die Möglichkeiten der Akteur:innen, ihre eigenen Initiativen und Ansichten durchzusetzen.
* **Interne und externe Netzwerke:** Die Unterscheidung zwischen internen und externen Netzwerken ist ebenfalls relevant. Interne Netzwerke beziehen sich auf Kontakte innerhalb der eigenen Abteilung oder des eigenen Unternehmens, während externe Netzwerke Kontakte außerhalb des eigenen Arbeitskontextes umfassen. Interne Netzwerke (gerade bei Unterstützung durch höhere Hierarchieebenen, siehe Seefeld, 2022) bieten Zugang zu Ressourcen, Unterstützung und Zusammenarbeit, während externe Netzwerke den Austausch von Informationen und die Erweiterung beruflicher Möglichkeiten ermöglichen.

Zudem soll auch darauf hingewiesen werden, dass es geschlechtsspezifische Netzwerke gibt – einige Netzwerke waren bislang eher Männern vorbehalten, sodass nun auch Frauen zunehmend eigene Netzwerke aufbauen bzw. einige Netzwerke speziell für alle Geschlechtsidentitäten und sexuellen Orientierungen offen sind. Studien zeigen, dass es nicht nur im Hinblick auf die Vernetzung geschlechtsspezifische Netzwerkunterschiede gibt, sondern auch in den jeweiligen Erwartungen an das Netzwerk (Seefeld, 2022, S. 13). Somit gibt es Berechtigungen für geschlechtsübergreifende wie auch geschlechtsspezifische Netzwerke.

### Soziale Netzwerke im beruflichen Kontext

In den letzten Jahren hat die Bedeutung von sozialen Netzwerken bei der Jobsuche deutlich zugenommen (Pflaum, 2020, S. 107). Auch Unternehmen, die als innovativ gelten, werben verstärkt auf Plattformen wie Facebook, Instagram, TikTok und ähnlichen, um Personal zu gewinnen. Die Nutzung von beruflichen Plattformen, wie Xing oder LinkedIn, für die Jobsuche ist ebenfalls weit verbreitet. Daher kann es sich für Berufstätige lohnen, ein Profil anzulegen. Immer mehr Personalverantwortliche inserieren nicht nur Stellenangebote auf diesen Plattformen, sondern nutzen sie aktiv, um Kandidat:innen anzusprechen.

Die beiden größten beruflichen Netzwerke in Deutschland sind LinkedIn und Xing. Beide spielen eine wichtige Rolle als soziales berufliches Netzwerk. Nachfolgend soll auf ihre Relevanz im Detail eingegangen werden:

1. **Berufliches Netzwerk**: Plattformen, wie LinkedIn oder Xing ermöglichen es den Nutzenden, ein berufliches Netzwerk aufzubauen und zu pflegen. Durch die Verbindung mit Kolleg:innen, Vorgesetzten, Geschäftspartner:innen und anderen Fachleuten können wertvolle Kontakte geknüpft und gepfelgt werden. Dieses Netzwerk kann dabei helfen, berufliche Möglichkeiten zu entdecken, Informationen auszutauschen, Ressourcen zu teilen und langfristige berufliche Beziehungen aufzubauen.
2. **Sichtbarkeit und Selbstvermarktung:** LinkedIn und Xing bieten Plattformen, um das eigene berufliche Profil online zu präsentieren. Durch detaillierte Informationen zu Berufserfahrung, Fähigkeiten, Ausbildung und Erfolgen können Nutzende ihre Expertise und Professionalität herausstellen. Dies erhöht die Sichtbarkeit für potenzielle Arbeitgeber, Headhunter und berufliche Kontakte, die auf der Suche nach qualifizierten Fachkräften oder Geschäftspartner:innen sind.
3. **Jobchancen und Stellensuche:** LinkedIn und Xing dienen als wichtige Ressourcen für die Stellensuche. Viele Unternehmen veröffentlichen ihre aktuellen Stellenangebote auf diesen Plattformen, wodurch Jobsuchende Zugang zu einer Vielzahl von Karrieremöglichkeiten erhalten. Darüber hinaus bieten diese Plattformen Funktionen wie Jobbenachrichtigungen, Empfehlungen und die Möglichkeit, sich direkt auf Stellen zu bewerben.
4. **Fachlicher Austausch und Lernen:** LinkedIn und Xing bieten Foren und Gruppen, in denen Fachleute sich zu spezifischen Themen austauschen und Wissen teilen können. Diese Plattformen ermöglichen den Zugang zu branchenspezifischen Inhalten, Diskussionen, Fachartikeln und Expertenmeinungen. Dies fördert den kontinuierlichen Lernprozess und die berufliche Weiterentwicklung.
5. **Personal Branding:** LinkedIn und Xing bieten Möglichkeiten zur persönlichen Markenbildung. Durch die aktive Beteiligung an relevanten Diskussionen, das Teilen von Fachwissen, das Veröffentlichen von Beiträgen und das Aufzeigen der eigenen beruflichen Erfolge kann man sich als Experte auf seinem Gebiet positionieren und das Vertrauen potenzieller Arbeitgeber und Geschäftspartner:innen gewinnen.

Soziale Netzwerke bieten somit auch im beruflichen Kontext Möglichkeiten, die eigene Karriere voranzutreiben, berufliche Chancen zu entdecken und wertvolle Kontakte zu knüpfen. Es wird empfohlen, regelmäßig eine Überprüfung der Suchergebnisse vorzunehmen, wenn der eigene Name in eine Suchmaschine eingegeben wird (Sommerlatte, 2022, S. 161). Falls die Ergebnisse als nicht optimal empfunden werden, besteht die Möglichkeit, diese zu beeinflussen. Dies kann durch die Erstellung neuerer Veröffentlichungen erreicht werden, um eine optimale Positionierung in den Suchergebnissen zu gewährleisten, sodass diese an erster Stelle erscheinen. Eine solche Maßnahme kann auch erforderlich sein, wenn eine Person denselben oder einen ähnlichen Namen trägt. In einem solchen Fall sollte eine optimale Positionierung der Online-Informationen angestrebt werden, um sich von anderen abzuheben.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte beschreiben Sie, welche Rolle Netzwerken für eine Karriere haben kann.

*Netzwerken ist in einer Karriere von entscheidender Bedeutung, da es die Möglichkeit bietet, wertvolle Kontakte zu knüpfen, berufliche Beziehungen aus-, und aufzubauen sowie potenzielle Chancen für berufliches Wachstum und beruflichen Erfolg zu erschließen. Ein gut gepflegtes berufliches Netzwerk kann den Zugang zu Informationen, Ressourcen und Unterstützung verbessern, was die Karriereentwicklung und die Aussichten auf interessante Jobangebote erheblich fördern kann.*

2. Bitte erklären Sie die Bedeutung von sozialen Netzwerken im beruflichen Kontext.

*Soziale Netzwerke spielen eine wichtige Rolle im beruflichen Kontext, da sie es ermöglichen, wertvolle berufliche Beziehungen aufzubauen, Branchentrends zu verfolgen und Informationen über potenzielle Karrierechancen auszutauschen. Sie bieten eine effiziente Plattform, um sich zu vernetzen, berufliche Sichtbarkeit zu erhöhen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu entdecken.*

## 8.3 Gestaltung von Lebenslauf und Anschreiben

### Lebenslauf im deutschsprachigen Raum

Der Lebenslauf sollte einen ersten Eindruck von der Persönlichkeit des Bewerbers vermitteln und gleichzeitig zur ausgeschriebenen Stelle passen. Im Zweifel sollte ein klassisches Design verwendet werden, das sowohl die Persönlichkeit zum Ausdruck bringt als auch beim Betrachten schnell und leicht einen Überblick ermöglicht (Pflaum, 2020, S. 113). Unabhängig von der Berufserfahrung und Ausbildung sollte ein Lebenslauf niemals mehr als drei Seiten umfassen, einschließlich des Deckblatts, oder zwei Seiten ohne Deckblatt. Die Verwendung eines Deckblatts ist eine Geschmacksfrage. Der derzeitige Trend geht in Richtung Verzicht auf ein Deckblatt.

Auch die Verwendung eines Bewerbungsfotos ist heute optional, obwohl es lange Zeit in Deutschland obligatorisch war (Pflaum, 2020, S. 113–114). Falls ein Bild verwendet wird, sollte es professionell aufgenommen sein. Der Dresscode auf den Fotos ist in den letzten Jahren lockerer geworden. Die Krawatte ist für Männer in den meisten Fällen nicht mehr zwingend erforderlich, genauso wie zusammengebundene Haare für Frauen. Zu berücksichtigen ist in jedem Falle die Branche und das Unternehmen, auf das man sich bewerben möchte. Hilfreich ist zu prüfen, wie Mitarbeiter:innen in der angestrebten Position typischerweise gekleidet sind. Manchmal gibt die Stellenanzeige selbst Hinweise oder es lohnt sich ein Blick auf die Webseite des Unternehmens.

Bei der Gliederung des Lebenslaufs sollten zwei Prinzipien beachtet werden (Pflaum, 2020, S. 105–119): Erstens sollte von Wichtigem zu weniger Wichtigem gegliedert werden (unwichtige Informationen sollten im Zweifel ohnehin weggelassen werden). Zweitens sollte chronologisch von Aktuellem zu weniger Aktuellem vorgegangen werden. In der Regel beginnt der Lebenslauf mit dem höchsten Schulabschluss der zuletzt besuchten weiterführenden Schule. Eine mögliche Gliederung umfasst den beruflichen Werdegang, berufliche Fort- und Weiterbildungen, den akademischen Werdegang, gegebenenfalls die Berufsausbildung, den schulischen Werdegang (nur der höchste Abschluss), IT- und Sprachkenntnisse sowie gegebenenfalls ehrenamtliches Engagement. Die Gliederung sollte den Anforderungen der Stelle entsprechen.

Auslandsaufenthalte gewinnen zunehmend an Bedeutung und sollten im Lebenslauf erkennbar sein. Es kann eine separate Kategorie für solche Aufenthalte geben oder sie können in den beruflichen Werdegang (z. B. Auslandspraktika) oder den akademischen Werdegang (z. B. Auslandssemester) integriert werden. Längere Urlaubsreisen oder kurze Schüleraustausche gehören nicht zu relevanten Auslandserfahrungen und sollten daher nicht im Lebenslauf erwähnt werden. In der Regel dauert ein relevanter Auslandsaufenthalt mehrere Monate.

Bei Praktika gilt Ähnliches. Kurze Praktika von ein bis zwei Wochen sind für den Lebenslauf kaum relevant. Hier zählen nur mehrmonatige Erfahrungen.

Die Angabe von Hobbys ist Geschmackssache. Einige Personalverantwortliche ziehen Rückschlüsse auf die Persönlichkeit der Bewerber:innen aus den angegebenen Hobbys und berücksichtigen dies in ihrer Gesamteinschätzung. Auch hier kann im Zweifel auch durchaus auf die Nennung von Hobbys verzichtet werden. Zu viele Hobbys oder besonders riskante Hobbys können einen negativen Eindruck erwecken.

### Anschreiben im deutschsprachigen Raum

Unternehmen beginnen zunehmend auf das traditionelle Anschreiben zu verzichten und ersetzen es stattdessen durch ein kurzes Motivationsschreiben (Pflaum, 2020, S. 108). Dennoch ist es in jedem Fall ratsam, schriftlich über die Stelle, das Unternehmen und die eigene Motivation nachzudenken. Zudem sollte überlegt werden, welche Kompetenzen man für die Stelle mitbringt, wie das Unternehmen von der eigenen Person profitieren kann und wie die beruflichen Pläne in Bezug auf die Stelle aussehen. Diese Vorbereitung wird spätestens im Vorstellungsgespräch belohnt.

Bewerber:innen sind oft sehr gut darin, ihre eigenen Fähigkeiten und Erfahrungen aufzulisten. Es ist legitim, bestimmte inhaltliche Beschreibungen der eigenen Fähigkeiten wiederholt zu verwenden. In den meisten Fällen reichen zwei bis drei Texte, die auf die konkrete Stellenanzeige abgestimmt sind, um dem Anschreiben eine individuelle Note zu verleihen, die die Verantwortlichen im Unternehmen anspricht.

Ein Anschreiben folgt oftmals dieser oder einer ähnlichen Struktur (Pflaum, 2020, S. 109–112):

* **Anrede:** Idealerweise wird eine bestimmte Person im Unternehmen mit Namen angesprochen. Falls im Ausnahmefall kein:e feste:r Ansprechpartner:in im Unternehmen ermittelt werden kann, sollte die Anrede „Sehr geehrte Damen und Herren“ verwendet werden.
* **Einleitung:** Diese beschreibt, wie man auf die Stelle aufmerksam geworden ist.
* **Motivation:** Hier geht es um die Beschreibung der Motivation, sich auf diese Stelle in diesem Unternehmen zu bewerben.
* **Fachliche Kompetenzen:** Benennung der beruflichen Kenntnisse und relevanten Erfahrungen und wie sich diese mit den Anforderungen des Unternehmens decken. Es ist wichtig, sich auf die für die Stellenausschreibung relevanten Aspekte zu konzentrieren und nicht einfach den Lebenslauf zu wiederholen.
* **Persönliche/soziale Kompetenzen:** Hier werden persönliche Eigenschaften, die die fachlichen Kenntnisse und Erfahrungen umschreiben, ergänzt.
* **Eintrittstermin und Gehaltswunsch:** Danach folgt die Benennung des frühestmöglichen Eintrittstermins, idealerweise mit einem konkreten Datum (vier Wochen oder mehr) zum Monatsbeginn an. Die Frage nach dem Gehalt ist eine sensible Frage. Es empfiehlt sich, einen Gehaltswunsch nur anzugeben, wenn dies explizit gefordert wird.
* **Schlussformulierung:** Zum Schluss sollte ein Ausdruck der Freude auf eine Einladung zu einem persönlichen Vorstellungsgespräch erfolgen.

Zu beachten ist, dass das Anschreiben oben rechts das aktuelle Datum und den Ort in folgender Form enthält: Ort, TT.MM.JJJJ. Auch wenn das Schreiben als E-Mail-Anhang versendet wird, sollte es zudem einen Briefkopf mit den Adressdat:innen enthalten, gefolgt von der vollständigen Adresse des Unternehmens, wie in der Stellenanzeige angegeben. Auch das Anschreiben sollte knapp verfasst werden und eine Seite nicht übersteigen.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ *Beim Verfassen von Lebenslauf und Anschreiben ist es wichtig, eine klare und übersichtliche Formatierung zu wählen, die professionell wirkt und leicht zu lesen ist.*

¨ Der Lebenslauf sollte nur die positiven Aspekte der beruflichen Laufbahn hervorheben und etwaige Lücken oder Fehltritte verschweigen.

¨ *Das Anschreiben sollte auf die Stellenanzeige zugeschnitten sein und die relevanten Fähigkeiten, Erfahrungen und Leistungen des:der Bewerber:in hervorheben, die für die angestrebte Position von Bedeutung sind.*

¨ Im Anschreiben sollte der:die Bewerber:in die Gehaltsvorstellungen erwähnen und nach der Möglichkeit einer Gehaltserhöhung fragen.

## 8.4 Schriftliche Bewerbung und Video -Bewerbung

### Schriftliche Bewerbung im internationalen Vergleich

Die schriftliche Bewerbung kann je nach Region und Kultur unterschiedlich sein. Im englischsprachigen Raum und im asiatischen Raum gibt es einige typische Unterschiede im Hinblick auf Lebenslauf und Anschreiben, die es zu beachten gilt.

**Resume**

Der Begriff „Resume“ stammt aus dem Französischen und bedeutet „Zusammenfassung“ oder „Überblick“.

Im englischsprachigen Raum, insbesondere in den USA, wird häufig ein „**Resume**“ verwendet, das auf die Fähigkeiten und Erfolge des:der Bewerber:in fokussiert ist. Der Ausgangspunkt ist bereits grundlegend unterschiedlich: In einer Bewerbung im englischsprachigen Raum liegt der Fokus nicht darauf, die bisherigen Tätigkeiten in einem Unternehmen zu beschreiben, sondern vielmehr darauf, welche Erfolge in dem Unternehmen erreicht wurden (Bosewitz & Bosewitz, 2021). Ein amerikanischer Lebenslauf kann länger sein und mehrere Seiten umfassen, um detailliert auf die beruflichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Bildungsabschlüsse einzugehen. Es ist unüblich, ein Bewerbungsfoto im Lebenslauf zu verwenden, um Diskriminierungen zu vermeiden und den Bewerbungsprozess objektiver zu gestalten. Das Anschreiben kann eine flexiblere Struktur haben, wobei der Schwerpunkt auf den relevanten Fähigkeiten und Erfahrungen liegt. Es kann auch informeller im Schreibstil sein, um die Aufmerksamkeit des:der Leser:in zu gewinnen.

Im asiatischen Raum, wie zum Beispiel Japan oder Südkorea, wird der Lebenslauf oft in einem standardisierten Format erstellt, das bestimmte Abschnitte und Angaben enthält. Ähnlich wie im amerikanischen Raum kann ein asiatischer Lebenslauf etwas länger sein und mehrere Seiten umfassen. Ein Bewerbungsfoto im Lebenslauf ist im asiatischen Raum oft üblich und wird auch erwartet. Der Lebenslauf kann eine eher formale und ausführliche Sprache verwenden, mit detaillierten Beschreibungen von Tätigkeiten und Erfolgen. Im Anschreiben kann eine umfangreiche Hintergrundinformation über den:die Bewerber:in geliefert werden, um die persönlichen Hintergründe und Motivationen ausführlich zu beschreiben.

Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass diese Unterschiede nur grobe Richtlinien sind und je nach individuellen Vorlieben und Branchen variieren können. Bei einer Bewerbung im englischsprachigen oder asiatischen Raum ist es entscheidend, sich über die spezifischen Anforderungen und Erwartungen des jeweiligen Landes oder Unternehmens zu informieren und den Lebenslauf sowie das Anschreiben entsprechend anzupassen. Die Autor:innen Bosewitz und Bosewitz (Professionell bewerben auf Englisch, 2021) gehen auf Bewerbungen in unterschiedlichen Ländern und die jeweiligen länderspezifischen Besonderheiten sowie Anforderungen ein, die es dabei zu berücksichtigen gilt. Es empfiehlt sich, sich mit den jeweiligen internationalen Anforderungen genauestens auseinanderzusetzen und mit den jeweiligen Gepflogenheiten vertraut zu machen, wenn man sich für eine Tätigkeit in einem anderen Land oder Kontinent interessiert.

### Video-Bewerbung

Heutzutage wird die Gesellschaft durch die digitale Echtzeit-Kommunikation geprägt, was auch zu neuen Anforderungen an das Recruiting und die Personalabteilungen in Unternehmen führt (Schiebeck, 2019, S. 319). Auch wenn Stellen oftmals über digitale Stellenportale veröffentlicht werden, erfolgt die Bewerbung häufig umständlich über Registrierungen in Datenbanken und das Ausfüllen von Formularen, was nicht für eine zeitgemäße Kommunikation mit Bewerber:innen spricht (Schiebeck, 2019, S. 320). Erst allmählich fangen Unternehmen an, nach dem Ansatz der **Candidate Centricity** auch ihren Bewerbungsprozess zu vereinfachen und auf die Bedürfnisse der Bewerber:inen auszurichten (Knabenreich, 2019, S. 97).

**Candidate Centricity**

Untersuchungen zeigten, dass durchschnittlich 70 % der Bewerber:innen aufgrund schlecht eingebundener oder umständlicher Bewerbungsformulare verloren gehen (Knabenreich, 2019, S. 166).

Aufgrund der hohen Nutzung von Smartphones und Tablets spielt Mobile Recruiting eine immer wichtigere Rolle, also die Abwicklung einer Bewerbung rein über mobile Endgeräte (Schiebeck, 2019, S. 322). Dies bedeutet, dass der gesamte Bewerbungsprozess mobil durchzuführen sein sollte, von der Suche eines Stellenangebots bis hin zur Versendung der Bewerbungsunterlagen.

Da gerade die jüngere Generation zunehmend Videos gegenüber reinem Text bevorzugt (Sommerlatte, 2022, S. 162), experimentieren immer mehr Unternehmen auch mit Video-Bewerbungen im Rahmen einer Stellenbesetzung. Die Art der veröffentlichten Inhalte bietet dabei wichtige Hinweise auf die Interessen der Person. Selbstverständlich können solche Videos keine persönliche Interaktion oder ein persönliches Treffen ersetzen, dennoch können sie eine wertvolle erste Informationsquelle über den Kandidaten darstellen. Aus diesem Grund ist es entscheidend, sicherzustellen, dass Online-Inhalte von hoher Qualität sind und eine Person angemessen repräsentieren. Eine Video-Bewerbung hat nicht nur Vorteile für die Kandidat:innen: Wenn potenziellen Mitarbeiter:innen der Bewerbungsprozess erleichtert wird, ist es wahrscheinlicher, dass sie tatsächlich eine Bewerbung einreichen, was kostengünstiger ist als das Einladen vermeintlich interessanter Kandidat:innen, nur um nach kurzer Zeit festzustellen, dass sie nicht zur Unternehmenskultur und Persönlichkeit passen (Schiebeck, 2019, S. 323).

Ein sogenannter Video-Lebenslauf zeigt die Fähigkeit, soziale Medien zu nutzen, was in der heutigen Zeit zunehmend als eine erforderliche Fähigkeit für viele Jobs angesehen wird (Sommerlatte, 2022, S. 162). Zudem bietet er die einzigartige Möglichkeit, sich bestmöglich zu präsentieren, da das Video nach eigenen Vorstellungen gestalten werden kann und somit deutlich mehr Individualität vermittelt als ein klassischer Lebenslauf. Dabei sollte ein solches Video nicht länger als fünf Minuten dauern. Sommerlatte (Sommerlatte, 2022, S. 163–164) schlägt dafür folgende Strukturierung vor:

* **Einleitung (ca. 30 Sekunden):** Hier wird eine kurze Einführung als Person und die Darlegung der eigenen Motivation und Interessen und persönlichen Ziele gegeben.
* **Hauptteil (zwei bis vier Minuten):** Das ist eine kompakte Übersicht über den beruflichen Werdegang. Es könnte auch sinnvoll sein, einige der weniger angenehmen Erfahrungen oder sogar bestimmte Misserfolge zu erwähnen. Ziel des Video-Lebenslaufs ist es, einen persönlichen Eindruck der Persönlichkeit zu vermitteln.
* **Fazit (ca. 30 Sekunden):** Hier steht das Skizzieren der eigenen Vision für die berufliche Entwicklung und die angestrebten nächsten Schritte im Vordergrund. Es könnte auch ratsam sein, bestimmte persönliche Aspekte zu erwähnen, die für die eigene Situation relevant sein könnten, wie beispielsweise geografische Präferenzen und Mobilität.

Es ist zu erwarten, dass Video-Bewerbungen zukünftig eine eher größere Rolle in einem Bewerbungsverfahren spielen werden.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte kreuzen Sie die richtigen Aussagen an.

¨ In allen Ländern ist es ein gutes Zeichen, ein professionelles Bewerbungsfoto in den Lebenslauf einzufügen, um sich ein persönliches Bild von dem:der Kandidat:in machen zu können.

¨ *In den USA wird im Anschreiben ein lockerer, direkter und informeller Schreibstil im Anschreiben akzeptiert*.

2. Bitte beschreiben Sie, was die Bedeutung einer Videobewerbung ist und wie sie aufgebaut sein sollte.

*Eine Video-Bewerbung zeigt dir Fähigkeit zur Nutzung sozialer Medien als notwendige Voraussetzung für viele Jobs und bietet eine einzigartige Möglichkeit, sich individuell zu präsentieren. Empfohlen wird eine Struktur mit einer kurzen Einführung zur Person und persönlichen Zielen, einem Hauptteil mit beruflichem Werdegang und einer persönlichen Note sowie einem abschließenden Fazit zur Vision und angestrebten nächsten Schritten. Insgesamt sollte eine Video-Bewerbung nicht länger als fünf Minuten dauern.*

## 8.5 Auswahlverfahren

Die Auswahl von geeigneten Bewerber:innen im Rahmen von Bewerbungsprozessen ist ein wesentlicher Aspekt für die erfolgreiche Besetzung von Positionen in Organisationen. Um sicherzustellen, dass die bestmöglichen Kandidat:innen ausgewählt werden, greifen Unternehmen auf eine Vielzahl von Auswahlverfahren zurück. Diese Verfahren dienen dazu, nicht nur die fachlichen Kompetenzen der Bewerber zu bewerten, sondern auch ihre sozialen Fähigkeiten, Teamfähigkeit und persönlichen Eigenschaften, die für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind. Im Folgenden werden drei wichtige Auswahlverfahren näher betrachtet: persönliche Auswahlgespräche, Panel Interview und Assessment Center. Jedes dieser Verfahren hat spezifische Merkmale und Zielsetzungen, die es ermöglichen, umfassendere Einblicke in die Eignung und das Potenzial der Bewerber:innen zu gewinnen.

### Persönliche Auswahlgespräche

Obwohl kein Bewerbungsgespräch dem anderen gleicht, gibt es oftmals einen typischen Ablauf, der die folgenden Phasen umfasst (Pflaum, 2020, S. 126–127):

1. **Begrüßung des:der Bewerber:in:** In dieser Phase sollten grundlegende Aspekte wie die korrekte Begrüßung, ein angemessener Händedruck und ein positiver Smalltalk geübt werden. Häufiger Smalltalk geht auf die Anreise ein oder das aktuelle Wetter.
2. **Vorstellung der persönlichen Situation:** Hier besteht die Möglichkeit, über die schulische, akademische und berufliche Entwicklung zu sprechen. Es ist von Vorteil, wenn man in der Lage ist, innerhalb von fünf Minuten einen strukturierten, positiven und authentischen Überblick über den bisherigen Werdegang zu geben. Dies ermöglicht noch ausreichend Zeit für das weitere Gespräch und erspart jemanden, an die Zeit zu ermahnen. Zudem wäre das der geeignete Moment, um das Interesse und die Motivation an dem Arbeitgeber und der Stelle zu bekunden.
3. **Informationen über das Unternehmen:** Die Gesprächspartner geben Informationen über das Unternehmen und die ausgeschriebene Position. In dieser Phase ist es wichtig, aktiv zuzuhören, gegebenenfalls Notizen zu machen und Fragen zu spezifischen Punkten zu stellen.
4. **Vertragliche Eckdaten:** Neben Fragen zum Gehalt werden in dieser Phase auch Rahmenbedingungen, wie den frühesten Eintrittszeitpunkt und organisatorische Aspekte des Jobeinstiegs (z.B. Umzug) besprochen. Es ist ratsam, im Vorfeld zu recherchieren, welches Gehalt in der entsprechenden Branche üblich ist.
5. **Abschluss des Gesprächs:** Der letzte Eindruck, der hinterlassen wird, ist fast genauso von Bedeutung wie die vorherigen Phasen. Diese Gelegenheit ist wichtig, um das Gesamtbild abzurunden. Beispielsweise kann nach den nächsten Schritten gefragt werden. Die Verabschiedung sollte selbstbewusst mit einem Blickkontakt und einem festen Händedruck erfolgen, auch wenn man selbst den Eindruck hat, dass das Gespräch nicht optimal verlaufen ist.

Wichtig im Gespräch ist es, ruhig zu bleiben und überlegte Antworten auf sogenannte Stressfragen zu geben. Wenn eine Frage überrascht oder Zeit zum Nachdenken benötigt wird, sollte dies offen angesprochen werden. In den letzten Jahren haben sich Bewerbungsgespräche eher zu einem authentischen Dialog entwickelt, bei dem das Ziel darin besteht, sich gegenseitig kennenzulernen und festzustellen, ob eine Passung zwischen dem:der Bewerber:in und dem Unternehmen besteht (Pflaum, 2020, S. 127). Als Bewerber:in sollte man sich bewusst machen, dass sich auch das Unternehmen bei dem Kandidat:in als Arbeitgeber bewirbt.

### Panel Interview

Früher war das Vorstellungsgespräch mit den potenziellen Vorgesetzten weit verbreitet, während sich heutzutage das Panel Interview mit strukturierten Interviews und mehreren Interviewpartner:innen zunehmend durchsetzt (Klein & Zarzar, 2020, S. 229–231). Bei einem Panel Interview sind mehrere Fragesteller:innen involviert.

Das Panel Interview ist ein eignungsdiagnostisches Verfahren, das ein gutes Verhältnis von Nutzen (Validität ca. 0,6) zu Aufwand (Zeitbedarf: 60 bis 90 Minuten) für die durchführenden Unternehmen aufweist. Unter Validität wird das Ausmaß verstanden, in dem eine Methode tatsächlich das misst, was zu messen ist. In diesem Falle bedeutet dies, dass die Vorhersage mit der späteren Leistung des Kandidaten übereinstimmt. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet eine Validität von 0,6, dass man mit 40 % fehlerhaften Einschätzungen rechnen muss (Klein & Zarzar, 2020, S. 230). Assessment Center mit Rollenspielen und Gruppenübungen weisen eine etwas höhere Validität auf, sind jedoch zeitlich aufwendiger.

Das Panel Interview stellt ein Umfeld dar, in dem Menschen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, nämlich die am besten geeignete Person für eine bestimmte Aufgabe zu finden, zu beobachten und zu beurteilen. Dabei werden die erforderlichen Fähigkeiten berücksichtigt, um diese Aufgabe nicht nur zu erfüllen, sondern die Aufgabe auch erfolgreich weiterzuentwickeln und das Unternehmen somit langfristig zum Erfolg zu bringen. Am Ende stellt sich die Frage, ob die Stelle und der:die Kandidat:in zueinander passen.

### Assessment Center

In einigen Fällen veranstalten Unternehmen sogenannte Assessment Center als Ergänzung oder Alternative zu herkömmlichen Jobinterviews. Über ein solches Assessment Center soll überprüft werden, „inwiefern die Interessen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Bewerberinnen und Bewerber zu der vakanten Stelle sowie zum Unternehmen passen“ (Hofer & Spurk, 2019, S. 478–479). Ziel ist es, geeignete Kandidat:innen zu identifizieren um, eine hohe Passung zwischen Person und Tätigkeit beziehungsweise dem Unternehmen herzustellen (Hofer & Spurk, 2019, S. 478–479). Assessment Center bieten den Bewerber:innen die Möglichkeit, sich gemeinsam mit anderen Teilnehmer:innen in verschiedenen Übungen, Frage- und Antwortrunden, Einzel- und Gruppenaufgaben sowie Fallstudien zu präsentieren (Pflaum, 2020, S. 128–129). Das Unternehmen erhofft sich dadurch einen authentischen Eindruck von den Fähigkeiten und Herangehensweisen der Bewerber:innen bei der Lösung von Team- und Einzelarbeitsproblemen. Dabei steht weniger die perfekte Lösung im Vordergrund, sondern vielmehr das Engagement und die gewählten Lösungsansätze. Auch im Rahmen eines Assessment Centers darf nicht vergessen werden: Nicht nur der:die Bewerber:in bewirbt sich beim Unternehmen, sondern das Unternehmen sich auch bei dem:der Bewerber:in.

Insgesamt stellen Auswahlverfahren einen essenziellen Prozess dar, um qualifizierte und passende Kandidaten für eine Stelle auszuwählen. Die Kombination verschiedener Auswahlverfahren ermöglicht es Unternehmen, die Eignung der Bewerber:innen in einem umfassenden Kontext zu bewerten und eine fundierte Entscheidung zu treffen.

Ein gut gestaltetes und sorgfältig durchgeführtes Auswahlverfahren führt zu einer treffenden Kandidatenauswahl, die langfristig zum Erfolg und zur Leistungsfähigkeit der Organisation beiträgt. Es ist daher von zentraler Bedeutung, dass Unternehmen kontinuierlich ihre Auswahlverfahren optimieren und an die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Stelle und Branche anpassen, um den besten Talenten die Möglichkeit zu bieten, ihre Fähigkeiten und Talente optimal einzubringen.

### Fragen zur Selbstkontrolle

1. Bitte vergleichen Sie persönliche Auswahlgespräche mit Panel Interviews und Assessment Center.

*Während persönliche Auswahlgespräche eine direkte Interaktion zwischen Bewerber:in und Entscheidungsträger:innen bieten, um persönliche Eindrücke zu gewinnen, ermöglichen Panel Interviews die Bewertung durch mehrere Beurteiler:innen, die unterschiedliche Perspektiven einbringen. Assessment Center bieten hingegen die Möglichkeit, Kandidat:innen in realitätsnahen Szenarien zu beobachten und ihre Fähigkeiten und Verhaltensweisen unter praxisnahen Bedingungen zu überprüfen.*

Zusammenfassung

Datenbanken spielen heutzutage für die Arbeitssuche eine große Bedeutung. Jedoch empfiehlt es sich, sich nicht ausschließlich auf eine Datenbank zu verlassen, sondern Unternehmenswebseiten, Jobbörsen und Jobsuchmaschinen gleichermaßen zu verwenden, um einen guten Überblick über offene Stellen zu haben.

Eine besonders große Rolle bei der eigenen Karriere spielen Netzwerke. Diese sind entscheidend für den beruflichen Fortschritt und das Erreichen von Karrierezielen. Das aktive Netzwerken umfasst das Knüpfen und Pflegen informeller Beziehungen, um berufliche Vorteile bestmöglich zu nutzen. Dabei sind unterschiedliche Formen von Netzwerken zu unterscheiden. Unterstützungsnetzwerke bieten karrierebezogene und psychosoziale Unterstützung von Kolleg:innen und Vorgesetzten, was mit Karriereerfolgsmaßen wie Zufriedenheit, Beförderungen und Gehaltserhöhungen verbunden ist. Führungsnetzwerke spielen eine wichtige Rolle bei der Karriereförderung von Führungskräften, darunter kollegiale, organisatorische, bereichsspezifische und kollektive Netzwerke. Buy-In-Netzwerke fördern effiziente Arbeitsprozesse aber auch unternehmerische Veränderungen durch den Austausch von Zustimmung und Ressourcen zwischen einflussreichen Akteur:innen. Die Unterscheidung zwischen internen und externen Netzwerken ist ebenfalls relevant.

Die beruflichen Netzwerke LinkedIn und Xing ermöglichen es den Nutzenden, wertvolle berufliche Kontakte aufzubauen und zu pflegen, ihre Sichtbarkeit und Selbstvermarktung zu verbessern, nach Jobchancen zu suchen, fachlichen Austausch und Lernen zu fördern sowie ihr Personal Branding zu stärken. Diese Plattformen bieten vielfältige Möglichkeiten, die Karriere voranzutreiben und berufliche Chancen zu entdecken.

In der schriftlichen Bewerbung sollte wie folgt vorgegangen werden: Der Lebenslauf sollte einen klaren Überblick über die persönlichen Informationen, den beruflichen Werdegang, Ausbildung, Fortbildungen und relevante Kenntnisse bieten. Es sollte eine klare Gliederung von Wichtigem zu weniger Wichtigem und chronologisch von Aktuellem zu weniger Aktuellem erfolgen. Das traditionelle Anschreiben kann durch ein kurzes Motivationsschreiben ersetzt werden. Es sollte auf die Stellenausschreibung abgestimmt sein und die Motivation, fachlichen Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften hervorheben, die für die Stelle relevant sind.

Herauszustellen ist, dass sich Bewerbungen oftmals international zwischen unterschiedlichen Region und Kulturen voneinander unterscheiden. Daher ist es unerlässlich, sich mit den genauen kulturellen Anforderungen vor der Erstellung einer Bewerbung auseinanderzusetzen. Jedoch scheinen Video-Bewerbungen in Zeiten von zunehmender digitalen Kommunikation größere Relevanz zu gewinnen.

Die Auswahl der passenden Bewerber:innen in Bewerbungsprozessen ist entscheidend für eine erfolgreiche Besetzung von Stellen in Unternehmen. Um sicherzustellen, dass die besten Kandidat:innen ausgewählt werden, nutzen Unternehmen verschiedene Auswahlverfahren, die nicht nur die fachlichen Fähigkeiten, sondern auch soziale Kompetenzen, Teamfähigkeit und persönliche Eigenschaften der Bewerber bewerten, die für den Unternehmenserfolg wichtig sind. Drei wichtige Auswahlverfahren sind persönliche Auswahlgespräche, Panel Interviews und Assessment Center.