



Alles eine Frage des Kontexts?

Karriereaspirationen zweier Kohorten von Wirtschaftshochschulabsolventen

Markus Latzke¹ & Thomas M. Schneidhofer²

(in alphabetical order)

¹WU Wien, Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management

Althanstraße 51, A-1090 Wien

Tel: + 43-1-313-36-5130

²Leibniz Universität Hannover, Institut für Soziologie

Schneiderberg 51, D-30177 Hannover

Tel: + 49-0511-762-5212

For correspondence purposes, please contact:

markus.latzke@wu.ac.at

Submitted to

Career Services Paper

**Funded by the Austrian Science Fund (FWF): P21344-G11
PLEASE DO NOT CITE WITHOUT PRIOR PERMISSION**

1 Der Zeitgeist der Befreiung

1.1 Schöne neue Karrierewelt?

Karriereratgeber haben derzeit Konjunktur. Obwohl man sich manchmal schon fragen darf, weswegen diese meist in mehrerer Hinsicht dünnen Heftchen nicht mitsamt diverser Managementbestseller und Volkswirtschaftslehrbücher aus den Fenstern flogen, als die letzte Krise zuschlug, erfreuen sie sich steter Beliebtheit. Es ist, wie Viktor Frankl bereits in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts gesagt hat: Wenn Menschen nicht wissen, was sie tun sollen (oder müssen), tun sie entweder das, was alle anderen tun, oder sie tun das, was ihnen jemand anderer sagt, dass sie tun sollten (Frankl, 1977/2009, S. 13) – selbst wenn dieser „jemand“ Karriereratgeber schreibt.

Diese Ratlosigkeit dahinter - warum Menschen in Karrieresachen also nicht wissen, was sie tun sollen oder müssen - hängt stark mit dem Kontext zusammen, in dem Karrieren derzeit stattfinden, und damit auch mit dem Zeitgeist, der mit ihm korrespondiert. Dem Mainstream der Karriereforschung nach leben wir nämlich in komplizierten und komplexen Zeiten. Kaum ein Aufsatz über Karrieren kommt ohne den Verweis auf diese sogenannten „Veränderungstreiber“ aus (vgl. z. B. Mayrhofer et al. 2002), die „unsere Zeit“ charakterisieren, wie zum Beispiel Globalisierung, Digitalisierung oder Liberalisierung. Die Welt wird dank ihnen zu einem digitalen Dorf, in dem alles schneller, weiter und ruheloser wird. Oft geht mit dieser Einleitung das Versprechen einher, dass auch alles besser werde: Karrieren wären erstens ja nunmehr grenzenlos (Arthur, 1994) und damit nicht nur länderspezifisch von Restriktionen befreit, sondern auch in der Beziehung zum Arbeitgeber ungebundener (Rousseau, 1996); zweitens drehten sie sich um die Suche nach Berufung und das Finden von Leidenschaft (Hall, 1996) und nicht mehr um das lebenslange Schufteln für einen undankbaren Chef; drittens: statt nur nach oben gingen Karrieren nun in alle Richtungen (also auch lateral – ins Karrierezentrum – oder horizontal über mehrere Projekte hinweg) und es hänge von einem selbst ab, wohin die Reise geht; als Resultat würden Karrieren somit zwar weniger planbar (Strunk, 2009), aber spiele auch keine Rolle, denn „der Weg ist das Ziel“, und den könne man nun stärker selbst bestimmen als je zuvor. Zwar gibt es auch vereinzelt kritische Stimmen (Sennett, 2000), die darauf hinweisen, dass damit auch die individuelle Verantwortung überproportional steigt - das Gros der Karriereforschung, übrigens anglo-amerikanisch geprägt, lobpreist diese Situation aber als große Chance für den Einzelnen, die wie mit einer unsichtbaren Hand auch für Organisationen gewinnbringende Optionen schafft. Beide Seiten profitieren von diesem Arrangement.

Ganz abgesehen davon, dass der empirische Beweis, dass wir wirklich in turbulenten Zeiten leben, dünn gesät ist (Eccles und Nohria, 1992), aber wenn wir ihn einmal als gegeben annehmen, dann sieht der Karriereprotagonist jüngster Zeit etwa so aus: unabhängig, flexibel und jederzeit leistungsbereit. Und er will das auch bzw. mag das auch. Oder? Ein Konzept, mit dem man diese Fragestellung beantworten kann, ist jenes der Karriereaspirationen, das sich darum dreht, was Karriereprotagonisten eigentlich wollen.

1.2 Das Konzept der Karriereaspirationen

Eine Aspiration ist im Grunde genommen ein Wunsch, eine Vorstellung über einen bestimmten Sachverhalt. Im Zusammenhang mit dem zukünftigen Berufsleben werden insbesondere Aspirationen bezüglich der Berufswahl untersucht.

Die Lehrlingsstatistik der Wirtschaftskammern Österreichs von 2010 zeugt beispielsweise davon, dass sich bezüglich der meist gewählten Lehrberufe wenig verändert. So wählen 48% der weiblichen Lehrlinge nach wie vor aus nur drei Berufen, nämlich Einzelhandelskauffrau, Bürokauffrau und Friseurin. Die Top 3 der häufigsten Lehrberufe bei den Burschen sind allesamt im technischen Bereich angesiedelt – Elektrotechnik, Kfz-Technik bzw. Installations- und Gebäudetechnik – und werden von 26% ausgesucht (WKO 2010). Hier scheinen geschlechterstereotype Vorstellungen einen gewaltigen Einfluss einzunehmen. Doch selbst wenn Männer und Frauen die gleiche herausfordernde Ausbildung wählen, zeigen sich im Zeitverlauf interessante Veränderungen. Wie eine Studie an drei israelischen Hochschulen mit Schwerpunkt Rechnungswesen und mehr als 800 TeilnehmerInnen zeigte (Danziger & Eden 2007), unterscheiden sich die Karrierevorstellungen zu Beginn des Studiums zwischen den Geschlechtern nicht. Gegen Ende des Studiums wurden sie neuerlich befragt und nun sank das Bedürfnis für das besonders ehrgeizige Ziel, in einer Wirtschaftsprüfungskanzlei als Partner zu arbeiten, zwar sowohl bei Männern als auch bei Frauen, bei letzteren allerdings um einiges deutlicher. Aspirationen, die in einem relativ frühen Stadium der Ausbildung geäußert werden, werden später häufig als unrealistisch angesehen. Auch eine Studie aus Deutschland (Heckhausen & Tomasik 2002), bei der mit Näherrücken des Termins zur Bewerbung für eine bestimmte Berufsausbildung eher der ‚Job, der mich interessiert‘ anstatt dem früher geäußerten ‚Traumjob‘ gewählt wurde, unterstützt diese Befunde. Es scheint hier zu einem Validierungsprozess, einem Abgleich der Wunschvorstellungen mit den ‚realistischen‘ Gegebenheiten, zu kommen. Dies lässt den Schluss zu, dass gegen Ende des Studiums geäußerte Aspirationen berufliche Entscheidungen und die Wahl eines Jobs beeinflussen.

Neben den genannten Begriffsverständnissen kann unter Karriereaspiration auch die Wahl des ‚Feldes‘ (im Sinne von Bourdieu 1985) verstanden werden, in dem die zukünftige Karriere stattfinden soll. Das Karrierefeld beschreibt den sozialen Kontext, in dem Erwerbstätige mit Hilfe der ihnen zur Verfügung stehenden Kapitalien (neben ökonomischen auch soziale sowie kulturelle) versuchen ihre Position zu halten oder zu verbessern. Besteht der Wunsch, klassisch in einem Unternehmen Karriere zu machen, oder wird eine Laufbahn, die weitestgehend unabhängig von Organisationen ist, angestrebt? Es wird also zwischen organisationalen und post-organisationalen Karrieren unterschieden. Letztere können in weitere drei Felder aufgesplittet werden, so dass vier verschiedene Felder (Iellatchitch et al. 2003) entstehen, in denen Karrieren stattfinden können.

Die vier Felder ergeben sich durch das Verhältnis der beiden Dimensionen ‚Konfiguration‘ und ‚Kopplung‘. Mit ersterem wird das Verhältnis zwischen Akteuren im Hinblick auf das Ausmaß der Veränderung der Zusammensetzung der Akteure über die Zeit hinweg beschrieben. Bleiben in einem Feld die Zusammensetzung und die Beziehungsmuster relativ gleich, wird von stabiler Konfiguration gesprochen, ist dies nicht der Fall wird die Konfiguration variabel angesehen. Die Dimension der ‚Kopplung‘ beschreibt die Qualität der Beziehung zwischen Individuum und Organisation. Je nachdem, ob die Kopplung lose oder eng ist, beeinflussen Handlungen eines Akteurs den Entscheidungsraum anderer. Die durch die Kombination der beiden Dimensionen entstehenden Felder sind in Abbildung 1 dargestellt.

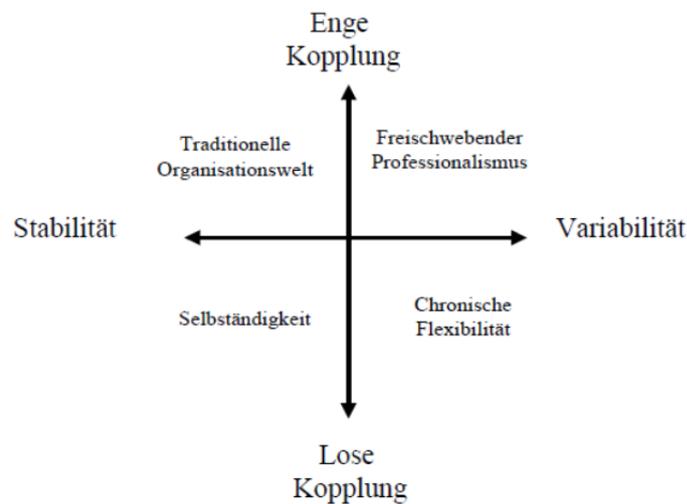


Abbildung 1: Typologie von Karrierefeldern (Mayrhofer et al. 2002: 397)

- Die traditionelle Organisationswelt zeichnet sich durch eine enge Kopplung - meist ein klassisch weisungsgebundenes Arbeitsverhältnis bei einem Arbeitgeber - sowie eine stabile Konfiguration - meist eine Vollzeitbeschäftigung auf unbefristete Dauer - aus.
- Postorganisationale Varianten
 - Im Feld des Freischwebenden Professionalismus ist ebenso eine enge Kopplung anzutreffen, wobei hier insbesondere die dominante Bedeutung eines Auftraggebers betont wird. Die Konfiguration hingegen ist als variabel zu bezeichnen, da diese enge Bindung befristet ist, wie etwa im IT Bereich oder bei Krisenmanagement.
 - Selbständigkeit, wie bei klassischen Unternehmern oder akademischen Freiberuflern (Wirtschaftsprüfer, Steuereberater, Anwälte), ist durch eine lose Kopplung und stabile Konfiguration gekennzeichnet. Hier werden ähnliche Leistungen für einen relativ stabilen Kundenstock erbracht und der Auftragnehmer ist dem Auftraggeber nicht weisungsgebunden.
 - Im Feld der Chronischen Flexibilität mit loser Kopplung und variabler Konfiguration finden sich z.B. flexible Freelancer und Freiberufler ohne Mitarbeiter. Kurze und mittelfristige Beziehungen in denen einmalige Leistungen erbracht werden, kennzeichnen dieses Feld.

So weit, so gut – aber was lässt sich damit über Karrieren in Österreich aussagen?

2 Das Vienna Career Panel Project

2.1. Allgemeines zum Projekt

An der Wirtschaftsuniversität Wien gibt es diesbezüglich ein Forschungsprojekt. Das Vienna Career Panel Project (ViCaPP, www.vicapp.at) der interdisziplinären Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management der WU Wien analysiert (gefördert vom FWF) die Karriereverläufe von WU Absolventen mit Hilfe einer Längsschnittsuntersuchung. Das bedeutet, dass im Zuge des Projekts die Karrieren unterschiedlicher Absolventenjahrgänge bzw. Kohorten (1970, 1990, 2000 und 2010) über einen längeren Zeitraum hinweg verfolgt werden. Der große Vorteil ist, dass man die Dynamik, die Karrieren innewohnt, damit beobachten kann und nicht schrotflintenartig einmal ins Feld schießt und Schlüsse daraus zieht, wer wie viel verdient. Konkret

bekommen die Probanden nicht nur einmal einen Fragebogen, der Persönlichkeitsfaktoren, sozialen Hintergrund, Lebensstil, Karrieretaktiken und eben Karriereaspirationen misst, sondern auch jährlich einen Fragebogen, der objektive Karriereverlaufsindikatoren (wie beispielsweise das Gehalt oder die Anzahl unterstellter Mitarbeiter) und subjektive Erfolgsfaktoren (wie die Zufriedenheit mit der Karriere) umfasst.

Und der Aufwand zahlt sich aus: so hat sich in der Vergangenheit bereits gezeigt (vgl. Strunk et al., 2005; Strunk & Hermann, 2009), dass der Gender-Pay Gap zwischen Männern und Frauen (und allem dazwischen, siehe Schneidhofer et al., 2009) nicht von Anfang an besteht, sondern erst im Laufe der Karriere entsteht und sich sukzessive ausweitet – und nach 10 Jahren zu knapp 72 000 Euro Unterschied (zu Gunsten der Männer) kumuliert. Darüber hinaus kann man sagen, was sich im Laufe der Zeit aufgrund geänderter Kontexte verändert hat. In Bezug auf den Gehaltsverlauf von Männern und Frauen lässt sich z.B. feststellen, dass sich die Lage weiter zuspitzt und die Geschlechterschere auseinandergeht (Schneidhofer et al, 2011 erscheinend).

Hier interessiert uns aber, was die Karrieremacher von gestern und heute denn wollen? Wie reagieren Absolventen wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Studien in ihren Karriereaspirationen auf Veränderungen im Karrierekontext?

2.2 Zurück in den Schoß der Organisation oder hinaus in die Welt?

Zur Messung der Karriereaspirationen wurden vier Skalen mit insgesamt 34 Items (diese sind als reliabel zu betrachten, da das Cronbachs alpha zwischen 0.71 und 0.86 liegt), die die vier Karrierefelder abdecken, gebildet. Jedes Item beschreibt Kernannahmen zum jeweiligen Karrierefeld und wird anhand einer vierstufigen Skala von „sehr erstrebenswert“ bis „überhaupt nicht erstrebenswert“ beurteilt. So finden sich in der Skala zur traditionellen Organisationswelt Items wie „Auf der Karriereleiter einer Organisation ganz nach oben kommen“ auf jener zur Selbständigkeit beispielsweise „Eine Geschäftsidee zu einem profitablen Unternehmen entwickeln“. Freischwebender Professionalismus wird mit Items wie „Hohe fachliche Anerkennung als Experte auf einem bestimmten Gebiet erlangen“ und chronische Flexibilität beispielsweise mit „Nicht andauernd im selben Umfeld arbeiten, sondern einmal dies und einmal das machen“ abgefragt.

Zur Berechnung wurde die ViCaPP Kohorte der WU AbsolventInnen von 2000 und jene des Jahrganges 2010 herangezogen. Im Jahr 2010 nahmen 514 AbsolventInnen der WU an der Befragung teil. Ein Drittel der AbsolventInnen von 2010 schloss ein Bachelorstudium ab, die restlichen zwei Drittel ein Diplomstudium. Ein T-Test zur Überprüfung der Mittelwertunterschiede bei den Karriereaspirationen ergab kein signifikantes Ergebnis, so dass diese beiden AbsolventInnengruppen von 2010 in der Ergebnisdarstellung gemeinsam abgebildet sind und den 643 AbsolventInnen von 2000 gegenübergestellt werden. Die 2000er Kohorte umfasst 288 männliche und 339 weibliche TeilnehmerInnen, jene aus 2010 339 männlich und 212 weibliche. Zum Zeitpunkt der Befragung, d.h. unmittelbar nach Studienabschluss, waren die Befragten beider Kohorten durchschnittlich zwischen 26 und 27 Jahre alt.

Alle Daten wurden alle z-transformiert, was bedeutet, dass 0 dem Erwartungswert aufgrund bisheriger Befragungen entspricht. Da sich alle Ergebnisse innerhalb einer Standardabweichung bewegen ist in der Abbildung der Bereich von -1 bis +1 dargestellt. Tabelle 1 gibt die Werte je Kohorte und Aspiration, sowie das Ergebnis des T-Tests wieder. P-Werte, die kleiner als 0,05 sind, weisen auf einen signifikanten und somit bedeutsamen Unterschied hin

Karriereaspiration	2000er (N=643)		2010er (N=514)		T-Test (p-Wert)
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung	
Traditionelle Organisationswelt (TOW)	0,082	1,058	0,327	1,010	0,000*
Freischwebender Professionalismus (FP)	-0,076	1,035	-0,414	0,979	0,000*
Selbständigkeit (SE)	-0,065	1,019	-0,196	0,958	0,027*
Chronische Flexibilität (CF)	-0,063	1,040	-0,367	0,986	0,000*

Tabelle 1: deskriptive Statistik und Ergebnisse T-Test

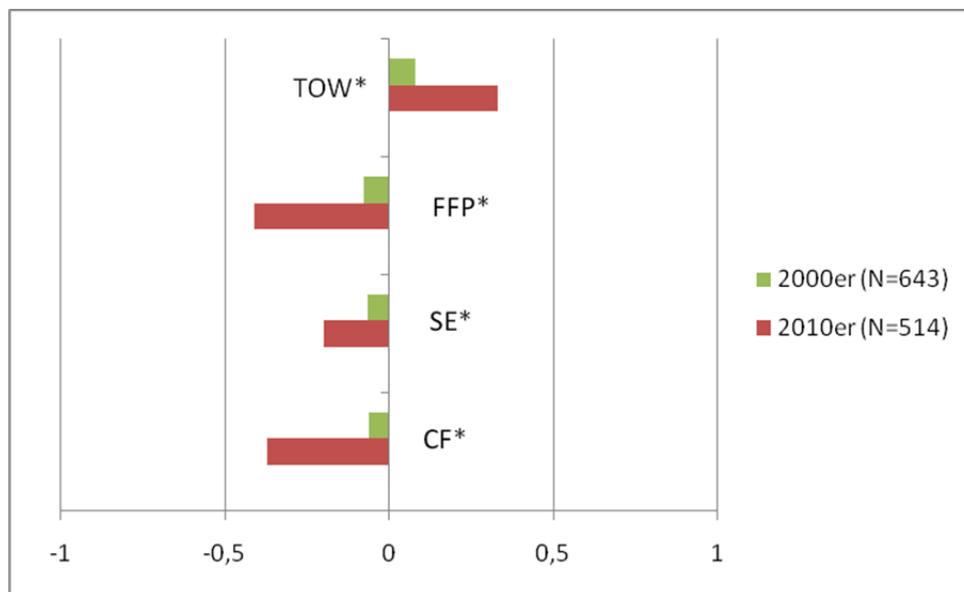


Abbildung 2: Vier Karrierefelder, 2000er und 2010er

Der T-Test ergibt bezüglich aller vier Karriereaspirationen signifikante Unterschiede. Der Wunsch nach der traditionellen Organisationswelt hat zugenommen, jener nach den anderen drei postorganisationalen Feldern hingegen abgenommen.

Eine frühere Studie mit den ViCaPP-Daten der 2000er Kohorte (Mayrhofer et al. 2005) konnte nachweisen, dass Studenten die Unterscheidung eher auf der Ebene zwischen organisationalen und post-organisationalen Karrierefeldern treffen. Von den knapp 640 Befragten AbsolventInnen sahen sich 42,3% im traditionellen organisationalen Karrierefeld und 53,6% in einem der drei post-organisationalen. Die drei post-organisationalen Aspirationsstufen sind untereinander hoch positiv korreliert (> 0.5) unterscheiden sich jedoch beträchtlich von jener der traditionellen Organisationswelt (> -0.75).

Aus diesem Grund wird die Karriereaspiration der organisationalen jener der postorganisationalen gegenübergestellt (siehe Tabelle 2). Zu diesem Zweck wird ein Mittelwert über die Skalen FP, SE und CF gebildet.

Karriereaspiration	2000er (N=643)		2010er (N=514)		T-Test (p-Wert)
	Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung	
Traditionelle Organisationswelt (TOW)	0,082	1,058	0,327	1,010	0,000*
Post-Organisationales Karrierefeld (PO)	-0,068	0,910	-0,326	0,861	0,000*

Tabelle 2: TOW – PO deskriptive Statistik und Ergebnisse T-Test

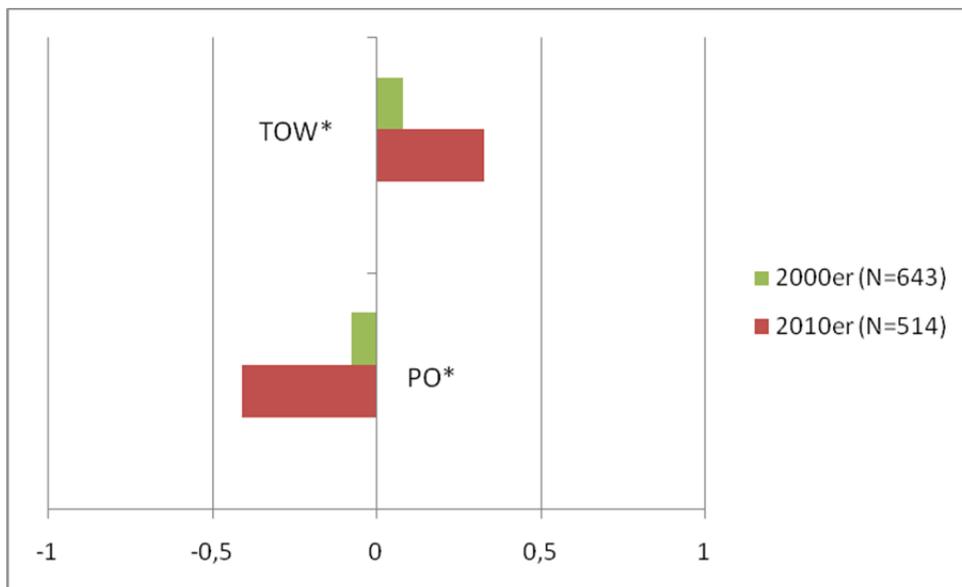


Abbildung 3: TOW-PO 2000er und 2010er

3 Diskussion

„Was Ihr den Geist der Zeiten heißt, das ist im Grund' der Herren eign'er Geist, in dem die Zeiten sich bespiegeln“, ließ bereits Goethe seinen Faust rezitieren. Für Karrieren bedeutet das, dass nicht nur der Kontext die Karrieren formt, die wir dann vorfinden und „machen“ oder „haben“ können, sondern dass wir maßgeblich diesen Kontext mitgestalten. Erst im Wechselspiel beider entsteht das, was wir „Wirklichkeit“ zu nennen pflegen. Veränderungstreiber fallen nicht vom Himmel (und kommen auch nicht aus der Hölle!), sondern sind ihrerseits das Resultat interessengeleiteter menschlicher Anstrengungen. Dass dieses Interesse nicht immer rational und im Sinne des „größten Glück der größten Zahl“ ist, steht auf einem ganz anderen Blatt. Auch ist die Frage viel weniger: „Finden diese Veränderungen überhaupt statt?“ als „Wie sehen diese Veränderungen aus“?

Allem Anschein nach sehen diese Konsequenzen danach aus, dass jene Leute, die 2010 mit ihrer Karriere beginnen, viel stärker an einer Anbindung an Organisationen interessiert sind, als die Karrierestarter des Jahrtausendwechsels. Sowohl an allen drei „post-organisationalen“

Karrierefeldern, als auch an einem kumulierten „Post-organisationalen-Feld“ möchten die Panelteilnehmer heute weniger teilnehmen. Wie kann man sich das erklären?

Die eine Seite der Medaille ist, dass nach den diversen Wirtschaftskrisen der letzten Jahre (Russlandkrise 1998; globale Wirtschaftskrise 2008, vgl. Chang 2010) der kontextuelle Anteil der Karrierewirklichkeit unsicherer geworden ist. Und in unsicheren Zeiten fühlt man sich in der vermeintlichen Unfreiheit der engen Beziehung mit einer Organisation besser aufgehoben. Neueste Forschungen zeigen z. B. auch, dass die Anzahl von Jobwechseln stärker vom Konjunkturzyklus abhängt, als von den Möglichkeiten, die ein digitales Zeitalter eröffnen konnte (USA: Swinnerton & Wial 1995; D: Kattenbach et al, 2011 erscheinend). Aber so befreiend war die „schöne neue Karrierewelt“ ohnedies nie. Zwar mag die objektive Bindung zur Organisation zurückgegangen sein; jedoch wurde dies mit einem Rückgang in der Karrierezuversicht und der empfundenen Abhängigkeit von der Organisation quittiert (Schneidhofer & Schiffinger, 2010). In einer Welt der Employability hängt halt auch sehr viel vom Ruf ab, und entgegen der Volksweisheit lebt es sich nicht mehr ungeniert, wenn er einmal ruiniert ist.

Die andere Seite der Medaille beeinflusst dann die Strategien der Karrieremacher (und formt damit wiederum den Kontext mit, in dem Karrieren stattfinden können). In den Lichtern der Krisen haben die jetzigen Absolventen ihr Studium betrieben – und zumindest für sich Lehren gezogen. Hinsichtlich ihrer Karriereaspirationen heißt das, dass die Newcomer ihr Glück (zu Beginn zumindest) verstärkt in der traditionellen Organisationswelt suchen werden. Ob sie es dort auch finden, hängt wieder von vielen anderen Dingen ab – aber das ist eine andere Geschichte. Und dafür gibt es ja auch noch Karriereratgeber, die sie im Zweifelsfall erzählen.

Literaturliste

Arthur, M.B. 1994: The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. In: Journal of Vocational Behavior 15(4), S. 295-306.

Bourdieu, P. 1985: Sozialer Raum und "Klassen". Frankfurt a. Main, Suhrkamp.

Chang, H.-J. 2010: 23 Lügen, die sie uns über den Kapitalismus erzählen. München, Bertelsmann.

Danziger, N. & Y. Eden 2007: Gender-related differences in the occupational aspirations and career-style preferences of accounting students. A cross-sectional comparison between academic school years. In: Career Development International 12(2): 129-149.

Eccles, R.. & Nohria N. 1992: Beyond the Hype. Rediscovering the essence of management. Cambridge: Harvard Business School Press.

Frankl, V. E. 1977/2009: Das Leiden am sinnlosen Leben. Psychotherapie für heute. Freiburg im Breisgau, Verlag Herder GmbH.

Hall, D. T. 1996: Protean Careers of the 21st Century. In: Academy of Management Executives, 10(4), S. 8–16.

Heckhausen, J. & M. J. Tomasik 2002: Get an Apprenticeship before School is Out: How German Adolescents Adjust Vocational Aspirations When Getting Close to a Developmental Deadline. In: Journal of Vocational Behavior 60: 199-219.

Iellatchitch, A., W. Mayrhofer & M. Meyer 2003: Career fields: a small step towards a grand career theory? In: International Journal of Human Resource Management 14(5): 728-750.

Kattenbach, R., Lücke, J., Schramm, F., Latzke, M., Locker, B., Mayrhofer, W. & Schneidhofer, T.M. A changing career world? An empirical analysis of German managers' job mobility and career success based on the German Socio-Economic Panel. Vortrag, wird gehalten auf dem European Colloquium of Group of Organizational Studies (EGOS), Göteborg, Schweden, 7. – 9. Juli 2011.

Mayrhofer, W.; Meyer, M.; Steyrer, J.; Iellatchitch, A.; Schiffinger, M.; Strunk, G.; Erten-Buch, C.; Hermann, A.; Mattl, C.; 2002: Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in 'neuen' Karrierefeldern. In: Zeitschrift für Personalforschung, 16(3), S. 392-414.

Mayrhofer, W., J. Steyrer, M. Meyer, G. Strunk, M. Schiffinger & A. Iellatchitch 2005: Graduate's Career Aspirations and Individual Characteristics. In: Human Resource Management Journal 15(1): 38-56.

Rousseau, D.M. 1996: Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks (CA), Sage.

Sennett, R. 2000: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin, btb.

Schneidhofer, T. M.; Schiffinger, M.; Mayrhofer, W.; 2009: Men and women – what else? Gender role types and their effects on objective career success over time. Vortrag gehalten auf Academy of Management Annual Conference, Chicago/Illinois, Vereinigte Staaten/USA, 7. - 11. August.

Schneidhofer, T.M.; Schiffinger, M.; Mayrhofer, W. 2011 Erscheinend. Still a man's world? The influence of gender and gender role type on income in two business school graduate cohorts over time. In: Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, tba.

Schneidhofer, T. M.; Schiffinger, M. 2010. Der Preis der vermeintlichen Freiheit. Auswirkungen flexibler Arbeitsformen auf die Mitarbeiterbindung. In: Personalmanager (1), S. 24-26.

Strunk, G. 2009: Die Komplexitätshypothese der Karriereforschung. Frankfurt a. Main, Peter Lang.

Strunk, G.; Hermann, A.; Praschak, S.; 2005: Eine Frau muss ein Mann sein, um Karriere zu machen. In: W. Mayrhofer, M. Meyer und J. Steyrer (Hrsg.), Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Wien, Linde international, S. 211-242.

Strunk, G.; Hermann, A.; 2009: Berufliche Chancengleichheit von Frauen und Männern. Eine empirische Untersuchung zum Gender Pay Gap, Zeitschrift für Personalforschung 23(3), S. 237-257.

Swinnerton, K. A.; Wial, H. 1995. Is job stability declining in the U.S. economy? In: Industrial and Labor Relations Review 48(2), S. 352-355.

WKO. (2010). "Lehrlinge in Österreich. Ergebnisse der Lehrlingsstatistik der Wirtschaftskammern Österreichs." abgefragt am 9. Mai 2010 <http://wko.at/statistik/jahrbuch/Folder-Lehrlinge2010.pdf>.