

Zu jung, aus zu gutem Haus, zu reich – zufrieden? Einflussfaktoren auf die Diskrepanz zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg

Markus Latzke & Michael Schiffinger

*Interdisziplinäre Abteilung für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management,
WU Wien*

1. Erfolg ist (zum Teil) Ansichtssache

„Karriere machen“ wird im deutschen Sprachraum gemeinhin mit finanziellem und sozialem Aufstieg verbunden. Die einschlägige Literatur vor allem aus dem US-amerikanischen Raum fasst den Begriff hingegen weiter bzw. gibt ihm eine neutralere Bedeutung, nämlich schlicht als Sequenz von Arbeitserfahrungen einer Person über die Zeit (Arthur & Rousseau 1996). Diese unterschiedlichen Auffassungen deuten bereits ein Spannungsfeld an, das spätestens seit Hughes (1937) prominent in der Karriereliteratur aufscheint: die Dualität zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg. Der objektive oder externe Erfolgsaspekt wird dabei ziemlich einheitlich (wenngleich nicht unumstritten; Dette et al. 2004) an Einkommen und hierarchischem bzw. (etwa für Selbstständige) gesellschaftlichem Aufstieg festgemacht (z.B. Poole et al. 1993). Der subjektive oder interne Erfolgsaspekt hingegen bemisst sich an der subjektiven Einschätzung des/der Betroffenen, wobei hier plausiblerweise individuelle Karriereorientierungen wie etwa die Karriereanker nach Schein (1978) eine zentrale Rolle spielen. So wird beispielsweise eine unauffällige Laufbahn ohne Führungs- oder Budgetverantwortung und mit mäßigem, aber planbarem Einkommen von einer Person mit einem ausgeprägten Streben nach Sicherheit und Stabilität anders empfunden und rekonstruiert werden als von einer Person mit „High-Potential“-Ambitionen oder einem ausgeprägten Wunsch nach beruflicher Autonomie und Freiheit.

1.1 Geld oder Glück: was kommt zuerst?

Hieraus deutet sich bereits an, dass subjektiver und objektiver Karriereerfolg einerseits miteinander verknüpft und andererseits voneinander klar unterscheidbar sind. Zum Verhältnis zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg existieren mehrere Forschungsstränge und Positionen. Zum einen wurde explizit der Zusammenhang zwischen beiden Erfolgsaspekten untersucht und wie hier die vermutete Wirkrichtung aussieht: macht eher objektiver Erfolg subjektiv zufrieden oder zieht eine höhere Karrierezufriedenheit eine nach objektiven Maßstäben erfolgreichere Karriere nach sich? Hier gibt es Belege für beide Ansätze. Intuitiv nachvollziehbarer ist vermutlich die Position, dass sich Einkommen, hierarchische Position, Status u.ä. auf die Zufriedenheit auswirken. Ein Überblicksartikel mit 68

Studien zeigt, dass der Großteil der Publikationen von einem derartigen Zusammenhang ausgeht (Arthur et al. 2005), und auch einige empirische Studien deuten darauf hin, dass objektiver Karriereerfolg als Basis für die subjektive Evaluierung von Erfolg herangezogen wird (z.B. Judge et al. 1995; Richardsen et al. 1997, Raabe et al. 2007). Auf theoretischer Ebene lässt sich dies z.B. mit der Theorie der Selbstwirksamkeit erklären (Bandura 1986), wonach der nach externen Maßstäben erreichte Erfolg mit dem subjektiven Bild der eigenen Fähigkeit verknüpft ist, die karrierebezogenen Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können und somit auch Selbstwert und Zufriedenheit beeinflusst.

Ebenso ist allerdings argumentierbar, dass Zufriedenheit zu mehr objektivem Erfolg führt (Hall 2002, Boehm & Lyubomirsky 2008). Demnach gewinnen Personen durch höheren subjektiven Erfolg an Selbstvertrauen, werden zielorientierter und haben daraufhin auch nach externen Maßstäben mehr Erfolg. In einer Längsschnittstudie mit Absolventen einer deutschen Universität konnte genau diese Einflussrichtung empirisch nachvollzogen werden (Abele & Spurk 2009): wer zu Beginn der Studie einen höheren subjektiven Erfolg angab, verzeichnete später einen größeren Zuwachs an objektivem Erfolg. Hierbei ist der Blick auf die Zukunft gerichtet – in freudiger Erwartung auf das Kommende entsteht Zufriedenheit. Demzufolge ist ein hoher subjektiver Erfolg zu Beginn der Karriere nicht nur ein Nebenprodukt von objektivem Erfolg oder einfach nur ein wünschenswerter Zustand für den Einzelnen, sondern hat im Zeitverlauf einen positiven Einfluss auf den objektiven Erfolg.

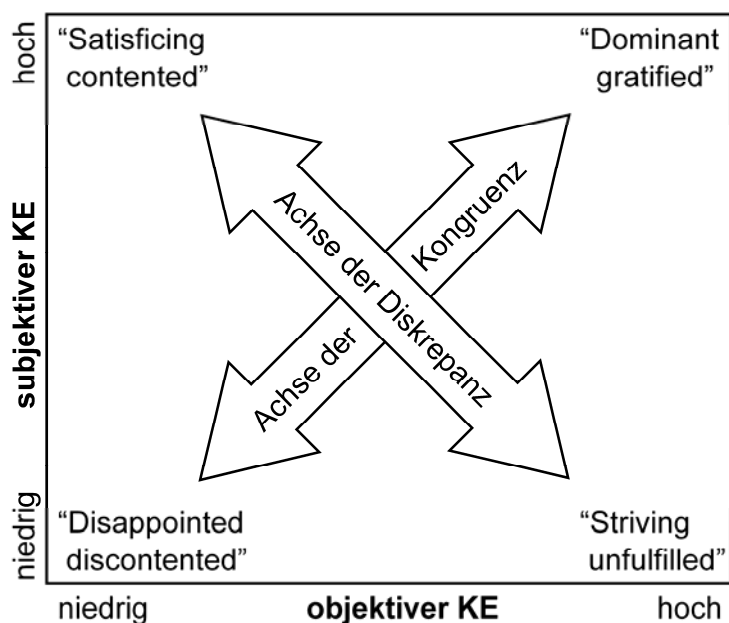
1.2 Erfolg macht zufrieden – oder auch nicht

Neben diesen Überlegungen und Befunden, die eher auf einen deutlichen Zusammenhang zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg hindeuten, existieren auch Belege dafür, dass diese beiden Dimensionen weitgehend unabhängig voneinander sind. In einer groß angelegten Metastudie, in der 140 empirische Arbeiten zu Prädiktoren von Karriereerfolg untersucht wurden (Ng et al. 2005), wurde deutlich, dass es sich bei objektivem und subjektivem Karriereerfolg um zwei empirisch unterscheidbare Konstrukte handelt. So betrug die Korrelation zwischen Einkommen und Karrierezufriedenheit 0,3 und jene zwischen Beförderungen und Zufriedenheit gar nur 0,18. Auf dieser Auffassung von objektivem und subjektivem Karriereerfolg als zwei voneinander unabhängigen Aspekten fußt beispielsweise auch die Typologie bei Nicholson & DeWaal-Andrews (2005), die anhand einer Dichotomisierung des subjektiven und objektiven Erfolgspekts vier Idealtypen postuliert:

- „Dominant gratified“: hoher objektiver und subjektiver Karriereerfolg
- „Disappointed discontented“: niedriger objektiver und subjektiver Karriereerfolg
- „Striving unfulfilled“: hoher objektiver aber niedriger subjektiver Karriereerfolg
- „Satisficing contented“: niedriger objektiver aber hoher subjektiver Karriereerfolg

Bezogen auf die Diskussion um Auseinanderfallen versus Zusammenspiel von objektivem und subjektivem Karriereerfolg lassen sich diese vier Personentypen, zu denen auch im Rahmen des Vienna Career Panel Project (ViCaPP; siehe unten) bereits Untersuchungen durchgeführt wurden (Mayrhofer et al. 2005; Reichel et al. 2006), als Repräsentant/inn/en einer Achse der Kongruenz (objektiver und subjektiver Karriereerfolg gehen Hand in Hand) bzw. einer Achse der Diskrepanz (objektiver und subjektiver Karriereerfolg fallen auseinander) sehen.

Abbildung 1: Verhältnis von subjektivem und objektivem Karriereerfolg



1.3 Woher kommt die Diskrepanz?

Auf der Achse der Diskrepanz befinden sich demnach jene Personen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt angesichts ihres objektiven Karriereerfolgs einen „zu hohen“ oder „zu niedrigen“ subjektiven Karriereerfolg aufweisen. Eine solche (scheinbar) diskrepante Bewertung des subjektiven Erfolgs kann grundsätzlich aus zwei Ansätzen hervorgehen (Heslin 2005). Einerseits können selbstreferentielle Kriterien herangezogen werden. Es gelten dann nicht die klassischen objektiven Variablen, sondern andere Kriterien als Maßstab für die Bewertung. Wird beispielsweise das Ausmaß der verfügbaren Zeit für nebenberufliche politische, soziale oder sportliche Aktivitäten als wichtig angesehen, macht auch ein eher schlecht bezahlter Job mit entsprechenden Rahmenbedingungen zufrieden. Andererseits orientieren sich Menschen an anderen, wenn es darum geht ihren eigenen Erfolg zu beurteilen (vgl. Festinger 1954). Je nachdem welche Gruppe als Referenz herangezogen wird, erscheinen die eigenen Ergebnisse in einem anderen Licht. Wenn nach einer Beförderung die relevante Referenzgruppe gewechselt wird und der Vergleich nun mit der nächsthöheren Hierarchieebene erfolgt, wird das eigene Einkommen wiederum als relativ gering angesehen. Anders ausgedrückt geht es auch immer um das eigene Anspruchsniveau, und dieses kann theoretisch unendlich steigen. Wird es nach Beendigung eines Studiums, mit dem ersten Job, als Erfolg angesehen beim

Ausgehen nicht so sehr auf das Geld schauen zu müssen, muss es später schon ein Auto, eine größere Wohnung oder gar ein Haus am See in bester Lage sein. Betreiben zwei Brüder miteinander konkurrierende Unternehmen, wie im Fall Adidas und Puma, wird sich die subjektive Zufriedenheit erst dann einstellen, wenn der andere übertrumpft werden konnte – und das unabhängig von der objektiven Höhe des Gewinns.

Zudem weisen Ergebnisse aus der Glücksforschung darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen Einkommen und Zufriedenheit nicht linear verläuft (Kahneman et al. 2006). So steigt das subjektive emotionale Wohlbefinden mit dem Einkommen, allerdings nur bis zu einem Jahreseinkommen von etwa 75 000 USD (Kahneman & Deaton 2010). Jeder weitere Einkommenszuwachs wirkt sich nicht mehr aus. Ein weiterer in der Literatur genannter Erklärungsansatz für das Auseinanderfallen von objektivem und subjektivem Karriererfolg ist etwa das so genannte „unhappy rich kid syndrome“ (Nicholson & DeWaal-Andrews 2005) bei Personen, die keine Beziehung zwischen ihrem Input und den Outcomes sehen. Sie haben viel, sind aber nicht zufrieden, weil sie nicht das Gefühl haben etwas dafür geleistet zu haben.

2. Studie

Die Achse der Diskrepanz und deren Determinanten stehen somit im Mittelpunkt unserer Analyse. Im Unterschied zu den o.g. früheren ViCaPP-Untersuchungen, bei denen auf Basis über die Jahre gemittelter Durchschnittswerte die Zugehörigkeit zu den vier „Erfolgstypen“ und Einflussfaktoren darauf untersucht wurden, wird hier mittels Längsschnittanalysen die Zeitreihennatur der Daten berücksichtigt. Weiters fließen nicht nur personenbezogene sondern auch unmittelbar karrierebezogene Determinanten auf individueller und organisationaler Ebene in die Analyse ein. Konkret untersuchen wir in einer Längsschnittbetrachtung den Einfluss von Persönlichkeitsaspekten, Kriterien der sozialen Herkunft, Arbeitsverhältnissen und Organisationsgrößen auf die Diskrepanz zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg im Verlauf der ersten zehn Karrierejahre, einer wichtigen und für die Gesamtkarriere bestimmenden Phase (Gould & Hawkins 1978; Aryee et al. 1994).

2.1 Stichprobe

Die Daten stammen von zwei Kohorten Wirtschaftshochschulabsolventen aus dem FWF¹-geförderten Vienna Career Panel Project (ViCaPP) mit Abschlussjahr um 1990 bzw. 2000. Die den folgenden Analysen zugrunde liegende Stichprobe umfasst 231 Personen (38% Frauen, Durchschnittsalter 47 Jahre $\pm 3,3$) aus der 1990er-Kohorte und 246 Personen (47% Frauen, Durchschnittsalter 38 Jahre $\pm 3,3$) aus der 2000er-Kohorte. Die 2000er-Kohorte wurde ab dem Jahr 2000 jährlich zu ihrem Berufsverlauf befragt, die 1990er-Kohorte ex post im Jahr 2002. Die Kohorten sind bezüglich Alter und Geschlechterverteilung für die Gesamtabschlussjahrgänge

¹ Austrian Science Fund (FWF): 21344-G11

repräsentativ, auch bezüglich anderer Kriterien (z.B. Spezialisierungen, Studiendauer) lassen sich keine Verzerrungen feststellen. Aufgrund der Operationalisierung des objektiven Karriereerfolgs (siehe unten), die die Anzahl unterstellter MitarbeiterInnen inkludiert, wurden nur Karrierejahre ausgewählt, während denen die betreffende Person in einem Angestelltenverhältnis tätig war; aufgrund des bei weitem überwiegenden Anteils von Angestelltenjobs ergeben sich aber auch hieraus keine Verzerrungen, und ein prüfhalber gerechnetes Modell, das auch Selbstständigenjobs und Berufsunterbrechungen berücksichtigte, kam zu gleich lautenden Ergebnissen wie die in weiterer Folge präsentierten Analysen. Um die direkte Vergleichbarkeit zwischen den beiden Kohorten zu gewährleisten, beschränkten wir den betrachteten Zeitraum für die 1990er-Kohorte auf die ersten zehn Karrierejahre; auch hier erwiesen sich die Ergebnisse bei Einbeziehung aller weiteren Karrierejahre für diese Kohorte als robust.

2.2 Variablenmessung

Objektiver Karriereerfolg wird in der Literatur insbesondere für Studien im Managementbereich meist mit Einkommen und hierarchischer Position operationalisiert; als Indikator für subjektiven Karriereerfolg dienen meist Selbsteinschätzungen bezüglich der Karrierezufriedenheit (Dette et al. 2004). Dieser Herangehensweise wird auch hier gefolgt, wobei die in ViCaPP erfragten Variablen zu zwei Erfolgsfaktoren verdichtet wurden. Konkret lagen für jedes erfragte Jahr Angaben zum Jahreseinkommen und der Anzahl unterstellter Mitarbeiter sowie eine Generaleinschätzung zur Karrierezufriedenheit und Abfragen zur Bedeutung von und Zufriedenheit mit bestimmten Karriereaspekten (Einkommen, Prestige, Freizeit, Sicherheit, fachliche und persönliche Weiterentwicklung etc.) vor, wobei diese Aspekte für die 1990er-Kohorte nur in Mehrjahresblöcken erhoben wurden. Aus diesen Zufriedenheitsaspekten wurde eine gewichtete Gesamtvariable errechnet und mit den drei bereits genannten Variablen (Zufriedenheit, Einkommen und unterstellte Mitarbeiter, die beiden letzteren zwecks besserer Werteverteilung logarithmiert) einer Hauptkomponentenanalyse unterzogen. Mit Blick auf die Folgeberechnungen wurde trotz des oben zitierten leichten Zusammenhangs zwischen subjektivem und objektivem Erfolg die Korrelation der beiden Erfolgsdimensionen mittels orthogonalen Rotationsverfahrens (Equamax) auf Null gesetzt; die Faktorladungen bescheinigen der Analyse aber eine gute Anpassung an die Daten.

Tabelle 1: Hauptkomponentenanalyse der Erfolgsvariablen (Faktorladungen der rotierten Lösung)

		Faktor subj. KE	Faktor obj. KE
Einkommen (log.)		0,06	0,81
Unterstellte (log.)	MA	0,10	0,80
Karrierezufr.heit gesamt		0,81	0,10
Zufriedenheits- aspekte		0,80	0,06

In einem nächsten Schritt wurden diese beiden Erfolgsfaktoren pro Kohorte und Karrierejahr z-standardisiert und schließlich als abhängige Variable der folgenden Analysen die Differenz zwischen subjektivem und objektivem Erfolg berechnet. Das Ziel bestand hier darin, die Metriken der beiden Faktoren für jedes Karrierejahr (und die jeweilige Kohorte) zu vereinheitlichen, so dass die o.g. Differenz bei „Gleichklang“ (Positionierung auf der Achse der Kongruenz) Null ergibt. Eine positive Zahl steht demzufolge für eine Positionierung auf der Achse der Diskrepanz in Richtung „satisficing contented“, eine negative für eine Positionierung in Richtung „striving unfulfilled“, oder vereinfacht gesagt: für „Zufriedenheitsüberschuss/-defizit“ angesichts des gegebenen objektiven Karriereerfolgs. Referenzgröße ist hierbei jeweils in Übereinstimmung mit der Überlegung, dass sich Personen bei der Einschätzung ihres subjektiven Erfolgs an einer relevanten Vergleichsgruppe orientieren (s.o.) die eigene Kohorte im jeweiligen Jahr. Diese Variable ist somit nicht einfach mit der Karrierezufriedenheit gleichzusetzen, auch wenn hier plausiblerweise ein Zusammenhang besteht; die Korrelation mit Zufriedenheit im Mittel der ersten zehn Karrierejahre beträgt 0,49/0,44 für die 2000er/1990er-Kohorte.

Bei den Prädiktoren wurden zwei Persönlichkeitsvariablen (emotionale Stabilität und Gewissenhaftigkeit) mit der deutschen Version des NEO-FFI erfasst (Borkenau & Ostendorf 1993). Zwei weitere Persönlichkeitsdimensionen (Flexibilität und Kontaktfähigkeit) wurden mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung erfasst (Hossiep & Paschen 1998), wobei diese Skalen als berufs-fokussierte Erfassung zweier weiterer FFI-Dimensionen (Offenheit für neue Erfahrungen und Extraversion) betrachtet werden können. Weiters wurde auf Basis von extra für ViCaPP entwickelten Skalen zu „Karriereaspirationen“ unterschieden (vgl. Latzke & Schneidhofer 2011), ob die betreffende Person eher eine traditionelle Organisationskarriere oder eine von höherer Unsicherheit, Wechselhaftigkeit und (wirtschaftlicher) Selbständigkeit geprägte „postorganisationale“ Karriere anstrebt.

Die soziale Herkunft wurde mittels dreier Variablen operationalisiert: dem durchschnittlichen Berufsprestige der Eltern anhand der ISCO-Klassifikation (Ganzeboom & Treiman 1996), dem mittleren Ausbildungsniveau der Eltern (von Pflichtschul- bis Hochschulabschluss) und einer Skala zu hochkulturaffinem

Freizeitverhalten in Kindheit und Jugend wie etwa dem Besuch von Oper, Theater und Konzerten oder der Lektüre klassischer Literatur. Die vertrags- und organisationsbezogenen Prädiktoren sind überwiegend selbsterklärend; die Zuordnung der Organisation zu den „Top 10%“ im jeweiligen Sektor als Indikator für Marktführerschaft o.ä. basiert auf der Einschätzung der Befragten.

2.3 Berechnungen

Entsprechend der Datenstruktur (Verlaufsdaten im Jahresintervall für jede befragte Person) berechneten wir gemischte Linearmodelle für Längsschnittdaten (z.B. McCulloch & Searle 2001), wobei das Karrierejahr nicht nur als fixer Effekt sondern auch als AR(1)-Kovarianzterm inkludiert wurde, womit die Abhängigkeit der Verlaufsdaten pro Person berücksichtigt wird. Tabelle 2 präsentiert die Ergebnisse der Schätzmodelle für die 1990er- und 2000er-Kohorte, wobei die Koeffizienten der einzelnen Prädiktoren wie unstandardisierte Regressionskoeffizienten zu interpretieren sind. Abgesehen von den dichotomen Prädiktoren (Geschlecht, vertragliche und organisationale Einflussfaktoren) ist die Bezugseinheit bei den Persönlichkeits- und Herkunftsvariablen eine Standardabweichung, bei Alter und Karrierejahr (naheliegenderweise) ein Jahr. Konkret bedeutet das z.B., dass für eine Person aus der 1990er-Kohorte ein Teilzeitjob im Schnitt eine Verschiebung um 0,63 Standardabweichungen in Richtung „Zufriedenheitsüberschuss“ bedeutet.

Nachdem die Maßeinheiten der Kriteriumsvariable Standardabweichungen sind, ist die Interpretation der Ergebnisse nicht unmittelbar anschaulich. Um eine illustrativere ungefähre Einordnung zu ermöglichen, wurde o.g. „Zufriedenheitsüberschuss/-defizit“ mittels eines weiteren Längsschnittmodells (diesmal nur mit „Zufriedenheitsüberschuss/-defizit“ und Karrierejahr als Prädiktoren für das Jahreseinkommen) in Euro umgerechnet, punkto Inflationsniveau u.ä. näherungsweise korrigiert und insgesamt an die 2000er-Kohorte angepasst. Somit ergibt sich eine künstliche Umrechnung der Diskrepanz zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg in Euro auf Basis des Zusammenhangs zwischen ebenjener Diskrepanz und dem Jahreseinkommen.

Leicht vereinfacht bedeutet das z.B., dass (bezogen auf das nominale Einkommensniveau der 2000er-Kohorte) ein Mann in der 1990er-Kohorte um 880 Euro mehr Jahreseinkommen lukrieren müsste, um ceteris paribus auf dasselbe Verhältnis zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg zu kommen wie sein weibliches Pendant, wobei wir hier nochmals betonen, dass diese Zahlen nur als grobe illustrative Verortung und keinesfalls als fundierte und präzise Schätzungen gesehen werden dürfen (ganz abgesehen von der diskussionswürdigen Frage, inwieweit sich Zufriedenheit in Geld umrechnen lässt).

2.4 Ergebnisse

Tabelle 2: Parameterschätzungen (inkl. Standardfehler) für die Einflussfaktoren auf die Diskrepanz zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg (inklusive näherungsweise „Umrechnung“ in Euro)

	1990er- Kohorte	Diskre- panz in Euro ca.	2000er- Kohorte	Diskre- panz in Euro ca.
Karrierejahr	,01 (,02)	10	,01 (,02)	20
Geschlecht w	,29 (,16) †	880	,31 (,15) *	1240
Alter (Abw. vom Kohortenschnitt)	,02 (,02)	60	-,01 (,02)	-20
Persönlichkeit				
Emotionale Stabilität	,29 (,09) **	880	,19 (,10) †	750
Gewissenhaftigkeit	,19 (,10) †	570	,15 (,10)	610
Offenheit/Flexibilität	-,21 (,09) *	-630	-,16 (,09) †	-620
Extraversion/Kontaktfähigkeit	,03 (,10)	80	,10 (,10)	400
Organisationale Karriereaspiration	-,01 (,08)	-20	,02 (,08)	60
Soziale Herkunft				
Berufsprestige der Eltern	,11 (,08)	320	-,10 (,09)	-410
Ausbildungsniveau der Eltern	-,10 (,09)	-290	,19 (,09) *	780
Hochkultur-Freizeitverhalten	,17 (,08) *	500	-,04 (,08)	-140
Vertragliche Einflussfaktoren				
Teilzeitjob (vs. Vollzeit)	,63 (,15) **	1900	,80 (,20) **	3190
Befristeter Vertrag (vs. unbefristet)	,13 (,12)	380	-,02 (,16)	-80
Mehrere Jobs im Jahr (vs. nur ein Job)	-,25 (,11) *	-750	,29 (,11) *	1140
Organisationale Einflussfaktoren				
KMU (vs. Organisation > 200 MA)	-,01 (,10)	-10	-,22 (,12) †	-870
Privates Unternehmen (vs. öff. Verw./NPO)	-,22 (,13) †	-650	-,50 (,17) **	-1990
Organisation unter Top 10%	,15 (,09) †	440	,07 (,09)	290

** p < ,01 * p < ,05 † p < ,10 (zweiseitig)

Als erstes wesentliches Ergebnis lässt sich festhalten, dass das Karrierejahr keinen Einfluss auf die Abweichung zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg hat. Die Diskrepanz wird demnach bei beiden Kohorten im Zeitverlauf weder kleiner noch größer. Anders beim Geschlecht, wo deutlich wird, dass Frauen im Vergleich zu Männern in beiden Kohorten einen „Zufriedenheitsüberschuss“ aufweisen, der bei den 1990ern etwa 880€ und bei den 2000ern 1240€ entspricht. Um dasselbe Verhältnis zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg wie eine Frau zu

erreichen müsste ein Mann demnach entsprechend mehr verdienen. Das Alter der Absolventen hingegen scheint dieses Verhältnis in beiden Kohorten nicht zu beeinflussen.

Hinsichtlich der Persönlichkeitsvariablen zeigt sich, dass emotionale Stabilität in beiden Kohorten zu einem „Zufriedenheitsüberschuss“ führt; für den Faktor Gewissenhaftigkeit trifft dies nur für die 1990er Kohorte zu. Anders bei dem Persönlichkeitsmerkmal der Offenheit bzw. Flexibilität, bei dem hohe Ausprägungen in beiden Kohorten zu einem „Zufriedenheitsdefizit“ führen; das mit etwa 600€ beziffert werden kann. Extraversion bzw. Kontaktfähigkeit sowie die Ausprägung des Wunsches nach einem organisationalen Karriereverlauf beeinflussen die Diskrepanz zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg nicht.

Die soziale Herkunft wirkt sich bei der 2000er Kohorte über das Ausbildungsniveau der Eltern auf dieses Verhältnis aus. Bei einem hohen Ausbildungsniveau der Eltern lässt sich ein „Zufriedenheitsüberschuss“ von 780€ festhalten. Das Berufsprestige der Eltern scheint in beiden Kohorten keinen Einfluss zu nehmen; Hochkultur-Freizeitverhalten hingegen erhöht die relative Zufriedenheit in der 1990er Kohorte.

Wenig überraschend wirkt sich das Stundenausmaß der Beschäftigung auf die Diskrepanz zwischen objektivem und subjektivem Karriereerfolg aus. In beiden Kohorten ist ein hochsignifikanter „Zufriedenheitsüberschuss“ bei teilzeitbeschäftigten Personen festzustellen. Die zeitliche Befristung des Vertrages nimmt keinen Einfluss. Die Auswirkungen von mehreren Jobs pro Jahr auf dieses Verhältnis haben sich zwischen den beiden Kohorten verändert. Führten bei den 1990ern mehrere Jobs pro Jahr in den ersten zehn Berufsjahren noch zu einem „Zufriedenheitsdefizit“ von etwa 750€, zeigt sich bei den 2000ern genau das gegengesetzte Bild, nämlich ein „Zufriedenheitsüberschuss“ von 1140€.

Bei den organisationalen Einflussfaktoren scheint es wesentlich zu sein, ob es sich um ein Privatunternehmen handelt. In beiden Kohorten zeigt sich in Relation zum objektiven Erfolg ein „Zufriedenheitsdefizit“ gegenüber in der öffentlichen Verwaltung oder in NPOs tätigen Personen, das in der 2000er Kohorte noch stärker ausgeprägt ist. Ähnlich wenngleich schwächer ist der Effekt in der 2000er-Kohorte für die Tätigkeit in einem kleinen oder mittleren Unternehmen im Vergleich mit Beschäftigten in Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern. Zu einem leichten „Zufriedenheitsüberschuss“ kommt es hingegen bei den 1990ern, wenn sich die Organisation unter den Top 10% befindet.

3. Diskussion

Alles in allem kristallisieren sich als bedeutendste Einflussfaktoren auf das Verhältnis zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg somit „vertragliche“ Rahmenbedingungen, Geschlecht, bestimmte Persönlichkeitsaspekte und die Unterscheidung zwischen privaten Unternehmen versus öffentliche Verwaltung/NPOs heraus, während zeitliche Faktoren (Alter und Karrierejahr), Größe bzw. „Marktführerschaft“ der Organisation und insgesamt auch die soziale Herkunft

keinen so klaren Einfluss haben; gleiches gilt für Kontaktfähigkeit, Karriereaspiration und Vertragsbefristung.

Die meisten dieser Ergebnisse lassen sich wohl mit Bezug auf Erwartungen bezüglich des Input-Output-Verhältnisses erklären. Wer keine Vollzeitstelle hat, setzt die Erwartungen bezüglich Einkommen und insbesondere Führungsverantwortung vermutlich drastisch herunter, sodass sich hier bezogen auf diese beiden Erfolgsgrößen vergleichsweise leicht ein „Zufriedenheitspolster“ ergibt. Ähnliches lässt sich plausiblerweise auch zur Rolle der emotionalen Stabilität sagen, die gleichsam das objektiv teilgefüllte Erfolgsglas in der subjektiven Empfindung eher halbvoll als halbleer erscheinen lässt; ein gegenteiliger Effekt könnte bei der Flexibilität/Offenheit für neue Erfahrungen unterstellt werden, die möglicherweise mit einer Tendenz zur Unzufriedenheit mit bereits persönlich Erreichtem einhergeht.

Auch beim beobachteten Geschlechtereffekt spielen wohl geringere Erwartungen bezüglich Einkommen und Führungsverantwortung bzw. andere diesbezügliche Vergleichsgruppen und/oder ein nicht engstirnig auf traditionell „männliche“ Erfolgsgrößen beschränkter Erfolgsbegriff eine Rolle. Bei all diesen Prädiktoren zeigt sich auch kein markanter Unterschied zwischen den beiden Kohorten; dass der Geschlechtereffekt bei der 2000er-Kohorte noch etwas deutlicher ausfällt als bei der 1990er-Kohorte, steht im Einklang mit dem Ergebnis, dass die Einkommensschere zwischen den Geschlechtern in der jüngeren Kohorte auf- anstatt zugegangen ist (Schneidhofer et al. 2012).

Der Einfluss häufigerer Jobwechsel und/oder mehrerer paralleler Jobs auf die Positionierung auf der Achse der Diskrepanz lässt sich auf ähnliche Weise erklären, wobei sich hier in Anlehnung an einschlägige theoretische und empirische Befunde eine Normverschiebung unterstellen lässt. Während höhere Wechselhaftigkeit in der 1990er-Kohorte noch mit einem relativen Verlust (bezogen auf den objektiv erreichten Erfolg) an subjektiver Zufriedenheit einherging, dreht sich der Effekt in der 2000er-Kohorte um. Eine nähere Analyse der Daten zeigt, dass hier in der jüngeren Kohorte zwei Effekte zusammenspielen, die diese Bewegung auf der Achse der Diskrepanz auslösen: obwohl mehrere Jobs pro Jahr insgesamt mit einem geringeren objektiven Karriereerfolg einhergehen, steigt dadurch dennoch die subjektive Zufriedenheit (in der 1990er-Kohorte ist es – in schwächeren Ausmaß – umgekehrt). Auch hier spielen somit anscheinend veränderte Erwartungen und Maßstäbe eine Rolle: die in der Literatur oft propagierte „boundaryless career“ (Arthur 1994) wird für jüngere ArbeitnehmerInnen mit allen Vor- und Nachteilen zunehmend Realität, was dem nolens volens „flexiblen Menschen“ (Sennett 1998) demnach zumindest das Stigma der subjektiven Erfolglosigkeit nimmt.

Weniger gut greift dieser Erklärungsansatz zur Hinterlegung des Einflusses der Tätigkeit in Privatunternehmen im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung oder NPOs, wo sich für beide Kohorten (insbesondere die 2000er-Kohorte) der gegenteilige Effekt konstatieren lässt: in beiden Kohorten ist bei separater Betrachtung der beiden Erfolgsfaktoren der objektive Erfolg in Privatunternehmen im Schnitt tendenziell höher, der subjektive hingegen geringer. In der 2000er-Kohorte sind die Abstriche bei

der Zufriedenheit im Gegenzug für den höheren objektiven Erfolg in Privatunternehmen allerdings deutlich höher. Last but not least war die zeitliche Stabilität des Verhältnisses zwischen objektivem und subjektivem Erfolg angesichts der dynamischen und in mehrfacher Hinsicht „zeitsensitiven“ Natur von Karrieren zumindest in dieser Ausprägung nicht unbedingt zu erwarten, ist hier aber möglicherweise auch der Herangehensweise bei der Operationalisierung geschuldet.

Das leitet auch gleich zu den Caveats des vorliegenden Beitrags über: auch wenn zur Erfassung und Messung subjektiven und objektiven Karriereerfolgs etablierte Herangehensweisen vorliegen, sind die Messeinheiten dieser beiden Konstrukte inhärent unterschiedlich. Der hier verfolgte Ansatz könnte somit als Versuch kritisiert werden, Äpfel mit Birnen zu vergleichen bzw. mit Erfolgsdeterminanten aus verschiedenen Bereichen die Differenz zwischen Äpfeln und Birnen zu erklären – eine Differenz, für die zudem kein absoluter Referenzmaßstab vorliegt, sondern die sich an der vorliegenden Stichprobe orientiert. Wir sind uns dieses Umstands bewusst, haben aber mit der gewählten Vorgangsweise zumindest den Versuch unternommen, diese beiden Erfolgsdimensionen zueinander in direkte Beziehung setzen zu können, und die Ergebnisse sind letztlich durchaus stimmig und fügen sich spannungsfrei in den vorherrschenden Forschungsstand ein. Ein weiterer Einwand kann bezüglich der Beschränkung auf die ersten zehn Karrierejahre vorgebracht werden; hier hat sich allerdings wie bereits erwähnt – im Einklang mit der zeitlichen Stabilität der Ergebnisse – gezeigt, dass auch eine Ausweitung des Zeitraums für die 1990er-Kohorte keine nennenswerten Veränderungen in den Ergebnissen bewirkt.

Alles in allem deuten die vorliegenden Resultate darauf hin, dass das Zusammenspiel von subjektivem und objektivem Karriereerfolg mehr als nur eine Frage persönlicher Bewältigungsstrategien ist, sondern neben dem Genderaspekt auch maßgeblich auf das vertragliche und organisationale Umfeld zurückzuführen ist, wobei sich die geringere Stabilität (häufigere Jobwechsel) in der jüngeren Kohorte anscheinend gleichsam von der Not zur Tugend gewandelt hat, während die Arbeit in privaten Forprofit-Unternehmen im Vergleich zur öffentlichen Verwaltung oder NPOs einen (steigenden) Tribut punkto subjektiven Karrierewohlbefindens fordert.

4. Literatur

- Abele, A. E. & D. Spurk (2009). "How do objective and subjective career success interrelate over time?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* **82**: 803-824.
- Arthur, M. B. (1994). "The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry." *Journal of Organizational Behaviour* **15**(4): 295-306.
- Arthur, M. B., S. N. Khapova & C. P. M. Wilderom (2005). "Career success in a boundaryless career world." *Journal of Organizational Behaviour* **26**(2): 177-202.
- Arthur, M. B. & D. M. Rousseau (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York, Oxford University Press.
- Aryee, S., Y. W. Chay & J. Chef (1994). "An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages." *Journal of Vocational Behavior* **44**: 1-16.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Boehm, J. K. & S. Lyubomirsky (2008). "Does happiness promote career success?" *Journal of Career Assessment* **16**: 101-116.
- Borkenau, P. & F. Ostendorf (1993). *NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen, Hogrefe.
- Detle, D. E., A. E. Abele & O. Renner (2004). "Zur Definition und Messung von Berufserfolg." *Zeitschrift für Personalpsychologie* **3**(4): 170-183.
- Festinger, L. (1954). "A theory of social comparison processes." *Human relations* **7**: 117-140.
- Ganzeboom, H. G. G. & D. J. Treiman (1996). "Internationally comparable measures of occupational status for the 1988 International Standard Classification of Occupations. ." *Social Science Research* **25**: 201-239.
- Gould, S. & B. L. Hawkins (1978). "Organizational career stage as a moderator of the satisfaction-performance relationship." *Academy of Management Journal* **21**(3): 434-450.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Heslin, P. A. (2005). "Conceptualizing and evaluating career success." *Journal of Organizational Behaviour* **26**(2): 113-136.
- Hossiep, R. & M. Paschen (1998). *Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) Handanweisung*. Göttingen, Hogrefe.
- Hughes, E. C. (1937). "Institutional Office and the Person." *The American Journal of Sociology* **43**: 404-413.
- Judge, T. A., T. M. Cable, J. W. Boudreau & R. D. Bretz (1995). "An empirical investigation of the predictors of executive career success." *Personnel Psychology* **48**: 485-519.
- Kahneman, D. & A. Deaton (2010). "High income improves evaluation of life but not emotional well-being." *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* **107**(38): 16489-16493.
- Kahneman, D., A. B. Krueger, D. Schkade, N. Schwarz & A. A. Stone (2006). "Would You Be Happier If You Were Richer? A Focusing Illusion." *Science* **312**: 1908-1910.
- Latzke, M. & T. Schneidhofer (2011). "Alles eine Frage des Kontexts? Karriereaspirationen zweier Kohorten von Wirtschaftshochschulabsolventen." *career service papers* **9/11**: 24-32.
- McCulloch, C. E. & S. R. Searle (2001). *Generalized linear and mixed models*. New York, Wiley & Sons.
- Ng, T., L. Eby, K. Sorensen & D. Feldman (2005). "Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis." *Personnel Psychology* **58**(2): 367-408.
- Nicholson, N. & W. DeWaal-Andrews (2005). "Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success." *Journal of Organizational Behaviour* **26**(2): 137-154.
- Poole, M. E., J. Lanagan-Fox & M. Omodei (1993). "Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: a longitudinal study." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* **66**: 39-54.
- Raabe, B., M. Frese & T. A. Beehr (2007). "Action regulation theory and career self management." *Journal of Vocational Behavior* **70**: 297-311.

- Reichel, A., M. Schiffinger, K. Chudzikowski, B. Demel, W. Mayrhofer, T. Schneidhofer & J. Steyrer (2006). Organizing career success. An exploratory study of individuals' configuration of objective and subjective career success. EGOS. Bergen, Norway.
- Richardson, A. M., A. Mikkelsen & R. J. Burke (1997). "Work experience and career and job satisfaction among professional and managerial women in Norway." *Scandinavian Journal of Management* **2**: 209-218.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Schneidhofer, T., M. Schiffinger & W. Mayrhofer (2012). "Still a man's world? The influence of gender and gender role type on income in two business school graduate cohorts over time." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* **31**(1): 65-82.
- Sennett, R. (1998). *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in New Capitalism*. London, Norton.