

Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Johannes Steyrer,  
Alexander Iellatchitch, Michael Schiffinger, Guido Strunk,  
Christiane Erten-Buch, Anett Hermann, Christine Mattl\*

## **Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern\*\***

*Der Beitrag hat zum Ziel „organisationale-“ und „interpersonale“ Einflussfaktoren auf Managementkarrieren in post-organisationalen Kontexten zu diskutieren. Nach einer Spezifikation relevanter Termini wird anhand der Dimensionen Kopplung und Konfiguration eine Typologie neuer Karrierefelder entwickelt, die eine Fokussierung auf zentrale Bestimmungsmerkmale neuer Karriereformen ermöglicht. Im Anschluss daran werden Indikatoren vorgestellt, die auf Tendenzen einer Substitution unselbständiger Erwerbstätigkeit in Richtung von Beschäftigungsformen in den neuen Karrierefeldern verweisen. Schließlich werden im Sinne eines „State of the Art“ Forschungsbefunde zu zentralen organisationalen und interpersonalen Einflussfaktoren auf Karrieren aufgearbeitet. Im abschließenden Teil kommt es zur Formulierung und Diskussion von Thesen darüber, wie sich aufgrund der geänderter Kontextbedingungen die Relevanz einzelner Einflussfaktoren verschieben könnte.*

### **Factors influencing careers in “new” career fields**

*The aim of this article is to discuss organizational and interpersonal factors influencing management career patterns within post-organizational contexts. After defining and specifying relevant terms, a new typology of career fields is developed based on two underlying dimensions, coupling and configuration, which allows a focused view on central properties of new forms of careers. A variety of indicators are presented which suggest that traditional employment is becoming substituted more and more by forms of labor typical for “new” career fields. Finally, empirical findings about vital organizational and interpersonal factors relevant for careers are presented and discussed. The concluding part contains assumptions about changes in relevance of these influencing factors in the light of the altered context in which careers take place.*

**Key words: Post-organisational career patterns, boundaryless career, career fields, coupling, configuration**

---

\* Korrespondenzadresse: Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer, Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Management und Wirtschaftspädagogik, Althanstr. 51, A – 1090 Wien, Tel. ++43 1 31336 4553, Fax ++43 1 31336 724

\*\* Artikel eingegangen: 21.10.2001  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 3.6.2002.

## 1. Einleitung

Das Gros der bisherigen konzeptionellen und empirischen Beiträge zur Karriereforschung verwendet als implizite oder explizite Hintergrundfolie eine Arbeitswelt, in der die Erwerbstätigkeit in Organisationen zentrales Element ist, in der Stellen, Organigramme, hierarchische Strukturen und Aufstieg wesentliche Bausteine sind, in der Organisationen eher der Maschinenmetapher entsprechen. Entsprechend ist auch Karriere als kontinuierlicher hierarchischer, finanzieller und damit gesellschaftlicher Aufstieg bis zu einem bestimmten Plateau konzeptionalisiert (vgl. beispielhaft für eine solche Sichtweise etwa Glaser 1968; Schein 1978).

Die Grundlage für eine solche Hintergrundfolie verändert sich. Im letzten Jahrzehnt hat sich im Gefolge von sogenannten *Veränderungstreibern* wie der Globalisierung von Märkten, neuen Informationstechnologien mit vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten, der Deregulierung des Wettbewerbs sowie rasch wechselnden Kundenpräferenzen und kürzeren Produktlebenszyklen ein neuer Organisationstypus herauskristallisiert, der in der Literatur unter verschiedenen Labels firmiert: „postmoderne Organisation“ (Clegg 1990; Schreyögg/Koch 1999), „interorganisationales Netzwerk“ (Ghoshal/Bartlett 1990), „fraktale Unternehmung“ (Warnecke 1993), „post-bureaucratic type“ (Heckscher 1994), „Hypertextorganisation“ (Nonaka/Hirota 1995) oder „boundaryless organization“ (Ashkenas et al. 1998). Bei aller Unterschiedlichkeit der Konzepte gibt es verbindende Gemeinsamkeiten. War das alte Organisationsverständnis primär auf formale Regelung, Erzeugung von Eindeutigkeit, Struktur und Stabilität bezogen, steht nunmehr die Analyse von Mehrdeutigkeiten, Ambiguitäten und Paradoxien im Mittelpunkt (Schreyögg/Koch 1999), wobei der „emergente“ und „ephemere“ Charakter von Organisationen herausgestrichen wird (Schreyögg/Noss 1994). „Zentralismus“, „Hierarchie“ und „Starrheit“ werden abgelöst durch „Polyzentrismus“, „Heterarchie“ und „Flexibilität“ (Reihlen 1999). Zudem hat die Entwicklung hin zu grenzüberschreitenden Netzwerken und zur Konzentration auf das Core-Business mit gleichzeitigem Outsourcing peripherer Geschäftsbereiche (Hamel/Prahalad 1994) zu gänzlich neuen inner- und zwischenbetrieblichen Koordinationsformen geführt, was traditionelle „Grenzziehungen“, und zwar *vertikaler* (Hierarchie), *horizontaler* (Funktionen) und *externaler* (Geographie) Natur, aufgelöst hat.

Diese Entwicklung lässt die praktische Herausbildung von und das wissenschaftliche Sinnieren über Karrieren nicht unbeeinflusst. Innerhalb einer „boundaryless organization“ etwa mit „free movement up and down“, „side to side“ und „free global movement“ (Ashkenas et al. 1998) entsteht die „boundaryless career“ (Arthur/Rousseau 1996), definiert als „a sequence of job opportunities that go beyond the boundaries of a single employment setting“ (DeFillippi/Arthur 1996, 116). Karrieren sind danach nicht mehr auf einen Mono-Arbeitgeber oder auf eine einzige Funktionsorientierung ausgerichtet, sondern es kommt zu multiplen „Patchwork-“ bzw. „Zick-Zack-Karrieren“ mit lebenslänglichen Diskontinuitäten und fragilen Formen der Beschäftigung (wie z.B. Teilzeit, freie Dienstverträge, Werkverträge usw.). Stammebelegschaften und -managementteams werden durch hochspezialisiert-

te „neue Selbständige“ ersetzt, die zeitlich befristete Dienstleistungen für Unternehmen erbringen und in freien Netzwerken „peer learning relationships“ nutzen. Das Rollenmodell des „Normalarbeitnehmers“ – so die grundlegende These – würde solcherart zunehmend durch das Modell des „Lebensunternehmertums“ (Nef 2001a) ersetzt werden. Als Conclusio wird aus all diesen Entwicklungen abgeleitet: „Career Jobs are dead“ (Cappelli 1999) oder „The End of the Job“ (Bridges 1994).

Es scheint also, dass die Organisationswelt von heute immer weniger mit jener gemein hat, innerhalb derer sich die klassischen Karrieren entwickeln und auf die sich entsprechende Konzepte und Theorien beziehen. Interne und externe Organisationskontexte mit fluideren Strukturen und einer zunehmend lockeren Kopplung von Personen und Organisation werfen u.a. die Frage nach den Bestimmungsfaktoren von ‚neuen‘ Karrieren auf. Konkret versucht unser Beitrag die Frage zu beantworten, wie sich unter der Annahme der skizzierten Entwicklungslinien und Kontextbedingungen die Relevanz bisher als wichtig angesehener Einflussfaktoren auf Karrieren verändert.

Nach knappen begrifflichen Klärungen (Kap. 2) wird zur Beantwortung der Frage mit dem Konzept der Karrierefelder zunächst ein Rahmen vorgestellt, der eine Fokussierung auf zentrale Bestimmungsmomente von Karrieren erlaubt. Die zentralen Dimensionen einer einfachen Typologie von Karrierefeldern – hier: Kopplung und Konfiguration – bieten der Analyse von Einflussfaktoren eine Alternative zu den ‚klassischen‘ Bezugspunkten des Denkens über Karrieren wie intraorganisationale Bewegungen, hierarchischer Aufstieg oder Stelle (Kap. 3). Innerhalb dieses Rahmens werden wesentliche bisherige Einflussfaktoren zunächst dargestellt und ihre veränderte Relevanz innerhalb der neuen Kontexte diskutiert (Kap. 4). Ein zusammenfassender Ausblick beendet diesen Beitrag (Kap. 5).

## 2. Begriffliche Klärungen

Im deutschen Sprachraum wird der Begriff Karriere relativ eng mit beruflichem Erfolg assoziiert: Ein Individuum absolviert in der Summe seiner Stellenbewegungen „einen ranghierarchischen Aufstieg“ (Spiesshofer 1991, S. 36). Hingegen ist das angloamerikanische Begriffsverständnis von „career“ eher weiter gefasst und mit „Laufbahn-“ bzw. „Berufsentwicklung“ gleichzusetzen (Williams 1995, S. 193 f.). Ganz in diesem Sinn wird der Begriff von Super als eine „sequence of positions occupied by a person during the course of a lifetime“ (Super 1980, S. 282) definiert. Wir wollen in weiterer Folge an dieses Begriffsverständnis anknüpfen, da so auch die für eine umfassende Betrachtung von Karrieren erforderlichen Abwärts- und Seitwärtsbewegungen inkludiert sind und in Anlehnung an Becker/Strauss (Becker/Strauss 1956, S. 253) Karrieren als im *Zeitablauf festzustellende Bewegungen eines Akteurs in der sozialen Struktur* definieren. Karrieren können sowohl als *objektive* als auch als *subjektive* Karriere verstanden werden (z.B. Gunz 1988, S. 224 f.; Derr/Laurent 1987). Während der Terminus objektive Karriere den zeitlichen Prozess der Bewegungen durch die Sozialstruktur beschreibt (z.B. horizontale und vertikale Mobilität, Gehaltsentwicklung), fokussiert die subjektive Dimension auf psychische

Verarbeitungsprozesse, mit Hilfe derer Akteure ihre je individuelle Karriere vor sich selbst bewerten (z.B. Karrierezufriedenheit, wahrgenommene Karriereoptionen usw.).

### **3. Karrierefelder in post-organisationalen Kontexten**

Wir wollen in einem nächsten Schritt die Frage stellen, welche „Karrierefelder“ für die neuen organisationalen Kontexte typisch sind. Dazu ist es erforderlich, zunächst die Perspektive des Karrierefeldes ein wenig näher zu erläutern.

#### **3.1 Das Konzept der Karrierefelder**

In Bourdieus sozialer Topologie stellen soziale Felder den Ort der Positionen und Beziehungen zwischen Akteuren dar und reflektieren die auf die jeweilige Kapitalienausstattung zurückgehende Machtverteilung. Das Feldkonzept schafft den Rahmen für eine relationale Analyse des multidimensionalen Raums von Positionen und des Einnehmens dieser Positionen durch verschiedene Akteure. Die Positionen, d.h. der ‚objektive‘ Karriereerfolg eines spezifischen Akteurs, ist das Resultat des Zusammenspiels zwischen dem akteurspezifischen Habitus und dem jeweiligen Platz in einem Feld von Positionen, wie er durch die jeweilige Verteilung der entsprechenden Kapitalien gegeben ist. Jedes soziale Feld ist geschichtlich konstituiert. Die historische Genese beeinflusst seine aktuelle Wirkungsweise und ist für eine adäquate Analyse unerlässlich. Weiters ist jedes soziale Feld halbautonom, durch spezifische Akteure, Geschichte, Handlungslogiken, Formen von Kapitalien und eine spezifische, für die Umwandlung von ökonomischem, sozialem und kulturellem in symbolisches Kapital maßgebliche ‚Währung‘ gekennzeichnet. Der Grad der Autonomie eines Feldes hängt von dem im Zeitablauf insgesamt akkumulierten Kapital – vor allem: symbolischem Kapital – ab (Bourdieu 1999). Dabei können die in einem Feld erworbenen Kapitalien – in Abhängigkeit von den jeweils geltenden Regeln – auch in andere soziale Felder übertragen werden. Jedes Feld ist eine Arena des Kampfes und der Auseinandersetzung. Diese Auseinandersetzungen beziehen sich sowohl auf das Geschehen innerhalb eines Feldes als auch auf die Macht zur Definition eines (neuen) Feldes (Postone et al. 1993, S. 5 f.).

Mit dem Begriff „Karrierefelder“ bezeichnen wir jene sozialen Arenen, in denen Karrieren stattfinden. Sie können als Positionsräume und Beziehungen zwischen Personen im Sinne einer Sozialtopologie gesehen werden (Bourdieu 1985). Spezifischer: Karrierefelder repräsentieren den sozialen Kontext, in dem erwerbstätige Individuen mit einem je spezifischen Portfolio an im jeweiligen Feld relevanten Kapitalien danach trachten, ihre Stellung in einer gegebenen, sich aber dynamisch entwickelnden, Struktur arbeitsbezogener Positionen durch nach bestimmten Regeln strukturierte Verhaltensmuster, die einerseits von den im Feld gültigen Regeln abhängen und diese andererseits auch bis zu einem gewissen Grad prägen, zu erhalten oder zu verbessern. Aus dieser Sichtweise ergeben sich einige Charakteristika von Karrierefeldern:

- Diese Perspektive erlaubt eine Querschnittsbetrachtung von Karrieren, die nicht auf „traditionelle“ Karriereformen und -konzepte Rekurs nehmen muss, wie z.B.

Organisation, Branchen bzw. Berufsstände oder Jobs. Stattdessen fokussiert sie auf das Wechselspiel zwischen einem individuellen Akteur und einer Reihe von Regeln und „Gesetzmäßigkeiten“, die quer über alle „wahrnehmbaren Erscheinungen“ wie Branchen und Berufsstände, Organisationen, Arbeitsmärkte etc. gültig sind.

- Karrieren selbst stellen kein Feld dar, sondern entfalten sich innerhalb eines Feldes und sind die Abfolge von Positionen im Feld als Folge arbeitsbezogener Anstrengungen und Handlungen. Arbeit wird unter dieser Perspektive als Transformation von sozialem und kulturellem Kapital in ökonomisches Kapital betrachtet. Das bedeutet nicht, dass andere Formen von Kapital in diesem Prozess keine Rolle spielen. Selbstverständlich werden soziales und kulturelles Kapital ebenso zugeteilt und umverteilt, etwa durch sozialen Status, Wissen etc. Weiters wird im Arbeitsprozess nicht nur ökonomisches Kapital hervorgebracht, sondern auch soziales und kulturelles Kapital. Nichtsdestoweniger bleibt die herausragende Bedeutung des ökonomischen Kapitals bei fast allen Typen von Arbeit das bestimmende Element.
- Karrierefelder haben eine dynamische Qualität, in der sich die zentrale Beziehung zwischen Arbeit und Zeit widerspiegelt.
- Die Zutrittsbarrieren sind in diesem Feld – im Unterschied zu anderen Feldern – nicht sehr restriktiv: jede Person in einer beruflichen oder „berufsähnlichen“ Tätigkeit „hat“ gewissermaßen auch eine Karriere. Gekämpft wird weniger um den Eintritt ins Feld als vielmehr um den Verlauf der Karriere und um eine bessere Position innerhalb des Feldes. Dennoch können bestimmte wirtschaftliche Rahmenbedingungen wie z.B. eine hohe Arbeitslosigkeit oder fortschreitende Technologisierung die Regeln für den Eintritt ins Feld ändern und in Richtung eines strengeren Selektionsprozesses gestalten.

Als Akteure in diesen Feldern fungieren die eine bestimmte Positionsfolge – d.h. Karriere – verfolgenden Fokalphersonen und weitere relevante individuelle oder kollektive Akteure (Organisationen). Wir nehmen an, dass zwei auf das Verhältnis zwischen den Akteuren in einem Karrierefeld bezogene Dimensionen die Situation ganz wesentlich beeinflussen: „*Konfiguration*“ und „*Kopplung*“. Beide Dimensionen scheinen – auch wenn es wie bei vielen Typologien kaum eine stringente, alle anderen Optionen ausschließende Begründung für die Wahl gerade dieser Dimensionen gibt – für den vorliegenden Zweck gut geeignet. *Kopplung* ist eine zentrale Variable zur Beschreibung des Verhältnisses zwischen Individuum und Organisation bzw. allgemeiner zwischen unterschiedlichen Subsystemen (vgl. dazu etwa grundlegend Orton/Weick 1990b; Weick 1995). Diese Variable zielt unmittelbar auf die Qualität der Beziehung ab. Die Konfigurationsvariable zielt stärker auf einen quantitativen Aspekt der Beziehung zwischen Akteuren ab: Wieviele Akteure beinhaltet das jeweilige ‚Aktionsfeld‘?

Die Dimension *Konfiguration* beschreibt das Verhältnis zwischen Akteuren im Hinblick auf das Ausmaß der Veränderung in der Zusammensetzung der Akteure über die Zeit. Bei *stabiler* Konfiguration bleiben in einem Feld Zusammensetzung und

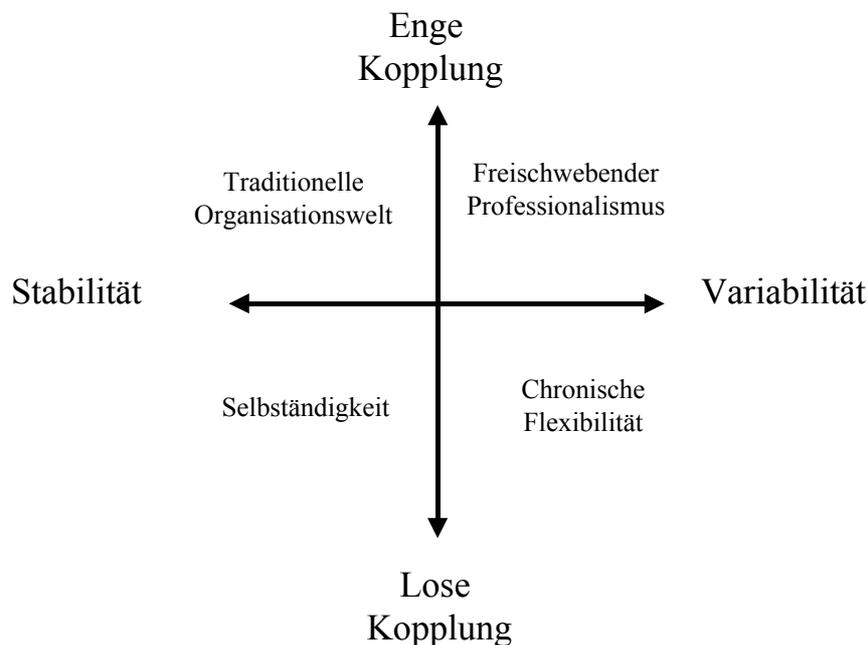
Beziehungsmuster relevanter Akteure über die Zeit relativ gleich. Umgekehrt beschreibt eine *variable, instabile* Konfiguration häufige Veränderungen in der Akteurszusammensetzung und/oder in der Beziehung zwischen den Akteuren: Einzelne Akteure scheiden aus, andere kommen hinzu, ihre Anzahl steigt oder fällt, die Qualität der Beziehungen ändert sich. Genauer betrachtet lässt sich in dieser Dimension zwischen einer sachlichen und einer sozialen Ebene unterscheiden: In ersterer stellt sich die Frage nach der Stabilität der Produkte und Dienstleistungen, in der zweiten Ebene geht es um die Stabilität sozialer Beziehungen.

Die zweite Dimension *Kopplung* betrachtet die Qualität der Beziehung hinsichtlich des Ausmaßes der gegenseitigen Beeinflussung bzw. Abhängigkeit zwischen den Akteuren (Weick 1985, S. 163 ff.; Orton/Weick 1990a). Dabei geht es um die Frage, inwieweit Handlungen eines Akteurs den Entscheidungsraum anderer Akteure beeinflussen. Bei *enger* Kopplung werden Entscheidungen eines Akteurs wesentliche Prämissen für die Entscheidungen anderer Akteure und vice versa. Umgekehrt bedeutet *lose* Kopplung, dass die Entscheidungen der einzelnen Akteure weniger Relevanz füreinander besitzen. Die Form der Kopplung wird ganz wesentlich davon beeinflusst, wieviele Akteure im sozialen Spiel sind und welche Alternativen diesen Akteuren offenstehen: Je weniger relevante andere Akteure (z.B. Vorgesetzte, Kunden) und je geringer die Alternativen im Karrierefeld (z.B. am Arbeitsmarkt) ein Akteur hat, desto enger wird er seine Kopplung erleben.

#### Typologie der Karrierefelder

Eine Kombination der beiden oben genannten Dimensionen führt zu einem zweidimensionalen Raum. Innerhalb dieses Möglichkeitsraumes können die jeweiligen Eckpunkte als idealtypische Karrierefelder betrachtet werden: „*traditionelle Organisationswelt*“, „*freischwebender Professionalismus*“, „*Selbständigkeit*“ und „*Chronische Flexibilität*“ (siehe Abb. 1).

Abb. 1: Typologie von Karrierefeldern



(1) Die *traditionelle Organisationswelt* zeichnet sich durch enge Kopplung zwischen den Akteuren und einer stabilen Akteurskonfiguration aus. Die Enge der Kopplung wird durch das Faktum eines abhängigen und i.d.R. klassisch weisungsgebundenen Arbeitsverhältnisses gegenüber einem Arbeitgeber charakterisiert, wobei nicht die rechtliche Form, sondern die faktische Abhängigkeit zwischen den Akteuren für die Kopplung ausschlaggebend ist. Die Stabilität der Konfiguration ist im klassischen Fall durch eine Vollzeitbeschäftigung auf unbefristete Dauer gekennzeichnet. Besonders eng wird hier die Kopplung im Falle wechselseitiger Abhängigkeit, wenn also Manager Schlüsselpositionen in Unternehmen innehaben, ihre Kompetenzen und Qualifikationen jedoch vor allem organisationsspezifisch sind. Diese Muster finden sich aber manchmal auch außerhalb klassischer Organisationsgrenzen, wenn beispielsweise selbständige Freiberufler langfristig und ausschließlich für einen Auftraggeber arbeiten.

(2) Das Karrierefeld *freischwebender Professionalismus* ist durch eine enge Kopplung und variable Konfiguration charakterisiert. Auch hier liegt meist ein abhängiges, also weisungsgebundenes Arbeitsverhältnis vor, wobei die enge Kopplung nicht nur über die Rechtsform des Dienstvertrages, sondern auch über die dominante Bedeutung eines Auftraggebers entstehen kann. Im Unterschied zur traditionellen Organisationswelt ist die Dauer dieser engen Beziehung allerdings entweder von vornherein befristet oder funktions- und branchenüblich vergleichsweise kurz. Trotz hoher Flexibilität sind die Akteure i.d.R. an die Arbeitsorganisation des Arbeit- oder Auftraggebers direkt angebunden, für die Dauer der Beziehung besteht aufgrund der Ausschließlichkeit oder Dominanz eine hohe faktische Abhängigkeit.

(3) *Selbständigkeit* findet sich in Karrierefeldern mit loser Kopplung und stabiler Konfiguration. Eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für lose Kopplung ist die fehlende Weisungsbindung zwischen Auftraggeber und -nehmer in Bezug auf Zeit, Ort und Art der Leistungserstellung. Dazu muss aber auch eine hohe faktische Unabhängigkeit des Auftragnehmers vom Auftraggeber kommen (die bspw. bei einem Steuerberater mit nur einem Klienten nicht gegeben wäre). Die Stabilität der Konfiguration liegt in der Dauerhaftigkeit der Beziehungen begründet, wo in periodischer Abfolge Leistungen mit hoher Ähnlichkeit für einen relativ stabilen Kunden- oder Klientenstock erbracht werden. Weiters existieren in diesem Feld verhältnismäßig klar definierte Berufsbilder und professionelle Laufbahnnormen, die auch als Zutrittsbarrieren fungieren.

(4) *Chronische Flexibilität* zeichnet sich durch lose Kopplung und variable Konfiguration aus. Auch hier gibt es keine Weisungsbindung zwischen Auftraggeber und -nehmer, die Anbindung an die Arbeitsorganisation ist von indirekter Natur. Zusätzlich ist die Beziehung durch hohe Flexibilität gekennzeichnet. Sie ist von kurzer bis mittelfristiger Dauer und in den meisten Fällen auf eine einmalige Leistungserstellung mit hohem Originalitäts- bzw. Unikatswert beschränkt. In diesem Feld existieren keine klaren Berufsbilder und keine formal geregelten Laufbahnnormen.

Akteure innerhalb traditioneller Organisationswelten haben oft den Status von *Stammebelegschaften* bzw. *Kernmanagementteams*. Aufgrund stabiler und enger Bin-

dungen liegt seitens der Organisation ein Interesse an der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung dieser Humanressource vor, da sie von hoher Relevanz für den langfristigen Unternehmenserfolg ist. Akteure im Feld freischwebender Professionalismus lassen sich häufig als eine Art *Portfolio-Randbelegschaft* charakterisieren, die sich im Gegensatz zum bisherigen Verständnis von „Randbelegschaften“ durch einen hohen Professionalisierungsgrad auszeichnen, wo in Abhängigkeit von fehlenden Segmenten im Mitarbeiterportfolio kurz bis mittelfristig Problemlösungsexpertise zugekauft wird. Beispiele hierfür finden sich im IT-Bereich, aber auch unter den Bezeichnungen Krisenmanagement oder Management auf Zeit. Die Funktion hat dabei eine hohe Relevanz für das kurzfristige Lösen von Fach- und Führungsproblemen. Typische Beispiele für das Karrierefeld der Selbständigkeit sind akademische Freiberufler wie Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Anwälte, aber auch andere klassische Unternehmer im produzierenden oder dienstleistenden Branchen, die für einen relativ stabilen Kundenstock mehr oder weniger dauerhaft qualifizierte Dienstleistungen erbringen oder Produkte herstellen. Bei der Gruppe der akademischen Freiberufler werden die professionellen Laufbahnnormen und klaren Berufsbilder besonders deutlich, bei dieser Gruppe könnte man auch von *etablierten Selbständigen* sprechen. Diese stehen im Gegensatz zu jenen Formen der Selbständigkeit, die im Feld der chronischen Flexibilität anzutreffen sind. Hier kann man von einer Art *flexiblen Freelancern* sprechen. Beispiele dafür finden sich im Spektrum der beratenden, betreuenden und lehrenden Professionen, wo Freiberufler meist ohne Mitarbeiter tätig sind und qualifizierte Dienste mit „Unikatscharakter“ erbringen. Freilich ist es gerade ein Merkmal dieses Feldes, seiner Instabilität und seiner losen Kopplungen, dass die Akteure schwer kategorisier- und beschreibbar sind. Bei diesen chronisch Flexiblen finden sich meist keine Berufsbezeichnungen oder Tätigkeitsetiketten jenseits der Leerformeln „Beratung“ oder „Projektarbeit“.

### 3.3 *Entwicklungstendenzen*

Unsere zentrale Annahme hinsichtlich der weiteren Entwicklung der Bedeutung der typologisch umrissenen Karrierefelder lautet, dass künftig Karrieren in Management und Wirtschaft neben dem Feld der traditionellen Organisationswelt verstärkt in Feldern mit mehr Variabilität und loserer Kopplung stattfinden und die generellen Karrieremuster eine stärkere Hin- und Herbewegung zwischen den Feldern aufweisen werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Mit aller Vorsicht lässt sich eine Reihe von empirischen Befunden dahingehend interpretieren, dass Entwicklungen in Richtung variabler Konfiguration und loser Kopplung festzustellen sind.

Fasst man die Befunde unterschiedlicher Quellen (z.B. Hoffmann/Walwei 1998; Hoffmann/Walwei 2000; Rudolph 2000; Weißhuhn/Wichmann 2000) zusammen, so zeigt sich etwa für Deutschland, dass sich in den 90er Jahren die Gewichtung zwischen den Erwerbsformen zugunsten von abhängiger Teilzeitbeschäftigung und selbständiger Erwerbstätigkeit und zu Lasten abhängiger Vollzeitbeschäftigung verschoben hat. Weiters hat die Bedeutung von Einpersonenselbständigen insbesondere im Bereich qualifizierter Dienstleistungen für Unternehmen zugenommen. So hat sich

der Anteil abhängiger Vollzeitbeschäftigter an den Erwerbstätigen insgesamt (Westdeutschland) folgendermaßen entwickelt:

Tab. 1 Anteil abhängiger Vollzeitbeschäftigter an den Erwerbstätigen in Deutschland in %  
(Quelle: Hoffmann/Walwei 1998; Hoffmann/Walwei 2000 passim)

1985	1990	1995	1996	1998
76,5	74,8	70,2	65,9	62,0

Im Vergleich dazu hat sich der Anteil abhängiger Teilzeiterwerbsformen in die entgegengesetzte Richtung verschoben:

Tab. 1: Anteil abhängiger Teilzeiterwerbsformen an den Erwerbstätigen in Deutschland in %  
(Quelle: Hoffmann/Walwei 1998; Hoffmann/Walwei 2000 passim)

1985	1990	1995	1996	1998
11,3	14,5	18,5	22,9	26

Während diese Teilzeiterwerbsformen früher großteils unbefristet waren, stieg der Anteil befristeter Teilzeitformen in jüngster Zeit an. Korrigiert man die Befristungsquote um arbeitsmarktpolitisch induzierte Anteile, so arbeiteten 1999 6,8 % der Arbeiter/Angestellten (Westdeutschland) mit befristeten Arbeitsverträgen. Dieser Anteil blieb zwischen 1985 und 1996 bis auf zufällige Schwankungen konstant. Erst zwischen 1996 und 1999 ist das Niveau um ca. 1,5 % gestiegen (Rudolph 2000). Von Interesse ist weiters die Tatsache, dass in den 90er Jahren von diesen „unsicheren Beschäftigungsformen“ zunehmend zwei Gruppen betroffen waren: „Nicht-formal-qualifizierte“ auf der einen Seite und formal „Höchstqualifizierte“ (Universitätsabschluss) auf der anderen Seite (Schreyer 2000, S. 4 ff.).

Längsschnittstudien über den Anteil der Selbständigen an den Erwerbstätigen in OECD Länder von 1966 bis 1996 zeigen, dass in diesem großen Zeitraum die Selbständigenquote bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Großbritannien) eher rückläufig war, was u.a. mit der sinkenden Bedeutung der Landwirtschaft zusammenhängt (Bögenhold 1999; Blanchflower 2000). In der einschlägigen Literatur wird festgestellt, dass die Selbständigenquote umso höher ausfällt, je geringer das Durchschnittseinkommen ist, je weniger das Arbeitskräftepotenzial ausgeschöpft wird oder je geringer die Gütermärkte bzw. je stärker der Arbeitsmarkt reguliert sind. Allesamt Faktoren, die auf entwickelte Ökonomien wenig zutreffen (Bögenhold 1999). Betrachtet man allerdings die jüngere Entwicklung in Deutschland, so lag der Anteil der Selbständigen (inklusive Landwirtschaft) an den Erwerbstätigen 1998 bei 10 %, wobei dieser Anteil zwischen 1991 und 1998 kontinuierlich, und zwar um 18,3 % (netto 557 000 Personen) gestiegen ist (Weißhuhn/Wichmann 2000, S. 16 ff.). Dabei hat insbesondere die Gruppe der Teilzeitselbständigen (zu finden insbesondere in Unterricht und Beratung) sowie die Gruppe der Einpersonenernehmen überproportional zugenommen. So sind knapp die Hälfte (46 %) der im Zeitraum zwischen 1990 – 1996 entstandenen

Selbständigen als „Einpersonenunternehmer“ tätig. Ihr Anteil an allen Selbständigen ist von 45,5 % in 1991 auf 49,8 % in 1998 gestiegen. Dieser Anstieg ist vorwiegend in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts erfolgt und ist für knapp drei Viertel des gesamten Nettozuwachses an Selbständigen in diesem Zeitraum verantwortlich (Weißhuhn/Wichmann 2000, S. 102). Betrachtet man schließlich die Zuwächse an selbständiger Tätigkeit zwischen 1995 und 1998 in verschiedenen Wirtschaftszweigen, so zeigen sich für Deutschland die höchsten absoluten Wachstumsraten in den Bereichen Rechts-, Steuer-, Unternehmensberatung, Gastgewerbe, Handelsvermittlung und sonstige Dienstleistungen für Unternehmen. Aus all dem sind Hinweise für einen Trend in Richtung Lockerung der Kopplung und Instabilität der Konfigurationen abzuleiten, der wohl auch das Feld der chronischen Flexibilität an Bedeutung gewinnen lässt. Damit aber stellt sich die Frage, welche Veränderungen sich in den ‚neuen Karrierefeldern‘ hinsichtlich der Einflussfaktoren ergeben werden, die im Karrierefeld ‚Organisationswelt‘ von Bedeutung sind.

#### 4. Einflussfaktoren auf Karrieren und ihre Veränderungen

Während sich die Karriereforschung als wichtiger Bereich der angloamerikanischen Managementforschung etabliert hat, wird das Thema Karriere im deutschen Sprachraum empirisch primär von der soziologischen Biographieforschung aufgegriffen, die ihren Fokus kaum auf das Feld Management lenkt (vgl. als Ausnahmen Jost 1997 und Hartmann 1995; Hartmann 1996; Hartmann 1998).

Betriebswirtschaftliche Arbeiten beschäftigen sich wiederum primär mit den Dimensionen Karriereplanung (z.B. Berthel/Koch 1985) und Karriereentwicklung (z. B. Gerpott 1988; Mayrhofer 1996), so dass kaum Analysen über karriererelevante Erfolgsfaktoren zu finden sind. Eine der wenigen empirischen Arbeiten dazu stammt von Burchard (Burchard 2000), der als Ausgangspunkt dafür genommen werden kann, welche Erfolgsfaktoren in traditionellen Kontexten in Deutschland von Relevanz sind bzw. waren. Er analysiert sowohl „weiche“ (Leistungs- bzw. Karriereorientierung, Selbstbewusstsein, Sozialkompetenz, Mikropolitik) als auch „harte“ soziodemographische Merkmale (u.a. Ausbildung, Berufsbiographie, Arbeitszeit, Betriebszugehörigkeit) und deren Einflüsse auf den „objektiven“ (Hierarchieebene/Verweildauer in Positionen) und „subjektiven“ (Zufriedenheit) Karriereerfolg. Im multivariaten Modell zur Bedeutung der einzelnen Variablen zeigt sich, dass für den objektiven Karriereerfolg an erster Stelle der „quantitative Arbeitseinsatz“ ausschlaggebend ist, gefolgt vom „Ausbildungsniveau“ und der Dimension „kooperativ bestimmendes Verhalten“ (z.B. Einholen von Unterstützung durch Vorgesetzte/Kollegen). Bei der Analyse von Einzelvariablen zeigte aber nur die Dimension „Leistungsorientierung“ einen signifikanten Zusammenhang zum objektiven Erfolg. Was hier empirisch abgebildet wurde, könnte auch als „Deutscher Aufstiegsmythos“ interpretiert werden, der aus der Trias „Arbeitseinsatz – Qualifikation – Kooperation“ zu bestehen scheint.

Nachfolgend differenzieren wir zwischen *organisationalen*, *interpersonalen* – und *individuellen* Einflussfaktoren. Dabei beschränken wird uns im Rahmen der

Aufarbeitung primär auf Dimensionen, bei denen wir davon ausgehen, dass sie direkt oder indirekt von den oben beschriebenen Entwicklungen betroffen sein werden. Kein Augenmerk schenken wir dem Thema Geschlecht und Karriere, da eine adäquate Diskussion hier nicht geleistet werden kann (vgl. dazu etwa Tharenou et al. 1994). Auf organisationaler Ebene werden vier Themenbereiche erörtert: die *Opportunity Structure* von Organisationen, *Career Paths Models* in internen Arbeitsmärkten, die *Human Capital Theory* und die so genannte *Tournament Theory*. Im Rahmen der interpersonellen Faktoren gehen wir auf Befunde zu Networking und Mentoring, also verhaltensbezogene *Karrieretaktiken*, ein. Mit dem Begriff *Karrieretaktiken* umschreiben wir soziale Beeinflussungsprozesse eines Akteurs, die er zur Anwendung bringt, um seine persönliche Karriere positiv zu beeinflussen. Das Verhalten ist dabei „strategically designed to maximise short-term or long-term self-interest, which is either consistent with, or at the expense of, others' interests“ (Ferris et al. 1989, S. 145). Innerhalb der Diskussion über personale Faktoren gehen wir auf *Life Span Models*, *Self Efficacy*, *Self-Monitoring* und *Machiavellismus* ein. Nicht thematisiert werden aufgrund unserer Selektionskriterien klassische Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Fünf-Faktoren-Modell, Work Involvement, Leistungsorientierung). Diese werden wohl auch in den zukünftig bedeutsameren Karrierefeldern eine wesentliche und weitgehend unveränderte Rolle spielen.

Für jede der drei grob unterschiedenen Faktorengruppen werden zunächst auf Basis einer Literaturlauswertung wesentliche Einflussfaktoren und -mechanismen skizziert und daran anschließend vermutete Veränderungen in Form von Thesen zur veränderten Relevanz der Einflussfaktoren entwickelt. Dabei ist die Zuordnung der vermuteten Veränderungen klarerweise eine tendenzielle und mit Unschärfen versehene.

#### 4.1 Einflussfaktoren

##### *Organisational*

*Opportunity Structure*: Wenn Individuen in Organisationen eintreten, finden sie eine Art „*Chancenstruktur*“ (Markham et al. 1987; s.a. White 1970) vor. So stehen Positionen in Hierarchien und Funktionen beispielsweise in Abhängigkeit von der Größe oder dem Wachstum der Organisation in mehr oder minder hoher Anzahl zur Verfügung. Die bisherigen Befunde zu derartigen Einflussgrößen sind nicht eindeutig. Beispielsweise zeigt sich, dass die Größe der Organisationen nur einen geringen (wenn, dann in späten Karrierephasen) bis keinen und in einigen Fällen sogar einen negativen Einfluss auf erhöhte Aufstiegschancen hat (Tharenou 1997b). Auch Befunde zum Zusammenhang zwischen der Anzahl an Hierarchieebenen (Tharenou/Conroy 1994) bzw. dem Wachstum einer Organisation und Aufstiegserfolg (Hurley/Sonnenfeld 1994) sind uneinheitlich und lassen keine generellen Aussagen zu.

*Karrierepfadefekte*: In der Forschung über Karrierepfade, verstanden als Muster von Bewegungsalternativen in der Struktur einer Organisation, wurden u.a. folgende Dimensionen untersucht: Linien- versus Stabsfunktionen (Whitely/Coetsier 1993), organisationale Mobilität (Martin et al. 1983), Zentralität von Funktionen

(Cannings/Montmarquette 1991), Grade und Wechselhäufigkeit funktionaler Spezialisierung (Whitely/Coetsier 1993), Komplexität der Aufgabeninhalte (Melamed 1996) oder Beschäftigungslücken (Dreher/Ash 1990). Auch diese Faktoren zeigen höchst widersprüchliche Effekte auf den objektiven Karriereerfolg (Tharenou 1997a; Tharenou 1997b). Einzig und allein die Komplexität der Arbeitsinhalte und das damit erforderliche Qualifikationsniveau (definiert als „*occupation type*“) zeigt schlüssige positive Zusammenhänge (vor allem bei Männern). Tharenou kommt daher zu folgendem zusammenfassenden Urteil: „The traditional path of stepping onto a career ladder on entry and subsequent promotions up the ladder appears not to hold. High level ‚male‘ occupations increase managerial level, perhaps providing opportunities for skill development and networks for advancement. Being in the right place at the right time appears to be most reflected in being in the right occupation type“ (Tharenou 1997a, 20).

*Humankapitalinvestitionen:* Als Humankapital werden gemeinhin jene Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen einer Person bezeichnet, die wirtschaftlich bzw. beruflich profitabel einsetzbar sind (Snell/James 1992). Investitionen in das Humankapital können in verschiedenen Formen erfolgen, wobei den Elementen Ausbildung und Training ein besonderer Stellenwert zukommt (Becker 1993). Die Kernthese der an dieser Theorie orientierten Karrierekonzepte lautet, dass Investitionen in Ausbildung, on-the-job Trainings, Organisationsverweildauern und Arbeitserfahrungen positiv mit Aufwärtsmobilität verknüpft sind. Im Wesentlichen konnten diese Grundannahmen anhand zahlreicher empirischer Befunde bestätigt werden. Sowohl das Ausbildungsniveau (z.B. Judge et al. 1995; Melamed 1996), die Verweildauer (z.B. Melamed 1996; Whitely et al. 1991) als auch die Arbeitserfahrungen (z.B. Whitely et al. 1991) hängen positiv mit objektiven Erfolgskriterien zusammen.

*Turnierprozesse:* Im Turniermodell von Rosenbaum (Rosenbaum 1979a; Rosenbaum 1979b; Rosenbaum 1984; Rosenbaum 1990) sind Karriereverläufe als mehrstufiger Wettbewerb konzipiert. Mitglieder einer Kohorte, die zu einem bestimmten Zeitpunkt in die Organisation eintreten, konkurrieren um einen Aufstieg in der ersten Runde. Gewinner der ersten Runde nehmen an der zweiten Runde teil, während Verlierer auf weniger relevante Nebenturniere verwiesen werden. Rosenbaum formuliert zwei Thesen: Erstens, dass diejenigen, die aus einem Hauptturnier auf eine Hierarchiestufe gelangen, bessere Chancen als Bewerber von Nebenturnieren haben. Zweitens, dass diejenigen der Eintrittskohorte, die rasch befördert werden, günstigere Karriereaussichten haben. Empirisch konnte gezeigt werden, dass das hierarchische Einstiegsniveau eines Managers tatsächlich seine spätere Beförderung beeinflusst (Cox/Harquail 1991). Auch in Langzeitstudien konnten positive Rückkopplungseffekte von Beförderungen auf weitere Beförderungen nachgewiesen werden (Hurley/Sonnenfeld 1994). Frühe Beförderung bei Trainees hatte ebenfalls einen positiven Effekt auf die spätere Bezahlung bzw. eine Position in Schlüsselbereichen der Organisation (Sheridan et al. 1990). Andere Studien zeigen, dass mit der Nähe der zu besetzenden Stelle zur Organisationsspitze die Anzahl der Konkurrenten entsprechend abnimmt (Baker et al. 1993). Schließlich zeigte Bognanno (Bognanno 2001) in

einer breit angelegten Längsschnittstudie, dass die künftige hierarchische Position einer Führungskraft bereits ein bis zwei Jahre vorher relativ genau über die Höhe ihres aktuellen Gehaltes prognostizierbar ist.

### *Interpersonal*

*Networking*: Netzwerke sind definiert als ein „loosely organized social system consisting of a set of informal cooperative relationships“ (Michael/Yukl 1993 S. 328). Gruppen- und Organisationsforschung zeigen (Burt et al. 1998), dass insbesondere soziale Akteure, die eine Vielzahl sozial unverbundener Akteure und Cliques verknüpfen, sowohl Informations- als auch Kontrollvorteile haben. Ein zentraler Grund dafür wird in der reduzierten Informationsredundanz gesehen, die mit der sozialen Brückenbildung über so genannte *strukturelle Löcher* hinweg (Burt 1997) verbunden ist. Burt (Burt 1992) konnte beispielsweise bei Managern von Hightech-Unternehmen zeigen, dass nicht-redundante Beziehungen zu einem Cluster einflussreicher bzw. bedeutsamer Personen und Cliques einen positiven Einfluss auf frühe Beförderungen hatte. Ähnlich die Befunde bei Michael/Yukl (Michael/Yukl 1993) bzw. Orpen (Orpen 1996), wo sowohl internes als auch externes Networking das Vorwärtskommen bzw. das Gehaltsniveau auf dem Sprung vom mittleren zum Top-Management positiv beeinflusste. Ostgaard/Birley (Ostgaard/Birley 1996) konnten wiederum die Relevanz von Networking bezogen auf diverse Performance- und Entwicklungsindikatoren bei Entrepreneur-Unternehmen nachweisen.

*Mentoring* bezieht sich auf eine interpersonale Beziehung, wo ein Protegé von einem erfahrenen Manager der selben Organisation sowohl persönliche als auch professionelle Unterstützung erhält (Mullen 1994; Ragins 1997). Es konnte gezeigt werden, dass sich derartige Beziehungen positiv auf Avancements auswirken (Kram 1985). Darüber hinaus machen Studien deutlich, dass ein Set, bestehend aus diversen Variablen (Human Capital, Chancenstruktur der Organisation), weniger Varianz beim frühen Aufstiegserfolg erklärte als das Vorhandensein starker Mentorenbeziehungen (Whitely et al. 1991; Whitely/Coetsier 1993).

### *Individuell*

*Lebenszykluseffekte*: Eines der empirisch am meisten überprüften Entwicklungsmodelle geht auf Super (Super 1957; Super 1990) zurück, in dessen Zentrum der Begriff Selbstkonzept steht. Super geht davon aus, dass das „Bild von sich selbst“ die Entwicklung der beruflichen Präferenzen, die Berufswahl, -laufbahn und -zufriedenheit beeinflusst. Dabei wählt das Individuum jene beruflichen Optionen aus, deren erwartete Anforderungen und Rollen mit dem Selbstkonzept maximal übereinstimmen. Der Prozess der Wahl und Anpassung im Erwachsenenalter wird in vier Karrierestadien zusammengefasst: *Exploration* (Erkundung von Karriereoptionen), *Etablierung* (Aufbau einer Position im gewählten Feld), *Erhaltung* (Stabilität in der gefundenen Nische), *Abbau* (Abnahme körperlicher und geistiger Kräfte, Rückzug). Zahlreiche Studien belegen die Existenz derartiger Entwicklungsverläufe und doku-

mentieren inhärente Unterschiede in Einstellungen und Verhaltensweisen (z.B. Cohen 1991; Aryee et al. 1994; Lynn et al. 1996).

*Self Efficacy*: Das Konzept der Selbstwirksamkeit geht auf Bandura (Bandura 1977) zurück und wird in neueren Arbeiten definiert als „beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to manage prospective situations“ (Bandura 1997, S. 2). Es geht also um auf die eigene Person bezogene „Kompetenzerwartungen“ im Hinblick auf die Bewältigung von Situationen. Zahlreiche Studien zeigen, dass diese Erwartungen einen Einfluss auf das „Anspruchsniveau“ eines Individuums haben, also dem, was es sich zu schaffen vornimmt (Bandura 1992, S. 22). Weiters wird davon auch das berufliche Einstiegsverhalten beeinflusst. So konnten zwischen Selbstwirksamkeits-Erwartungen und verschiedenen Dimensionen des Karrierewahlverhaltens, wie der Art und Anzahl in Betracht gezogener Karriereoptionen, der beruflichen Präferenzen und dem damit verbundenen Karrierepotenzial, der Qualität der Vorbereitung auf den Karriereeinstieg, eindeutige Beziehungen hergestellt werden (Lent/Hackett 1987; Brown et al. 1989; Taylor/Popma 1990; Speier 1994; Wins 1997).

*Self-Monitoring*: Das von Snyder (Snyder 1987) entwickelte Konstrukt bezieht sich auf die Fähigkeit eines Akteurs, das eigene Verhalten an äußere Situationsfaktoren anpassen zu können, und zwar im Sinne einer „active construction of public selves to achieve social ends“ (Gangestad/Snyder 2000, S. 546). Damit verbunden ist eine hohe Sensibilität gegenüber externen Zeichen und Hinweisreizen und die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen Situationen unterschiedlich zu verhalten. Hingegen weisen Personen mit niedriger Selbststeuerung ein hohes Maß an Selbstkonsistenz auf. Das Merkmal korreliert mit Führungswahrnehmung in Gruppen (Zaccaro et al. 1991), kollaborativer Konfliktlösung (Baron 1989), diversen arbeitsbezogenen Leistungsindikatoren und Impression Management (Turnley/Bolino 2001). Kilduff/Day (Kilduff/Day 1994) weisen eine höhere Karrieremobilität in und zwischen Unternehmen und höhere Chancen auf einen Karrierementor nach. Allerdings sind die Befunde für den objektiven Karriereerfolg (Einkommenshöhe) inkonsistent.

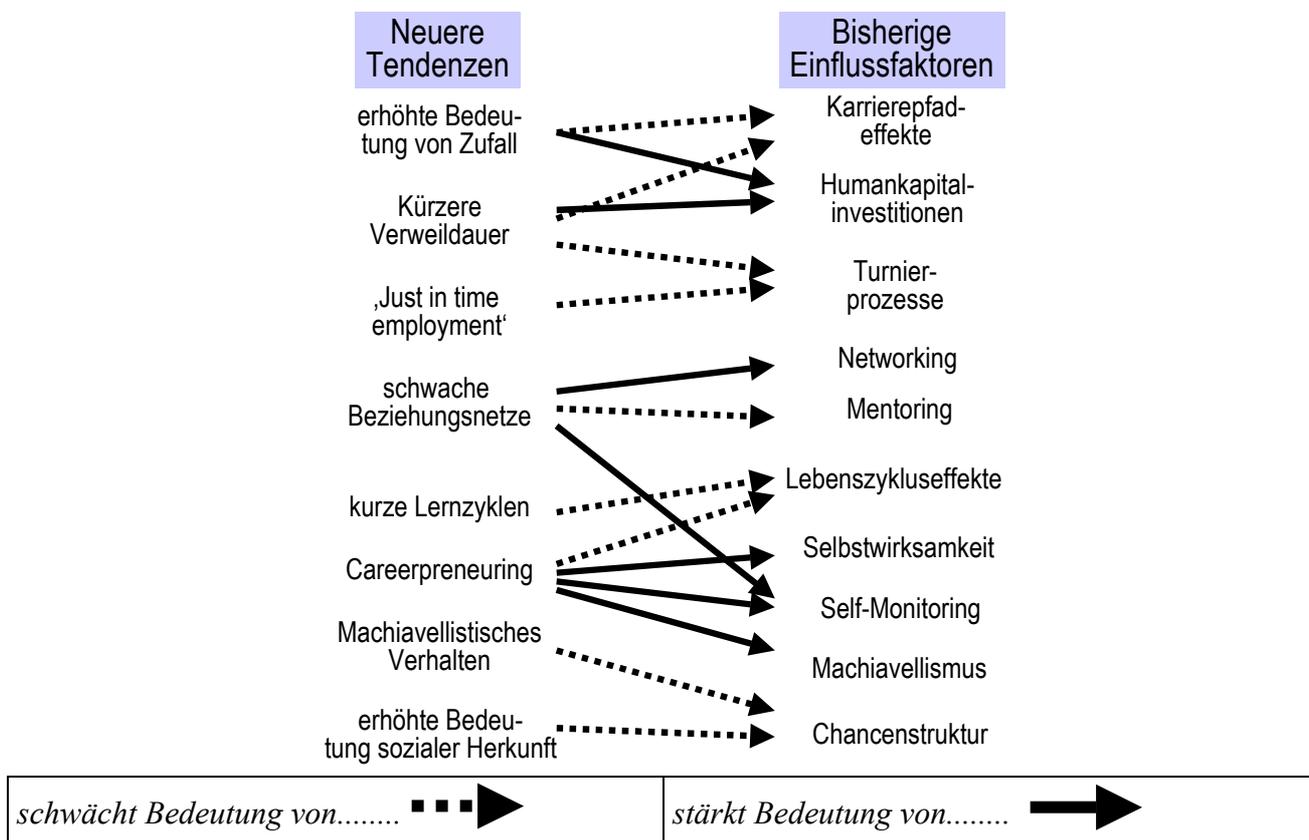
*Machiavellismus*: Bei diesem Konstrukt geht es um „die erfolgreiche Anwendung interpersoneller Macht“ (Henning/Six 1977, S. 185). Als typisch machiavellistische Handlungsmaxime gelten u.a. (Christie/Geis 1970; Henning/Six 1977; Neuberger 1995) geringe affektive Beteiligung bei interpersonellen Beziehungen sowie geringe Bindungen an konventionelle Moralvorstellungen oder ideologische Werte. Die Erreichung der eigenen Ziele steht im Mittelpunkt, so dass Normverstöße ausschließlich unter utilitaristischen Gesichtspunkten der Zielerreichung beurteilt werden. In einer älteren Studie konnte keine signifikante Beziehung zwischen der Aufwärtsmobilität und Machiavellismus gefunden werden (Gemmil/Heisler 1972). Allerdings zeigen Corzine et al. (Corzine 1988), dass Personen mit hoher Ausprägung dieses Merkmals stärker überzeugen können, öfter in Führungspositionen gelangen und tendenziell eher „geschäftsfördernde“ Entscheidungen treffen. Ein rascherer hierarchischer Aufstieg war jedoch nicht bestätigbar. Eine Erklärung dafür könnte in den Befunden von Schultz (Schultz 1993) liegen. Hier wurden sog. *low machs* und *high*

*machs* in stark und schwach strukturierten Situationen (dichtes Regelwerk versus wenig festgeschriebene Regeln) verglichen. Die Ergebnisse stützen die Vermutung, dass *high machs* sich insbesondere in unstrukturierten Situationen Vorteile verschaffen. Schließlich weisen Green et al. (Green et al. 1999) bei US-amerikanischen Bankmanagern nach, dass *high machs* eine geringere Arbeitszufriedenheit aufweisen und eher das Gefühl haben, an einem Karriereplateau angelangt zu sein als *low machs*. Eine signifikante Beziehung zwischen Machiavellismus und dem Gehaltsniveau konnte nicht gefunden werden.

#### 4.2 *Veränderte Relevanz der Einflussfaktoren in neuen Karrierefeldern*

Zwischen den vier Karrierefeldern kommt es zunehmend zur einer Konvergenz in der prozessualen Organisation der Leistungserstellung. Komplexe, sich selbst transformierende Einheiten, Projekte und Aktivitäten, wie sie typisch für neue organisationale Kontexte sind, werden zum generellen Phänotypus interdependenter Zielrealisierung. Im Vergleich zur Vergangenheit führt dies dazu, dass die Autonomiegrade der Akteure in engen Kopplungsformen (traditionelle Weisungsgebundenheit) zunehmen, während sie in losen Kopplungsformen (traditionelle Selbständigkeit) auf Grund vielfältig ineinander greifender Prozesse und Abstimmungserfordernisse abnehmen. Die vermutete Tendenz in Richtung stärker variabler Konfiguration und loserer Kopplung zwischen den Akteuren lässt auch zentrale Einflussfaktoren auf Karrieren nicht unberührt, sondern verstärkt bzw. schwächt deren Bedeutung auf Grund neuerer Entwicklungen. Abbildung 2 zeigt im Überblick die vermuteten Wirkungen.

Abb. 2: Einflussfaktoren auf Karrieren und deren Bedeutung in ‚neuen‘ Karrierefeldern



### *Karrierpfadefekte*

Sowohl eine vermutete erhöhte Bedeutung des Zufalls als auch kürzere Verweildauer in der einzelnen Organisation schwächen die bisherige Bedeutung von Karrierpfadefekten.

Wir vermuten, dass das *akzidenzielle, nicht beeinflussbare Moment* in Karrieren an Bedeutung gewinnen wird. War schon in der Vergangenheit die *Occupation Type* von zentraler Relevanz, so wird deren Stellenwert künftig noch zunehmen. Nicht die vergangenen Positionen und Funktionen sind im Curriculum entscheidend, sondern Projekt- und Lernerfahrungen konstituieren die *Employability*. Dass zusätzlich in einer Wissensgesellschaft, wo zunehmend die „technisch geprägte Rationalität“ durch „kognitive Arbeitsteilung“ abgelöst wird (Moati/Mouhoud 1994, zit n. Picot et al. 1996, S. 425), Aus- und Weiterbildung *der* zentrale Erfolgsfaktor bleiben wird, versteht sich von selbst. Prognosen gehen etwa davon aus, dass der Anteil der „Wissensarbeiter“ in Deutschland 2010 auf 40 % steigen wird (Dostal/Reinberg 1999, S. 3).

Auf Grund erhöhter Variabilität werden Verweildauern in Organisationen generell an Bedeutung verlieren. Arbeitsplatzsicherheit im Austausch für Loyalität wird ersetzt durch temporäre Anstellung, Leistung und Flexibilität (z.B. Altman/Post 1996; Hall/Mirvis 1996). Allerdings ist eine komplementäre Entwicklung zwischen Stamm- und Randbelegschaften zu vermuten. Kern-Managementteams als Garanten der Kontinuität werden verstärkt dauerhaft zu integrieren versucht, während an den Peripheriezonen der Beschäftigung zunehmende Fluktuation herrschen wird. Eine Polarisierung zwischen lang- und kurzfristig gebundenen Akteuren ist zu erwarten.

### *Turnierprozesse*

Wo Hierarchien durch heterarchische Vielfalt und pluralistische Willensbildung ersetzt werden, muss der Turniergedanke von Rosenbaum neu bewertet werden: Anstelle großer Entscheidungsschlachten, deren Häufigkeit und Intensität im Lebensverlauf abnehmen, treten permanente Scharmützel, deren Sieger nicht zwangsläufig davon ausgehen können, eine Runde weitergekommen zu sein. Insbesondere für die Akteure außerhalb der Kernteams führt das zu einer permanenten Teilnahme an Turnieren um „Just-in-time-Employment“. Sennett drückt dies etwa folgendermaßen aus: „Du fängst immer wieder bei Null an, du musst dich jeden Tag beweisen“ (Sennett 1998, S. 110).

Dieser Effekt wird durch die kürzere Verweildauer in den einzelnen Organisationen noch verstärkt. Wenn einzelne Personen nicht mehr ausreichend lange in einer Organisation bleiben (können), dann ist der Wert von Resultaten aus vorhergehenden Runden begrenzt. Sowohl ‚Siege‘ als auch ‚Niederlagen‘ sind allenfalls partiell in neue Organisationen transportabel.

### *Networking und Mentoring*

Networking am Rande struktureller Lächer wird zu einem Schlüsselerfolgsfaktor in den neuen Karriere- und gegebenenfalls auch Organisationskontexten.

ten. Viele solcherart strategisch positionierte *schwache* Beziehungen werden für den Karriereerfolg wichtiger als wenige starke Beziehungen (Granovetter 1973). Starke Beziehungen (z.B. zu einem Mentor) werden künftig an Bedeutung verlieren, während schwache Brücken zu entfernteren Zonen des eigenen Netzwerkes oder gänzlich anderen Netzwerken an Relevanz gewinnen.

### *Lebenszykluseffekte*

Es ist davon auszugehen, dass an die Stelle von lebensperspektivischen Zyklen und Karrierestadien, die in chronologischer Abfolge den gesamten Berufsverlauf eines Individuums beschreiben, viele kurze Lernzyklen treten werden. Dabei sind Kurzzyklen mit einer Sequenz aus „exploration-trial-mastery-exit“ (Hall/Mirvis 1996) in verschiedenen Funktionen und Organisationen zu durchlaufen. Von liberalen Gesellschaftstheoretikern wird das euphemistisch etwa so beschrieben, dass anstelle des Dreischrittes „Vor-Leben, Haupt-Leben und Ab-Leben“ verschiedene „selbst gewählte Lebensabschnitte“ (Goergen 2001, S. 95) mit lebenslangen Lernerfordernissen treten würden.

### *Selbstwirksamkeit*

Waren früher Organisationen für Karrieren verantwortlich, so manifestiert sich die soziale Bedingtheit von Karrieren nunmehr indirekter, indem verstärkt eigenverantwortliche Subjekte dafür zuständig sind (z.B. Hall 1996). Individuen werden dazu angehalten, aus sich selbst „ein Projekt zu machen“, sich als „Unternehmer“ ihrer eigenen Person im Sinne eines „Careerpreneurings“ zu interpretieren (Rose 2000). Wir gehen davon aus, dass demzufolge die subjektive Einschätzung respektive das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen zum zentralen Stabilitätsfaktor in post-organisationaler Karrieren wird. „Selbstwirksamkeits-Erwartungen“ werden solcherart zur einzigen dauerhaft garantierten Vitalressource von Individuen.

### *Self-Monitoring*

Schwache Beziehungen zu einem breitgefächerten Spektrum individueller und kollektiver Akteure werden in einem hohen Ausmaß sozial adaptive Kompetenzen an unterschiedliche Kontexte erforderlich machen. Das flexible post-organisationale Subjekt wird daher ein Selbstüberwacher sein, was auch aus einer jüngst erschienen Studie hervorgeht: So konnten „chamäleonartige self-monitors“ im Vergleich zu „true-to-themselves“ strategisch und sozial relevante Positionen in Netzwerken eher besetzen. Außerdem wiesen sie eine höhere Arbeitsleistung auf (Mehra et al. 2001).

### *Machiavellistisches Verhalten*

Aus der Spieltheorie (Axelrod 1987) ist bekannt, dass die Dauer der Kooperationsbeziehung entscheidend für kooperatives Verhalten ist. Variabilität und lose Kopplung werden daher verstärkt opportunistisches Verhalten nach sich ziehen. Es ist daher zu vermuten, dass in einer Zeit, wo „alle sich durchwursteln müssen“, und

„man entweder immer wieder einen 'Job' findet oder eben selbständig einen kreieren muss“ (Nef 2001b, S. 89) *machiavellistisches* Verhalten zur Strategie der Wahl wird. Dass Machiavelli diesbezüglich zum Erfolg führen kann, zeigt ein Befund, wo Machiavellismus positiv mit dem Umsatzerfolg von Verkäufern korrelierte (Ricks/Fraedrich 1999).

### *Chancenstruktur*

Studien von Hartmann (Hartmann 1995; Hartmann 1996; Hartmann 1998), der die Rekrutierungsmechanismen von europäischen Managern in Top-Positionen untersucht, zeigen die hohe Relevanz der Herkunftsfamilie für den Aufstiegserfolg. Danach kommen mehr als 75 % der Topmanager aus oberen Gesellschaftsschichten, wo Karrieretaktiken sowohl in elitären Ausbildungseinrichtungen als auch durch schichtspezifische Sozialisationsprozesse frühzeitig inkorporiert werden. Je weniger sich Organisationen auf der einen und je mehr sich Individuen auf der anderen Seite für Karrieren verantwortlich fühlen (müssen), desto wichtiger werden individuelle gesellschaftliche Startvorteile (Selbstwert, Eliterverhalten, Netzwerke usw.), die als „competitive advantages“ und persönliche Karrierebasen einsetzbar sind. Anders formuliert: Je weniger Organisationen sekundärsozialisatorische Aufgaben erfüllen, desto wichtiger wird der Stellenwert der Primärsozialisation. Damit verliert die organisationale gegenüber der gesellschaftlichen Chancenstruktur an Bedeutung.

## **5. Schlussbemerkung**

Karrieren in Management und Wirtschaft scheinen sich radikal zu wandeln und werden sich wohl weiter verändern. Die Karrierebilder, die durch die Generation der heutigen Top-Manager geprägt und massenmedial transportiert werden, haben mit der Karriererealität heutiger Absolventen von Business Schools und ähnlichen Ausbildungsstätten zunehmend weniger zu tun: Nicht mehr primär der hierarchische Aufstieg in Organisationen prägt das Bild, sondern die neuen Karrieren in Management und Wirtschaft verlaufen im Vergleich zu alten Mustern diskontinuierlich, weisen geringere Verweildauern auf und sind als Zick-Zack-Bewegungen zwischen den Feldern zu beschreiben. Dazu kommt, dass an die Stelle von langfristigen Lebenszyklen kurzfristige Lernzyklen treten, die das gesamte Berufsleben umspannen. Erfolgsdruck und Ausscheidungskämpfe zwischen Akteuren bleiben so bis in späte Karrierephasen uneingeschränkt erhalten. In einem solchen Kontext gewinnen Karrieretaktiken wie Selbstüberwachung und Networking ebenso an Relevanz wie machiavellistisches Verhalten. Die (Rück-?)Verschiebung der Verantwortung für Karriere von Organisationen zu Individuen steigert die Bedeutung von individuelle Startvorteile garantierenden Selbstwirksamkeitserwartungen und „guten“ sozialen Herkunftsmilieus.

Stimmen diese Annahmen auch nur ansatzweise, so ergeben sich wenigstens zwei Konsequenzen. Erstens ist massiver Forschungsbedarf gegeben. Bislang bezieht sich die Forschungsliteratur naturgemäß auf Befunde aus traditionellen Karrierekontexten (Larsen/Ellehave 2000). Entsprechend programmatische Aussagen über die „neuen“ Karrierekontexte wie „Career Jobs are dead“, die Apologeten der boundary-

less career vertreten, sind allerdings empirisch wenig überprüft. Daher sind entsprechende Forschungsdesigns gefragt, die den empirischen Gehalt dieser Vermutungen überprüfen. Wesentlich dafür scheinen Forschungsanstrengungen zu sein, die Kohorten von Individuen vergleichen, die sich in unterschiedlichen Karrierephasen befinden, als auch Längsschnittanalysen, welche Personen in den ‚neuen‘ Karrierekontexten über mehrere Jahre begleiten. Zweitens muss aber wohl auch das eher optimistische Bild der *boundaryless career* revidiert werden. Auch gegenwärtige und künftige Karrieren werden an Grenzen stoßen, das werden Individuen immer wieder schmerzhaft erleben. Künftige *glass ceilings* werden aber weniger von Organisationshierarchien eingezogen. Vielmehr ist von mehrstöckigen, verwinkelten Labyrinthen mit teils durchsichtigen, teils opaken, teils glasharten, teils zähen und nachgiebigen Wänden auszugehen, in denen selbst Ein- und Ausgang nicht mehr klar erkennbar sind. Immer wieder sind, einem Fantasyspiel gleich, Kämpfe und Scharmützel auszutragen, deren Bedeutung allerdings erst im Nachhinein abschätzbar ist. Der Ariadnefaden, der den Weg weist, und die Kompetenzen, die zum Erfolg führen, sind erst undeutlich erkennbar. Es wird sich aber wohl um andere als die traditionellen Tugenden des Organisationszeitalters handeln.

## Literatur

- Altman, B./Post, J. (1996): Beyond the social contract: An analysis of the executive view at twenty-five larger companies. In: Hall, D (Hg.): The career is dead – long live the career. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arthur, M. B./Rousseau, D. B. (Hg.) (1996): The Boundaryless Career. A New Employment for a New Organizational Era. New York, Oxford.
- Aryee, S./Cha, Y. W./Chef, J. (1994): An Investigation of the Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages. In: Journal of Vocational Behavior 44, 1-16.
- Ashkenas, R./Ulrich, D./Jick, T./Kerr, S. (1998): The Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure. San Francisco: Jossey-Bass.
- Axelrod, R. (1987): Die Evolution der Kooperation. München: Oldenburg.
- Baker, G./Gibbs, M./Bengt, H. (1993): Hierarchies and Compensation: A Case Study. In: European Economic Review 37, 366-378.
- Bandura, A. (1977): Toward a unifying theory of behavioral change. In: Psychological Review 84, 191-125.
- Bandura, A. (1992): Exercise of personal agency through the self-efficacy mechanism. In: Schwarzer, Ralf (Hg.): Self-Efficacy: Thought control of action. Washington u. a.
- Bandura, A. (1997): Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York.
- Baron, R. (1989): Personality and organizational conflict: Effects of the type A behavior pattern and selfmonitoring. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 44.
- Becker, G. (1993): Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, H. S./Strauss, A. L. (1956): Careers, personality, and adult socialization. In: The American Journal of Sociology 62, 253-263.
- Blanchflower, D. (2000): Self-employment in OECD countries. In: Labour Economics 7, 471 -505.
- Bögenhold, D., (Hg.) (1999): Unternehmensgründung und Dezentralität. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bognanno, M. (2001): Corporate tournaments. In: Journal of Labor Economics 19, 290-315.

- Bourdieu, P. (1985): Sozialer Raum und „Klassen“. Frankfurt.
- Bourdieu, P. (1999): Die Regeln der Kunst. Frankfurt.
- Bridges, W. (1994): The end of the job. In: *Fortune* 43, 62-74.
- Brown, S. D./Lent, R. W./Larkin, K. C. (1989): Self-efficacy as a moderator of scholastic aptitude-academic performance relationships. In: *Journal of Vocational Behavior* 35, 64-75.
- Burchard, U. (2000): Managerkarrieren. Eine empirische Untersuchung des Karriereerfolges in mittleren Führungsebenen deutscher Großunternehmen. Frankfurt u. a.: Peter Lang.
- Burt, R. (1992): *Structural Holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. (1997): The contingent value of social capital. In: *Administrative Science Quarterly* 42, 339-365.
- Burt, R./Jannotta, J./Mahoney, J. (1998): Personality correlates of structural holes. In: *Social Networks* 20, 63-87.
- Cannings, K./Montmarquette, C. (1991): Managerial momentum. In: *Industrial and Labor Relations Reviews* 44, 212-228.
- Cappelli, P. (1999): Career jobs are dead. In: *California Review of Management* 42, 146-167.
- Christie, R./Geis, F. L. (1970): *Studies in Machiavellianism*. New York.
- Clegg, S. (1990): *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- Cohen, A. (1991): Career stages as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. In: *Journal of Occupational Psychology* 64, 253-268.
- Corzine, J. B. (1988): Machiavellianism and careers at plateau. In: *Psychological Reports* 63, 243-246.
- Cox, T. H./Harquail, C. V. (1991): Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs'. In: *Journal of Vocational Behavior* 39, 54-75.
- DeFillippi, R./Arthur, M. B. (1996): Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In: Rousseau, Denise (Hg.): *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press, 116-131.
- Derr, C. B./Laurent, A. (1987): *The Internal and External Careers: A Theoretical and Cross-Cultural Perspective*: University of Utah/INS.
- Dostal, W./Reinberg, A. (1999): Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. In: IAB Kurzbericht (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit), 1- 7.
- Dreher, G. F./Ash, R. A. (1990): A comparative study of mentoring among men and women in managerial positions. In: *Journal of Applied Psychology* 75, 539-546.
- Ferris, G. R./Russ, G. S./Fandt, P. M. (1989): Politics in organizations. In: Rosenfeld, Paul (Hg.): *Impression management in the organization*. Hillsdale, 143-170.
- Gangestad, S./Snyder, M. (2000): Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. In: *Psychological Bulletin* 126, 530-555.
- Gemmil, G. R./Heisler, W. J. (1972): Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction and upward mobility. In: *Academy of Management Journal* 15, 51-62.
- Ghoshal, S./Bartlett, C. (1990): The Multinational Corporation in an Interorganizational Network. In: *Academy of Management Review* 15, 603-625.
- Glaser, B., (Hg.) (1968). *Organizational Careers – A Sourcebook for Theory*. Chicago: Aldine.
- Goergen, F. (2001): Ein goldenes Zeitalter oder: Die Wiedervereinigung von „Arbeit“ und Muße“. In: Steimer, Gisela (Hg.): *Arbeits- und Lebensformen in der Zukunft*. Zürich: Vontobel-Stiftung.
- Granovetter, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology* 78, 1361-1380.
- Green, B./Corzine, J. B./Buntzman, G. F./Busch, E. T. (1999): Machiavellianism in U.S. bankers. In: *International Journal of Organizational Analysis* 7, 72-83.
- Gunz, H. (1988): Organizational Logics of Managerial Careers. In: *Organization Studies* 94, 529-554.

- Hall, D. T. (1996): Protean careers of the 21th century. In: *Academy of Management Executive*, 8-16.
- Hall, D. T./Mirvis, P. (1996): The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In: Hall, Douglas T. (Hg.): *The career is dead – long live the career*. San Francisco: Jossey-Bass, 1-12.
- Hamel, G./Pralhad, C. K. (1994): *Competing for the Future*. Boston.
- Hartmann, M. (1995): Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis. In: *Soziale Welt* 46, 440-468.
- Hartmann, M. (1996): *Top-Manager, die Rekrutierung einer Elite Frankfurt, New York*.
- Hartmann, M. (1998): Die Rekrutierung einer Elite. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50, 364-386.
- Heckscher, C. (1994): Defining the post-bureaucratic type. In: Donnellon, Anne (Hg.): *The post-bureaucratic organization. New perspectives on organizational change*. London: Sage, 14-62.
- Henning, H.-J./Six, B. (1977): Konstruktion einer Machiavellismus Skala. In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 8, 185-198.
- Hoffmann, E./Walwei, U. (1998): Längerfristige Entwicklung von Erwerbsformen in Westdeutschland. In: *IAB Kurzbericht (Institut für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit)*, 1-8.
- Hoffmann, E./Walwei, U. (2000): Erosion oder Renaissance der Normalarbeit? In: *IAB Kurzbericht (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit)*, 1- 7.
- Hurley, A. E./Sonnenfeld, J. A. (1994): Organizational growth and employee advancement. In: London, Manuel (Hg.): *Employees, Careers and Job Creation*. San Francisco, 31-48.
- Jost, G. (1997): Strukturen und Muster berufsbiographischer Entwicklungen von Managern. In: *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie* 17, 287-306.
- Judge, T. A./Cable, D. M./Boudreau, J. W./Bretz, R. D. (1995): An empirical investigation of the predictors of executive career success. In: *Personnel Psychology* 48, 485-519.
- Kilduff, M. D./Day, D. V. (1994): Do chameleons get ahead? In: *Academy of Management Journal* 37, 1047-1060.
- Kram, K. E. (1985): *Mentoring at work: developmental relationships in organizational life*. Glenview.
- Larsen, H./Ellehave, C. (2000): *Careers in organizations*. In: Brester, ChrisLarsen, Henrik (Hg.): *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy*. Oxford: Blackwell.
- Lent, R./Hackett, G. (1987): Career Self-Efficacy: Empirical status and future directions. In: *Journal of Vocational Behavior* 30, 347-382.
- Lynn, S./Cao, L./Horn, B. (1996): The influence of career stage on the work attitudes of male and female accounting professionals. In: *Journal of Organizational Behavior* 17, 135-149.
- Markham, W. T./Harlan, S. L./Hackett, E. J. (1987): Promotion opportunity in organization. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*. 5, 223-287.
- Martin, P. A./Harrison, D./DiNitto, D. (1983): Advancement for women in hierarchical organizations: A multi-level analysis of problems and prospects. In: *The Journal of Applied Behavioral Science* 19, 19-33.
- Mehra, A./Kilduff, M./Brass, D. (2001): The social networks of high and low self-monitors: Implications for workplace performance. In: *Administrative Science Quarterly* 46, 121-146.
- Melamed, T. (1996): Career success: An assessment of a genderspecific model. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69, 217-242.
- Michael, J./Yukl, G. (1993): Managerial level and subunit function as determinants of networking behavior in organizations. In: *Group & Organization Management* 18, 328-351.
- Moati, P./Mouhoud, E. (1994): Information et organisation de la production: Vers une division cognitive du travail. In: *Economie Appliquée* 1, 47-73.
- Mullen, E. (1994): Framing the mentoring relationship as an information exchange. In: *Human Resource Management Review* 4, 257-281.

- Nef, R. (2001a): Ein Lebensunternehmer in den USA. In: Steimer, Gisela (Hg.): *Arbeits und Lebensformen der Zukunft*. Zürich: Vontobel-Stiftung Zürich, 9-14.
- Nef, R. (2001b): Von der „Arbeit“ zum „Schaffen“ – Vom bleibenden Stellenwert der Arbeit. In: Steimer, Gisela (Hg.): *Arbeits- und Lebensformen in der Zukunft*. Zürich: Vontobel-Stiftung.
- Neuberger, O. (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Nonaka, I./Hirotaka, T. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. New York.
- Orpen, C. (1996): Dependency as moderator of the effects of networking behavior on managerial career success. In: *The Journal of Psychology* 130, 245-248.
- Orton, J. D./Weick, K. E. (1990a): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualisation. In: *Academy of Management Review* 15, 203-223.
- Orton, J. D./Weick, K. E. (1990b): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: *Academy of Management Review* 15, 203-223.
- Ostgaard, T./Birley, S. (1996): New venture growth and personal networks. In: *Journal of Business Research* 36, 37-50.
- Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1996): *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.
- Postone, M./LiPuma, E./Calhoun, C. (1993): Introduction: Bourdieu and Social Theory. In: Calhoun, C./LiPuma, E./Postone, M. (Hg.): *Bourdieu. Critical Perspectives*. Cambridge, Mass., 1-13.
- Ragins, B. R. (1997): Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. In: *Academy of Management Review* 22, 482 -521.
- Reihlen, M. (1999): Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation. In: Schreyögg, Georg (Hg.): *Organisation und Postmoderne*. Wiesbaden: Gabler, 265-304.
- Ricks, J./Fraedrich, J. (1999): The paradox of machiavellianism: Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews. In: *Journal of Business Ethics* 20, 197-205.
- Rose, N. (2000): Das Regieren von unternehmerischen Individuen. In: *Kurswechsel*, 8-27.
- Rosenbaum, J. E. (1979a): Organizational career mobility: promotion changes in a corporation during periods of growth and contraction. In: *American Journal of Sociology* 85, 21-48.
- Rosenbaum, J. E. (1979b): Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation. In: *Administrative Science Quarterly* 24, 220-241.
- Rosenbaum, J. E. (1984): *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. New York.
- Rosenbaum, J. E. (1990): Structural models of organizational careers. In: Breiger, R L (Hg.): *Social Mobility and Social Structure*. Cambridge, 271-397.
- Rudolph, H. (2000): Befristete Arbeitsverträge sind bald neu zu regeln. In: *IAB Kurzbericht (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit)*, 1-7.
- Schein, E. H. (1978): *Career Dynamics*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schreyer, F. (2000): „Unsichere“ Beschäftigung trifft vor allem die Niedrigqualifizierten. In: *IAB Kurzbericht (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit)*, 1- 7.
- Schreyögg, G./Koch, J. (1999): Organisation und Postmoderne – Eine Einführung. In: Schreyögg, Georg (Hg.): *Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G./Noss, C. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt? In: *Die Unternehmung* 48, 17-33.
- Schultz, C. J. (1993): Situational and dispositional predictors of performance: A test of the hypothesized Machiavellianism x structure interaction among sales persons. In: *Journal of Applied Social Psychology* 23, 478-498.
- Sennett, R. (1998): *Der Flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin.
- Sheridan, J. E./Slocum, J. W./Buda, R./Thompson, R. C. (1990): Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments. In: *Academy of Management Journal* 33, 578-602.
- Snell, S./James, D. (1992): Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective. In: *Academy of Management Journal* 35, 467-504.

- Snyder, M. (1987): *Public appearance/private realities: The psychology of self-monitoring* New York: Freeman.
- Speier, C. (1994): Selbstwirksamkeit als Einflussfaktor im Selektionsprozess von Hochschulabsolventen in Ost- und Westdeutschland. In: Sigl, E (Hg.): *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern*. Stuttgart, 179-187.
- Spiesshofer, U. (1991): *Ingenieure im europäischen Management: Karriere von Ingenieuren im Topmanagement von europäischen Industrieunternehmen* Düsseldorf: VDI-Verlag.
- Super, D. (1957): *Psychology of careers*. New York: Harper & Brothers.
- Super, D. (1980): A life-span life-space approach to career development. In: *Journal of Vocational Behavior* 16, 282-298.
- Super, D. (1990): A life span, life-space approach to career development. In: Brooks, L (Hg.): *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Taylor, K. M./Popma, J. (1990): An examination of the relationships among career decision making self-efficacy, career salience, locus of control, and vocational indecision. In: *Journal of Vocational Behavior* 37, 347 -359.
- Tharenou, P. (1997a): Explanations of Managerial Career Advancement. In: *Australian Psychologist* 32, 19-28.
- Tharenou, P. (1997b): Managerial Career Advancement. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 12, 39-93.
- Tharenou, P./Conroy, D. (1994): Men and women managers' advancement: Personal or situational determinants. In: *Applied Psychology* 43, 5-31.
- Tharenou, P./Latimer, D./Controy, D. (1994): How do you make it to the top: an examination of influences on women's and men's managerial advancement. In: *Academy of Management Journal* 37, 899-931.
- Turnley, W./Bolino, M. (2001): Achieving desired images while avoiding undesired images: Exploring the role of self-monitoring in impression management. In: *Journal of Applied Psychology* 86, 351-360.
- Warnecke, H.-J. (1993): *Revolution der Unternehmenskultur. Das Fraktale Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Weick, K. (1985): *Der Prozess des Organisierens* Frankfurt: Suhrkamp.
- Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Cal. u.a.: Sage.
- Weißhuhn, G./Wichmann, T. (2000). *Beschäftigungseffekte von Unternehmensgründungen. Entbericht einer Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*. Berlin, Berlicon Research: 107.
- White, H. C. (1970): *Chains of Opportunity: System Models of Mobility in Organizations*. Cambridge, Mass.: Harvard University.
- Whitely, W./Cougherty, T. W./Dreher, G. F. (1991): Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. In: *Academy of Management Journal* 34, 331-351.
- Whitely, W. T./Coetsier, P. (1993): The relationship of career mentoring to early career outcomes. In: *Organization Studies* 14, 419-441.
- Williams, R. (1995): Berufsentwicklung, Laufbahn und Beratung. In: Nicholson, Nigel (Hg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie – Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen*. Weinheim: Beltz, 193-199.
- Wins, T. L.-v. (1997): Zum Einfluss von Selbstwirksamkeitserwartungen auf die Entscheidung für die Karriere. In: Sigl, Th. (Hg.): *Perspektiven der Karriere*. Stuttgart: Poeschel, 101-117.
- Zaccaro, S./Foti, R. J./Kenny, D. (1991): Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. In: *Journal of Applied Psychology* 76, 308-315.

