

## Facettenreicher Karriereerfolg

Geld, Aufstieg, Position = Karriereerfolg. Wenn es hoch kommt, wird diese objektive noch um eine subjektive Dimension und Dinge wie Karrierezufriedenheit oder Selbstverwirklichung im Job ergänzt. Dass Karriereerfolg allerdings viel facettenreicher ist, zeigt eine unter dem Akronym 5C (Cross-Cultural Collaboration on Contemporary Careers) arbeitende internationale Forschungsgruppe.

Sie geht u.a. der Frage nach, was Personen aus unterschiedlichen Ländern, Kulturen, Berufs- und Altersgruppen als Karriereerfolg sehen. Die Forscher/innen befragten in Interviews in der Landessprache Personen aus 11 Ländern, verstreut über alle sieben Kulturcluster der Welt. Vertreten waren drei Berufsgruppen: Wirtschaftsakademiker/innen, Krankenpfleger/innen und Arbeiter/innen, jeweils am Beginn oder gegen Ende ihrer beruflichen Karriere. Die Resultate zeigen fünf Dimensionen des Karriereerfolgs.

*Ergebnisse erster Ordnung.* Das umfasst zunächst Überleben und Sicherheit. Arbeiter aus Südafrika berichten etwa von materiellem Überleben der Familie als zentralem Erfolgsindikator. Zwei weitere Sub-Dimensionen: Arbeitsergebnisse und Erzielung von Leistung auf materieller Ebene, z.B. Gehalt, und auf symbolischer Ebene, z.B. Status im Unternehmen.

*Wertschätzung des eigenen Tuns.* Hier sprechen die Befragten zwei Dinge an: die Merkmale des Arbeitsplatzes und der jeweils zu erledigenden Aufgaben sowie Zufriedenheit. Letztere bezieht sich darauf, wie sich die eigene berufliche Karriere entwickelt hat.

*Lernen und persönliches Wachstum.* Eine erste Sub-Dimension spricht Lernen und Entwicklung an. Hier geht es v.a. um die Weiterentwicklung als Person insgesamt, sowohl durch formale Bildungsprogramme als auch informal durch Erfahrungslernen. Dazu kommt der Aspekt der Selbstverwirklichung bei der Arbeit.

*Verbindung mit anderen.* Dieser soziale Aspekt von Karriereerfolg umfasst die soziale Arbeitsumgebung und hebt positive Beziehungen am Arbeitsplatz und ein gutes Arbeitsklima hervor. Eine weitere Komponente ist formale und explizite soziale Anerkennung für das, was man am Arbeitsplatz tut.

*Wirkung nach außen.* Die Verbindung zum Leben außerhalb der Arbeit umfasst einerseits das erfolgreiche Verbinden verschiedener Lebenssphären unter Einschluss der Welt der Arbeit. Andererseits wollen die Befragten durch ihre Karrieren einen Unterschied in ‚der Welt da draußen‘ machen. Eigenes Arbeitshandeln soll einen positiven Beitrag für andere darstellen.

Karriere neu denken heißt vor diesem Hintergrund vor allem, eigene Überlegungen über ‚Karriere machen‘ und organisationales Karrieremanagement breiter und ganzheitlicher anzulegen. Wer sich auf die eingangs erwähnten klassischen Karriereerfolgsindikatoren reduziert, verpasst Handlungsoptionen und wird langfristig keinen ‚wirklichen‘ Karriereerfolg erzielen. Damit eröffnen sich neue Spielräume auch dann, wenn bei Gehalt und Aufstieg nichts mehr geht.

**Literaturtip:** Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Mayrhofer, W. (Hrsg.). 2012. *Careers Around the World. Individual and Contextual Perspectives.* New York, Oxon: Routledge.