



KARRIERETYPEN & KARRIEREWEGE

Maren Oberländer (wissenschaftliche Mitarbeiterin)
Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Agenda



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

1. Begriffsdefinition: Was macht eine Karriere zu einer Karriere?
2. Die Veränderung des Karrierebegriffs
3. Karriereplanung als Instrument der Personalentwicklung
4. Was ist (m)eine Karriere wert?

Begriffsdefinition: Karriere

„**Karriere** bezeichnet die entstehende Sequenz von **Arbeitserfahrungen** einer Person über die Zeit.“

„**Karriere** ist definiert als subjektiv empfundene und/oder objektiv gegebene **Zunahme des Einflusses** einer Person auf die Entscheidungen und Handlungen einer Organisation.“

Quelle: Becker, 2013

Begriffsdefinition: Karriereerfolg



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

AUFSTIEG DURCH
BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

„**Karriereerfolg** bezeichnet tatsächliche oder wahrgenommene Errungenschaften, die ein Individuum bei seinen **beruflichen Erfahrungen** erzielt hat.“

Quelle: Kauffeld, 2014.

Begriffsdefinition: Karriereerfolg

Welche Faktoren begünstigen eine erfolgreiche Karriereentwicklung?

Objektiver Karriereerfolg

- direkt beobachtbar, messbar und überprüfbar durch Dritte.
- Kriterien: (Veränderungen des) Einkommen(s), Beförderungen, Verantwortungsspanne, Hierarchieebene

Subjektiver Karriereerfolg

- individuellen Reaktionen der Person auf ihre beruflichen Erfahrungen
- Kriterien: Zufriedenheitsurteile (z.B. über Arbeitsplatz), Vergleichsurteile (z.B. Vergleich mit Kollegen & Kolleginnen)

Es besteht ein moderat positiver Zusammenhang zwischen objektiven und subjektiven Kriterien des Karriereerfolgs.

Quelle: Kauffeld, 2014.

Welche Faktoren begünstigen eine erfolgreiche Karriereentwicklung?

1. Humankapital (z.B. Berufserfahrung, Netzwerke, Arbeitszeit)
2. Organisationale Fördermaßnahmen (z.B. Vorgesetztenförderung)
3. Sozio-demografische Faktoren (z.B. Geschlecht, Familienstand)
4. Stabile individuelle Unterschiede (z.B. Intelligenz, Persönlichkeit)

„**Employability**“: Mehrdimensionales Konstrukt, das sich positiv auf die Karriereentwicklung auswirkt. Hierzu zählen beispielsweise Humankapital, Sozialkapital, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, eine sichere berufliche Identität, eine Balance unterschiedlicher Lebensbereiche und Selbstmanagement.

Quelle: Kauffeld, 2014.

Veränderung des Karrierebegriffes

Traditionelles Karriereverständnis:

Kontinuierlicher, langfristiger und planbarer, vertikaler Aufstieg in nur einer Organisation mit zunehmender Verantwortung und ansteigendem Lohn.

Modernes Karriereverständnis:

Individuelle, flexible, nicht-lineare Karrierewege, die von Arbeitnehmern unabhängig von einzelnen Organisationen verfolgt und vorangetrieben werden.

Welche Karriereform birgt mehr Chancen, welche mehr Risiken?

Quelle: Olbert-Bock, Mannsky & Martin, 2014.

Karriereplanung als Instrument der PE

Aufgabe einer **systematischen Karriereplanung** ist es, vorauszuplanen, welche Entwicklungsstationen eine Person durchlaufen muss, um die angestrebte jeweilige nächste und die höchste Karrierestufe zu erreichen.

Der **Personalentwicklung** kommt die Aufgabe zu, die individuellen Karrierewege zu bestimmen und die geeigneten persönlichen Bildungs- und Fördermaßnahmen einzuleiten.

Quelle: Becker, 2013

Karriereplanung als Instrument der PE

Was bringt eine systematische Karriereplanung?

Ziele aus Sicht des **Unternehmens**:

- Sicherung des notwendigen Bestandes an Fach- und Führungskräften
- Verminderung von Fluktuation aufgrund fehlender Aufstiegsoptionen
- Vorbereitung von Mitarbeitern auf andere (höherwertige) Tätigkeiten
- Besetzen freier Stellen mit eigenen Fach- und Führungskräften

Ziele aus Sicht der **Mitarbeitenden**:

- Aufstiegs- und Umstiegschancen in attraktive Positionen
- Übernahme von Fach-, Führungs-, Projektverantwortung
- Verbesserung von Einfluss, Ansehen, Status und Macht
- Selbstverwirklichung durch Übernahme anspruchsvoller Aufgaben
- Möglichkeit auf höheres Einkommen

Was ist (m)eine Karriere wert?

Entlohnung nach „Pfandleih-System“ in traditionellen Unternehmen:

- Zu Beginn der Karriere leisten Fach- und Führungskräfte mehr als ihnen in Form von Anerkennung und Geld zurückfließt.
 - Gegen Ende der Karriere erhalten sie hingegen Geldleistungen und Wertschätzungen, die über ihrer tatsächlichen Leistung liegen.
- Problem hierbei: Organisationen werden immer dynamischer, Beschäftigungen auf Lebenszeit immer seltener.

- **Becker, M. (2013).** *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis* (6.Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- **Groll, T. (2013).** Soziale Arbeitgeber: Will keiner einen sinnvollen Job? *ZEIT ONLINE*.
- **Kauffeld, S. (2014).** *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.
- **Olbert-Bock, S., Mannsky, A. & Martin, R. (2014).** Karrierekonzepte. Eine Typisierung individuellen Karrieredenkens und –handelns. *Zeitschrift für Personalforschung*, 4, 432–451
- <https://www.spitzenfrauen-bw.de/karriereguide/akademie/aufstiegswege-strukturieren/karrieretypen/>