

## **Karrierekonzeptionen von Frauen und Männern in Wirtschaft, Technik, Soziale Arbeit und Gesundheit zu verschie- denen berufsbiographischen Zeitpunkten - ein interdisziplinäres Forschungsprojekt (Nr. 167/09)**

### **Schlussbericht zuhanden des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT)**

Das Forschungsprojekt wurde im Rahmen des Bundesprogramms Chancengleichheit von Frauen und Männern an Fachhochschulen von der Fachhochschule Ostschweiz an der FHS St.Gallen realisiert

### **VerfasserInnen**

Ursula Graf, Institut für Gender und Diversity IGD

Roger Martin, Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebsökonomie IBQ

Sibylle Olbert, Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebsökonomie IBQ

Mandy Schöne, Institut für Soziale Arbeit IFSA

Annegret Wigger, Institut für Soziale Arbeit IFSA

### **Eingereicht am:**

31. Mai 2012

## Abstract

Fragen der Karriere und Laufbahnentwicklung werden in den letzten Jahren vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt. Ursächlich ist unter anderem ein zunehmender Wettbewerb um die besten Köpfe. Da viele Mitarbeitende ein hohes Interesse an persönlicher Entwicklung haben, können Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen mit dem Angebot geeigneter Entwicklungsmöglichkeiten nicht nur für einen optimalen Einsatz der Mitarbeitenden sorgen, sondern sich durch einen Attraktivitätsgewinn Vorteile am externen Arbeitsmarkt verschaffen. Weiterhin gibt es zahlreiche Aussagen dahin gehend, dass Arbeitsbeziehungen „brüchiger“ werden und infolgedessen jeder und jede Einzelne im Hinblick auf seine bzw. ihre „Employability“ und Karriere „zum Unternehmer, zur Unternehmerin in eigener Sache“ werden muss. Die persönliche Entwicklung erfährt so eine höhere individuelle Bedeutung für die einzelne Person, die sich gefordert sieht, notwendige Kompetenzen des „Karrieremachens“ zu erwerben.

Im Kern stellt sich die Frage, ob „traditionelle“, meist organisationsinterne Karrieren mit ihrem Stufenmodell des hierarchischen Aufstiegs ausgedient haben. Als bedeutsames Folgemodell gelten „moderne“ Karrieren und Karriereverläufe, die durch Eigeninitiative, Flexibilität, Unternehmenswechsel und Mobilität gekennzeichnet sind. Analysen zu den vorherrschenden Laufbahnmustern und individuellen Vorstellungen von Karriere kommen bisher zu dem Ergebnis, dass „traditionelle“ Karrieren weder aussterben noch eine bevorzugte Form der Karriere darstellen.

Dies ist Anlass die Frage zu stellen, wie der oder die Einzelne tatsächlich handelt und angesichts seiner bzw. ihrer persönlichen Voraussetzungen und des Kontextes Karriere macht. Im hier vorliegenden, interdisziplinär bearbeiteten Forschungsprojekt „Karrierekonzeptionen von Männern und Frauen aus Wirtschaft, Technik, Sozialer Arbeit und Gesundheit“ gehen wir dieser Frage zu verschiedenen Berufsaltern mittels narrativen Interviews nach. Bezogen auf 83 Einzelfälle wird das jeweilige „Doing Karriere“ mithilfe der Grounded Theory herausgearbeitet, ein biographisches Verlaufsmuster erstellt und das bestehende explizite Verständnis von Karriere erörtert. Die Fälle werden auf Gemeinsamkeiten hin untersucht. Aus den Ergebnissen lassen sich fünf „Idealtypen“ formulieren, wie Karriere gemacht wird.

Im Rahmen dieser explorativen Studie konnte gezeigt werden, dass unterschiedliche Personengruppen die gesellschaftlichen Karriereerwartungen – vermittelt über die Erwerbsbiographie – auf unterschiedliche Weise bewältigen. Im Einzelnen handelt es sich um gesellschaftlich vermittelte Praktiken der Karrierearbeit. Die individuelle Vielfalt der Karrierearbeit konnte fünf typischen Karrieremustern zugeordnet werden: Karrieremuster I: Konkrete Lebensposition(en) anzielen, Karrieremuster II: Ungewisse Berufs-, Selbst- und Fremdbilder

im Berufsweg regulieren, Karrieremuster III: Sich sicher bewegen (lassen) von und in vertrauten Bahnen, Karrieremuster IV: Werte leben können, Karrieremuster V: Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren.

Auch wenn sich allein aufgrund der Zahlen keine eindeutigen Aussagen zwischen Karrieremustern und Personengruppen machen lassen, so werden doch logische Zusammenhänge sichtbar, die für Fragen der Geschlechtergleichheit im Zugang zu gesellschaftlichen Positionen, aber auch konkret für die Unterstützung in der Karriereplanung im Ausbildungsfeld sowie in der Konzeption von Personalentwicklungskonzepten in der Unternehmung genutzt werden können.

Zentral ist das Ergebnis, dass die fünf identifizierten Karrieremuster ein Spiegelbild darstellen, wie aktuell die untersuchten Personengruppen mit den Herausforderungen der modernen Gesellschaft, mit Globalisierung, Flexibilisierung und Individualisierung umgehen. Der Blick auf die Praktiken ermöglicht, im Kontext der Karrieredebatten eine Perspektive der Akteure und Akteurinnen einzunehmen und diese nicht einfach auf Verliererinnen oder Gewinnerinnen – also als Opfer einer gesellschaftlichen Struktur – zu betrachten. Gerade weil die Karrierepraktiken durch die Akteurinnen und Akteure selbst hervor gebracht werden, bieten sie in der konkreten Personalarbeit direkte Ansatzpunkte um passgenau anzusetzen. Diese Zugangsweise verhindert vorschnelle einseitige Zuschreibungen an Männer und Frauen. Denn in der Auseinandersetzung mit den Karrieremustern stellt sich aus der individuellen Perspektive die Frage, wie Personen mit ihrer eigenen Karrierepraktik sich in einem konkreten Umfeld zurecht finden. Aus der Perspektive der Organisationen und Unternehmungen stellt sich die Frage, inwieweit ihre Personalentwicklungskonzepte auf die unterschiedlichen Karrieremuster ausgerichtet sind oder ob sie nur einen spezifischen Karrieretyp bedienen.

Im Rahmen eines Handbuches werden Anregungen für die praktische Umsetzung des hier entwickelten Karrierekonzepts unterbreitet.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract .....</b>	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Karriereplanung – Einblick in den aktuellen Forschungsstand .....</b>	<b>3</b>
1.1 Karrieregestaltung aus der Perspektive der Unternehmen .....	4
1.2 Karrieregestaltung als individuelle Anforderung.....	12
<b>2 Individuelle Karrierearbeit als gesellschaftlich vermittelte Praktik.....</b>	<b>16</b>
2.1 „Doing Karriere“ – ein anderer Zugang zur Karrierethematik .....	17
2.2 Forschungsdesign .....	18
2.2.1 Feldspezifische Auswahlkriterien innerhalb der Fachkultur Soziale Arbeit.	19
2.2.2 Feldspezifische Auswahlkriterien innerhalb der Fachkultur Pflégewissenschaft.....	20
2.2.3 Feldspezifische Auswahlkriterien innerhalb der Fachkultur Technik .....	20
2.2.4 Feldspezifische Auswahlkriterien innerhalb der Fachkultur Wirtschaft.....	20
2.2.5 Sampling.....	21
2.2.6 Interviewleitfaden / Befragungs- und Auswertungsmethodik .....	21
<b>3 Fünf Handlungsmuster des Karrieremachens .....</b>	<b>24</b>
3.1 Karrieremuster I: Konkrete Lebensposition(en) bewusst anzielen .....	24
3.1.1 Beschreibung des zentralen Phänomens .....	24
3.1.2 Handlungsstrategien .....	26
3.1.3 Auslöser, Treiber des Karrieremusters .....	27
3.1.4 Kontext .....	28
3.1.5 Intervenierende Variable .....	28
3.1.6 Folge.....	28
3.1.7 Fallbeispiele .....	29
3.2 Karrieremuster II: Ungewisse Berufs-, Selbst- und Fremdbilder im Berufsweg regulieren .....	31
3.2.1 Beschreibung des zentralen Phänomens .....	31
3.2.2 Handlungsstrategien .....	33

3.2.3	Antrieb .....	34
3.2.4	Kontext .....	34
3.2.5	Folgen.....	35
3.2.6	Fallbeispiele .....	36
3.3	Karrieremuster III: Sich sicher bewegen (lassen) von und in vertrauten Bahnen ..	38
3.3.1	Beschreibung des zentralen Phänomens .....	38
3.3.2	Handlungsstrategien .....	38
3.3.3	Antrieb .....	39
3.3.4	Kontext .....	39
3.3.5	Folgen.....	39
3.3.6	Fallbeispiele .....	40
3.4	Karrieremuster IV: Werte leben können.....	41
3.4.1	Beschreibung des zentralen Phänomens .....	41
3.4.2	Handlungsstrategien .....	42
3.4.3	Antrieb .....	42
3.4.4	Kontext .....	42
3.4.5	Folgen.....	43
3.4.6	Fallbeispiele .....	44
3.5	Karrieremuster V: Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren.....	44
3.5.1	Beschreibung des zentralen Phänomens .....	44
3.5.2	Handlungsstrategien .....	45
3.5.3	Antriebskräfte.....	46
3.5.4	Kontext .....	46
3.5.5	Intervenierende Variablen .....	47
3.5.6	Folgen.....	47
3.5.7	Fallbespiele.....	48
3.6	Anmerkung zu den Idealtypen .....	50
<b>4</b>	<b>Karrierepraktiken in ihrer Bedeutung für Laufbahn und Karriereplanung</b>	
	<b>Einleitung.....</b>	<b>51</b>
4.1	Verteilung der Karrieremuster innerhalb des Samples.....	52
4.2	Verteilung nach Fachkultur .....	54
4.3	Verteilung nach Geschlecht.....	55
4.4	Verteilung der Karrieremuster nach Berufsalter .....	59
<b>5</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>61</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>63</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Klassische versus moderne Karriere (Forrier et al. 2005) .....	7
Abbildung 2: Typologie von Karrierefeldern (Mayrhofer et al. 2002) .....	8
Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den Karriereerfolg (Karrierefaktoren) nach Mayrhofer et al. (2002) .....	10
Abbildung 4: Bedeutungsverschiebungen von Karrierefaktoren nach Mayrhofer et al. (2002) .....	11

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verteilung der Karrieremuster .....	52
Tabelle 2: Verteilung nach Fachkulturen .....	54
Tabelle 3: Verteilung nach Geschlecht .....	55
Tabelle 4: Verteilung nach Fachkultur und Geschlecht .....	57
Tabelle 5: Verteilung nach Berufsalter .....	59

## Einleitung

Die gleichberechtigte Möglichkeit von Frauen, „Karriere“ zu machen, gilt als eine wesentliche Zielsetzung öffentlicher und betrieblicher Gleichstellungspolitik. Ausserdem werden Karriere- bzw. Laufbahnplanung im Kontext von Organisationen als ein wesentliches Instrument der Motivation und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betrachtet und bilden einen zentralen Bestandteil von Personalentwicklungskonzepten.

Die bestehende Schwierigkeit von Frauen, Status und hohe Positionen in Wirtschaft, Politik und Hochschulbereich zu besetzen, wird vielfältig diskutiert. Die Abhängigkeit von strukturellen Rahmenbedingungen, von Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie von männlich geprägten Aufstiegs-kulturen steht in vielen Forschungen und Diskussionen im Zentrum.

Einzelne Ergebnisse in der Karriereforschung zeigen auf, dass der Karriereverlauf bei Frauen meist komplexer (z.B. durch den Konflikt Beruf/Familie) und durch eine grössere Vielfalt von unterschiedlichen Karriereverläufen gekennzeichnet ist (z.B. längere Phasen der Abwesenheit durch die Wahrnehmung von Betreuungsaufgaben) (Bimrose 2008). Weitere Ergebnisse aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern verweisen auf verschiedene Einzelaspekte, die erfolgreichen Berufskarrieren von Frauen im Wege stehen, wie z.B.:

- Obwohl Frauen in der Wirtschaft zunächst einen im Vergleich zu Männern höheren Aufstiegswillen zeigen, erreichen Frauen weniger oft die angestrebten Positionen (Bischoff 2005). Im Unterschied zu Männern lässt die Motivation zu einem weiteren Aufstieg bei Frauen mit der Zeit nach (Bischoff 2005). Als Erklärung bieten sich anteilig andere Lebensinteressen sowie die eigenen mühsamen Aufstiegserfahrungen an.
- Frauen verbleiben häufig in Sachbearbeitungsfunktionen (Domsch 2005).
- Frauen werden in der Personalentwicklung nach wie vor vernachlässigt, ihre Karriereleiter ist kürzer und lässt sich dennoch nur langsamer erklimmen (Längsschnittstudien dazu von Mayrhofer 2005, Domsch 2005). Gleichzeitig wird von Personalentwicklern und Personalentwicklerinnen immer wieder festgestellt, dass Frauen ihre Karrierevorstellungen weniger klar äussern als Männer, oder aber nicht erkannt werden.
- Im Feld der Sozialen Arbeit werden mehr als 90 Prozent der Führungspositionen von Männern besetzt, obwohl es sich um einen klassischen Frauenberuf handelt (Bitzan 2008)
- Klassische Karriereverläufe sind in den Feldern der Sozialen Arbeit kaum institutionalisiert (Schöne, Haller, Wigger 2009).

Zudem zeigt die aktuelle Karriereforschung bei Frauen und Männern, dass zumeist Konzepte und Instrumente für die Berufsberatung von Männern konzipiert worden sind, um deren Kar-

rierevorstellungen und -entwicklung zu fördern. Die Karriere- bzw. Laufbahnplanung von Frauen verläuft jedoch im Allgemeinen anders als bei Männern und bedarf deshalb spezifischer Instrumente, die auf die Situation und Bedarfe von Frauen abgestimmt sind (vgl. Bimrose 2008).

Noch wenig bis gar nicht beleuchtet wurde in diesem Kontext die Frage, inwieweit die mittlerweile sehr breite Palette an Berufsförderprogrammen anschlussfähig ist an konkrete Karrierekonzeptionen von Frauen. Denn solange die Angebote an den biographisch verankerten Vorstellungen von Frauen vorbei zielen, laufen die Fördermassnahmen zur Gleichstellung ins Leere. Bisher wird in verschiedenen Förderprogrammen ebenfalls zu wenig berücksichtigt, dass Frauen nicht einfach eine homogene Gruppe darstellen, sondern in Abhängigkeit von

- soziokulturellen Mustern
- Fach- bzw. Berufskulturen
- Berufsalter

unterschiedliche Karrierevorstellungen entwickeln. Erst aus der Kombination der verschiedenen Faktoren konstituieren sich die jeweiligen individuellen Karrierekonzeptionen. Daher kann vermutet werden, dass systematische Unterschiede sowohl zwischen Männern und Frauen als auch unter Frauen selbst bestehen.

Ob und welche verschiedenen Karrierepraktiken sich zwischen Frauen oder Männern bzw. zwischen Fachkulturen oder Berufsaltern zeigen, diese Frage wurde im Rahmen eines qualitativen Forschungszugangs bearbeitet.

Ausgehend von begrifflichen Klärungen werden in Kapitel 1 aktuelle Debatten zur Karriereplanung bzw. Karriergestaltung aus Sicht von Organisationen und aus individueller Perspektive beleuchtet. Obwohl in diesen verschiedenen Konzepten unterschiedliche Formen der Karriere festgestellt werden, wird der Zusammenhang zwischen gesellschaftlich konstatierten Veränderungen des Karrieremachens, den gruppenspezifischen Zugängen zu unterschiedlichen Karriereformen und den individuellen Praktiken des Karrieremachens nicht wirklich thematisiert. Dies hängt mit einem Verständnis des Karrieremachens zusammen, das auf explizite Vorstellungen rekurriert und die Praktiken selbst zu wenig in den Blick nimmt. Der Zugang zur Karriere über die Analyse von Karrierepraktiken wird in Kapitel 2 erläutert. Im Anschluss daran werden in Kapitel 3 die Ergebnisse des Forschungsprojektes, die identifizierten Praktiken des Karrieremachens, ausführlich erläutert. Schliesslich werden in Kapitel 4 erste Schlussfolgerungen zur Karrierethematik diskutiert.

## 1 Karriereplanung – Einblick in den aktuellen Forschungsstand

Der Begriff „Karriere“ (lat. Wagen, frz. Laufbahn, Rennbahn) wird in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich verwendet. Jenseits des Alltagsverständnisses handelt sich um einen analytischen Begriff, der verschiedene theoretische Konzepte beinhaltet, die in den Disziplinen unterschiedliche Forschungsperspektiven eröffnen (Danusien 2006, Müller 2008). Während im allgemeinen Sprachgebrauch der Begriff „Karriere“ fast immer als eine rasche Abfolge von Aufwärtsbewegungen in Organisationen verstanden wird, bedeutet der Begriff in der wissenschaftlichen Diskussion die Folge von objektiv wahrnehmbaren Positionen im Zeitablauf und umfasst damit auch Abwärts- und Seitwärtsbewegungen (Becker 1999, S. 384).

Allerdings wird im deutschen Sprachraum der Karrierebegriff relativ eng mit „beruflichem Erfolg“ verbunden und bezeichnet den „sozialen Aufstieg einer Person durch die Übernahme höher bewerteter Funktionen in der hierarchisch gegliederten Organisation“ oder aber den durch „soziale Mobilität ermöglichten Wechsel von niedrigeren zu höheren Stellen innerhalb eines gesamtgesellschaftlichen Rahmens“ (Hermann 2004, S. 114). Im angloamerikanischen Raum ist hingegen das Verständnis von „career“ weiter gefasst und wird meist mit „Laufbahn- und Berufsentwicklung“ gleich gesetzt. Es umfasst die Abfolge verschiedener Berufspositionen und -rollen, welche eine Person während ihres Lebens besetzt (Mayrhofer 2002, S. 394).

Im Sinne einer umfassenderen Betrachtung von Karriere haben sich heute drei verschiedene Karrierebegriffe herauskristallisiert: die „aufstiegsorientierten Karriere“, welche dem traditionellen Karrierebegriff entspricht, eine Vorstellung von Karriere als „Erwerbsarbeit im Zeitablauf“ und das Verständnis von „Karriere als universelle Lebensform“ (Hermann 2004, S. 115).

Die Karriereforschung unterscheidet zudem zwischen objektiven und subjektiven Karrieren. Eine „objektive Karriere“ beschreibt die Positionsabfolge im Arbeitsleben und damit den sichtbaren Teil der Karriere im Sinne einer vertikalen oder horizontalen Mobilitätsbewegung. Die Bewertung des Karriereerfolgs erfolgt unter objektiv nachvollziehbaren Kriterien wie etwa beruflicher Aufstieg, Hierarchieebene und Einkommen. Unter „subjektiver Karriere“ wird die psychische Verarbeitung der eigenen Karriere verstanden, d.h. die individuelle Bewertung der eigenen Karriereerfolgs. Kriterien zur Beurteilung sind hier beispielsweise die eigenen Karrierezufriedenheit oder die wahrgenommenen Karriereoptionen (Meyrhofer 2002, S. 394/5). Eine Karriere kann subjektiv als erfolgreich wahrgenommen, unter objektiven Erfolgskriterien jedoch als wenig erfolgreich eingestuft werden.

Karriereplanung kann einerseits aus Sicht des Individuums und andererseits aus Sicht der Unternehmung betrachtet werden. Für beide Parteien gemeinsam ist, dass es sich bei der Karriereplanung um die gedankliche Vorwegnahme einer Stellenfolge handelt. (Stahle 1999, S. 875) Vor diesem Hintergrund wird eine Laufbahn verstanden als ein Entwicklungsprozess, der ablesbar ist an der individuellen Abfolge von Teilschritten, also den einzelnen Stellen im Lebenslauf. (Eckardstein 1971, S. 15ff) Damit wird bereits auf dieser begrifflichen Ebene deutlich, dass Karriere- oder Laufbahnplanung als ein rationales Geschehen betrachtet wird, zu dem sowohl die Organisationen als auch das Individuum einen Beitrag zu leisten haben. Die Frage nach den Bedingungen des Karriereerfolgs wird daher in der Regel aus der Perspektive der Unternehmungen oder aus der Perspektive von Individuen bzw. spezifischer Gruppen untersucht. Daher werden nachfolgend aktuelle Befunde aus diesen beiden Perspektiven vorgestellt.

## 1.1 Karrieregestaltung aus der Perspektive der Unternehmen

Laufbahnen und Karriereplanung beinhalten aus der Perspektive von Unternehmen zwei zentrale Aufgaben: Zum einen geht es um die mittel- und langfristige Optimierung des Personaleinsatzes indem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglichst passend den vorhandenen Stellenprofilen zugeordnet werden. Zum anderen wird die Karriereplanung als Instrument der Personalbindung und Personalentwicklung gerade in Zeiten des Fachkräftemangels zunehmend wichtiger.

Aus Unternehmensperspektive setzt Karriereplanung einen Vergleich des Qualifikationsprofils der Zielstelle mit dem Potenzial des/der Mitarbeitenden voraus, um Entwicklungsmaßnahmen zu strukturieren und ein Förderprogramm zu initiieren. Je früher Schulabgänger/innen, Absolventen/Absolventinnen und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch gezielte Employer-Branding-Aktivitäten für ein Unternehmen begeistert und gebunden werden können, umso größer sind die Chancen für eine langfristige produktive Zusammenarbeit (Schuhmacher/Geschwill, 2009; Stotz/Wedel, 2009).

Welche betrieblichen Anreize notwendig für die Personalbindung sind, ist Gegenstand verschiedener Erhebungen. Während aus Sicht der Human Resource-Manager und -Managerinnen der Hauptgrund für eine hohe Mitarbeiterfluktuation in fehlenden finanziellen Anreizen und Karrieremöglichkeiten liegt, bewerten Arbeitnehmende die finanziellen Aspekte als weniger wichtig. Wichtigste Gründe für den Verbleib sind nach ihren Aussagen, das soziale Umfeld, der Arbeitsinhalt und die Karriereentwicklungsmöglichkeiten. Damit entsteht die

grösste Loyalität zum Arbeitgeber bzw. zur Arbeitgeberin durch ein adäquates soziales Umfeld und die Einhaltung von Karriereversprechen. Insgesamt gesehen scheint die Karriereentwicklung die Dimension mit der stärksten Wirkung auf die Loyalität, den Verbleib und auch auf die Absicht, die Unternehmung zu verlassen, zu haben. (De Vos/Meganck 2008)

Dies deutet darauf hin, dass aus Sicht der Unternehmen die Abstimmung zwischen den individuellen Karriereerwartungen und den angebotenen Karrierewegen eine zentrale Aufgabe darstellt.

Dieser Befund ist jedoch im Kontext globalisierter und flexibilisierter ökonomischer Verhältnisse zu relativieren bzw. zu spezifizieren. Unter wachsendem Kostendruck und einer immer stärkeren Produkt- und Dienstleistungsdifferenzierung sind in den vergangenen Jahren die Flexibilitätsanforderungen an Unternehmen gestiegen. In der Konsequenz müssen auch Belegschaften je nach Bedarf und Kompetenzen flexibel angepasst werden können. Arbeitsverhältnisse sind dadurch in ihrem Fortbestand von einer zunehmenden Unsicherheit geprägt. Die kürzer werdenden Zyklen von Krise und Aufschwung treffen kleinere und mittlere Unternehmen noch stärker als grosse Organisationen. Der Wechsel von Kurzarbeit zur Mehrarbeit, aber auch der Wechsel vom Personalüberhang zu qualitativen und quantitativen Personaldefiziten, sind bei KMUs besonders herausfordernd. Erschwerend kommen die demographische Entwicklung und der sich weiter ausdehnende Fachkräftemangel hinzu. (Grossholz et al. 2012)

Vor diesem Hintergrund entwickelt sich seit einigen Jahren der Trend, zur „atmenden Organisation“, wonach Mitarbeitende immer stärker entsprechend der anhaltenden Auftragslage rekrutiert und gehalten werden. Dieser Trend ist in der IT Branche schon länger etabliert. Freelancer/innen und Zeitarbeitnehmer/innen werden häufig in Projekten eingesetzt, um einerseits die gewünschte Flexibilität zu erhalten und andererseits mit Spezialisten und Spezialistinnen Know-how von aussen zu internalisieren (Computerwoche 16). Das bedeutet, dass Unternehmungen zunehmend mehr personalstrategische Entscheidungen treffen und die Belegschaft in sogenannte „Rand- und Kernbelegschaft“ einteilen. Diese Zuteilung ist abhängig einerseits von den für den Unternehmungszweck notwendigen Schlüsselkompetenzen und andererseits von der schnellen Verfügbarkeit notwendiger Arbeitsqualifikation auf dem Arbeitsmarkt. Im Kontext der Karrieregestaltung bedeutet dieser Trend, dass die Bindungsbemühungen der Unternehmen zunehmend auf das Schlüsselpersonal in ihrer eigenen Unternehmung zielen. Gemäss Jochmann (2011) beschränkt sich die aktuelle Personalarbeit schwerpunktmässig auf zehn bis 20 Prozent der Kernbelegschaft. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Mitarbeitende im Management und spezialisierte Fachkräfte.

Vor diesem Hintergrund steht die Diskussion, inwiefern traditionelle, organisationale Laufbahnen ihre Bedeutung als „Normalfall“ einbüßen und die bisher stark von der Unternehmensseite geprägten und im öffentlichen Sektor sogar in formalen Laufbahnen mündenden Werdegänge durch sogenannte vom Individuum selbst gesteuerte „boundaryless“ oder „protean“ Karrieremuster abgelöst werden (Arnold/Cohen 2007). Traditionelle Karrieren folgen definierten Laufbahnen von Unternehmen, indem Mitarbeitende definierte Karriereschritte durchlaufen. Der Arbeitgeber bzw. die Arbeitgeberin übernimmt dabei weitgehend die Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeitenden. Moderne Karrieren legen die Verantwortung für die Laufbahn in die Hand des/der Einzelnen. Dabei sind „boundaryless careers“ dadurch gekennzeichnet, dass Karrieren nicht der klassischen Aufwärtsbewegung in einem Unternehmen folgen, sondern räumliche und aufgabenbezogene Wechsel unternehmensübergreifend stattfinden und auf die individuelle Situation abgestimmt werden (Arnold/Cohen 2007). Ein „protean“ (proteisches) Karrieremuster zeichnet sich weniger durch physische Flexibilitätsaspekte, sondern durch die eigenständige individuelle Gestaltung des beruflichen Werdegangs aus (Briscoe/Hall 2006). Im Unterschied zur „boundaryless career“, die vor allem auf Mobilität, Markt Betrachtungen und Nutzenerwägungen basiert, beinhaltet eine „protean“ Karriere eher eine Vorstellung von „Berufung“: „the fulfilment of self through the expression and experience of living authentically and sharing the (re)creation of organizations and society“ (Lips-Wiersma/McMorland 2006, nach Cohen 2008). Der Unterschied einer „boundaryless“ zu einer „protean career“ lässt sich pointiert formulieren als „career becomes the branding of oneself for the purpose of economic exchange rather than the fulfilment of self through the expression and experience of living authentically and sharing in the (re)creation of organizations and society through career and vocational enactment“ (Lips-Wiersma/ McMorland 2006, S.148).

Eine Gegenüberstellung der klassischen Karriere („bounded career“) und moderner Karriereformen bietet die nachfolgende Abbildung.

**Table 1: Comparison of Traditional and New Career**

	Traditional career	New career
Boundaries	One or 2 firms	Multiple firms
Identity	Employer-dependent	Employer-independent
Employment-relationship	Job security for loyalty	Employability for performance and flexibility
Skills	Firm specific	Transferable
Success measured by:	Pay, promotion, status	Psychological meaningful work
Responsibility for career management	Organization	Individual
Key attitudes	Organizational commitment	Work satisfaction Professional commitment

Source: adapted from DeFillippi & Arthur (1996), Hall (2004), Sullivan (1999)

#### Abbildung 1: Klassische versus moderne Karriere (Forrier et al. 2005)

Ob überhaupt und in welcher Form weltweit eine Zunahme von “boundaryless careers” zu verzeichnen ist und sie daher zum prägenden Muster von Karrieren werden, bleibt umstritten (Gerber 2009, Gubler 2011, Gunz 2000, Kattenbach 2011). Diese Frage lässt sich so abstrakt kaum beantworten, da zwischen den Branchen grosse Unterschiede bestehen. So existieren nach wie vor zahlreiche Berufsfelder, in denen Karrieren und Laufbahnen nur über formale Abschlüsse zugänglich sind und bei denen sich die Karriereentwicklung des/der Einzelnen in vordefinierten Karriereschritten vollzieht.

In einer abstrakten Form greifen Mayrhofer et al. (2002) unter dem Begriff „Karrierefelder“ den Aspekt unterschiedlicher Spielregeln für die Karriereentwicklung auf, die in verschiedenen Branchen erwartet werden können. Sie lehnen darin an Bourdieu an, indem Karrierefelder unterschiedliche soziale Arenen des Kampfes um die eigene Position darstellen, die nach bestimmten Regeln strukturiert sind. Entlang der Dimensionen „Konfiguration“ und „Koppelung“ entwickeln sie eine Typologie zur Unterscheidung von Karrierefeldern (vgl. Abbildung 2).

„Konfiguration“ beschreibt die Veränderung der Zusammensetzung und Variabilität der Beziehungsmuster zwischen den Beteiligten. Im Rahmen stabiler Konfigurationen bleiben diese Muster über die Zeit konstant. Bei variablen oder instabilen Konfigurationen bestehen häufige Veränderungen. Lose „Koppelungen“ sind dadurch gekennzeichnet, dass Entscheidungen eines Individuums für die anderen kaum Relevanz besitzen, wohingegen enge Koppelungen auf eine gegenseitige Beeinflussung bzw. Abhängigkeit z.B. infolge geringer Alternativen am Arbeitsmarkt hinweisen.

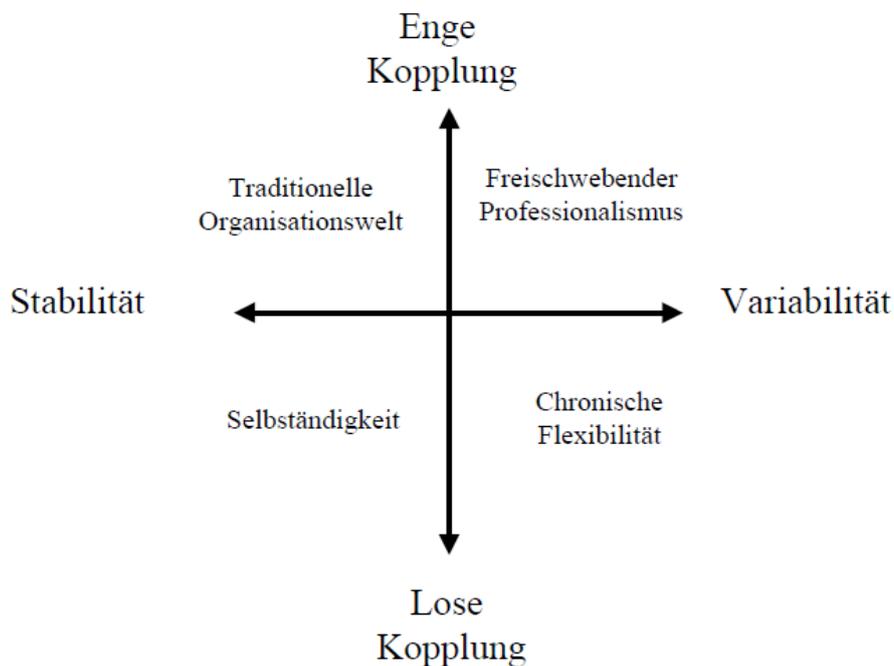


Abbildung 2: Typologie von Karrierefeldern (Mayrhofer 2002)

Der traditionellen Organisationswelt im Verständnis von Mayrhofer lassen sich z.B. Industrieunternehmen zuordnen, insbesondere das Kerngeschäft der Entwicklung und Konstruktion, in denen sie in der Regel auf eine Kernbelegschaft angewiesen sind. Selbständige Berufsfelder, die eine lose Kopplung, aber hohe Stabilität der Akteure aufweisen, finden sich in durch spezifische formale Einstiegshürden geschützten Berufen, etwa bei Anwälten, Anwältinnen, Steuerberatern, Steuerberaterinnen usw. Demgegenüber ist die Stabilität in nicht geschützten Berufen, denen viele Beratungsberufe wie Unternehmensberater/innen, Personalberater/innen, IT-Freelancer/innen zugeordnet werden können, deutlich stärker durch das Auftreten – aber auch wieder Verschwinden – von Akteuren und Akteurinnen gekennzeichnet. Viele Dienstleistungsberufe sowie die „Randbelegschaften“ lassen sich dem „freischwe-

benden Professionalismus“ zuordnen, da hier meist weisungsgebundene Arbeitsverhältnisse vorliegen, die aber vergleichsweise schnell – und teilweise vorprogrammiert – wieder gelöst werden. Mit Bezug auf diese definierten Karrierefelder wird deutlich, dass sich die sogenannten modernen Karriereformen eher in Feldern mit variabler Konfiguration und loser Kopplung finden lassen.

Vor diesem Hintergrund lässt sich feststellen, dass neben der traditionellen Karriereform auch moderne Karriereformen an Bedeutung gewinnen und sich abhängig von der Karriereform auch die Erfolgsfaktoren verändern. So wird intensiv die Frage diskutiert, ob eine Zunahme an „boundaryless careers“ für Individuen eher Chancen oder Risiken birgt. Einerseits besteht nach Arthur/Rousseau (1996) eine höhere Karriereautonomie und Unabhängigkeit von organisationalen Arrangements die dem Individuum mehr Einfluss auf die Richtung, die Geschwindigkeit und Gestalt seiner Karriere überlässt. Andererseits sind „boundaryless careers“ auch mit einer höheren Unsicherheit verbunden. Infolge wird argumentiert, dass die Belegschaften sich auf diese wachsende persönliche Unsicherheit einstellen müssen und sich um ihre eigene „Employability“ und „Workability<sup>1</sup>“ zu kümmern haben. Im Kern dieser Aussage steckt die Auffassung, dass Arbeitskräfte um ihren Marktwert besorgt sein sollen und sich selbst um die Aufrechterhaltung und den Ausbau des eigenen Marktwerts kümmern müssen. Konkret bedeutet das, dass sich die Person nur solche Funktionen aussucht und nur solange ausübt, wie diese zur Steigerung des eigenen Marktwertes beitragen. Ob und inwiefern die eigene Employability tatsächlich selbst hergestellt werden kann, wird unter anderem von Colakoglu (2011) in Frage gestellt, da nicht nur eigene Fähigkeiten, Motivationen und Verhaltenweisen Einfluss auf den Erfolg von Karriere haben, sondern auch unterschiedlich förderliche oder hinderliche Rahmenbedingungen (Lips-Wiersma/McMorland 2006). Im Kontext sich verändernder Karriereformen haben Mayrhofer et al. (2002) nachfolgende Systematik von Karrierefaktoren entwickelt.

---

<sup>1</sup> „Workability“ als „Arbeitsfähigkeit“ bezieht sich in höherem Masse auf die physischen und psychischen Voraussetzungen, Beschäftigungsverhältnisse eingehen zu können. Während „Employability“ sich deutlicher auf die Kompetenzen und das Engagement von Arbeitskräften bezieht.

Karrierefaktor	Beschreibung
Organisationale	
Organisationale Chancenstruktur	Strukturelle Merkmale einer Organisation mit Einfluss auf berufliche Chancen/Karriere (z.B. Funktionen, Positionen)
Karrierepadefekte	Funktionsabfolgen im Stellengefüge einer Organisation und ihr Einfluss auf den Karriereerfolg
Humankapitalinvestitionen	Fähigkeiten, Qualifikationen und Erfahrungen einer Person, die profitabel einsetzbar sind.
Turnierprozesse	Persönliche Durchsetzung gegenüber Konkurrenten/Konkurrentinnen in der Höhe des Einstiegsniveaus und erfolgter Beförderungen
Interpersonale	
Networking	Berufliche und fachliche Beziehungen und/oder persönlicher Aufbau eines Beziehungsnetzes
Mentoring	Unterstützende Beziehung zwischen einer erfahrenen Persönlichkeit und einem Schützling
Individuelle	
Lebenszykluseffekte	Wahl und Anpassung beruflicher Optionen in typischen Karrierestadien (Exploration, Etablierung, Erhaltung, Abbau)
Self-Monitoring	Fähigkeit von Personen, Situationen zu erkennen und sich je nach Situation angepasst zu verhalten.
Selbstwirksamkeit	Eigene Erwartung einer Person, gewisse Situationen bewältigen zu können.
Machiavellismus	Erreichen der eigenen Ziele unter Einsatz mikropolitischer Taktiken.
Gesellschaftliche Chancenstruktur	Persönliche, für berufliche Chancen innerhalb einer Gesellschaft relevante Merkmale (Aspekte der Primärsozialisation)

Abbildung 3: Einflussfaktoren auf den Karriereerfolg (Karrierefaktoren) nach Mayrhofer (2002)

Die Autorenschaft geht davon aus, dass sich in Zukunft die Prozesse zur Leistungserstellung innerhalb verschiedener Branchen angleichen und vermehrt in variable und lose gekoppelte Organisationsformen übergehen werden, so dass der/die Einzelne zunehmend gefordert ist, sich immer wieder flexibel in neue Funktionsfelder einzubringen. In einer ausgeprägten Form wird diese Arbeitsorganisation beispielsweise für Arbeitnehmende in der IT-Entwicklung am Beispiel von IBM deutlich. Im Rahmen des Outsourcings von Humanressourcen will IBM zukünftig IT-Fachkräfte auf einer eigenen Internetplattform anwerben. Dort sollen sich freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der ganzen Welt präsentieren und nach von IBM entworfenen Qualitätsmerkmalen zertifiziert werden. Diese Massnahme hat zum Ziel, die Anzahl der Festangestellten deutlich zu verringern (Mayrhofer 2002).

Bedeutung	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschaftliche Chancenstruktur</li> <li>• Networking: viele „weak ties“ bieten neue Chancen</li> <li>• Selbstwirksamkeit: das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen wird zum zentralen Stabilitätsfaktor</li> <li>• Self-Monitoring: Wichtiger ist es, sich an verschiedenste Erwartungen anderer anpassen zu können, als sich selbst treu zu bleiben</li> <li>• Macchiavellistisches Verhalten: da die Kopplung loser wird und „alle sich durchwursteln müssen“</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationale Chancenstruktur: Organisationen sind immer weniger für Karrieren verantwortlich</li> <li>• Karrierepfadefekte: Zufälle und die eigene Employability wiegen stärker als vorausgehende Funktionen</li> <li>• Turnierprozesse: Erfolgreich durchlaufene Turnierprozesse garantieren immer weniger Erfolg im nächsten</li> <li>• Lebenszykluseffekte: lebenslange Lernerfordernisse führen dazu, dass Zykluseffekte an Bedeutung verlieren</li> <li>• Mentoring: einzelne „strong ties“ werden weniger wichtig als viele „weak ties“</li> </ul>

Abbildung 4: Bedeutungsverschiebungen von Karrierefaktoren nach Mayrhofer (2002)

Der gesellschaftliche Kontext behält nach Mayrhofer (2005) eine hohe Bedeutung für Karrieren, es ändert sich jedoch die Art des Zugangs bzw. die Zugänglichkeit von förderlichen oder hinderlichen Lebenssituationen für die Karriere. Die gesellschaftliche Ausgangssituation hat demnach mehr Einfluss auf den Erfolg. Um die am besten geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Unternehmen zu gewinnen, sie zu binden und sie je nach Bedarf in eine betrieblich beste Verwendung zu bringen bleibt es für Unternehmen wichtig, auch bei moder-

nen Karrieren, die Entwicklung nicht nur dem/der Einzelnen zu überlassen. Für die betriebliche Karriereförderung sind Unterstützungsformen zentral, die den Mitarbeitenden Perspektiven eröffnen und ihre Employability fördern, ohne dem Individuum die Eigenverantwortung für die Gestaltung der Karriere abzunehmen. Je mehr Unterstützung geboten wird, umso höher erweist sich auch die Motivation der Arbeitnehmenden aktiv zu sein (Kuipers/Scheerens 2006, Nabi 2000).

In der Debatte über veränderte Karriereformen und Karrierefelder wird die Frage ausgeblendet, wie bei der Entstehung neuer Karriereformen das Zusammenspiel zwischen den sich verändernden Rahmenbedingungen und den konkreten Akteurinnen und Akteurinnen aussieht.

So liegt der Fokus der Karrieredebatte auch aus individueller Perspektive auf der Thematik der Passgenauigkeit und auf der Frage nach den zentralen individuellen Voraussetzungen für das Karrieregelingen.

## **1.2 Karrieregestaltung als individuelle Anforderung**

Die Frage nach der Motivation zum beruflichen Aufstieg, den Karrieremustern und -zielen muss, wie dargestellt, vor dem Hintergrund eines Vergesellschaftungsprogramms gesehen werden, in dem das Individuum zunehmend gefordert ist, sein Leben selbst zu organisieren und die Verantwortung für den Verlauf der eigenen Biographie zu übernehmen. Diese Fähigkeit und Notwendigkeit zur biographischen Selbststeuerung bedeutet auf der subjektiven Ebene für den Einzelnen und die Einzelne, das eigene Leben in der Auseinandersetzung mit normativen und institutionellen Vorgaben als „individuelles Projekt“ zu entwerfen.

Die selbst gestaltete Karriere bringt steigende Anforderungen mit sich, die alle Kompetenzbereiche betreffen. Ohne klare Karrierewege müssen Individuen eigene Zielsetzungen und Wege formulieren oder selbst Sinn erzeugen. Dies birgt Unsicherheiten (Sennett 1998), die die Individuen nicht nur ertragen, sondern auch aktiv gestalten müssen. Anforderungen an die eigene Reflexionsfähigkeit sowie Überzeugungen im Hinblick auf das Selbst gewinnen als personale Kompetenzen in unterschiedlicher Schattierung an Bedeutung. „Boundaryless careers“ erfordern ein proaktives Verhalten, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Offenheit und ein Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwächen (vgl. Hall/Mirvis 1996). Im Hinblick auf „protean careers“ wird die Anforderung, eigenständig immer wieder Identität und Sinn zu erzeugen und die Notwendigkeit eines ausgeprägten Wertbewusstseins konstatiert (Briscoe 2006).

Häufig wird in der Literatur eine Unterscheidung der für Karriere notwendigen Kompetenzen entlang der Einteilung „knowing why“, „knowing how“ und „knowing whom“ getroffen (De Filippi/Arthur 1996, Singh et al. 2009, Colagolu 2011). Im Einzelnen wird darunter verstanden:

- „Knowing why“: Wissen um eigene Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen an Arbeits-/Lebenssituationen; Bewusstsein eigener Motivationen, Identität und Werthaltungen und Anpassung an sich ändernde Gegebenheiten.
- „Knowing How“: proaktives Suchen und Ergreifen von beruflichen Möglichkeiten; Wissen und Fähigkeiten in Bezug auf die Erreichbarkeit, Gestaltung und Verfolgung der eigenen Laufbahn und beruflichen Funktionen; permanente Erweiterung der relevanten eigenen Wissensbasis.
- „Knowing whom“: Aufbau, Unterhalt und Nutzung für die Karriere relevanter Beziehungen und persönlicher Netzwerke zum Zweck der Information, Unterstützung oder Einflussnahme.

Zentral sind darüber hinaus Reflexionskompetenzen, die eine Aktualisierung der notwendigen Fähigkeiten für die eigene Karriere wie auch die Beobachtung der eigenen Werthaltungen und Motive gewährleisten, so dass Entscheidungen vor dem Hintergrund der genannten Möglichkeiten getroffen und bewertet werden können (Kuijpers/Scheerens 2006, Kuijpers 2011).

Die skizzierten Ansätze zur Bestimmung der individuellen Karrierevoraussetzungen abstrahieren in hohem Masse von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den eng damit verknüpften geschlechts- und milieuspezifischen Zugängen zum Erwerb dieser Kompetenzen. In dieser Betrachtungsweise werden unabhängig von der Individualität und der Branche oder dem spezifischen Arbeitsfeld nur allgemeine Voraussetzungen individueller Karrierefähigkeit festgehalten.

Demgegenüber entwickelten sich aus der Debatte um die Gleichstellung von Frauen und Männern beim Zugang zu Führungspositionen kritische Ansätze, die die berufsspezifische Betrachtungsweise erweiterten. So erarbeiten Geissler/Oechsle (1994) in ihren „Lebenslaufmodell-Ansatz“ das Modell der „doppelten Lebensführung“, welches durch die Verbindung von Erwerbsautonomie und Familienpräsenz gekennzeichnet ist. „Zentrales Merkmal ist die Gleichgewichtigkeit der beiden Lebensbereiche Partnerschaft/Familie einerseits und Beruf andererseits.“ (Geissler/Oechsle, S. 152) Der Beruf und das Bedürfnis nach Erwerbsautonomie haben eine zentrale Bedeutung für die eigene Identität, die nicht vom Wunsch nach Partnerschaft und Familie verringert wird. Da es jedoch keine institutionelle Absicherung der doppelten Lebensführung gibt, wird die Frage der Vereinbarung von Beruf und Familie letzt-

endlich wieder zu einer individuellen Entscheidungsfrage von Frauen und vereinzelt Männern, welche im Konfliktfall zwischen Beruf und Kinderversorgung entscheiden müssen und die praktische Gestaltung der Erwerbstätigkeit den familiären Aufgaben anpassen.

Das Modell der „individualisierten Lebensplanung“ stellt nicht nur die Erwerbs- und Familienarbeit in einen neuen Zusammenhang, sondern thematisiert die qualitativ neue Relation zwischen Beruf und Privatleben. „Bezugspunkt ist hier das eigene Selbst, biographische Kontinuität wird als innere Kontinuität im Sinne einer inneren Entwicklung definiert. Auch diskontinuierliche Lebensläufe können als erfolgreich im Sinne einer kontinuierlichen Entwicklung des Selbst bilanziert werden. Massstab des biographischen Handelns ist die möglichst vielseitige Entwicklung der Persönlichkeit.“ (ebd, S. 162) Karriere als das Erreichen einer beruflichen Position wird in diesem Modell in eine umfassende Biographiegestaltung eingebettet, die die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit zum Ziel hat und damit auch anderer Kompetenzen bedarf. Gegenüber der Erwerbsarbeit ist vor allem das Kriterium der Identifikation mit der Arbeit entscheidend und der Handlungsspielraum, den sie für die Selbstbestimmung und die Selbstverwirklichung eröffnet. Grundlage ist eine qualitativ neue Beziehung sämtlicher Lebensbereiche zueinander, die im privaten Bereich eine partnerschaftliche Arbeitsteilung im Haushalt und in der Kinderbetreuung beinhaltet. Charakteristisch ist die „reflexive Struktur biographischer Entscheidungen“ (ebd, S. 163), der kein bestimmtes Modell zugrunde liegt, sondern die einen offenen Prozess darstellt. Das aus den Untersuchungen weiblicher Karriereverläufe gewonnene Modell beschreibt in gewisser Weise eine normative Setzung, da offen bleibt, inwieweit dieses Modell (das deutliche Bezüge zum Modell der „protean career“ aufweist) faktisch realisiert werden kann bzw. von welchen gesellschaftlichen Gruppen es umgesetzt wird.

Die Besonderheit der Lebensgestaltung von Frauen zeichnet sich durch höhere Konfliktpotenziale bei der Vereinbarkeit der unterschiedlichen Lebensbereiche Beruf und Partnerschaft/Familie aus. Denn es sind vor allem die Frauen, bei denen Karriereplanung meist von Beginn an in engem Zusammenhang zur privaten Lebensplanung steht (Schlüter 2006). Einschlägige Studien legen allerdings nahe, dass Strukturveränderungen in der Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt mit veränderten Geschlechterverhältnissen einhergehen. Neuere Forschungsergebnisse zeigen etwa (Pro Familia Schweiz 2011, Bürgisser 2011a/b, Jurczyk/Lange 2009), dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zunehmend auch ein Thema männlicher Karriereplanung darstellt. So äussern Väter klar den Wunsch, sich mehr an der Erziehungsarbeit beteiligen zu können. Gleichzeitig sind aber auch mehr oder weniger stark ausgeprägte Identitätskonflikte bei der Findung der neuen Rolle(n) festzustellen (Wehner 2010). Das dominante Bild des Mannes als Familienernährer eröffnet vielen jungen

Männern scheinbar kaum eine andere Perspektive als zu arbeiten und möglichst einen Beruf zu wählen, der ein gutes Einkommen verspricht (Maihofer 2010). Meist wird mit der Vaterschaft für die Männer das Vollzeitmodell obligatorisch, d. h. Männer, die Vater werden, sehen oft keine andere Wahl, als Vollzeit erwerbstätig zu sein, zumal für die Sicherung der Existenz oft zwei Erwerbseinkommen notwendig sind (Levy 2006).

Zunehmend kritisch wird in diesem Zusammenhang der Begriff der „Work-Life-Balance“ gesehen (Schlüter 2006), da er das konfliktive Verhältnis von Familie und Karriere negiert und die Vorstellung unterstellt, dass beide Bereiche in eine harmonische Balance gebracht werden können. Dieser Ansatz greift jedoch zu kurz, weil er die Verantwortung für Kinder, Haushalt und Beruf einseitig an das Individuum – in der Regel an die Frauen – delegiert und damit zu einem Problem der individuellen Lebensführung macht. Entsprechend zeigt sich in betrieblichen Work-Life-Balance-Massnahmen, dass die Vereinbarkeitsleistung an die weiblichen Mitarbeiterinnen und Führungskräfte delegiert wird (Danusien 2006). Kritikerinnen merken an, dass der Begriff eine gesellschaftliche Norm formuliert und somit den Blick auf den notwendigen Diskurs über die gesellschaftliche Organisation des sozialen Lebens und die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten verdeckt (ebd).

Vor dem Hintergrund des Konzepts der selbstorganisierten Lebensführung und der individuellen Verantwortung für die eigene Biographie stellt sich das Problem der „Vereinbarkeit“ der unterschiedlichen Lebensbereiche Partnerschaft/Familie und Beruf. Die Geschlechterforschung hat in verschiedenen Studien nachgewiesen (Schlüter 2006), dass zwischen den gesellschaftlichen Systemen der Erwerbsarbeit und der Familie systematische Widersprüche bestehen, die in der Struktur der Gesellschaft begründet und eng mit den Geschlechterverhältnissen verknüpft sind. Die damit gewonnene analytische Perspektive zeigt, dass biographische Karrieren keineswegs nur eine Frage des privaten Wollens oder individueller beruflicher Pläne sind, sondern die Lebensentwürfe der Subjekte immer im Rahmen gesellschaftlicher Möglichkeitsräume zu betrachten sind. Die individuelle Karriere ist nicht einfach voraussetzungslos an die Leistungsbereitschaft und den Willen des Subjekts geknüpft, sondern abhängig von gesellschaftlichen Bedingungen und institutionellen Vorgaben.

Genau an dieser Schnittstelle, an dem Zusammenspiel von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den durch die Akteure, Akteurinnen entwickelten Karrierepraktiken, sind die erarbeiteten Ergebnisse unserer Forschung angesiedelt. Sie beleuchten damit eine Leerstelle und gehen der Frage nach, wie denn die einzelnen Frauen und Männer aus unterschiedlichen Milieus, in unterschiedlichen Branchen und Berufs- bzw. Lebensaltern ihren Karriereweg gestalten.

## 2 Individuelle Karrierearbeit als gesellschaftlich vermittelte Praktik

Ausgangspunkt des Forschungsprojektes war die Feststellung, dass Diskussionen im Themenfeld Karriere und berufliche Laufbahn zentral von der Frage dominiert werden, welche individuellen Voraussetzungen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine Karriere-wahrscheinlichkeit bestimmen und ein Karrieremuster entstehen lassen und welche Bedin-gungen es sind, die dazu führen, dass Frauen weniger in Führungspositionen zu finden sind. Je nach Ansatz der Studie werden verschiedene Faktoren für die Ungleichheit angeführt: hinderliche Rahmenbedingungen (z.B. der Unvereinbarkeitsdiskurs), die immer noch mani-feste Orientierung an traditionellen Rollenbildern bei der Wahl des Berufsfeldes, männlich geprägte Organisationskulturen oder geschlechtsspezifisch unterschiedliche Orientierungen in der Lebensführung. Dabei ist zu beobachten, dass niedrigere Ausbildungsabschlüsse als Ungleichheitsbarriere zumindest für Frauen aus der Mittelschicht schon lange nicht mehr zu-trifft.

Als gesellschaftliche Reaktion auf den Ungleichheitsdiskurs werden neben der Bearbeitung struktureller Ungleichheiten zunehmend Fördermassnahmen im privaten und öffentlichen Be-reich ausgeschrieben, welche stärker die individuelle Ebene adressieren („girls day“, „boys day“, Mentoring, frühe Sensibilisierungsprogramme, interne Frauenförderprogramme in Un-ternehmungen etc.). In der Tendenz beinhalten diese Programme implizite Annahmen, die kaum diskutiert werden. So wird die Chancengleichheit in der Erwerbsarbeit und in der Fami-lienarbeit häufig an einer statistischen Gleichverteilung von Männern und Frauen in Füh-rungspositionen oder im Voll- bzw. Teilzeiterwerb festgemacht. Diese strukturelle Betrachtungsweise, die auf die unterschiedliche Verteilung von gesellschaftlicher Macht und Verantwortung verweist, kann jedoch auf der individuellen Ebene der Laufbahnförderung zu kurz greifen, da sich die Lebensführung der Frauen und Männer möglicherweise an anderen Präferenzen ausrichtet.

Eine zweite Verkürzung besteht bei vielen Studien zur Karrierethematik in der Unterstellung, dass die von Frauen und Männern explizit ausgesprochenen Präferenzen – oft erhoben in Form vorgegebener Skalen – tatsächlicher Handlungsorientierungen widerspiegeln.

## 2.1 „Doing Karriere“ – ein anderer Zugang zur Karrierethematik

Das vorliegende Forschungsprojekt setzt bei den tatsächlichen Handlungsorientierungen an und richtet das Erkenntnisinteresse auf die Frage nach der individuellen „Karrierearbeit“. In Anlehnung an Keupps Konzept der Identitätskonstruktion wird Karriere als ein subjektiver Konstruktionsprozess begriffen, in dem das Subjekt unabhängig vom Geschlecht eine Kohärenz zwischen innerer und äusserer Welt sucht (Keupp 2002). In der alltäglichen Karrierearbeit schafft das Individuum situativ stimmige Passungen zwischen inneren und äusseren beruflichen Erfahrungen. In der Art und Weise wie die Individuen vor dem Hintergrund von Pluralisierungs-, Individualisierungs- und Entstandardisierungsprozessen der Gesellschaft diese Passungsarbeit leisten, spiegeln sich unterschiedliche individuelle „Karrierekonzeption(en)“. Unserem Verständnis nach handelt es sich daher bei „Karrierekonzeption(en)“ um „Praktiken der Karrierearbeit“, die auf eine spezifische Art und Weise beschreiben, wie das Individuum im Handeln mit seinen biographischen Besonderheiten und den gesellschaftlich Karrierevorstellungen umgeht und individuell für sich sinnhaft Karriere herstellt.

Dahinter steht das handlungstheoretische Leitparadigma der „Theorie sozialer Praktiken“, wonach Handlungen in eine umfassende, sozial geteilte und durch ein implizites, methodisches und interpretatives Wissen zusammengehaltene Praktik sind eingebettet, dem sogenannten „Doing“ (Reckwitz 2003). Durch diese Perspektive gelingt es im Rahmen des Forschungsprojektes einen Blick auf die (Re-)Produktion neuer sozialer Entwürfe von Männern und Frauen hinsichtlich ihrer Karriere und beruflichen Laufbahn zu werfen. Denn „Praktik(en) der Karrierearbeit“ sind zugleich individuell und gesellschaftlich und damit immer auch Ausdruck einer gesellschaftlichen Konzeption von Karriere, die in konkreten Berufsverläufen von Frauen und Männern zum Ausdruck kommt. Die Perspektive auf das „Doing“ kann aber umgekehrt auch für individuelle Berufsverläufe als Orientierungsrahmen genutzt werden, indem erkennbar wird, wie jeder und jede Einzelne zwischen äusseren gesellschaftlichen Bedingungen und Anforderungen von Karriere und beruflichem Verlauf auf der einen Seite und eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen auf der anderen Seite vermittelt. Will Karriere- und Berufsförderung vor diesem Hintergrund gezielt ansetzen, so gilt es, die „Praktiken der Karrierearbeit“ mit ihren jeweiligen Besonderheiten zu erkennen, die sich in individuellen Verläufen auf sehr unterschiedliche Art und Weise zeigen.

Im Zentrum dieses Forschungsprojektes steht ein deskriptiv-analytischer Zugang zum Thema Karriere und nicht die Frage nach den Ursachen unterschiedlicher Karrieren bzw. den Voraussetzungen für eine Karriererealisierung aus Sicht von Unternehmen oder Individuen. Wir gehen davon aus, dass sich in der Karrierearbeit vieler Einzelner allgemein gesellschaft-

liche Praktiken von Karrierearbeit finden lassen, also mit Max Weber (1980) gesprochen, Idealtypen der Karrierearbeit, die mit Blick auf die einzelnen Personen wiederum eine Orientierungsfunktion übernehmen. Darüber entsteht eine Differenzierung von Karrierepraktiken, die nicht vorschnell eine geschlechtsspezifische Zuschreibung vornimmt und damit selbst wieder zur Etablierung der Geschlechterunterschiede beiträgt.

Bevor die Ergebnisse dieser Studie dargestellt werden, folgt eine Erläuterung des Forschungsdesigns.

## 2.2 Forschungsdesign

Die theoretischen Vorannahmen des „Doing Karriere“ sind handlungsleitend für die Forschungsanlage. Wenn es zutrifft, dass die individuellen Karrierepraktiken Ausdruck einer Passungsarbeit zwischen eigener biographischer Struktur und gesellschaftlichen Deutungsmustern von Karriere sind, dann ist es zunächst notwendig, auf der Basis narrativer Lebenserzählungen die individuellen Muster der Karrierearbeit<sup>2</sup> zu rekonstruieren. Insofern handelt es sich bei dieser Forschung um eine explorative qualitative Studie.

Vor diesem Hintergrund wurden folgende erkenntnisleitende Forschungsfragen formuliert:

Welche Karrieremuster lassen sich bei Frauen und Männer aus den Fachkulturen Pflegewissenschaft, Soziale Arbeit, Technik und Wirtschaft bei gleicher Ausbildung identifizieren?

Können in Abhängigkeit von Berufsalter, Fachkultur und Geschlecht typische Karrieremuster identifiziert werden?

Ob und inwieweit eine logisch nachvollziehbare Zuordnung einzelner Karrieremuster zu den Kategorien Geschlecht, Fachkultur und Berufsalter möglich und sinnvoll ist, kann vor dem Hintergrund dieses theoretischen Zugangs erst nachrangig diskutiert werden.

Für die Bearbeitung der Forschungsfrage entschied sich das Forschungsteam im nächsten Schritt für die Durchführung biographisch-narrativer Interviews in Anlehnung an Schütze (1983) und Corbin/Strauss (1996). Um möglichst vielfältige Karrieremuster in den Blick zu bekommen, wurde zunächst ein konzeptioneller Rahmen für das theoretische Sampling der

---

<sup>2</sup> Obwohl der Projekttitel die Frage nach den Karrierekonzeptionen stellt, sind wir im Verlauf des Forschungsprozesses zu dem Schluss gekommen, dass der Begriff Karrieremuster – verstanden als eine spezifische Ausprägung individueller Karrierearbeit – angemessener ist, da der Begriff der Konzeption vorschnell mit expliziten Vorstellungen von Karriere verknüpft wird. Explizite Vorstellungen sind jedoch immer nur ein Teil umfangreicher individueller Karrierepraktiken.

individuellen Fälle entwickelt. Dabei war das Prinzip der maximalen Kontrastierung ausschlaggebend.

Um im zweiten Schritt Vergleiche zwischen Geschlecht, Fachkulturen und Berufsalter zu ermöglichen, sollten je zur Hälfte Frauen bzw. Männer aus den vier definierten Fachkulturen interviewt werden. Beim Berufsalter waren es vor allem drei berufsbiographisch relevante Zeitpunkte im objektiven Verlauf der Berufslaufbahn, die wir in den Fokus genommen haben. Zum einen haben wir Studierende am Ende des Bachelorstudiums (Juniors), zum zweiten Personen mit fünf bis acht Jahren Berufserfahrung (Professionals) sowie Personen mit 10 bis 18 Berufsjahren (Seniors) befragt. Mit diesen drei Berufsaltersgruppen konnten wir sicherstellen, dass spätestens in der Gruppe der Professionals für alle Personen die Frage der Lebensform bzw. der Familienplanung als altersspezifische Entwicklungsaufgabe explizit oder implizit zum Thema geworden ist.

Die Auswahl der Fachkulturen Pflegewissenschaft, Soziale Arbeit, Technik und Wirtschaft auf dem tertiären Ausbildungsniveau orientiert sich an den relevanten Ausbildungs- bzw. Berufszweigen der FHO Fachhochschule Ostschweiz. Da sich das Projekt in diesem Rahmen verortet, liegt hier mit Blick auf die Einordnung der Ergebnisse ein wesentlicher Analysefokus. Dem theoretischen Sampling liegt die Annahme zugrunde, dass die Fachkultur implizit und explizit unterschiedliche Karrieremuster vermittelt und jede Fachkultur selbst eine hohe Binnendifferenzierung in Abhängigkeit von folgenden Faktoren aufweist: einerseits die Branche, in der eine Person tätig ist, andererseits innerhalb einer Branche die Betriebs- bzw. die Organisationsgrösse sowie die jeweilige betriebliche Funktion, die sich durch die Aufgabenlogik als Fach-, Misch- oder vorherrschende Managementaufgabe spezifizieren lässt. Vor diesem Hintergrund wurden weitere fachspezifische Auswahlkriterien abgeleitet.

### **2.2.1 Feldspezifische Auswahlkriterien innerhalb der Fachkultur Soziale Arbeit**

Für die Soziale Arbeit, die eine grosse Variation von Arbeitsfeldern aufweist, werden zwei grosse Arbeitsfelder unterschieden, die beide dem klassischen Bereich der Non-Profit-Organisationen angehören. Arbeitsfeld 1: ambulante oder stationäre pädagogische Alltagsbegleitung/Unterstützung. Beispiele sind die offene Jugendarbeit, Kinderheime und die Behindertenbetreuung. Das so definierte Feld ist anschlussfähig an den angebotenen Studiengang der Sozialpädagogik. Arbeitsfeld 2: gesetzlich basierte ambulante Aufsichts-, Beratungs-, Unterstützungsarbeit. Beispiele sind die Sozialen Dienste, Bewährungshilfe oder Sozialdienste und Kinderschutzbehörden. Das so definierte Feld ist anschlussfähig an den Studiengang der Sozialarbeit.

### **2.2.2 Feldspezifische Auswahlkriterien innerhalb der Fachkultur Pflegewissenschaft**

Für den Bereich Pflegewissenschaft wurde das Arbeitsfeld Spitex als ambulant organisierte eher kleinere Pflegeorganisation mit dem Arbeitsfeld Spital als vergleichsweise grosse Organisationseinheit kontrastiert und mit dem dritten Arbeitsfeld der Langzeitpflege in Pflegeheimen ergänzt. Aufgrund der vorhandenen Feldkenntnisse kann davon ausgegangen werden, dass sowohl in der Spitex als auch in der Langzeitpflege das sich schnell verändernde Spezialwissen weniger benötigt wird und sich daher für den Wiedereinstieg bzw. Teilzeitarbeit sehr gut eignet.

### **2.2.3 Feldspezifische Auswahlkriterien innerhalb der Fachkultur Technik**

Entsprechend dem Grundsatz der grösstmöglichen Kontrastierung wurden unter dem Kriterium der Geschlechtergleichheit Arbeitsfelder ausgewählt, in denen Frauen in grösserer bzw. in geringer Anzahl vertreten sind. Zusätzlich wurde das Genderkriterium der Lohngleichheit bzw. Lohnungleichheit zwischen Frauen und Männern als Auswahlkriterium für die einzelne Branche hinzugenommen. Deshalb wurden die Bereiche Bauingenieurwesen und Architektur als Arbeitsfeld mit einer geringen Frauenquote und die IT-Branche, in der mehr Frauen vertreten und die Lohnunterschiede geringer sind, ausgewählt.

### **2.2.4 Feldspezifische Auswahlkriterien innerhalb der Fachkultur Wirtschaft**

Als Branche mit hohen Lohnunterschieden und damit hoher Geschlechterungleichheit wurde das Finanzwesen (Kreditgewerbe) als Arbeitsfeld 1 ausgewählt. Deutlich geringere Lohnunterschiede finden sich demgegenüber in der Industrie. Mit dieser Kontrastierung konnte auch der Unterscheidung zwischen Grossunternehmen und KMUs gewährleistet werden. Als KMU gelten Unternehmen bis 249 Mitarbeiter. Sie stellen rund 67 Prozent der Schweizer Unternehmen dar. Die Kriterien Unternehmensgrösse und branchenspezifische Geschlechtergleichheit wurden dabei kombiniert.

### 2.2.5 Sampling

Vor dem Hintergrund dieser konzeptionellen Überlegungen zur Samplinstrategie wurde innerhalb des Projektteams der Zugang zu den einzelnen Fachkulturen verteilt und durch zwei Projektmitarbeiter/innen zentral koordiniert. Dabei erfolgte der Zugang zu den Befragten am Ende des Bachelorstudiums (Juniors) durch unsere Direktansprache der Studierenden an verschiedenen Fachhochschulen der Deutschschweiz. Der Zugang zu den berufserfahrenen Interviewpartnerinnen und -partnern geschah über Multiplikatoren und Multiplikatorinnen der Praxispartner/innen und über weitere Unternehmen, soziale Einrichtungen und Verbände, zu denen wir zum Teil über die jeweiligen Fachbereiche direkten Zugang hatten. Allerdings erwies sich dabei auch, dass nicht alle Gruppen gleich gut erreichbar waren. So konnten z.B. keine Männer aus dem Arbeitsfeld der Spitex ausfindig gemacht werden, so dass hier die Fallzahl nach unten korrigiert werden musste. Auch erwies sich der Zugang zu Technikern und Technikerinnen als schwieriger als erwartet, so dass im Sample die Verteilung zwischen den Fachkulturen leicht von der geplanten Gleichverteilung abweicht.

Vor diesem Hintergrund wurden 83 biographisch-narrative Interviews im Zeitraum von Mitte 2010 bis Ende 2011 durchgeführt, davon waren

- 42 Frauen, 41 Männer
- 29 Juniors, 26 Professionals, 28 Seniors
- 23 aus der Sozialen Arbeit, 22 aus der Gesundheit, 20 aus der Wirtschaft und 18 aus der Technik

### 2.2.6 Interviewleitfaden / Befragungs- und Auswertungsmethodik

Der Interviewleitfaden wurde in Anlehnung an Schütze so aufgebaut, dass Narrationen zu den Episoden des beruflichen Werdeganges generiert werden konnten. In einem zweiten Schritt wurden diese Erzählungen – wo notwendig – durch Nachfragen weiter vertieft oder ergänzt. In einem dritten Schritt wurden die Personen aufgefordert, ihr eigenes Karriereverständnis zu erläutern und ihren bisherigen beruflichen Werdegang mit Blick auf ihr eigenes Karriereverständnis einzuschätzen.

Die Durchführung der Interviews erfolgte einerseits durch die einzelnen Mitglieder des Projektteams. Andererseits konnte ein erweiterter Kreis von 15 Interviewern und Interviewerinnen, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus allen vier Fachbereichen rekrutiert werden. Alle Interviewer/innen wurden im Rahmen einer dreitägigen internen Weiterbildung zur „Qualitativen Sozialforschung am Beispiel der Biographieforschung“ im Mai

und Juni 2010 an der FHS St.Gallen in die narrative Interviewführung und die hermeneutischen Auswertungsmethode der Grounded Theory eingeführt, damit sie über die theoretischen und praktischen Grundlagen der Interviewführung und -auswertung verfügten.

Koordiniert wurde die Interviewdurchführung und -auswertung durch zwei zentrale Ansprechpartner/innen im Projektteam, die zum einen für die Fachkulturen Soziale Arbeit und Gesundheit, zum anderen für die Bereiche Technik und Wirtschaft zuständig waren. Nachdem die einzelnen Interviews verteilt waren, wurden die Interviews in der Regel am Arbeitsort der befragten Personen durch die Interviewer/innen durchgeführt. Die Dauer der einzelnen Interviews lag dabei zwischen einer und zwei Stunden. Anschliessend wurde die Transkription durch das Institut für Soziale Arbeit an der FHS St.Gallen organisiert und durchgeführt und wieder an die InterviewerInnen zurückgestellt, da diese in der Regel auch die Personen waren, die die Interviews auswerteten. Um möglichst differenzierte Auswertungen zu erhalten, erfolgte die Auswertung der einzelnen Interviews nicht nur durch eine einzelne Person. Im Rahmen der Weiterbildung wurden Tandems gebildet, die sich im Auswertungsprozess der Interviews jeweils unterstützten.

Zunächst wurden alle Einzelfälle mit folgenden drei Frageperspektiven ausgewertet:

1. Welches Verlaufsmuster zeigt sich im Einzelfall? Basierend auf der Biographieanalyse von Schütze wurden die Prozessstrukturen der individuellen Verlaufskurve in den Blick genommen und dokumentiert (Schütze 1983).
2. Auf welche expliziten Vorstellungen von Karriere wird in jedem Einzelfall zurückgegriffen? Anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse wurden in jedem Einzelinterview die expliziten Vorstellungen von Karriere herausgearbeitet (Mayring 2008).
3. Was ist das „Doing Karriere“ im Einzelfall und in welchem Bedingungsgefüge ist es verankert? Die Rekonstruktion erfolgte in Anlehnung an die Grounded Theory (Strauss/Corbin 1996), da durch die Analyse des zentralen Phänomens des Doings Karriere in seinem jeweiligen Bedingungsgefüge die Verknüpfung von individuellem und gesellschaftlichen Faktoren unmittelbar zum Thema wird. Auf diese Art und Weise werden die in den Praktiken liegenden spezifischen Merkmale sichtbar, anhand dessen sich die individuelle Karrierearbeit begrifflich fassen lässt.

Aus erkenntnistheoretischen und forschungsmethodischen Gründen wurden in einer ersten Phase zunächst die Juniors ausgewertet, danach die Gruppe der Seniors und erst zum Schluss die der Professionals. Nach der Auswertung der Einzelinterviews in den Tandems wurden alle weiteren Auswertungsschritte kollektiv im Forschungsteam vorgenommen.

Anschliessend an die Einzelfallanalysen fand – basierend auf dem ausgewerteten Sample der Juniors und der Seniors – kontrastierend eine Realtypenbildung statt, d.h. entlang von aus dem Material generierten Merkmalsräumen des Doing Karriere und des Verlaufs wurden Gemeinsamkeiten der einzelnen Fälle herausgearbeitet und unter abstrakteren Begrifflichkeiten gebündelt. Auf der Basis der 83 Einzelfälle konnten fünf Realtypen und vier biographische Strukturmuster identifiziert werden. Demgegenüber zeigten die expliziten Karrierevorstellungen wenig Varianz. Hier wurde deutlich, dass sich in den expliziten Karrierevorstellungen bekannte gesellschaftliche Deutungsmuster wiederfinden, die Karriere im Spannungsfeld von gesellschaftlichem Staterwerb, der Identifikation mit der Sache und dem Anspruch auf Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung bewegen.

Ausgehend von den herausgearbeiteten Realtypen wurden im letzten methodischen Schritt Idealtypen gebildet, indem nach logischen Zusammenhängen zwischen einzelnen Realtypen des „Doing Karriere“, den herausgearbeiteten biographischen Verlaufsmustern und den festgestellten gesellschaftlichen Deutungsmustern von Karriere gesucht wurde.

Die fünf identifizierten Idealtypen verweisen auf die Wesenskerne konkreter Karrieremuster, auch wenn sie in dieser ausformulierten Form in der Realität nicht in dieser Eindeutigkeit vorkommen. Denn nach Max Weber bildet ein Idealtypus eine Erkenntnisfolie für das Verstehen von realen Fällen, da „das Ergebnis auf mehrere Erscheinungen und Prozesse ihrer Herausbildung anwendbar ist [...]. Aber genau in dieser Vereindeutigung dient er der Klärung der Logik dessen, was wir in der Wirklichkeit finden“ (Pryzborski/ Wohlrab-Sahr 2009, S. 329; Weber 1980).

Die Idealtypenbildung wurde in einem letzten Auswertungsschritt durch die Zuordnung der einzelnen Fälle validiert. Dazu stellten wir jeweils die Frage, ob und wie eindeutig sich die Fälle den gebildeten Idealtypen zuordnen liessen – dies im Wissen darum, dass die faktischen Fälle in der Vielfalt ihrer Erscheinungsformen sehr wohl in den Details abweichen können. Trotzdem zeigte sich, dass die einzelnen herausgearbeiteten Karrieremuster in der Regel einem Idealtyp eindeutig zugeordnet werden konnte.

Die fünf identifizierten Karrieremuster als Ausdruck unterschiedlicher Karrierearbeit werden im nächsten Kapitel vorgestellt.

### 3 Fünf Handlungsmuster des Karrieremachens

Die Darstellungsform der fünf aus dem Fallmaterial gewonnenen Karrieremuster orientiert sich an der Grounded Theory (Strauss/Corbin 1996). Zuerst wird das zentrale Phänomen in seinen einzelnen Facetten beschrieben, anschliessend in seinem Bedingungsgefüge erläutert und im letzten Schritt mit typischen Fällen veranschaulicht.<sup>3</sup>

Die gewählten Begrifflichkeiten und Bilder sind dabei analytisch-deskriptiv zu verstehen und stellen keine positiven oder negativen Bewertungen der verschiedenen Karrieremuster dar. Mit anderen Worten: Ob eine Laufbahn subjektiv als positiv gelingend oder als belastend nichtgelingend erlebt wird, ist nicht abhängig von dem praktizierten Karrieremuster.

#### 3.1 Karrieremuster I: Konkrete Lebensposition(en) bewusst anzielen

##### 3.1.1 Beschreibung des zentralen Phänomens

Das Karrieremuster ‚Konkrete Lebensposition(en) bewusst anzielen‘ zeichnet sich durch eine relativ klare Zielperspektive aus. Personen mit diesem Karrieremuster wissen oft schon relativ früh, welche gesellschaftliche Position sie in ihrem Leben anstreben möchten und gestalten mit Blick auf diese Position ihren Lebens- oder/und Berufsweg.

Die verschiedenen Fälle zeigen, dass die angestrebten Lebenspositionen vielfältig sind und sich unterschiedliche Ausprägungen unterscheiden lassen:

Hierzu gehören Personen, die explizit eine Karriereposition in der Berufswelt anstreben, um ein Optimum an gesellschaftlicher Anerkennung, materiellen Wohlstand und einen hohen individuellen Gestaltungsspielraum in der Berufswelt und im privaten Leben für sich zu ermöglichen. Diese Orientierung ist eng mit der Überzeugung verknüpft, dass ein hoher sozialer Status in unserer Gesellschaft in der Regel durch die berufliche Position erreicht wird. Entscheidungen zur Ausbildungs- und Berufswahl, zum konkreten Arbeitsfeld bis hin zum Unternehmen bzw. zur Organisation werden vor dem Hintergrund der Erreichbarkeit der angestrebten Position getroffen.

---

<sup>3</sup> Ausgehend von den Fällen erfolgte bei der Auswertung nach der offenen Codierung der Schritt des axialen Codierens mit der Frage nach den zentralen Handlungsstrategien, den Ursachen, Bedingungen und intervenierenden Variablen, den daraus abzuleitenden Folgen und der Ausarbeitung eines Bedingungsgefüges wurde anschliessend mit dem Schritt des selektiven Codierens das zentrale Phänomen identifiziert. In der Ergebnisdarstellung wurde der umgekehrte Weg gewählt. Die Geschichte jedes Karrieremusters wird sozusagen vom Ende her, vom zentralen Phänomen aus, erzählt.

Andere Personen streben eine Art Selbstverwirklichungsposition an, d.h. eine Position, von der sie sich ein höheres Mass an Selbstbestimmungsmöglichkeiten gerade auch im Vergleich zu ihrem Herkunftsmilieu oder zu traditionellen Rollenvorstellungen versprechen. Personen dieser Gruppe werden z.B. eine höhere Führungsposition ablehnen, wenn sie sich von einem Status als Spezialist oder Spezialistin mehr berufliche Selbstverwirklichung versprechen.

Innerhalb dieses Karrieremusters gibt es Personen, die oft schon in der Kindheit ein klares Interesse an einem Sachgebiet bei sich wahrnehmen und daran anknüpfend in relativ jungen Jahren gezielt eine konkrete Berufsposition anstreben. Betrachtet man innerhalb der Fälle das Spektrum der angezielten Berufspositionen, so kann zwischen klassischen Führungsfunktionen – die häufiger von Personen aus den Arbeitsfeldern Wirtschaft und Gesundheit –, und Fachfunktionen – die häufiger im Bereich Technik und Soziale Arbeit angestrebt werden – unterschieden werden.

Im Material fällt schliesslich eine vierte Spielart von angestrebter Lebensposition auf, die häufiger von Frauen angestrebt wird. In dieser Spielart geht es um das Anstreben von Teilpositionen in verschiedenen Lebensfeldern wie Berufswelt, familiäres und gesellschaftlich-öffentliches Feld, aus der sich die angestrebte Lebensposition zusammensetzt.

Das Anzielen von konkreten Positionen entspricht den alltäglichen Vorstellungen von Karriere, auch wenn diese eng mit der klassischen Führungskarriere verknüpft ist und das Anstreben anderer Positionen weniger im Blick hat. Letztlich geht es jedoch in den unterschiedlichen Positionsvorstellungen nach Bourdieu (1985) um das Anstreben eines spezifischen Platzes im Sozialen Raum. Nach Bourdieu entscheidet die Position im Sozialen Raum über die individuellen Gestaltungschancen, sowohl mit Blick auf das eigenen Leben als auch auf die Gesellschaft, da die Zugangschancen zu den relevanten Kapitalsorten (materielles, kulturelles und soziales Kapital) über die jeweiligen Positionen vermittelt werden.

Zentral für dieses Karrieremuster ist die Vorstellung der Akteure und Akteurinnen, dass ihnen das Erreichen einer Position spezifische Lebenschancen eröffnet – sei es durch die über eine Position vermittelte gesellschaftliche Anerkennung, durch den hohen fachlichen Gestaltungsspielraum oder die eigene Zeitautonomie. Innerhalb dieses Karrieremusters lassen sich zwei Formen unterscheiden: einerseits die Gruppe, die über eine Position in der Arbeitswelt eine Lebensposition anstrebt; und andererseits die Gruppe, die gleichzeitig in verschiedenen Lebensfeldern – in der Arbeit, im privaten Bereich sowie in der Öffentlichkeit – Teilpositionen anstrebt, die sie miteinander verbinden möchte. Der Unterschied zwischen diesen beiden Karrieremustern liegt darin, dass die angestrebten Teilpositionen in den verschiedenen Lebensfeldern gleichzeitig angestrebt bzw. bearbeitet werden mit dem Risiko, dass bei auftau-

chenden Unvereinbarkeiten sie aufgefordert sind Prioritäten zu setzen. So müssen sich diese Personen damit auseinandersetzen, welchen Teilpositionen sie bei Unvereinbarkeiten den Vorrang geben sollen, zum Beispiel der angestrebten beruflichen oder der privaten Teilposition.

Studien zu beruflichen Sozialisationsprozessen von Frauen zeigen, dass diese in der Regel schon sehr früh ihr Augenmerk auf lebensfeldspezifische Teilpositionen richten. Frauen streben also häufig parallel die Position einer erfolgreichen Partnerin und Mutter sowie die Position einer erfolgreichen Berufsfrau in der von ihnen gewählten Branche an. Demgegenüber konzentrieren sich Männer in der Regel auf das Anstreben einer Position im Berufsfeld. Dazu gehört heute jedoch auch, dass sie Erwartungen an ihre familiäre Rolle in ihre berufliche Planung einbeziehen. Sehr viel seltener finden sich bei Männern Verläufe, in denen Teilpositionen im Beruflichen wie im Privaten parallel mit der gleichen Energie angestrebt werden. Männliche Muster, so könnte innerhalb dieses Idealtyps gesagt werden, fokussieren auf das Anstreben beruflicher Positionen. Die Ansprüche an die eigene Partner- bzw. Familienrolle werden zwar wahrgenommen, aber immer noch der beruflichen Position untergeordnet. Daher stellt sich das Problem aus dieser Perspektive eher als eine Frage der Vereinbarkeit oder Work-Life-Balance Thematik dar. Diese Formulierungen verdecken jedoch den zentralen Unterschied im Rahmen des hier diskutierten Karrieremusters. Es ist ein klarer Unterschied, ob die individuelle Lebensposition über Teilpositionen in verschiedenen Lebensfeldern oder über eine berufliche Position angestrebt wird. Für die Interpretation ist es wichtig zu sehen, worin sich innerhalb dieses Idealtyps das männliche „Doing“ deutlich vom weiblichen „Doing“ unterscheidet.

### **3.1.2 Handlungsstrategien**

Trotz Unterschiede in den Positionsvorstellungen lassen sich für diese Gruppe gemeinsame Handlungsstrategien identifizieren, die dieses Karrieremuster auszeichnen. Die individuelle Herausbildung von klaren Positionsvorstellungen – so zeigen die Fälle – ist ein aktiver Prozess. Diese Personen lassen sich nicht einfach von bildhaften, unhinterfragten Vorstellungen leiten, sondern setzen sich analytisch mit verschiedenen Positionsmöglichkeiten auseinander und entwickeln konkrete Vorstellungen sowohl von der Position selbst als auch von den einzuschlagenden Wegen. In allen Fällen kann eine relativ hohe Leistungsbereitschaft festgestellt werden, die häufig mit einer hohen Belastungsfähigkeit und einer grossen Flexibilität verbunden ist. Die Fallmaterialien zeigen, dass hier nicht einfach von einem blinden Karrierestreben, sondern eher von einem auf die angestrebte Position bezogenen kalkulierten, nutzenabwägendem Vorgehen gesprochen werden kann. Dieses „Doing Karriere“ basiert auf

einem nutzenabwägenden Verhältnis zum eigenen Berufs- bzw. Lebensweg und erfordert von den Akteurinnen und Akteuren einen aktiv planerisch gestaltenden Zugang wie auch eine reflexive Distanz zum eigenen Tun. Die Neugier auf Neues, die Suche nach neuen Herausforderungen, eine kontinuierliche Lernbereitschaft sowie erfolgreiche Bewältigungsstrategien gehören ebenfalls zum Handlungsrepertoire dieses Musters. Die hier aufgezeigten Handlungsstrategien zeichnen sich durch ein hohes Mass an Reflexivität aus, da die eigene Befindlichkeit, aber auch die eigenen Fähigkeiten und Interessen sowie die Rahmenbedingungen im Arbeitsfeld kontinuierlich mit Blick auf die anzuzielende Position analysiert werden, um bei stärkeren Abweichungen von der angestrebten Position neue Entscheidungen in die Wege leiten zu können. In nur wenigen Fällen laufen diese Wege scheinbar ohne jede Anstrengung. In vielen Fällen sind Hindernisse und Rückschläge Bestandteil der eigenen Erfahrungen, die das Repertoire der eigenen Bewältigungsstrategien festigen und erweitern.

### 3.1.3 Auslöser, Treiber des Karrieremusters

Fragt man danach, wodurch dieses Karrieremuster energetisch genährt wird, so stellt eine gut ausgeprägte Selbstwirksamkeitsüberzeugung die Basis des intrinsischen Antriebes dar. Die innere Überzeugung, eine konkrete Lebensposition anstreben zu wollen und zu können, bildet sich oft bereits am Ende der Sekundarschulzeit heraus – etwa in Form eines emotional bedeutsamen Interesses an einem Arbeitsfeld. So finden sich in diesem Sample Personen, die schon früh wissen, welche Fähigkeiten und Neigungen sie haben, oder Männer und Frauen, die schon in jungen Jahren einen konkreten Positionswunsch vor Augen hatten. Den Zeitpunkt des Bewusstwerdens von sich Selbst oder der eigenen Positionswünsche bringen die Befragten in den Erzählungen häufig mit Familienerlebnissen, wichtigen Schlüsselpersonen oder Schlüsselereignissen in Verbindung (wie dem Auszug aus dem Milieu oder Trennung/Tod der Eltern).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Zu dem phasenspezifischen Verlauf dieses Bewusstwerdungsprozesses vgl. das von Felix Bühlmann aus seiner qualitativen Studie abgeleitete Phasenmodell. Er unterscheidet bei Führungskarrieren folgende Phasen: 1. Aufwachen als individueller Ausbruch, 2. Bestätigung, Ablösung und neue Banden bei der Mauserungsphase, 3. die Versuchsphase und die Suche eines Karriereankers und schliesslich 4. Aufstieg und Konsolidierung (Bühlmann (2011): Aufstiegskarrieren in der Schweiz. In: Swiss Journal of Sociology 37 (3) 2011, 439-459).

### 3.1.4 Kontext

Werden die verschiedenen Einzelfälle betrachtet, so zeigt sich, dass sich dieses Karrieremuster in spezifischen Kontexten herausbildet. Diese Kontexte lassen sich abstrakt als ‚gut ausbalanciertes, fördernd-forderndes Milieu‘ beschreiben. Sowohl die persönliche Einbettung in die Herkunftsfamilie und die Peergroups als auch die schulischen Erfahrungen werden subjektiv als fordernd, aber letztlich unterstützend erlebt. Diese Grunderfahrung spiegelt sich darin, dass die meisten Personen aus dieser Gruppe auch im Erwachsenenalter ein ähnlich förderliches Umfeld aktiv suchen. So betont diese Personengruppe die unterstützende Bedeutung von Partner, Partnerin, von der eigenen Familie, den beruflichen Netzwerken oder den Freizeitbeziehungen für ihre Positionserreichung.

### 3.1.5 Intervenierende Variable

Ein Blick auf die verschiedenen Verläufe zeigt, dass die intervenierenden Variablen mehrheitlich positiv bewertete Ereignisse sind, die das eigene Positionen-Anzielen unterstützt haben (z.B. unerwartete Angebote, türöffnender Chef, chanceneröffnendes Auslandsangebot). In einzelnen Erzählungen werden belastende Episoden beschrieben (z.B. nicht bestandene Prüfung, schwieriger Chef, stagnierende Firmenkultur), die zwar mit negativen Gefühlen verbunden sind, retrospektiv jedoch als wichtige Bewältigungserfahrung bewertet werden, welche die Person persönlich weitergebracht hat. Im Unterschied zu anderen Karrieremustern fällt in dieser Gruppe auf, dass die Bewältigung schwieriger Phasen zu einer höheren Selbstwirksamkeitserfahrung führt und damit zu der Bestätigung, dass das Anstreben der gewünschten Position im Bereich der eigenen Möglichkeiten liegt.

### 3.1.6 Folge

Die Folge des Zusammenspiels von innerer Überzeugung und Orientierungsgewissheit, reflexiv ausgerichteten Handlungsstrategien mit hoher Leistungsbereitschaft und unterstützendem Umfeld ist ein sich selbst verstärkendes Karrieremuster, das sich als relativ stabil und damit eben auch erfolgreich erweist. Die Überzeugung, sich im Rahmen förderliche Kontexte Schritt für Schritt eine Lebensposition erarbeiten zu können, verstärkt die schon früh erlebte Selbstwirksamkeit.

Instabilitäten innerhalb dieses Karrieremusters können in erster Linie durch kritische Lebensereignisse ausgelöst werden, die die Erreichbarkeit der angestrebten Position ganz grundsätzlich in Frage stellen (z.B. durch eigene Krankheit oder strukturelle Massnahmen wie

Betriebsschliessungen). Das Anstreben einer Lebensposition über verschiedene Teilpositionen scheint demgegenüber mehr Unsicherheiten mit sich zu bringen, da diese stärker von den externen Rahmenbedingungen der verschiedenen Lebensfelder abhängig ist. Abhängigkeitsfaktoren sind zum Beispiel die Erwartungen des Partners, der Kinder, des privaten Netzes an die zeitliche Verfügbarkeit von Frauen oder betriebliche Vorgaben, die höhere Führungsfunktionen nur an Vollzeitbeschäftigte vergibt.

Es liegt auf der Hand, dass das Andocken an vorgegebenen Laufbahnen innerhalb dieses Karrieremusters dann am einfachsten ist, wenn die individuell angezielte Position über eine konkrete berufliche Position angestrebt wird und wenn in den ausgewählten Arbeitsfeldern institutionalisierte Karrierewege angeboten werden. Je individualisierter die eigene Positionsvorstellung ist und je stärker sie von den in der eigenen Branche üblichen Positionsangeboten abweicht, umso individueller werden die eingeschlagenen Wege und eine grössere persönliche Gewissheit ist notwendig, um die angestrebte Position zu erreichen.

### 3.1.7 Fallbeispiele

Nachfolgend werden vier Fälle vorgestellt, die diesem Idealtyp entsprechen und die sich im Wesentlichen durch die konkreten Positionsvorstellungen unterscheiden.

Als Beispiel für das Anstreben einer konkreten Berufsposition steht Herr A<sup>5</sup> (Junior/ Wirtschaft), ein junger Mann, der schon als Kind klare Vorstellungen von seinem späteren Berufsfeld, dem Bankensektor, hatte. Sein Interesse an Zahlen und Geld verbindet er schon früh mit dem Anstreben einer konkreten Funktion. So ist für ihn die Position eines Geschäftsführers auf einer regionalen Bank ein realistisches Ziel. Sein individuelles Karrieremuster lässt sich als ‚Umsichtiges Gestalten der eigenen Lebenskarriere‘<sup>6</sup> beschreiben. Umsichtig gestaltet er seine Lebenskarriere, indem er eine konkrete berufliche Position anstrebt und auf diese bezogen, sorgfältig die einzelnen Schritte von Ausbildung, Praxis, Weiterbildung, Stellenwechsel auswählt und diese immer wieder mit Blick auf die Zielerreichung auswertet. Herr A lebt zum Zeitpunkt des Interviews in einer Partnerschaft mit einer beruflich ebenfalls ambitionierten Frau. Interessant ist an diesem Fall, dass Herr A seine berufliche Wunschposition lokal ausrichtet und damit die Vorstellung verbindet, dass mit dieser Begrenzung – im Unterschied zu einer Führungsposition in einer Grossbank – eine gleichberechtigte Partnerschaft im Erwerbsleben und eine gemeinsame Familiengründung realistisch ist.

---

<sup>5</sup> Die Fälle sind anonymisiert und werden im Bericht mit Grossbuchstaben versehen.

<sup>6</sup> In den Falldarstellungen sind das Zentrale Phänomen des Einzelfalls und die herausgearbeiteten Kategorien in einfache Anführungsstriche gesetzt.

Demgegenüber orientiert sich Herr B (Senior/Gesundheit) weniger an einer konkreten beruflichen Funktion als vielmehr an einer Karriereposition im Gesundheitssektor. Sein „Doing“ lässt sich als ‚Verwirklichung der eigenen Karrierevorstellungen‘ beschreiben. Er sucht gezielt berufliche Positionen, die ihm ein Optimum an beruflicher Weiterentwicklung ermöglichen und ihn auf diese Weise zu Berufspositionen führen, in denen er sich beruflich und auch persönlich weiterentwickeln kann. Herr B hat sich zum Physiotherapeuten ausbilden lassen mit der klaren Absicht, daran anschliessend eine Pflegeausbildung zu absolvieren. Nach verschiedenen Berufsstationen hat er zurzeit eine leitende Funktion in der Inneren Medizin inne. Aus dieser Funktion heraus plant er bereits die nächste Weiterbildung, einen MAS in Health Management.

Auch Frau C (Senior/Technik) lässt sich aufgrund ihres „Doings“ diesem Idealtyp zuordnen. Ihre aktuell erreichte Position als selbständige Architektin mit eigenem Büro ist für sie der Garant ihrer eigenen Freiheit und Unabhängigkeit – und zwar persönlich wie beruflich. Verknüpft ist die angestrebte und über verschiedene Schritte auch erreichte Position mit der Vorstellung, auf diese Weise am besten ihre beruflichen Leidenschaften leben zu können. Ihr „Doing“ lässt sich beschreiben als ‚Leidenschaftlich auf ihre Traumposition hinarbeiten‘. So arbeitete sie zunächst in für ihre Branche wichtigen Schlüssel-KMUs. Während dieser Phase als Angestellte suchte sie sich Herausforderungen, um sich optimal auf die angestrebte Selbstständigkeit vorzubereiten. Aktuell lebt sie diese Selbstständigkeit mit grosser Leidenschaft und viel Spass, auch wenn das Aufrechterhalten der erreichten Position von ihr erfordert, ein von kompetitiven männlichen Strategien durchsetztes Feld aktiv zu bearbeiten.

Die angestrebte Lebensposition von Herrn D (Senior/Soziale Arbeit) zielt auf eine berufliche Funktion, die in eine spezifische Lebensweise eingebettet ist. Ihm geht es um die Aufhebung der institutionell etablierten Trennung von Beruf und Privatleben, von beruflichen und privaten Lebenswelten. Die Arbeit mit der Klientel ist für ihn mit der Vorstellung der grösstmöglichen Selbstbestimmung verbunden. Eine solche Position lässt sich jedoch kaum im institutionalisierten Feld der Sozialen Arbeit finden. Daher richtet Herr D seinen Berufsweg mit dem Ziel aus, ein eigenes Heim als Familienunternehmen zu gründen. Die Heimanerkennung empfindet Herr D als den eigentlichen Startpunkt seines Karriereerfolgs. Sein „Doing“ lässt sich als ‚Unternehmerische und familiäre Selbstverwirklichung‘ beschreiben, für die er immer wieder kämpfen muss und die er über vielfältige Strategien aufrechterhält. So sucht er Wege aus dem Dilemma der Rollenvielfalt, die sowohl das private Netz als auch staatliche Aufsichtsinstanzen von ihm fordern. Er geht verschiedene Kompromisse ein, um letztlich sein Lebensprojekt „über den Tod hinaus“ absichern zu können.

Allen vier beschriebenen Fällen ist gemeinsam, dass sich die Personen von der angestrebten bzw. erreichten Position spezifische Gestaltungschancen für sich und ihre Lebenswelten versprechen. Sie verbindet die individuell in unterschiedlichen Sozialisationskontexten gewachsene Überzeugung, dass sie selbst Einfluss auf ihre Position im Sozialen Raum nehmen können. So individuell die Entstehungsbedingungen für diese biographisch gewachsene Überzeugungen sind, so sichtbar wird in den zugeordneten Fällen (21 Fälle, 25% des gesamten Samples), dass die jeweiligen Herkunftsfamilien über überdurchschnittliches gesellschaftlich Kapital verfügen (materielles, kulturelles, soziales Kapital). Während die Spannbreite beim materiellen und kulturellen Kapital zwischen den verschiedenen Herkunftsmilieus relativ gross ist, verfügen sämtliche Herkunftsmilieus über ausreichendes soziales Kapital.

## **3.2 Karrieremuster II: Ungewisse Berufs-, Selbst- und Fremdbilder im Berufsweg regulieren**

### **3.2.1 Beschreibung des zentralen Phänomens**

Auffallend an diesem Karrieremuster ist die Orientierung an Selbst- und Fremdbildern in der Gestaltung der eigenen beruflichen Laufbahn. Im Unterschied zum Idealtypus I stehen hier keine klaren Ziele, sondern Bilder mit sehr unterschiedlichen Inhalten als Orientierungsfolie im Vordergrund. Bildhafte Vorstellungen haben zunächst den Vorteil, dass sie konkret fassbar und oft auch einen höheren emotionalen Gehalt als abstrakte Positionsvorstellungen haben. Allerdings zeigt sich, dass die Orientierungsfunktion für die Gestaltung und Planung eines Werdeganges in Abhängigkeit von den jeweiligen Bildern sehr unterschiedlich ausfällt. Konkret lassen sich innerhalb dieses Karrieremusters unterschiedliche Bildinhalte unterscheiden.

Zum einen finden sich in dieser Gruppe Personen, die vermittelt über emotional bedeutsame Erlebnisse (z.B. Krankenhausaufenthalt als Kind) oder emotional bedeutsame Schlüsselpersonen konkrete Zustandsbilder von einer beruflichen Rolle oder Tätigkeit entwickelt haben. Viele Kinder und Jugendliche entwickeln im Verlauf ihrer Biographie solche Bilder, deren Inhalte meist mit positiven Gefühlen verknüpft sind. Der Unterschied besteht hier jedoch darin, dass die Bilder dieser Personengruppe auch im jugendlichen bzw. jungen Erwachsenenalter noch als wichtige Orientierungsfolie dienen. Ihre Orientierungsfunktion zeigt allerdings Grenzen, denn konkrete Zustandsbilder (z.B. das Bild eines anerkannten Arztes am Krankenbett, eines CEO mit Chauffeur und Luxuslimousine auf dem Weg zum Flughafen oder einer Ingenieurin im Overall allein in einer grossen Maschinenhalle) enthalten zwar ein hohes Identifi-

kationspotenzial, jedoch keine Hinweise, auf welchen Wegen die positiv besetzten Bilder erreichbar sind und welche Fähigkeiten benötigt werden, um diese Funktion einzunehmen. Auch eröffnen diese Zustandsbilder nur bedingt einen Zugang zur beruflichen Alltagsrealität, die mit dieser Funktion verknüpft ist. Wirken diese Zustandsbilder hintergründig – sozusagen hinter dem Rücken einer Person – im beruflichen Werdegang weiter, dann dienen sie der Aufrechterhaltung der individuellen Motivation, ohne dass die Bilder konkrete Orientierungsfolien bieten. Daher besteht die Gefahr, dass die reale Berufswelt im Vergleich zu den tendenziell idealisierten Bildern ständig Enttäuschungen produziert.

Eine zweite Spielart ungewisser Bilder sind in der Kindheit entstehenden Selbst- und Fremdbilder, die aufgrund ihrer Widersprüchlichkeit zu einer zwiespältigen Orientierung führen. Die Differenz kann sich auf eigene Neigungen oder Fähigkeiten oder auf die Bewertung von Rollen und Funktionen wie auch auf die mit einem beruflichen Werdegang verbundenen niedrigen oder hohen Stuserwartungen beziehen. Ungewiss wird die Orientierung dann, wenn diese Differenzen nicht explizit, sondern an für die Person nicht verhandelbaren und daher unausgesprochenen Bildern festgemacht werden. So stellt beispielsweise das Fremdbild der naturwissenschaftlich unbegabten Frau die naturwissenschaftlichen Neigungen eines Mädchens in Frage, weil dieses Bild für das Mädchen eine reale Welt darstellt.

Ebenso kann die bildliche Fixierung unvereinbarer gesellschaftlicher Milieus oder Rollen, die mit beruflichen Funktionen verknüpft sind, dazu führen, dass Entscheidungen für oder gegen den beruflichen Aufstieg getroffen werden. Die Fallauswertungen machen deutlich, dass diese wirkmächtigen Bilder den Akteuren und Akteurinnen nicht bewusst sind. Die besondere Qualität dieser Bilder liegt in ihrer Widersprüchlichkeit, die die Orientierung deutlich erschwert, so dass eigene Entscheide immer wieder von Ungewissheit geprägt sind.

Eine dritte Spielart wirkmächtiger Bilder ist ein ungewisses Selbstbild, das im beruflichen Werdegang reguliert wird. Ein unscharfes Selbstbild führt mit Blick auf eigene Interessen, Neigungen, Fähigkeiten, Wertschätzung und Selbstwirksamkeit dazu, dass im beruflichen Werdegang nach einer Schärfung des Bildes gesucht wird. Es gilt auszuprobieren, was die eigene Person ausmacht und worin die eigenen Bedürfnisse und Fähigkeiten bestehen.

Das Besondere dieses Karrieremusters besteht darin, dass diese Personen bei der Gestaltung ihres Berufsweges diese Bilder hintergründig aktiv bearbeiten. So fällt auf, dass Einzelne Stellen wählen oder wieder verlassen, weil die berufliche Alltagswelt dem Vergleich zum idealisierten Berufsbild nicht standhält. Andere sind eigentlich nicht auf der Suche nach einer beruflichen Funktion, sondern nach dem eigenen Selbstbild. Sie haben Schwierigkeiten die Orientierungen, welche die Arbeitswelt anbietet, mit sich selbst zu verknüpfen. Hier finden sich Personen, die sich Vieles vorstellen können und nach einer konkreten Entscheidung

Zweifel haben, ob sie die richtige Entscheidung getroffen haben. Die Akteure und Akteurinnen lassen sich einerseits von hintergründigen Bildern leiten, andererseits regulieren sie im Berufsweg ihre eigene Ungewissheit, in dem sie sich an den eigenen expliziten und impliziten wirkmächtigen Bildern abarbeiten. Die Regulierung des durch diese Bilder mit erzeugten Berufswegs wird durch eine subjektiv mitschwingende Unsicherheit bei der Ausbildungs- und Berufswahl, bei anstehenden Entscheiden für einen neuen Betrieb oder eine neue Funktion sichtbar.

### 3.2.2 Handlungsstrategien

Das Karrieremuster ‚Ungewisse Berufs-, Selbst- und Fremdbilder im Berufsweg regulieren‘ ist eng mit spezifischen Handlungsstrategien verknüpft. Die Bearbeitung der Ungewissheit steht im Zentrum der Handlungsstrategie. Dazu gehört die Fähigkeit, sich entscheiden zu können, ohne sich in den Entscheidungsgrundlagen sicher zu fühlen. Dies drückt sich darin aus, dass Personen mit diesem Muster häufig berichten, sich aufgrund von Bauchgefühlen zu entscheiden. Eine Strategie im Umgang mit der eigenen Ungewissheit ist die Suche nach objektiven Entscheidungskriterien, die Delegation von Entscheidungen an das Umfeld sowie der Versuch, sich in den eigenen Entscheidungen an Kolleginnen und Kollegen zu orientieren. Andere versuchen die Unsicherheit im Trial-and-Error-Verfahren zu bearbeiten. Diese Handlungsstrategien führen dazu, dass diese Personengruppe einen Umgang mit der eigenen Unsicherheit finden muss, und sei es einfach nur, diese Unsicherheit auszuhalten. Dies kann bei abweichenden Selbst- und Fremdeinschätzungen ein hohes Mass an Spannung erzeugen. In diesen Situationen können sowohl Strategien des Vermeidens oder Verdrängens als auch der Kompromissbereitschaft im Material beobachtet werden. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Personengruppe im Rahmen dieses Karrieremusters ein hohes Engagement im beruflichen Werdegang zeigt. In einzelnen Fällen wechselt berufliches Engagement mit Phasen eines von Selbstzweifeln genährten Rückzugs oder Sich-Rausnehmens. Die eigene Unsicherheit wird meist an unscharfen Berufsbildern, unklaren Pflichtenheften oder nicht transparenten Erwartungen der Führung festgemacht. Das besondere Merkmal dieses Karrieremusters besteht darin, dass vordergründig ein je individueller Berufsweg gestaltet wird und hintergründig die mitgenommenen Bilder bearbeitet werden. Das benötigt doppelte Energie, was in einzelnen Fällen dazu führen kann, dass die unbewussten Bilder den Werdegang stärker regulieren, als der Person bewusst ist.

### 3.2.3 Antrieb

Antrieb des Karrieremusters sind durch bildliche Vorstellungen erzeugte Ungewissheiten, die im Berufsweg reguliert werden. So löst ein ungewisses Selbstbild die Suche nach Selbstgewissheit aus. (Keupp 2001, Krappmann 1973) Diese spiegelt sich etwa in beruflichen Entscheidungen, die vordergründig an Sachinteressen, Fähigkeiten und Neigungen ausgerichtet sind, die hintergründig jedoch durch das Bedürfnis nach persönlicher Anerkennung (vermittelt über Chefs, Teams, Fachkollegen) oder gesellschaftlicher Anerkennung (vermittelt über einen sozialen Status) bestimmt werden. Ein anderer Antreiber für den beruflichen Werdegang liegt in divergenten Erwartungen aufgrund ungewisser Selbst- und Fremdbilder, denen diese Personen genügen möchten: Was bedeutet das Eigene in Abgrenzung zu den Auserwartungen? Wie wirkt sich die Verwirklichung eigener Interessen auf die Zugehörigkeit zur Familie, zum Milieu, zu einer Berufskultur aus? Diese Ungewissheiten werden im Berufsweg hintergründig ausbalanciert. Bei den idealisierten Zustandsbildern ist es die emotionale Kraft des Bildes selbst, das vorder- und hintergründig als Zielperspektive dient.

### 3.2.4 Kontext

Bei den Fällen, die diesem Karriertypus zugeordnet werden, entfaltet sich das Karrieremuster in einem stark familiär geprägten Kontext. Je nach familiärer Konstellation lassen sich verschiedene Ausprägungen unterscheiden. Es finden sich familiäre Milieus, die vermittelt über die Eltern bzw. nur den Vater oder die Mutter Leistungs- und Aufstiegserwartungen vorgeben, an denen sich die Akteure und Akteurinnen oft relativ ungebrochen orientieren. Die Familie fungiert hier als emotional bedeutsamer Ort für die eigene Orientierung. Ist diese emotionale Verankerung weniger gegeben und differieren die Selbst- und Fremdbilder, kann diese ausgeprägte Erwartungshaltung schon früh zur Entwertung der eigenen Interessen und Neigungen und damit zu einem spannungsreichen Verhältnis von Selbst- und Fremdbild führen. Schliesslich kann die emotionale Verankerung im familiären Milieu auch dazu führen, dass die eigene berufliche Entwicklung durch Zugehörigkeitserwartungen oder Zugehörigkeitsbedürfnisse begrenzt wird.

In einer weiteren Variante führt die subjektiv fehlende familiäre Unterstützung zur Ungewissheit über sich selbst und damit auch zur Ungewissheit darüber, ob der eingeschlagene Lebensweg sinnvoll, individuell leistbar und gesellschaftlich anerkannt ist.

In allen Fällen wird deutlich, dass Ungewissheit erzeugende Berufs-, Selbst- und Fremdbilder, die im Berufsweg reguliert werden, oft mit einem familiären Herkunftsmilieu oder und mit bedeutsamen frühen schulischen Erfahrungen verknüpft sind.

Wie stark diese Bilder ihre Wirkung entfalten, hängt von den Möglichkeiten der Auseinandersetzung ab. In einzelnen Fällen zeigt sich, dass bestimmte berufliche Situationen dazu führen, dass die latenten Bilder explizit und dadurch für die Betroffenen verhandelbar werden. So äussert ein Senior aus der Technik, dass es verschiedene berufliche Stationen benötigte, bis ihm bewusst wurde, von welchen Bildern er sich bisher habe leiten lassen. Das Bewusstwerden ermöglichte ihm, sich von bestimmten Bildern zu verabschieden und „seinen eigenen Weg zu gehen“.

Werden die beruflichen Werdegänge dieses Karrieremusters betrachtet, so lässt sich feststellen, dass bei vielen Personen kritische Lebensereignisse (eigenes unerwartetes Leistungsversagen, erlebte massive Entwertungen in der Kindheit, negative Verlaufsprognosen in der Schule, Verlust von wichtigen Bezugspersonen) intervenierende Variablen sind, die diese individuelle Ungewissheit mit initiiert haben. Allerdings finden sich in verschiedenen Einzelfällen auch Schlüsselpersonen (z.B. Lehrkräfte, Jugendarbeiter/innen, Lehrmeister/innen), welche die fehlende familiäre Förderung kompensiert und in ihrer Funktion auch die Auseinandersetzung mit den fixierten Bildern vorangetrieben haben.

### **3.2.5 Folgen**

Vor dem geschilderten Hintergrund kann gesagt werden, dass in diesem „Doing“ emotional bedeutsame Bilder den persönlichen Werdegang durchwirken. Auf den ersten Blick fallen diese Verlaufsmuster kaum auf. Viele Personen mit diesem Karrieremuster steigen in vorgegebene Laufbahnen ein. Charakteristisch ist ihr Entscheidungsmuster, das sich häufig situativer Entscheidungsparameter bedient: kurzfristiger individueller Nutzen, Aufwand und Ertrag in konkreten Konstellationen, Risiko von Anerkennung bzw. Nichtanerkennung, Entscheidungen für Orte oder Milieus. Das Bauchgefühl oder das Trial-and-Error-Verfahren im Entscheidungsprozess verweisen auf nicht bewusste, hintergründige Entscheidungsparameter. Dieser Entscheidungsmodus führt dazu, dass sie vor sich selbst und anderen nur beschränkt begründen können, warum sie diesen Weg einschlagen haben was sie genau von einer Weiterbildung oder einer neuen Funktion erwarten. Wird ihr Weg durch Ereignisse, eigene Befindlichkeiten oder durch andere in Frage gestellt, kann die latente Unsicherheit manifest werden und stärkere Zweifel an der Sinnhaftigkeit des eigenen Weges auslösen. Dieser Entscheidungsmodus führt dazu, dass diese Personen den Eindruck formulieren, ihre berufliche Laufbahn sei nur sehr begrenzt planbar und stark von Zufällen oder Gelegenheiten abhängig.

### 3.2.6 Fallbeispiele

Stellvertretend für idealisierte Zustandsbilder als Orientierungsfunktion steht Frau E (Junior/Gesundheit). Ihr „Doing“ zeichnet sich durch ein ‚Anstreben von Idealvorstellungen im Ungewissen‘ aus. Es sind einprägsame, frühkindliche Bilder von helfender, religiös motivierter Pflege, die bei ihr schon früh den Pflegeberufswunsch gefestigt haben. Diese bildhaften Vorstellungen wirken bei Frau E hintergründig als Bewertungsfolie einer von ihr im Berufseinstieg erfahrenen Pflege Landschaft, in der im Unterschied zu ihrem Pflegebild handfeste Kompetenzen, Ausbildungsabschlüsse, Leistungsorientierung und Karrierebereitschaft zählen. Frau E ist sich unsicher, ob ihr idealisiertes Bild gesellschaftlich anerkannter Hilfe nur in ihrem Betrieb oder aufgrund ihrer Anfängerinnen-Position nicht gelebt werden kann oder ob dies für den gesamten Pflegebereich gilt. Ihre Unsicherheit wird noch verstärkt durch aus ihrer Sicht fehlende Karrieremodelle. Da die Ausbildungslandschaft im Pflegebereich aktuell im Umbruch ist, weiss Frau E nicht einzuschätzen, auf welche verlässlichen Wege sie sich einstellen kann.

Ein anderes Beispiel stellt Herr F (Junior/Soziale Arbeit) dar. In seinem Werdegang sind es zunächst auseinanderklaffende Selbst- und Fremdbilder, die ihn von einem wenig leistungsstarken Schüler zum Fotoangestellten werden lassen, der eine FH-Ausbildung in Sozialer Arbeit absolviert, die schliesslich zu einer akademischen Laufbahn führt. Zu Beginn seines anvisierten Universitätsstudiums resümiert Herr F mit gewissem Erstaunen: „Ich habe Karriere gemacht – so für das, was ich auch schon gedacht habe, was einmal aus mir wird“. Sein „Doing“ charakterisiert eine sich entwickelnde Karrierepassion, die er mit zunehmender Bestätigung betreibt. Es wird deutlich, dass sein Bild von Karriere unmittelbar mit dem akademischen Werdegang verknüpft ist. Dieses Bild – verstärkt durch eine akademisch geprägte Familie und Verwandtschaft – scheint seinen Werdegang nachhaltig zu regulieren. Demgegenüber tritt das Interesse an Sachinhalten (Lehre, tertiäre Ausbildung, Studium) deutlich in den Hintergrund. Dass es sich bei Herrn F eher um ein Bild als um eine Positionsvorstellung handelt, zeigt sich darin, dass er keinerlei Vorstellungen über eine angestrebte Position entwickelt, die er über das Studium erzielen möchte.

Demgegenüber steht Frau G (Senior/Wirtschaft) zwischen dem von ihrem Herkunftsmilieu geprägten Familienfrauenbild und dem leistungsorientierten Bild, dass durch persönlichen Einsatz vieles erreichbar ist. Das ihr in der Schule zugeschriebene Bild einer „Hilfsschülerin“ löst bei Frau G eine hohe Leistungsbereitschaft aus, um das Fremdbild zu entkräften. Allerdings scheint ihr „Doing“ – ‚Leistungsorientiertes Anpassen mit dem Aufgreifen von Karrieregelegenheiten‘ – durch das verankerte Familienfrauenbild an Grenzen zu stossen. Frau G äussert auf ihre berufliche Zukunft bezogen: „Irgendwo wird mich die Work-Life-Balance da-

von abhalten, noch fünf Karriereschritte zu machen“. In diesem Punkt grenzt sie sich von ihren männlichen Berufskollegen ab, da sie nicht das Gefühl verspürt, „sie müsse noch den Karriereschritt haben“. Frau G reguliert in ihrem Lebensweg also verschiedene Bilder – ein aus der frühen Schulzeit resultierendes kränkendes Bild einer schwachen Schülerin, dem sie mit Unterstützung der Eltern eine hohe Leistungsbereitschaft entgegensetzt. Dies korrespondiert mit ihrer Vorstellung, dass nur die erbrachten Leistungen zählen und zum Erfolg führen. Karriere – ein scheinbar männliches Privileg – ist für Frau G jedoch keine Option. Sie staunt, dass andere ihren beruflichen Werdegang als Karriere beschreiben. In ihrer eigenen Wahrnehmung stellt sich dies nicht so dar. Es scheint, dass sie bewusst oder unbewusst ihren eigenen Positionserfolg als Anlagerberaterin herunterspielt und fast ausschliesslich auf gute Mentoren zurückführt. Offensichtlich weicht ihr eigener Werdegang vom individuell verankerten Frauenbild ab. Aus Sicht von Frau G besteht die Gefahr, dass sie beruflich „abheben“ könnte. Aber dagegen, so teilt sie im Interview mit, schützt sie ihr Mann, der als Handwerker beim ersten Kind teilweise Hausmannfunktionen übernommen hat, und ihr eigener Entschluss, höchstens noch in der Horizontale Karriere zu machen.

Ganz anders gelagert ist die Ungewissheit bei Herrn H (Junior/Technik). Sein bisheriger Weg zeichnet sich durch den Kampf gegen Orientierungslosigkeit aus. Herr H erklärt seine Orientierungslosigkeit mit den externen Rahmenbedingungen, die ihm keine objektiven Entscheidungskriterien zur Gestaltung seiner beruflichen Laufbahn liefern. Seine Angst, sich vorzeitig festzulegen und sich dadurch wichtige Möglichkeiten zu verspielen, bestimmt hintergründig seine einzelnen Entscheidungen. In ihm hat sich ein Bild entwickelt, dass Karriere und Führungsrollen nur gelebt werden können, wenn der Person Respekt entgegengebracht wird. Ohne genau zu wissen, über was sich im Einzelnen dieser Respekt herstellt, ist für Herrn H selbst Wissen eine zentrale Respektquelle. Der hohe Stellenwert, den Respekt als nur bedingt erwerbbarer Führungsqualifikation für Herrn H hat, führt dazu, dass er immer wieder Chancen ergreift, sich weiterzubilden, ohne jedoch zu wissen für welche konkrete berufliche Funktion. Akkumuliertes Wissen scheint ihm – und darin zeigt sich die Wirkmächtigkeit von bildhaften Vorstellungen – ein Garant für gesellschaftliche Anerkennung und damit auch für eine berufliche Funktion zu sein, in der ein hoher Selbstbestimmungsgrad erreichbar ist. Bei Herrn H führt das ungewisse Selbstbild zu einer ungewissen beruflichen Orientierung, da er die Suche nach persönlicher Anerkennung in seiner beruflichen Laufbahn bisher nicht explizit zum Thema machen konnte oder wollte.

In allen Fällen innerhalb dieses Karrieremusters wird deutlich, dass wirkmächtige Bilder aus unterschiedlichen Gründen eine ambivalente Orientierungsfunktion im beruflichen Werdegang darstellen. Erst die direkte Auseinandersetzung mit diesen Bildern und den impliziten Vorstellungen kann zu einer Klärung führen und die Unsicherheit im Werdegang begrenzen.

### **3.3 Karrieremuster III: Sich sicher bewegen (lassen) von und in vertrauten Bahnen**

#### **3.3.1 Beschreibung des zentralen Phänomens**

Dieses „Doing“ zeichnet sich dadurch aus, dass diese Personengruppe sich im beruflichen Werdegang den in der Arbeitswelt vorgegebenen Bahnen anvertraut. Im Unterschied zum Karrieremuster II zeigt sich hier die biographisch verankerte Gewissheit, dass diese Bahnen zu einem sinnvollen Berufsziel führen.

Diese individuelle Gewissheit bildet in Kombination mit den vertrauten Bahnen die Basis für die persönliche Orientierung. Diese Personengruppe zeigt sich ihrem „Doing“ grundsätzlich die Möglichkeit, entlang eigener Interessen, Fähigkeiten und Befindlichkeiten und innerhalb des vorgegebenen Bahnenspektrums auszuwählen und gegebenenfalls auch umzusteigen. Der Begriff „Bahnen“ verweist auf institutionalisierte berufliche Wege. Hierbei handelt es sich um Wege, die einen Aufstieg versprechen, eine beruflich-inhaltliche Verankerung ermöglichen oder eine hohe Garantie dafür bieten, dass berufliche und private Interessen vereinbar sind. Das arbeitsfeldabhängige Bahnenspektrum stellt in gewisser Weise einen Entscheidungsraum dar, in dem die realisierbaren Tätigkeiten, Betriebskulturen, individuellen Entfaltungs- und Statuschancen als konkrete Orientierung für den eigenen Verlauf dienen.

#### **3.3.2 Handlungsstrategien**

Das Karrieremuster ist mit spezifischen Handlungsstrategien verknüpft. Sich in einem gewählten Bahnenspektrum sicher zu bewegen, bedeutet bildlich gesprochen, das Bahnangebot und die angebotenen Richtungen grundsätzlich zu kennen, das zugehörige Signalsystem zu verstehen und beides in Beziehung zu den eigenen Befindlichkeiten, Neigungen und Interessen zu setzen.

Vor diesem Hintergrund entscheiden sich Personen für oder gegen Angebote und Chancen, die sie mit einem entsprechenden Streckenabschnitt verknüpfen. Grundsätzlich verbinden sie damit eine Haltung der Offenheit, eine gewisse Neugier auf das, was die jeweilige Bahn oder der Streckenabschnitt ihnen bringen wird. Um sich sicher in einer Bahn bewegen zu können, benötigen die Individuen die Fähigkeit, in der Bahn zu bleiben, auszuhalten, sich mit Gegebenen zu arrangieren oder einfach abzuwarten, ob das Angebot mittelfristig das hält, was es verspricht, auch wenn situativ die Passung mit eigenen Neigungen und Fähigkeiten nur teilweise befriedigend ist. Je genauer die gegebene Laufbahndynamik durchschaut und verstanden wird, umso besser können die Personen sich vertrauensvoll der gewählten Bahn hingeben oder sich entscheiden die Bahn zu wechseln. Aus dieser Perspektive ist der beruf-

liche Werdegang ein Wechselspiel zwischen eigenen inneren Impulsen, sich auf eine Bahn einzulassen, und der jeweiligen Angebotsstruktur. Die individuelle Leistung besteht genau in der Feinabstimmung zwischen Innen und Aussen – eine Leistung, die von den betroffenen Personen eher mit Begriffen wie Intuition oder Gefühlsentscheid beschrieben wird.

### **3.3.3 Antrieb**

Die Antriebskräfte dieses Karrieremusters bestehen in biographisch verankerten Normalitätsvorstellungen von beruflichen Werdegängen, also in der konkreten Erfahrung, dass die mit der Ausbildung beginnenden Bahnen sinnhaft und verlässlich sind. Als Angebote wirken sie aus sich selbst heraus sinnstiftend. Bei dieser Personengruppe fällt auf, dass ihre beruflichen Erwartungen aus einer Mischung aus allgemeinem Sachinteresse und Staturerwartungen bestehen, die einer konkreten beruflichen Laufbahn zugeschrieben werden.

### **3.3.4 Kontext**

Wird der Kontext näher betrachtet, in dem dieses Karrieremuster entsteht, so zeigt sich in den meisten Fällen ein gewährendes, emotional stützendes Herkunftsmilieu. In der Regel wachsen diese Personen in einem emotional sicheren Milieu auf. Ihre Eltern zeichnen sich durch anerkannte Berufspositionen in ihrem Milieu aus. Häufig wird der eigene Berufseinstieg durch die Familie, Kollegen oder andere Netzwerke vermittelt und als Einstieg in eine konkrete Bahn geschildert, die über diese Vermittlungspersonen teilweise vertraut ist.

Der sichere Kontext scheint den Betroffenen die Gewissheit zu geben, dass ihre an gesellschaftlichen Normalvorstellungen orientierten Berufsvorstellungen in diesen Bahnen erreichbar sind. Sie vertrauen auf die Normalitätsvorstellung, dass formalisierte Abschlüsse für die Nutzung der Bahnen sinnvoll sind, vorgeschriebene Abläufe (z.B. Praktikum, Auslandserfahrung, Filialleitung) nützlich sind und die Pflege beruflicher Netzwerke notwendig ist. Diese Personen fühlen sich von diesen Normalitätsvorstellungen getragen und bewegen sich dadurch sicher in den Bahnen oder lassen sich sicher von ihnen bewegen.

### **3.3.5 Folgen**

Laufbahnbezogene Normalitätsfolien sind damit der zentrale Ausgangspunkt individuellen beruflichen Werdegang. Um sich in den Bahnen bewegen zu können und von ihnen bewegen zu lassen, benötigt es biographische Erfahrungen, die die Sinnhaftigkeit dieser Laufbahnen untermauern, und ein Gespür für die eigenen Fähigkeiten und Vorlieben, um

Feinabstimmungen innerhalb der gewählten Bahn leisten zu können. Einmal in eine Bahn eingetreten, ist das Lesen und Verstehen innerer und äusserer Signale ein wichtiger Garant für die individuell optimale Passung im vorgegebenen System.

Aus dieser Konstellation kann im Idealfall ein Selbstlauf und in anderen Fällen ein Mit-Laufen auf einzelnen Teilstrecken werden. Dieses Karrieremuster zeigt sich in verschiedenen Spielarten: So finden sich hier Personen, die mit wenig Energieaufwand teilweise lustvoll das Karrierespiel mitspielen (Aufstieg als Selbstläufer). Andere arbeiten immer wieder an Passungsproblemen im Sinne eines kontinuierlichen Austarierens. Einige Individuen arrangieren sich mit einer nicht optimalen Passung mangels externer oder interner Möglichkeiten. Labil wird dieses Muster, wenn die Passung über eine längere Wegstrecke subjektiv nicht mehr gelingt und darüber das Vertrauen in die vorgegebenen Bahnen verloren geht.

### 3.3.6 Fallbeispiele

Beispielhaft für dieses Muster steht der Werdegang von Herrn I (Professional/Gesundheit). Mit Blick auf die Übernahme des väterlichen Baugeschäftes beginnt er eine Maurerlehre. Obwohl ihm schnell klar ist, dass er in diesem Metier nicht glücklich wird, macht er den Lehrabschluss und arbeitet eine Zeitlang im Beruf. Die Militärzeit bietet ihm die Gelegenheit, aus der familiär vorgegebenen Bahn auszusteigen. In der Rekrutenschule eröffnen ihm Kollegen die Perspektive einer Pflegelaufbahn. Nach einem Schnuppereinsatz entscheidet er sich für die vierjährige Ausbildung. Dann absolviert er die ersten Karriereschritte von der Arbeit am Bett hin zur Gruppenleitung und mit Aussicht auf eine Teamleitung. Das „Doing“ von Herrn I lässt sich als ‚Sich in verschiedenen Bahnen bewegend, gelegenheitsorientierte Karriereumsetzung‘ bezeichnen. Bei ihm ist die Karriere kein Selbstlauf, er wechselt immer dann die Bahn, wenn das institutionalisierte Angebot seinen Erwartungen zu wenig entspricht. So lehnt er zwei Mal ein Angebot zur Übernahme einer Stationsleitung ab, da es nicht seinen Lohnvorstellungen entspricht. Er tut dies mit grosser Gelassenheit in dem Wissen, dass ihm im Pflegebereich ein grosses Laufbahnangebot zur Verfügung steht.

Ein anderes Beispiel ist Frau J (Senior/Wirtschaft). Sie stammt aus einem gewerblichen Betrieb, in dem die Mutter den kaufmännischen Bereich leitete. Die beiden Töchter unterstützten sie dabei in ihrer Freizeit. Frau J absolviert ein Betriebswirtschaftsstudium. Im Studium wecken erste Kontakte mit der IT-Branche ihr Interesse. Ein IT-Praktikum in einem Unternehmen eröffnet ihr direkt nach dem Studium eine feste Anstellung in dieser Firma. Ihr „Doing“ – ‚Sich den gebotenen Laufbahnen anpassen können‘ – verweist auf den sicheren Wert, den Laufbahnangebote für Frau J haben. Nach dem Mutterschaftsurlaub und einem

Wohnortswechsel übernimmt sie eine Teilzeitfunktion im IT-Bereich in einem Unternehmen, das es ihr ermöglicht, Familien- und Berufsarbeit miteinander zu verbinden. Als nach 11 Jahren diese berufliche Funktion in Frage gestellt wird, beginnt sie ihr Vertrauen in vorgegebene Laufbahnen anzuzweifeln. So formuliert sie im Interview die Auffassung, dass Teilzeitfunktionen im Unternehmen zu wenig Anerkennung finden.

Interessant ist, dass nur wenige Fälle (7 = 8% aller Fälle) diesem Muster zugeordnet werden können. Im Feld der Sozialen Arbeit, in dem es kaum institutionalisierte Laufbahnen gibt, ist dieses Muster gar nicht vertreten. Ob es sich hier aufgrund vielfältiger Modernisierungstendenzen um ein gesellschaftlich nur bedingt tragfähiges Muster auf der Stufe der Tertiärausbildung handelt, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

### **3.4 Karrieremuster IV: Werte leben können**

#### **3.4.1 Beschreibung des zentralen Phänomens**

Dieses Karrieremuster zeichnet sich dadurch aus, dass das eigene Handeln an persönlichen Werten ausgerichtet ist. Biographisch früh verankerte Wertorientierungen bilden für die Gestaltung des eigenen Lebens und für die berufliche Laufbahn eine wichtige Orientierungsfunktion. Welche Wertorientierungen im Zentrum der einzelnen Fälle stehen, ist unterschiedlich. Es handelt sich um Werte wie soziale Gerechtigkeit oder ein nachhaltiger Umgang mit der Natur, aber auch um Überzeugungen von einem guten Leben. Personen mit diesem Karrieremuster sind bestrebt, ihre inneren Vorstellungen in ihrem Lebens- und Berufsalltag umzusetzen.

Der berufliche Weg ist in gewisser Weise ein Mittel, um die eigenen Wertvorstellungen zu leben und umzusetzen. Je nach Wertvorstellung eröffnen sich verschiedene berufliche Umsetzungsmöglichkeiten. Eine Laufbahn im Pflegebereich kann ebenso dazu dienen, humanistische Werte umzusetzen, wie ein technisches Berufsfeld. Die Wahl der beruflichen Laufbahn ist den eigenen Wertsetzungen gewissermassen nachgeordnet.

In Abhängigkeit von den individuellen Wertsetzungen kann das Spektrum möglicher beruflicher Wege unterschiedlich umfangreich sein. Die Realisierung der persönlichen Wertsetzungen stellt in diesem Karrieremuster den zentralen Entscheidungsparameter für die Gestaltung des Lebens- und Berufsweges dar. Damit wird auch deutlich, dass dieses Karrieremuster sich in seiner Praktik auf das ganze Leben bezieht. Eine teilweise Verwirklichung – etwa nur privat nachhaltig ökologisch zu leben und in der beruflichen Tätigkeit das Gegenteil zu praktizieren – führte mittelfristig zu massiven inneren Spannungen.

### 3.4.2 Handlungsstrategien

Mit diesem Karrieremuster sind verschiedene Handlungsstrategien verknüpft. Die Personen zeichnen sich dadurch aus, aktiv etwas in Angriff zu nehmen, die Angebote kurz-, mittel- und langfristig mit Blick auf die Umsetzungschancen der eigenen Werte abzuwägen und auf dem beruflichen Weg schrittweise zu entscheiden – und dabei auch Enttäuschungen und mögliche Fehlentscheidungen in Kauf zu nehmen. Diese Individuen verfügen über eine relativ hohe Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Berufsmilieus, die es ihnen ermöglicht, die Realisierungschancen in den jeweiligen Arbeitsfeldern auszuloten. Ihnen ist eine grundsätzliche Bereitschaft eigen, Wege auszuprobieren und aufgrund der Erfahrungen zu entscheiden, ob diese mit den eigenen Leitorientierungen vereinbar sind. Daraus resultiert – ähnlich dem Karrieremuster III – ein situatives Austarieren der Möglichkeiten, oft verbunden mit einer hohen Offenheit für unterschiedliche Wege und der persönlichen Bereitschaft, auch Umwege in Kauf zu nehmen. Anders als im Karrieremuster III weist hier die Passungsarbeit in eine eindeutige Richtung. Denn diesen Personen geht es darum, ihre Werte leben und umsetzen zu können.

### 3.4.3 Antrieb

Die eigenen Werthaltungen übernehmen in diesem Karrieremuster eine doppelte Funktion. Zum einen stellen sie das Motiv für die ausgewählten Lebens- und Berufsetappen dar. Denn die persönlich sinnstiftenden Wertvorstellungen bilden in den beobachtbaren Fällen eine zentrale Energiequelle. Zum anderen bieten die Werthaltungen eine klare Orientierungsfunktion in der Gestaltung des eigenen Lebens. Im Unterschied zum Karrieremuster III können diese Personen ihren inneren Kompass explizit benennen und durch die reflektierende Suche nach geeigneten Möglichkeiten zur Umsetzung ihrer Werte ihre Orientierungsbasis weiter vertiefen und verfestigen. So eindeutig der Antrieb ist, so offen zeigt sich der Ausgang des individuellen Weges. Weder eine berufliche Funktion noch eine bestimmte Laufbahn sind automatisch ein Beleg für die Wertumsetzung. Diese muss in der gelebten Realität einer beruflichen Funktion konkret realisiert werden.

### 3.4.4 Kontext

Es bleibt die Frage offen, wie sich diese Werthaltungen überhaupt herausbilden. Typisch für dieses Karrieremuster ist ein biographischer Kontext, in dem Personen aus Familie, Peer-group und nahem Umfeld oder emotional bedeutsame Schlüsselereignisse, eine wichtige Rolle bei der Herausbildung der individuellen Wertehaltung spielen. Aus der Sicht von Kin-

dern oder Jugendlichen sind es meist emotional bedeutsame Vorbilder, die ihnen einen Zugang zu ihrer Wertewelt eröffnen. In einzelnen Fällen sind es auch Schlüsselpersonen ausserhalb des vertrauten Milieus, die den Kindern oder Jugendlichen neue Wertehorizonte erschliessen und sie befähigen, sich neue Milieus zu erschliessen. Sind diese biographischen Erfahrungen in gesellschaftliche Bewegungen eingebettet (z.B. Friedens-, 68er-, Öko- oder Frauenbewegung), so führt dies oft zu einer Stärkung der eigenen Werteorientierung. Ob diese Werthaltung als Orientierungsfunktion für den eigenen Lebensentwurf nachhaltig ist, zeigt sich erst im Lebenslauf.

### 3.4.5 Folgen

Dieses Karrieremuster erzeugt abhängig von den intervenierenden Variablen (stärkende Schlüsselpersonen, erfahrene Unterstützung, Verknüpfung mit im Arbeitsfeld anerkannten Werteorientierungen) ein unterschiedliches Mass an individueller Sicherheit in der Gestaltung des eigenen beruflichen Werdeganges.

Unsicherheitsquellen können in diesem Muster auf verschiedenen Ebenen angesiedelt sein: Je nach Lebenssituation, Milieu und gesellschaftlicher Entwicklung kann die individuelle Werteorientierung problematisiert und damit als persönliche Orientierung brüchig werden. Eine andere Unsicherheitsquelle liegt in den beruflichen Etappen, die nicht immer halten, was sie versprechen. Das berufliche Engagement im alternativen Finanzsektor kann vordergründig den eigenen Wertvorstellungen entsprechen, in der konkreten Ausübung dieser Tätigkeit jedoch individuelle Verunsicherung auslösen.

Ob die eigenen Erwartungen mit Blick auf die beruflichen Angebote und eigene Interessen und Kompetenzen realistisch sind, ist eine Unsicherheit, die in einzelnen Fällen spürbar ist. Im Unterschied zum Karrieremuster III zeichnet sich dieses Karrieremuster dadurch aus, dass es keine vorgegeben Modelllaufbahnen gibt, und es daher einer hohen individuellen Einzelarbeit bedarf, um den eigenen Weg zu gestalten. Fehlende Modelle der Werteumsetzung in beruflichen Laufbahnen können dazu führen, dass trotz klarer innerer Werteorientierung immer wieder Selbstzweifel auftauchen. Die relativ geringe Fallzahl (5 Fälle im Sample = 6%) deutet darauf hin, dass es sich hier vermutlich um seltene biographische Konstellationen handelt, die zur Ausbildung dieses Karrieremusters führen. Es wäre interessant zu prüfen, ob Individuen, die in Zeiträumen mit starken gesellschaftlichen Bewegungen (z.B. Antiatombewegung, Jugendbewegungen, Frauenbewegung, ökologische Bewegung) aufgewachsen sind, vermehrt dieses Karrieremuster repräsentieren.

### 3.4.6 Fallbeispiele

Als Beispiel für dieses Karrieremuster kann Herr K (Junior/Soziale Arbeit) gelten. Sein „Doing“ lässt sich als ‚Positionieren gegen Ausgrenzung im Leben‘ beschreiben, das durch vielfältige Erfahrungen des Sich-selbst-fremd-Fühlens im Normalen ausgelöst wird. Herr K stammt aus einem bürgerlichen Milieu (Vater Lehrer, Mutter Krankenschwester). Erste Fremdheitserfahrungen macht er in einer Jugendgruppe und in der Schreinerlehre, die ihm unterschiedliche Werthaltungen spiegeln. Militärverweigerung und Zivildienst werden zu einer Schlüsselerfahrung, da seine Umgebung diesen Entscheid nicht nachvollziehen kann. Der von ihm erlebte Umgang mit Fremden während eines Praktikums in einem Asylbewerberzentrum und während eines Auslandspraktikums bestärkt ihn darin, auch beruflich nach Wegen zu suchen, sich gegen gesellschaftliche Ausgrenzung zu positionieren. Dieser Wert bestimmt im Kontext der Sozialen Arbeit seine konkrete Stellenwahl.

Ganz ähnlich geht es Frau L (Junior/Technik) im Arbeitsfeld Technik. In ihrem Elternhaus kommt sie schon früh mit dem Thema Forschung und Entwicklung in Verbindung. Es entwickelt sich in ihr der Wunsch, auch für sich diesen Weg zu gehen, um einen sinnvollen Beitrag an die Gesellschaft leisten zu können – etwa die Entwicklung nachhaltiger Umwelttechnologien. Auf der Basis einer früh verankerten sozial-ökologischen Wertorientierung ist bei Frau L der Wille zum sinnhaften Gestalten mit Positionsvorstellungen verknüpft, die ihre Möglichkeiten erweitert, gesellschaftlich Wichtiges mit voranzubringen. Das führt bei ihr zu einem hohen Selbstanspruch, der einerseits ihre Leistungsbereitschaft speist und andererseits Selbstzweifel auslöst, ob der eingeschlagene Weg in die richtige Richtung führt.

Beiden Fällen ist gemeinsam, dass die in Jugendjahren herausgebildete Werteorientierung ein zentraler Entscheidungsparameter und das Motiv für die Gestaltung des eigenen beruflichen Werdeganges ist.

## 3.5 Karrieremuster V: Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren

### 3.5.1 Beschreibung des zentralen Phänomens

Im Zentrum dieses Karrieremusters steht die Arbeit am eigenen Lebensentwurf und damit am beruflichen Werdegang selbst. Personen, die diese Form der Karrierearbeit praktizieren, sind gefordert, vor dem Hintergrund eigener Interessen und Kompetenzen aus dem beruflichen Angebotsspektrum das aus ihrer subjektiven Logik Passende auszuwählen. Passend erscheint eine Berufsetappe dann, wenn sie zwischen bisherigen Lebensetappen und möglichen Zukunftsentwürfen eine sinnvolle Brücke bildet. Im Unterschied zur Übernahme vorge-

gebenen Laufbahnen, geht es darum, etwas Eigenes zu gestalten und in gewisser Weise eine eigene Laufbahn zu kreieren. Im Fokus dieser Gestaltung liegt keine spezifische Lebens- oder Berufsposition, sondern der persönliche Werdegang. Masstab für die gelungene Gestaltung ist die für sich selbst und andere erfahrbare Sinnhaftigkeit des eigenen Lebensentwurfes. Letztlich geht es um eine immer wieder vorzunehmende Verknüpfungsleistung, die dazu dient, aus einzelnen beruflichen Etappen einen für sich und andere stimmigen Werdegang zu erzeugen. In diesem Karrieremuster lassen sich verschiedene Ausrichtungen unterscheiden:

- sich selber den Lebensweg und/oder Berufsweg bauen (der persönliche Werdegang als Lebensprojekt)
- im und auf dem Weg sich selbst verwirklichen
- im selbst gestalteten Weg scheinbar Gegensätzliches verknüpfen
- der Lebensweg als Entdeckungsreise

In diesen Variationen des Karrieremusters wird deutlich, worum es den Personen in ihrer Verknüpfungsarbeit geht: Der Lebens- oder Berufsweg wird zum Projekt selbst, zu einer Entdeckungsreise. Diese Menschen gehen davon aus, dass immer wieder Neues auf sie zukommt, ohne genau zu wissen, wohin diese Reise führt. Für einige ist bei der eigenen Weggestaltung wichtig, sich selber zu verwirklichen oder sich auf dem Weg erst selbst zu erzeugen. Schliesslich lassen sich Personen in diesem Karrieremuster finden, die in ihrem Lebensentwurf scheinbar Gegensätzliches integrieren: etwa die Verknüpfung unterschiedlicher Milieus oder verschiedener Wertewelten bei der Ausbildungs- und Berufswahl. Orientierungspunkt in den Entscheidungsetappen auf dem beruflichen Weg ist damit weder eine von Beginn an klare Werthaltung, die es umzusetzen gilt, noch eine Position, die anzustreben ist, sondern die Sinnfrage mit Bezug auf sich selbst: Was will ich und welche Zukunftsoptionen ermöglicht mir diese Entscheidung?

### **3.5.2 Handlungsstrategien**

Die dominanten Handlungsstrategien in diesem Karrieremuster zeichnen sich durch ein hohes Mass an Reflexivität aus. Deutlich wird dies im Selbstreflexiven-Wegfinden, Sichweiterlernend-auf-den-Weg-Einlassen, Nächste-Schritte-Erproben und im Auswerten von Erfahrungen für neue Schritte. Bezugspunkte der Reflexion sind die eigenen Interessen, Fähigkeiten und Vorstellungen und damit verbundene Zukunftsperspektiven, die mit der konkret vorhandenen Angebotsstruktur in einen Ausgleich gebracht werden müssen. Denn ohne zugängliche Angebote kann der eigene Weg nicht kreiert werden. In gewisser Weise fehlt dann

das Baumaterial. Im permanenten Abwägen zwischen möglichen Angeboten und dem, was selbst als sinnvoll erfahren wird, besteht die eigentliche Karrierearbeit. In Einzelfällen ist die Arbeit am eigenen Werdegang eine energieaufwändige Pionierarbeit, da diese Personen die Grenzen ihres Herkunftsmilieus überschreiten oder Widerstände von aussen überwinden müssen, um ihren eigenwilligen Weg gehen zu können. Dieses Sich-experimentell-auf-den-eigenen-Werdegang-Einlassen bedarf einer gewissen Kompromissbereitschaft und der Fähigkeit, zwischen kurz-, mittel- und langfristig angelegten Entscheidungen unterscheiden zu können. Letztlich liegt der Entscheidungsparameter für die Auswahl einzelner Schritte in der Sinnhaftigkeit des Schrittes, bezogen auf den bisherigen Weg und die damit verknüpften Zukunftsoptionen.

### **3.5.3 Antriebskräfte**

Die Antriebskräfte liegen in der Suche nach einer eigenen sinnvollen Verortung vermittelt über einen eigenen Lebensentwurf. Durch die persönliche Gestaltung des eigenen Lebensweges scheint die eigene Individualität für sich und andere erfahrbar zu werden. Oder anders ausgedrückt: In dem selbst kreierten Weg besteht die Chance, das Eigene für sich selbst und andere sichtbar und erlebbar zu machen. In der dialektischen Verknüpfung von Selbst- und Weggestaltung steht wechselweise der Weg oder das Selbst im individuellen Gestaltungsfokus. Im Unterschied zum Karrieremuster III handelt es sich hierbei nicht um eine Passungsfrage zwischen Laufbahn und Selbst, sondern um eine Gestaltungsfrage: Wie entwerfe ich mich im (oder vermittelt über den) Werdegang? Daher wird dieses Karrieremuster stark von der intrinsischen Selbstsuche, dem Selbstentwurf und der Selbstverortung angetrieben – eine Lebensaufgabe, die für moderne Gesellschaften typisch zu sein scheint (Keupp 2002).

### **3.5.4 Kontext**

Der Kontext, in dem sich dieses Karrieremuster herausbildet, zeigt, dass diese Personengruppe in ihrer Kindheit mit sehr unterschiedlichen Erfahrungswelten in Berührung gekommen ist. In dieser Gruppe finden sich relativ viele Personen mit einem Migrationshintergrund. Die Differenzenerfahrung der Migration könnte den Anstoss gegeben haben, keine vorgegebene Laufbahnen einzuschlagen, sondern nach dem eigenen Werdegang zu suchen. Differenzenerfahrungen oder die Erfahrung eines begrenzten Herkunftsmilieus, das jedoch als emotional offenen und unterstützend erlebt wird, stellen eine gute Basis für die individuelle Selbst- und Wegerkundung dar.

### 3.5.5 Intervenierende Variablen

Auslöser für dieses Karrieremuster sind häufig früh erfahrene andere Lebenswelten, kritische Lebensereignisse oder die Wahrnehmung der strukturell engen Milieugrenzen für die eigene Selbstentfaltung. Emotional bedeutsame Schlüsselpersonen verstärken den eigenen Weg, indem sie die individuellen Wegvorstellungen unterstützen. In einzelnen Fällen sind belastende Ereignisse der Auslöser dafür, die familiären und persönlichen Grenzen zu sprengen. Gelegentlich können es Angebote sein, die sich zur richtigen Zeit als Türöffner für den eigenen Weg erweisen. Da bei dieser Personengruppe eine ausgeprägte Prozessorientierung vorhanden ist, werden positiv oder negativ erlebte intervenierende Variablen im Rückblick als Chancen für neue Optionen in der Ausrichtung des eigenen Werdegangs wahrgenommen.

### 3.5.6 Folgen

Dieses Karrieremuster zeigt sich in individuell gestalteten Verläufen, die einen inneren roten Faden besitzen, auch wenn dieser von aussen nicht unmittelbar sichtbar ist. Es ist davon auszugehen, dass diese Personengruppe eine grosse Offenheit für verschiedene Berufsoptionen zeigt, sich allerdings im konkreten Aushandlungs- und Entscheidungsprozess mit eigenen klaren Vorstellungen einbringt. Ähnlich dem Karrieremuster IV prüfen die Individuen genau, welche Folgen eine Entscheidung für ihren persönlichen Werdegang hat. Auch wenn sich diese Personen situativ die konkrete Orientierung immer wieder neu erarbeiten müssen, so können sie doch auf eine für sich selbst klare Orientierungsstruktur zurückgreifen. Der Entscheidungsparameter für die Ausrichtung des eigenen Werdeganges liegt in der Verknüpfungsoption, ob sich die angebotene oder gesuchte Berufsetappe sinnvoll mit dem Bisherigen verbinden lässt. Der eigene Weg kann daher nicht einfach in einer grossen Linie gestaltet werden, sondern muss etappenweise – sozusagen kleinteilig – erarbeitet werden. Es handelt sich um einen ständigen Arbeitsprozess, der nicht durch ein konkret zu erreichendes Ziel (z.B. eine berufliche Position) begrenzt ist. Diese Karrierearbeit kostet Zeit und Energie, da diese Personen immer wieder gefordert sind, ihre berufliche Situation mit Blick auf mögliche Zukunftsoptionen zu analysieren. Letztlich sind es die persönlich wahrgenommenen Entfaltungsmöglichkeiten, die den Entscheidungsraum für konkrete Entscheidungen zu einzelnen Berufs- oder Lebenswegetappen bilden. Aus betrieblicher Sicht kann davon ausgegangen werden, dass Angebote, die diese Personengruppe als Entwicklungschance identifizieren, mit hoher Motivation angenommen werden. Umgekehrt können attraktive betriebliche Angebote, die aus Sicht dieser Personengruppe als nicht sinnhaft empfunden werden, mit einem Schulterzucken verworfen werden.

Der persönliche Werdegang und das eigene Selbst werden zum individuellen Projekt mit offenem Ausgang. In diesem Karrieremuster können vorgegebene Laufbahnmuster nur bedingt und gegebenenfalls noch in konkreten Teilabschnitten des eigenen Werdegangs eine Orientierungsfunktion übernehmen. Wenn mit den vorgegebenen Bahnen Eigenes verknüpft werden kann, entsteht über Aneignungsprozesse ein persönlich sinnhafter Werdegang.

### 3.5.7 Fallbeispiele

Als Beispiel für dieses Karrieremuster steht der Werdegang von Herrn M (Senior/Soziale Arbeit). Sein „Doing“ lässt sich bezeichnen als ‚Integrationsmöglichkeiten folgen‘. Äusserlich betrachtet zeichnet sich sein Werdegang durch verschiedene Ausbildungen und Stellen aus, die auf den ersten Blick nebeneinander stehen. Aus der subjektiven Perspektive von Herrn M sind es verschiedene Schritte, die er retrospektiv als Integrationsleistung wahrnimmt. Er kann einen für sich sinnhaften Zusammenhang zwischen den verschiedenen Lebensetappen herstellen: dem dörflichen Milieu mit wenig Berufsalternativen, in dem er eine Lehre als Maschinenmechaniker absolviert, seiner anschliessenden kaufmännischen Ausbildung, dem Wechsel in die Soziale Arbeit und den persönlichen Erfahrungen in der kirchlichen Jugendarbeit und der aktuellen Leitungsfunktion. In seiner Wahrnehmung ist sein Werdegang von Neugier und dem Wunsch nach einer Tätigkeit geprägt, die seinen Fähigkeiten entspricht. Dieser Prämisse folgend verwirklicht Herr M eine an den eigenen Bedürfnissen orientierte Berufsentwicklung.

Der Werdegang von Frau N (Professional/Soziale Arbeit) repräsentiert eine andere Facette dieses Karrieremusters: Ihr „Doing“ – ‚Reflexives, selbst- und arbeitsfeldbezogenes Weitergehen mit offenem Ausgang‘ – zeigt deutlich, dass sie sich etappenweise in und über den Werdegang entfaltet. Die einzelnen Etappen müssen auf sich selbst bezogen passen. In ihrer Laufbahn wird dies an verschiedenen, von aussen nicht logisch nachvollziehbaren Schritten. So zieht Frau N eine kaufmännische Lehre in der Textilbranche einer gymnasialen Ausbildung vor, obwohl sie eine sehr gute Schülerin ist. Nach einer nicht bestandenen Aufnahmeprüfung an einer Fachhochschule für Soziale Arbeit entscheidet sie sich erst mit zusätzlicher vorgängiger Praxiserfahrung ein zweites Mal dafür, die Prüfung in Angriff zu nehmen. Nach wenigen Monaten in einer Leitungsfunktion in einer Beratungsstelle kündigt sie diese Stelle, obwohl die Führungsfunktion mit mehr Lohn und Verantwortung ausgestattet ist und sie für sich eine Karriere im Sinne einer ständigen Weiterentwicklung anstrebt.

Bei Herrn O (Senior/Gesundheit) wird der Berufsweg in gewisser Weise zum Lebensprojekt. Sein „Doing“ – ‚Sich Beheimaten im Pflegebereich‘ – verweist auf die Bedeutung des Ar-

beitsbereiches für seinen individuellen Lebenszusammenhang. Sein Werdegang lässt sich als Wanderung durch die Arbeitswelt der Pflege beschreiben. Auffallend sind viele Stellenwechsel, die von seiner inneren Orientierung abhängen. Solange er in der Pflege am Bett das Wohl kranker Menschen fördern kann, dabei Zufriedenheit verspürt und sich im Team und in der Organisation zu Hause fühlt, verweilt er am Arbeitsplatz. Sind diese persönlichen Kriterien nicht mehr erfüllt, sucht er sich eine neue Stelle.

Der Werdegang von Herrn P (Junior/Technik) ist geprägt von der Gewissheit, dass jedes Individuum den eigenen Weg gehen muss. Aus seiner Sicht ist dies nur möglich, wenn die „inneren Werte einer Sache auch für sich selbst“ erkannt werden. Herr P sieht seine Prägungen in den „kulturellen Handschellen“ Südamerikas und in der Erfahrung, in den familiären Erwartungen gefangen zu sein. Als Migrant in der Schweiz benötigte er einige Zeit, um für sich herauszufinden, was ihm wichtig ist. Er nimmt sein in Südamerika abgebrochenes Bauingenieursstudium in der Schweiz erst wieder auf, als er im Rahmen von Forschungspraktika realisiert, dass er durch die Lösung gesellschaftlich-technischer Probleme in diesem Feld etwas bewegen und der Gesellschaft zurückgeben kann. In Bezug auf seinen Werdegang formuliert Herr P die Vorstellung, dass der Mensch „sich einen Faden, eine Linie beschaffen kann“. Diese „innere Orientierung“ hilft ihm auch dann seinen Weg zu gehen, wenn externe Gründe (bei ihm: die Liebe zu einer Schweizerin) die persönliche Situation bestimmen. Für Herrn P ist klar: "Diesen eigenen Weg sollte man zu hundert Prozent gehen".

Demgegenüber empfindet Herr Q (Professional/Technik) seinen Lebensweg als Entdeckungsreise. ‚Aufbruch in unentdeckte Welten‘ kennzeichnet sein „Doing“ und die Einstellung zu seinem Werdegang. Im Unterwegssein ist er zuversichtlich und in der Retroperspektive erscheinen ihm die verschiedenen Lebensetappen als interessanter Schatz: Schule als Überlebenskampf, eingeschlagene und wieder aufgegebene Studienrichtungen, Familiengründung, Hausmannerfahrungen während der Studienzeit, Freelancer-Erfahrungen und Lehrtätigkeiten. Zu seinem Werdegang gehören auch die Ortswechsel, die er gemeinsam mit seiner Frau zunächst probeweise vornimmt, um sich dann definitiv zu entscheiden. Obwohl er eine etablierte Position einnimmt, blickt er gespannt und mit einer offenen Haltung auf seinen weiteren Lebensweg.

### 3.6 Anmerkung zu den Idealtypen

Die fünf idealtypischen Karrieremuster sind sie in gewisser Weise anschlussfähig an bekannte Forschungsergebnisse zur Karriere. Es fällt auf den ersten Blick leicht, das Karrieremuster I (‚Konkrete Lebensposition(en) anzielen‘) der traditionellen Karriereform und das Karrieremuster V (‚Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren‘) den modernen Karriereformen ‚boundaryless bzw. protean career‘ zuzuordnen. In Ergänzung zu den bisherigen Befunden wird jedoch aus dieser Analyse deutlich, dass für ein wirkliches Verständnis unterschiedlicher Karriereverläufe nicht die äussere Form entscheidend ist, sondern das zugrunde liegende Muster der Karrierearbeit. Wir konnten feststellen, dass von aussen betrachtet Personen scheinbar eine traditionelle Karriere durchlaufen, ihre Karrieremuster sich jedoch deutlich voneinander unterscheiden. So ist es gerade mit Blick auf Personalentwicklung und die Förderung benachteiligter Personen oder Gruppen wichtig, anschlussfähige Angebote für verschiedene Karrieremuster zu entwickeln.

Ob und inwieweit sich bestimmte Karrieremuster einzelnen Personengruppen zuordnen lassen und welche Schlussfolgerungen sich aus den Ergebnissen dieser explorativen Studie ziehen lassen, wird im nächsten Kapitel diskutiert.

## **4 Karrierepraktiken in ihrer Bedeutung für Laufbahn und Karriereplanung Einleitung**

Was bedeuten die herausgearbeiteten Idealtypen des „Doing-Karriere“, die fünf Karrieremuster, für die gestellte Forschungsfrage? Zunächst einmal kann festgestellt werden, dass die herausgearbeiteten Praktiken des Karrieremachens, die Arbeit am eigenen Lebenslauf, eine deutlich höhere Differenziertheit aufweisen, als dies in den gesellschaftlichen Deutungsmustern von Karriere, wie sie sich in den individuellen Karrierevorstellungen darstellen, zum Ausdruck kommt. Auch wenn die Karriereelemente Statuserwerbs, Hingabe an die berufliche Sache und Selbstverwirklichung in allen Selbstbeschreibungen vorhanden sind, bleiben sie gegenüber den tatsächlichen Unterschieden zwischen den verschiedenen Arten der Karrierearbeit zu abstrakt.

Die Praktiken des „Doing-Karriere“ entstehen im Wechselspiel von individuellen und kollektiven Prozessen (Reckwitz 2008) und verweisen damit immer zugleich auf die einzelnen konkreten Individuen und die gesellschaftlichen Kontexte. Die fünf Idealtypen geben damit Hinweise für den gesellschaftlichen Umgang mit dem Thema Karriere einer bestimmten Personengruppe, die sich durch ein gemeinsames Ausbildungsniveau auszeichnet. Auf einer allgemeinen Ebene lässt sich feststellen, dass der Idealtyp I (Konkrete Lebenspositionen bewusst anzielen) und der Idealtyp V (Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren) das Spannungsfeld in modernen Gesellschaften sichtbar machen, in dem diese Personengruppe ihre individuellen Lebensentwürfe und ihre Karrierearbeit auf unterschiedliche Art und Weise gestalten. In Anlehnung an Bourdieu (1985) sind es strukturell die Positionen im Sozialen Raum, die – vermittelt über die Verfügung unterschiedlicher Kapitalien – etwas über den Grad der gesellschaftlichen Teilhabe aussagen. Die Ergebnisse zeigen, dass es unterschiedlichen Spielarten gibt, wie sich Personen Positionen aneignen und wie sich darüber auch Positionen in ihrer Ausgestaltung verändern können.

Ausgangspunkt war die Forschungsfrage, ob und welche Unterscheidungen sich im „Doing Karriere“ zwischen verschiedenen Personengruppen aufgrund des Geschlechts, des Berufsalters oder der Zugehörigkeit zu verschiedenen Fachkulturen ausmachen lassen. Diese Frage lässt sich aufgrund des methodischen Vorgehens nicht einfach über eine quantitative Verteilung erschliessen. Allerdings lässt die hohe Fallzahl zu, aufgrund der vorhandenen Verteilung über mögliche logische Zusammenhänge zwischen einzelnen Karrieremustern und Personengruppen nachzudenken.

## 4.1 Verteilung der Karrieremuster innerhalb des Samples

Die nachfolgende Tabelle stellt die Verteilung der Karrieremuster innerhalb des Samples dar.

Karrieremuster	absolut	relativ
Typ I Lebensposition(en) anzielen	21	25%
Typ II Ungewisse Berufs-, selbst- und Fremdbilder im Berufsweg regulieren	21	25%
Typ III Sich sicher bewegen (lassen) von und in vertrauten Bahnen	7	8%
Typ IV Werte leben können	5	6%
Typ V Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren	29	35%
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100%</b>

**Tabelle 1: Verteilung der Karrieremuster**

Es fällt auf, dass Typ V mit 35 Prozent am häufigsten und Typ IV am wenigsten vertreten ist. Der Idealtyp V (Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren) kann aus gesellschaftlicher Perspektive als Ausdruck von Individualisierungsprozessen begriffen werden. Hitzler und Honer (1994) sprechen in diesem Zusammenhang von der „Bastelexistenz“, und verstehen darunter die prinzipielle Notwendigkeit, sich bewusst für die Ausrichtung des eigenen Lebens entscheiden zu müssen, ohne verlässliche, unhinterfragte kollektiven Orientierungen zur Verfügung zu haben.<sup>7</sup> Dieser Idealtypus macht deutlich, dass Menschen sich nicht nur individuell im Berufsweg für konkrete Berufsausrichtungen entscheiden müssen. Die neue Anforderung besteht vielmehr darin, diese Entscheidungen auf und im beruflichen Weg immer wieder zu treffen, ohne zu wissen, wohin dieser Weg das eigene Selbst führt. So bekommt die aktuelle Identitätsarbeit, die Arbeit an der Sinnhaftigkeit, einen deutlich grösseren Stellenwert. Die Sinnhaftigkeit beruflicher Werdegänge ist damit immer weniger vorgegeben, sondern muss von den Individuen selbst erschlossen und kreiert werden.

<sup>7</sup> Welches „Bastelmaterial“ dem Individuum zur Verfügung steht, ist nach wie vor abhängig von der gesellschaftlichen Position, in der sich Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene befinden. Hier liegt eine wesentliche Einschränkung der Ergebnisse dieser Studie. Die fünf Idealtypen wurden aus den Praktiken von Personen gewonnen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung eine tertiäre Ausbildung abgeschlossen hatten und im Arbeitsmarkt integriert waren. Man muss davon ausgehen, dass Personen, die schon früh aus dem Ausbildungssystem ausscheiden, sich nicht in den Arbeitsmarkt integrieren können oder wollen, möglicherweise noch andere Praktiken des „Doing-Karriere“ repräsentieren.

Andererseits zeigen die Ergebnisse auch, dass die Anforderungen moderner Gesellschaften – vermittelt über Prozesse von Globalisierung, Flexibilisierung und Individualisierung – von den einzelnen Individuen auf unterschiedliche Art bewältigt werden. Das Karrieremuster III (Sich sicher bewegen lassen von und in vertrauten Bahnen) kann als eine andere Bewältigungsform der Individualisierung interpretiert werden. Dieses Karrieremuster scheint auf den ersten Blick einen Kontrapunkt zu den individuellen Unsicherheiten zu setzen.<sup>8</sup> Ob es sich hier um ein geschichtlich älteres Karrieremuster – sozusagen ein Auslaufmodell – handelt oder eine Gegenbewegung darstellt, kann aufgrund dieser Studie nicht entschieden werden. Auch das mit 25 Prozent häufig vertretene Karrieremuster II (Ungewisse Selbst- und Fremdbilder im Berufsweg regulieren) verweist auf die gesellschaftlich geforderte individuelle Karrierearbeit und offensichtlich damit einhergehende Unsicherheiten. Dieses Karrieremuster spiegelt die Arbeit des Subjekts an den gesellschaftlich zugemuteten und über die Sozialisation vermittelten Ungewissheiten. Demgegenüber scheinen Personen, die das Karrieremuster I (Lebenspositionen anzielen) praktizieren, noch davon auszugehen, dass der Erwerb konkreter Positionen eine verlässliche Basis für die individuelle Lebenssicherheit und Lebenszufriedenheit darstellt.

Die Verteilung macht deutlich, dass die Tendenzen moderner Gesellschaften, sich nicht einfach ungebrochen durchsetzen. Der genaue Blick auf die Akteurinnen und Akteure zeigt, dass wir es zeitgleich mit unterschiedlichen Bewegungen zu tun haben. Zugleich sind es die Akteurinnen und Akteure mit ihren Karrierepraktiken, die einzelne Trends in Gang setzen, in Gang halten oder auch untergehen lassen.

Warum einzelne Individuen auf unterschiedliche Muster der Karrierearbeit zurückgreifen oder diese kreieren, lässt sich im Einzelfall nur aus einer biographischen Rekonstruktion beantworten. Das Material zeigt deutlich, dass die familiäre Sozialisation einen wichtigen Kontext darstellt, in dem sich die individuellen Karrieremuster herausbilden. Die familiäre Sozialisation selbst ist eingebettet in gesellschaftliche Zusammenhänge und vermittelt über eine spezifische Berufstätigkeit der Eltern Zugänge zu unterschiedlichen Arbeitswelten. Wenn Karrieremuster als gesellschaftlich herausgebildete Praktiken verstanden werden, ist die Frage legitim, inwieweit bei der Herausbildung unterschiedlicher Karrieremuster, die verschiedenen Fachkulturen einen Beitrag leisten.

---

<sup>8</sup> Die nach wie vor stark genderorientierte Berufsauswahl von Mädchen bzw. Jungen könnte darauf hindeuten, dass dieses Muster gerade auch bei niedrig qualifizierten Personengruppen nach wie vor stark verbreitet ist.

## 4.2 Verteilung nach Fachkultur

In der nachfolgenden Tabelle wird die Verteilung der Karrieremuster nach Fachkulturen vorgestellt.

	Bereich / Branche									
	Soziale Arbeit		Gesundheit		Wirtschaft		Technik		Gesamt	
	Absolut	relativ	Absolut	Relativ	absolut	relativ	Absolut	relativ	absolut	relativ
Typ 1	3	13%	6	27%	9	45%	3	17%	21	25%
Typ 2	6	26%	5	23%	6	30%	4	22%	21	25%
Typ 3	0	0%	2	9%	3	15%	2	11%	7	8%
Typ 4	2	9%	1	5%	0	0%	2	11%	5	6%
Typ 5	12	52%	8	36%	2	10%	7	39%	29	35%
Total:	23	100%	22	100%	20	100%	18	100%	83	100%

Tabelle 2: Verteilung nach Fachkulturen

In dieser Verteilung lassen sich einige Besonderheiten feststellen. Das Karrieremuster III (Sich von und in vertrauten Bahnen bewegen lassen) ist in der Sozialen Arbeit gar nicht vertreten. Ein Grund liegt möglicherweise darin, dass in der Sozialen Arbeit kein klar hierarchisch strukturiertes Feld beruflicher Positionen existiert und damit keine klaren Laufbahnen vorgezeichnet sind, über die relativ eindeutig eine Position erreicht werden kann. Vermutlich hängt damit auch zusammen, dass das Karrieremuster I (Lebenspositionen anzielen) wenig vertreten ist. Dieser Befund korrespondiert mit der hohen Anzahl des Karrieremusters V (Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren). Es scheint, dass das Feld der Sozialen Arbeit ihre Mitarbeitenden im Karrieremuster V sozialisiert, da viele unterschiedliche Aufgaben das Berufsfeld strukturieren, aber nicht vordefinierte Laufbahnen oder hierarchisch ausdifferenzierte Positionen. Umgekehrt kann festgestellt werden, dass dieses Feld eine erfolgreiche Umsetzung des Karrieremusters V anbietet und damit entsprechende Personen anzieht. Vielleicht überrascht, dass in der Fachkultur der Technik eine ähnliche Verteilung – wenn auch nicht so stark ausgeprägt wie in der Sozialen Arbeit – festzustellen ist. Es könnte sein, dass technische Arbeitsfelder ähnlich vielfältig, aber ebenfalls nicht so klar in Positionen und Laufbahnen strukturiert sind wie die Soziale Arbeit und dass die Orientierung an inhaltlichen Aufgaben in der Karrierearbeit einen deutlich höheren Stellenwert einnimmt.

Demgegenüber kann davon ausgegangen werden, dass die Fachkultur Wirtschaft das Karrieremuster I (Lebenspositionen anzielen) deutlich präferiert. Es erstaunt daher nicht, dass

dieses „Doing“ in diesem Feld am häufigsten auftaucht, da ein wesentlicher Teil der Betriebsökonomie darin besteht, Personen für Management- und Führungsfunktionen auszubilden, die zu den statushohen Funktionen in unserer Gesellschaft gehören. Naheliegender scheint, dass diese Fachkultur das Anzielen von Positionen als wichtige Orientierung vermittelt. Nicht zufällig wurde von allen Befragten das traditionelle Karriereverständnis, der Erwerb einer statushohen Funktion (ausgedrückt in Geld, gesellschaftlicher Anerkennung und Verantwortung) klassischerweise dieser Branche zugeschrieben. In der Fachkultur Gesundheit ist das Karrieremuster I ebenfalls häufig vertreten. Auch hier lässt sich ein Bezug zum Arbeitsfeld herstellen. Im Unterschied zur Sozialen Arbeit ist dieses Feld durch klare hierarchisch Funktionen (z.B. Teamleitung, Stationsleitung, Pflegeleitung) gegliedert, in dem transparente Laufbahnen im Bereich der Führung, der Ausbildung und der Fachspezialisierung angeboten werden.

### 4.3 Verteilung nach Geschlecht

Die nachfolgende Tabelle dokumentiert die Verteilung der Karrieremuster nach Geschlecht dokumentiert.

	Geschlecht					
	Männer		Frauen		Gesamt	
	Absolut	relativ	Absolut	Relativ	absolut	relativ
Typ 1	13	32%	8	19%	21	25%
Typ 2	10	24%	11	26%	21	25%
Typ 3	4	10%	3	7%	7	8%
Typ 4	2	5%	3	7%	5	6%
Typ 5	12	29%	17	40%	29	35%
Total:	41	100%	42	100%	83	100%

**Tabelle 3: Verteilung nach Geschlecht**

Auf den ersten Blick wird deutlich, dass das Karrieremuster I (Lebenspositionen anstreben) deutlich häufiger (fast doppelt so häufig) bei Männern als bei Frauen vorkommt. Dies scheint auf den ersten Blick alle bisherigen Befunde – nämlich die mangelnde Repräsentanz von Frauen in Führungsfunktionen – zu bestätigen. Diese Interpretation führt jedoch zu einer verkürzten Betrachtungsweise, denn auch mit den anderen Karrieremustern lassen sich im Grundsatz Führungsfunktionen erreichen. Allerdings müssten dafür aus Personalentwick-

lungssicht andere Entscheidungsparameter eingeführt werden. Frauen scheinen stärker das moderne Karrieremuster V (Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren) zu repräsentieren. Dies bedeutet, dass Frauen nur dann bereit sind, Führungsfunktionen zu übernehmen, wenn es aus ihrer Perspektive sinnvoll erscheint. Allein der Positionserwerb scheint für Frauen ein zu geringer Motivator zu sein. Auffällig ist, dass Frauen, die das Karrieremuster I praktizieren, häufiger als Männer eine Lebensposition anstreben, die sich aus verschiedenen Teilpositionen in den Feldern Privates, Öffentlichkeit und Arbeit zusammensetzt. Männer mit diesem Karrieremuster sind in der Regel auf eine berufliche Position ausgerichtet.

Erkenntnisse aus der Frauenforschung belegen (Schlüter 2006), dass die Spannung von Berufs- und Familienrollen bei Frauen immer noch in hohem Masse konfliktträchtig ist, da die Verantwortung für die Doppelrolle überwiegend den Frauen überantwortet wird. Können Berufskarriere und Familienmodell nicht gleichzeitig gelebt werden, so beschreiben neuere Untersuchungen im Nacheinander verschiedener Lebensphasen (Berufstätigkeit – Familienarbeit – beruflicher Wiedereinstieg) eine Vervielfältigung weiblicher Lebensentwürfe. Ausserdem sind Frauen im Berufsleben nach wie vor mit dem Phänomen des „glass ceiling“ (gläserne Decke) konfrontiert, die sie nur selten in die Spitzenpositionen in der Wirtschaft aufsteigen lassen.<sup>9</sup> Eine Rolle spielen möglicherweise auch Konkurrenzstrukturen und Machtmentalitäten in den Unternehmungen, die Frauen von Spitzenpositionen in der Wirtschaft abhalten (MacKinsey „Frau und Karriere“ bei Kühni 2012). Auch das gesellschaftlich vorherrschende Mutterbild hemmt Frauen bei der Realisierung ihrer beruflichen Wünsche. Anders als in angelsächsischen oder nordischen Ländern gilt die Fremdbetreuung der Kinder in der Schweiz als potenziell der Entwicklung der Kinder nicht förderlich und immer noch als die zweitbeste Lösung.

Unsere Befunde zeigen eine etwas andere Facette in dieser Gleichstellungsdebatte – nämlich die Art und Weise, wie Frauen als Akteurinnen in spezifischen Karrieremustern diese Widersprüche bearbeiten. Sowohl Frauen, die das Karrieremuster I wie auch das Karrieremuster V praktizieren, verweisen auf den wichtigen Stellenwert der Sorgearbeit. Diese Tätigkeit – die sich in Hausarbeit, Familienarbeit oder ganz allgemein in der Beziehungspflege ausdrücken kann – wird gesellschaftlich deutlich geringer bewertet als die Erwerbstätigkeit. Gerade das Karrieremuster V deutet jedoch daraufhin, dass die Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten (in oder ausserhalb bezahlter Tätigkeiten) für Akteure und Akteurinnen einen immer wichtigeren Stellenwert bekommt. Daher reicht der Vereinbarkeitsdiskurs von Erwerbs- oder Familienarbeit – der nach wie vor die Sorgetätigkeit geringer als die Erwerbsarbeit wertet

---

<sup>9</sup> In der Schweiz sind gerade einmal 8.7 Prozent Frauen in Verwaltungsräten vertreten (39.5% Norwegen, 25.7% USA, 12.7% Frankreich) (Kühni 2012).

und gesellschaftlich mit Blick auf eine höhere Erwerbsquote von Frauen geführt wird – nicht aus, um die in den Karrieremustern sichtbaren Gewichtungen von Frauen und zunehmend auch von Männern entgegenzukommen. Denn immerhin praktizieren in diesem Sample bereits 29 Prozent der Männer das Karrieremuster V, das der persönlichen Sinnhaftigkeit von Rollen und Aufgaben im Werdegang eine besondere Bedeutung zumisst.

Da in unserem Sample Männer und Frauen gleich häufig, jedoch in den einzelnen Branchen unterschiedlich vertreten sind, lohnt sich ein Blick auf die nachfolgende Tabelle zur Verteilung der Karrieremuster nach Branche und Geschlecht.

	Bereich / Branche									
	Soziale Arbeit		Gesundheit		Wirtschaft		Technik		Gesamt	
	m	w	m	w	m	w	m	w	m	w
Typ 1	2/	1/	3/	3/	5/	3/	2/	1/	12	8
Typ 2	3/	3/	1/	4/	2/	4/	4/	0/	10	11
Typ 3	0/	0/	1/	1/	2/	1/	1/	1/	4	3
Typ 4	2/	0/	0/	1/	0/	0/	0/	2/	2	3
Typ 5	4/	8/	4/	4/	2/	0/	5/	2/	15	14
Total:	11/	12/	9/	13/	11/	8/	12/	6/	31/	39/
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Tabelle 4: Verteilung nach Fachkultur und Geschlecht**

Angesichts der geringen Fallzahlen pro Einheit und haben die nachfolgenden Überlegungen den Status erster Ideen. Es fällt auf, dass in den Feldern Gesundheit – in denen Männer insgesamt kaum 10 Prozent der Angestellten ausmachen – und in der Sozialen Arbeit – in denen Männer insgesamt mit knapp 30 Prozent vertreten sind – das Karrieremuster I (Lebenspositionen anzielen) gleich viel oder häufiger von Männer repräsentiert wird. Dieser Befund korrespondiert mit einer österreichischen Studie (Gönthör 2009), die zeigt, dass die ausführende Pflege und die operative Führung im Pflegebereich weiblich geprägt ist, die strategischen Pflegepositionen jedoch männlich besetzt sind. Dies kann als Hinweis darauf gedeutet werden, dass Männer die zunehmende Professionalisierung des Pflegebereiches mit ihren neuen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten besser nutzen können. Diese Schlussfolgerung – auch wenn sie aus den eigenen Zahlen so nicht ableitbar ist – korrespondiert mit der Erkenntnis, dass Männer, die in diesen Fachkulturen ihre berufliche Perspektive sehen, in der Regel Führungspositionen innehaben und diese anzielen.

Traditionelle Rollenbilder spielen in der Gleichstellungsdebatte eine wichtige Rolle. Auf dem Hintergrund unserer Befunde können wir feststellen, dass dieser Thematik bei Männern wie Frauen in ihrer Karrierearbeit eine wichtige Bedeutung zukommt. Immerhin 25 Prozent – fast in gleicher Verteilung zwischen den Geschlechtern – repräsentieren das Karrieremuster II (Unbewusste Bilder im Berufsweg regulieren). In den Fallmaterialien zeigt sich, dass diese Bilder in ihren einseitigen Zuschreibungen – oft vermittelt durch die familiäre Sozialisation, aber auch gepflegt in den Organisationskulturen – den jungen Frauen und Männer nicht wirklich bewusst sind. Hier gälte es frühzeitig, speziell in der Berufsberatung, an den mitgebrachten individuellen Bildern zu arbeiten, um sie der expliziten Verhandlung zugänglich zu machen, so dass der Handlungsspielraum im Kontext von Berufswahl und Gestaltung des eigenen Werdegangs erweitert werden kann.

Mit diesen skizzierten Schlussfolgerungen soll deutlich gemacht werden, dass die Frage der Gleichstellung und damit auch die Frage nach einer angemessenen Förderung weiblicher und männlicher Karrierewege individuell bei den Praktiken des Karrieremachens anzusetzen hat. Strukturell müsste es darum gehen, Laufbahnangebote so zu öffnen, um den unterschiedlichen Karrieremustern die gleichen Chancen einzuräumen. Mit diesem Blick könnten Förderprogramme in Unternehmungen entwickelt werden, die sich an den Besonderheiten der unterschiedlichen Karrieremuster orientieren. Denn analog der Kompatibilität zu den traditionellen Karriereformen – so kann unterstellt werden – orientieren sich die Förderprogramme in erster Linie an dem Karrieremuster I (Lebenspositionen anzielen). Dies gilt zum Beispiel auch für die personenorientierte Forschungsförderung.

#### 4.4 Verteilung der Karrieremuster nach Berufsalter

Zum Abschluss wird anhand nachfolgenden Tabelle ein kurzer Blick auf die Verteilung der Karrieremuster nach Berufsalter geworfen.

	Berufsalter							
	Juniors		Professionals		Seniors		Gesamt	
	Absolut	Relativ	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ
Typ 1	4	14%	6	23%	11	39%	21	25%
Typ 2	10	34%	7	27%	4	14%	21	25%
Typ 3	0	0%	6	23%	1	4%	7	8%
Typ 4	2	7%	1	4%	2	7%	5	6%
Typ 5	13	45%	6	23%	10	36%	29	35%
Total:	29	100%	26	100%	28	100%	83	100%

Tabelle 5: Verteilung nach Berufsalter

Die Verteilung nach Berufsalter wirft mit Blick auf die Karrieremuster die grundsätzliche Frage auf, ob und wie sich die individuellen Praktiken des Karrieremachens im Lebensverlauf verändern oder weiterentwickeln. Diese Frage kann hier nur theoretisch erörtert werden. Wir gehen davon aus, dass sich individuelle Praktiken im Rahmen der Sozialisation herausbilden und verfestigen, da alle Erkenntnisse darauf hindeuten, dass sich Individuen im Altersverlauf zunehmend stärker ihre Umwelten – ausgehend von den strukturellen Möglichkeiten ihrer gesellschaftlichen Position – im Sinne der Kompatibilität auswählen und damit die eigenen Persönlichkeitsmuster stabilisieren. Wird von dieser Annahme ausgegangen, dann liegt es auf der Hand, dass aussergewöhnliche Ereignisse (kritische Lebensereignisse), die eigenen Strukturen – hier also die Karrieremuster – in Frage stellen. Das bedeutet, dass wir von einer relativen Stabilität dieser Karrieremuster im Erwachsenenalter ausgehen.

In der Verteilung zeigt sich, dass das Karrieremuster II (Unbewusste Selbst- und Fremdbilder im Berufsweg regulieren) am häufigsten bei den Junioren und am geringsten bei den Seniors vertreten ist. Die Wahrscheinlichkeit, dass in der Berufsentwicklung diese unbewussten Bilder aufgrund ihrer Widerständigkeit zum expliziten Verhandlungsthema werden und dadurch von den Personen aufgearbeitet werden können, ist nicht von der Hand zu weisen. Allerdings müsste die Frage der Stabilität vertiefter diskutiert werden, so dass wir diese Annahme als offene Frage stehen lassen.

Die Häufigkeit des Karrieremusters V (Persönlich sinnhaften Werdegang kreieren) bei den Juniors könnte damit zusammenhängen, dass sich in dieser Altersgruppe die Wirkungen moderner Gesellschaften mit ihren Anforderungen deutlicher zeigen – oder anders ausgedrückt, dass diese Altersgruppe auf die gestellten Anforderungen mit diesem Karrieremuster reagiert. Diese Argumentation stützt sich jedoch nicht auf die Verteilung, sondern auf die theoretische Kontextualisierung (Keupp 2002, Hitzler/Hohner 1994).

Abschliessend lässt sich feststellen, dass die Identifikation von prägnanten, deutlich voneinander abgrenzbaren Karrieremustern einen anderen Blick auf die Frage nach angemessenen Personalentwicklungskonzepten oder Förderprogrammen zulässt. Die Ergebnisse zeigen, dass aus den unterschiedlichen Karriereformen allein – seien sie nun traditionell oder modern – und aus den geschlechterspezifischen gleichen oder ungleichen Verteilungen von Positionen noch keine direkten Schlussfolgerungen auf einzelne Personen oder Gruppe gezogen werden können.

## 5 Ausblick

Alle fünf Karrieremuster zeigen, wie unter aktuellen Bedingungen Frauen und Männer auf unterschiedliche Art und Weise mit den Herausforderungen des Karrieremachens im Kontext beruflicher Laufbahnen umgehen. In einem nächsten Schritt müsste geklärt werden, wie im Rahmen von Ausbildungs- und Berufsberatungen diese Karrieremuster selbst zum Thema gemacht werden können. Es erscheint uns wichtig, dass Ausbildungsorganisationen und Unternehmungen in ihren Personalentwicklungskonzepten die unterschiedlichen Karrieremuster, die sich in biographischen Prozessen herausgebildet haben, mit einbeziehen und diese zum Ausgangspunkt ihrer Beratungen machen.

Auf der Basis der erarbeiteten Ergebnisse wird von der Projektgruppe in einem nächsten Schritt ein Handbuch entwickelt, das erste Vorschläge für die differenziertere Entwicklung der Karrieretypen unterbreitet. Grundsätzlich gilt es, die bestehenden Angebote der Laufbahn- und Karriereplanung, die in den verschiedenen Branchen angeboten werden, zu hinterfragen. Schliesslich steht zu vermuten, dass sie nicht ausreichend den Interessen der Betroffenen (= Laufbahnnutzer/Laufbahnnutzerinnen) entsprechen und durch ihre Optimierung ein deutlicher Beitrag zur Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeitenden geleistet werden kann. Unternehmen engagierten sich dann automatisch stärker für eine unternehmensübergreifende eigenständige Karriereplanung ihrer Mitarbeitenden und förderten auf diese Weise das Commitment der Mitarbeiter/innen.

Grundsätzlich kann die Frage aufgeworfen werden, in welchem Ausmass die als „moderne Entwicklung“ zu betrachtenden flexiblen, eigenverantwortlichen Karrieren – wie sie am deutlichsten von unserem Typ V geleistet werden – in den Stammebelegschaften tatsächlich auch auf Branchen übergreift, die bisher andere Karrierepfade vorgesehen haben. Zu klären sind neben den Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Player und Playerinnen, die situativen Voraussetzungen, die es in einem positiven Sinne ermöglichen, Karrieren selbst zu gestalten, ohne in eine prekäre Situation zu geraten. Der Schweizer Arbeitsmarkt bietet hierfür günstige Voraussetzungen.

Unsere Aussagen und Ergebnisse basieren auf einer qualitativen Analyse. Quantitative Analysen standen nicht im Fokus. Auf ihnen beruhende Aussagen sind daher vorsichtig zu nutzen. Es wäre wünschenswert, die Typen einer einfachen Operationalisierbarkeit zugänglich zu machen und auf dieser Basis verlässlichere Aussagen zu ihrer Verbreitung zu formulieren. Eine solche Quantifizierbarkeit böte auch den Vorteil, Einflussfaktoren auf das „Doing Karriere“ zu analysieren und den Erfolg im Hinblick auf objektive und subjektive Erfolgsgrößen zu beurteilen.

Die aufgezeigten Grenzen unserer Studie machen weiteren Forschungsbedarf notwendig. In einem nächsten Schritt wären die Typen in der Berufswelt zu validieren und zu ergänzen. Neben weiteren Fachgruppen müssten andere berufliche Qualifikationsprofile berücksichtigt werden. Abhängig vom Qualifikationsstand nehmen viele Unternehmen eine Einteilung der Belegschaften in unterschiedliche Zielgruppen vor. Zielgruppenspezifisch unterscheiden sich die möglichen Laufbahn- und Karriereplanungen massiv. Im Extremfall ist für so genannte „Randbelegschaften“ – meist Arbeitskräfte, die problemlos am Arbeitsmarkt zu beschaffen sind – keine Laufbahnplanung vorgesehen. Darüber hinaus kann vermuten werden, dass sich die von uns gebildeten Fachgruppen noch näher in ihren Typen ausdifferenzieren lassen. Dies legt beispielsweise eine differenziertere Betrachtung des Samples Technik nahe, wonach sich tendenziell bereits Ingenieure, Ingenieurinnen und IT-Fachkräfte unterscheiden. Eine weitere Frage besteht in der Übertragbarkeit der gebildeten Typen auf die französischsprachige Schweiz sowie andere Länder.

## Literaturverzeichnis

- Arnold, J., Cohen, L. (2008): The psychology of careers in industrial-organizational settings: a critical but appreciative analysis. In: *International Review of Industrial-Organizational Psychology* 23, S. 1-44.
- Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (1996): *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Bimrose, J. (2008): *Theorien zu Karriere und Karriereforschung bei Frauen*. [http://www.themenpool-migration.eu/download/Themenpool\\_KarrFrauen.pdf](http://www.themenpool-migration.eu/download/Themenpool_KarrFrauen.pdf), Rev. 2009/03/03
- Becker, M. (1999): *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung*. In: *Theorie und Praxis*. 2. Auflage. Stuttgart
- Bischoff, S. (2005): Wer führt (in) die Zukunft? In: *Personalführung* 2/2005, S. 50-57.
- Bitzan, M. (2008): Geschlecht und sozialer Ausschluss. In: Anhorn, R./ Bettinger, F./ Stehr, J. (Hrsg.): *Sozialer Ausschluss und Soziale Arbeit. Positionsbestimmungen einer kritischen Theorie und Praxis Sozialer Arbeit*, Wiesbaden, S. 237-256.
- Bourdieu, P. (1985): *Sozialer Raum und "Klassen"*. Zwei Vorlesungen. Frankfurt a. M.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & Frautschy DeMuth, R. L. (2006): Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. In: *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), S. 30-47.
- Bühlmann, F. (2011): Aufstiegskarrieren in der Schweiz. In: *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* 37 (3), S.439-459.
- Bürgisser, M. (2011a): *Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch für Männer*. Bern: hep
- Bürgisser, M. (2011b): *Beruf und Familie vereinbaren – aber wie? Väter erzählen*. Bern: hep
- Chudzikowski, K. (2008): *Karrieretransitionen von Absolventinnen und Absolventen der Wirtschaftsuniversität Wien*. In: Kasper, H., Mühlbacher, J.: *Wettbewerbsvorteile durch organisationales und individuelles Kompetenzmanagement*. Wien
- Colakoglu, S. N. (2011): The impact of career boundarylessness on subjective career success. In: *The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity*. *Journal of Vocational Behavior* 79, S. 47-59.
- De Fillippi/ Arthur (1996): *Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective*. In: Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (HG.): *Boundaryless Career: a new employment principle for a new organizational era*, S. 116-131.

- Domsch, M. (2005): Auslandseinsatz von weiblichen Fach- und Führungskräften. In: Krell, G.: Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies, Wiesbaden, S. 205-228.
- Danusien, B. (2006): Machen Frauen Karriere? Gedanken zum Diskurs über Geschlecht, Beruf und "Work-Life-Balance". In: Schlüter, Anne (Hrsg): Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Wissen – Erfahrung – biographisches Lernen. Frauen- und Geschlechterforschung 2, S. 54-74.
- Eckardstein, d. v. (1971): Laufbahnplanung für Führungskräfte, Berlin
- Eby, L., Butts, T., Kockwood, A. (2003): Predictors of success in the era of the boundaryless career. In: Journal of Organizational Behavior 24 (6), S. 689-707.
- Forrier, A., Verbruggen, L. S. , Verbruggen, M. (2005): Career Counseling in the New Career Era: A Study about the Influence of Career Types, Career Satisfaction and Career Management on the Need for Career Counseling. <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/122259/1/Career>. (1.2.2012)
- Geissler, B., Oechsle, M. (1994): Lebensplanung als Konstruktion: Biographische Dilemmata und Lebenslauf-Entwürfe junger Frauen, S. 139-167. <https://pub.unibielefeld.de/luur/download?func=downloadFile&recordId=1782930&fileId=2314065> (9.4.2012)
- Gönthör, J. (2009): Alles Gender? In: Medicom. Verlag für medizinische Kommunikation. [http://www.medicom.cc/medicom-ch/inhalte/intensiv-news-schweiz/entries/INCH110/entries\\_sec/Alles-Gender-Influence-du-genre.php](http://www.medicom.cc/medicom-ch/inhalte/intensiv-news-schweiz/entries/INCH110/entries_sec/Alles-Gender-Influence-du-genre.php) (27.2.2012)
- Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., Staffelbach, B. (2009): Exploring types of career orientation: A latent class analysis approach. In: Journal of Vocational Behavior 75, S. 303-318.
- Grossholz, M. et al. (2012): Richtig flexibel – Anforderungen an innovative Personaleinsatzstrategien in KMU. In: Personalquaterly 01/12
- Gubler, M. (2011): Protean and boundaryless career orientations. Diss. Loughborough University.
- Gunz, H., Evans, M., Jalland, M. (2000): Career Boundaries in a "boundaryless" world. In: Peiperl, M., Arthur, R., Goffee, R., Morris, T. : Career Frontiers : New conceptions of working lives. Oxford.
- Hall, D.T., Mirvis, P.H. (1996): The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In: D.T. Hall (Ed.): The Career is Dead - Long Live the Career, San Francisco, S. 15-45.

- Hermann, A. (2004): *Karrieremuster im Management. Pierre Bourdieus Sozialtheorie als Ausgangspunkt für eine genderspezifische Betrachtung.* Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hitzler, R./ Honer, A. (1994): *Bastelexistenz. Über subjektive Konsequenzen der Individualisierung.* In: Beck/ Beck-Gernsheim (Hrsg.): *Risikante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften.* Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 307-315.
- Holenstein, H., Ludwig, I. (2002): *Master in Nursing Science. Eine anspruchsvolle Weiterbildung eröffnet neue Perspektiven. Evaluation des ersten pflegewissenschaftlichen Studiengangs.* Aarau/Zürich: WE'G.
- Jochmann, W., (2012): *Talentmanagement reloaded.* In: *Personalwirtschaft* 12.
- Jurczyk, K. , Lange, A. (Hrsg.) (2009): *Vaterwerden und Vatersein heute. Neue Wege – neue Chancen!* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Kattenbach, R., Lücke, J., Schlese, M., Schramm, F. (2011): *Same Same but Different: Changing Career Expectations in Germany?* In: *Zeitschrift für Personalforschung* 25, S. 292-312
- Keupp, H., Ahbe, T., Gmür, W., Höfer, R., Kraus, W., Mitzscherlich, B., Straus, F. (2002): *Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne. Erweiterte Neuauflage.* Reinbek.
- Kühni, O. (2012): *Ihr schultert das! In den Spitzenpositionen der Wirtschaft gibt es fast keine Frauen. Schuld daran sind die Schweizerinnen selbst. Höchste Zeit, das zu ändern.* In: *Die Zeit* 4, 19.1.2012.
- Kuijpers, M., Meijers, F., Gundy, C. (2011): *The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education.* In: *Journal of Vocational Behavior* 78, S. 21-30.
- Kuijpers, M.A.C.T., Scheerens, J. (2006): *Career Competencies for Modern Career.* In: *Journal of Career Development* 32 (4), S. 303-319.
- Leemann, J., Keck, A. (2005): *Der Übergang von der Ausbildung in den Beruf. Die Bedeutung von Qualifikation, Generation und Geschlecht.*  
[www.bfs.admin.ch/bfs/portal/.../publikationen.Document.51495.pdf](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/.../publikationen.Document.51495.pdf)
- Levy, R. (1998): *Formation professionnelle et segmentation sexuelle du marché de l'emploi.* *Frauenfragen* 21 (2), S. 47-51.

- Levy, R., Gauthier, J.-A., Widmer, E. (2006): Entre contraintes institutionnelle et domestique. Les parcours de vie masculins et féminins en Suisse. In : The Canadian Journal of Sociology 31 (4), S. 461–489.
- Lips-Wiersma, J., McMorland, J. (2006): Finding meaning and purpose in boundaryless careers: a framework for study and practice. In: Journal of Humanistic Psychology 46, S. 147-167.
- Maihofer, A., Baumgarten, D., Kassner, K., Wehner, N.(2010): Familiengründung und Kinderlosigkeit bei Männern. Bedingungen von Vaterschaft im Spannungsfeld zwischen alten und neuen Männlichkeitsnormen. Ergebnisse eines Forschungsprojekts. [http://genderstudies.unibas.ch/fileadmin/genderstudies/user\\_upload/redaktion/pdf/Div\\_ers/ZGS\\_Diskussionspapier\\_Maenner-Familie-Kinderlosigkeit\\_2010\\_01.pdf](http://genderstudies.unibas.ch/fileadmin/genderstudies/user_upload/redaktion/pdf/Div_ers/ZGS_Diskussionspapier_Maenner-Familie-Kinderlosigkeit_2010_01.pdf)
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyer, J., Iellatchitch, A., Schiffinger, M., Strunk, G., Ertenbuch, C., Hermann, A., Mattl, C. (2002): Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in ‚neuen‘ Karrierefeldern. In: Zeitschrift für Personalforschung 16 (3), S. 392-415. [http://rhverlag.de/Archiv/3\\_02\\_Mayrhofer.pdf](http://rhverlag.de/Archiv/3_02_Mayrhofer.pdf)
- Mayrhofer, W., Steyrer, J., Meyer, M., Strunk, G., Schiffinger, M., Iellatchitch, A. (2005): Graduates' career aspirations and individual characteristics. In: Human Resource Management Journal 15 (1), S. 38-56.
- Mayring, P. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Auflage, Weinheim/ Basel.
- Müller, R. F. (2008): Verkommt die Frauenbewegung zum Karrierecoaching? Oder Gedanken zum Bildungs- und Karrierebegriff. In: Si:So, Siegen Sozial 1, S. 1-10. <http://www.ipeec.de/images/stories/pdfdokumente/rfm%20verkommt%20die%20frauenbewegung%20zum%20karrierecoaching.pdf>
- Nabi, G.R. (2000): Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies. In: Career Development International 5, S. 91-98.
- Pro Familia Schweiz (2011): Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. St. Gallen (im Auftrag des Departements des Inneren des Kantons St.Gallen, vertreten durch das Kompetenzzentrum für Integration, Gleichstellung und Projekte).
- Pryzborski, A./ Wohlrab-Sahr, M. (2009): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, 2. Auflage, München: Oldenbourg Verlag.

- O.A. (2012): Revolutionäres Arbeitsmodell. IBM schafft den Miet-Jobber. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,druck-813388,00.html>. (24.03.2012).
- Reckwitz, A. (2008): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. In: Reckwitz, Andreas: Unschärfe Grenzen. Perspektiven der Kulturosoziologie. Bielefeld, S. 97-130.
- Singh, R., Ragins, B.R., Tharenou, P. (2009): What matters most? The relative importance of mentoring and career capital in career success. In: Journal of vocational behaviour 75, S. 56-67.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin
- Schlüter, A. (Hrsg.) (2006): Bildungs- und Karrierewege von Frauen. Wissen – Erfahrungen – biographisches Lernen. Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft 2, Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Schöne, M., Haller, S., Wigger, A. (2009): Bedürfnisse und Herausforderungen der Laufbahn- und Karriereplanung in der Sozialen Arbeit und Gesundheit. Eine Bedarfsanalyse aus der Sicht von Studierenden und Kadern. Rorschach: unveröff. Manuskript.
- Schuhmacher, F., Geschwill, R. (2009): Employer Branding, Wiesbaden.
- Stotz, W., Wedel, A. (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber, München.
- Schütze, F. (1983): Biografieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis 3, S. 283-293.
- Staehele, W.H., (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. überarb. Aufl. München .
- Strauss, A., Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim.
- Weber, M. (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen.
- Wehner, N., Maihofer, A., / Kassner, K. / Baumgarten, D. (2010). Männlichkeit und Familiengründung zwischen Persistenz und Wandel. In: FamPra - Die Praxis des Familienrechts 2, Bern, S. 295-314.

