

02 2019 | 71. Jahrgang | www.personalquarterly.de

# PERSONALquarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



## Modelle zur Laufbahngestaltung in der aktuellen Arbeitswelt

Der Beitrag der Karriereforschung für die Praxis in den Unternehmen s. 6

INTERVIEW MIT PROF. DR. ANDREAS HIRSCHI

Die einzige Veränderung im (Karriere-)Leben ist eine Konstante s. 10

SCHNEIDHOFER/LATZKE/KATTENBACH/MAYRHOFER/SCHRAMM

Generationenübergreifendes Top Sharing: Erfolgsfaktoren und Karriereimplikationen s. 16

ANDRESEN/GANSER/DOCHTMANN

Karrieremanagement für junge Akademikerinnen und Akademiker s. 22

HOFER/SPURK

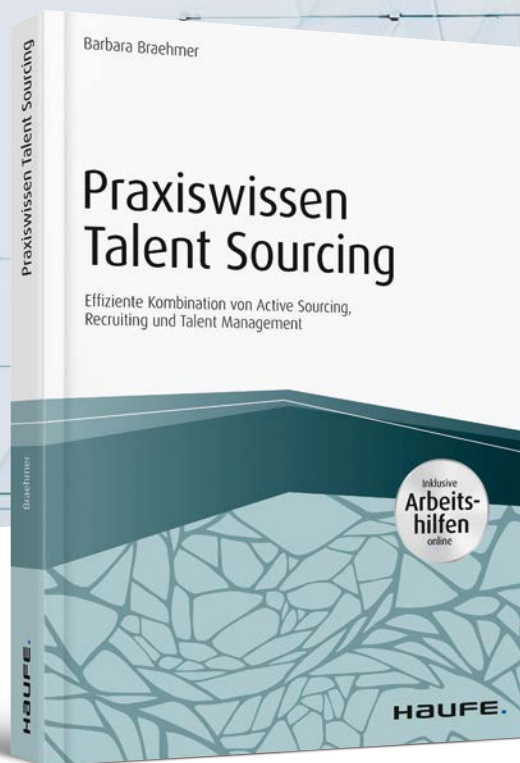
Pfadabhängigkeit in Karrieren als Erklärung für berufliche Mobilität s. 40

DLOUHY/BIEMANN

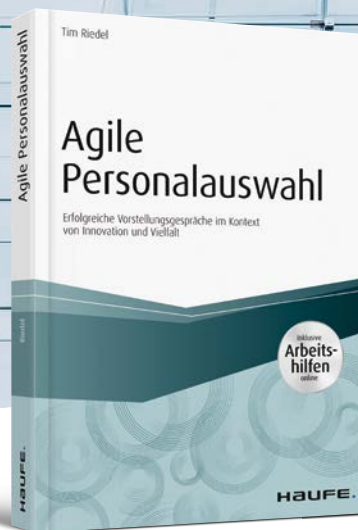
Erfolgreiche Ansätze zur Steuerung von organisationalen Veränderungsprozessen s. 46

GAIRING/WECKMÜLLER

## NEUE WEGE DER MITARBEITERFINDUNG



ISBN 978-3-648-12078-1  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]  
Erscheint Januar



ISBN 978-3-648-09599-7  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]



ISBN 978-3-648-11077-5  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]

### VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLGREICHES SOURCING

Dieses Buch erklärt, wie moderne Recruitingprozesse ablaufen. Es zeigt, wie die Mitarbeitersuche im Web funktioniert, wie Sie vorgehen müssen, um auf die passenden Kandidaten zu stoßen und gibt Tipps für die praktische Umsetzung. Das Einsteigerwerk für Neulinge und Nachschlagewerk für erfahrene Recruiter in einem!

- + **Wo und wie man die richtigen Talente findet**
- + **Sourcing-Tools und Stellenbeschreibungen**
- + **Suchanfragen erstellen: Keywords und Verbindung von Suchbegriffen**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
**[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)**  
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

## Liebe Leserinnen und Leser,



*Simone Kauffeld,  
Herausgeberin  
PERSONALquarterly*



*Daniel Spurk  
Universität Bern*

Karrieren in Organisationen verändern sich hinsichtlich verschiedener Parameter (z. B. Planbarkeit, verfügbare und attraktive Karriereoptionen, Art der Stellenwechsel). Die Veränderungen werden getrieben durch die Globalisierung der Arbeitsmärkte, sich verändernde arbeitsmarktpolitische Rahmenbedingungen, die Digitalisierung der Arbeit sowie die Flexibilisierung der Arbeitswelt insgesamt. Zudem sind Organisationen mit einem Wertewandel innerhalb von jungen, nachstrebenden Absolventenkohorten konfrontiert, auf den reagiert werden muss.

Doch inwieweit stimmt dieses Bild sich verändernder Karrieren und Laufbahnen in Organisationen mit aktuellen Zahlen des Arbeitsmarkts überein und wie werden diese Aspekte in der Forschung und der Praxis bereits berücksichtigt? Organisationen haben bereits seit den 90er-Jahren den flexiblen Mitarbeitenden gefordert. Erwerbstätige können sich demzufolge nicht mehr auf die eine Organisation oder eine einmal erlangte Beschäftigungsfähigkeit verlassen, um eine passende, gesunde und erfolgreiche Laufbahn zu gestalten. Eigeninitiative und Orientierung sind gefordert. Gleichzeitig müssen in Zeiten, in denen qualifizierte Fachkräfte gesucht werden, Organisationen Modelle entwickeln, die einzelnen Mitarbeitenden und deren Werteentwicklung sowie deren Lebensphase gerecht werden, um auch künftig als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Aber wie gut gelingt dies? Wie oft wechseln Arbeitnehmende tatsächlich den Arbeitsplatz? Wie hängen attraktive Karriereoptionen mit Leistung am Arbeitsplatz und Zufriedenheit im Privatleben zusammen? Wie können geeignete Modelle zur Personalentwicklung und Laufbahngestaltung in der aktuellen Arbeitswelt aussehen? Das sind die Fragen, die wir in diesem Heft beantworten wollen. Die Wissenschaft gewährt Einblicke, ebenso wie ein deutsches Großunternehmen: die Volkswagen AG.

*Simone Kauffeld*      *D. Spurk*

## PERSONALquarterly

Gegründet im Jahr 1949

## MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Paderborn  
 Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig  
 Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim  
 Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Koblenz

## EHRENHERAUSGEBER

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

## IMPRESSUM

**Redaktion/Schriftleitung:** Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de **Redaktion/Objektleitung:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com **Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst):** Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, Fax: 0761 89899-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com **Redaktionsassistent:** Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, Fax: 0761 89899-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com **Disclaimer:** Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. **Texteinreichung:** Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein **Autorenmerkblatt:** Dies können Sie anfordern unter: redaktion@personalquarterly.de; zum Download unter [www.haufe.de/pq](http://www.haufe.de/pq).

**Verlag:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 **Komplementäre:** Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua **Geschäftsführung:** Isabel Blank, Sandra Dittert, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies **Beiratsvorsitzende:** Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 **Umsatzsteuer-Identifikationsnummer:** DE812398835. **Leserservice:** Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: [Zeitschriften@haufe.de](mailto:Zeitschriften@haufe.de) **Anzeigen/Media Sales:** Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg; Dominik Castillo (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-751, E-Mail: [dominik.castillo@haufe-lexware.com](mailto:dominik.castillo@haufe-lexware.com); Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: [Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com](mailto:Thomas.Horejsi@haufe-lexware.com); Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: [Bernd.Junker@haufe-lexware.com](mailto:Bernd.Junker@haufe-lexware.com) **Anzeigendisposition:** Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, [Yvonne.Gobel@haufe-lexware.com](mailto:Yvonne.Gobel@haufe-lexware.com) **Erscheinungsweise:** vierteljährlich **Internetpräsenz:** [www.personalquarterly.de](http://www.personalquarterly.de) **Abonnementpreis:** Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) zu 102 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 **Copyright:** Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) **Layout:** Ruth Großer **Titelbild:** Alexander Korkin/shutterstock **Druck:** Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

## SCHWERPUNKT

- 6 Der Beitrag der Karriereforschung für die Praxis in den Organisationen  
Interview mit Prof. Dr. Andreas Hirschi
- 10 Die einzige Veränderung im (Karriere-)Leben ist eine Konstante  
Univ.-Prof. Dr. Thomas M. Schneidhofer, PD Dr. Markus Latzke, Prof. Dr. Ralph Kattenbach, o. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer und Prof. Dr. Florian Schramm
- 16 Generationenübergreifendes Top Sharing: Erfolgsfaktoren und Karriereimplikationen  
Prof. Dr. Maike Andresen, Julia Ganser und Georg Dochtman
- 22 Karrieremanagement für junge AkademikerInnen  
Annabelle Hofer und PD Dr. Daniel Spurr
- 28 Der neue Entwicklungsweg ins Management ist ein Kernelement des Kulturwandels bei Volkswagen  
Interview mit Lars Hilgers und Stephanie Rosenthal, Volkswagen AG

## NEUE FORSCHUNG

- 34 Mass career customization: A sustainable solution?  
Prof. Dr. Caroline Straub und Dr. Claartje Vinkenburg
- 40 Pfadabhängigkeit in Karrieren als Erklärung für berufliche Mobilität  
Dr. Katja Dlouhy und Prof. Dr. Torsten Biemann

## STATE OF THE ART

- 46 Erfolgreiche Ansätze zur Steuerung von organisationalen Veränderungsprozessen  
Prof. Dr. Fritz Gairing und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

## ESSENTIALS

- 50 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals  
Benjamin P. Krebs, Katharina Laske

## SERVICE

- 54 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Gebremste Neugier beim Gehalt
- 56 Forscher im Porträt: Prof. Dr. Florian Englmaier
- 58 Evidenz über den Tellerrand: Getrennte Medienwelten

# Der Beitrag der Karriereforschung für die Praxis in den Organisationen

Das Interview mit **Prof. Dr. Andreas Hirschi** führte **PD Dr. Daniel Spurk**

**PERSONALquarterly:** *Herr Hirschi, Sie waren vor Ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit bereits Laufbahnberater, jetzt forschen Sie zu Karrieren und Laufbahnen. Damit kennen Sie die Praxis und auch die Forschung. Welchen Beitrag kann die Karriereforschung für die Praxis des erfolgreichen Managements von Organisationen leisten?*

**Andreas Hirschi:** Die Karriereforschung kann helfen, Faktoren zu identifizieren, welche es Personen erlauben, ihr berufliches Potenzial auszuschöpfen und möglichst lange, motiviert und leistungsfähig in einem Unternehmen tätig zu sein. Dabei können sowohl Erkenntnisse über Determinanten der persönlichen beruflichen Zufriedenheit als auch der Arbeitsleistung gewonnen werden. Das Spezielle an der (psychologischen) Karriereforschung ist, dass sie die aktive Rolle des Individuums in der Gestaltung der eigenen Laufbahn ins Zentrum rückt. Dies wird gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Dynamik in Organisationen und auf dem Arbeitsmarkt immer wichtiger, da häufiger wichtige laufbahnrelevante Entscheidungen getroffen werden müssen und vermehrt mit Unsicherheiten (bspw. bzgl. des Arbeitsplatzes) umgegangen werden muss. Damit können wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden bei der selbstverantwortlichen Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn unterstützen können. So zeigt die Karriereforschung z. B., dass Mentoren bei der Klärung von beruflichen Zielen eine unterstützende Rolle spielen können und Menschen mit Mentoren ihre Karriere erfolgreicher gestalten. Unternehmen können auf der Basis dieser Erkenntnisse Mentoringprogramme einführen, um die Karriereentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt zu unterstützen.

**PERSONALquarterly:** *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind also zunehmend selbst für ihre Karriere- und Laufbahnentwicklung zuständig. Wie können Organisationen sie dabei unterstützen?*

**Andreas Hirschi:** Ein wichtiger Aspekt ist, dass Unternehmen berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen schaffen. Diese sollten der zunehmenden Individualität und Heterogenität von Laufbahnen gerecht werden. Dies bedeutet, dass nicht nur Führungs- und Fachkarrieren mit einem bestimmten Muster angeboten werden, sondern individuelle

Entwicklungsmöglichkeiten bestehen, welche z. B. auch horizontal verlaufen. Damit könnten Mitarbeitende in diversen Projekten Erfahrungen sammeln, ohne dass zwingend eine vorgegebene Führungs- oder Fachkarriere eingeschlagen wird. Zudem ist die aktive Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Gestaltung ihrer Laufbahn wichtig. Hier spielen Vorgesetzte eine wichtige Rolle. Sie sollten mit ihren Mitarbeitenden Laufbahnzyklen und Laufbahnphasen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestimmte Kompetenzen in Hinblick auf zukünftige Aufgaben innerhalb – aber eventuell auch außerhalb – des Unternehmens entwickeln können, planen.

**PERSONALquarterly:** *Als eine Möglichkeit des eigenen Karrieremanagements werden sog. „I-Deals“ bzw. idiosynkratische Vereinbarungen zwischen Mitarbeitenden und Organisation genannt. Was versteht man darunter und welche Vorteile bringen sie für die Organisationen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

**Andreas Hirschi:** I-Deals bzw. idiosynkratische Vereinbarungen gehen auf die individuellen Wünsche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein und versuchen eine Vereinbarung (z. B. zum Arbeitsort und zur Arbeitszeit) zu erzielen, welche sowohl für die Organisation wie auch für den einzelnen Mitarbeitenden befriedigend ist. Aufgrund der zunehmenden Individualisierung von Lebens- und Karriereverläufen können Standardformen für die Karriereentwicklung (z. B. zeitlich oder inhaltlich klar gestaffelte Laufbahnetappen), welche für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Unternehmen gelten, zunehmend weniger die Bedürfnisse der Mitarbeitenden befriedigen und abdecken. Unternehmen müssen somit zusehends die individuellen Lebensumstände und Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigen (z. B. Wunsch nach Freizeit, Wunsch nach Flexibilität, Wunsch nach Aufstieg) und versuchen, eine für beide Seiten passende Lösung zur Karriereplanung und Laufbahngestaltung zu finden. Wenn dies gelingt, werden sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher emotional mit dem Unternehmen verbunden fühlen, mehr Arbeitsengagement zeigen und länger im Unternehmen verbleiben.

**PERSONALquarterly:** *In den letzten 20 Jahren wurde viel über den Wandel in der Arbeitswelt berichtet. Im Karrierekontext wurde das Konzept der „Boundaryless Career“ sehr populär. Was versteht man darunter? Ist diese Karriereform Mythos oder Realität?*

**Andreas Hirschi:** Das Konzept der Boundaryless Career beschreibt den Umstand, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Karrieren heutzutage immer häufiger über Organisationsgrenzen hinweg entwickeln. Die persönliche Karriereplanung beschränkt sich nicht auf die Möglichkeiten, welche der gegenwärtige Arbeitgeber bieten kann. Dieser Trend lässt sich in den USA und teils auch in Europa bzw. Deutschland beobachten. Der Wechsel von einem Arbeitgeber zu einem oder mehreren anderen Arbeitgebern im Verlauf eines immer länger andauernden Berufslebens (häufig über das offizielle Rentenalter hinaus) wird immer mehr zur Normalität bei bestimmten Personengruppen (z. B. bei befristeten Verträgen, Mehrfachbeschäftigungen oder in bestimmten Branchen). Das bedeutet aber nicht, dass Personen Stabilität und Sicherheit sowie eine emotionale Verbundenheit zum Arbeitgeber nicht mehr wichtig wären. Trotz oder vielleicht gerade wegen der zunehmenden Dynamik auf dem Arbeitsmarkt sehnen sich nach wie vor viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach einem guten Arbeitgeber und einer stabilen, sicheren beruflichen Zukunft.

**PERSONALquarterly:** *Sie selbst leiten mehrere Projekte zu den bereits oben thematisierten karriererelevanten Themen, zudem berücksichtigen Sie die Laufbahnentwicklung über einen Großteil der Lebensspanne. Was sind zentrale Fragen, welche Sie derzeit beantworten möchten? Was sind erste zentrale Ergebnisse in diesen aktuellen Projekten?*

**Andreas Hirschi:** Zentrale Themen der aktuell laufenden Projekte sind z. B. die Messung, Entwicklung und Auswirkung von Berufswahlbereitschaft bei Jugendlichen. Unter Berufswahlbereitschaft verstehen wir Kompetenzen, Einstellungen und Verhaltensweisen, welche es Jugendlichen und Studierenden ermöglichen, erfolgreich von der Schule in den Arbeitsmarkt oder eine weiterführende (Berufs-)Bildung überzutreten. Hierbei haben wir auch in Kooperation mit der öffentlichen Berufsbera-



**PROF. DR. ANDREAS HIRSCHI**

Institut für Psychologie, Universität Bern

E-Mail: [andreas.hirschi@psy.unibe.ch](mailto:andreas.hirschi@psy.unibe.ch)

Andreas Hirschi ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bern. Nach dem Studium an der Universität Zürich hat er als Berufs- und Laufbahnberater gearbeitet und ein Nachdiplomstudium in Personalmanagement und Laufbahnberatung sowie eine Promotion an der Universität Zürich absolviert. Danach war er an der Pennsylvania State University, der Leuphana Universität Lüneburg und der Universität Lausanne tätig. Seine Forschung befasst sich mit der beruflichen Entwicklung über die Lebensspanne. Themenschwerpunkte beinhalten selbstgesteuertes Laufbahnmanagement, Karriere-Ressourcen, Work-Life-Balance und Berufs- und Laufbahnberatung.

tung Interventionen zur gezielten Steigerung der Berufswahlbereitschaft entwickelt und evaluiert. Erste Resultate zeigen, dass durch relativ kurze Interventionen in der Form von eintägigen Workshops zentrale Elemente der Berufswahlbereitschaft gesteigert werden können.

Ein anderes Projekt befasst sich mit den Auswirkungen und Förderungsmöglichkeiten von selbstgesteuertem Laufbahnmanagement. Hier interessiert uns, welche persönlichen und kontextuellen Faktoren Personen dazu veranlassen, mehr oder weniger aktiv in der Gestaltung der eigenen Laufbahn zu sein. Dabei zeigen unsere Resultate unter anderem, dass Optimismus gegenüber der Zukunft ein wichtiger Faktor ist, welcher Personen zu mehr selbstgesteuertem Laufbahnmanagement bringt. Zudem planen wir onlineunterstützte Interventionen zur gezielten Steigerung von Laufbahnmanagement-Kompetenzen. Wir möchten durch kurze Inputs, in denen Personen bspw. über ihre beruflichen Ziele reflektieren, die Aktivität in der Laufbahngestaltung erhöhen.

Ein weiteres Beispiel ist ein Projekt im Rahmen eines nationalen Forschungsnetzwerks zum Thema Alter in der Gesellschaft, bei dem wir die Interaktion von Beruf und Privatleben im Hinblick auf die Arbeitsmotivation und Laufbahnentwicklung von älteren Arbeitnehmenden untersuchen. Hier zeigen erste Befunde, dass Interventionen sowohl auf organisationaler Ebene (z. B. Einführung der Möglichkeit von Teilzeitarbeit) als auch auf individueller Ebene (z. B. besseres Zeitmanagement), wahrgenommene Konflikte zwischen Beruf und Privatleben signifikant vermindern können.

**PERSONALquarterly:** *Bevor Sie in diesen und anderen Projekten karriererelevantes Wissen generiert haben, waren Sie als Laufbahnberater in der Schweiz tätig. Hat Ihnen Ihr Wissen bzw. Ihre Erfahrung aus der Tätigkeit als Laufbahnberater in Ihrer eigenen Laufbahn geholfen? Was waren für Sie persönlich die Faktoren des Erfolgs?*

**Andreas Hirschi:** Mir hat sehr geholfen, dass ich nach ein paar Jahren als Laufbahnberater, im Alter von ungefähr 30 Jahren, selbst eine umfassende persönliche Standortbestimmung vorgenommen habe, bei der ich meine Interessen, Fähigkeiten und beruflichen Ziele definiert habe. Das war für mich eine wichtige Weichenstellung für meine darauf folgende akademische Karriere.

Persönlich habe ich sehr viele Konzepte aus der Laufbahnforschung umgesetzt: eine Laufbahn einschlagen, welche auf einer klaren Analyse der eigenen Interessen, Fähigkeiten und Werten basiert, proaktiv seine Laufbahn selbst gestalten und dafür Verantwortung übernehmen oder Gelegenheiten zur Karriereentwicklung erschaffen, erkennen und gezielt nutzen. So habe ich die Karriere in der Wissenschaft sehr bewusst eingeschlagen, nachdem ich mir klargemacht habe, dass die selbstbestimmte Art zu arbeiten mir einerseits sehr zusagt und auf

der anderen Seite viele meiner persönlichen Stärken sehr gut zum Tragen kommen. Zudem habe ich aktiv Gelegenheiten kreierte, indem ich mich international vernetzt habe und sich mir bietende Gelegenheiten für offene Stellen gezielt genutzt habe, auch wenn diese nicht meinem ursprünglichen Zeit- und Karriereplan entsprochen haben.

**PERSONALquarterly:** *Wenn man aktuelle Studienergebnisse berücksichtigt, was würden Sie anderen Menschen für eine erfolgreiche Karriere empfehlen? Und gibt es Besonderheiten, die man bei innerorganisationalen Karrieren berücksichtigen sollte?*

**Andreas Hirschi:** In unserer Forschung haben wir die zentralen und wissenschaftlich gut etablierten Faktoren für eine erfolgreiche berufliche Entwicklung auf eine überschaubare Anzahl von Faktoren reduziert: Nach unserem Modell spielen drei Arten von Ressourcen eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Karriere:

1. persönliches Wissen und Kompetenzen, welche man für bestimmte Berufe (Fachwissen) aber auch allgemein im Arbeitsleben (transversale Kompetenzen) benötigt,
2. die eigene Motivation für die Karriere, womit die eigenen Ziele und Zutrauen in das eigene Handeln gemeint ist, und
3. förderliche Umwelteinflüsse, welche in Form von Unterstützung durch das Unternehmen oder das private Umfeld bestehen können.

Diese Ressourcen können Personen gezielt fördern, indem sie durch verschiedene Verhaltensweisen, wie Netzwerken oder kontinuierliches Lernen, proaktiv ihre Laufbahn gestalten. Bei innerorganisationalen Karrieren sind die verfügbaren Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation relevant, also z. B. ob es berufliche Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen gibt. Ebenso spielt die Unterstützung zur persönlichen Laufbahn durch Vorgesetzte und Mentoren eine wichtige Rolle.

**PERSONALquarterly:** *Es scheint so zu sein, dass man schon viel relevantes Wissen in Bezug auf unterschiedliche Aspekte der Karriereentwicklung generieren konnte. Wie sieht aber Ihrer Meinung nach die Zukunft der Karriereforschung aus? Werden sich die Themen oder die Methodik fundamental ändern oder werden wir punktuelle Veränderungen erleben? Welche könnten dies sein?*

**Andreas Hirschi:** Ich gehe nicht davon aus, dass sich Themen oder Methodik fundamental ändern, sondern dass aktuell prominente Themen und Methoden weiterentwickelt und verfeinert werden. Ich gehe davon aus, dass Themen wie Arbeitsmarktfähigkeit, persönliche Sinnfindung im Beruf, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Umgang mit Veränderungen in der Karriere eine weiter zunehmende Bedeutung haben werden.



---

„Der Wandel der Arbeitswelt verlangt Offenheit und Flexibilität bei der persönlichen Karrieregestaltung. Organisationen können dabei unterstützen.“ Prof. Dr. Hirschi

---

**PERSONALquarterly:** *Der bereits oben erwähnte Wandel der Arbeitswelt beinhaltet auch Aspekte der Digitalisierung. Werden Karrieren und Laufbahnentwicklung dadurch zukünftig beeinflusst? Was könnten Organisationen tun, um sich hierauf vorzubereiten?*

**Andreas Hirschi:** Die Digitalisierung führt zu grundlegenden Änderungen in Arbeitsinhalten und Berufen. Einige bestehende Berufe verschwinden, neue entstehen und fast alle Berufe werden sich inhaltlich stark wandeln. So werden Berufe, welche vor allem klar standardisierte kognitive oder körperliche Aktivitäten verlangen, automatisiert werden (bspw. im Personen- und Gütertransport). In anderen Bereichen werden neue Dienstleistungen angeboten werden, welche die Anwendung von neuen Technologien unterstützen (bspw. in der Bildung). Dies verlangt eine große Offenheit und Flexibilität in der persönlichen Karrieregestaltung. Organisationen können diesen Prozess unterstützen, in dem sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der fortlaufenden Aktualisierung ihrer Arbeitsmarktfähigkeiten unterstützen. Dies kann einerseits durch gezielte Fort- und Weiterbildungen geschehen, aber auch durch das Übertragen von herausfordernden Tätigkeiten, in denen Kompetenzen angewandt und weiterentwickelt werden können.

Zukunftsweisend scheint mir zudem zu sein, dass Mitarbeitende Kompetenzen zur Selbstgestaltung ihrer Laufbahn erwerben, da Organisationen Karrieren in einem immer dynamischeren Marktumfeld nur beschränkt mittel- und langfristig gestalten können. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten somit auch befähigt werden, ihre Laufbahn selbstverantwortlich zu gestalten. Dies könnte z. B. erreicht werden, indem persönliche Laufbahnziele reflektiert werden und dann entsprechende Pläne zu deren Erreichung ausgearbeitet werden.

**PERSONALquarterly:** *Welche Veränderungen erwarten Sie zukünftig generell bei der organisationalen Laufbahngestaltung? Könnten dabei die Themen „People Analytics“ oder „Big Data“ eine Rolle spielen?*

**Andreas Hirschi:** Diese Themen werden auf jeden Fall eine große Rolle spielen. Aufgrund immer größerer Datenmengen, die besser verknüpft werden können, sind Unternehmen zusehends

in der Lage, für bestimmte Funktionen und Laufbahnen, die im Unternehmen vorhanden sind, geeignete Personen gezielt zu identifizieren. Außerdem kann aufgrund solcher Daten auch besser abgeschätzt werden, welche Entwicklungsmaßnahmen zu welchem Zeitpunkt für welche Person passend sind.

Extrem verändert hat sich zudem bereits die Rekrutierung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. So wird bspw. vermehrt auf soziale Netzwerke wie LinkedIn zurückgegriffen, um potenzielle geeignete Kandidaten gezielt und direkt anzusprechen.

# Die einzige Veränderung im (Karriere-)Leben ist eine Konstante?

Von **Univ.-Prof. Dr. Thomas M. Schneidhofer** (Privatuniversität Schloss Seeburg), **PD Dr. Markus Latzke** (FH Campus Wien), **Prof. Dr. Ralph Kattenbach** (International School of Management, Hamburg), **o. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Mayrhofer** (Wirtschaftsuniversität Wien), und **Prof. Dr. Florian Schramm** (Universität Hamburg)<sup>1</sup>

Eine aktuelle Studie von 192 Aufsätzen in vier einschlägigen Fachzeitschriften identifiziert drei Topthemen der Karriereforschung: Karriereerfolg, Karriereentscheidungen und Employability. Wichtiger ist jedoch, dass so gut wie alle betrachteten Studien betonen, dass sich Karrieren in den letzten Jahrzehnten fundamental verändert haben (Akkermanns/Kubasch, 2017). Karriereerfolg ist demnach heute etwas anderes als früher. Die Welt, in der wir leben, ist komplexer (und Entscheidungen damit schwieriger) und, um „employable“ zu bleiben, braucht es heute mehr und anderes als noch vor 30 Jahren. Globalisierung, Technologisierung und Digitalisierung sind nur drei der Kontextfaktoren, die dafür verantwortlich gemacht werden.

Die Überzeugung eines starken Wandels teilen so viele ForscherInnen und PraktikerInnen (aber nicht alle, vgl. z. B. Rodrigues/Guest, 2010; Kovalenko/Mortelmans, 2014), dass eine gewisse Parallele zu Moden und Mythen des Organisierens nahe liegt. Dies hat durchaus praktische Relevanz: In einer vermeintlich schönen neuen Arbeitswelt, die durch rasante Veränderungen immer neue Alternativen bietet, müssen Organisationen anders gestaltet werden als in einer Welt, in der die einzige Veränderung im Leben eine Konstante ist. Dies ist für HRM, aber auch für die individuelle Karriereplanung von großer Bedeutung.

Aber haben sich Karrieren wirklich so fundamental verändert? Haben Menschen heute andere Vorstellungen und Wünsche hinsichtlich ihrer Karriereverläufe? Wechseln sie häufiger den Job und den Arbeitgeber? Und liegt das daran, dass sich Wechsel dieser Tage mehr auszahlen?

Wir haben uns in den letzten Jahren intensiv mit diesen Fragen auseinandergesetzt. Dazu haben wir uns auf drei Themenbereiche konzentriert: (1) Karriereerwartungen, vor allem Aspekte der gefühlten Arbeitsplatzsicherheit, der Wechselabsichten sowie der Zukunftsaussichten hinsichtlich des eigenen Karriereverlaufs (Kattenbach/Lücke et al., 2011); (2) Arbeitsplatzwechsel, vor allem hinsichtlich der Frage, ob (und wie) sich Menschen beruflich verändern (Kattenbach/Schneidhofer et al., 2014) und wie sich das im Laufe der Zeit verändert hat, d. h. im Gegensatz zur Gedankenwelt bei (1) geht es hier um

gezeigtes Verhalten; und (3) Konsequenzen von Jobwechsell, vor allem hinsichtlich Gehalt(-szuwachs) und Zufriedenheit (-sanstieg) im Zeitverlauf (Latzke/Kattenbach et al., 2016).

Die Datengrundlage für diese Analysen stellt das Sozio-oekonomische Panel (SOEP). Diese Wiederholungsbefragung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung liefert seit 1984 Informationen auf Haushaltsebene. Die ursprüngliche Stichprobe der für Deutschland repräsentativen Befragung beinhaltet 5.921 private Haushalte, in denen alle Volljährigen umfassend zum Arbeits- und Privatleben interviewt wurden. Nach mehreren Stichprobenerweiterungen werden mittlerweile ca. 30.000 Personen in über 11.000 Haushalten einmal pro Jahr interviewt (Goebel/Grabka et al., 2018). Inkludiert sind Angaben zu Einkommen und Erwerbstätigkeit. Damit können wir Rückschlüsse für die Erwerbsbevölkerung in Deutschland wie auch für einzelne Gruppen, wie etwa Führungskräfte und hoch qualifizierte Beschäftigte, ziehen. Die Daten ermöglichen auch die Betrachtung von Einstellungen, Verhaltensweisen und Ergebnisfaktoren über die Zeit hinweg. So lassen sich Veränderungen in Karriereverläufen gut nachzeichnen.

Dieser Artikel ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden wir der Frage nachgehen, wie nahe Wandel und Stabilität einander stehen, um danach die drei erwähnten Ebenen karrierebezogener Veränderungen (Karriereerwartungen, Arbeitsplatzwechsel, Konsequenzen) zu diskutieren. Schließlich werden wir die Erkenntnisse durch eine Diskussion, die die praktische Relevanz ins Zentrum stellt, ins passende Licht rücken.

## Die einzige Veränderung im Leben ist eine Konstante?

Schon bei Goethes Faust kann man lesen: „Was ihr den Geist der Zeiten heißt, das ist im Grund der Herren eigner Geist, in dem die Zeiten sich bespiegeln.“ Was wir „radikalen Wandel“ nennen ist also vielleicht lediglich eine Projektion unserer eigenen Einstellungen und Wünsche, die wir in die Welt hinaustragen. Für unser Thema hieße das: Gehen wir von vornherein davon aus, dass sich die Welt permanent ändert, und finden wir überall Veränderungen, eben weil wir sie erwarten? Da unsere Expertise auf dem Feld der Karriereforschung liegt, formulieren wir diese Fragen um, damit wir sie empirisch auf den Prüfstand stellen können: Haben sich karrierebezogene Erwartungen, die

<sup>1</sup> Die Autoren möchten Sarah Bartsch und Aleksandra Endemann für die Hilfe bei der Überarbeitung des Manuskripts sowie den beiden ReviewerInnen für die entwicklungsfördernden Kommentare danken.

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Wie stark haben sich karrierebezogene Erwartungen, Arbeitsplatzwechsel und Ergebnisfaktoren im Laufe der Zeit verändert?

**Methodik:** Quantitative Analysen von Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP)

**Praktische Implikationen:** Der Wandel von Karrieremustern im Zeitverlauf wird von ForscherInnen wie auch von PraktikerInnen überschätzt. Dies sollte bei der Gestaltung und Bewertung von HR-Strategien, Laufbahnsystemen und auch bei der individuellen Karriereplanung berücksichtigt werden.

Häufigkeit von Stellenwechseln und deren Konsequenzen über die Zeit tatsächlich so radikal verändert, wie es der Diskurs in Wissenschaft und Praxis nahelegen (vgl. Abb. 1)?

### Die drei Ebenen möglicher Karriereveränderungen

Seit Anfang der 1990er-Jahre ist ein starker Argumentationsstrang innerhalb der Karriereforschung zu erkennen: Karrieren finden organisationsübergreifend statt, subjektive Faktoren wie Zufriedenheit innerhalb der Karriere spielen verstärkt eine Rolle und insbesondere der Gruppe der ManagerInnen und Professionals wird ein zunehmend grenzenloser, selbstbestimmter und nach eigenen Bedürfnissen gesteuerter Karriereverlauf nachgesagt (Guan/Arthur et al., 2018). Die postulierten Veränderungen schlagen sich auf drei unterschiedlichen Ebenen nieder: (1) auf der Ebene karrierebezogener Erwartungen, die Einfluss auf zukünftige Karriereentscheidungen haben. Gemeint ist die Einschätzung der eigenen Karrieresituation und -entwicklung anhand der gefühlten Arbeitsplatzsicherheit, der Fluktuationsbereitschaft und der Erwartung von beruflichen Auf- oder Abstiegen. (2) auf der Ebene karrierebezogener Verhaltensweisen, womit tatsächlich getätigte Arbeitsplatzwechsel, Aufstiege oder auch Phasen der

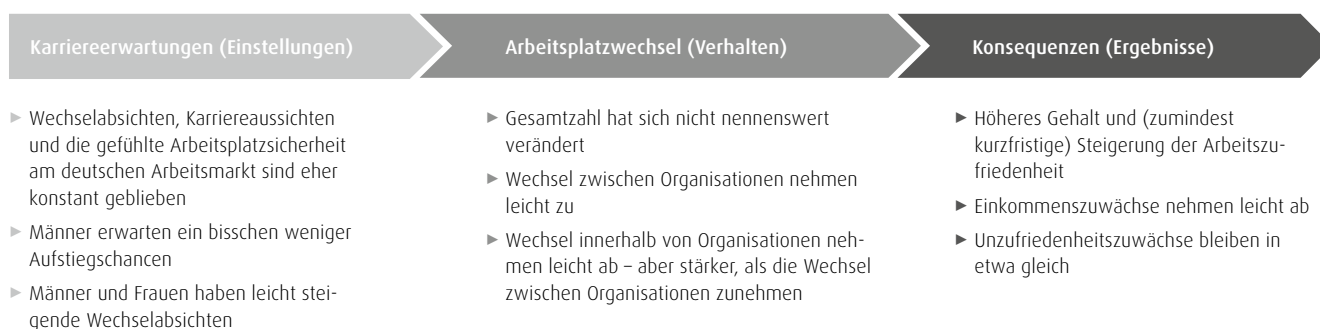
Arbeitslosigkeit gemeint sind. (3) auf der Ebene der Ergebnisse, was Resultate von realisierten Wechseln betrifft (Gehalt oder Zufriedenheit). Auf allen Ebenen haben wir untersucht, ob die postulierten Veränderungen auch empirisch zu finden sind.

### Die Veränderung von Erwartungen

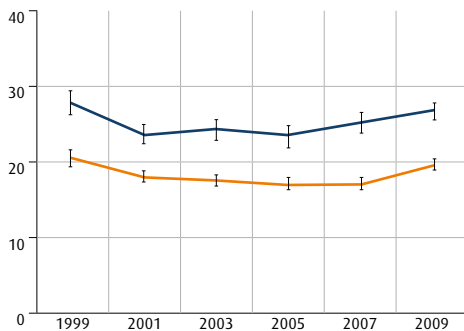
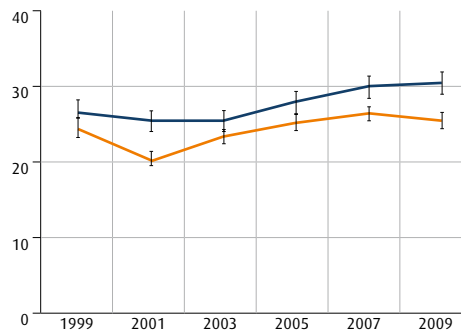
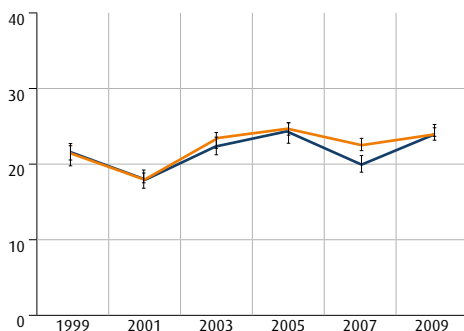
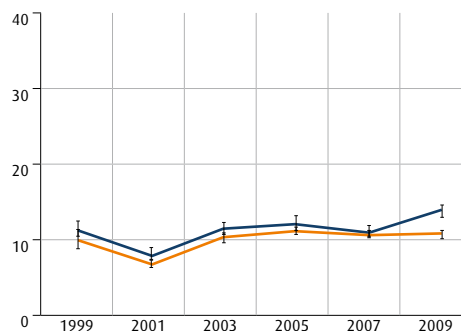
Mit unserer ersten Studie aus dem Jahr 2011 haben wir unser Augenmerk auf ManagerInnen und Angestellte gerichtet (die Stichprobengröße umfasst zwischen 991 und 1.890). Zwischen 1999 und 2009 wurden die PanelteilnehmerInnen zweijährlich befragt, wie wahrscheinlich (auf einer 11er-Skala von 0 bis 100 Prozent) verschiedene berufliche Veränderungen innerhalb der nächsten zwei Jahre für sie eintreten. Zu den Veränderungen gehörten etwa „Ihren Arbeitsplatz verlieren“ oder „von sich aus eine neue Stelle suchen“. Diese Einschätzungen bezeichnen wir als Karriereerwartungen.

Ein klarer oder gar starker Wandel der Karriereerwartungen lässt sich nicht erkennen. Männliche Angestellte erwarten leicht abnehmende Aufstiegsmöglichkeiten in Organisationen und weibliche Angestellte wie auch männliche Führungskräfte haben leicht gestiegene Wechselabsichten. Will man die Unter-

**Abb. 1: Stabilität statt radikaler Veränderungen: Veränderungen auf den Ebenen karrierebezogener Erwartungen, getätigter Wechsel und deren Konsequenzen bleiben im Zeitverlauf konstant**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 2: Veränderungen karrierebezogener Erwartungen zwischen 1999 und 2009****Aufstiegserwartung in Prozent****Wechselwahrscheinlichkeit in Prozent****Jobunsicherheit in Prozent****Abstiegserwartung in Prozent**

■ Professionisten ■ Angestellte

Quelle: Kattenbach et al., 2011

schiede in den Karriereerwartungen anhand des Zeitverlaufs erklären, so ergeben sich sehr kleine Effektstärken zwischen  $\omega^2 = .0007$  und  $\omega^2 = .013^2$ . Die Ergebnisse beziehen sich auf Männer wie Frauen, auf ManagerInnen wie auf Angestellte. Insgesamt zeigt sich, dass die untersuchten Karriereerwartungen (Wechselabsichten, Chancen für einen Auf- oder Abstieg – sowie die gefühlte Arbeitsplatzsicherheit) am deutschen Arbeitsmarkt eher konstant geblieben sind (vgl. Abb. 2).

Von dramatischen Änderungen in der Wahrnehmung kann also keine Rede sein. Denken und Handeln sind jedoch oftmals zwei unterschiedliche Dinge. Daher haben wir uns als Nächstes den Karrierehandlungen gewidmet.

### Veränderungen bei Arbeitsplatzwechseln

Auf der Basis von Panel-Daten aus dem Jahr 2012 betrachten wir Wechsel von qualifizierten Beschäftigten in Deutschland (N =

2 550-8379). Für jedes Jahr von 1985 bis 2011 sind Informationen verfügbar, ob es im vorangegangenen Jahr Veränderungen bzgl. des Arbeitsplatzes gegeben hat. Die Veränderungen lassen sich in interne („Habe innerhalb des Unternehmens die Stelle gewechselt“) und externe („Habe eine Stelle bei einem neuen Arbeitgeber angetreten“ – bei Zeitarbeitnehmern: „einschl. Tätigkeit in einem Entleihbetrieb“) Wechsel einteilen.

Die Gesamtzahl getätigter Wechsel im Zeitverlauf hat sich weder mit freiem Auge (vgl. Abb. 3) noch durch die Brille einer Regressionsanalyse entscheidend verändert. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit über den gesamten Zeitraum beträgt zwischen elf und zwölf Jahren.

Ein bemerkenswerter Befund zeigt sich, wenn Wechsel innerhalb von Organisationen – also Auf-/Ab- oder Umstiege –

<sup>2</sup> Die Effektstärke zeigt den Anteil der durch den Zeitverlauf erklärten Varianz in den Erwartungen an. Sie kann einen Wert zwischen 0 (keine Varianzaufklärung) und 1 (100% Varianzaufklärung) annehmen.

und Wechsel zwischen Organisationen getrennt voneinander betrachtet werden. Während die Anzahl interorganisationaler Wechsel leicht zunimmt, wird die Gesamtzahl an Wechseln des Arbeitsplatzes von einem Arbeitgeber zum nächsten über den Zeitverlauf durch eine Abnahme intraorganisationaler Wechsel überkompensiert. Insgesamt gibt es demnach sogar weniger Arbeitsplatzwechsel als früher. Weil Organisationen flexibler, Hierarchien flacher und Laufbahnsysteme diverser werden, geht die Anzahl an vertikalen Bewegungen in Organisationen zurück. Darüber hinaus werden laterale Bewegungen heute vermutlich nicht mehr als Wechsel des Arbeitsplatzes, sondern als ein neues Projekt im alten Job verstanden. Insgesamt sind die Veränderungen aber gering. Dies wird deutlich, wenn man kontextuelle Entwicklungen in die Betrachtung einschließt. So beeinflusst die Konjunktur, gemessen am Bruttoinlandsprodukt, die Anzahl zwischenbetrieblicher Wechsel deutlich stärker. Das deckt sich mit anderen Ergebnissen, wonach vor allem Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt einen wichtigen Einfluss haben (z. B. Biemann/Fasang et al., 2011). Es gibt auch Hinweise, dass die zunehmenden externen Wechsel innerhalb einer kleinen Personengruppe stattfinden, deren Karrieren sehr turbulent verlaufen, wohingegen jene der meisten qualifizierten Beschäftigten weiterhin Stabilität aufweisen (Endemann, 2017).

Die bisherigen Ergebnisse stützen eher relative Stabilität denn radikalen Wandel von Karrieren. Ändert sich das, wenn wir die Folgen von Arbeitsplatzwechseln berücksichtigen? Diese Ebene betrachten wir im letzten Schritt.

### Die Veränderung wechselbedingter Konsequenzen

Mit den 2015 veröffentlichten SOEP-Daten konnten wir Konsequenzen von Stellenwechseln für den Zeitraum von 1985 bis 2013 untersuchen. Wir haben  $N = 3634$  Beschäftigte mit freiwilligem Stellenwechsel hinsichtlich der Veränderungen im Gehalt und in der Arbeitszufriedenheit mit ebenso vielen Nichtwechslern verglichen, die sozio-demografisch eine große Ähnlichkeit aufwiesen, aber im gleichen Zeitraum keine Stellenveränderung hatten (statistische Zwillinge).

Das Gehalt stützt sich wie die Arbeitszufriedenheit auf Angaben der Panel-TeilnehmerInnen. Die Veränderungen ergeben sich jeweils durch einen Vergleich des betrachteten Jahres (also jenem mit einem Wechsel des Arbeitsplatzes) mit dem Vorjahr (weshalb wir erst Wechsel ab 1985 berücksichtigen können).

In seltener Einigkeit zeigt die einschlägige Forschung, dass sinkende Arbeitszufriedenheit der stärkste Auslöser für Arbeitsplatzwechsel ist und dass ein höheres Gehalt sowie eine stärkere Zufriedenheit (zumindest kurzfristig) die signifikantesten Auswirkungen davon sind. Wir haben dazu keine widersprechenden Indizien gefunden.

Überraschenderweise stellten wir jedoch fest, dass die Einkommenszuwächse im Laufe der Zeit nicht zu-, sondern abgenommen haben. Während die Zuwächse in der Karriere-

zufriedenheit nach einem Wechsel des Arbeitsplatzes konstant bleiben, fällt jener an Gehalt geringer aus als noch vor 20 Jahren. Das heißt, obwohl man nach einem Wechsel mehr verdient als vorher, ist dieses „Mehr an Gehalt“ zurückgegangen. Nichtwechsler steigen im Vergleich zu Wechslern zwar immer noch schlechter auf (genauer gesagt bleibt die Lücke zwischen beiden gleich groß), aber die Einkommenszuwächse werden für beide geringer. Aber auch hier gilt, dass strukturelle Rahmenbedingungen wie die Wirtschaftslage wichtige Einflussfaktoren darstellen, die zwar zu punktuellen Schwankungen führen, einen generellen Trend mit Ausnahme geringerer Einkommenszuwächse jedoch nicht erkennen lassen.

### Diskussion, Resümee und Implikationen für die Praxis

Es soll hier keinesfalls der Eindruck entstehen, dass es keine Veränderung gäbe, im Gegenteil: Ohne Wandel gibt es keine Konstanz. Das ist die eine Seite des Wortspiels, auf das unser Titel abzielt. Allerdings tendieren wir regelmäßig dazu, das Ausmaß zu überschätzen, in dem Veränderungen stattfinden. In Bezug auf die dominierende Ansicht, dass traditionelle organisationalen Karrieren verschwinden, wurde bereits kritisch angemerkt, dass die Behauptungen eher auf Annahmen, der Zitierung von Annahmen anderer und speziellen Fallstudien und Anekdoten beruhen (Clark, 2013).

Für Wissenschaft und Praxis erweist sich die Annahme des Wandels als vorteilhaft, wie Mayrhofer (2012) zeigt: Die ForscherInnen können den Forschungsbedarf, den sie dann auch befriedigen, damit rechtfertigen, dass vermeintlich neue Zeiten neue Fragen stellen. Auch tendieren wissenschaftliche Zeitschriften dazu, Veränderungsthematiken zu veröffentlichen. In Zeiten, in denen für WissenschaftlerInnen „publish or perish“ vorherrscht, tut man gut daran, Wandel vorauszusetzen oder zu finden. Allerdings sollte man festhalten, dass dies auch eine Chance darstellt: Es stellen sich plötzlich Forschungsfragen, die hierzu einen Gegenpol darstellen.

Auch für das Management ist die Annahme einer sich stark ändernden Umwelt vorteilhaft: Sie kann als Blaupause für organisationale Veränderungsprozesse dienen. Auch gilt es, permanent die Bereitschaft zur Reaktion auf auch nur vermeintlich stattfindende Veränderung zu signalisieren. Und es mag im Falle etwaiger Verfehlungen oder Irrwege auch entlasten. Wenn sich die Welt so schnell und unvorhersehbar verändert, wer mag ManagerInnen vorwerfen, dass sie nicht situationselastisch genug reagiert hätten?

Die zweite Seite unseres Wortspiels möchte darauf hinweisen, dass dennoch stattfindende Veränderungen eher graduell sind. Ein disruptiver Wandel karrierebezogener Dimensionen findet nicht statt. Wenn Veränderung passiert, dann in eher homöopathischen Dosen. Einzelne Personengruppen verändern ihre Einstellungen (allerdings alles andere als radikal), insgesamt gibt es weniger Wechsel als früher (allerdings nur als

Resultat leichter Zunahme interorganisationaler, und leichter Abnahme intraorganisationaler Veränderungen) und die Größe der Einkommenszuwächse durch Wechsel nimmt ab (aber Wechsel zahlen sich immer noch aus). Zufriedenheitszuwächse nach einem Wechsel bleiben überhaupt gleich. Auch hier kommen wir zu dem Schluss: Einen Hype um „Alles wird radikal anders“ muss man deswegen nicht lostreten.

Jedoch ist bei der Interpretation unserer Befunde in mancherlei Hinsicht Vorsicht geboten: So ist bspw. Deutschland (wie auch Österreich) durch einen reglementierten Arbeitsmarkt mit starkem kollektiven Arbeitsrecht charakterisiert. Möglicherweise sind die Effekte des Wandels in Regionen mit weniger Arbeitnehmerschutz ausgeprägter. Dazu sei zunächst angemerkt, dass speziell in Deutschland der Arbeitsmarkt in den letzten Jahrzehnten durchaus dereguliert wurde. Zusätzlich hat das Tarifsysteem an Prägekraft verloren. Und empirische Befunde der Analysen von Arbeitsmarktdaten anderer europäischer Länder zeigen, dass in Frankreich, in den Niederlanden, in Portugal, aber auch in Großbritannien die Betriebszugehörigkeitsdauer nicht gesunken, sondern zwischen 1992 und 2006 sogar leicht angestiegen ist (Rodrigues/Guest, 2010). Mit ein wenig Wagemut lässt sich also vermuten, dass auch hier keine große Veränderung zu finden sein wird.

Unsere Ergebnisse legen auch Konsequenzen für die Laufbahnen innerhalb der Organisation nahe. Die verringerte Anzahl interner Transitionen mag an immer flacheren Hierarchien liegen, womit Aufwärtsbewegungen nicht mehr die Norm darstellen. Vielmehr ist auch von mehreren kürzeren

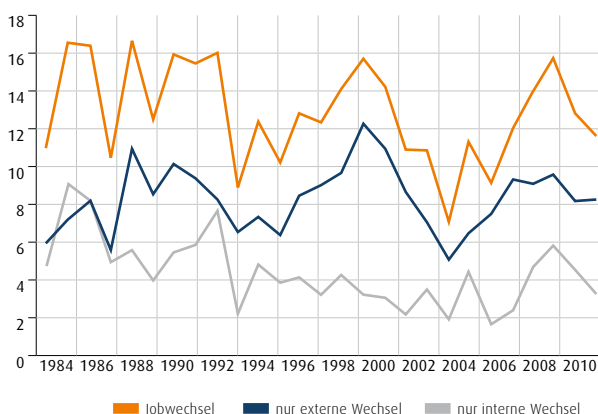
Projekten und Zunahmen an Verantwortlichkeiten auszugehen, die von den MitarbeiterInnen nicht unbedingt als interne Jobwechsel identifiziert werden, aber doch ein großes Ausmaß an Flexibilität und Weiterentwicklung mit sich bringen. Möglicherweise verändern sich also Karriererealtitäten, ohne dass sie als solche angesehen werden, eben weil Wandel zur Norm geworden ist. Das würde unsere Einschätzungen relativieren.

Darüber hinaus ist ein großes Sample wie das SOEP zugleich Segen und Fluch: Die gestellten Fragen sind nicht immer präzise so formuliert, wie wir es uns wünschen, oder die interessierenden Variablen liegen nur in bestimmten Erhebungsjahren vor. Unsere Ergebnisse aus den drei aufeinander aufbauenden Studien sind jedoch in sich konsistent, im Einklang mit anderen Befunden (z. B. Endemann, 2017) und zeigen somit eine zeitliche Stabilität bis in die jüngste Vergangenheit. Und: Kaum etwas weist auf einen radikalen Wandel seither hin.

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus unserer allgemein gehaltenen Analyse für die personalwirtschaftliche Praxis ziehen? Erstens nährt unsere Analyse die Skepsis gegenüber Moden und Mythen, die vornehmlich u. a. von Unternehmensberatungen gepflegt werden. Prognosen bleiben daher schwierig vor allem dann, wenn sie die Zukunft betreffen. Zweitens unterstreichen unsere Untersuchungen die Bedeutung der Themen Strategien und Instrumente, die mit langfristigen Beschäftigungsverhältnissen einhergehen. Die unbestrittenen Änderungen und Herausforderungen der Arbeitswelt müssen also mit recht stabilen Belegschaften bewältigt werden. Somit entstehen Herausforderungen, die in Verbindung mit der damit korrespondierenden Veränderung der Laufbahnsysteme einhergehen (vgl. dazu auch Latzke/Schneidhofer et al., 2017). Projektkarrieren sind eine passende Antwort auf verschwindende Kaminkarrieren, bei denen sukzessive Führungsverantwortung zunehmen würde. Das führt zu steigender Abwechslung von Tätigkeitsinhalten. Allerdings kriert man so auch leicht eine zweite Hierarchie, die sich in Artefakten wie skurrilen Jobbezeichnungen äußert, die vermeintliche „Aufstiege“ kennzeichnen sollen. Organisationale Karrieren sind somit nicht ein Relikt vergangener Zeiten, sondern brauchen lediglich eine Neudefinition: Weniger auf und ab, dafür mehr in die Mitte von Organisationen, die somit voluminöser (anstelle von „höher“) werden. Laufbahnsysteme sollten somit sorgfältig gestaltet sein.

Drittens tragen unsere Ergebnisse ein wenig zur Entspannung bei. Auch wenn wir nicht suggerieren, dass alles, was VerfechterInnen der Veränderungshypothese sagen, unzutreffend wäre, scheinen sich die Beschäftigungsverhältnisse nicht so radikal zu verändern. Das sollte nicht damit verwechselt werden, dass man als Personalverantwortlicher den sprichwörtlichen Kopf in den Sand stecken sollte. Auch bei graduellen Wandel sind Veränderungen in den Prozessen oder Strukturen notwendig. So hinterlässt z. B. die Digitalisierung ihren Fußabdruck in der Personalarbeit (vgl. dazu genauer z. B. Strohmeier, 2018).

**Abb. 3: Jobwechsel von leitenden Angestellten und Professionisten zwischen 1984 und 2010**



Quelle: Kattenbach et al., 2011

Diese ist aber wesentlich älter, als man meinen möchte: Zwar konnte man erst 2002 mehr Informationen digital als analog speichern (Hilbert/Lopez, 2011). Jedoch markieren ältere Innovationen wie die Brailleschrift im 19. Jahrhundert den Beginn der Digitalisierung. Die 1990er sind somit nur eine Fortsetzung eines Prozesses, der vor langer Zeit begann.

Schließlich sehen wir in den Ergebnissen auch individuelle Konsequenzen. Wenn der Zeitgeist die herrschenden Meinungen, Sitten und Gewohnheiten einer Zeit darstellt und sich diese in der Welt da draußen spiegeln (wie es Faust in seinem Dialog mit Wagner nahelegt), dann beginnt mit dem Bewusstsein um die relative Konstanz des Wandels eine Entschleunigung der Welt. Was SoziologInnen etwas unverständlich die „Dualität der Struktur“, d. h. die Wechselwirkung zwischen Handeln und Kontext, nennen, können wir alle uns zunutze machen: Wer dem Zeitgeist entsagt, der wird auch „objektiv“ weniger Komplexität und Veränderung erleben.

---

## LITERATURVERZEICHNIS

- Akkermans, J./Kubasch, S. (2017):** #Trending topics in careers: a review and future research agenda, *Career Development International*, 22, 6, 586-627.
- Biemann, T./Fasang, A. E./Grunow, D. (2011):** Do economic globalization and industry growth destabilize careers? An analysis of career complexity and career patterns over time, *Organization Studies*, 31, 12, 1639-1663.
- Clark, M. (2013):** The organizational career: not dead but in need of redefinition, *International Journal of Human Resource Management*, 24, 4, 684-703.
- Endemann, A. (2017):** Karrieremuster deutscher Führungskräfte. Analyse der Sequenzmuster, Ursachen und Auswirkungen anhand von Daten des Sozio-oekonomischen Panels, Augsburg/München.
- Goebel, J./Grabka, M. M./Liebig, S./Kroh, M./Richter, D./Schröder, C./Schupp, J. (2018):** The German Socio-Economic Panel Study (SOEP), *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik / Journal of Economics and Statistics*, Online First.
- Guan, Y./Arthur, M. B./Khapova, S. N./Hall, R. J./Lord, R. G. (2018):** Career boundarylessness and career success: A review integration and guide to future research, *Journal of Vocational Behavior*, Advance online publication.
- Hilbert, M./Lopez, P. (2011):** The world's technological capacity to store, communicate, and compute information, *Science*, 332, 6025, 60-65.
- Kattenbach, R./Lücke, J./Schlese, M./Schramm, F. (2011):** Same Same but Different – Changing Career Expectations in Germany?, *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 4, 292-312.
- Kattenbach, R./Schneidhofer, T. M./Lücke, J./Latzke, M./Loacker, B./Schramm, F./Mayrhofer, W. (2014):** A quarter of a century of job transitions in Germany, *Journal of Vocational Behavior*, 84, 49-58.
- Kovalenko, M./Mortelmans, D. (2014):** Does career type matter? Outcomes in traditional and transitional career patterns, *Journal of Vocational Behavior*, 85, 2, 238-249.
- Latzke, M./Kattenbach, R./Schneidhofer, T. M./Schramm, F./Mayrhofer, W. (2016):** Consequences of voluntary job changes in Germany: A multilevel analysis for 1985-2013, *Journal of Vocational Behavior*, 93, 139-149.
- Latzke, M./Schneidhofer, T. M./Pernkopf, K./Mayrhofer, W. (2017):** Karriereforschung – konzeptioneller Rahmen, zentrale Diskurse und neue Forschungsfelder, In: D. C. Spurk und S. Kauffmann, *Handbuch Laufbahn- und Karriereplanung*, S. 1-39, Berlin.
- Mayrhofer, W. (2012):** Falling for the Change Hype – or: (Career, HR, and OB) research should know better, *Zeitschrift für Personalforschung*, 26, 1, 77-81.
- Rodrigues, R. A./Guest, D. E. (2010):** Have careers become boundaryless?, *Human Relations*, 63, 8, 1157-1175.
- Strohmeier, S. (2018):** Smart HRM – a Delphi study on the application and consequences of the Internet of Things in Human Resource Management, *International Journal of Human Resource Management*, Online First.

---

### PROF. DR. THOMAS M. SCHNEIDHOFER

Professur für Personalmanagement und Organisation  
Privatuniversität Schloss Seeburg  
E-Mail: [thomas.schneidhofer@uni-seeburg.at](mailto:thomas.schneidhofer@uni-seeburg.at)  
<https://www.uni-seeburg.at/thomas-schneidhofer/>

---

### PD DR. MARKUS LATZKE

Forschung und Lehre, Department für  
Gesundheitswissenschaften, FH Campus Wien  
E-Mail: [markus.latzke@fh-campuswien.ac.at](mailto:markus.latzke@fh-campuswien.ac.at)  
<https://www.fh-campuswien.ac.at/die-fh/personen/detail/markus-latzke.html>

---

### PROF. DR. RALPH KATTENBACH

Professur für Psychologie und Management  
International School of Management, Hamburg  
E-MAIL: [RALPH.KATTENBACH@ISM.DE](mailto:RALPH.KATTENBACH@ISM.DE)  
<https://www.ism.de/hochschule/departments/wirtschaftspsychologie-department>

---

### O. UNIV.-PROF. DR. WOLFGANG MAYRHOFER

Professur für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes  
Management, Wirtschaftsuniversität Wien  
E-Mail: [wolfgang.mayrhofer@wu.ac.at](mailto:wolfgang.mayrhofer@wu.ac.at)  
<https://www.wu.ac.at/ivm/team/wolfgang-mayrhofer-o-univ-prof-mag-dr-rer-soc-oe/>

---

### PROF. DR. FLORIAN SCHRAMM

Professur BWL, insb. Personal und Organisation  
Universität Hamburg  
E-Mail: [florian.schramm@uni-hamburg.de](mailto:florian.schramm@uni-hamburg.de)  
<https://www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/schramm/team/schramm-florian.html>

---

## SUMMARY

**Research question:** In which respect and to which extent do career expectations, job changes, and their outcomes change over time?

**Methodology:** Quantitative analyses of the German Socio-Economic Panel (GSOEP)

**Practical implications:** Both, scientists and practitioners tend to exaggerate the change of career patterns over time. For HR strategies, career systems or individual career plans this should be considered.

---

# Generationenübergreifendes Top Sharing: Erfolgsfaktoren und Karriereimplikationen

Von Prof. Dr. Maïke Andresen, Julia Ganser und Georg Dochtmann (Otto-Friedrich-Universität Bamberg)

Im Zuge politischer, sozialer und gesellschaftlicher Veränderungen in der Arbeitswelt rückt Top Sharing in den Fokus des Personalmanagements. Unternehmen suchen bspw. aufgrund der Einführung einer gesetzlichen Frauenquote in Deutschland praktikable und wirtschaftlich sinnvolle Instrumente, um Frauen in Führungskarrieren zu fördern. Flexible Arbeitszeitmodelle wie Top Sharing ermöglichen es Beschäftigten, Familie und Beruf zu vereinbaren, und steuern dem befürchteten Karriereknick nach der Elternzeit entgegen. Top Sharing bezeichnet ein Job Sharing in Führungspositionen. Die Führungskräfte haben teils alleinige, teils gemeinsame Verantwortungsbereiche, sodass Abstimmungen im Tandem notwendig sind (Kuark, 2003).

## Kritische Erfolgsvariablen von Top Sharing

Im Rahmen einer Fallstudie wurde der Einfluss kritischer Variablen auf die effektive Zusammenarbeit von Top Sharern und deren Erfolg untersucht. Es wurde analysiert, wie die Passung der Top Sharer (Antezedenzen) auf die Zusammenarbeit innerhalb des Tandems und mit den Geführten (Prozesse) wirkt und wie diese wiederum die Arbeitsleistung des Tandems (Ergebnisse) beeinflusst (vgl. Abb. 1). Zudem wurden die mit Top Sharing verbundenen Implikationen für die Führungskarriere analysiert.

Führungseffektivität wird bedeutend durch individuelle Merkmale der Führungskraft, wie insb. Persönlichkeitsmerkmale und Basismotive der Führungsmotivation, bestimmt (DeRue/Nahrgang/Wellman/Humphrey, 2011; Furtner, 2012; Judge/Bono/Ilies/Gerhardt, 2002). Während die Forschung hinsichtlich dieser Merkmale bestimmte ideale Ausprägungen für einzelne Führungskräfte identifiziert hat, sind Abweichungen von diesem Idealprofil infolge der Notwendigkeit der Zusammenarbeit zweier Führungskräfte in einem Tandem sinnvoll. Bspw. ist Extraversion eine positive Eigenschaft einzelner Führungskräfte. Im Tandem jedoch konkurrieren extravertierte Persönlichkeiten eher, als dass sie sich ergänzen, indem sie um die Erfüllung der dominanten, führenden Rolle konkurrieren (Judge et al., 2002; Judge/Piccolo/Kosalka, 2009).

Hinsichtlich ihrer Persönlichkeit sollten Führungskräfte der Führungsforschung zufolge eine hohe Gewissenhaftigkeit auf-

weisen, da sich diese positiv auf ihre Arbeitsleistung auswirkt. Effektive Führungskräfte haben zudem eine geringe Verträglichkeit, die Voraussetzung für Durchsetzungsstärke ist, und weisen niedrige Neurotizismuswerte auf. Eine hohe Offenheit für Erfahrungen erlaubt es Führungskräften, kreativ und innovativ zu agieren. Ebenfalls sollten Führungskräfte – zwecks Interaktion mit und Überzeugung von ihren Mitarbeitenden – hoch extravertiert sein (Judge et al., 2002, 2009).

Da Tandems gemeinsam führen, erfordert es einen harmonischen Umgang, sodass eine moderat bis leicht überdurchschnittlich ausgeprägte Verträglichkeit effektiver sein könnte. Um gut im Team arbeiten zu können, sollten Tandempartner zudem hinsichtlich Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit nur gering voneinander abweichen, wohingegen für die Extraversion eine eher hohe Abweichung sinnvoller ist. Während sich eine hohe Extraversion günstig auf zwischenmenschliche Beziehungen auswirkt, ist in Gruppen eine Kombination aus hoch und niedrig Extrovertierten günstiger für die Gruppenleistung.

Neben den Persönlichkeiten der Tandempartner müssen zudem die drei Basismotive der Führungsmotivation eine Passung aufweisen, welche in das Machtmotiv, das Leistungsmotiv und das Anschlussmotiv unterteilt werden. Jedes Basismotiv setzt sich aus einem Ziel, nach etwas zu streben, und aus einem Ziel, etwas zu vermeiden, zusammen. Die Grundlage des Machtmotivs bildet der Wunsch nach Einfluss auf das umliegende Geschehen sowie das Verhalten der Mitmenschen und unterteilt sich in das „Streben nach Einfluss“ und das „Vermeiden von Kontrollverlust“. Hoch leistungsmotivierte Personen streben danach, die gestellten Anforderungen zu übertreffen, sodass sich eine Aufteilung in das „Streben nach Erfolg“ und „Vermeiden von Misserfolg“ ergibt. Das Anschlussmotiv umfasst das Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz und gliedert sich in das „Streben nach Akzeptanz“ und „Vermeiden von Ablehnung“. Die Annäherungs- und Vermeidungskomponenten jedes Motivs sollten nicht gleichzeitig hoch oder gering ausgeprägt sein, da es ansonsten zu Handlungsstillstand kommen könnte. Eine Person ist z. B. bei gleichzeitigem „Streben nach Erfolg“ und „Vermeiden von Misserfolg“ unentschlossen, ob sie eine riskante, aber Erfolg versprechende Handlung ausführen sollte.



## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Gegenstand der Studie ist die Bestimmung kritischer Erfolgsvariablen für die Effektivität von Top Sharing sowie von Karriereimplikationen.

**Methodik:** Die Fallstudie basiert auf Interviews, Fragebögen und Workshops mit einem altersgemischtem Führungskräfte-Tandem eines Unternehmens, der Vorgesetzten des Tandems, den Geführten sowie zwei Vertretern des Personalbereichs.

**Praktische Implikationen:** Generationenübergreifendes Top Sharing bietet Entwicklungsmöglichkeiten für die Tandempartner und dient der Sicherung von Erfahrungswerten und Wissen in Unternehmen.

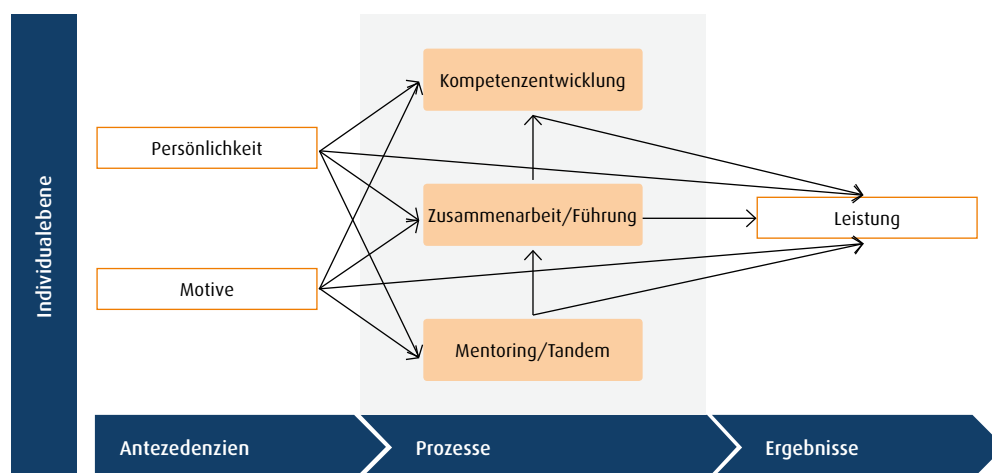
Effektive Führungskräfte weisen ein hohes Machtmotiv, ein eher überdurchschnittliches Leistungsmotiv und ein niedriges Anschlussmotiv auf (De Hoogh/Den Hartog/Koopman/Thierry/Van den Berg/Van der Weide/Wilderom, 2005; Furtner, 2012). Hoch machtmotivierte Führungskräfte beeinflussen die Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse des Teams aktiv. Führungskräfte mit hohem Leistungsmotiv streben danach, die eigenen Leistungen zu verbessern. Ein geringes Anschlussmotiv erlaubt es Führungskräften, schwierige Entscheidungen auch entgegen der Zustimmung anderer Personen zu treffen.

Führungstandems sollten keine zu großen Unterschiede in den Basismotiven aufweisen. Bei größeren Unterschieden im Anschlussmotiv könnten sich die Mitarbeitenden bei strittigen Themen eher an die Führungskraft mit dem höheren Anschlussmotiv wenden. Eine große Diskrepanz im Machtmotiv könnte dazu führen, dass die Mitarbeitenden die geringer machtmotivierte Führungskraft aufsuchen, wenn diese

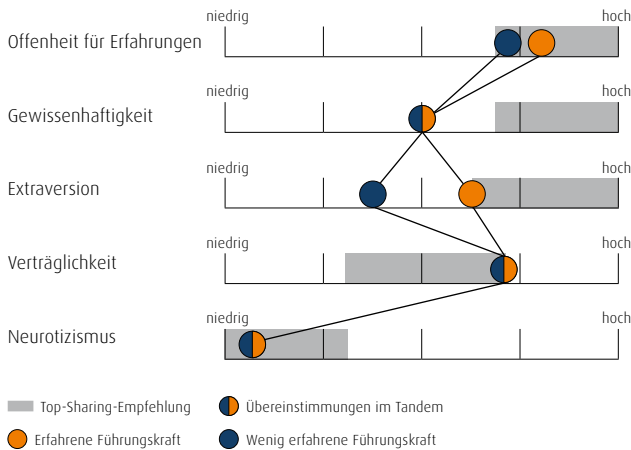
als leichter überzeugbar wahrgenommen wird. Die Passung hinsichtlich Persönlichkeit und Basismotiven wirkt sich auf die Zusammenarbeit, Mitarbeiterführung, Kompetenzentwicklung sowie das gegenseitige Mentoring der Führungskräfte aus, die mit dem Fallunternehmen als zentrale Zielgrößen festgelegt wurden.

Die Führung durch ein Tandem unterscheidet sich wesentlich von derjenigen einzelner Führungskräfte. Je ähnlicher die Führungsstile sind, desto harmonischer kann die Führung im Team gelingen. Die horizontale Führungsbeziehung innerhalb des Tandems sollte durch hohe gegenseitige Unterstützung gekennzeichnet sein (Liden/Wayne/Sparrowe, 2000). Die vertikale Führungsbeziehung mit den Geführten sollte sich durch hohe Werte und hohe Ähnlichkeit hinsichtlich des durch die Geführten wahrgenommenen Engagements, fachlichen Respekts und Loyalität auszeichnen (Dulebohn/Bommer/Liden/Brouer/Ferris, 2012). Hohe Abweichungen könnten dazu füh-

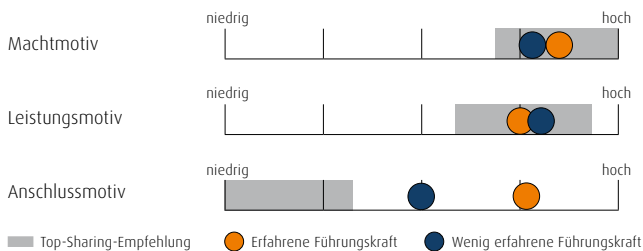
Abb. 1: Kritische Erfolgsfaktoren von Top Sharing



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 2: Soll-Ist-Persönlichkeitsprofil der Top Sharer**

Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 3: Soll-Ist-Profil der Basismotive der Führungsmotivation**

Quelle: Eigene Darstellung

ren, dass Mitarbeitende die Aufgabenerfüllung je nach persönlichem Verhältnis mit den Führungskräften und nicht nach Wichtigkeit priorisieren.

Auch die Zusammenarbeit in Tandem beeinflusst die Führungseffektivität. Ein effektives Tandem nimmt sich nicht als Konkurrenten wahr, sondern pflegt einen kooperativen Arbeitsstil. Ein Konkurrenzdenken kann durch die Kombination von Tandempartnern in unterschiedlichen Karrierephasen gemindert werden. Gemeinsame Vereinbarungen sind einzuhalten und strukturierte Übergabegespräche mit schriftlicher Dokumentation zu führen.

Die Kompetenzentwicklung stellt u. a. auf das Erlernen der Führungsrolle von einem erfahrenen Tandempartner ab und kann durch die Kombination von Führungskräften unterschiedlicher Kompetenzprofile und Lernstile gefördert werden.

Generationenübergreifendes Top Sharing bietet den Vorteil, dass beide Top Sharer durch ein Peer-Mentoring voneinan-

der lernen können, insb. bei sich ergänzenden Profilen und unterschiedlichen Karrierephasen. Im Idealfall profitieren beide gleichermaßen vom Mentoring und engagieren sich zu gleichen Teilen als Mentor und Protégé (Siegel/Mosca/Karim, 1999). Erfahrene Führungskräfte geben ihr (Führungs-)Wissen an die nächste Generation weiter und im Gegenzug unterstützen jüngere Führungskräfte das ältere Pendant z. B. bei der Nutzung neuer Medien.

Top Sharing erhöht die Leistung der Führungskräfte und führt zu höherer Produktivität infolge höherer Präsenz bei gegenseitiger Vertretung (Kuark, 2003).

### Beschreibung der Fallstudie

Grundlage der Fallstudie ist ein generationenübergreifendes Führungstandem in einem deutschen Industriekonzern, das über 14 Monate evaluiert wurde. Beide Führungskräfte sind weiblich, weisen eine mehrjährige Betriebszugehörigkeit auf und befinden sich in unterschiedlichen Karrierephasen. Die bereits führungserfahrene Tandempartnerin möchte ihr Wissen weitergeben, während sie in Altersteilzeit arbeitet. Die jüngere Tandempartnerin ohne vorherige Führungserfahrung nutzt Top Sharing, um die Führungsrolle zu erlernen und Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Die Führungskräfte waren disziplinarisch jeweils für die Hälfte der Geführten verantwortlich, wobei die Mitarbeiterbeurteilung gemeinsam erfolgte. Sämtliche Verantwortungsbereiche wurden gemeinsam übernommen.

Zur Messung der Antezedenzen, Prozesse und Leistung wurden Fragebögen, Interviews und Workshops mit dem Tandem, der Vorgesetzten, den Geführten sowie je einem Vertreter der Personalabteilung und des Bereichs Work-Life-Balance ausgewertet. Persönlichkeit und Basismotive der Führungsmotivation wurden aufgrund der Stabilitätsannahme einmalig erhoben. Kompetenzen, Zusammenarbeit, Mentoring, Führung und Leistung wurden in den Projektmonaten 3, 7 und 12 erhoben, um Veränderungsprozesse zu bestimmen.

Die Messung der Persönlichkeitsmerkmale der Top Sharer erfolgte mittels des Fragebogens von Satow (2011). Die Basismotive der Führungsmotivation wurden anhand der Skala von Felfe, Elprana, Gatzka und Stiehl (2012) erfasst. Die horizontale Führungsqualität innerhalb des Tandems wurde mit dem Team-Member-Exchange-(TMX)-Fragebogen von Trippel (2012) erhoben. Die vertikale Führung der Geführten wurde mittels des Leader-Member-Exchange-(LMX)-Fragebogens bestimmt (Paul/Schyns, 2014). Zur Messung der Zusammenarbeit wurden die in Einzelinterviews mit den Top Sharern identifizierten Normen, z. B. ein Übergabegespräch pro Woche oder Vertretung bei Abwesenheit, in einer monatlichen Erhebung online abgefragt. Die gewünschten Kompetenzen wurden in Interviews mit dem Tandem und der Vorgesetzten ermittelt (z. B. Unternehmergeist, Kundenorientierung) und die Kompetenz-

entwicklung beider Führungskräfte dann mittels Selbst- und Vorgesetztenauskunft schriftlich bestimmt. Das Peer-Mentoring wurde mittels Selbst- und Fremdeinschätzung beider Top Sharer erhoben (angepasster Fragebogen von Ragins/McFarlin, 1990). Zwecks Leistungsmessung der Top Sharer wurden zunächst in Interviews mit den Top Sharern und der Vorgesetzten Aufgaben ermittelt und die Zielerreichung dann per Fragebogen als Selbst- und Fremdbewertung erhoben. Zudem wurden die Geführten zum allgemeinen Führungserfolg schriftlich befragt, sodass ein 360-Grad-Leistungsfeedback gegeben war.

### Ergebnisse der Fallstudie eines Führungskräfte Tandems

Beide Top Sharer weisen ähnliche Persönlichkeitsprofile hinsichtlich Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Neurotizismus auf. Die ältere Führungskraft bewertet sich als extrovertierter im Vergleich zur jüngeren Führungskraft. Die Ergebnisse des Tandems in den Dimensionen Offenheit für Erfahrungen und Neurotizismus decken sich mit den Empfehlungen für erfolgreiches Top Sharing (vgl. Abb. 2). Auch bezüglich der Extraversion liegt infolge der Heterogenität eine gute Passung vor.

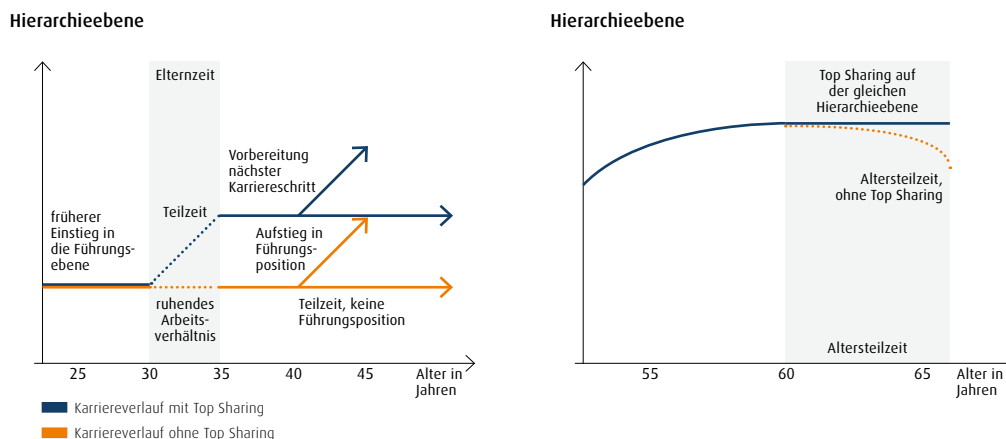
Beide Personen weisen ein ähnliches Profil der Basismotive der Führungsmotivation auf (vgl. Abb. 3). Hinsichtlich des Machtmotivs streben sie ähnlich stark nach Einfluss, jedoch vermeidet die jüngere Führungskraft den Kontrollverlust stärker als die ältere Führungskraft. Bei der jüngeren Führungskraft ist die Differenz zwischen dem „Streben nach Einfluss“ und „Vermeiden von Kontrollverlust“ groß genug, um eine Motivkonkurrenz auszuschließen (Felfe et al., 2012). Bezüglich

des Anschlussmotivs strebt die erfahrenere Führungskraft deutlich stärker nach Akzeptanz als die jüngere Führungskraft. Aufgrund dieses Unterschieds könnten Geführte einen Widerspruch in der Führung wahrnehmen. Zudem sind das „Streben nach Akzeptanz“ und die „Vermeidung von Ablehnung“ bei der jüngeren Führungskraft fast gleich ausgeprägt, wodurch Handlungsinkonsistenzen entstehen können. Im Leistungsmotiv ähneln sich die Tandempartnerinnen und haben aufgrund der entgegengesetzten Ausprägungen keine Motivkonkurrenz zu fürchten. In Übereinstimmung mit den Empfehlungen für Führungskräfte sind das Macht- und Leistungsmotiv hoch. Das Anschlussmotiv ist höher als das Ideal für einzelne Führungskräfte, aber gerade für den Teamkontext und die enge Zusammenarbeit der Partnerinnen geeignet. Nachteil jedoch ist, dass Personen mit hohem Anschlussmotiv dazu neigen, nicht unabhängig von der Zustimmung anderer schwierige Entscheidungen zu treffen. Für die Führung besteht die Gefahr, dass Geführte bei strittigen Themen eher die Führungskraft mit einem hohen Anschlussmotiv ansprechen.

Die Ergebnisse zeigen, dass beide Personen nicht nur in ihren individuellen Ausprägungen der Persönlichkeitsmerkmale und Basismotive für die Rolle als Führungskraft geeignet sind, sondern auch in der Kombination beider Profile als Team harmonieren. Das höhere „Streben nach Erfolg“ der jüngeren Führungskraft kann durch die unterschiedlichen Karrierestufen der Top Sharer begründet werden.

Die horizontale Führungsqualität innerhalb des Tandems weist keine großen Schwankungen über die Zeit in den Subdimensionen „gegenseitige Unterstützung“ und „Qualität des

Abb. 4: Schematischer Karriereverlauf mit und ohne Top Sharing



Quelle: Eigene Darstellung

Arbeitsverhältnisses“ in der Einschätzung beider Führungskräfte auf. Das Arbeitsverhältnis wurde von beiden als sehr gut bewertet, sodass es keiner weiteren Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit bedurfte. In der Subdimension Feedback variieren die Aussagen der jüngeren Führungskraft stärker als bei der älteren Führungskraft, indem zum ersten Messzeitpunkt weniger Feedback von der jüngeren Führungskraft wahrgenommen wurde als zum zweiten Messzeitpunkt. Somit kommt die erfahrenere Führungskraft ihrer Mentorenrolle im Zeitverlauf stärker nach.

Die vertikale Führungsqualität weist eine (leicht) überdurchschnittlich gute Beziehung der Mitarbeitenden zu den Führungskräften auf. In den Dimensionen Loyalität und fachlicher Respekt geben die Geführten an, eine ähnlich starke Beziehung zu beiden Führungskräften zu haben. Die Zuneigung der Mitarbeitenden gegenüber der jüngeren Führungskraft ist höher im Vergleich zur erfahreneren Führungskraft, wobei sich die Werte im Zeitverlauf annähern. Die Geführten begründen ihr Engagement, Aufgaben für die Führungskraft auszuführen, mit der Arbeit für das eigene Wohl und das des Unternehmens, aber nicht dem Wohl ihrer Führungskräfte. Da die Verantwortungsbereiche innerhalb des Tandems nicht aufgeteilt wurden, kam es seitens der Geführten zu Irritationen hinsichtlich der Zuständigkeiten und erhöhtem Kommunikationsaufwand.

Indikatoren der Qualität der Zusammenarbeit im Tandem sind u. a. die Dauer der Übergabegespräche sowie das resultierende wahrgenommene Verständnis. Die Gesprächsdauer variierte zwischen 10 und 120 Minuten in Abhängigkeit von den Tätigkeiten je Woche und dem Bedarf. Das Verständnis wurde stets als gut bis sehr gut bewertet.

Die Kompetenzen liegen sowohl in der Bewertung der Vorgesetzten als auch der Selbstauskunft zu allen Messzeitpunkten über dem Mittelwert der Bewertungsskala, wobei sie zum dritten Messzeitpunkt signifikant besser bewertet wurden als zuvor. In den Kompetenzen Lösungsfindung, Entwicklung, Unternehmergeist und Kundenfokussierung nahmen beide Führungskräfte eine deutliche Verbesserung durch die Lernprozesse im Top Sharing wahr. Die Kompetenzentwicklung schätzen die Führungskräfte in ihrer Selbstauskunft stärker ein als ihre Vorgesetzte.

Während ein Peer-Mentoring bei Top Sharing erstrebenswert ist, verfolgt das betrachtete Tandem eher einen klassischen Mentoringansatz, bei dem die erfahrene Führungskraft stärker als Mentorin und die jüngere Partnerin als Protégé agiert. In den karrierebezogenen Subdimensionen Sponsoring, Coaching, Herausforderung und Bekanntmachung agierte die erfahrenere Führungskraft erwartungsgemäß stärker als Mentorin.

Hinsichtlich des Leistungsniveaus wurde von dem Tandem und der Vorgesetzten die Zielerreichung mit 100% bewertet. Auch von den Geführten wurden die Leistungen beider Führungskräfte als gut bis sehr gut bewertet. Die jüngere Führungskraft gab an, dass

sie bei der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben stark von den Erfahrungen ihrer Partnerin profitierte. Die Beurteilung der Erfüllung der Führungserwartungen durch die Mitarbeitenden blieb für die erfahrene Führungskraft stabil, wohingegen die jüngere Führungskraft in der Bewertung zum zweiten Messzeitpunkt abfiel. In dieser Zeit übernahm sie ein Projekt außerhalb des Tandems, gekoppelt mit weniger Präsenz im Team.

Im Hinblick auf die Karriereentwicklung bot Top Sharing Vorteile für beide Partnerinnen. Der aufstrebenden Führungskraft ermöglichte es den früheren Einstieg in die Führungslaufbahn, indem sie an der Seite einer erfahrenen Führungskraft in die neue Rolle schrittweise eingeführt wurde. Auch erlaubte Top Sharing ihr, nach der Geburt des Kindes früher wieder beruflich einzusteigen und in Teilzeit einen Karriereschritt zu vollziehen. Im Vergleich zu einer Karriere ohne Top Sharing zeigt sich in der Praxis hingegen häufig, dass der weitere Karrierepfad nach der Elternzeit ungewiss ist, da die Rückkehr in eine Führungsposition (v. a. in Teilzeit) nicht immer sichergestellt werden kann. Für erfahrene Führungskräfte stellt sich mit Top Sharing nicht mehr die Frage, ob die Führungsposition aufzugeben ist, da sie mit reduzierter Arbeitszeit weitergeführt werden kann. Zusätzlich geht bei einer Führungskarriere ohne Top Sharing im Vergleich mehr Erfahrung und Firmenwissen mit Ausscheiden einer Führungskraft aus dem Unternehmen verloren. Aufgrund unterschiedlicher Karriereambitionen von Tandempartnern verschiedener Generationen liegt keine Konkurrenz hinsichtlich anschließender Karriereschritte vor.

### Praktische Implikationen

Die Passung der Tandempartner stellt eines der wichtigsten Kriterien für erfolgreiches Top Sharing dar. Die Führungskräfte müssen nicht nur in ihrer Führungsmotivation, der Persönlichkeit und den Karriereambitionen zueinander passen, sondern für eine gute Zusammenarbeit auch Sympathie, Respekt und gegenseitiges Vertrauen aufweisen. Das Personalmanagement sollte daher bei der Bildung passender Tandems unterstützend zur Seite stehen und den anfänglichen Arbeitsmehraufwand für alle Beteiligten transparent kommunizieren. Eine Begleitung des Veränderungsprozesses und ein Coaching des Tandems wie insbesondere auch der Geführten zwecks Teamentwicklung ist im ersten Jahr hilfreich.

Top Sharing bedarf klarer Regeln und Absprachen. Es ist anzuraten, die Konstellation des Führungstandems im Unternehmen offen nicht nur gegenüber dem eigenen Team, sondern auch den angrenzenden Abteilungen, Stakeholdern und dem Management zu kommunizieren sowie eindeutige Kommunikationswege und Regelungen für die Zusammenarbeit zu definieren. Nach innen ist eine klare Verteilung der Verantwortungsbereiche und dessen Kommunikation wichtig. Die Geführten müssen informiert sein, welche Führungskraft disziplinarisch vorgesetzt ist und wer für welche Themen ver-

verantwortlich zeichnet. Um die Kontinuität in der Führung zu gewährleisten, sind strukturierte Übergabegespräche notwendig.

Mittels Mentoring können Erfahrungen ausgetauscht und die Kompetenzentwicklung der Top Sharer gefördert werden. Auch bei Tandempartnern in ähnlichen Karrierephasen ist darauf zu achten, dass die Partner beide Rollen einnehmen, da ansonsten eine ungleiche Rollenverteilung wahrgenommen werden kann. Mithilfe eines generationenübergreifenden Tandems in unterschiedlichen Karrierephasen wird das Problem eines möglichen Konkurrenzdenkens hinsichtlich nächster Karriereschritte umgangen. Bei Tandems auf gleicher Karrierestufe bedarf es einer ausreichenden Zahl an Führungspositionen auf nächster Ebene, um Konkurrenz zu umgehen.

Zusammenfassend bietet eine Führungskarriere mit Top Sharing den Vorteil, dass sich der Einstieg in die Führungsebene früher vollziehen und die Führungskarriere länger andauern kann. Eine Win-win-Situation ergibt sich daraus, dass Top Sharing – geschlechtsunabhängig und in allen Karrierephasen – die Vereinbarkeit der Führungskarriere mit privaten Verpflichtungen unterstützen kann, beide Führungskräfte Entwicklungsmöglichkeiten erhalten und voneinander lernen können, wohingegen Unternehmen Vorteile bei Wissensmanagement, Personalentwicklung und Nachfolgeplanung haben.



#### PROF. DR. MAIKE ANDRESEN

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre  
insbes. Personalmanagement und Organisa-  
tional Behaviour an der Fakultät für Sozial-  
und Wirtschaftswissenschaften  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
E-Mail: [maike.andresen@uni-bamberg.de](mailto:maike.andresen@uni-bamberg.de)  
[www.uni-bamberg.de/bwl-personal/](http://www.uni-bamberg.de/bwl-personal/)



#### JULIA GANSER M.SC.

Fakultät für Sozial- und Wirtschafts-  
wissenschaften  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
E-Mail: [julia.ganser@uni-bamberg.de](mailto:julia.ganser@uni-bamberg.de)  
[www.uni-bamberg.de/bwl-personal/](http://www.uni-bamberg.de/bwl-personal/)

#### GEORG DOCHTMANN

Fakultät für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
E-Mail: [georg.dochtmann@uni-bamberg.de](mailto:georg.dochtmann@uni-bamberg.de)  
[www.uni-bamberg.de/bwl-personal/](http://www.uni-bamberg.de/bwl-personal/)

#### SUMMARY

**Research question:** The study aims to identify critical success variables for effective top sharing and to derive career implications.

**Methodology:** The case study is based on interviews, questionnaires, and workshops with a mixed-age leadership tandem in one company, the tandem's supervisor, the employees and two representatives in the HR area.

**Practical implications:** Top sharing offers a variety of development and learning opportunities for tandem partners and companies can benefit from knowledge retention.

#### LITERATURVERZEICHNIS

De Hoogh, A. H./Den Hartog, D. N./Koopman, P. L./Thierry, H./Van den Berg, P. T./Van der Weide, J. G./Wildermom, C. P. (2005): Leader motives, charismatic leadership, and subordinates' work attitude in the profit and voluntary sector. *The Leadership Quarterly*, 16, 1, S. 17-38.

DeRue, D. S./Nahrgang, J. D./Wellman, N./Humphrey, S. E. (2011): Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 1, S. 7-52.

Dulebohn, J. H./Bommer, W. H./Liden, R. C./Brouer, R. L./Ferris, G. R. (2012): A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 6, S. 1715-1759.

Felfe, J./Elprana, G./Gatzka, M./Stiehl, S. (2012): FÜMO Hamburger Führungsmotivationsinventar, Göttingen.

Furtner, M. R. (2012): Wie beeinflussen Motive das Führungsverhalten? *Psychologie des Alltagshandelns*, 5, 2, S. 52-65.

Judge, T. A./Bono, J. E./Ilies, R./Gerhardt, M. W. (2002): Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, S. 765-780.

Judge, T. A./Piccolo, R. F./Kosalka, T. (2009): The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20, 6, S. 855-875.

Kuark, J. K. (2003): Das Modell Top Sharing. *Gemeinsam an der Spitze*, Lenzburg.

Liden, R. C./Wayne, S. J./Sparrowe, R. T. (2000): An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 3, S. 407-416.

Paul, T./Schyns, B. (2014): Individualisierter Führungsstil. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. doi:10.6102/zis24

Ragins, B. R./McFarlin, D. B. (1990): Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 3, S. 321-339.

Satow, L. (2011): Psychomeda Big-Five-Persönlichkeitstest (BST): Skaldokumentation und Normen. <https://www.psychomeda.de>.

Siegel, P. H./Mosca, J. B./Karim, K. B. (1999): The role of mentoring professional accountants: a global perspective. *Managerial Finance*, 25, 2, S. 30-44.

Trippel, C. (2012): Selbstwirksamkeit von selbststeuernden Teams und ihren unmittelbaren Vorgesetzten: Zusammenhänge mit Konflikten, Zusammenarbeit, Führung und Leistung (Dissertation), Mannheim. [https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/29975/1/Trippel\\_Dissertation.pdf](https://ub-madoc.bib.uni-mannheim.de/29975/1/Trippel_Dissertation.pdf)

# Karrieremanagement für AkademikerInnen

Welche Rolle spielen innerbetriebliche Karrieremöglichkeiten und organisationale Laufbahnunterstützung bei jungen AkademikerInnen?

Von **Annabelle Hofer** und **PD Dr. Daniel Spurk** (Universität Bern)

Schlagzeilen wie „Don't Hold Us Back: Motivate Employees with Opportunities for Growth at Work“<sup>1</sup> und „Millennials Want Jobs to Be Development Opportunities“<sup>2</sup> verdeutlichen, wie wichtig Karrieremöglichkeiten und Laufbahnunterstützung seitens der Organisation für Arbeitnehmende sein können. Das organisationale Karrieremanagement im Sinne einer zielgerichteten Planung von innerbetrieblichen Karrieremöglichkeiten (z. B. Talentprogramme, Fach- oder Führungskräfteaufbahnen) und der individuellen Unterstützung der Laufbahnen von jungen AkademikerInnen hat in Unternehmen und in der Forschung an Bedeutung gewonnen (Hirschi, 2018). Dabei gilt es, passgenaue, individuelle innerbetriebliche Karrieremöglichkeiten für hochgebildete AkademikerInnen innerhalb der Organisation zu ermöglichen, um aktuelle und zukünftige Leistungsträger längerfristig an die Organisation zu binden. Dies kann durch flexiblere Karrieresysteme in Organisationen, ein Angebot an horizontalen innerbetrieblichen Karrieremöglichkeiten sowie das Fokussieren auf Minizyklen im Sinne kurzfristiger Lernerfahrungen innerhalb der Laufbahnentwicklung, erreicht werden (Hirschi, 2018). Im Kontext der Laufbahnentwicklung junger AkademikerInnen wird diese Thematik besonders relevant (Baumeler/Hirschi, 2018), da neue und anspruchsvolle Ziele und Anforderungen sowohl im Arbeits- als auch im Privatleben entwickelt sowie gestellt werden. Zu den zentralen Herausforderungen zählen die Sozialisation in der Organisation, das Entwickeln weiterer Kompetenzen, das Erreichen von Laufbahnzielen, Familiengründung sowie die Integration von verschiedenen Lebensbereichen (Baumeler/Hirschi, 2018). Um diesen verschiedenen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es passender innerbetrieblicher Karrieremöglichkeiten und organisationaler Laufbahnunterstützung für junge AkademikerInnen (Baumeler/Hirschi, 2018).

## Innerbetriebliche Karrieremöglichkeiten und organisationale Laufbahnunterstützung

Wahrgenommene innerbetriebliche Karrieremöglichkeiten (IKM) stellen Überzeugungen der Arbeitnehmenden dar, dass es innerhalb der Organisation Stellen, Positionen oder interessante Aufstiegsmöglichkeiten gibt, welche zu den eigenen Lauf-

bahnzielen und Interessen passen (Hirschi/Nagy/Baumeler/Johnston/Spurk, 2018; Kraimer/Seibert/Wayne/Liden/Bravo, 2011, S. 486). Beispiele für IKM sind Arbeitsstellen innerhalb der Organisation, welche zu den angestrebten Laufbahnzielen passen. Die organisationale Laufbahnunterstützung (OLBU) bezieht sich hingegen darauf, inwieweit die aktuelle Organisation die individuelle berufliche Laufbahn unterstützt (Hirschi et al., 2018). Zu der OLBU kann man bspw. Mentoringprogramme sowie ideosynkratische Deals (d. h. individuelle Vereinbarungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bzgl. verschiedener Anforderungen und Bedürfnisse) zählen.

IKM sowie OLBU sind generell für Arbeitnehmende von Bedeutung und nehmen bei jungen AkademikerInnen, die als zukünftige Leistungsträger der Organisation gesehen werden, eine besondere Rolle ein. AkademikerInnen bis zu maximal 44 Jahren – und in der heutigen Arbeitswelt meist deutlich früher – können in Laufbahnphasenmodellen der Etablierungsphase zugeordnet werden (Super, 1953). In dieser Phase sind passende IKM und OLBU für junge AkademikerInnen besonders wichtig, da sie in dieser Phase mit verschiedenen Anforderungen im Arbeits- sowie Privatleben konfrontiert sind, welche oftmals nur schwer miteinander vereinbar sind und daher die berufliche Etablierung erschweren können. Um die Etablierungsphase erfolgreich zu durchlaufen, müssen verschiedene Herausforderungen bewältigt werden, wie bspw. die Sozialisation in der Organisation. Eine erfolgreiche Sozialisation ist durch die Rollenklarheit, die Aufgabenbeherrschung sowie die soziale Akzeptanz innerhalb der Organisation gekennzeichnet und mit einem höheren Maß an Arbeitszufriedenheit, einer besseren Arbeitsleistung sowie einer geringen Absicht, die Organisation zu verlassen, verbunden (Baumeler/Hirschi, 2018).

Eine weitere Herausforderung in der Etablierungsphase stellt das Entwickeln von Kompetenzen dar. Damit geht das Verfolgen individueller Laufbahnziele einher. Die Entwicklung von Kompetenzen ist bei jungen AkademikerInnen von großer Bedeutung, da diese die größten Potenzialträger der Organisationen darstellen. Da junge AkademikerInnen zu Beginn ihres

<sup>1</sup> <https://9clouds.com/blog/dont-hold-us-back-motivate-employees-with-opportunities-for-growth-at-work/>

<sup>2</sup> <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx>

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Welche Rolle spielen die innerbetrieblichen Karrieremöglichkeiten und die organisationale Laufbahnunterstützung für junge AkademikerInnen?

**Methodik:** Durchführung einer Onlinebefragung mit jungen AkademikerInnen.

**Praktische Implikationen:** Innerbetriebliche Karrieremöglichkeiten sowie organisationale Laufbahnunterstützung sollten durch die Organisation zur Verfügung gestellt werden, da sie den subjektiven Laufbahnerfolg sowie überwiegend positive arbeitsrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen junger AkademikerInnen fördern.

Berufslebens noch über wenig spezifische Erfahrungen verfügen, müssen diese im Laufe der Zeit erweitert und in Kompetenzen umgesetzt werden. Mit dieser Kompetenzerweiterung kann eine Erhöhung der Verantwortung einhergehen, welche an sich für viele AkademikerInnen ein Laufbahnziel in der Etablierungsphase darstellt (Baumeler/Hirschi, 2018). Insgesamt werden so die Grundlagen für die Laufbahn gelegt. Die Bereitstellung von IKM sowie OLBÜ trägt daher aktiv und direkt dazu bei, dass junge AkademikerInnen sowohl Kompetenzen (weiter-)entwickeln als auch erste Laufbahnziele erreichen.

Zudem müssen junge AkademikerInnen verschiedene zeitintensive Lebensbereiche erfolgreich integrieren. Neben der beruflichen Etablierung findet oftmals altersbedingt die Familiengründung statt, sodass verschiedenste Aufgaben und Rollen in Einklang gebracht werden müssen. In dieser „Rushhour des Lebens“ kann es zu Rollenkonflikten oder einer geringen Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit kommen. Zeitliche Ressourcen werden bspw. in die Arbeit investiert, um Laufbahnziele zu erreichen, und stehen daher nicht für die Familie oder Freizeitaktivitäten zur Verfügung. Auch hier könnten IKM und OLBÜ eine kritische Rolle spielen. Zum einen könnten viele IKM den Konflikt zwischen Arbeit und Privatleben sogar verstärken, zum anderen könnten aber gerade passende IKM durch positive Übertragungseffekte das Privatleben bereichern. Ähnliche konfliktierende Annahmen lassen sich bei der OLBÜ treffen. Einerseits könnten durch eine erhöhte Bindung an die Organisation mehr Konflikte zwischen Arbeit und Privatleben entstehen, andererseits sollte eine individualisierte Unterstützung seitens der Organisation eben gerade individuelle Bedürfnisse nach Familiengründung mitberücksichtigen und somit zu weniger Konflikten und einer höheren Lebenszufriedenheit führen.

## Forschungsergebnisse zu Korrelaten von IKM & OLBÜ

Es existieren bisher nur vereinzelt Studien, die das Thema untersuchen. Im Folgenden werden Ergebnisse zentraler und aktueller Studien beispielhaft dargestellt.

**Subjektiver Laufbahnerfolg und Einstellungen in Bezug auf die Organisation und die Laufbahn.** Bisherige Studien zeigten einen positiven Zusammenhang zwischen IKM und der organisatio-

nalen Eingebundenheit (Tews/Michel/Drost, 2015) sowie einen negativen Zusammenhang mit der Kündigungsabsicht (Lu/Sun/Du, 2016). Eine Studie von De Vos, Dewettinck, Buyens (2009) zeigte, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Angebot an Laufbahnmanagementstrategien (z. B. Feedback bezüglich der Leistung, individuelle Entwicklungspläne) und dem organisationalen Commitment sowie dem objektiven Laufbahnerfolg (Anzahl an Beförderungen) gibt. Es konnte jedoch kein signifikanter Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Laufbahnerfolg gezeigt werden.

**Verhaltensweisen mit Bezug zur Organisation.** Kraimer und Kollegen (2011) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der organisationalen Unterstützung bei der berufsbezogenen Entwicklung und der Arbeitsleistung zeigen, wenn gleichzeitig ein hohes Ausmaß an IKM wahrgenommen wurde. Die organisationale Unterstützung bei der berufsbezogenen Entwicklung ging mit einer geringeren Anzahl freiwilliger Organisationswechsel einher, wenn IKM wahrgenommen wurden. Wurden hingegen weniger IKM wahrgenommen, dann stand die organisationale Unterstützung bei der berufsbezogenen Entwicklung in Zusammenhang mit einer höheren Anzahl an freiwilligen Organisationswechseln. Eine aktuelle Studie von Crafts, Bell, Srisuwananukorn, Applebaum, und Markel (2018) zeigte, dass eine Vielzahl verschiedener Aspekte dazu führte, dass junge Kinderchirurgen innerhalb der ersten fünf Berufsjahre die Organisationen verließen. Dazu zählte bspw. ein wahrgenommener Mangel an Beförderungsmöglichkeiten und an Laufbahnzielerreichung.

**Privatleben.** Schooreel, Shockley und Verbruggen (2017) zeigten einen negativen Zusammenhang zwischen der Beeinflussung der Arbeit durch das Privatleben und den wahrgenommenen IKM, welche ihrerseits in einem positiven Zusammenhang mit der Laufbahnzufriedenheit stehen. Fernández-Cornejo, Escot, Kabubo-Mariara, Kinuthia, Eydal und Bjarnason (2016) zeigten, dass häufiger junge Frauen im Vergleich zu Männern auf vorhandene IKM verzichten, um eine bessere Balance zwischen dem Arbeits- und Privatleben herzustellen. Dies verdeutlicht die Relevanz der erfolgreichen Integration des Arbeits- und Privatlebens bei jungen AkademikerInnen im Rahmen der beruflichen Etablierungsphase. Jedoch weiß man noch immer

wenig darüber, ob das Vorhandensein von passenden IKM das Privatleben positiv oder negativ oder nicht beeinflusst.

**Auswahl passender IKM und OLBU.** Die Studie von De Vos und Cambré (2017) untersuchte verschiedene Komponenten des organisationalen Karrieremanagements, wie Unterstützungs- und Entwicklungsmethoden (z. B. Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden über die Laufbahn, Workshops zum Thema Laufbahnplanung) sowie Entwicklungs-I-Deals, welche in einem Zusammenhang mit dem objektiven Organisationserfolg stehen sollten. Es zeigte sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den eingesetzten Unterstützungs- und Entwicklungsmethoden und dem Organisationserfolg. Die Untersuchung der Auswirkungen verschiedener

Kombinationen von Strategien zeigte, dass alle Kombinationen, die zu einem Organisationserfolg beitrugen, Entwicklungs-I-Deals beinhalteten. Der Einsatz von IKM und OLBU dient jungen AkademikerInnen zur erfolgreichen Bewältigung der Etablierungsphase und trägt zum Organisationserfolg bei.

### Aktuelle Studie: Ziel, Stichprobe und Vorgehensweise

Das Ziel der Studie war es, die Zusammenhänge zwischen IKM sowie der OLBU und zentralen Bereichen bei jungen AkademikerInnen in der Etablierungsphase zu untersuchen. Die untersuchten Korrelate können vier verschiedenen Bereichen zugeordnet werden, die in dieser Phase von zentraler Bedeutung sind. Zu den untersuchten Bereichen gehören: 1. Subjektiver Laufbahnerfolg, 2. Einstellungen in Bezug auf das Unternehmen und die berufliche Laufbahn, 3. Verhaltensweisen im Unternehmenskontext sowie 4. Privatleben.

Im Jahr 2017 wurde in der Schweiz eine Onlinebefragung mit 196 jungen AkademikerInnen (57.7 % Frauen) durchgeführt, die mindestens eine 50%-Stelle innehatten. Alle Teilnehmenden können als junge AkademikerInnen klassifiziert werden, da ihr durchschnittliches Alter bei 28,65 Jahren lag und alle ihren akademischen Abschluss seit 2012 erhalten hatten. Es wurden deutschsprachige Versionen etablierter Skalen aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie verwendet, die gute bis sehr gute Reliabilitäten zeigten (vgl. Abb. 1).

**Abb. 1: Messinstrumente und deskriptive Statistiken**

Skala	Itemanzahl	Skalierung	Cronbachs Alpha	M	SD
<i>Karrieremöglichkeiten und Laufbahnunterstützung</i>					
Wahrgenommene Karrieremöglichkeiten	3	1 – 7 <sup>1</sup>	0,86	4,21	1,53
Organisationale Laufbahnunterstützung	3	1 – 5 <sup>2</sup>	0,95	3,12	1,14
<i>Subjektiver Laufbahnerfolg</i>					
Wahrgenommener Laufbahnerfolg	4	1 – 6 <sup>3</sup>	0,80	4,39	0,83
<i>Einstellungen in Bezug auf das Unternehmen und die berufliche Laufbahn</i>					
Organisationale Kündigungsabsicht	3	1 – 5 <sup>4</sup>	0,90	2,35	1,25
Laufbahnwechselabsicht	3	1 – 6 <sup>3</sup>	0,91	2,47	1,18
<i>Verhaltensweisen im Unternehmenskontext</i>					
Persönliche Initiative	7	1 – 5 <sup>2</sup>	0,80	3,76	0,53
Exzessives Arbeiten	7	1 – 5 <sup>2</sup>	0,75	3,69	0,87
<i>Privatleben</i>					
Konflikt Arbeit-Privatleben	5	1 – 5 <sup>5</sup>	0,91	2,55	0,79
Lebenszufriedenheit	5	1 – 6 <sup>3</sup>	0,88	4,58	0,84

Erläuterung zur Skalierung:

<sup>1</sup> 1 (absolut unzutreffend) – 7 (absolut zutreffend)      <sup>5</sup> 1 (nie) – 5 (immer)

<sup>2</sup> 1 (trifft gar nicht zu) – 5 (trifft völlig zu)

<sup>3</sup> 1 (trifft überhaupt nicht zu) – 6 (trifft völlig zu)

<sup>4</sup> 1 (absolut unzutreffend) – 5 (absolut zutreffend)

Quelle: Eigene Darstellung

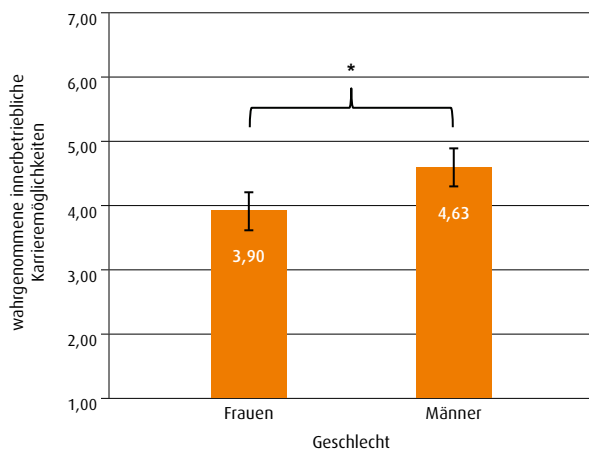
### Ergebnisse der Studie

Im Rahmen von Voranalysen wurden Gruppenunterschiede untersucht. Die befragten AkademikerInnen zeigten ein mittel-hohes Ausmaß an IKM ( $M^3 = 4,21$ ,  $SD^4 = 1,53$ ) und nahmen ein mittleres Ausmaß an OLBU ( $M = 3,12$ ,  $SD = 1,14$ ) wahr. Frauen ( $M = 3,90$ ,  $SD = 1,57$ ) nahmen signifikant weniger passende IKM wahr als Männer ( $M = 4,63$ ,  $SD = 1,38$ ; vgl. Abb. 2). Es zeigten sich keine signifikanten Unterschiede im Ausmaß der wahrgenommenen IKM und der OLBU in Abhängigkeit von Familienstand sowie Elternschaft, auch wenn das Geschlecht berücksichtigt wurde. Junge AkademikerInnen in Organisationen bis max. 99 Mitarbeitenden ( $M = 3,92$ ,  $SD = 1,44$ ) nahmen signifikant weniger IKM wahr als solche aus Organisationen mit 2.000 oder mehr Mitarbeitenden ( $M = 4,66$ ,  $SD = 1,48$ ; vgl. Abb. 3). Jedoch ergaben sich in Hinblick auf die OLBU keine signifikanten Unterschiede in Abhängigkeit der Organisationsgröße. Die wahrgenommenen IKM sowie die OLBU wurden von Teilnehmenden mit und ohne befristeten Arbeitsverträgen gleich wahrgenommen. Im Rahmen der Hauptanalysen wurden bivariate Zusammenhänge zwischen IKM sowie OLBU und den Korrelaten berechnet (vgl. Abb. 4).

**Subjektiver Laufbahnerfolg.** Je mehr passende IKM wahrgenommen wurden bzw. je mehr OLBU angeboten wurde, desto größer war der wahrgenommene Laufbahnerfolg. Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass Organisationen bereits zu Beginn

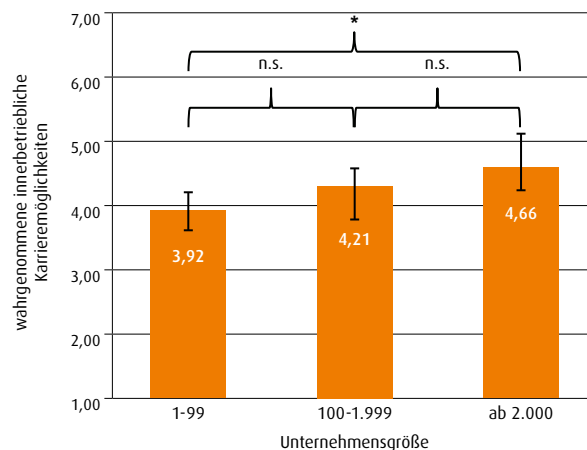


**Abb. 2: Wahrgenommene IKM in Abhängigkeit des Geschlechts der TeilnehmerInnen**



Quelle: Eigene Darstellung

**Abb. 3: Wahrgenommene IKM in Abhängigkeit zur Unternehmensgröße**



Quelle: Eigene Darstellung

des Berufslebens der jungen AkademikerInnen dazu beitragen, dass diese einen Laufbahnerfolg wahrnehmen. Da es einen positiven Zusammenhang zwischen subjektivem und objektivem Laufbahnerfolg gibt, ist davon auszugehen, dass die Personen, die einen subjektiven Laufbahnerfolg wahrnehmen, längerfristig auch einen objektiven Laufbahnerfolg erzielen werden und daher für die Organisationen bedeutende LeistungsträgerInnen sind.

**Einstellungen in Bezug auf die Organisation und die Laufbahn.** Junge AkademikerInnen, welche mehr IKM bzw. OLBU wahrnahmen, äußerten eine geringere Absicht, die Organisation sowie die berufliche Laufbahn zu wechseln. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass es die Bereitstellung der IKM und der OLBU ermöglicht, Laufbahnziele innerhalb der Organisation zu realisieren, sodass ein Organisationswechsel nicht notwendig ist, um die Ziele erreichen zu können. Es ist davon auszugehen, dass das Angebot von IKM die AkademikerInnen an die Organisation bindet. So kann es Organisationen gelingen, Talente in der Organisation zu halten, indem man es ihnen ermöglicht, individuelle Laufbahnziele innerhalb der Organisation zu erreichen.

**Arbeitsverhalten innerhalb der Organisation.** Bezüglich der beruflichen Laufbahn von jungen Arbeitnehmenden kann das Engagement als ein Teil der Sozialisation verstanden werden. Die Ergebnisse zeigen, dass Personen mehr persönliche Initiative zeigen, wenn sie mehr IKM wahrnehmen. Jedoch konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der OLBU und der persönlichen Initiative gefunden werden. Die wahrgenommenen

IKM standen in einem positiven Zusammenhang mit dem exzessiven Arbeiten. Jedoch konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen der OLBU und dem exzessiven Arbeiten gefunden werden. Zusammenfassend lässt sich schließen, dass vor allem die wahrgenommenen IKM in einem Zusammenhang mit Verhaltensweisen stehen, die durch einen erhöhten Einsatz gekennzeichnet sind. Es könnte sein, dass ein erhöhtes Maß an Engagement in Form von persönlicher Initiative sowie exzessivem Arbeiten dazu dient, Kompetenzen (weiter)zuentwickeln und die individuellen Laufbahnziele innerhalb der derzeitigen Organisation zu realisieren. Es bleibt im Rahmen dieser Studie unklar, ob die Personen a) mehr Einsatz zeigen, weil sie potenzielle IKM wahrnehmen, oder ob sie b) aufgrund ihres erhöhten Einsatzes mehr IKM erhalten und daher entsprechend mehr IKM wahrnehmen.

**Privatleben.** Die wahrgenommenen IKM sowie die OLBU standen in keinem signifikanten Zusammenhang mit dem Konflikt Arbeit-Privatleben der Befragten sowie der Lebenszufriedenheit. Dies liefert erste Hinweise dafür, dass alleine das Vorhandensein von IKM und einer passenden Unterstützung keinen Einfluss auf nicht arbeitsbezogene Lebensbereiche hat.

### Handlungsempfehlungen für die Praxis

**Strategien zur Bereitstellung von IKM und OLBU.** Organisationen können Karriereentwicklungssysteme einführen, um die in-

<sup>3</sup> M = Mittelwert

<sup>4</sup> SD = Standardabweichung

dividuellen Laufbahnziele der Arbeitnehmenden mit den Bedürfnissen der Organisation in Einklang zu bringen. Oftmals wird darauf abgezielt, die möglichen Laufbahnpfade innerhalb der Organisation festzulegen. Es sollten sowohl klassische lineare Führungslaufbahnen als auch horizontale Laufbahnen (Projekt-, Experten- und Fachlaufbahnen) angeboten werden (Hirschi, 2018; Schuler/Kanning, 2014). Horizontale Laufbahnen ermöglichen es den Arbeitnehmenden, sich innerhalb des eigenen Bereichs weiterzubilden und die fachlichen Kompetenzen zu erweitern, sodass eine Entwicklung zum Experten mit einem breiten Fachwissen stattfindet.

Eine Strategie, um Arbeitnehmenden innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, stellen I-Deals dar, die verschiedenste Bereiche wie Tätigkeitsinhalte, Arbeitszeiten sowie Karrieremöglichkeiten umfassen können (Baumeler/Hirschi, 2018). Entwicklungs-I-Deals beinhalten bspw. Mög-

lichkeiten zum Lernen neuer Inhalte und neuer Kompetenzen oder konkrete IKM, die anderen in vergleichbaren Positionen nicht automatisch zur Verfügung gestellt werden. Eine weitere Strategie, um IKM und eine aktive OLBU zu implementieren, ist die Bereitstellung eines Mentoringprogramms. Die Mentoren geben ihr Wissen an den Mentee (z. B. Nachwuchsführungskraft w/m) weiter, was bspw. dazu dient, den Mentee bei der beruflichen Entwicklung zu unterstützen (Wihler, 2018). Weitere Strategien zur Bereitstellung innerbetrieblicher Möglichkeiten sowie OLBU stellen spezifische Aus- und Weiterbildungsangebote sowie diverse Formen des Workplace Learnings (z. B. Job Rotation<sup>5</sup> und Job Enrichment<sup>6</sup>) dar (Schuler/Kanning, 2014). **Förderung der sozialen Integration, der Kompetenzentwicklung und dem Erreichen von Laufbahnzielen.** Mentoring erfüllt auch eine psychosoziale Funktion (Schuler/Kanning, 2014), indem es dazu dient, die erfolgreiche soziale Integration von jungen AkademikerInnen in die Organisation zu fördern. Weitere Möglichkeiten, um die soziale Integration junger AkademikerInnen zu fördern, sind Patenprogramme sowie das Bilden von Expertentandems. Der Einsatz passender Strategien führt dazu, dass die jungen AkademikerInnen neue Kompetenzen entwickeln und vorhandene Kompetenzen festigen können. Dies trägt dazu bei, dass die notwendigen Kompetenzen vorhanden sind, die für das Erreichen der individuellen Laufbahnziele der jungen AkademikerInnen nötig sind. Aufgrund der genannten Punkte kann die Bereitstellung von innerbetrieblichen Karrieremöglichkeiten sowie der organisationalen Laufbahnunterstützung dazu beitragen, dass junge AkademikerInnen die Etablierungsphase erfolgreich durchlaufen.

**Förderung der Integration verschiedener Lebensbereiche.** Die erfolgreiche Integration verschiedener Lebensbereiche stellt eine zentrale Herausforderung in der Etablierungsphase dar. Um eine gute Integration verschiedener Rollen zu erreichen, ist es notwendig, dass sich junge Arbeitnehmende ihrer unterschiedlichen Rollen bewusst sind. Die Arbeitnehmenden sollten sowohl in Bezug auf ihre berufliche Laufbahn als auch in Bezug auf ihr Privatleben klare, miteinander vereinbare Ziele haben.

Die fehlenden negativen Zusammenhänge der Bereitstellung von IKM sowie OLBU mit Konflikt Arbeit-Privatleben und Lebenszufriedenheit im Rahmen der hier dargestellten Studie deuten darauf hin, dass kein direkter Konflikt zwischen IKM und OLBU und Arbeit und Privatleben entsteht. Dies zeigt aber auch, dass Organisationen das Spill-Over-Potenzial von IKM und OLBU noch mehr fördern könnten (bspw. durch Arbeit-Privatleben förderliche I-Deals in Ergänzung zu den bereits vorhanden IKM). Insgesamt sollten Organisationen bei der Bereitstellung von IKM und OLBU zu exzessiven Arbeiten regulieren und zumindest mittel- bis langfristig reduzieren, da das exzessive Arbeiten als Teil von Workaholismus angesehen wird

**Abb. 4: Zusammenhang zwischen wahrgenommenen IKM, OLBU und diversen Korrelaten**

Bereich & Korrelate	Ergebnisse	
	Wahrgenommene innerbetriebliche Karrieremöglichkeiten	Organisationale Laufbahnunterstützung
<i>Subjektiver Laufbahnerfolg</i>		
Wahrgenommener Laufbahnerfolg	+	+
<i>Einstellungen in Bezug auf die Organisation und die Laufbahn</i>		
Organisationale Kündigungsabsicht	-	-
Absicht, die Laufbahn/den Beruf zu wechseln	-	-
<i>Verhalten innerhalb der Organisation</i>		
Persönliche Initiative	+	n. S.
Exzessives Arbeiten	+	n. S.
<i>Privatleben</i>		
Konflikt Arbeit-Privatleben	n. S.	n. S.
Lebenszufriedenheit	n. S.	n. S.

Anmerkungen:

„+“ = positiver Zusammenhang, „-“ = negativer Zusammenhang, „n. S.“ = nicht signifikant

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>5</sup> Mitarbeitende wechseln systematisch ihre Tätigkeit z. B. mit Kolleginnen/Kollegen ihrer Arbeitsgruppe.

<sup>6</sup> Mitarbeitende erhalten Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungsniveaus (Aufgabenanreicherung).

und langfristig zu Produktivitätseinbußen und Konflikten Arbeit-Privatleben führen kann (Spurk/Hirschi/Kauffeld, 2016).

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich schließen, dass die Bereitstellung von IKM sowie OLBU sowohl für junge AkademikerInnen als auch Organisationen von Nutzen ist. Es ist wichtig, dass Organisationen den Bedarf an IKM für ihre jungen AkademikerInnen ermitteln und individuell passende Angebote auswählen und die tatsächliche Nutzung der Angebote unterstützen. Die eingesetzten Strategien sollten fortlaufend bewertet und bei Bedarf angepasst werden.

### LITERATURVERZEICHNIS

- Baumeler, F./Hirschi, A. (2018):** Laufbahnmanagement von jungen Arbeitnehmenden. In: Kauffeld S./Spurk D. (Hrsg.), Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement, Berlin/Springer, S. 167-190.
- Crafts, T. D./Bell, T. M./Srisuwananukorn, A./Applebaum, H./Markel, T. A. (2018):** Accounting for early job turnover in recent pediatric surgery fellowship graduates: An American Pediatric Surgical Association Membership and Credentials Committee study, *Journal of Pediatric Surgery*, 55, 11, S. 2273-2278.
- De Vos, A./Cambré, B. (2017):** Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach, *Human Resource Management*, 56, 3, S. 501-518.
- De Vos, A./Dewettinck, K./Buyens, D. (2009):** The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 1, S. 55-80.
- Fernández-Cornejo, J. A./Escot, L./Kabubo-Mariara, J./Kinuthia, B. K./Eyda, G. B./Bjarnason, T. (2016):** Gender differences in young adults' inclination to sacrifice career opportunities in the future for family reasons: comparative study with university students from Nairobi, Madrid, and Reykjavik. *Journal of Youth Studies*, 19, 4, S. 457-482.
- Hirschi, A. (2018):** Karriere- und Talentmanagement in Organisationen. In: Kauffeld S./Spurk D. (Hrsg.), Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement, Berlin/Springer, S. 543-560.
- Hirschi, A./Nagy, N./Baumeler, F./Johnston, C. S./Spurk, D. (2018):** Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 26, 2, S. 338-358.
- Kraimer, M. L./Seibert, S. E./Wayne, S. J./Liden, R. C./Bravo, J. (2011):** Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96, S. 485-500.
- Lu, C. Q./Sun, J. W./Du, D. Y. (2016):** The relationships between employability, emotional exhaustion, and turnover intention: The moderation of perceived career opportunity. *Journal of Career Development*, 43, 1, S. 37-51.
- Schuler, H./Kanning, U. P. (2014):** Lehrbuch der Personalpsychologie, Göttingen.
- Schooreel, T./Shockley, K. M./Verbruggen, M. (2017):** What if people's private life constrained their career decisions? Examining the relationship between home-to-career interference and career satisfaction. *Career Development International*, 22, 2, S. 124-141.
- Spurk, D./Hirschi, A./Kauffeld, S. (2016):** A new perspective on the etiology of workaholism. The role of personal and contextual career-related antecedents, *Journal of Career Assessment*, 24, 4, S. 747-764.
- Super, D.E. (1953):** A theory of vocational development, *American Psychologist*, 8, 5, S. 185-190.
- Tews, M. J./Michel, J./Xu, S./Drost, A. J. (2015):** Workplace fun matters ... but what else? *Employee Relations*, 37, 2, S. 248-267.
- Wihler, A. (2018):** Mentoring von Erwerbstätigen in Organisationen. In: Kauffeld S./Spurk D. (Hrsg.), Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement, Berlin/Springer, S. 785-810.



#### ANNABELLE HOFER

Doktorandin, M. Sc. Psychologie  
Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie, Philosophisch-humanwissenschaftliche Fakultät, Universität Bern  
E-Mail: [annabelle.hofer@psy.unibe.ch](mailto:annabelle.hofer@psy.unibe.ch)  
[www.aop.psy.unibe.ch/ueber\\_uns/personen/ahofer/](http://www.aop.psy.unibe.ch/ueber_uns/personen/ahofer/)



#### PD DR. DANIEL SPURK

Dozent  
Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie, Philosophisch-humanwissenschaftliche Fakultät, Universität Bern  
E-Mail: [daniel.spurk@psy.unibe.ch](mailto:daniel.spurk@psy.unibe.ch)  
[www.aop.psy.unibe.ch/ueber\\_uns/personen/dspurk/](http://www.aop.psy.unibe.ch/ueber_uns/personen/dspurk/)

### SUMMARY

**Research question:** What role do perceived career opportunities and organizational career support play for young academics?

**Methodology:** Conducting an online survey with young academics.

**Practical implications:** Perceived career opportunities and organizational career support should be provided by the organization as they promote subjective career success and predominantly positive work-related attitudes and behaviors of young academics.

# Der neue Entwicklungsweg ins Management ist ein Kernelement des Kulturwandels bei VW

Das Interview mit **Lars Hilgers** und **Stephanie Rosenthal** führte **Prof. Dr. Simone Kauffeld**

**PERSONALquarterly:** Herr Hilgers, Sie waren bis vor Kurzem bei Volkswagen verantwortlich für die Personalentwicklung (PE). Um bei VW die Managementlaufbahn einschlagen zu können, galt es in den letzten Jahrzehnten, ein Assessment Center (AC) zu bestehen. Nun soll alles anders werden. Warum?

**Lars Hilgers:** Wir haben seit über 20 Jahren Erfahrungen mit Assessment Centern gesammelt – positive wie negative. Diese Erfahrungen haben wir im Jahr 2015 aufgegriffen und uns gefragt, ob wir mit der bis dahin aktuellen Personalentwicklung noch ausreichend zum künftigen Erfolg des Unternehmens beitragen können. Zugleich haben wir uns gefragt, was die jüngeren Generationen von einer Personalentwicklung erwarten, um uns als attraktiven Arbeitgeber wahrzunehmen. Außerdem haben wir uns während der Analyse des Istzustands mit einer Benchmark-Analyse und durch Austausch mit verschiedenen personaldiagnostischen Instituten Impulse von außen geholt. Wir haben unsere Analysen und Diskussionen von Beginn an markenübergreifend geführt und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass wir die Personalentwicklungsstrategie verändern wollen. Das Assessment Center, quasi das Eintrittstor in eine Managementlaufbahn, war bis dahin mit vielen Geschichten und Mythen belegt. Daher ging es uns darum, durch Veränderung dieses Auswahlinstruments ein erstes erkennbares Signal zu setzen.

**PERSONALquarterly:** Welche Vorstellungen haben Sie gelehrt, um Karrierewege im Unternehmen neu zu gestalten?

**Stephanie Rosenthal:** Wir haben uns sehr früh auf Prämissen geeinigt, die uns während des gesamten Prozesses begleitet und an denen wir uns orientiert haben. Der neue Personalentwicklungsprozess soll dafür sorgen, dass

- ▶ wir Vielfalt explizit fördern, um dem Mainstream und gewachsener Konformität ernsthaft zu begegnen,
- ▶ Transparenz selbstverständlich wird,
- ▶ die Eigenverantwortung der Talente für alle Beteiligten von Beginn an spürbar wird,
- ▶ die realen Leistungen der Talente in Betracht gezogen werden und nicht mehr künstliche Situationen die Entscheidungsgrundlage dafür bilden, ob ein Talent Managerin oder Manager bei Volkswagen wird oder nicht,
- ▶ wir das Mehraugenprinzip weiter stärken und darüber hi-

naus auch die Beurteilungen von Kollegen, Mitarbeitern und Prozesspartnern/Kunden eine Rolle spielen,

- ▶ die Veränderung hin zu einer Kultur der Zusammenarbeit und Aufrichtigkeit geht, in der Achtsamkeit ebenso wichtig ist wie Effizienz und in der mutige Entscheidungen immer sichtbar im Sinne des Kundennutzens getroffen werden.

**PERSONALquarterly:** Wie sind Sie vorgegangen?

**Hilgers:** Wir haben uns zu Beginn mit den Personalentwicklungsleitern verschiedener Konzernmarken zusammengesetzt und ihnen erläutert, warum wir eine Veränderung der Personalentwicklungsstrategie für nötig halten. Dieses „Warum“ haben wir intensiv diskutiert. Dann haben wir gemeinsam leitende Prämissen definiert. Im Anschluss haben wir eine markenübergreifende Arbeitsgruppe gebildet, die auf Basis dieser Grundsätze einen Vorschlag für eine neue Personalentwicklungsstrategie ausarbeiten sollte. Danach erst begann die eigentliche Arbeit – von der Analyse des Istzustands über den Austausch mit verschiedenen personaldiagnostischen Instituten bis hin zur Benchmark-Studie, die wir in Auftrag gegeben haben. Die Arbeitsgruppe hat im Jahr 2016 ein Konzept erarbeitet, Anfang 2017 wurde es mit den PE-Verantwortlichen der beteiligten Marken abgestimmt. Anschließend haben wir dieses Konzept, ebenfalls 2017, im Konzernvorstand zur Abstimmung gebracht. Damit hatte jede Marke die Legitimation und den Auftrag, die Abstimmung des neuen Konzepts in ihrem Vorstand herbeizuführen. Im Ergebnis haben wir nun erstmals ein einheitliches markenübergreifendes Personalentwicklungskonzept.

**PERSONALquarterly:** Warum haben Sie sich nicht für ein Development Center (DC) entschieden?

**Hilgers:** Darüber haben wir anfangs ausführlich diskutiert – und haben uns schließlich dagegen entschieden, weil wir im neuen Prozess konsequent auf künstliche Situationen verzichten wollten. Unsere Organisation ist sehr geübt darin, ihre Talente auf alles vorzubereiten, was in einem AC passiert und gefordert wird. In den vergangenen Jahren kam es immer wieder vor, dass Übungsaufgaben und passende Antworten, teils auswendig gelernt, entsprechend vorgetragen wurden. Das ist dann das Gegenteil von authentischem Verhalten und ein klares In-

diz dafür, dass sich Talente an der vermeintlichen Erwartungshaltung des Unternehmens orientierten. Und je bekannter die Aufgaben wurden, desto mehr entwickelte sich das AC von einer Potenzialeinschätzung hin zu einer Form der Leistungsmessung. Uns war es wichtig, im neuen Prozess konsequent auf künstliche Situationen zu verzichten. Deshalb haben wir uns im ersten Schritt auch gegen ein DC entschieden. Wir können uns im nächsten Schritt aber sehr gut vorstellen, ein DC in den Prozess einzufügen. Die Voraussetzung dafür ist, dass die Organisation verstanden hat, dass es sich um ein unterstützendes Entwicklungsinstrument handelt und es nicht mehr in Verbindung gebracht wird mit unserem vorherigen Auswahlinstrument, dem ursprünglichen AC.

**PERSONALquarterly:** *Wie sollen die neuen Managerinnen und Manager aussehen? Was zeichnet sie aus?*

**Rosenthal:** Wir wollen, dass Managerinnen und Manager nicht einfach einem „Mainstream“ folgen, sondern vielfältig im Denken und Handeln sind und entsprechend handeln. Sie bewegen sich sozusagen organisch im System. Wir wollen weg davon, dass Hierarchie meint, etwas Besseres zu sein. Das Management ist für das Unternehmen und für die Mitarbeiter da, so wie auch Mitarbeiter für das Unternehmen und für das Management da sind. Zur Orientierung für jeden Manager und jede Führungskraft haben wir markenübergreifend ein Konzernanforderungsprofil erarbeitet, das auf vier Dimensionen fußt: Resultate, Team, Innovation und Reflexion. Damit wollen wir erreichen, dass jeder Manager und jede Führungskraft im Konzern zu jeder Zeit weiß, was das Unternehmen von ihr oder ihm erwartet.

Wir wollen ein reflektiertes Management, das in der Lage ist, sich und sein Handeln in Frage zu stellen, sich selbst zu korrigieren, Verantwortung auf allen Ebenen zu übernehmen, Entscheidungen mutig zu treffen und für Innovationen zu kämpfen, auch wenn es Widerstände gibt. Wir wollen ein Management, das das Wohl des Markenverbunds und nicht nur des eigenen Bereichs im Fokus hat. Wir wollen ein Management, das sich regelkonform und compliant verhält, das auch unabhängig von ökonomischem oder sozialem Druck integer und standhaft ist. Wir wollen Unternehmer im Unternehmen,



**LARS HILGERS** war bis zum 31.08.2018 Leiter der Personalentwicklung bei Volkswagen. Er studierte Diplom-Psychologie an der Universität Bremen und absolvierte im Anschluss Weiterbildungen u. a. zum Business Coach und zum Sportpsychologen (bdp/asp). Seit dem 01.09.2018 leitet er die Abteilung Strategie, Führung und Transformation in der Produktionsplanung der Marke Volkswagen.

**STEPHANIE ROSENTHAL** leitet seit dem 01.09.2018 die Personalentwicklung und Potenzialdiagnostik in der VW AG. Nach einer kaufmännischen Berufsausbildung in einem amerikanischen Konzern schloss sie das Studium der Diplom-Psychologie an der Universität Potsdam an. Verschiedene Weiterbildungen, u. a. zur Prozessberaterin und zum systemischen Coach, folgten.

denen es wichtig ist, Ergebnisse zu erzielen, und denen es auch wichtig ist, wie sie ihre Ergebnisse erzielen. Nachhaltige Employability erreichen wir nur über eine gute Führungskultur. Der Kompass dafür ist unser Konzern-Anforderungsprofil.

Mehr als in der Vergangenheit setzen wir auf Menschen, die auch außerhalb unseres Konzerns ihren Horizont aktiv erweitern (z. B. im Rahmen einer Eltern- oder Pflegezeit, der Gründung eines Start-ups etc.). Am Ende geht es uns um die Betrachtung des angehenden Managers als Ganzes mit allen Erfahrungen und persönlichen Hintergründen.

**PERSONALquarterly:** *Wie sieht der Prozess aus? Aus welchen zentralen Stationen besteht der Weg ins Management?*

**Hilgers:** Am Anfang des Prozesses, in der Entwicklungsphase, wird die Leistung des Talents in seiner aktuellen Funktion, in seinem aktuellen Aufgabengebiet aus mehreren Perspektiven eingeschätzt. Das Talent hat in der sog. Praxisbeurteilung 1 fünf Praxisaufgaben zu bewältigen: drei Pflicht- und zwei Wahlaufgaben. Wurden diese Praxisaufgaben erfolgreich durchlaufen, folgt zum Abschluss dieser Phase ein diagnostisches Interview, in dem der bisherige Entwicklungsweg reflektiert wird und es

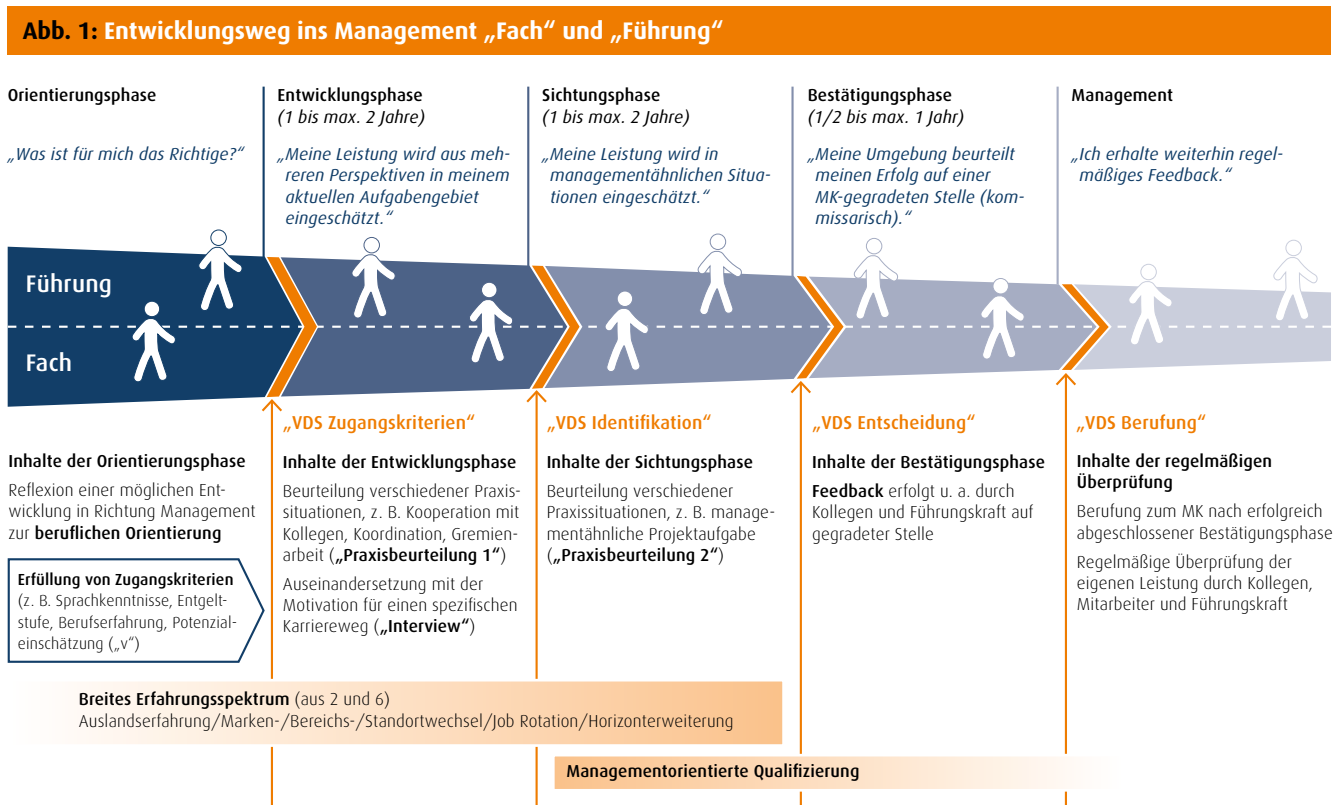
um die Motivation des Talents geht, Aufgaben im Management zu übernehmen. Wenn dieses Interview erfolgreich absolviert ist, folgt die Sichtungsphase. Hier wird die Leistung des Talents in managementähnlichen Situationen aus mehreren Perspektiven eingeschätzt. In der sog. Praxisbeurteilung 2 sind vier Beurteilungsbausteine zu absolvieren. Zwei davon gehören zu einer „managementähnlichen Aufgabe“. Dabei wird es sich in der Regel um eine Projektleitung, eine Teilprojektleitung oder etwas Ähnliches handeln, das am Ende der Aufgabe vorgestellt und verteidigt werden soll. Hat das Talent auch diese Phase erfolgreich durchlaufen, beginnt die letzte Phase, die sog. Bestätigungsphase. Hier wird die Leistung des Talents auf einer managementwertigen Funktion nach drei bis sechs Monaten multiperspektiv (Vorgesetzter, Kunde/Prozesspartner, Kollege, Mitarbeiter (bei Führung)) eingeschätzt. Diese Einschätzung bildet dann die Grundlage für die Entscheidung zur Berufung des Talents (vgl. Abb. 1).

**PERSONALquarterly:** Kann sich jede/-r auf den Weg begeben? Oder gibt es Zugangsvoraussetzungen?

**Rosenthal:** Ja, es gibt Zugangsvoraussetzungen. In einem Großunternehmen haben wir als Personalentwickler die Pflicht, solche Prozesse zu kanalisieren, damit wir ein gutes Erwartungsmanagement für die Talente erreichen, und zugleich den Führungskräften eine Orientierung zu geben, wenn sie in ihre Mitarbeitergespräche gehen. Basis ist und bleibt dabei die Bedarfsorientierung des Unternehmens. Zugangsvoraussetzungen für den Start in den Entwicklungsweg ins Management sind z. B. überdurchschnittliche Leistungsbeurteilungen, eine gewisse gehaltliche Entwicklung und Englischkenntnisse auf B2-Niveau.

**PERSONALquarterly:** In der Entwicklungsphase wird die Leistung der Kandidatinnen und Kandidaten aus mehreren Perspektiven eingeschätzt. Wie muss man sich das genau vorstellen?

**Hilgers:** Im bisherigen Managemententwicklungsprozess haben vor allem höhere Hierarchieebenen auf das Talent geschaut und über die Entwicklung entschieden. So waren auch nur Mitglieder des oberen Managements im Management Assessment Center als Beobachter eingesetzt. Nur sie haben Kandidaten im AC be-



wertet. Dabei blieb weitgehend unberücksichtigt, wie Kollegen oder Prozesspartner den Mitarbeiter einschätzen, wie sich die Zusammenarbeit aus ihrer direkten Perspektive – also auf gleicher Ebene – gestaltet. Uns war es sehr wichtig, dass künftig unterschiedliche Perspektiven auf ein Managementtalent eine Rolle spielen. In der Entwicklungsphase bewerten also künftig nicht nur Mitarbeiter übergeordneter Hierarchieebenen das Talent in unterschiedlichen Alltagssituationen, sondern in einigen Beurteilungssituationen auch die direkten Kollegen, also das konkrete Arbeitsumfeld (vgl. Abb. 2).

**PERSONALquarterly:** *Wie wird das Feedback eingeholt?*

**Rosenthal:** Eine Feedback-App begleitet als zentrales IT-Tool für Talent, Beurteiler und Personal den gesamten Prozess. Zunächst beschreibt das Talent in der Feedback-App seine gewählte Praxissituation, die eigene Rolle darin und die zentrale Herausforderung und sendet diese Kurzbeschreibung an einen idealerweise zuvor persönlich angefragten Beurteiler. Der Beurteiler wiederum gelangt via Link in die Feedback-App und schaut sich die Anfrage des Talents auf Basis der Situationsbeschreibung an. Er kann dann entscheiden, ob er die Aufgabe des Beurteilers annehmen möchte. In der Praxissituation werden unterschiedliche fest definierte Kriterien auf einer fünfstufigen Skala durch den Beurteiler bewertet. Wichtig ist, dass der Beurteiler das Talent dreimal in der Praxissituation zu drei unterschiedlichen Zeitpunkten erleben muss, um am Ende ein Gesamtfeedback abzugeben. Das Talent kann sofort nach Eingabe der Werte des Beurteilers seine Bewertung in der entsprechenden Praxissituation in der App einsehen. Damit herrscht größtmögliche Transparenz. Das Talent soll dabei auch die Möglichkeit haben und diese bei Bedarf nutzen, Rückfragen an den Beurteiler zu stellen und am Feedback zu wachsen.

**PERSONALquarterly:** *Können die Situationen nicht sehr unterschiedliche Schwierigkeitsgrade aufweisen? Könnte das Verfahren dadurch unfair werden?*

**Hilgers:** Die Niveaufindung ist in der Phase der Einführung des Prozesses für alle Beteiligten neu. Wir haben in einem Leitfaden Beispiele für mögliche Praxissituationen formuliert und geben damit Orientierung. Der Leitfaden steht allen Prozessbeteiligten zur Verfügung. Die für das Talent zuständigen Personalreferenten können auf Wunsch des Talents auch beraten, ob die gewählte Praxissituation den Anforderungen entspricht und geeignet ist. Und sie führen sog. Plausibilitätschecks durch, sodass der Schwierigkeitsgrad von Beginn an einer Art Qualitäts-Check unterworfen ist. Darüber hinaus tauschen wir uns regelmäßig mit den Personalreferenten aus und beantworten gemeinsam Fragen, um ein einheitliches Niveau der Situationen über alle Geschäftsbereiche zu erreichen. Daher sind uns intensive Beratung und Begleitung zu Beginn der Prozesseinführung sehr wichtig.

**PERSONALquarterly:** *Wie stellen Sie sicher, dass das Feedback nicht sehr taktisch gegeben wird und Abhängigkeiten geschaffen werden?*

**Rosenthal:** Mit dem neuen Prozess stärken wir die Verantwortung für die Auswahl der zukünftigen Manager in den Geschäftsbereichen. Verantwortung bedeutet hierbei, im Sinne des Unternehmens zu handeln und die richtigen Kandidaten ins Management zu entwickeln und auch konstruktiv kritisches Feedback zu geben, wo dies angemessen und notwendig ist. Daher ist uns sehr an der Multiperspektivität gelegen. Mehrere Personen auf unterschiedlichen Ebenen müssen ein Talent wiederholt beurteilen.

Letztlich bedeutet das, dass im Sinne der unternehmerischen Verantwortung auch mal ein Entwicklungsweg ins Management beendet wird. Dafür haben wir in den durchgeführten Informationsveranstaltungen sensibilisiert und werden dies auch weiterhin tun. Denn mit strategischen Feedbacks ist dem Unternehmen im Sinne der Zukunftssicherung nicht geholfen.

**PERSONALquarterly:** *Was zeichnet die Sichtungsphase aus? Was ist hier anders als in der Entwicklungsphase?*

**Hilgers:** Im Vergleich zur Entwicklungsphase steigen die Anforderungen an das Talent in der Sichtungsphase. Wir können in dieser Phase davon ausgehen, dass sich das Talent kurz vor der Übernahme einer managementwertigen Funktion befindet. Daher steht in dieser Phase die sog. managementähnliche Aufgabe im Mittelpunkt. Das Talent soll hier beweisen, dass es Aufgaben lösen kann, die auch im Management gestellt werden. Kann es z. B. ein komplexeres Projekt mit strategischer Reichweite ins Ziel bringen? Welche Herausforderungen sind dort zu bewältigen und wie geht das Talent damit um? Es geht uns hier nicht nur um die Durchführung der managementähnlichen Aufgabe, sondern auch um die anschließende Präsentation und die intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen.

Zusammengefasst heißt das: Während sich die Talente in der Entwicklungsphase noch in verschiedenen Praxissituationen probieren können, prüft die Sichtungsphase die bereits bestehenden Management- und/oder Führungskompetenzen.

**PERSONALquarterly:** *Während beim AC einmalig eine Stresssituation entsteht, stehen die High Potentials nun unter ständiger Beobachtung? Ist dies nicht eine Dauerstresssituation, wenn ich weiß, die Feedbacks entscheiden über meine persönlichen Karrierechancen?*

**Rosenthal:** Viele unserer Talente haben das Management AC, so wie Sie es auch beschreiben, als sehr intensive Stresssituation erlebt, da es um Bestehen und Nichtbestehen ging mit allen Konsequenzen für die eigene weitere berufliche Entwicklung. Im neuen Managementprozess haben die Talente die Chance, sich in realen Arbeitssituationen, also in ihrem Arbeitsalltag, beurteilen zu lassen. Wir schaffen also keine

zusätzlichen künstlichen Beurteilungsmomente, sondern beobachten sozusagen im „natürlichen“ Kontext. Da die Kriterien auch mehrfach beurteilt werden müssen, gibt es immer die Möglichkeit für das Talent, in Situationen zu wachsen und etwas beim nächsten Mal noch besser zu machen. Das kann auch eine große Motivation sein. Zum anderen glauben wir, dass Beobachtung und Beurteilung über die Zeit des gesamten Entwicklungsprozesses als völlig normal wahrgenommen werden.

**PERSONALquarterly:** *In der Bestätigungsphase wird auf einer Führungsfunktion gearbeitet?*

**Hilgers:** Die große Mehrheit unserer Funktionen im Management sind derzeit Führungsfunktionen. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die meisten Talente in der Bestätigungsphase auch auf einer Führungsfunktion im Management arbeiten. Es wird aber auch einige Mitarbeiter geben, die eine Fach- oder Projektfunktion bekleiden und nicht disziplinarisch führen.

**PERSONALquarterly:** *Was passiert, wenn ein Talent nicht bestätigt wird? Wird angeraten, das Unternehmen zu verlassen?*

**Rosenthal:** Wenn ein Talent in dem Prozess nicht bestätigt wird, dann wollen wir wissen, woran es gelegen hat. Es schließt sich also ein Reflexionsgespräch mit dem Talent, der Führungskraft und dem Personalwesen an. Darin wird noch einmal analysiert und es werden weitere Schritte vereinbart. Wir wollen die Talente nicht verlieren, sondern sie begleiten und mit ihnen

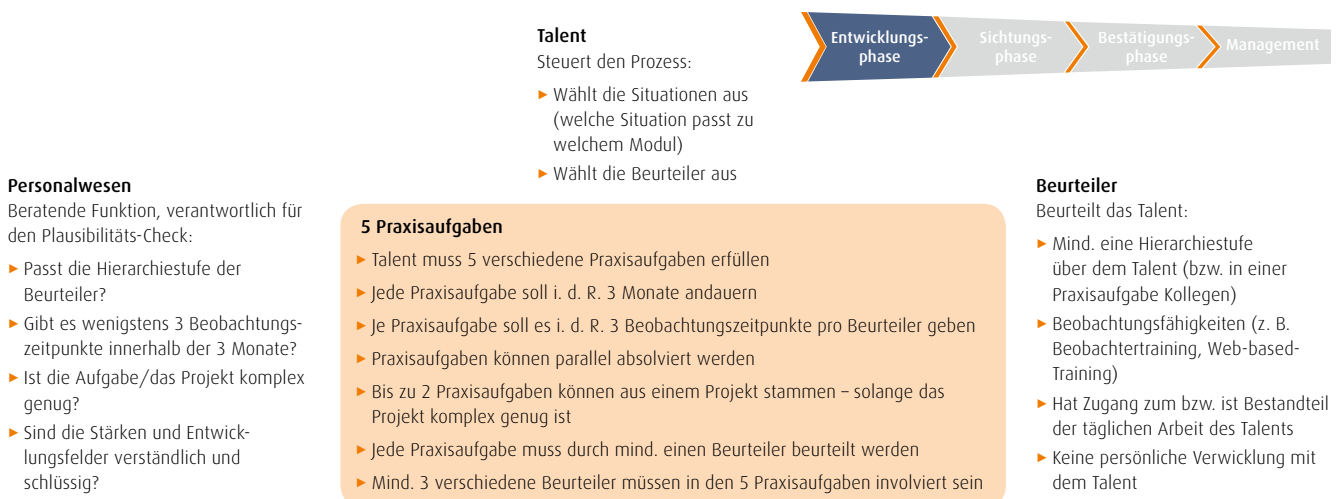
gemeinsam besprechen, wie der weitere Weg bei Volkswagen aussehen kann. Dabei geht es dann darum zu klären, welche Entwicklungsfelder konkret in einem nächsten Schritt anzu-gehen sind.

**PERSONALquarterly:** *Und wenn ich im Management angekommen bin, habe ich es geschafft. Wie sehen dann die Weiterentwicklungsmöglichkeiten aus? Gibt es hier Möglichkeiten zu einem Spurwechsel?*

**Hilgers:** Im Management hören Reflexion und persönliches Wachstum keinesfalls auf. Dem tragen wir durch vielfältige Qualifizierungsangebote für die unterschiedlichen Managementebenen Rechnung. Derzeit überlegen wir auch, wie der kontinuierliche Feedbackprozess, den wir auf dem Weg ins Management nun etablieren, auch im Management fortgesetzt werden kann, ohne die Organisation zu überfordern. Hier gibt es derzeit einige Ideen, die wir prüfen. Darüber hinaus sind wir auch dabei, Übergänge zwischen Karrierepfaden im Management (Fach/Führung) so zu gestalten, dass diese erfolgreich gelingen. Uns ist die Möglichkeit wichtig, sich je nach persönlicher Entwicklung oder auch Lebensphase neu entscheiden zu können.

**PERSONALquarterly:** *Feedback-Gelegenheiten, die von der Generation Y in vielfältigster Weise eingefordert werden, gibt es auf dem Entwicklungsweg zur Genüge. Was sagen die High Potentials zu dem neuen Modell? Sind alle begeistert oder fürchten sie die vielen Beurteilungssituationen?*

**Abb. 2: Praxisbeurteilung 1 (Entwicklungsphase) – Prozess**





**Rosenthal:** Zunächst haben wir ein deutliches Aufatmen darüber gespürt, dass sich auf dem Weg ins Management kein Talent mehr einem Assessment Center stellen muss. Dieser „Moment of Excellence“ wurde stets als große Hürde empfunden. Aktuell erreichen uns in der Phase der Einführung des neuen Entwicklungswegs viele konkrete Fragen der Talente bezogen auf ihre Positionierung im Prozess (Bspw.: „Kann ich die Entwicklungsphase mit meinen Erfahrungen überspringen und direkt in die Sichtungphase einsteigen?“). Wir erleben große Neugier, aber auch anfängliche Unsicherheit, was uns angesichts der grundlegenden Veränderung nicht überrascht. Kritische Stimmen haben uns bisher noch nicht erreicht. In sechs Monaten liegen uns sicher erste Rückmeldungen unserer Talente zu ihren Erfahrungen vor. Wir sind darauf sehr gespannt.

**PERSONALquarterly:** Welche Gefahren sehen Sie bei der Einführung des Modells?

**Hilgers:** Wir sehen mehr Chancen. Mit der Einführung des neuen Entwicklungswegs ins Management werden sicher auch Problemstellungen sichtbar, die es noch zu lösen gilt. Beispielsweise müssen wir uns Themen wie den flächendeckenden Stellenbewertungen im Management oder auch der Quotierung der Managementstellen widmen. Dies wollen wir zügig und miteinander angehen, damit die Geschäftsbereiche den neuen Prozess auch als unkompliziert und transparent in der Umsetzung erleben. Alle Beteiligten sollen den neuen Prozess mittragen. Das gelingt nur, wenn die Idee dahinter verständlich ist und im Unternehmensalltag gelebt werden kann.

**PERSONALquarterly:** Seit dem Dieselskandal, der VW in den letzten Jahren durchaus in Atem gehalten hat, taucht an verschiedenen Stellen die Forderung nach einem Kulturwandel auf, der seit Ende des Jahres 2015 von diversen Aktivitäten umrahmt wird. Was trägt die Neugestaltung des Wegs ins Management zum Kulturwandel bei?

**Hilgers:** Wir glauben, dass die Neugestaltung des Entwicklungswegs ins Management zu den Kernelementen des Kulturwandels zählt. Denn dieser Prozess bringt ganz offensiv einen anderen, einen neuen, einen modernen und kulturverändernden Spirit mit sich, der von nun an täglich im operativen Handeln der Talente und Feedback-Geber sichtbar wird. Die Basis aller PE-Instrumente ist ja das Konzernanforderungsprofil und das fußt auf den Leitbildern, die im Rahmen des Kulturwandels entwickelt worden sind. Wir machen den Kulturwandel damit sozusagen pragmatisch erlebbar (vgl. Abb. 3).

**PERSONALquarterly:** Was müsste passieren, damit Sie das Modell in zehn Jahren als Erfolg feiern?

**Rosenthal:** In zehn Jahren und auch schon früher wird nicht mehr die Stimme Einzelner entscheiden, wer in unserem Unternehmen Managerin oder Manager wird. Die Diskussi-

**Abb. 3: Beitrag des neuen Entwicklungswegs ins Management zur Kulturveränderung**

heute		morgen
Konformität	→	Diversität
Fremdsteuerung	→	Selbststeuerung
Off-the-Job (Labor)	→	On-the-Job (Praxis)
Beurteilung ausschließlich durch die Hierarchie	→	Beurteilung auch durch Kollegen
Auswahlorientierung	→	Entwicklungs- und Auswahlorientierung
Informationsmacht	→	Transparenz

Quelle: Volkswagen AG

onen und die Persönlichkeiten im Management werden deutlich vielfältiger sein. Die Arbeitsformen sind offener gestaltet, wir erleben intensive Zusammenarbeit über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg. Management, Mitarbeiter und Bereiche untereinander sind mehr denn je ein Team.

**PERSONALquarterly:** Wie lauten die praxisrelevanten Forschungsfragen zur Karriereentwicklung, die uns noch mehr beschäftigen sollten?

**Hilgers:** Uns würde sehr interessieren, ob eine fachbereichsübergreifende Fachkarriere sinnvoll und umsetzbar ist oder ob nicht gerade die Fachkarriere durch die Fachbereiche selbst gestaltet werden muss. Darüber hinaus fände ich es toll, Modelle zu entwickeln, die zeigen, wie es gelingen kann, tatsächlich unterschiedliche Karrierewege im Unternehmen zu gestalten, und zwar in der Hinsicht, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mal verantwortungsvollere Aufgaben und Funktionen übernehmen, in einem anderen Lebensabschnitt aber vielleicht Bedarf an einer Aufgabe oder Funktion haben, die mit etwas weniger Verantwortung verbunden ist. Die Frage wäre also, wie wir das „unnatürliche Muster“, dass es stetig bergauf gehen muss, durchbrechen. Ich halte das für unrealistisch und nicht für jeden leistbar und erstrebenswert.

Übrigens bringt das auch dem Unternehmen mehr Möglichkeiten zu „atmen“ und insgesamt mehr Möglichkeiten für Rotationen. Zu wissen, wie so etwas zukünftig ohne Gesichtverlust der Menschen gelingen könnte, das hätte bahnbrechendes und kulturprägendes Potenzial, zumindest in großen Industrieunternehmen.

# Mass career customization: A sustainable solution?

Von Prof. Dr. Caroline Straub (Bern University of Applied Sciences) und Dr. Claartje Vinkenburg (Expert Consultant)

Career customization provides employees with different options to customize their careers enabling them to meet their personal needs, as well as delivering a sustainable solution to the mismatch between today's workplace and today's workforce (Valcour et al., 2007). Mass Career Customization (MCC) (Benko/Weisberg, 2007) is an innovative career intervention that allows employees to customize their career development along a multidirectional path to align it with their changing needs over the lifespan. MCC was developed in a professional service firm (PSF) in the US to meet the growing number of employee requests for more flexibility. MCC promises to create a satisfactory career experience for employees and to prevent attrition in the war for talent.

As applied researchers, this article allows us to share our insights on the implementation of MCC in the subsidiary of the US firm in the Netherlands. We report on whether MCC is only window dressing, leading to stigmatization and career penalties when used, or whether it is genuinely beneficial for employees in different life stages. We also share lessons learned for the organization on this type of intervention and discuss practical recommendations for the conditions under which MCC can flourish in a PSF context as well as what we can learn for promoting sustainable careers in other organizational settings.

## The story behind MCC

The US headquarters recorded a voluntarily turnover rate of 25% which made the firm question their „up-or-out“ career system. The „up-or-out“ career system with its underlying norm of continuous full-time employment moving up a career ladder was rapidly becoming obsolete due to a changing workforce increasingly consisting of dual-earner couples and single parents. An employee satisfaction survey across all US offices revealed that the lack of flexibility in combining career and care was the first reason for women and the second reason for men to voluntarily leave the firm in 2009<sup>1</sup>. In the firm's local subsidiary in the Netherlands, very similar high voluntary turnover and complaints of lack of flexibility, especially among women, was experienced. Although the firm offered close to 70 flexible work arrangements (i.e., flexibility in time and place of work) at that time, the board of directors recognized that a

more sustainable and flexible career model was needed to facilitate individuals' needs and employability over the lifespan. In response, the HR department, supported by senior partners, developed an approach to sustainable careers called MCC. MCC aimed to increase and sustain employees' positive perceptions of their work and career at the firm, to ultimately prevent them from leaving. In addition, MCC was supposed to prevent career promotion penalties often arising from using the existing and more traditional flexible work arrangements. Whereas flexible work arrangements are generally used by only a limited number of professionals (e.g. parents and elder care providers) leading to stigmatization of its users, MCC as indicated by the term „mass“ is available to every professional and promoted as the „new rule“ for shaping career paths.

## What is MCC and how is it used by employees?

MCC is based on the view that the career journey of many employees will increasingly look like a sine wave with climbing and falling phases across the life course. MCC, therefore, replaces the norm of continuous full-time employment and moving up a career ladder at fixed points in time by giving employees multiple career options across a career lattice structure. Figure 1 shows the MCC tool that was developed by the firm's HR team and is used by employees and their supervisors to decide on career choices. Employees who take part in MCC can customize their career trajectory and make adaptations annually, based on four career dimensions: (1) pace, (2) workload, (3) location/schedule, and (4) role. This adaptation is done in a face-to-face conversation with their supervisor. Pace addresses the rate of career progression or how quickly an employee reaches another position regarding responsibility and authority. Employees, for example, have the right to postpone a promotion, to speed up a promotion, or to move back to a lower ranked position. Pace can be adapted on a continuum from „accelerated to decelerated“ career progress. Workload refers to the quantity of work an employee performs on a continuum, from fewer to more hours worked per week. The workload can be adapted on a continuum from „full to reduced“. Location and schedule describe how, where and when work gets done. Employees can choose to restrict their need to travel, to work specific hours per

## ABSTRACT

**Research question:** What are the consequences of a career customization intervention for employees' work engagement, turnover intentions, career satisfaction, career ambition, and performance evaluation?

**Methods:** We evaluated the implementation of a career customization intervention using a pre- and post-test design with an online survey tool.

**Practical implications:** The findings show mixed results depending on career customization choices (up or down), parental status, and gender. Work engagement is higher, and turnover intention is lower when supervisors support the implementation of career customization. Practitioners receive information on the design and implementation process of sustainable and customized career interventions.

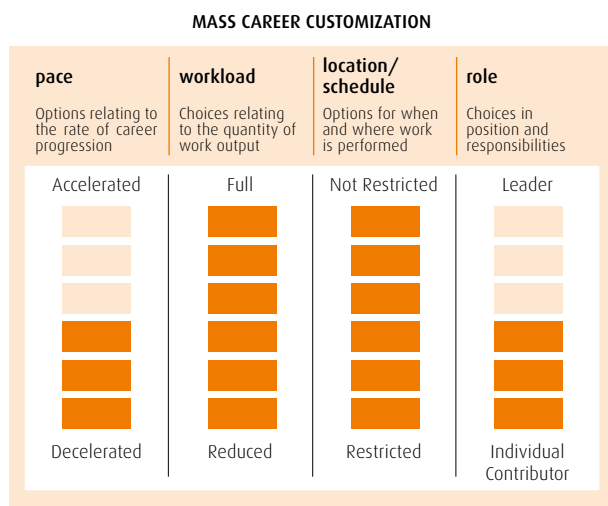
day or day(s) per week, and to work at a client's, in the office, or from home. Location and schedule range from „not restricted to restricted“. Finally, role refers to an employee's tasks and responsibilities in client service teams and can range from individual contributor to team leader. Customization within each career dimension is standardized, meaning that levels of customization are tied to specific behavioral anchors. For example, an increase in workload is tied to an increase in hours worked. This standardization ensures fair treatment of employees.

Figure 1 captures one individual's profile choice at a given moment with the „pace“ dimension being near the center, indicating a regular track towards promotion. This employee is working full-time with no restrictions regarding travel and

work location. Accordingly, „workload“ is set at „full“, and location/schedule is set at „not restricted“. The setting for „role“, four nodes from the top of the continuum, signals a mid-career level manager (Benko/Weisberg, 2007). The MCC handbook (Benko/Weisberg, 2007) and the MCC website<sup>2</sup> have clear explanations and illustrations about how to organize the MCC implementation, how to manage the adaptation process, and how to involve both supervisor and employee in deciding on an MCC profile.

A result of the yearly MCC career adaptation allows performance managers to work with teams that consist of employees with different profiles: (1) those who chose a „common“ career profile, which means that they chose the predefined profile set by the company in line with their job level, (2) those who chose to „customize up“ their career profile (i.e., upscaled from the common career profile on at least two MCC dimensions), and finally (3) those who chose to „customize down“ their career profile (i.e. downscaled from the common career profile on at least two MCC dimensions).

**Figure 1: Illustration of the MCC tool for career choice selection (van Kleef, 2014)**



Quelle: Eigene Darstellung

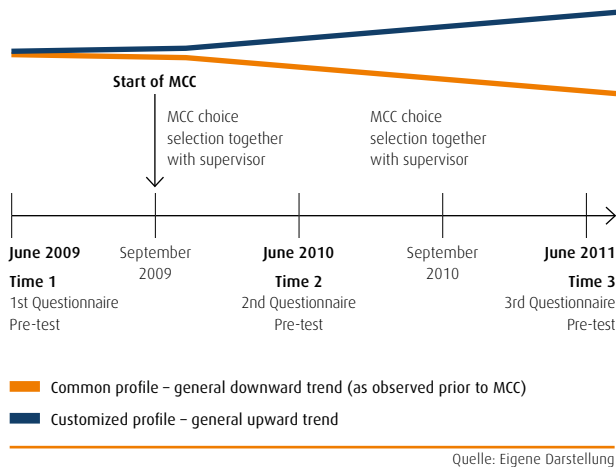
## What insights did we hope to get?

Our research team was interested in examining whether the MCC intervention has positive effects on employees in terms of subjective and objective career outcomes. Since the firm introduced MCC to reduce attrition and to improve career opportunities we assessed turnover intention, work engagement, career satisfaction, and career ambition. While career satisfaction refers to past achievements, we were also interested in career ambition, which refers to aspirations for the future or achieving career goals.

In addition, as MCC was supposed to prevent penalties regarding career progress for using the existing and more traditional flexible work arrangements, we assessed objective career outcomes such as a performance evaluation. We were also interested in examining who benefits from career customization, as especially mothers had requested more flexibility and threatened to leave. We, therefore, decided to take gender and parental status into account in examining the career consequences of customized career choices.

<sup>1</sup> <https://www.workforce.com/2010/01/27/tailor-made-careers>

<sup>2</sup> <https://www.thechangingworldofwork.com>

**Figure 2: Timeline of events and expected outcomes**

As the organizational culture of many PSFs is often inherently contradictory and ambiguous: they support and hinder employees by expecting demanding work (e.g. long hours), and, at the same time, provide flexibility (e.g. telework), we were also interested in the role that supervisors played in the MCC implementation process, and their role of performance managers, in shaping MCC outcomes. Thus, we assessed employee perceptions of supervisors' support with MCC and their influence on employee perceptions of organizational supportiveness. Fitting with the research questions above, we expected that customization would make employees feel better, thus have positive effects on their work engagement, career satisfaction and ambition, performance evaluations, and reduce turnover intentions. We expected supervisors to influence perceptions of the organizational culture positively.

### How did we design our research?

Fitting with the growing demand from career researchers to provide longitudinal data on individual careers, we developed an online survey which was sent out to the entire workforce of the firm in the Netherlands ( $n = 5605$ ), shortly before MCC was formally rolled out in 2009. The survey included items on demographic information, measures on employee perceptions of organizational culture and supervisor support, and subjective and objective career outcomes. We used well-established and validated measures from the Organisational Behavior literature (Cronbach Alphas for all measures were above .80). Over the course of two years, we sent out two more waves, effectively

covering three annual performance cycles of the firm. For more details on the intervention timeline and a visualization of our expectations, see Figure 2.

In our sample of 434 respondents who had filled out all the surveys for the three waves, 29% were women, and 43% were parents. The average age was 34.32 years (range 19-61 years), and the actual hours worked were 44.3 hours per week. In our final sample, in the first year, 47 employees customized down, and 37 employees customized up, leaving 380 employees in the common profile. In the second year, 64 employees customized down, and 25 employees customized up, leaving 345 employees in the common profile. The high number of employees in the common profile is probably the combined result of our strict definition (i.e., customizing on only one dimension does not count), the organizational culture and the economic crisis, in that employees feared to lose their job more than before.

To examine our research questions, we carried out different statistical analyses. For example, to test whether MCC is beneficial for employees' career outcomes in different life stages (e.g., mothers versus fathers, parents versus non-parents) we used a General Linear Model - ANCOVA to compare means within subgroups over time and across subgroups at one point in time. In addition, we assessed the role of supervisors in shaping intended implementation outcomes (e.g., lower employee turnover intentions and higher engagement levels) with the use of Latent Growth Modeling (Straub et al., 2018).

### Involving supervisors turned out to be crucial

A very positive finding is that employees maintain high levels of work engagement and low levels of turnover intentions over time which confirms our assumptions that MCC reduces attrition and fosters employee engagement. However, as expected, this was only the case if employee use of MCC was promoted and supported by their supervisor.

Like earlier studies (Cooper/Baird, 2014, Nielsen/Randall, 2009), our findings show that a supervisor can influence intervention success, as employees indeed perceive an improvement in support for combining career and care within their organization in the MCC implementation. Improved perceptions of support result in higher work engagement and lower turnover intentions (see Table 1 for mediation results). Considering that overall engagement levels declined, and turnover intentions increased in our sample, supportive supervisors turned out to be genuinely instrumental in achieving positive intervention outcomes.

### Not everyone benefitted from MCC

Different MCC choices (up or down) play out very differently for employees, often depending on their gender and parental status (see Table 2 for changes in means). Customizing up triggers an increase in career ambition, while there is a decrease

**Table 1: Mediation results for supervisor support, engagement, and turnover intentions**

Independent	Mediator	Dependent	Effect size	p-value
SSP		Turnover intention	$\beta = .01$	ns
	Support		est. = $-.12$	$p < .10$
SSP		Turnover intention	$\beta = -.00$	ns
	Hindrance		est. = $-.11$	$p < .05$
SSP		Work engagement	$\beta = .04$	ns
	Support		est. = $.04$	$p < .10$
SSP		Work engagement	$\beta = .06$	ns
	Hindrance		est. = $.02$	$p < .05$

SSP – supervisor support for MCC use, Support and Hindrance refer to perceptions of organizational culture towards combining career and care. P-values below  $p = .10$  indicate significance of proposed relationships.

Quelle: Eigene Darstellung

in career ambition for those who customize down. For career satisfaction, MCC choice interacts with gender and parental status. Fathers who customized down maintained their level of career satisfaction which is positive news for MCC and for an emerging generation of future fathers who are requesting more flexibility. Fathers usually get punished when reducing their working hours to take care of their families (e.g. Berdahl/Moon, 2013), but MCC seems to give fathers an option to combine career and care explicitly. However, our findings show that it is not the same for mothers who customized down, as their career satisfaction decreased over time. We know from previous research on customizing careers in terms of time (i.e. reduced hours) and timing (i.e. taking a career break) that beside positive effects (e.g. increased enjoyment and stress reduction), mothers on a reduced schedule perceived loss of opportunities, diminished self-esteem (Hill et al., 2004) and lower career satisfaction (Valcour/Ladge, 2008). Decreased career satisfaction may reflect a mother's own evaluation of how her career is currently going. Given that customizing down literally means putting less effort and often less time in at work, these mothers may perhaps realistically conclude they have achieved less than before concerning career progress.

In contrast, women without children who customized down reported unchanged career satisfaction. We assume that these

**Table 2: Means as a function of MCC choice, gender, and parental status at t1, t2, t3**

Source		t1		t2		t3	
		M	SE	M	SE	M	SE
<b>Career satisfaction</b>							
Up	Mothers			<sup>a</sup>		2.65	.35
	Non-mothers			3.62	.19	3.71	.18
	Fathers			3.61	.19	3.61	.28
	Non-fathers			3.60	.10	3.86	.14
Common	Mothers	3.56	.73	3.66	.10	3.53	.10
	Non-mothers	3.47	.63	3.58	.06	3.47	.07
	Fathers	3.67	.56	3.52	.05	3.61	.05
	Non-fathers	3.55	.68	3.54	.04	3.60	.04
Down	Mothers			3.48	.11	3.22	.10
	Non-mothers			3.56	.17	3.59	.14
	Fathers			3.66	.14	3.55	.14
	Non-fathers			3.56	.17	3.40	.13
<b>Career ambition</b>							
Up	Mothers			<sup>a</sup>		4.01	.32
	Non-mothers			3.83	.16	3.57	.17
	Fathers			3.87	.16	4.04	.26
	Non-fathers			3.67	.08	3.76	.13
Common	Mothers	3.58	.72	3.76	.08	3.70	.09
	Non-mothers	3.65	.69	3.64	.05	3.54	.04
	Fathers	3.50	.73	3.63	.04	3.61	.04
	Non-fathers	3.79	.65	3.64	.03	3.55	.04
Down	Mothers			3.54	.10	3.54	.09
	Non-mothers			3.40	.15	3.60	.13
	Fathers			3.75	.12	3.32	.13
	Non-fathers			3.40	.15	3.57	.12
<b>Performance evaluations</b>							
Up	Mothers			<sup>a</sup>		<sup>a</sup>	
	Non-mothers			5.20	.43	4.44	.51
	Fathers			4.86	.27	5.00	.50
	Non-fathers			5.54	.25	4.77	.42
Common	Mothers	4.82	.26	4.58	.23	4.96	.25
	Non-mothers	5.00	.18	5.12	.14	4.79	.18
	Fathers	4.84	.15	5.10	.12	4.81	.12
	Non-fathers	4.84	.12	5.00	.10	4.92	.11
Down	Mothers			5.31	.30	4.63	.29
	Non-mothers			4.94	.43	5.00	.41
	Fathers			4.43	.30	4.87	.41
	Non-fathers			5.41	.61	6.30	.50

<sup>a</sup> no respondents in this category

Quelle: Eigene Darstellung

women may have experienced less stigmatization from superiors and colleagues than mothers. Reducing work schedules for professional reasons rather than family caregiving is often more accepted and therefore leads to less punishment (Leslie et al., 2012). For the firm, this finding can be interpreted both positively and negatively. Positively, in that, customizing down for presumable reasons other than caring for children might have become acceptable in the firm. Negatively, if customizing down is more accepted for women without children than for mothers, this could be interpreted as an ironic effect as mothers were intended to benefit most from MCC and the option to customize down.

When looking at the development of performance evaluations, our results show that performance evaluations improve for non-fathers who customized up. Among employees who customized down, the performance evaluations of fathers decreased compared to the improved performance evaluations of mothers. This finding confirms earlier research that reported greater penalties with regards to performance evaluations for fathers using flexible work arrangements than for mothers (Vinkenburg et al., 2012), given the „male breadwinner“ norm that underlies the dominant career model in employee service firms. The positive impact of customizing down on performance evaluations for mothers reflects earlier findings, that performance managers praise rather than penalize mothers who effectively combine career and care.

In sum, our data clearly show that MCC does not fulfill its promise in generating positive outcomes for all. While customization is a recipe for career satisfaction for some employees, customizing down generally results in a loss of career ambition.

### What does this case teach us for practice?

We are aware that with MCC we have investigated career customization implemented in a particular and extreme work setting, a professional service firm with specific career expectations and organizational goals. Practitioners designing career interventions should tailor them to the specific needs of the organizations, which can be different to those of the firm we studied. Nevertheless, MCC as an intervention is exemplary for how employers can play an essential role in promoting sustainable careers across the lifespan through the provision of targeted opportunities for career development, and support for combining career and care in different life stages. We believe that our findings on MCC can guide practitioners in the design process of new types of sustainable, flexible, and customized career interventions. We see clear potential how MCC in organizations with growing labor shortages and retention issues can facilitate individuals' flexibility in meeting different demands and needs and promote their careers over time. However, our findings show that the consequences of MCC are not all positive. Even though MCC was designed to be used by

„every“ employee with the purpose of accepting all possible MCC choices, MCC has unintentionally created inequalities by favoring employees who customize up over employees who customize down. These differences show that promoting customized careers using MCC style interventions may come with challenges.

In the following, we discuss some practical recommendations for the conditions under which MCC can flourish based on what we learned throughout the MCC implementation. First, a central message to practitioners designing career interventions and HR interventions is that formally and actively including supervisors in intervention processes and design is crucial. In MCC supervisors are assigned a formal role with clearly defined and expected behaviors. Second, training that explains the rationale behind an intervention and informs supervisors about their formal roles and responsibilities may additionally enhance intervention outcomes by motivating supervisors to embrace their HR responsibilities. In MCC, a mandatory half-day supervisor training is part of the design of the MCC intervention. In this training, supervisors learn about the organizational rationale behind the introduction of MCC and how to use MCC in interaction with their subordinates. The training explains to supervisors the different MCC profile options and shows them how to manage the planning and the assignment of work tasks in a team with employees with different MCC profiles. In addition, the training teaches supervisors on how to conduct the annual MCC profile conversations, how to encourage employees to use MCC, and how to counsel them on the different MCC profile options.

Third, our findings show that practitioners should focus on alternative designs that can overcome inequalities by favoring employees who customize up over employees who customize down. We suggest reconsidering the terminology used for describing different MCC choices. Labels such as „customizing down“ and „customizing up“ might reinforce the career notions of the career ladder, with negative connotations for customizing down and positive connotations for customizing up. Another design flaw might be that MCC provides (too) many options that in practice are difficult to operationalize. A combination of customizing down on workload and role but not on pace is perhaps unrealistic.

Fourth, to allow MCC function properly, we also believe that MCC needs to be supported by an upgrade of the performance evaluation system to be based on output rather than input concerning hours and visibility. This would indeed change the underlying assumptions of work and careers in PSFs and would give employees more flexibility to customize their career without being stigmatized. Finally, due to supervisors' influence on performance evaluation, salary, and promotion decisions, they should be encouraged and supported to look beyond stereotypical gender roles, to combine career support (for mothers

especially – to match high performance evaluations with actual promotions) with family support (for fathers especially – to prevent penalizing care).

Finally, we suggest that to make career interventions entirely successful, qualitative research is needed that explores how supervisors in their role as performance managers and employees themselves navigate between the expectations raised by these interventions versus the ongoing implicit assumptions of the existing system. Regarding MCC we noticed that in the current design the common career profile serves as a reference point on which the two other career choices „up“ and „down“ are anchored and judged. Gaining insights into the assumptions that lie behind the common career profile, and who decides on it, might be instrumental to further improving the effectiveness of MCC and to challenging and changing norms around careers. Finally, we advise intervention designers to interview involved stakeholders (e.g. employees, HR managers, supervisors) to find out needs and motives for choosing different types of career combinations. Interview results ideally inform the entire design process of a career intervention and give answers on the content of career dimensions (e.g. pace, workload) critical to adjust for optimal success.

### Concluding remarks

The adoption of career customization such as MCC is an explicit and holistic attempt to help employees customize their career to meet their personal needs. Our findings on MCC can guide practitioners and researchers in the design process of new types of sustainable, flexible and customized career interventions. Our study has shown that implementing flexible careers comes along with challenges. A firm that manages to tackle these challenges and succeeds in matching its career system to the demands of the changing workforce will be able to promote sustainability in combining career and care and will manage to retain talent effectively. Finally, we believe that while outside events such as economic downturns will continue to play a role, career customization can contribute to building a sustainable solution for a new generation of employees.



**PROF. DR. CAROLINE STRAUB**  
Professor of HRM and Leadership at the  
Institute for Corporate Development  
Bern University of Applied Sciences  
E-Mail: [Caroline.Straub@bfh.ch](mailto:Caroline.Straub@bfh.ch)  
[www.wirtschaft.bfh.ch](http://www.wirtschaft.bfh.ch)



**DR. CLAARTJE VINKENBURG**  
Independent expert consultant  
on diversity in careers  
E-Mail: [info@vinkenburg.com](mailto:info@vinkenburg.com)

### LITERATURVERZEICHNIS

- Benko, C./Weisberg, A. (2007):** Mass career customization: Aligning the workplace with today's nontraditional workforce. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Berdahl, J. L./Moon, S. H. (2013):** Workplace mistreatment of middle class workers based on sex, parenthood, and caregiving. *Journal of Social Issues*, 69(2), 341-366.
- Cooper, R./Baird, M. (2015):** Bringing the „right to request“ flexible working arrangements to life: from policies to practices. *Employee Relations*, 37(5), 568-581.
- Hill, E. J./Mårtinson, V. K./ Ferris, M./Baker, R. Z. (2004):** Beyond the mommy track: The influence of new-concept part-time work for professional women on work and family. *Journal of family and economic issues*, 25(1), 121-136.
- Leslie, L./Manchester, C./ Park, T. Y./Mehng, S. A. (2012):** Flexible Work Practices: A Source of Career Premiums or Penalties? *Academy of Management Journal*, 55 (61): 407-1428.
- Straub, C./Vinkenburg, C. J./van Kleef, M./Hofmans, J. (2018):** Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.
- Nielsen, K./Randall, R. (2009):** Managers' Active Support when Implementing Teams: The Impact on Employee Well-Being. *Applied Psychology-Health and Well Being*, 1(3), 374-390.
- Valcour, M./Bailyn, L./Quijada, M. A. (2007):** Customized careers. *Handbook of career studies*, 188-210.
- Valcour, M./Ladge, J. J. (2008):** Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations. *Journal of vocational behavior*, 73(2), 300-309.
- Vinkenburg, C. J./Engen, M. L./Coffeng, J./Dijkers, J. S. E. (2012):** Bias in Employment Decisions about Mothers and Fathers: The (Dis)Advantages of Sharing Care Responsibilities. *Journal of Social Issues*, 68(4), 725-741.

# Pfadabhängigkeit in Karrieren als Erklärung für berufliche Mobilität

Von **Dr. Katja Dlouhy** und **Prof. Dr. Torsten Biemann** (Universität Mannheim)<sup>1</sup>

Die Entscheidung für einen beruflichen Wechsel zählt zu den wichtigsten Entscheidungen, die eine Person in ihrer Karriere machen kann. Berufswechsel sind gekennzeichnet durch eine Änderung der berufsbezogenen Aufgaben und Zuständigkeiten. Ein Beispiel wäre hier der Wechsel von einer Tätigkeit als Bürokauffrau zu einer als Gärtnerin. Initiale berufliche Entscheidungen werden von Faktoren wie dem Geschlecht, akademischen Leistungen und Interessen beeinflusst (Volodina/Nagy, 2016; Wille/Tracey/Feys/De Fruyt, 2014). Berufliche Interessen können sich jedoch über die Zeit verändern. Mancher mag aufgrund mangelnder Informationen oder Alternativen einen Beruf gewählt haben, der von Anfang an nicht zu seinen Interessen passte. Doch selbst wenn eine Person lieber in einem anderen Beruf arbeiten würde: Die Entscheidung für einen beruflichen Wechsel ist kritisch, da die bereits gewonnenen beruflichen Erfahrungen im neuen Beruf häufig nur bedingt nützlich sind.

Ein beruflicher Wechsel bedeutet also, dass für die Erfüllung der neuen Arbeitsaufgaben neues Wissen sowie neue Fertigkeiten notwendig sind (Blau, 2007; Sullivan, 2010). Dies unterscheidet Berufswechsel von Arbeitgeberwechseln, welche zwar eine Änderung des Arbeitsumfelds nach sich ziehen, bei denen jedoch keine grundlegend anderen Kenntnisse und Fertigkeiten benötigt werden. Berufswechsel hingegen bedeuten, dass bereits erworbenes Wissen und Fertigkeiten ungenutzt bleiben, da für die neue berufliche Tätigkeit ein neuer Stock an Humankapital aufgebaut werden muss (Kambourov/Manovskii, 2009). Gleichzeitig waren der Aufwand und die Zeit, die für den Erwerb des berufsspezifischen Wissens und der berufsspezifischen Fähigkeiten aufgewendet wurden, gänzlich oder teilweise umsonst. Hat man mehrere Jahre seiner Karriere investiert, um Know-how für eine bestimmte berufliche Tätigkeit aufzubauen, ist es deshalb ein großer Schritt, dieses Humankapital brachliegen zu lassen und in einem anderen Beruf neue Kenntnisse aufzubauen. Dies gilt selbst dann, wenn der aktuelle Beruf keine Perspektiven bietet oder die Person mit ihrer beruflichen Tätigkeit nicht mehr zufrieden ist.

Bisher gibt es wenige Erkenntnisse, inwiefern der Verlauf der bisherigen Karriere sich auf die Wahrscheinlichkeit beruflicher Wechsel auswirkt. Wir vermuten, dass der Aufbau von berufsspezifischem Humankapital zu einer Festlegung auf einen bestimmten Karrierepfad und somit zu weniger Berufswechseln führt. Mithilfe eines Studiendesigns, in welchem für jede Person Karriereinformationen zu zahlreichen Messzeitpunkten vorlagen, haben wir deshalb die Pfadabhängigkeit beruflicher Karrieren und somit die berufliche Mobilität untersucht. Darüber hinaus haben wir geprüft, ob es Geschlechterunterschiede bezüglich der Wahrscheinlichkeit von Berufswechseln zu Beginn der beruflichen Karriere gibt.

## Pfadabhängigkeit in Karrieren

Der Karriereverlauf einer Person kann als pfadabhängiger Prozess aufgefasst werden. Pfadabhängigkeit wird nach Sydow, Schreyögg und Koch (2009) als Prozess definiert, welcher sich über die Zeit entwickelt und in verschiedene Phasen unterteilt werden kann. Zunächst existiert für eine Person eine Vielzahl von Entscheidungsalternativen. Am Anfang der Karriere sind dies verschiedene berufliche Optionen. Von diesen Optionen wird aufgrund bestimmter Vorlieben oder Interessen eine ausgewählt, bspw. die Ausbildung zur Bürokauffrau. Sobald eine Person sich für eine Alternative entscheidet, wird ein selbstverstärkender Prozess in Gang gesetzt. Im Verlauf der Ausbildung erwirbt die Person immer mehr Wissen und Fähigkeiten, welche für einen Beruf relevant sind. Mit zunehmendem Fachwissen fällt die Bewältigung von Aufgaben im Beruf leichter, die Person schöpft positive Emotionen aus dem Meistern der Aufgaben, zudem steigt oftmals das Gehalt (Blau, 2007). Dadurch ergibt sich ein positiver Rückkopplungsprozess; das Verfolgen eines bestimmten Karrierepfads und die Spezialisierung auf einen Beruf werden somit positiv verstärkt. Gleichzeitig nimmt die Anzahl anderer beruflicher Optionen oder beruflicher Spezialisierungen ab, welche man verfolgen könnte, ohne auf die bisher erworbene Expertise zu verzichten. Der berufliche Karrierepfad verfestigt sich so immer mehr, bis die Person schließlich auf einen Pfad festgelegt ist (vgl. Abb. 1). Natürlich bedeutet die Festlegung auf einen Karrierepfad nicht, dass es unmöglich wäre, die berufliche Tätigkeit zu wechseln

<sup>1</sup> Ergebnisse aus dieser Studie wurden im Journal of Vocational Behavior veröffentlicht: Dlouhy, K. / Biemann, T. (2018): Path dependence in occupational careers: Understanding occupational mobility development throughout individuals' careers. Journal of Vocational Behavior, 104, 86-97.



### ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Können berufliche Wechsel durch den bisherigen Karriereverlauf vorhergesagt werden?

**Methodik:** Längsschnittliche Panelstudie.

**Praktische Implikationen:** Längeres Arbeiten in einem Beruf führt zu einer Festlegung auf einen bestimmten Karrierepfad. Im Verlauf der beruflichen Karriere nehmen deshalb Berufswechsel ab.

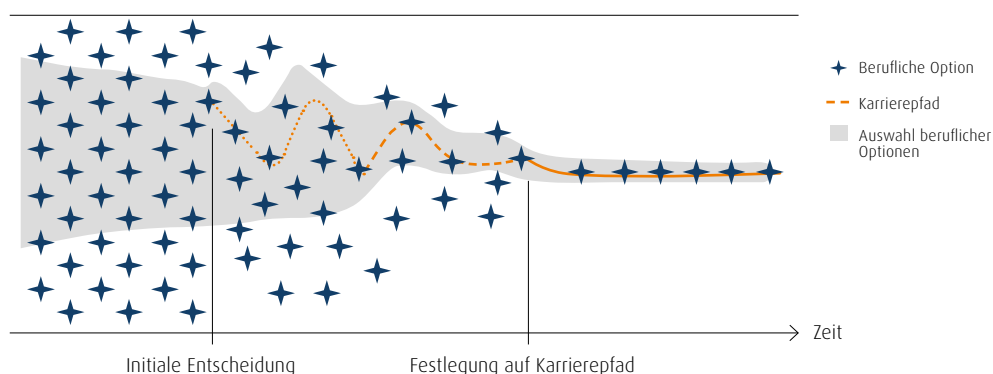
und einen anderen Karrierepfad einzuschlagen. Dies ist jedoch häufig nur dann möglich, wenn die Person ihr bisher erworbenes berufsspezifisches Kapital zumindest teilweise aufgibt (Kambourov/Manovskii, 2009).

Dieser angenommene Wirkmechanismus begründet die Annahme, dass durch berufliche Pfadabhängigkeit die berufliche Mobilität abnimmt, je länger Personen im Berufsleben stehen. Die Wahrscheinlichkeit für berufliche Wechsel nimmt also ab, je weiter die berufliche Karriere voranschreitet. Selbst wenn zunächst ein unpassender Beruf gewählt wurde und die Person ihren Beruf wechselt, greifen auf dem neuen Pfad die beschriebenen Mechanismen. Zudem verringert sich die Wahrscheinlichkeit eines Berufswechsels, wenn bereits zum wiederholten Mal Humankapital aufgegeben werden müsste. Gleichzeitig erhöht sich mit jedem Wechsel die Wahrscheinlichkeit, dass die Person eine berufliche Tätigkeit findet, welche zu ihren Interessen und Fähigkeiten passt. Im Verlauf der Karriere sollte somit die Wahrscheinlichkeit abnehmen, den Beruf zu wechseln.

Trotzdem wird eine Person mit Berufswechseln in der jüngeren Vergangenheit eher den Beruf wechseln als jemand, der im gleichen Zeitraum eine stabile berufliche Karriere verfolgt hat. Dies kann dadurch erklärt werden, dass die Person ihren aktuellen beruflichen Pfad kürzere Zeit verfolgt hat und deshalb weniger Humankapital aufbauen konnte. Ein weiterer Grund, weshalb ein beruflicher Wechsel leichter fällt, wenn man einen Beruf kürzere Zeit ausübt, liegt in der geringeren positiven Verstärkung auf diesem Pfad. Da weniger Wissen und Fertigkeiten erworben wurden, hat die Person eher weniger berufliche Erfolgserlebnisse und ein geringeres Einkommen. Dadurch fällt es leichter, den Beruf zu wechseln, da die Kosten beruflicher Mobilität niedriger sind.

Obwohl davon ausgegangen werden kann, dass diese Mechanismen universell gelten, können doch Geschlechterunterschiede bei beruflicher Mobilität erwartet werden. Diese Annahme wird auch durch vorherige Erkenntnisse gestützt (Fitzenberger/Kunze, 2005). Bei beruflichen Mobilitätsent-

Abb. 1: Entstehung eines Karrierepfads



Quelle: In Anlehnung an Sydow, Schreyögg und Koch (2009)

**Abb. 2: Beispiele beruflicher Karrieresequenzen für drei Personen über fünf Jahre**

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
A	Informatikerin	Informatikerin	Informatikerin	Informatikerin	Informatikerin
B	Bürokauffrau	Bürokauffrau	Gärtnerin	Bürokauffrau	Gärtnerin
C	Landwirt	Landwirt	Feinmechaniker	Landwirt	Kellner

Quelle: Eigene Darstellung

scheidungen spielen Erwartungen bezüglich der Karriereentwicklung eine Rolle. Viele Frauen befürchten vor allem zu Anfang ihrer Karriere Schwierigkeiten für ihr berufliches Fortkommen durch die Geburt eines Kindes (Barnett/Gareis/James/Steele, 2003) oder durch Vorurteile von Vorgesetzten (Hoobler/Wayne/Lemmon, 2009). Folglich wird angenommen, dass Frauen seltener den Beruf wechseln als Männer, da sie sich für ihr berufliches Weiterkommen noch mehr auf berufs-spezifisches Humankapital verlassen müssen.

### Methode und Ergebnisse der Studie

Diese Annahmen wurden anhand einer Stichprobe aus dem deutschen Sozio-oekonomischen Panel (Wagner/Frick/Schupp, 2007) überprüft. In diesem wird seit 1984 jedes Jahr eine repräsentative Personengruppe zu Arbeit, Persönlichkeit und Gesundheit befragt. Von Interesse in dieser Studie waren insbesondere der ausgeübte Beruf und das Geschlecht der Personen sowie Kontrollvariablen wie Industriesektor, Alter, Anzahl von Kindern oder Bildung. Berufliche Karrieren wurden für die Analyse als Sequenz von Berufen zusammengesetzt, also als Aneinanderreihung der ausgeübten Berufe in jedem Jahr (vgl. Beispiel Abb. 2).

Betrachtet wurden die ersten 15 Jahre nach Beendigung der schulischen oder beruflichen Ausbildung bzw. nach Beendigung des Studiums. Der Eintritt ins Berufsleben, also der Beginn der beruflichen Sequenzen, lag für alle Personen zwischen den Jahren 1984 und 1999. Letztendlich waren es 456 Personen (293 Männer und 163 Frauen), für die 15 Jahre aufeinanderfolgender beruflicher Informationen nach dem Eintritt ins Berufsleben vorlagen. Der Start ins Berufsleben wurde aus dem Grund als Anfang der Karrieresequenz festgelegt, um die Karriereverläufe miteinander vergleichen zu können. Die Karrieresequenzen bestanden aus Berufen, welche mit der „International Standard Classification of Occupations“ der Weltarbeitsorganisation codiert waren. Insgesamt können

390 verschiedene Berufe unterschieden werden, von diesen wurden 196 von den Personen in der Stichprobe ausgeübt. Fehlende berufliche Informationen waren für maximal ein Jahr erlaubt und bildeten eine eigene Kategorie.

Um die Forschungsfragen zu untersuchen, wurde die Karriere-sequenz jeder Person zunächst in jeweils drei Teilsequenzen von fünf Jahren Länge aufgeteilt. Für jede dieser Teilsequenzen wurde im Folgenden eine spezielle Kennzahl, die „Turbulenz“, berechnet (für Details zu diesem Maß sowie die genaue Berechnung siehe Elzinga/Liefbroer, 2007). Dieses Maß eignet sich für die Erfassung beruflicher Mobilität besonders gut. Es wird nicht nur die Anzahl der Wechsel von Jahr zu Jahr betrachtet, sondern auch die Zahl der unterschiedlichen Berufe in einem bestimmten Zeitraum sowie die Verweildauer in jedem Beruf.

Die berufliche Turbulenz hat als Minimum für jede Person einen Wert von 1. Die maximale Turbulenz in einer Sequenz mit fünf Elementen, also in unserem Fall eine Sequenz mit fünf Jahren Länge, beträgt 5. Im Beispiel in Abbildung 2 hätte Person A eine berufliche Turbulenz von 1, Person B hätte eine berufliche Turbulenz von 3.6, und Person C hätte eine berufliche Turbulenz von 3.8. Sowohl Person B als auch Person C haben in drei aufeinanderfolgenden Jahren den Beruf gewechselt, doch Person C hat drei unterschiedliche Berufe ausgeübt, während Person B nur insgesamt zwei unterschiedliche Berufe ausgeübt hat. Durch die Codierung der Berufe nach der „International Standard Classification of Occupations“ war sichergestellt, dass für jeden codierten Beruf grundlegend andere Fertigkeiten und Wissen benötigt wurden.

Nach der Berechnung der beruflichen Turbulenz für jede Person für das 1. bis 5. Jahr, das 6. bis 10. Jahr und das 11. bis 15. Jahr nach dem Eintritt ins Berufsleben wurden die eingangs getroffenen Annahmen geprüft. Zunächst wurde ein Wachstumskurvenmodell herangezogen, um festzustellen, ob es über die Zeit zu einer Verringerung der beruflichen Turbulenz, also zu einer Verringerung der beruflichen Mobilität, gekommen

war. Diese Annahme konnte bestätigt werden. Ausgehend von einer durchschnittlichen beruflichen Turbulenz von 2.14 in den ersten fünf Jahren nach Berufseintritt verringerte sich danach die berufliche Turbulenz für jeden der beiden folgenden 5-Jahres-Zeiträume signifikant ( $b = -0.11$ ,  $p < 0.01$ ). Die untersuchten Personen wiesen im 6. bis 10. Berufsjahr durchschnittlich eine berufliche Turbulenz von 2.03 auf und im 11. bis 15. Jahr nach dem Eintritt ins Berufsleben eine durchschnittliche Turbulenz von 1.92. Die berufliche Mobilität nahm also im Laufe der Zeit ab.

Weiterhin wurde geprüft, ob Personen mit mehr vergangenen Berufswechseln eine höhere berufliche Mobilität aufwei-

sen würden. Dafür wurden zwei lineare Regressionsanalysen durchgeführt, in welchen die berufliche Turbulenz im 6. bis 10. Jahr und im 11. bis 15. Jahr nach dem Eintritt ins Berufsleben vorhergesagt wurde. Der wichtigste Prädiktor war hier die berufliche Turbulenz in den vorhergehenden fünf Jahren. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt. Das Geschlecht (codiert mit 0 für Männer und 1 für Frauen) und die berufliche Turbulenz in den vorhergehenden fünf Jahren waren durchgängig signifikante Prädiktoren für weitere Berufswechsel. Frauen hatten in beiden Modellen eine signifikant niedrigere berufliche Mobilität als Männer.

Der standardisierte Koeffizient für berufliche Turbulenz war von mittlerer Stärke und signifikant ( $\beta = 0.12$ ,  $p < .01$  in Modell 3a,  $\beta = 0.16$ ,  $p < .001$  in Modell 3b), wenn es darum ging, berufliche Wechsel in den nächsten fünf Jahren vorherzusagen. Das bedeutet, je höher die berufliche Mobilität in den vorhergehenden fünf Jahren war, desto höher war auch die berufliche Mobilität in den darauffolgenden fünf Jahren. Der Anteil der erklärten Varianz war mit 11% in Modell 3a bzw. mit 10% in Modell 3b zwar nicht sehr hoch, jedoch war diese aufgeklärte Varianz in beruflicher Mobilität fast ausschließlich auf die berufliche Mobilität der letzten fünf Jahre sowie auf das Geschlecht zurückzuführen. Um Geschlechterunterschiede über die gesamten 15 Jahre zu untersuchen, wurde schließlich noch eine weitere lineare Regressionsanalyse durchgeführt. Dabei wurde der Einfluss des Geschlechts auf die berufliche Turbulenz über den gesamten Untersuchungszeitraum von 15 Jahren betrachtet. Auch hier zeigte sich deutlich, dass Frauen eine signifikant geringere berufliche Turbulenz als Männer aufweisen ( $\beta = -0.18$ ,  $p < .01$ ), dass also wie erwartet die berufliche Mobilität für Frauen niedriger ist als für Männer. Um sicherzustellen, dass diese Ergebnisse robust waren, wurden anschließend Analysen für Karriereteilsequenzen mit einer Länge von drei und sieben Jahren durchgeführt. Weiter wurden Karriereteilsequenzen betrachtet, welche nicht im 1., 6. und 11. Jahr nach dem Eintritt ins Berufsleben begannen, sondern zu anderen Zeitpunkten. Hier zeigte sich durchgängig, dass die getätigten Annahmen zutrafen.

### Diskussion der Ergebnisse

Das Ziel der empirischen Studie war es, Pfadabhängigkeit in Karrieren nachzuweisen und somit zu zeigen, dass berufliche Mobilität eine Konsequenz des bisherigen Karriereverlaufs ist. Eine wichtige Erkenntnis dieser Studie lautet, dass Berufswechsel immer unwahrscheinlicher werden, je länger Personen in einem Beruf gearbeitet haben. Erklärt wird dies dadurch, dass eine Person eher zögern würde, einen neuen Beruf zu ergreifen, wenn sie bereits umfangreiches berufsspezifisches Humankapital erworben hat. Auch konnte gezeigt werden, dass eine Festlegung auf einen bestimmten beruflichen Karrierepfad dazu führt, dass die zukünftige berufliche Mobilität geringer ist. Ein

**Abb. 3: Vorhersage von beruflicher Turbulenz**

Variablen	a) Abhängige Variable: Turbulenz 6. bis 10. Jahr nach Berufsstart	b) Abhängige Variable: Turbulenz 11. bis 15. Jahr nach Berufsstart
<b>Kontrollvariablen</b>		
Industrie	n.s.	n.s.
Berufliche Fertigkeiten	n.s.	n.s.
Alter	-	n.s.
Jahr des Berufsstarts	n.s.	n.s.
Bildung	n.s.	n.s.
Arbeitslos/Teilzeitarbeit	+	n.s.
Anzahl der Kinder	n.s.	n.s.
<b>Prädiktoren</b>		
Geschlecht: weiblich	-	-
Turbulenz 1. bis 5. Jahr	+	n.s.
Turbulenz 6. bis 10. Jahr		+

Anmerkungen: Abhängige Variable: Psychische Beanspruchung  
 „-“ = negativer Zusammenhang  
 „+“ = positiver Zusammenhang  
 „n.s.“ = nicht signifikant auf einem Alpha-Niveau von  $p < 0.05$

Quelle: Eigene Darstellung

Grund dafür könnte sein, dass positive Verstärkung in Form von z. B. beruflichen Erfolgserlebnissen oder auch Gehalt höher ist, je länger man in einem Beruf arbeitet. Diese zunehmende positive Verstärkung auf dem Berufspfad erschwert die Entscheidung für berufliche Mobilität. Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass es insofern geschlechterspezifische Unterschiede im Verlauf der beruflichen Karriere gibt, als dass Frauen eine geringere berufliche Mobilität zeigen. Obwohl lediglich die ersten 15 Jahre nach Berufsbeginn betrachtet werden konnten, ist aufgrund der beschriebenen Mechanismen davon auszugehen, dass die berufliche Mobilität im Laufe der Karriere immer weiter abnehmen würde. Es konnte in den vorliegenden Daten darüber hinaus nicht unterschieden werden, ob die Berufswechsel freiwillig erfolgten, weil bspw. ein anderer Beruf attraktiver erschien, oder ob die Berufswechsel unfreiwillig erfolgten, weil bspw. eine Person in einem bestimmten Beruf keine Arbeit finden konnte. Doch in jedem der beiden genannten Fälle spielt die Pfadabhängigkeit der Karriere weiterhin eine Rolle ebenso wie die Sorge vor dem Verlust von berufsspezifischem Wissen und Fertigkeiten. Interessanterweise scheinen der Bildungsgrad sowie familiäre Verpflichtungen keinerlei Einfluss auf berufliche Mobilität zu haben.

### Erkenntnisgewinn für die Praxis

Die Pfadabhängigkeit von Karrieren ist besonders bedeutsam, wenn bereits vorhandenes Wissen oder Fertigkeiten aufgegeben werden sollen. Je mehr berufliche Fachkenntnis aufgebaut wurde und je länger Personen in einem Beruf gearbeitet haben, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Beruf gewechselt wird. Diese Erkenntnis könnte sich auch auf Wechsel der beruflichen Position innerhalb eines Unternehmens übertragen lassen. Viele Unternehmen setzen für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter verstärkt auf Karrieremodelle mit Wechseln der beruflichen Position, wobei diese Wechsel nicht direkt an Beförderungen oder Gehaltserhöhungen gekoppelt sind. Durch die Pfadabhängigkeit in Karrieren und die positiven Rückmeldungen auf einer bestimmten Position kann es für Mitarbeiter erstrebenswerter sein, auf dieser Position zu verharren, als sich durch den Wechsel auf eine andere Position weiterzuentwickeln. Dies wird insbesondere dann der Fall sein, wenn keine konkreten Anreize für einen Wechsel der beruflichen Position vom Unternehmen in Aussicht gestellt werden. Unternehmen, welche auf einen Austausch von Wissen zwischen Standorten oder Abteilungen angewiesen sind, sollten sich deshalb über die Mechanismen, welche Mitarbeiter auf ihrer beruflichen Position halten, im Klaren sein. Die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters durch einen Wechsel der beruflichen Position sollte deshalb immer explizit betont werden, ebenso wie die Aussicht darauf, bereits vorhandenes Wissen und Fertigkeiten auch auf einer neuen beruflichen Position weiterhin nutzbringend einsetzen zu können.

Die Erkenntnis, dass berufliche Mobilität im Laufe der Karriere abnimmt, ist auch für die Karriereberatung interessant. Karriereberater sollten ihre Klienten darauf aufmerksam machen, dass sie sich bei mangelnder Arbeitszufriedenheit gut überlegen sollten, ob diese ihrem Beruf oder ihrem Arbeitsumfeld geschuldet ist. Bei andauernder Unzufriedenheit bei der Arbeit werden viele Menschen erst einmal versuchen, auf ihrem bereits bestehenden Wissen und ihren vorhandenen Fertigkeiten aufzubauen. Das Ziel wäre somit, sich noch weiter zu spezialisieren, um weitere Aufgaben oder mehr Autonomie zu erhalten, oder gegebenenfalls das Unternehmen zu wechseln. Sofern die Unzufriedenheit jedoch eigentlich durch den Beruf selbst verursacht wird, vertieft eine weitere Spezialisierung bzw. ein Verbleiben im Beruf noch weiter die Festlegung auf den eingeschlagenen Karrierepfad. Berufserfahrung führt somit zwar zu positiver Verstärkung in Form von höherem Gehalt oder Erfolgserlebnissen durch berufliche Fachkenntnis, erhöht jedoch auch die Kosten, die ein Berufswechsel mit sich bringt. Zugleich führt jedoch eine hohe berufliche Mobilität dazu, dass die Person sich auf keinen beruflichen Karrierepfad festlegt. Dadurch kann es geschehen, dass der Punkt, an dem man im Beruf diejenigen Erfolge erfährt, welche nur mithilfe von berufsspezifischem Humankapital erreicht werden können, nicht erreicht wird.

Eine weitere Implikation für Unternehmen ergibt sich aus der Einsicht, dass Frauen seltener den Beruf wechseln als Männer. Deshalb könnte es sein, dass berufliche Wechsel hin zu Berufen, welche in der Industrie oder im Unternehmen benötigt würden, seltener von Frauen vollzogen werden. Jedoch liegt der Grund für die geringere berufliche Mobilität von Frauen wahrscheinlich nicht unbedingt darin begründet, dass sie bessere initiale berufliche Entscheidungen treffen. Die geringere berufliche Mobilität ist eher den erwarteten Hindernissen auf dem Karrierepfad geschuldet (Barnett et al., 2003; Hoobler et al., 2009), welche Frauen dazu bringt, in einem Beruf zu verbleiben, um dort ein Maximum an berufsspezifischem Humankapital zu sammeln. Insgesamt bessere berufliche Karrieremöglichkeiten für Frauen zu schaffen, könnte jedoch dafür sorgen, dass Unternehmen berufliche Positionen auch eher durch Umschulung der weiblichen Belegschaft besetzen können.

**DR. KATJA DLOUHY**

Lehrstuhl für Personalmanagement und  
Führung

Universität Mannheim

E-Mail: [katja.dlouhy@bwl.uni-mannheim.de](mailto:katja.dlouhy@bwl.uni-mannheim.de)

<https://www.bwl.uni-mannheim.de/>

**PROF. DR. TORSTEN BIEMANN**

Lehrstuhl für Personalmanagement und  
Führung

Universität Mannheim

E-Mail: [biemann@bwl.uni-mannheim.de](mailto:biemann@bwl.uni-mannheim.de)

<https://www.bwl.uni-mannheim.de/>

**LITERATURVERZEICHNIS**

- Barnett, R. C./Gareis, K. C./James, J. B./Steele, J. (2003):** Planning ahead: College seniors' concerns about career-marriage conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 305-319.
- Blau, G. (2007):** Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 135-148.
- Elzinga, C. H./Liefbroer, A. C. (2007):** De-standardization of Family-Life Trajectories of Young Adults: A Cross-National Comparison Using Sequence Analysis. *European Journal of Population*, 23, 225-250.
- Fitzenberger, B./Kunze, A. (2005):** Vocational training and gender: Wages and occupational mobility among young workers. *Oxford Review of Economic Policy*, 21(3), 392-415.
- Hoobler, J. M./Wayne, S. J./Lemmon, G. (2009):** Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939-957.
- Kambourov, G./Manovskii, I. (2009):** Occupational specificity of human capital. *International Economic Review*, 50(1), 63-115.
- Sullivan, S. E./Arthur, M. B. (2006):** The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Sydow, J./Schreyögg, G./Koch, J. (2009):** Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709.
- Volodina, A./Nagy, G. (2016):** Vocational choices in adolescence: The role of gender, school achievement, self-concepts, and vocational interests. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 58-73.
- Wagner, G. G./Frick, J. R./Schupp, J. (2007):** The German Socio-Economic Panel Study (SOEP): Scope, evolution and enhancements. *Schmollers Jahrbuch*, 127(1), 139-169.
- Wille, B./Tracey, T. J./Feys, M./De Fruyt, F. (2014):** A longitudinal and multi-method examination of interest-occupation congruence within and across time. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 59-73.

**SUMMARY**

**Research question:** Does the previous occupational career predict occupation changes?

Methodology: Longitudinal panel study

Practical implications: Working in a specific occupation leads to a lock into this specific occupational path. Occupational mobility therefore decreases as individuals' careers evolve.

# Erfolgreiche Ansätze zur Steuerung von organisationalen Veränderungsprozessen

Von **Prof. Dr. Fritz Gairing** (Hochschule Pforzheim) und **Prof. Dr. Heiko Weckmüller** (Hochschule Koblenz)

Seit mehr als drei Jahrzehnten hat sich Organisationsentwicklung (OE) auch außerhalb eingeweihter wissenschaftlicher Zirkel als Konzeptgrundlage für praktisches „Change Management“ etabliert. Aktuell forcieren hektische Entwicklungen auf den gesellschaftlichen, politischen und (welt-)wirtschaftlichen Bühnen und eine zunehmende Komplexität im Management von Organisationen die Dringlichkeit von Wandel und Entwicklung. Digitale Transformation, VUCA und Disruption sind omnipräsente Schlagworte auf HR-Konferenzen. Der aktuelle Büchermarkt ist – vor diesem Hintergrund nicht zufällig – voll von Werken zur OE. Das Thema boomt. Und neben Organisationsforschern und Arbeitspsychologen verarbeiten auch viele Organisationsberater ihre Praxiserfahrungen in Publikationen. Viele kluge und sinnvolle Impulse sind in den vergangenen Jahren aus diesen Reflexionen von OE-Praktikern gekommen. Dazu gesellen sich Bücher, die das Handwerk des Veränderungsmanagements im Stil von Manualen beschreiben und sich als Anleitungsliteratur für Manager oder Berater verstehen. Das Spektrum reicht von wissenschaftlich-theoretischen Analysen ohne erkennbare Anwendungsrelevanz bis hin zu Praxishandbüchern mit wenig theoretischem Fundament. OE ist keine wissenschaftliche Grundlagendisziplin, wie etwa Astrophysik, sondern ein Konzept-Amalgam anwendungsorientierter sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse, dessen wesentliche Bedeutung erst im Spannungsfeld zwischen theoretischem Hintergrund und praktischer Anwendung zum Tragen kommt.

Diese Heterogenität der empirischen Fundierung ist nicht zufällig, sondern zeigt sich schon bei den Klassikern der Organisationsentwicklung (detaillierter: Gairing, 2017). Kurt Lewin verfolgte noch einen am kontrollierten Experiment orientierten Forschungsansatz. Die Ergebnisse erlauben somit kausale Aussagen zur Effektivität von Veränderungsinterventionen. Im Rahmen der Aktionsforschung war dies jedoch mit dem unmittelbaren Interesse an der Verbesserung der realen Beschäftigungsbedingungen verbunden, wodurch der Anspruch solider empirischer Forschung durch kontrollierte Bedingungen kaum erfüllt werden konnte. John Paul Kotter (1995) begründete das einflussreiche 8-Stufen-Change-Modell mit seiner umfangreichen Beratungserfahrung, die Interpre-

tation der Erfolgsfaktoren bleibt somit letztlich subjektiv. Bei den zahlreichen Tools, die zur effektiven Veränderung vorgeschlagen werden, wird in der Regel gar nicht mehr der Versuch unternommen, eine substantielle empirische Fundierung jenseits von Plausibilität und Anwendbarkeit herzustellen. Eric Barends und Kollegen (2014) unternehmen eine Sichtung und Bewertung der umfangreichen empirischen Studien zur Organisationsentwicklung. Von den insgesamt betrachteten 563 Einzelstudien finden sich nur elf kontrollierte Experimente (randomized control trials; RCT). Die Mehrzahl der Studien sind Fallstudien (263) und Querschnittsbefragungen (175) (Barends et al., 2014, S. 10). Für den Praktiker ergibt sich hier die Schwierigkeit, zwischen evidenzbasierten Konzepten und reiner Meinung zu unterscheiden. Für die Forschung folgt daraus, dass quantitative Metastudien weitgehend fehlen und die Synthese der Forschungsergebnisse eher auf qualitativen Reviews basiert.

Vor diesem Hintergrund wollen wir uns aus dem umfangreichen Themenfeld Organisationsentwicklung insbesondere folgenden Fragen zuwenden: (1) Wie reagieren Beschäftigte auf Veränderungen? Ausgangspunkt ist hierbei die Veränderungs-/Reaktionskurve, die exemplarisch für vereinfachende und weit verbreitete Change-Theoreme und Tools stehen soll. (2) Welche Evidenz spricht für Phasenmodelle der Veränderung wie z. B. das 8-Stufenmodell von Kotter? Hierbei konzentrieren wir uns insbesondere auf den aktuellen qualitativen Review von Jeroen Stouten und Kollegen (2018), die eine Synthese aus praxisorientierter Managementliteratur und belastbarer empirischer Forschung anstreben. Darauf aufbauend wenden wir uns abschließend (3) den drei essenziellen OE-Merkmalen Partizipation, Vision und Kommunikation zu.

## Reaktion Beschäftigter auf Veränderungen

Gibt es eine typische Reaktionskurve der Betroffenen in Veränderungsprojekten? In der Tat ergeben Längsschnittuntersuchungen von Onboarding-Prozessen, dass sich die Einstellungen im Zeitverlauf systematisch verändern. Allerdings zeigt sich empirisch kein für alle erfolgsrelevanten Einstellungen typischer Verlauf. Vielmehr ist der Kurvenverlauf spezifisch abhängig von der jeweils betrachteten abhängigen

Variablen wie z. B. Rollenklarheit oder Selbstwirksamkeit sowie der Ausgangssituation der Newcomer vor dem Stellenwechsel (Bauer et al., 2011). Bei einem Veränderungsprozess muss demnach bei unterschiedlichen Mitarbeitergruppen je nach individueller Arbeitssituation sowie Grad und Ausmaß der Betroffenheit von sehr unterschiedlichen Kurvenverläufen und letztlich von sich bezüglich der Zeitlichkeit vielfach überlagernden Reaktionskurven der verschiedenen Stakeholder ausgegangen werden. Der Umgang mit Widerständen gilt als eines der zentralen Elemente der OE. Im bekannten Lehrbuch von Dietmar Vahs (2012) werden einerseits grundlegende Personentypen des Wandels (u. a. Visionäre, Opportunisten, Emigranten) unterschieden. Darüber hinaus wird der zeitliche Verlauf der Mitarbeiterreaktionen im Kontext eines Veränderungsprozesses aufgezeigt (Vahs, 2012, S. 368), wobei die „wahrgenommene persönliche Kompetenz“ als unabhängige Variable im Zeitverlauf betrachtet wird. Auf der Basis dieser typischen Reaktionskurve werden dann entweder Handlungsempfehlungen vorgeschlagen oder aber der Kurvenverlauf wird als weitgehend stabil vorgestellt und es geht im Wesentlichen darum, möglichst schnell die einzelnen Phasen zu durchlaufen. Jenseits der unmittelbaren Plausibilität bleibt unklar, auf welchem empirischen Fundament diese Kurvendarstellung beruht. Als Quelle dient häufig und auch bei Vahs eine Veröffentlichung von Richard K. Streich aus dem Jahr 1997. Streich verweist als empirische Basis für die Veränderungsphasen auf „Erkenntnisse und Ergebnisse einer europaweiten Leadership-Study eines weltweit operierenden Konzerns“ (Streich 1997, S. 241), die nicht näher spezifiziert oder ausgeführt wird. Eine Reaktionskurve, die insgesamt sieben Phasen unterscheidet, müsste auf einer Längsschnittuntersuchung basieren, bei der die Einstellung zur Veränderung an mindestens sieben unterschiedlichen Zeitpunkten gemessen wurde. Es ist eher unwahrscheinlich, dass die angeführte Studie dieses Qualitätsmerkmal erfüllt. Darüber hinaus liefert Streich (1997) weitere Einzelbeispiele für die Reaktionsphasen, wie z. B. die Veränderung bei einem Stellenwechsel. Eine grundlegende Gesetzmäßigkeit des Ablaufs und der Chronologie eines Veränderungsprozesses – entsprechend einer „Change-Kurve“ – kann damit nicht begründet werden.

Lassen sich dennoch typische Reaktionsmuster der Beschäftigten auf Veränderungen nachweisen und von welchen Faktoren hängen diese Reaktionen ab? Dieser Frage wird in einer qualitativen Synthese der vorliegenden empirischen Studien nachgegangen (Oreg et al., 2011), wobei die Autoren insbesondere die Bedeutung von Vertrauen und einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur hervorheben. Darüber hinaus reagieren Beschäftigte unterschiedlich auf Veränderungen, wobei eine interne Kontrollüberzeugung („internal locus of control“), die Selbstwirksamkeitsüberzeugung und eine generelle positive Grundhaltung („positive affectivity“) positiv auf

die Veränderungsbereitschaft wirken. Die Autoren schließen daraus, dass die gezielte Auswahl von Change Agents und Multiplikatoren auf Basis dieser Eigenschaften den Veränderungsprozess fördert.

### Evidenz zum Stufenmodell der Organisationsentwicklung

Ausgehend von Kurt Lewin wurden vielfältige Phasen- oder Stufenmodelle der Veränderung entwickelt. Deren Gemeinsamkeit ist die Annahme, dass nur ein strukturiertes Veränderungsmanagement entlang systematisch aufeinander aufbauender Prozessschritte zum gewünschten Erfolg führt. Die Vielzahl der am Markt befindlichen Modelle ist aktuell kaum noch zu überblicken, wobei sich jedoch die einzelnen Modelle gut ineinander überführen lassen (Al-Haddad/Kotnour, 2015). Vor diesem Hintergrund unternehmen Jeroen Stouten, Denise M. Rousseau und David De Cremer (2018) den Versuch, die empirische Evidenz zur Relevanz der einzelnen Phasen zu bewerten. Dabei bedienen sie sich einerseits der explizit auf Organisationsveränderungen ausgerichteten Literatur, greifen aber auch auf Analogieschlüsse aus anderen vergleichbaren Themengebieten zurück (z. B. strategisches Management zur Kommunikation einer Vision). Die wesentlichen Ergebnisse sind in Abbildung 1 dargestellt. In einer ersten Phase ist die

**Abb. 1: Relevanz der einzelnen Phasen in Kotters 8-Stufenmodell**

Stufenorientierte Praxisempfehlung	Empirische Evidenz
Erzeugen eines Gefühls der Dringlichkeit (statt sorgfältiger Analyse der Rahmenbedingungen)	-
Aufbau einer Führungskoalition	0
Formulierung einer klaren, überzeugenden Vision	0/+
Kommunikation der Vision	+
Empowerment und Partizipation der Beschäftigten	+
Aufbau von veränderungsbezogenen Kompetenzen	+
Quick Wins	0/+
Kontinuierliche Erfolgskontrolle und Anpassung	+

+: Empfehlung bestätigt; -: Empfehlung nicht bestätigt;

0: Keine hinreichende Evidenz vorhanden

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Stouten et al. (2018)

Diagnose und Beschreibung des spezifischen Problems erfolgskritisch. Insbesondere das Phasenmodell nach Kotter (1995) ignoriert diesen Punkt und fokussiert auf die Vermittlung der Dringlichkeit einer Veränderung, wobei sich der positive Einfluss dieses Aspektes empirisch nicht validieren lässt. Beschäftigte, die einen Veränderungsprozess als planvoll und rational begründet ansehen, unterstützen die Veränderung eher. Insgesamt sehen die Autoren einerseits eine substantielle Übereinstimmung zwischen praktischen Empfehlungen und empirischer Evidenz, andererseits aber auch zahlreiche bislang nicht systematisch untersuchte Empfehlungen. Insbesondere die Frage, welche negativen Konsequenzen aus dem Überspringen einzelner Phasen resultieren, ist bislang nicht hinlänglich untersucht.

### Partizipation, Vision und Kommunikation als zentrale Dimensionen der Organisationsentwicklung

Als kritischer Erfolgsfaktor für ein gelingendes OE-Projekt wird in nahezu allen relevanten Change-Konzepten die Beteiligung der von der Änderung betroffenen Mitarbeiter genannt. Die Kernthese lautet: Nur wenn die betroffenen Mitarbeiter in einer sinnvollen Form an der Gestaltung der Veränderung beteiligt werden, füllen sie auch die Ergebnisse der Veränderung angemessen und im besten Fall engagiert mit Leben. Eine besondere sozialpsychologische Dynamik beleuchtet das Modell des sog. „Not Invented Here“-Syndrom (NIH). NIH bezeichnet die reflexhafte Ablehnung von Ideen, Innovationen und Maßnahmen, die von außen an soziale Systeme (Individuen, Gruppen und Organisationen) herangetragen werden. Dieser psychologische Mechanismus, zum ersten Mal von Ralph Katz und Thomas Allen (1982) beschrieben, ist in Veränderungsprozessen von wesentlicher Bedeutung und wird u. a. auch immer wieder als Begründung der Notwendigkeit, Betroffene aktiv in den Wandelprozess einzubeziehen, genannt. Die Evidenz dieser sozialen Dynamik wurde durch etliche empirische Studien belegt (z. B. Antons et al., 2017). Dass Partizipation insbesondere auch die Tendenz zu Reaktanz und Widerständen gegen Veränderung signifikant verringert und dadurch das Commitment der Mitarbeiter mit den Zielen des Veränderungsprojekts stärkt, zeigen weitere empirische Untersuchungen (Lines, 2004; Wagner, 2014). Die Erkenntnisse dieser Studien zeigen damit deutlich, dass die Nichtbeteiligung von Betroffenen oder gar eine „technokratische“ Exekution externer Erkenntnisse im Rahmen von Wandelprozessen zu Akzeptanzproblemen von Entscheidungen führen können.

Ein weiteres zentrales Theorem in der Dynamik von organisationalem Wandel ist das Phänomen einer geteilten Vision. Shared Vision beschreibt ein gemeinsam getragenes emotional attraktives Zukunftsbild der Organisation, das in der Lage ist, viele Menschen zu motivieren und ein gemeinsames Ziel klar vor Augen zu führen. Obwohl das Thema Vision seit vielen

Jahren zum Kanon aller bedeutenden Managementlehrbücher gehört, haben nur wenige Forschungsstudien empirisch die Auswirkungen einer gemeinsamen Vision auf Organisationswandel untersucht. Vor allem Richard Boyatzis, Professor für Organizational Behavior an der Case Western Reserve University, hat die empirische Evidenz von gemeinsamen Visionen über Jahrzehnte erforscht. In zahlreichen Untersuchungen weisen er und seine Kollegen nach, dass eine gemeinsame Vision in einem organisatorischen Kontext in der Lage ist, das Engagement und die Energien der Beteiligten deutlich positiv zu beeinflussen (z. B. Jack et al., 2013). Zudem beleuchten aktuelle Studien die Bedeutung der emotionalen Intensität einer solchen gemeinsamen Vision als starken Antrieb zur Erreichung von Unternehmenszielen im Rahmen eines Change-Prozesses (Boyatzis et al., 2015).

Der Kommunikation kommt bei Veränderungsprozessen in Unternehmen eine besondere Rolle zu. Sie gilt als ein Erfolgsfaktor des Change Managements, der dazu beiträgt, einen nachhaltigen Wandel zu ermöglichen. Zugespielt formuliert Bruhn: „Jede Veränderungsstrategie ist so gut wie das Konzept zu ihrer Kommunikation.“ (Bruhn, 1995, S. 52). Change Communication zielt demnach auf die Steigerung von Akzeptanz, Motivation und Produktivität ab. Während die Bedeutung der verbalen Kommunikation der Führungskräfte für die erfolgreiche Umsetzung organisatorischer Änderungen oft betont wird, sind Belege hinsichtlich der tatsächlichen Dimensionen der Veränderungskommunikation und der Reaktion der betroffenen Mitarbeiter rar. Auch hier liefern einige aktuelle Studien wichtige Einblicke in die Mechanismen der Veränderungskommunikation und belegen empirisch deren Bedeutung (Helpap/Schinnenburg, 2018).

### Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

- ▶ Die empirische Literatur zur Organisationsentwicklung ist umfangreich, basiert aber selten auf einer kontrollierten Methodik. Zusammenfassungen liegen deshalb als qualitative Reviews und nicht als quantitative Metaanalysen vor.
- ▶ Die bekannte Reaktionskurve ist – wie viele andere populäre Change-Tools – empirisch nicht belegt und sollte in der betrieblichen Praxis nicht ohne eigenständige kritische Bewertung der Risiken eingesetzt werden.
- ▶ Die Vermittlung der Veränderungsdringlichkeit als erster Schritt in einem Veränderungsprozess ist kritisch zu sehen. Zuvor sollte die Veränderungsnotwendigkeit unbedingt durch eine umfassende rationale Diagnose geprüft werden.
- ▶ Der Nutzen von Mitarbeiterbeteiligung, einer gemeinsamen Vision sowie einer transparenten und offenen Change-Kommunikation als Kernelemente von Organisationsentwicklung ist empirisch untersucht. Diese Change-Elemente können als kritische Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Veränderungsprojekten betrachtet werden.



- Phasenmodelle organisationaler Veränderungen sind insgesamt weitgehend durch empirische Evidenz gestützt. Ein systematisches projekt- und phasenbasiertes Change Management, das Partizipation, Vision und Kommunikation professionell integriert, scheint – auch auf Basis empirischer Evidenz – zielführend zu sein.



**PROF. DR. FRITZ GAIRING**  
 Institut für Personalforschung  
 Hochschule Pforzheim  
 E-Mail: [fritz.gairing@hs-pforzheim.de](mailto:fritz.gairing@hs-pforzheim.de)  
[www.hs-pforzheim.de](http://www.hs-pforzheim.de)



**PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER**  
 Professur Human Resources  
 Hochschule Koblenz  
 Rheinahr-campus Remagen  
 E-Mail: [weckmueller@rheinahr-campus.de](mailto:weckmueller@rheinahr-campus.de)  
[www.hs-koblenz.de](http://www.hs-koblenz.de)

## LITERATURVERZEICHNIS

- Al-Haddad, S./Kotnour, T. (2015):** Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), S. 234-262.
- Antons, D./Declerck, M./Diener, K./Koch, I./Piller, F. T. (2017):** Assessing the not-invented-here syndrome: Development and validation of implicit and explicit measurements. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), S. 1227-1245.
- Barends, E./Janssen, B./ten Have, W./ten Have, S. (2014):** Effects of change interventions: What kind of evidence do we really have?. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(1), S. 5-27.
- Bauer, T. N./Erdogan, B. (2011):** Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. In: Zedeck, S. (Hg.): *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*, Washington: American Psychological Association, S. 51-64.
- Boyatzis, R. E./Rochford, K./Taylor, S. N. (2015):** The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision. *Toward effective leadership, relationships, and engagement. Frontiers in Psychology* 6, article 670.
- Bruhn, M. (1995):** Integrierte Unternehmenskommunikation: Ansatzpunkte für eine strategische und operative Umsetzung integrierter Kommunikation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gairing, F. (2017):** Organisationsentwicklung. Geschichte – Konzepte – Praxis. Stuttgart: Kohlhammer.
- Helpap, S./Schinnenburg, H. (2018):** What Really Matters to Change Recipients – Dimensions of Supervisors' Change Communication. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation* 13(3&4): S. 81-88.
- Jack A./Boyatzis R. E./Khawaja M./Passarelli A. M./Leckie R. (2013):** Visioning in the brain: an fMRI study of inspirational coaching and mentoring. *Social Neuroscience*, 8(4), S. 369-384
- Katz, R./Allen, T. (1982):** Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: a look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups. 1982, *R&D Management* 12(1), S. 7-19.
- Kotter, J. P. (1995).** Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* Reprint.
- Lines, R. (2004):** Influence of participation in strategic change. Resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management* 4(3), S.193-215.
- Oreg, S./Vakola, M./Armenakis, A. (2011):** Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), S. 461-524.
- Stouten, J./Rousseau, D. M./De Cremer, D. (2018):** Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), S. 752-788.
- Streich, R. K. (1997):** Veränderungsprozessmanagement. In: Reiß, M. et al. (Hrsg.): *Change-Management*. S. 237-254.
- Vahs, D. (2012):** Organisation. Wiesbaden: Schäffer-Poeschel.
- Wagner, A.-S. (2014):** Das Modell moderner Organisationsentwicklung. Theoriegeleitete Strukturgleichungsmodellierung ausgewählter Modellbestandteile. Wiesbaden: Springer Gabler.

## Warum externe Rekrutierung sinnvoll sein kann

**Joseph Raffie** (University of Southern California), **Heejung Byun** (Purdue University): Revisiting the Portability of Performance Paradox: Employee Mobility and the Utilization of Human and Social Capital Resources. *Academy of Management Journal, Online First* (29.01.2019).

Eine Reihe von Studien hat gezeigt, dass Arbeitnehmer nach einem Arbeitgeberwechsel häufig nicht an ihre frühere Produktivität anknüpfen können. Die (meist in wissensintensiven Branchen untersuchten) Produktivitätseinbußen bestehen über 1-2 Jahre. Doch wie lassen sich diese minimieren oder gar vermeiden? Klar ist: Viele Firmen sehen (notgedrungen) keine Alternative zu externer Rekrutierung. Die Studie von Raffie und Byun ist deshalb bemerkenswert, weil sie nicht nur die Individual- sondern auch die Organisationsebene berücksichtigt und dadurch zeigen kann, dass externe Rekrutierung mit höherer Produktivität auf Firmenebene einhergeht, auch wenn extern rekrutierte Mitarbeiter im Durchschnitt etwa ein Jahr benötigen, um ihre frühere Produktivität anzuknüpfen. Zwar können die Autoren auf Basis ihrer Daten diesbezüglich nur spekulieren; es erscheint aber sehr plausibel, dass extern rekrutierte Mitarbeiter für die Firmen ein „Upgrade“ darstellen. Dies und welche Faktoren die temporären Produktivitätseinbußen beeinflussen, untersuchten Raffie und Byun mittels Längsschnittdaten zu registrierten US-Lobbyisten, ihren Arbeitgebern (d. h. PR-Agenturen) und durch diese abgeschlossenen Lobbyverträge. Raffie und Byun konnten zeigen, dass die Produktivitätseinbußen geringer ausfielen, wenn die extern rekrutierten Mitarbeiter Erfahrungen zu Themen mitbrachten, die komplementär zu den sonst von der Agentur bedienten Themenfeldern waren (Humankapitalkomplementarität), wenn diese gemeinsam mit Kollegen wechselten (internes Sozialkapital) und wenn diese Kunden mitnehmen konnten (externes Sozialkapital). Dabei zeigten sich Hinweise, dass komplementäres Humankapital durch entsprechendes Sozialkapital (und umgekehrt) ausgeglichen werden kann. Es braucht also das eine oder das andere, aber nicht unbedingt beides. Dieser Befund und die Ergebnisse der Studie im Allgemeinen sind jedoch mit Vorsicht zu genießen, da die Daten und Methoden keine kausalen Schlüsse erlauben. Allerdings liefert die Studie Anhaltspunkte für weitere Forschung und bietet eine realistische Perspektive auf das sog. „Portability Paradox“, die externe Rekrutierung nicht (nur) als übermäßigen Optimismus brandmarkt.

Besprochen von **Benjamin P. Krebs**, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn

## Schaden Frauenquoten den Frauen?

**Andreas Leibbrandt** (Monash University), **Liang Wang** (Monash University) & **Cordelia Foo** (Productivity Commission): Gender Quotas, Competitions, and Peer Review: Experimental Evidence on the Backlash Against Women. *Management Science*, 2018.

Frauen sind in Führungspositionen immer noch deutlich unterrepräsentiert. Eine in der Politik und der Wirtschaft viel diskutierte Möglichkeit, um diese Unterschiede abzubauen, ist die Einführung und Anwendung von Geschlechterquoten. In Norwegen zum Beispiel müssen Unternehmen seit dem Jahr 2008 eine Quote in Höhe von 40% für weibliche Aufsichtsräte einhalten. Es gibt jedoch begrenzte und widersprüchliche Evidenz bezüglich der Auswirkungen von Geschlechterquoten. Auf der einen Seite haben Geschlechterquoten zu einer Erhöhung der Frauenquote in Führungspositionen geführt; andererseits gibt es Hinweise darauf, dass Frauen, die im Rahmen von Geschlechterquoten ernannt werden, als weniger gut legitimiert, weniger qualifiziert und weniger kompetent in ihrer Rolle angesehen werden. Wie gut Geschlechterquoten in Anwesenheit von Peer Reviews funktionieren, untersuchten die Wissenschaftler mithilfe eines Laborexperiments. Peer Reviews sind an vielen Arbeitsplätzen üblich – fast 90% aller Fortune-500-Unternehmen verlassen sich auf ein 360-Grad-Feedback.

Die Wissenschaftler verglichen hierzu Peer-Evaluationen mit der Möglichkeit zu Sabotage in Wettbewerbssituationen mit und ohne Geschlechterquote. Die Ergebnisse sind frappierend: Erstens zeigt sich, dass Geschlechterquoten Frauen nicht ermutigen, in Wettbewerbssituationen einzutreten, wenn es Peer-Review-Prozesse gibt. Zweitens zeigen sich in der Bedingung mit einer Geschlechterquote heftige Gegenreaktionen gegen Frauen, indem diese vorrangig zu Zielen der Sabotage wurden. Interessanterweise waren es hier die Frauen, die sich darauf konzentrierten, einander zu sabotieren, während Männer wahllos sabotierten.

Die Wissenschaftler ziehen aus den Resultaten der Studie den Schluss, dass vor der Einführung von Geschlechterquoten in Umgebungen, in denen Peer Review die Bezahlung bestimmt, gewarnt werden sollte. Affirmative Politikmaßnahmen können Gegenreaktionen gegen Frauen hervorrufen, die mit potenziellen wirtschaftlichen Kosten verbunden sind.

Besprochen von **Katharina Laske**, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln

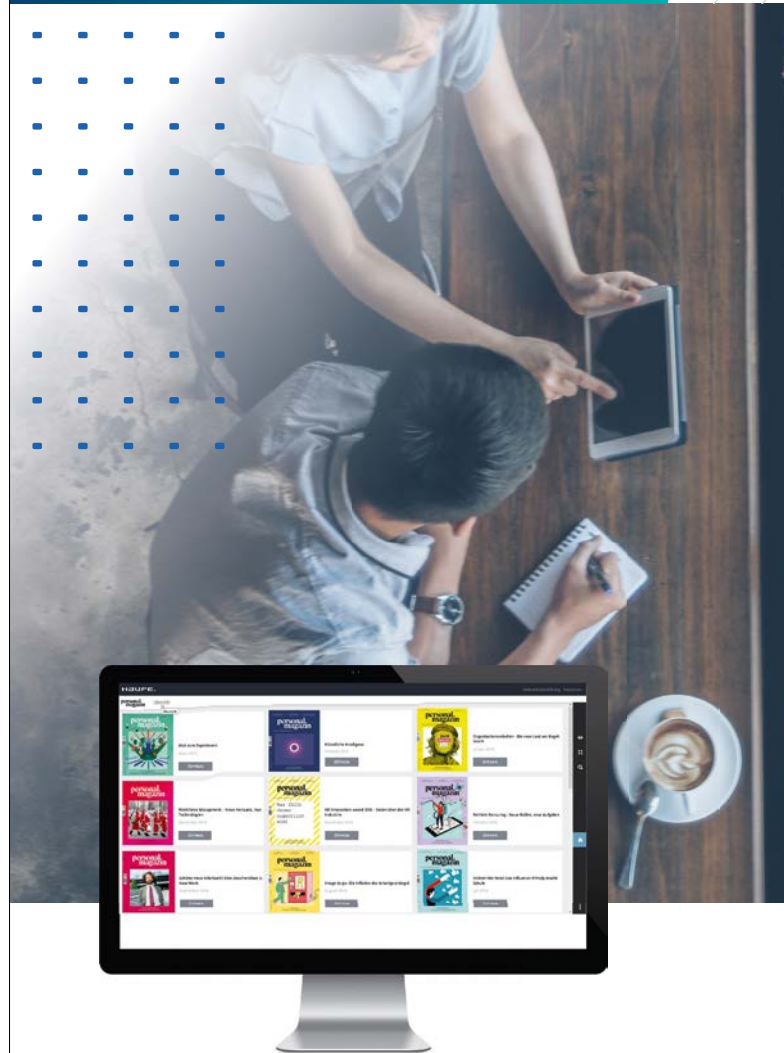
# PERSONALMAGAZIN DIGITAL

## Eine Frage des Gleichgewichts

**Meng-Long Huo** (Taylor's University), **Peter Boxall** (University of Auckland): Are all aspects of lean production bad for workers? An analysis of how problem-solving demands affect employee well-being. Human Resource Management Journal, Vol. 28, Issue 4, 569-584.

**L**ean Manufacturing ist schon längst zum Standard in Produktionsbetrieben geworden. Dennoch ist sich die Forschung noch uneins über die Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Da die Minimierung von Lagerbeständen als eines der Kernprinzipien die Produktion anfälliger für Störungen im Ablauf macht, stellt eine konstante Produktion hohe Problemlösungsanforderungen an die Mitarbeiter. Das birgt Chancen und Risiken für Firmen. Einerseits können hohe Problemlösungsanforderungen als positive Herausforderung begriffen werden, die Mitarbeiter zu höherem Arbeitsengagement motiviert. Andererseits besteht das Risiko, dass die erhöhten Anforderungen Mitarbeiter erschöpfen. Wie können Firmen es also schaffen, die Chancen und Risiken zu nutzen bzw. zu minimieren? Hier setzen Huo und Boxall mit ihrer Fallstudie eines mittelgroßen chinesischen Herstellers von Transportausrüstung an. Sie argumentieren, dass Jobressourcen entscheidend sind – d.h. inwiefern Mitarbeiter durch Trainingsmaßnahmen auf die Anforderungen von Lean Manufacturing vorbereitet werden, Unterstützung durch ihre Führungskraft erfahren und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Die Analysen zeigen, dass sowohl die wahrgenommenen Jobressourcen als auch die wahrgenommenen Problemlösungsanforderungen positiv mit dem Arbeitsengagement der Mitarbeiter zusammenhängen. Mehr noch: Der motivierende Einfluss von Problemlösungsanforderungen auf das Arbeitsengagement fällt umso stärker aus, je mehr Jobressourcen dem Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Dieser Befund impliziert, dass Mitarbeiter gerade unter stressigen Bedingungen Jobressourcen am meisten schätzen. Ferner zeigte sich, dass arbeitsbedingte Erschöpfung mit den Problemlösungsanforderungen steigt – aber nur dann, wenn Mitarbeiter von einem geringen Maß an Jobressourcen berichteten. Das bedeutet, dass Erschöpfung vermieden werden kann, sofern Mitarbeiter mit den entsprechenden Ressourcen ausgestattet werden. Mitarbeiterbefragungen können Aufschluss über firmenspezifisches Verbesserungspotenzial geben und Interventionen anleiten. Aufgrund des Fallstudiencharakters braucht es ohnehin weitere Forschung zur Generalisierbarkeit der Befunde.

Besprochen von **Benjamin P. Krebs**, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn



## WEBVIEWER PERSONALMAGAZIN

Mit der neuen Digitalausgabe können Sie als Abonnent das Personalmagazin auf dem Desktop und jedem Mobilgerät lesen. Die Volltextsuche ermöglicht Recherchen über alle Ausgaben hinweg. Zusätzlich stehen weiterhin die Personalmagazin-App und die PDF-Ausgabe zur Verfügung.

Anmelden & probelesen:  
[www.personalmagazin.de](http://www.personalmagazin.de)

## Coaching aus wissenschaftliche Sicht

**Kauffeld, Simone & Gessnitzer, Sina:** Coaching: Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Anwendung. Kohlhammer, Stuttgart 2018.

Coaching ist eine beliebte und wirksame Methode der Personalentwicklung, die erst in den letzten Jahren wissenschaftlich genauer erforscht wurde. Dabei ist es zentral, dass ein innovativer, aber auch kostenintensiver Ansatz wie Coaching wissenschaftlich fundiert und evaluiert wird. Das Buch „Coaching: Wissenschaftliche Grundlagen und praktische Anwendung“ als Teil der Buchreihe „Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie“ behandelt, auf wissenschaftlichen Befunden und Theorien basierend, sehr anschaulich und beispielhaft alle wichtigen Themen rund um das Thema Coaching: von der Entwicklung und Definition bis hin zum Coachingablauf und genauen Coachingübungen. Die Fallbeispiele zeigen dabei konkret die einzelnen Schritte verschiedener Abläufe und Übungen auf.

Im ersten Kapitel wird sehr anschaulich die Entwicklungsgeschichte des Coachings aufgezeigt. Besonders positiv fällt hier auf, dass Coaching sehr klar von anderen Personalentwicklungsformaten, insbesondere auch von der Beratung und vom Training, abgegrenzt wird. Diese Abgrenzung ist insbesondere für die Coachingpraxis wichtig, damit

- a) die KlientInnen wissen, was sie im Coaching erwartet,
- b) die Coaches eine klare Rolle haben, und
- c) die Personalernnen und Personaler wissen, welches Format für welchen Anlass am besten passt.

Im zweiten Kapitel werden die verschiedenen theoretischen Ansätze erklärt, auf denen Coachings beruhen können. Nach der Einführung der verschiedenen Ansätze werden darüber hinaus auch deren Integrationsmöglichkeiten hervorgehoben, da alle Ansätze eine unterschiedliche Herangehensweise an zentrale Themen wie Autonomie und Selbstverwirklichung der Klienten haben. Dieses zentrale Thema der Autonomie und Selbstverwirklichung möchte ich besonders betonen, da dies ein wichtiger Punkt für die Definition und Abgrenzung von Coaching ist und besonders klar mit der Abbildung auf Seite 73 verbildlicht wird.

Im Fokus des dritten Kapitels stehen die unterschiedlichen Vertragsbeziehungen und Formen des Coachings beschrieben. In diesem Kapitel wird besonders spannend dargestellt, welche Herausforderung eine sogenannte „Dreiecks-Beziehung“ im Coaching mit sich bringt. Die darauffolgende Abgrenzung zu weiteren Formen des Coachings zeigt auf, dass Peer-Coaching

und Gruppencoaching keinesfalls in ihrer Wirkung mit dem bekanntesten Einzelcoaching gleichzusetzen sind.

Das Kapitel 4 zeigt einen guten Überblick, wie eine Coachingsitzung prototypisch aufgebaut ist. Hierzu werden verschiedene Modelle herangezogen, die einen Coachingaufbau beschreiben. Abschließend wird ein zusammenfassendes Modell aufgezeigt, welches für die erste Coachingpraxis sehr hilfreich sein kann.

Im darauffolgenden Kapitel werden die Vorteile und Einschränkungen von diagnostischen Verfahren erklärt. An dieser Stelle möchte ich besonders unterstreichen, wie wichtig die Erfahrung des Verwenders mit dem Fragebogen/Test, die Gütekriterien des Fragebogens/Tests und situationsbezogene Interpretation sind – vor allem, da es in der Coachingpraxis sehr viele Tests gibt, die weniger valide oder reliabel sind. Es fällt sehr positiv auf, dass auf diese Aspekte sehr explizit hingewiesen wird.

Im 6. Kapitel werden verschiedene Gesprächstechniken wie die Perspektivenübernahme sehr klar vermittelt und auch einzelne Übungen vorgestellt. Aufgrund der Vielfalt der Coachingübungen lohnt sich hier jedoch auf alle Fälle der Hinweis auf die weiterführende Literatur.

Im vorletzten Kapitel wird sehr reflektiert die Wichtigkeit von Qualitätssicherung und Forschung im Coaching herausgestellt, welche bisher wie im Buch beschrieben noch etwas vernachlässigt wird. Besonders eine Qualifizierung von Coaches, wie sie im letzten Kapitel erwähnt wird, kann zur Qualitätssicherung positiv beitragen.

Insgesamt liefert das Buch einen wertvollen Überblick zu Coaching. Es ist meines Erachtens eine perfekte Lektüre, um die wichtigsten Themen zu Coaching auf sehr leichte und verständliche Weise nachlesen zu können. Durch die verständliche und anschauliche Aufmachung empfehle ich es nicht nur Einsteigern in die Coachingforschung (z. B. StudentInnen der Psychologie), sondern auch allen in der Praxis tätigen Personen wie PersonalerInnen oder Coaches (z. B. zur Abgrenzung von Personalentwicklungsformaten, Sensibilisierung bei Vertraglichem oder Einsetzen von diagnostischen Methoden, Wichtigkeit von Qualitätssicherung und Professionalisierung).

*Besprochen von Sandra Schiemann, M. Sc.,  
Universität Salzburg*

## Lügen Menschen in Gruppen häufiger als allein?

**Martin G. Kocher, Simeon Schudy & Lisa Spantig** (Ludwig-Maximilians-University of Munich): I lie? We Lie! Why? Experimental Evidence on a Dishonesty Shift in Groups. *Management Science*, 2018

In den letzten Jahren hat es mehrere öffentliche Skandale wegen unethischen Verhaltens gegeben. Verschiedenen Unternehmen wie der Deutschen Bank, Siemens oder VW wurde vorgeworfen, unehrliche Geschäftspraktiken wie fragwürdige Buchhaltungsmethoden, Korruption und Betrug angewandt zu haben. In vielen Fällen schien dabei betrügerisches Verhalten in Gruppen eher aufgetreten zu sein als auf individueller Ebene. Haben Menschen in Gruppen tatsächlich die Tendenz sich unehrlicher zu verhalten als Einzelpersonen und wenn ja, warum?

Die Wissenschaftler untersuchten in einem Laborversuch die Umstände, die unehrliches Verhalten von Einzelpersonen und Gruppen fördern. Insbesondere analysierten sie, wie sich zwei unterschiedliche Governance-Strukturen – Anreize und Kommunikation – auf die Neigung zu unehrlichem Verhalten auswirken. Dazu entwickelten die Wissenschaftler eine neuartige Aufgabe, die es ermöglicht, Unehrlichkeit auf individueller Ebene zu messen. Den Studienteilnehmern wurden Videos von Würfelwürfen gezeigt und gebeten, die auf dem Würfel angezeigte Zahl im Video zu melden. Je höher die gemeldete Zahl, desto größer war die finanzielle Vergütung für die Teilnehmer. Daher hatten die Teilnehmer einen Anreiz, die Experimentatoren anzulügen, wenn auf dem Video ein Würfelwurf mit einer niedrigen Zahl angezeigt wurde. Die Teilnehmer wurden einzeln und in zwei anonymen Gruppenbedingungen bewertet, in denen die Mitglieder innerhalb ihrer Gruppe über eine Chat-Funktion kommunizieren konnten, bevor sie ihre Zahlen berichteten. Sie sahen immer die gleiche Zahl innerhalb einer Gruppe. In der ersten Gruppenbedingung mussten alle Mitglieder der Gruppe das gleiche Ergebnis der Würfelrolle melden, um die Auszahlung zu erhalten. In der zweiten Gruppenbedingung erhielten die Mitglieder die Auszahlung entsprechend ihrem eigenen Bericht, unabhängig von den Berichten ihrer Teammitglieder.

Die Wissenschaftler beobachteten einen starken Wechsel im Unehrlichkeitsverhalten vom Individuum zu den Gruppenbedingungen: Gruppen lügen viel häufiger als Einzelpersonen. Die Unehrlichkeitsbewegung wird hauptsächlich durch die Kommunikation in Gruppen getrieben. Die Möglichkeit für Gruppenmitglieder, mögliche Rechtfertigungen für ihr unehr-

liches Verhalten auszutauschen und zu diskutieren, kann zu einer allgemeinen Verschiebung in der Überzeugung der Gruppe darüber führen, was moralisch gerechtfertigtes Verhalten ist.

Im Gegensatz zur Kommunikation führt die Anreizstruktur innerhalb von Gruppen (Einstimmigkeitserfordernis versus Einzelentscheidungen nach der Gruppenkommunikation) nicht zu unehrlichem Verhalten in Gruppen. Auch die Zusammensetzung der Gruppe im Hinblick auf das bisherige unehrliche Verhalten war keine starke Determinante. Selbst Gruppen aus Teilnehmern, die bei individueller Befragung wahrheitsgemäß berichteten, beschlossen, nach der Kommunikation mit anderen falsch zu berichten und damit zu lügen.

Die Wissenschaftler ziehen aus den Resultaten den Schluss, dass Institutionen die potenziellen Nachteile der Kommunikation in Bezug auf die im Experiment dokumentierte erodierende Ehrlichkeit berücksichtigen sollten. So kann es bspw. für Unternehmen von Vorteil sein, teambasierte Entscheidungsprozesse, aber auch Normen und moralische Werte genauer zu überwachen.

*Besprochen von Katharina Laske, Seminar für ABWL und Personalwirtschaftslehre, Universität zu Köln*

### Neues aus Top-Journals

#### Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

- ▶ Academy of Management Journal
- ▶ American Economic Review
- ▶ Human Resource Management
- ▶ Human Resource Management Review
- ▶ Journal of Applied Psychology
- ▶ Journal of Labor Economics
- ▶ Journal of Organizational Behavior
- ▶ Journal of International Business Studies
- ▶ Journal of Political Economy
- ▶ Management Science
- ▶ Personnel Psychology
- ▶ Quarterly Journal of Economics
- ▶ Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Unser Rezensenten-Team wird darüber hinaus an dieser Stelle auch richtungweisende Veröffentlichungen aus weiteren Publikationen darstellen.

# Gebremste Neugierde

Wann das eigene Gehalt im Vergleich zu Kollegen als gerecht empfunden wird, beantworten Forscher differenziert. Gerade in Deutschland sind Gehälter noch immer tabu.

**Ruth Lemmer**, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

**G**eld ist ein schönes Vorweihnachtsthema. Das muss sich auch die Redaktion des Südkurier gedacht haben, als sie im Dezember vergangenen Jahres titelte: „Über Geld spricht man nicht! Oder doch?“ Gehaltsstatistiken und Befragungsergebnisse bewahren die Anonymität. Auch die Augsburger Allgemeine widmet sich den Entgeltunterschieden zwischen Bundesländern, Generationen und Geschlechtern in der Gehaltshöhe und füllte im August 2018 sehr elegant das Sommerloch mit dem Thema Einkommen: „Geheimnis Gehalt: Warum transparente Löhne umstritten sind“. Beide Blätter bezogen sich auch auf eine Befragung, die die Unternehmensberatung Ernst & Young schon zu Beginn des Jahres 2018 veröffentlichte. Beschäftigte wurden im Zusammenhang mit dem Entgelttransparenzgesetz online nach dem offenen Umgang mit ihren persönlichen Gehaltssummen befragt. Das Ergebnis: Zum einen wussten nur 36 Prozent der Teilnehmer und Teilnehmerinnen, was ihre Büronachbarin oder der unmittelbare Kollege monatlich nach Hause trägt, zum anderen wollten 56 Prozent der Befragten es auch gar nicht wissen. Die Befürchtung: Transparente Gehälter würden nur den Neid schüren.

Die Entwicklung zu mehr Gehaltstransparenz mit all ihren Unwägbarkeiten steckt in Deutschland tatsächlich im Vergleich zu Schweden und Norwegen erst in den Kinderschuhen. Dank wenig Neugierde auf der einen Seite und Verschwiegenheit auf der anderen Seite wird das Thema hierzulande nicht allzu sehr forciert. Auch das Entgelttransparenzgesetz, das gut gemeint die Diskriminierung mindern soll, hat seit dem Sommer 2017 daran wenig geändert. Doch immerhin wählte die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 16.2.2019 die Überschrift „Wie erfahre ich, was meine Kollegen verdienen?“ – und gibt im Vorspann die Antwort: „Wer mutig ist, fragt den Betriebsrat.“ Auch Wissenschaftler studieren die Vor- und Nachteile des offenen Umgangs mit Gehaltshöhen. Unbestritten ist: Intransparenz jedenfalls gibt dem Chef die Informationsmacht, die er strategisch-taktisch bei Gehaltsverhandlungen und Neueinstellungen nutzen kann. Mitarbeiter können die genannten Zahlen nicht überprüfen, sind also zu einem Loyalitätsbeweis verpflichtet. Erst Offenheit in Gehaltsfragen scheint dieses Ungleichgewicht zu beheben.

Doch für Jürgen Weibler, der an der Fernuniversität Hagen Personalführung und Organisation lehrt, wird Transparenz allein nicht zu einem Gefühl der Gerechtigkeit führen. „Ob der innere Frieden gestört und Unfrieden gesät wird oder die Zufriedenheit steigt, hängt nicht zuletzt davon ab, wie die Gehälter der anderen im Vergleich zum eigenen Entgelt wahrgenommen werden“, sagt der Forscher. Und das ist keinesfalls eine Frage der schieren Summe. Was weiß man über die Arbeit des anderen – über seinen Einsatz, seine Effizienz oder sein Glück bei den Ergebnissen? Es braucht weitaus mehr Information über die Zusammensetzung von Gehältern, um die Einschätzung versachlichen zu können. „Die erzwungene Transparenz in Geschäftsberichten sagt wenig über die Kultur des Hauses aus“, so Weibler. „Und auch das Entgelttransparenzgesetz funktioniert nicht wie gewünscht, weil unter anderem die verpflichtende Auskunft erst mit vielen Erläuterungen aussagekräftig würde und sich erst dadurch die eigene Positionierung besser einordnen ließe.“

## Mit transparenten Kriterien Ungerechtigkeiten zementieren

Das heikle Thema Gehaltstransparenz basiert für Weibler „zuvorderst auf der Crux der Leistungsbewertung“. Der Betriebswirtschaftsprofessor schreibt in seinem Newsletter Leadership Insiders: „Die Leistungsbemessung besitzt nicht den objektiven Charakter, der ihr gerne zugeschrieben wird. Es ist letztendlich eine Setzung, empirisch betrachtet meistens eine einseitige, die nach Möglichkeit in eine beidseitige überführt werden sollte.“ Denn man könne auch mit komplett transparenten Kriterien Ungerechtigkeiten zementieren – etwa wenn Vollzeit und eine fixe Anzahl von Berufsjahren als Kriterien für eine Beförderung festgelegt werden, wodurch viele weibliche Führungskräfte faktisch ausgeschlossen werden. Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter müssen deshalb in gegenseitiger Wertschätzung und mit dem Ziel einer Verständigung geführt werden. „Gelingt dies, dann ist der häufig mitschwingende Vorwurf der Willkür vom Tisch, die Legitimation erhöht und die individuelle Akzeptanz wahrscheinlich.“

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auf ganz anderen Wegen auch Peter Werner, Associate Professor an der Universität Maastricht. Der Verhaltensökonom beobachtet den europaweit-



V. l. n. r.: Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler (Fernuniversität Hagen), Dr. Peter Werner (Universität Maastricht), Prof. Dr. Petra Nieken (Karlsruher Institut für Technologie KIT)

ten Trend zur Gehaltstransparenz und verfolgt in einem Drittmittelprojekt seit 2017 die Frage, welche Implikationen diese Entwicklung auf Gehälter und Arbeitsbeziehungen hat. In verschiedenen Laborexperimenten untersucht er unter anderem, ob Unternehmen und Mitarbeiter anders miteinander verhandeln, wenn Gehälter transparent gemacht werden. Aktuelle Ergebnisse werden im Herbst 2019 erwartet. In einer früheren Studie untersuchte Werner zusammen mit Gary Bolton von der University of Texas at Dallas den Effekt von Gehalts- und Produktivitätsunterschieden in Laborexperimenten. Die Auswertungen legten nahe, dass, so Werner, „negative Effekte der Transparenz über die Gehaltshöhe durch Informationen über die Produktivität abgeschwächt und Gehaltsunterschiede akzeptabler werden können“. Ob Transparenz ungerechtfertigte Unterschiede aufdeckt und damit zwangsläufig – so das erklärte Ziel – zu mehr Gerechtigkeit, einer höheren Arbeitsmotivation und einer größeren Zufriedenheit führt, scheint jedenfalls weitaus differenziertere Bedingungen zu benötigen als bisher angenommen.

### Nachvollziehbarer Link zwischen Leistung und Lohn

In einer weiteren Studie an der Kölner Universität hat Peter Werner mit den Professoren Axel Ockenfels und Dirk Sliwka anonymisierte Gehaltsdaten eines Konzerns mit Umfrageergebnissen zur Arbeitszufriedenheit gekoppelt. Die Forscher konnten einen asymmetrischen Effekt zwischen sozialen Vergleichen und Arbeitszufriedenheit feststellen. „Relativ schlechter dazustehen, mindert signifikant die Arbeitszufriedenheit“, fasst Professor Werner zusammen. „Aber High Performer werden nicht zusätzlich dadurch zufriedener, wenn sie wissen, dass sie besser dastehen als andere.“ Bereits diese Untersuchung gab also den Hinweis, dass „ein nachvollziehbarer Link zwischen Leistung und Lohn die Akzeptanz von Lohnunterschieden verbessern kann“, kommentiert Peter Werner.

Es reicht also nicht, das Gehaltsgefüge offen zu legen. „Wenn nicht auch die Aufgaben bekannt sind, kommen Geschichten auf“, sagt Petra Nieken. Die Lehrstuhlinhaberin Human Resource Management am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) nutzt die experimentelle Wirtschaftsforschung, um den Wettbewerbseffekt von Bonussystemen zu untersuchen. „Es gibt einen Topf, um den die Teilnehmer des Laborexperiments konkurrieren“, beschreibt Nieken. „Die Struktur des Wettbewerbs ist komplett durchsichtig.“ Erste Ergebnisse dieses DFG-Projekts belegen nicht nur, dass Menschen, die im Wettbewerb hinten liegen, sich weniger anstrengen.

### Menschen im Wettbewerb greifen zu Sabotage

Sie sabotieren sogar die Arbeit der Spitzenleute, die im Experiment eine höhere Arbeitsanstrengung bringen und daher höhere Chancen auf den Bonus haben. „Die Leute wissen, dass sie sich unethisch verhalten“, meint Forscherin Nieken. „Dennoch nehmen sie auch im Labor anderen mit unlauteren Mitteln Punkte und damit Gewinne weg.“ Und: Am oberen Ende der Bonus-Skala möchte auch niemand stehen, die Spitzenleute halten ihre Leistung zurück, um nicht zum Opfer von Sabotage zu werden.

In einem weiteren Experiment entschieden Dreierenteams über die Verteilung des Bonustopfs. Der enthielt eine Summe, die sich nicht durch drei dividieren ließ. Die Gruppe sollte untereinander über Leistung und Entlohnung verhandeln. Hier gewann die Neigung zur Harmonie trotz allem die Oberhand. Ob dies ein kurzfristiger oder ein langfristiger Effekt ist, wird KIT-Forscherin Nieken als Nächstes in einem Langzeitexperiment untersuchen. Das ist auch deshalb spannend, weil so die Referenzgruppe dauerhaft in den Mittelpunkt gerät. Schwedische Untersuchungen zeigen nämlich, dass die Wechselwahrscheinlichkeit steigt, wenn ein Gehaltsgefüge als unfair empfunden wird.

# Praxisrelevant forschen

Florian Englmaier sieht in der Vernetzung von Daten Chancen für die Forschung und die Unternehmenspraxis: Es können Wirkungszusammenhänge herausgefiltert werden.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

Die Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) hat ihn wieder – ihren Volkswirtschaftsstudenten Florian Englmaier aus den Jahren 1996 bis 2000. Jetzt lehrt der 44-Jährige an der Volkswirtschaftlichen Fakultät Organisationsökonomik. Zwischen dem Diplom und der Annahme des Rufs auf den Organisationsökonomik-Lehrstuhl 2013 durchwanderte Englmaier als Wissenschaftler und Hochschullehrer Stationen in Deutschland, Großbritannien und den USA. Während er an seiner Dissertation über Anreizsysteme arbeitete, wurde der Jungforscher Marie Curie Fellow am University College London. Nach der Promotion an der LMU ging es als Postdoc wieder nach London, von dort nach Harvard und Stanford. Doch Florian Englmaier, der in Rosenheim geboren wurde, verlor den Kontakt zu seiner Heimatuniversität nicht. 2007 kam er zurück an die LMU und wurde Juniorprofessor für Organisationsökonomik bei den Wirtschaftswissenschaftlern. Nach einer kurzen US-Visite als Gastwissenschaftler an der Kellogg School of Management in der Northwestern University übernahm Professor Englmaier 2011 den Organisationsökonomik-Lehrstuhl an der Universität Konstanz und 2012 den neu eingerichteten Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre, Vertrags- und Informationsökonomik an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Seine Antrittsvorlesung hielt er über das Wettbewerbsthema „Suchkosten und beschränkte Rationalität in Internetmärkten“ auf der Basis von Daten zu 80.000 Gebrauchtwagen.

## Wellen der Technologie beschleunigen die (Arbeits-)Welt

Das Erlangen und Untersuchen großer Datenmengen im Zuge der Digitalisierung faszinieren den Ökonomen – auf dem Markt wie in der Arbeitswelt. „Unser Fach muss die Digitalisierung der Wirtschaft erforschen“, sagt Englmaier. „Wir müssen Entwicklungen mit Argumenten unterfüttern oder widerlegen und so unseren Forschungsbeitrag leisten.“ Onlinebasierte Arbeitsmodelle werden ein wichtiges Thema. Was ändert sich, wozu nutzt die Veränderung? Als historisch interessierter Ökonom betrachtet der Hochschullehrer die Wellen der Technologien, die von der Erfindung des Telegraphen bis zum Einsatz von Facebook die (Arbeits-)Welt beschleunigen und

umkrepeln. „Die Welt wird kleiner und komplexer“, so Englmaier. „Internationale Teams rücken zusammen.“ Wie diese Arbeitszusammenhänge erfolgreich gestaltet werden können, welche Konflikte bremsen und welche Missionen antreiben, gilt es zu erforschen – und wenn möglich, sollten allgemeingültige Erkenntnisse extrahiert werden. Dazu gehört es auch, die Arbeitsteilung über Plattformen zu hinterfragen sowie die Kommunikation und die Führungs- und Motivationskonzepte. Unternehmen wie die Fahrdienste Uber oder Lyft treiben die Veränderung in der Arbeitswelt voran. Den Auswirkungen und ihren Zusammenhängen müssen sich Wirtschaftswissenschaftler widmen.

Die verbesserte Verfügbarkeit von Unternehmens- und Personaldaten sowie die steigende Leistungsfähigkeit der IT-Systeme können, so seine Überzeugung, Korrelationen aufdecken und stichhaltige Prognosen ermöglichen. People Analytics birgt für ihn die Chance, alte Fragen „granularer zu betrachten“ und so eine nachhaltige Personalpolitik zu befördern. Um der Antwort näherzukommen, welche Anreize Wirkung erzielen, können digital Anreizschemata mit enorm vielen Variablen gekoppelt und erprobt werden. Dysfunktionalität, allgemeines Wohlbefinden oder Kontrollverlust sind nur einige Effekte, die so präziser erforscht werden können. Der Professor will eine Brücke schlagen zwischen Forschung und digitalisierter Wirtschaftspraxis – zum einen durch die Nutzung vorhandener Datensätze, zum anderen durch die Übertragung weiterhin relevanter Fragestellungen auf datenanalytische Methoden. Ganz praktisch lautet etwa eine seit Jahren interessante Frage: Arbeiten Menschen auch dann engagiert, wenn sie nicht überwacht werden? Befragungen und Laborexperimente werden als Methoden durch die digitale Technik erweitert. So können etwa Screenshots im 10-Minuten-Abstand zeigen, ob einer spielt, Filme guckt oder tatsächlich arbeitet, während er vor dem PC im Büro sitzt. „Hochqualitative Forschung muss praxisrelevant sein“, betont Florian Englmaier. „So bleiben wir als Forscher relevant.“ Der wunde Punkt seiner Profession, dass Volkswirte die Finanzkrise nicht voraussahen, beschäftigt ihn – auch wenn er diese spezielle Kritik für ungerecht hält. Nobelpreisträger Oliver Hart, der innerhalb von nur vier Wochen ein Handlungskonzept für bankrotte Banken publizierte, imponiert ihm.



Die Nähe zur Wirtschaftspraxis hat freilich Grenzen. Schwierig sei es, Experimente in Unternehmen zu installieren. „Evidente Ergebnisse zu erzielen, setzt voraus, objektivierbare Maße zu definieren“, sagt der Wissenschaftler, „das funktioniert mit Routinen eher.“ Mit seinem Hochschulteam hat er bereits Elemente wie Pünktlichkeit und Benutzerbewertung herangezogen. Dennoch: Dinge ergebnisoffen auszuprobieren, das gehört auf dem neuen Feld der Digitalisierung ebenso dazu wie konzentrierte Neugierde. Etwa auf ein Thema, das der Wissenschaftler auf seinen Forschungsstationen im Gepäck hatte: Anreize. Schon in seiner Diplomarbeit interessierten ihn Präferenzen und reziprokes Verhalten. In seiner Dissertation untersuchte und beschrieb Englmaier „The Effects of Preference Characteristics and Overconfidence on Economic Incentives“. In den USA dann konnte er theoretische Wirkungszusammenhänge in der Feldforschung testen und überprüfen. Und das im doppelten Wortsinn, denn es wurden Salatpflücker in den Mittelpunkt von variierenden Anreizsystemen gestellt. Die Ernteteams unterlagen komplexen Anforderungen, sowohl der Quantität als auch der Qualität. Deutlich wurde, dass Anreize verständlich sein müssen, um zu wirken. „Wenn Verwirrung entsteht“, so Englmaier, „kann ich das Verhalten nicht maximieren.“

### Forschung für Menschen

Der Universitätsprofessor versteckt seine Forschungsergebnisse keineswegs. Auch will er nicht nur unter seinesgleichen agieren. Deshalb sind Veröffentlichungen in hochrangigen internationalen Wissenschaftsjournalen für Florian Englmaier ebenso selbstverständlich wie der Wissenstransfer auf einfacher gestrickten Kanälen. Mit seinem Lehrstuhlteam publiziert er über Podcast, auf Youtube oder in traditionellen Blättern wie der Süddeutschen Zeitung. Seine Forschung soll Menschen erreichen. Manche Versuche eignen sich dazu besonders, weil sie sehr plastisch aufgebaut sind. So haben die Verhaltensökonominnen 900 Teams kreative Rätsel lösen lassen. Einige wurden bezahlt, andere spielten aus Spaß. Wenn ihnen die Lösung in 45 statt in 60 Minuten gelang, konnten die Teams 50 Euro gewinnen – ein Anreiz, der auf die Spaßspieler weitaus weniger wirkte als auf die, die Gehalt bezogen. Das Youtube-Video „Incentives boost team performance“ wiederum zeigt, dass Boni positiv auf die Leistung wirken, aber dieser Anreiz nicht endlos zu steigern ist.

Sein Anliegen, zeitgemäße Wirtschaftsforschung zu betreiben, hat Auswirkungen auf die Lehre. In der Volkswirtschaft will er ganz klassisch im ersten Semester die Basis legen zu Angebot und Nachfrage auf dem Markt, zur Kosten-Nutzen-Relation einer Aktion, zu strategischen Interaktionen. Doch schon zu Beginn ruft er die Studierenden zum sensiblen Umgang mit der Sprache auf: Korrelation und Kausalität zu unterscheiden – früher mit der Zahl der Störche und Kinder in einer Region, heute




---

#### PROF. DR. FLORIAN ENGLMAIER

Lehrstuhl für Organisationsökonomik

Volkswirtschaftliche Fakultät

Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU)

[florian.englmaier@econ.lmu.de](mailto:florian.englmaier@econ.lmu.de)

[www.orgecon.econ.uni-muenchen.de/personen/professoren/prof\\_englmaier](http://www.orgecon.econ.uni-muenchen.de/personen/professoren/prof_englmaier)

---

im Datenpool – ist ein Lernziel. Und zwar eines für kommende Manager wie für Wissenschaftler in spe. Für Letztgenannte ist die Diskussion mit der internationalen Community Austausch und Ansporn. Florian Englmaier arbeitet dort mit. Er ist Mitglied der American Economic Association, der Econometric Society, der European Economic Association und des Vereins für Sozialpolitik. Auch als Research Fellow des Centre for Economic Policy Research (CEPR) des Münchner CESifo-Netzwerks ist er aktiv, beim DFG Sonderforschungsbereich Rationality and Competition ist er im Vorstand. Als Sprecher der Munc Graduate School of Economics und als Mit-Sprecher des internationalen Doktorandenkollegs Evidence Based Economics engagiert er sich in der Nachwuchsausbildung. München macht Florian Englmaier für sich zum Tor zur Wissenschaftswelt.

# Getrennte Medienwelten bei Jung und Alt

Thomas Rathgeb, Leiter der Abteilung Medienkompetenz, Programm und Forschung bei der Landesanstalt für Kommunikation Baden-Württemberg (LFK), Stuttgart

Mit der Digitalisierung und der damit einhergehenden Konvergenz der Medien, also dem Zusammenwachsen verschiedener Mediengattungen und der Multifunktionalität der Plattformen, unterlag und unterliegt die Medienlandschaft einer sehr großen Dynamik. Allerdings geschieht dies in den unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen in einem jeweils eigenen Tempo. Die Relevanz der verschiedenen Mediengattungen zur Meinungsbildung in der Bevölkerung untersuchen die Medienanstalten regelmäßig im Medienkonvergenzmonitor ([www.medienkonvergenzmonitor.de](http://www.medienkonvergenzmonitor.de)) und in weiteren Begleitstudien. Eine dieser Studien befasst sich mit der Meinungsbildungsrelevanz von vermittelnden Plattformen ohne eigene Inhalte wie Suchmaschinen, Videoportalen, Messengern oder Social-Media-Angeboten, den Intermediären (<https://www.die-medienanstalten.de/themen/intermediaere/>). Diese Studie zeigt in der Mediennutzung deutliche Unterschiede nach dem Alter. Während bei den 14- bis 29-Jährigen 67,8 Prozent am Vortag der Befragung einen Intermediär, also Plattformen wie Google, Youtube, Facebook und Whatsapp zur informierenden Mediennutzung verwendet haben, sind dies bei den 30- bis 49-Jährigen nur 41,9 Prozent und bei den über 50-Jährigen nur noch 15,4 Prozent. Dieses Ungleichgewicht fällt bei Nutzern über 70 und 80 Jahren, die weitaus seltener Zugang zum Internet haben, noch deutlicher aus.

Eine besonders große Bedeutung haben das Internet und seine Angebote in der Generation der Jugendlichen. Einen genaueren Blick auf die Mediennutzung der heute 12- bis 19-Jährigen erlaubt die JIM-Studie (Jugend, Information, Medien) des Medienpädagogischen Forschungsverbundes Südwest ([www.mpfs.de](http://www.mpfs.de)). Diese seit 20 Jahren kontinuierlich erhobene, repräsentative Befragung zur Mediennutzung zeigt die Vorlieben der Heranwachsenden. Demnach verbringen die Jugendlichen durchschnittlich 214 Minuten pro Tag im Internet. Hauptzugangsgesamt ist nicht der PC, sondern das Smartphone: 97 Prozent der Jugendlichen besitzen ein Smartphone und können überall und zu jeder Zeit online gehen. Webseiten, die nicht für das Smartphone konzipiert sind, haben bei dieser Zielgruppe wenige Chancen.

Und: Jugendliche begeben sich über Intermediäre ins Netz. Der Zugang zu Inhalten erfolgt also meist vermittelt durch eine Suchmaschine wie Google, Videoplattformen wie Youtube oder

soziale Netzwerke wie Instagram und Snapchat. Die Kommunikation im Freundeskreis erfolgt flächendeckend via Whatsapp. Fragt man Jugendliche nach ihren drei liebsten Internetangeboten, so liegt an erster Stelle Youtube mit 63 Prozent, gefolgt vom Messenger Whatsapp mit 39 Prozent. 30 Prozent präferieren Instagram gefolgt von Netflix (18%), Snapchat (15%) und Google (12%). Mit deutlichem Abstand folgen Spotify und Facebook mit jeweils sechs Prozent.

Facebook nutzen fast nur noch junge Erwachsene, für die Jüngeren ist die Plattform kaum eine Option. Dies ist bemerkenswert, da Facebook mit verschiedenen Funktionen und Formaten eine differenziertere Kommunikation erlaubt als die heute angesagten Plattformen. Das betrifft werbliche Inhalte, also das direkte Geschäftsmodell, aber auch Jugendorganisationen, Vereine sowie lokale, kulturelle und soziale Netzwerke, die mit Facebook bisher ihre Klientel über Veranstaltungen informieren, für Aktionen mobilisieren oder schlichtweg mit ihr Kontakt halten konnten. Eine vergleichbare Verbreitung hat heute nur noch Whatsapp, was von den Jugendlichen aber eher als privater Chat-Kanal denn als Massenmedium verstanden wird. Auch die aktuell angesagten Social-Media-Plattformen wie Instagram und Snapchat folgen einer jeweils eigenen Logik. „Storys“ (kurze Filmsequenzen) oder „Snaps“ (kurze Videos), die sich selbst wieder löschen, müssen jeweils für diese Plattformen und deren Funktionalitäten entworfen werden. Die zentrale Bedeutung von Youtube als Videoplattform, die von Jugendlichen inzwischen oft wie eine Suchmaschine verwendet wird, zeigt ebenfalls den Trend hin zu einer verstärkten Kommunikation über Bewegtbild.

## Unternehmenskommunikation muss sich anpassen

Die Frage der Erreichbarkeit im Zeitalter nach Facebook – aus der Sicht Jugendlicher also heute – dürfte auch in der Kommunikation von Unternehmen, etwa bei der Rekrutierung von Auszubildenden, eine Hürde darstellen. Denn ungefragt ausgespielte Inhalte müssen schon sehr authentisch sein, um Akzeptanz zu finden. Sich selbst verbreitende, virale Botschaften zu initiieren, dürfte nur wenigen gelingen. Angesichts der hohen Dynamik der Mediennutzung bei dieser Altersgruppe gilt es vor allem, immer am Ball zu bleiben, um die jeweiligen Plattformen zu verstehen und um dann passgerechte Angebote zu erstellen.

## SO GEHT PERSONALARBEIT EINFACH



ISBN 978-3-648-12176-4  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]

ISBN 978-3-648-11777-4  
Buch: **39,95 €** [D]  
eBook: **35,99 €** [D]

ISBN 978-3-648-12448-2  
Buch: **49,95 €** [D]  
eBook: **44,99 €** [D]

### MIT ZAHLREICHEN PRAXISBEISPIELEN

Ob Digitalisierung von Personalprozessen, Einführung neuer Arbeitsmethoden oder Vernetzung im Unternehmen – dieses Buch stellt ein neues Organisationsmodell von Human Resources auf einfacher, verständlicher Basis direkt für die Praxis vor.

- + **Steuerung des HR Operating Models, Bereitschaft zur Anpassung, Digitalisierung**
- + **Kapazitäten bereitstellen, Fähigkeiten ausbilden, auf die richtigen Themen setzen**
- + **Wandel aktiv angehen, Vertrauen schaffen, Ergebnisorientierung, klare Absprachen**

Jetzt versandkostenfrei bestellen:  
**[www.haufe.de/fachbuch](http://www.haufe.de/fachbuch)**  
0800 50 50 445 (Anruf kostenlos)  
oder in Ihrer Buchhandlung

# Neue Manager braucht das Land!

Hierarchische Strukturen haben ausgedient – der Führungsnachwuchs sucht nach einem neuen Leadership-Modell. Zusammenarbeit auf Augenhöhe statt Machtausübung ist gefragt. Welche Wege gibt es? Wie kann ein menschliches Miteinander aller Beteiligten erreicht werden? Wie lässt sich Sinn vermitteln, die Motivation, zur Arbeit zu gehen, steigern?

Das Buch deckt Hintergründe des Missmanagements auf, zeigt Ideen und Modelle, die Teamarbeit in Unternehmen fördern und Führungskräfte in die Verantwortung nehmen, ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung zu schaffen und Mitarbeiter zu qualifizieren. Einen besonderen Stellenwert nimmt dabei die Vorgesetztenbeurteilung ein, um Führungsverhalten transparent zu machen.



- Strukturkrise – Führungskrise – Motivationskrise: Check-up des Status quo
- Analyse des Führungsverhaltens: Effektive Zusammenarbeit statt Hierarchien
- Visionen eines neuen Managertypus

Jürgen Kemper

## **Aufbruch in die neue Arbeitswelt**

Strategien und Handlungsfelder  
für den Führungsnachwuchs

2019. 200 S. Kart. € 34,95

ISBN 978-3-7910-4414-9

Bequem online bestellen:

[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop)

**SCHÄFFER  
POESCHEL**