

Karriereentscheidungen

**Eine Studie zur Erfassung von Einstellungen und Verhaltensweisen beruflich
erfolgreicher Personen im Rahmen des Entscheidungsprozesses**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Sara Schweiger, BA

1510683039

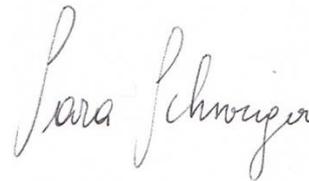
Begutachterin: Mag.^a Sandra Zaunfuchs

Graz, Mai 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

14. Mai 2017

A handwritten signature in black ink, reading "Sara Schnitzler". The signature is written in a cursive style with a large initial 'S'.

Unterschrift

Zusammenfassung

Entscheidungen werden täglich im beruflichen und privaten Umfeld getroffen. Teilweise geschehen diese bewusst, teilweise unbewusst. In der Entscheidungsforschung stehen bewusste Entscheidungen im Mittelpunkt.

Die vorliegende Arbeit bringt den Bereich der Entscheidungs- und Karriereforschung in Verbindung. Sie beschäftigt sich mit Karriereentscheidungen und deren Einflussfaktoren. Die qualitative Studie hat ergeben, dass das Umfeld eine bedeutende Rolle spielen kann. Besonders die Kommunikation auf verbaler und nonverbaler Ebene zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen kann sich förderlich oder hinderlich auf den Erfolg des/der Mitarbeiters/in auswirken. Die intuitive Entscheidung wird teilweise der rationalen Entscheidung bewusst vorgezogen. Dabei wird sie als sicherere Alternative betrachtet.

Die Meinung des/der Ehepartners/in wird ebenso bei Karriereentscheidungen berücksichtigt. Dies kann hemmend und/oder als Ausschlaggeber für die Wahl einer Alternative gelten. Er/Sie gilt jedoch als möglicher Erfolgsfaktor, da Erfolg im Rahmen dieser Studie auf privater als auch auf beruflicher Ebene betrachtet wurde. Weitere Faktoren werden in der Interpretation dargestellt.

Die erworbenen Erkenntnisse können für Personalist/inn/en, Trainer/innen und Führungskräfte zu einem besseren Verständnis für das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter/innen beitragen und Wege für neue Forschungen aufzeigen.

Schlüsselbegriffe: Karriere, Entscheidungen, Zielsetzung, Rationalität, Veränderung, Verhaltensweisen, Erfolg

Abstract

Decisions are made on a daily basis in both professional and private life. Some decisions are made consciously, others are made unconsciously. Deliberate decisions are the focus point of many researches.

The purpose of the current study was to fill a gap between decision and career researches. This master thesis focuses on career decisions and identifies different factors of influence. Findings show that it is possible to influence a person on her or his career decision from outside. A leader can support or impede the success of his or her employee by using verbal and nonverbal communication. Sometimes people prefer an intuitive decision and avoid a rational decision. In this moment, the intuitive decision seems rather more confidential than the rational decision.

Another important factor of influence is the spouse, for instance. The marriage partner influences the decision maker and is also well known as a factor of success at the same time. Success can be evaluated in both professional and private life. More factors of influence are shown in the summary.

The current study may lead to a better understanding of factors of influence regarding career decisions among HR-business partners, trainers, leaders and employees. Perhaps this will lead to new studies in this particular field of research.

Keywords: career, decision, level of ambition, rationality, chance, behaviour, success

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Theorieteil	4
2.1	Karriere	6
2.1.1	Definition Karriere	6
2.1.2	Ambivalenter Charakter der Karriere	8
2.1.3	Definition Erfolg.....	9
2.1.4	Aufstiegszufriedenheit und objektive Karrierekriterien	9
2.1.5	Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann, Groskurth und Ulich	10
2.2	Entscheidung, Zielsetzung und Veränderung	11
2.2.1	Definition Entscheidung	11
2.2.2	Zielsetzung	12
2.2.3	Entscheidungsfindung.....	14
2.2.4	Optimale Entscheidungen/Ungewissheitsbedingungen	15
2.2.5	Qualitätsbeurteilung von Entscheidungen	17
2.3	Verhalten, Einstellung, Veränderung und Motivatoren.....	18
2.3.1	Einstellung	19
2.3.2	Verhalten und die Einstellung zum Verhalten.....	20
2.3.3	Motivatoren	23
2.3.4	Theorie der kognitiven Dissonanz	31
2.3.5	Kontrolle.....	33
2.3.6	Stress und Coping	37
2.3.7	Regret-Theorie – Vermeidung von Bedauern.....	39
2.3.8	Weitere Einflussfaktoren	39
3	Methodenteil	40
3.1	Forschungsmethode.....	40
3.1.1	Stichprobe.....	41
3.1.2	Instrument.....	42

3.1.3	Auswertung.....	43
3.1.4	Erwartete Ergebnisse.....	44
3.2	Ablauf und Untersuchungsteilnehmer/innen	44
4	Durchführung	46
5	Darstellung der Ergebnisse	47
5.1	Kategorie 1: Definition Karriere und Erfolg.....	49
5.1.1	Objektive Karrierefaktoren	49
5.1.2	Subjektive Karrierefaktoren	50
5.1.3	Erfolg der Interviewpartner/innen	51
5.2	Kategorie 2: Interne Einflüsse – Erfolg fördernde Faktoren	53
5.2.1	Karrierehandlungen innerhalb des Unternehmens	53
5.2.2	Karrierehandlungen außerhalb des Unternehmens.....	54
5.2.3	Einstellung/Persönlichkeit	55
5.2.4	Bauchgefühl.....	58
5.2.5	Interne Einflüsse – erfolgshemmende Faktoren	58
5.3	Kategorie 3: Externe Einflüsse – Erfolgsfaktoren.....	58
5.3.1	Erfolgsfördernde Faktoren im Unternehmen – Vorgesetzte/r.....	58
5.3.2	Erfolgsfördernde Faktoren im Unternehmen – Kolleg/inn/en und Umfeld	61
5.3.3	Einfluss im privaten Bereich	63
5.3.4	Wirtschaft/sonstige Umstände.....	64
5.4	Kategorie 4: Ambivalenzen.....	64
5.4.1	Hinderliches Handeln für die eigene Karriere	64
5.4.2	Betrachtung von Karriere und Zielsetzung	66
5.5	Kategorie 5: Geschlechtsspezifische und altersbedingte Unterschiede	67
5.5.1	Der/Die Vorgesetzte differenziert	67
5.5.2	Wahrnehmung in der Gesellschaft	68
5.5.3	Wahrgenommene Unterschiede im Führungsverhalten.....	68

5.5.4	Wahrgenommene Unterschiede, die das eigene Verhalten steuern	69
5.6	Kategorie 6: Sonstige Themen	70
5.6.1	Erste Entscheidungen Richtung Karriere	70
5.6.2	Einstellung zur Veränderung	71
5.6.3	Ambivalenzen und Nachteile von Karriere	73
5.6.4	Sonstige Themen ohne Kategorie	74
6	Diskussion	75
6.1	Interpretation der Ergebnisse und Rückblick zur Literatur	75
6.1.1	Thema Karriere	76
6.1.2	Thema Erfolg und Verhalten	78
6.1.3	Thema Einfluss durch die/den Vorgesetzte/n	81
6.1.4	Thema Dissonanztoleranz	83
6.1.5	Thema Beurteilung von Veränderungen	85
6.1.6	Thema intuitive Entscheidungen	86
6.1.7	Thema Kolleg/inn/en und Familienstand	87
6.1.8	Thema relevante Entscheidungen für die Karrierelaufbahn	89
6.1.9	Thema Einfluss des Reifegrades und geschlechtsspezifische Unterschiede	90
6.1.10	Thema Zielfokussierung	92
6.1.11	Pretest	93
6.2	Kritische Reflexion der eigenen Vorgehensweise	94
7	Resümee und Ausblick	94
	Literaturverzeichnis	98
	Abbildungsverzeichnis	106
	Anhang	

1 Einleitung

Das Thema Karriere und die damit verbundenen Entscheidungen beschäftigen viele Angestellte und Arbeiter/innen während ihrer Berufslaufbahn. Demografische Veränderungen in der Altersstruktur, ein steigendes Pensionsantrittsalter und alternative Ausbildungs- und Karrieremodelle bieten motivierten Personen ein breites Spektrum an Entwicklungsmöglichkeiten (Steigenberger, 2016). Aus dieser Vielfältigkeit bilden sich unterschiedliche Wege eine Karriere zu beschreiten. Bevor dieser verändernde Schritt beginnt, sind Entscheidungen zu diesem Wandel und die damit verbundene Motivation ausschlaggebende Faktoren. Unterschiedliche Beweggründe beeinflussen diesen Schritt.

Der besonders schwere Zugang für Außenstehende ist bei diesem Thema zu erwähnen. Entscheidungen geschehen meist innerhalb einer Person und sind von außen schwer erkennbar. Dies soll durch Introspektion, bei der der Fokus auf sich selbst gerichtet wird, möglich werden (Bem, 1972, S. 2f.). Durch eine Beschreibung der Situation und des Verhaltens soll Klarheit über die eigentlichen Beweggründe und Gedanken bezüglich der Veränderung erlangt werden.

Wichtig bei diesem Forschungsthema ist, vorab die Erkenntnis zu erlangen, was für die Durchführung einer Entscheidung notwendig ist. Da der Fokus dieser Arbeit auf Karriereentscheidungen liegt, wird zu Beginn definiert, wann Karriere und Erfolg vorhanden sind. Es gibt Untersuchungen, die bereits die Wahl der Schulbildung als Folge zu einer Entscheidung (Bubic, 2014, S. 516) ansehen, und weitere Studien, in denen Änderungen der Tätigkeit, wie zum Beispiel ein vom/von der Dienstnehmer/in gewollter Jobwechsel oder internes Job Enrichment, als Karriereentscheidung angesehen wird. Aktuell gibt es in der Forschung viele Ergebnisse zum Thema Karriere, wie etwa der Einfluss des Studienerfolgs, der Studiendauer oder der Wahl der Hochschule beziehungsweise Universität auf den späteren Karriereerfolg (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005, S. 134). Die Karriereentscheidung als konkreter Entscheidungsprozess mit seinen unterschiedlichen Einflüssen wurde jedoch nicht konkret erforscht.

Das Forschungsthema ist für Personen, die Personalentscheidungen treffen, in der Personalentwicklung arbeiten, oder für Coaches beziehungsweise Trainer/innen relevant. Durch diese Arbeit soll erkannt werden, ob Unterstützung von außen möglich ist, oder ob Karriereentscheidungen ausschließlich von der Person selbst getroffen und initiiert werden. Veränderungsprozesse können aktiv und positiv gesteuert werden. Ebenso ist das Forschungsthema wertvoll, da Personen dazu aufgefordert werden,

sensibel auf ihre Fähigkeiten und Einstellungen zu achten. Eine Introspektion unterstützt das Verstehen der eigenen Entscheidungen und der durchgeführten Zielbildung.

In dieser Arbeit wird der Schwerpunkt auf den Entscheidungsaspekt und auf die Identifikation der unterstützenden Erfolgsvariablen bei positiven Karriereentscheidungen gelegt. Mögliche Erfolgsvariablen sind beispielsweise Motivation, eigene Fähigkeiten, ein empfundener Kontrollwunsch oder ausgeprägte Copingfähigkeiten. Erfolgsvariablen können von einer Person ausgehen oder auch in ihrer Umgebung vorhanden sein. Motivation hat einen besonderen Stellenwert, da sie als Antrieb gilt (Spieß & Winterstein, 1999, S. 41f.). In aktuellen Forschungen wird erwähnt, dass Einflussfaktoren sehr unterschiedlich, je nach Situation und Setting, Wirkung zeigen (Appelt, Milch, Handgraaf & Weber, 2011, S. 257). Somit scheint es wissenschaftlich nicht korrekt, Forschungsinhalte im Bereich der Entscheidungsforschung willkürlich auf andere Settings, wie auf die Thematik Karriereentscheidung, zu übertragen. Diese Schlussfolgerung legt eine qualitative Studie nahe, welche den Fokus auf die Karriereforschung setzt. Die vorab durchgeführte Literaturrecherche hat ergeben, dass es noch zu erforschen ist, ob Ziele oder die dabei entstehenden Handlungen konkrete Beweggründe für Karriereentscheidungen sind.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, durch eine qualitative Studie tiefergehende Erkenntnisse zum Thema Karriereentscheidungen und Einstellungen zu Veränderungsphasen zu erlangen. Es gibt kaum Befunde zu den Entscheidungsprozessen erfolgreicher Personen und durch welche Variablenausprägungen sie sich von beruflich nicht erfolgreichen Personen unterscheiden. Dieser Aspekt führt zur Hauptforschungsfrage, in der die Einstellungen und die Verhaltensweisen von erfolgreichen Personen erfasst werden:

- **Welche Einstellungen und Verhaltensweisen können bei Personen identifiziert werden, die beruflich erfolgreich sind?**

Die Ergebnisse dieser Befragung können zukünftig in Personalaufnahmeverfahren berücksichtigt werden. Nach der Festlegung eines Stellenprofils kann der/die Recruiter/in im Recruitingprozess auf gewünschten Eigenschaften achten, die sich durch Verhaltensweisen oder Einstellungen zeigen. In Führungspositionen können erfolgreiche Personen als Vorbilder dienen und durch ihr Handeln positiv auf Mitarbeiter/innen wirken. Besonders in Assessment-Centern und Arbeitserprobungen wird der Schwerpunkt oft auf Verhaltensweisen von Gruppen oder in speziellen Situationen gelegt. Erfolgreiche Menschen zu identifizieren wird in Zukunft noch relevanter werden, da die klassische Berufskarriere in den letzten zwanzig Jahren einen starken Wandel erlebt

hat und beispielsweise strebsame Führungskräfte auch aus anderen, weniger klassischen Berufen und von atypischen Karrierepfaden kommen (Spieß und Winterstein 1999, S. 37). Noch unerfahrene, branchenfremde Personen könnten sich demnach als geeignete Führungskräfte oder Expert/inn/en erweisen.

Ebenso werden die interviewten Personen beurteilen, was oder wer ihnen beim Entscheidungsprozess geholfen oder sie innerlich blockiert hat. Sie beantworten Fragen zu getroffenen Karriereentscheidungen und beschreiben dazu ihre Erinnerungen an vergangene Entscheidungen. Dabei wird der Fokus auf eventuell förderliche und hinderliche Einstellungen und Einflüsse gelegt. Dies führt zur zweiten Fragestellung:

- **Welche für die kontinuierliche Weiterentwicklung förderlichen und hinderlichen Faktoren können identifiziert werden?**

Die Beantwortung dieser Frage ermöglicht Personalentwickler/inne/n, hilfreiche Erkenntnisse zum Thema Karriereplanung zu erhalten. Bei Karriereplanung, unabhängig ob für Individuen oder Gruppen, ist das Commitment der Betroffenen oft ausschlaggebend für Erfolg oder Scheitern. Wenn das von Beginn an beachtet wird, kann an der Einstellung zum Entwicklungsprozess gearbeitet werden, soweit dies durch externe Unterstützung möglich ist. Der Fokus kann auf förderliche Faktoren oder auf eine Entschärfung von hinderlichen Faktoren gelegt werden. Ein hinderlicher Faktor könnte in diesem Zusammenhang die Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen und im Anschluss dadurch Bedauern zu empfinden, sein (Bell, 1982, Loomes & Sugden, 1982, zitiert in Schmook, Bendrien, Frey & Wänke, 2002, S. 307).

Es soll erkannt werden, was zu durchgeführten Karriereentscheidungen beigetragen hat. Ob es interne oder externe Faktoren waren, welche Einfluss auf diese Veränderung hatten, und welche Phasen sich innerhalb des Vorgangs bemerkbar machten, da Veränderungen und Entscheidungen oft nah beieinander liegen. In der Zielgruppe „erfolgreiche Personen“ sind Männer und Frauen enthalten. Mayrhofer, Meyer und Steyrer (2005, S. 235) geben große Unterschiede zwischen Männern und Frauen beim Thema Einkommen, welches als ein objektives Karriereerfolgskriterium gilt, in Führungspositionen an. Jedoch hat sich erwiesen, dass dieser Unterschied keinen Einfluss auf die Karrierezufriedenheit hat, da nur innerhalb des eigenen Geschlechts verglichen wird. Demnach vergleichen sich Frauen mit anderen Frauen und Männer mit anderen Männern in ähnlichen beruflichen Situationen. Die Literaturrecherche hat noch keine Ergebnisse erbracht, die darstellen, ob erfolgreiche Männer und erfolgreiche Frauen

eine unterschiedliche Einstellung zu diesen speziellen, beruflichen Veränderungen mitbringen.

Wie bereits erwähnt, hat Karriere positive und negative Auswirkungen auf das Berufs- und Privatleben. Durch die Interviews werden themenbezogene Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Personen erhoben.

Ebenso werden die Beweggründe für Veränderungen ermittelt. Das Verhalten im Veränderungsprozess und die Einstellungen der Interviewpartner/innen zum Verhalten werden reflektiert und subjektiv beurteilt. Vorwiegend durch andere Personen angestoßene Veränderungen werden nicht selten von Ängsten und Sorgen begleitet. Die Zielgruppe besteht, wie in Punkt 3.1 beschrieben, aus erfolgreichen Personen.

Die Beantwortung lässt Rückschlüsse daraus ziehen, welche Einstellung in beruflichen Veränderungsphasen bei erfolgreichen Personen vorhanden ist. Dies steht in Verbindung zu den vorangegangenen Forschungsfragen, die sich mit den generellen Einstellungen von beruflich erfolgreichen Personen befassen. Hiermit soll erkannt werden, ob in Veränderungsphasen, die besondere Situationen darstellen, veränderte Einstellungen vorhanden sind.

Es soll erkannt werden, ob entstandene Unsicherheiten durch Eigeninitiative oder durch externen Einfluss entschärft werden und welche Hilfsmittel, wie beispielsweise zusätzliche Informationsbeschaffung, verwendet wurden. Eventuell benötigt diese Zielgruppe eine angepasste Art der Unterstützung.

Diese Aspekte führen zur nächsten Forschungsfrage. Bei dieser Forschungsfrage steht die Einstellung zur beruflichen Veränderung im Mittelpunkt:

- **Welche Einstellungen bringt die Zielgruppe bezüglich beruflichen Veränderungsphasen mit?**

Die Ergebnisse zu dieser Frage können zur Unterstützung von Mitarbeiter/innen verwendet werden. Beispielsweise können spezielle Verhaltensweisen im Coaching oder in der Personalentwicklung gefördert werden.

2 Theorieteil

Um die Forschungsfragen mithilfe der Interviews im empirischen Teil beantworten zu können, wird der Theorieteil in drei Bereiche unterteilt.

Das erste Kapitel befasst sich mit der Hauptthematik „Karriere“. Definitionen und Entwicklungen der letzten Jahre ermöglichen eine erste Übersicht über die bisherige

Forschung. In weiterer Folge wird durch die Selbst- und Fremdreferenz erklärt, wie ausschlaggebend ein Anhaltspunkt für die subjektive Beurteilung der eigenen Karriere oder des eigenen Standpunktes sein kann (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005, S. 28ff). Arbeitszufriedenheit und Karriere können in Verbindung zueinander gebracht werden, jedoch ist eine gefühlte Zufriedenheit nicht die einzige Empfindung bei Karriereerfolg. Konflikte und negative Nebenerscheinungen können beruflich erfolgreiche Personen begleiten. Dieses Kapitel bringt die Vielfältigkeit der Begriffe Karriere und Erfolg näher.

Im zweiten theoretischen Kapitel stehen Entscheidungen und Zielsetzungen im Mittelpunkt. Entscheidungen bewirken meist Veränderungen im Handeln oder Veränderungen der Situation, die durch Einflussfaktoren bestimmt werden. Weit gefasst werden Entscheidungen von drei Faktoren beeinflusst; von Entscheidungsvariablen, von den jeweiligen situativen Faktoren und von den individuellen Unterschieden zwischen Menschen (Einhorn, 1970, Hunt, Krzystofiak, Meindl & Yousry, 1989, zitiert in Appelt et al., 2011, S. 252).

Ein optimaler Entscheidungsprozess beinhaltet festgelegte Schritte, die zu befolgen sind. Im Berufsleben werden optimale Entscheidungen durch Zeit- oder Informationsmangel oder die kognitive Limitierung des Menschen jedoch selten erlebt (Simon, 1955, S. 99ff.).

Im dritten Kapitel werden Erklärungen für menschliches Verhalten angeführt. Der Fokus liegt auf der Eruierung der Determinanten von Verhalten. Appelt et al. (2011, S. 253) beschreiben individuelle Differenzen. Individuelle Differenzen sind alle Variablen, die unterschiedlich zwischen Menschen sind. Hierbei können Unterschiede in der Art der Entscheidung bis hin zu der kognitiven Möglichkeit einer Person liegen.

Ebenso hat der Mensch den Wunsch, Situationen zu kontrollieren. Gewünschte Ergebnisse sollen ermöglicht, unerwünschte Ergebnisse vermieden werden (Skinner, Chapman & Baltes, 1988, S. 117ff.). Durch unterschiedlichste Gründe, die später im Kapitel erörtert werden, ist das nicht immer möglich.

Mithilfe der angeführten Inhalte wird erklärt, wovon Menschen angetrieben werden, wie Verhalten beeinflusst wird und wie Motivatoren wirken. Die Inhalte dienen dazu, Entscheidungs- und Veränderungsprozesse besser zu verstehen. Natürlich wurde dabei nur eine gewisse Auswahl von relevanten Einflussfaktoren ausgewählt. Alle möglichen Faktoren anzugeben, würde den Forschungsrahmen dieser Arbeit übersteigen. Zu den ausgewählten Inhalten werden Verbindungen zum Thema Karriere erstellt, welche theoretische Erkenntnisse für die qualitative Studie liefern.

2.1 Karriere

Der erste Teilbereich umfasst das Thema Karriere im Allgemeinen. Definitionen und Erläuterungen dienen dazu, ein Basiswissen über die aktuelle Forschung zu erlangen. Um zu eruieren, wer überhaupt als erfolgreich gilt, ist es wichtig, dies für die weitere Studie zu definieren.

2.1.1 Definition Karriere

Auch wenn sich das aktuelle Karriereverständnis und die damit verbundenen Karrierewege in den letzten zwanzig Jahren stark verändert haben, so liegt in der ursprünglichen Bedeutung dennoch ein aktueller Kern. Der französische Ursprung des Wortes Karriere bedeutet so viel wie Laufbahn, Galopp oder schnelles Vorwärtkommen (Bürkle, 1993, S. 762). Bereits Bürkle (1993, S. 762ff.) beschreibt im Jahr 1993 zwei Möglichkeiten. Die eine Möglichkeit ist, Karriere selbst ohne fremde Hilfe zu beschreiben oder die zweite Möglichkeit anzuwenden, die eine Unterstützung vom Unternehmen vorsieht. Dabei muss Karriere nicht unbedingt im eigenen Unternehmen geschehen. Nach Bürkle ist das Ziel einer Karrierestrategie die Selbstverwirklichung. Manchen Personen, die sich eine Karrierestrategie setzen, ist dieses Ziel bewusst, für manche Personen ist das ein unbewusstes Ziel. Die Karrierestrategie beginnt für Bürkle in der Schullaufbahn. Die tatsächliche Karriere beginnt im Berufsleben.

Wie man sieht, ist das Ziel der Selbstverwirklichung ein sehr spezifisches und es mag auf den ersten Blick sehr hoch und eher subjektiv angesetzt sein. Aktuellere Studien gehen mit der Definition, wann Karriere stattfindet, eher weiträumiger um. Für Bürkle ist die Karrierestrategie der Weg, um Karriere im Beruf zu leben. Diese Strategien sind, mit der Anmerkung von Bürkle, dass sie jedoch im Einzelfall etwas verkürzt oder verlängert werden sollten, folgende:

- 15-20 Jahre: Berufszielfindung und Orientierung
- 20-30 Jahre: Berufseinstieg, erste Erfolge, Routinearbeit, Weiterentwicklung zur Fachkraft
- 30-40 Jahre: Leistungsphase und Spezialisierung, Entwicklung zur Führungskraft
- 40-50 Jahre: Führungsposition erreichen
- 50-60 Jahre: Führungsphase, Gesamtverantwortung, Innovationen und strategische Entwicklung fördern
- 60-70 Jahre: Aktiver Ruhestand

Dabei werden für Frauen, die laut Bürkle ein bis zwölf Jahre alleinig ihren Kindern widmen, eigene Karrierestrategien vorgeschlagen. Entweder die Frau verkürzt die einzelnen Phasen oder sie versucht, Beruf und Kinder zu kombinieren (1993, S. 763).

Bereits im Jahr 2005 hatten Forscher/innen eine etwas differenziertere Vorstellung von Karriere. Der Begriff Karriere wird bereits objektiv und subjektiv verwendet. Die objektive Karriere ist anhand von harten Fakten, wie beispielsweise Einkommen und Führungsverantwortung, zu messen. Diese Fakten sind von außen erkennbar, wie beispielsweise eine berufliche Entwicklung. Die subjektive Karriere hingegen besteht beispielsweise aus der Karrierezufriedenheit oder aus den Karriereoptionen (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005, S. 28ff.). Auf diese zwei genannten Ausformungen kann indirekt geschlossen werden. Die am Lebensalter festgehaltene Strategie von Bürkle ist somit in dieser Vorstellung nicht mehr anwendbar. Karriereoptionen können sich in frühen Stadien oder auch in späteren Stadien der Berufstätigkeit ergeben.

Der Karriereerfolg als Konstrukt betrachtet ist sehr vielfältig. Karriereerfolg kann auf der einen Seite als aktueller Zustand oder Status, auf der anderen Seite als Verlaufsprozess betrachtet werden. Die soziale Umgebung sowie der personenbezogene Zustand dienen als Kriterium (Gunz & Mayrhofer, 2011, S. 251ff.).

Starre Karrierevorstellungen sind in der gegenwärtigen Arbeitswelt bei Weitem nicht mehr aktuell. Eine Karriere neben dem Studium, eine längere Studiendauer, Arbeit während der Pension, Bildungskarenz, Sabbaticals, Väterkarenz sowie disruptive Karrieren sind nur einige Möglichkeiten, um die eigenen Vorstellungen im Bereich Ausbildung, Beruf und Freizeit gleichzeitig zu ermöglichen und um einen persönlichen Karriereweg zu definieren. Begründete Auszeiten werden von vielen Arbeitgeber/innen akzeptiert und nicht als Hemmnis angesehen.

Um die Vielfältigkeit des Themas Karriere darzulegen, bieten manche Unternehmen neben der bekannten Führungslaufbahn alternative Karrieremodelle, wie beispielsweise eine Fachlaufbahn oder Projektlaufbahn, an (Rohrschneider & Lorenz, 2011, S. 93ff.). Spezialist/inn/en und Projektleiter/innen werden durch diese alternativen Laufbahnen den Führungskräften in Bereichen wie Entlohnung, Status, Incentives, Vergünstigen und weiteren Vorteilen gleichgestellt. Dieser Weg legt klar dar, dass die klassische Karriere, die durch direkten Aufstieg in eine höhere Ebene und Führungsverantwortung gekennzeichnet ist, nicht mehr den einzigen Weg darstellt, um Karriere zu erleben. Unternehmen können durch die Vielfältigkeit an Möglichkeiten ihren Mitarbeiter/innen alternative Wege anbieten, um ihre Kompetenzen zu fördern, auch

wenn diese wenig Führungskompetenz besitzen. Selbstverwirklichung im Beruf wird den Mitarbeiter/innen durch unterschiedliche Varianten ermöglicht.

2.1.1.1 Referenzpunkte und Beurteilung

Bei der Selbstbeurteilung der Karriere kommt dem gewählten Referenzrahmen eine große Bedeutung zu. Der Vergleichsanker für die Beurteilung der Situation kann in Form von Selbstreferenz oder Fremdreferenz gesetzt werden (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005, S. 28ff.). Nach der Wahl dieses Referenzrahmens wird ein Urteil gefällt, ob dieser Maßstab als Karriereerfolg gesehen wird oder nicht, beziehungsweise wie ausgeprägt das Kriterium ist. Somit kann die Führungsverantwortung für drei Mitarbeiter/innen für jemanden als erfolgreich gelten, für jemand anderen jedoch könnte die Beurteilung von Erfolg erst bei einer Führungsspanne von 20 Personen beginnen. Bei der Fremdreferenz werden somit andere Personen als Maßstab verwendet.

Besonders erwähnenswert ist, dass auch Normen und Standards als Fremdreferenz gewählt werden können (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005, S. 30). Dies hätte zur Folge, dass sogar die eigene Vorstellung von Erfolg eine Beurteilung beeinflusst. Reale aber auch irrealen Normen können als Maßstäbe für die Erfolgsmessung verwendet werden.

Bei der Selbstreferenz stehen der eigene Werdegang und die persönliche Zukunftsvision im Mittelpunkt. Somit könnte das bedeuten, dass eine Erweiterung der Führungsspanne von drei auf fünf Personen als Karriereaufstieg gesehen wird. Andere Personen hingegen führen durchschnittlich zehn Personen und bezeichnen dies nicht als erfolgreich.

2.1.2 Ambivalenter Charakter der Karriere

Wenn ein/e Angestellte/r, ein/e Unternehmer/in oder ein/e Arbeiter/in aufgrund ihrer/seiner Motivation Karriereschritte setzt, wird oft ersichtlich, dass die, in welcher Form auch immer, angestrebte Karriere ambivalenten Charakter besitzt. Zu den positiven Möglichkeiten wie beispielsweise Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit gehören ebenso negative Auswirkungen wie Unsicherheiten oder Einbußen in anderen Lebensbereichen (Spieß & Winterstein, 1999, S. 35f.). Doch werden diese Seiten mit all ihren Vor- und Nachteilen bei der Zielsetzung womöglich nicht so gewertet wie nach dem Eintreffen der Umstände.

Aus unterschiedlichen Prozesstheorien (Spieß & Winterstein, 1999, S. 45ff.) lässt sich schließen, dass die motivierte Person Handlungsalternativen abwägt. Fokus bei der Entscheidungsfindung sind der Nutzen und die Wahrscheinlichkeit des Auftretens des

Handlungsergebnisses. Wenn die Bedeutung des angestrebten Ergebnisses steigt und das Ziel erreichbar scheint, wird das Anstrengungsniveau erhöht. Die Bedeutung eines Ziels kann sich im Laufe der Zeit verändern, demnach auch das Anstrengungsniveau.

2.1.3 Definition Erfolg

Erfolg kann beispielsweise durch den Grad einer vorabdefinierten Zielvereinbarung gemessen werden. Das ist jedoch nicht die einzige Möglichkeit, um von Erfolg oder Misserfolg zu sprechen. Greif, Runde und Seeberg (2004, S. 30ff.) untersuchten diese Thematik beim Thema Veränderungsprozesse und stellten fest, dass objektive und subjektive Bewertungskriterien sowie unterschiedliche Perspektiven und Auffassungen zu einem Gegenstand oder Zustand möglich sind. Eine Variante von Erfolg zu sprechen ist, wenn ein Beurteilungskriterium von einer höheren Position vorgegeben und klar definiert wurde. Die Zufriedenheit der Kund/inn/en und Mitarbeiter/innen kann dabei genauso ein Erfolgskriterium sein, wie die Umsatzentwicklung. Da Bewertungskriterien auch subjektiv und durch die eigene Auffassung vergeben werden, könnten diese jedoch im gesamten Lebensumfeld wahrgenommen und vergeben werden.

In einem beruflichen Veränderungsprozess gelten folgende Faktoren beispielsweise als Erfolgskriterien: hohes Engagement und Commitment, Überprüfung des Zielerreichungsgrades, effektive Kommunikation, Offenheit gegenüber Veränderungen (Greif, Runde & Seeberg, 2004, S. 40).

Bewertungsprozesse sind ein zentraler Punkt für die Beurteilung von Erfolg und Misserfolg. Hinter den Bewertungsprozessen stehen komplexe Muster. In westlichen Kulturen ist es üblicher, dass mehr unterschiedliche Meinungen und Gruppen im Bewertungsprozess erscheinen (Greif, Runde & Seeberg, 2004, S. 36).

2.1.4 Aufstiegszufriedenheit und objektive Karrierekriterien

Aufstiegszufriedenheit kann als besonderer Teilaspekt der Karrierezufriedenheit in Bezug auf „Nach-oben-Kommen“ gesehen werden. Nach Locke (1973, zitiert in Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975, S. 75) gibt es die Theorie, dass sich beim Aufstieg alle Bedingungen verbessern könnten, sich in Wahrheit jedoch meist nur ein paar Bedingungen tatsächlich verbessern. Trotzdem genügen einzelne Verbesserungen und Vorteile, um einen Aufstieg anzustreben. Unterschiedliche Thesen wie beispielsweise das Bedürfnis nach Selbstaktualisierung, Erhöhung des sozialen Status, Stärkung der materiellen Sicherheit und Unabhängigkeit sind die Hintergründe für Aufstiegszufriedenheit. Dabei wird das Aufstiegstempo in Relation zu den Ansprüchen und zur Bedeutsamkeit für den/die Dienstnehmer/in gesetzt. Das

Schlagwort Karrieregerechtigkeit ist ebenso für die gefühlte Zufriedenheit ausschlaggebend. In diesem Kontext wird erneut auf die Thematik Selbst-Fremdreferenz verwiesen (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005, S. 15).

Ganz allgemein gehalten ist Arbeitszufriedenheit ein „Ausdruck der Relation von Motiven, Bedürfnissen, Ansprüchen usw. einerseits und von Merkmalen der Arbeitssituation andererseits“ zitiert in Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975, S. 52). Diese beiden Gruppierungen gelten in diesem Grundmodell der Arbeitszufriedenheit als Determinanten der Arbeitszufriedenheit. Später wurden die Determinanten der Arbeitszufriedenheit in objektive Merkmale der Arbeitssituation, subjektive Standards und konkrete Determinanten der Arbeitszufriedenheit, ein Produkt objektiver Merkmale und subjektiver Standards, gesplittet. Ein objektives Merkmal ist beispielsweise der gegebene Handlungsspielraum. Als konkrete Determinante gilt die Komplexität der Aufgabe und als subjektive Standards gilt beispielsweise die persönliche Wertorientierung. Arbeitszufriedenheit gilt als Soll-Wert/Ist-Wert-Differenz und kann demnach unterschiedlich groß ausfallen (Bruggemann, Groskurth und Ulich, 1975, S. 52ff.).

Nach Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975, S. 76) kann ebenso das Entgelt für die Arbeitszufriedenheit ausschlaggebend sein und gilt somit als weitere Determinante der Arbeitszufriedenheit. Die Entlohnung ist je nach Bedeutung für den/die Arbeitnehmer/in ein möglicher Faktor für Arbeitszufriedenheit. Wenn der Entlohnung eine sehr hohe Bedeutung zugesprochen wird, sie somit als Symbol für die eigene Erfolgsentwicklung oder soziale Anerkennung angesehen wird, kann durch Erhalten einer Lohn- oder Gehaltserhöhung Lohnzufriedenheit entstehen.

2.1.5 Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann, Groskurth und Ulich

Nach Bruggemann, Groskurth und Ulich (1975, S. 132ff.) gibt es drei Prozesse, die für die Ausprägungsform von Arbeitszufriedenheit verantwortlich sind:

- *„Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung der Bedürfnisse und Erwartungen zu einem gegebenen Zeitpunkt“*
- *„Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des Anspruchsniveaus als Folge von Befriedigung oder Nicht-Befriedigung“*
- *„Problemlösung, Problemfixierung, Problemverdrängung im Falle der Nicht-Befriedigung“*

Der/Die Dienstnehmer/in beurteilt seine/ihre Erwartungen aufgrund der Arbeitssituation und bewertet daraufhin die tatsächlichen Befriedigungsmöglichkeiten mit den

gewünschten Möglichkeiten. Bei einem zufriedenstellenden Urteil kann daraus stabilisierende Arbeitszufriedenheit entstehen. Bei der Änderung des Anspruchsniveaus hingegen ergibt sich progressive Arbeitszufriedenheit. Aus unterschiedlichen Zusammensetzungen ergeben sich sechs Einstellungen zur Arbeitszufriedenheit. Für diese Arbeit wird der Fokus auf zwei Einstellungen gelegt, die im Bereich der Veränderung eine tragende Rolle spielen: die konstruktive Arbeitsunzufriedenheit und die resignative Arbeitszufriedenheit.

Unzufriedenheit im Beruf kann eine Senkung oder eine Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus zur Folge haben. Bei der Aufrechterhaltung des Anspruchsniveaus gibt es wiederum drei Ausprägungen. Die Situation kann verfälscht werden, oder es können altbewährte oder neue Problemlösungsversuche unternommen werden. Wenn der/die Dienstnehmer/in neue Problemlösungsversuche anstrebt, liegt konstruktive Arbeitsunzufriedenheit vor. Die Person ist motiviert, aktiv einen Veränderungsprozess anzustoßen. Die Frustration über die Situation bleibt aufrecht, bis die Veränderung erfolgt ist. Dies führt zur aktiven Veränderung. Bei einer Verfälschung der Wahrnehmung geschieht eine Veränderung der Wahrnehmung. Oft geschieht dies unbewusst. Wenn bei einer Unzufriedenheit das Anspruchsniveau gesenkt wird, entsteht resignative Arbeitszufriedenheit. Der/Die Dienstnehmer/in ist mit der Situation wieder zufrieden. Zufriedenheit ist meist subjektiv und schwer beobachtbar.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass das individuelle Verständnis einer Person von Karriere, ihr persönliches Konstrukt, für die Empfindung von Karriere und Erfolg ausschlaggebend ist.

2.2 Entscheidung, Zielsetzung und Veränderung

Als zweiter Bereich wird der Entscheidungs- und Veränderungsprozess begutachtet. Nach Appelt, Milch, Handgraaf und Weber (2011, S. 252) gibt es besonders im Bereich der Entscheidungsforschung, einem ständig diskutierten Thema, immer wieder Inkonsistenz und unterschiedliche Resultate in der Forschung. Individuelle Differenzen sowie generelle Verhaltensregeln beeinflussen die Entscheidungsfindung auf personeller Ebene. Weitere Determinanten, wie die aktuelle Situation, erweitern die Komplexität des Themas Entscheidung.

2.2.1 Definition Entscheidung

Die Entscheidung hat als Merkmal zwei oder mehr Optionen, von denen eine präferiert wird. Optionen können in unterschiedlichsten Ausprägungen vorkommen. Es können

Objekte, beispielsweise eine neue Position, oder auch Handlungen wie eine Kündigung sein.

Des Weiteren wird unterschieden, ob das Ergebnis einer Entscheidung sicher oder ungewiss ist (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 3). Eine Kündigung hätte zumindest zu einem gewissen Teil einen sicheren Ausgang, da das Ergebnis, nicht mehr Dienstnehmer/in zu sein, sicher ist. Eine Entscheidung mit ungewissem Ausgang wäre ein Streitgespräch mit dem/der Vorgesetzten.

Entscheidungen, über die nachgedacht wird und die willentlich geschehen, werden bewusst getroffen. Die Prozesse, die dabei ablaufen, sind jedoch meist unbewusst. Bei einer Bewerbung läuft vieles bewusst ab. Beispielsweise wäre das die Auswahl des potenziellen Unternehmens, der Inhalt der Bewerbung und so weiter. Unbewusst sind hingegen viele Schritte wie die Begrüßung des/der Gesprächspartners/in beim Bewerbungsgespräch. Die Entscheidungsforschung befasst sich überwiegend mit bewussten Entscheidungen (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 3).

2.2.2 Zielsetzung

Die Theorie der Zielsetzung geht davon aus, dass Ziele motivierend wirken (Latham & Locke, 1991, Locke & Latham, 1984, 1990, zitiert in Kirchler & Walenta, 2005, S. 363f.). Das Handeln wird durch Fokussierung auf wesentliche Faktoren positiv gestärkt, die Ausdauer und Anstrengung bezogen auf die Erreichung, werden dabei reguliert. Die Motivation kann sich zwischen Menschen unterscheiden. Angenommen, zwei Personen besitzen dieselben Fähigkeiten und Fertigkeiten, müsste das gemäß der Zielsetzungstheorie noch nicht bedeuten, dass sie Ziele im gleichen Ausmaß anstreben. Es gibt einen motivationalen Unterschied zwischen den Personen. Moderatoren in dieser Theorie sind die Selbstaufmerksamkeit, entstehende Rückmeldungen und womöglich die Aufgabenkomplexität.

2.2.2.1 Determinante der Zielsetzung

Unterschiedlichste Faktoren sind ausschlaggebend für eine Zielsetzung. Auf einige dieser speziellen Faktoren oder auch Voraussetzungen wird in diesem Kapitel eingegangen.

Oettingen und Gollwitzer (2002, S. 53) geben die Wünschbarkeit und die Machbarkeit als personenseitige Voraussetzungen für die Zielsetzung an. Unter Wünschbarkeit wird der Anreiz verstanden, dass das Ziel kurz- oder langfristig eintritt (Heckhausen, 1977, S. 283ff.). Die beim Anstreben des Ziels empfundene Freude unterstützt den Prozess positiv. Machbar ist die Zielsetzung, wenn die Person annimmt, die Ausführung

meistern zu können. Die Wünschbarkeit und die Machbarkeit werden in Relation zu anderen Zielen gemessen und beurteilt. Je nachdem, welches Ziel für die Person erstrebenswerter erscheint, wird dieses Ziel gewählt (Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 53). Demnach wird jener Karriereweg gewählt, der für Personen machbar erscheint. Es sei denn, der Karriere werden andere Ziele vorgezogen. Besonders wenn diese nicht vereinbar scheinen, wird abgewogen, welches Ziel die Person priorisiert.

Zwei weitere Determinanten der Zielsetzung sind konkretes und abstraktes Denken. Nach Vallacher und Wegner (1989, S. 660ff.) denken Personen in erster Linie abstrakt. In ihrer Theorie der Handlungsidentifikation werden Ziele, wie beispielsweise Karriere machen, grob definiert. Wenn es danach darum geht, Handlungen zu planen, welche dieses Ziel ermöglichen, wird die Denkweise konkreter. Ein konkretes Ziel könnte sein, mit dem/der Vorgesetzten ein Zielvereinbarungsgespräch zu führen, Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen oder sich für eine Führungsposition zu bewerben. Bei der Zielsetzung sollten Ziele konkret definiert werden, um eine Durchführbarkeit zu gewährleisten.

Auch Kirchler und Walenta (2005, S. 366) bestätigen die Priorität von konkreten Zielen. Spezifische und klar definierte Ziele erleichtern ein Bewerten der erreichten Etappen oder des erreichten Endzustandes.

Ein weiterer Faktor im Bereich Zielsetzung, welcher für diese Forschung besonders relevant ist, ist der Einfluss anderer Personen (Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 55). Ziele können durch externe Sachverhalte oder Personen erstellt werden, seien es Vorgesetzte oder ähnliches. Ob diese vorgegebenen Ziele zu den persönlichen Zielen werden, hängt von der Legitimation und der Vertrauenswürdigkeit der zielsetzenden Personen ab. Diese Ziele müssen außerdem für ihre Übernahme wünschenswert, machbar und in den bereits gesetzten Zielen integrierbar sein. Moderatoren sind unter anderem die Motivation und Informationsverarbeitungsmöglichkeit des/der Empfängers/in.

2.2.2.2 Automotivtheorie und festgelegte Handlungsabläufe

In diesem Kapitel wird dargestellt, dass Verhalten von Personen auch durch unbewusste Zielsetzung oder automatisch entstehen kann.

Bargh (1990, zitiert in Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 60) entwickelte die Automotivtheorie. Diese Theorie geht davon aus, dass Zielsetzung aufgrund automatischer Prozesse und nicht nur aufgrund bewusster Überlegung geschieht. Vergangene, gesetzte und konsistent verfolgte Ziele und Handlungen können mentale Verknüpfungen verursachen, die sich auf zukünftiges Handeln auswirken. Wenn kritische Situatio-

nen erneut aufkommen, werden vergangene Ziele aktiviert und verfolgt. Situationen werden mit Zielen verbunden. Es geschieht keine bewusste Zielsetzung. Oettingen & Gollwitzer (2002, S. 61) erwähnen, dass so ein Verhalten auch durch operante Konditionierung zustande kommen kann.

Carver und Scheier (1999, zitiert in Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 61) erwähnen neben der Automotivtheorie eine weitere angeborene Verhaltenstendenz. Der Mensch handelt dabei ohne Handlungsintention. Angeborene Anreize steuern das Verhalten. Unter anderem sind biologische Bedürfnisse dafür verantwortlich (Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 61).

2.2.3 Entscheidungsfindung

Eine bewusste Entscheidung wird als Prozess gesehen. Dieser Prozess hat zwei Komponenten: die Beurteilung der Optionen und die Wahl selbst (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 4). Das Prozessende tritt beim Treffen einer Wahl beziehungsweise bei der Beurteilung dieser ein.

Im Rahmen der Entscheidungsfindung geschehen laut dem Rationalmodell, welches sich in erster Linie mit dem Entscheidungsprozess befasst, folgende Schritte (Greenberg, 2002, & Robbins, 2001; zitiert in Kirchler & Schrott, 2005, S. 541f.):

- Identifikation der Entscheidungssituation: Erkennen der Sachverhalte.
- Situationsanalyse: Rahmenbedingungen analysieren.
- Festsetzung der Ziele mit dem Hintergrund, die Entscheidung erfolgreich zu treffen.
- Suche nach Alternativen: Unterschiedliche Wege zum Ziel werden gesucht.
- Beurteilung der Alternativen: Einzelne beurteilen vermeidet Überforderung. Der Fokus liegt dabei auf den zu erwartenden Kosten, möglichen Risiken, positiven und negativen Konsequenzen und der Erfolgswahrscheinlichkeit.
- Treffen der Entscheidung: Wahl der „besten“ Alternative aus den gegebenen Informationen.
- Umsetzung der Entscheidung: Realisierung der Auswahl.
- Beurteilung der Entscheidung: Trägt dazu bei, die Qualität bei nachfolgenden Entscheidungen zu steigern. Wenn die Beurteilung noch während des Entscheidungsprozesses durchgeführt wird, kann dies bereits die Qualität steigern. Nach den getroffenen Entscheidungen und den erlebten Auswirkungen kann dies dazu führen, dass der/die Entscheider/in die anderen Alternativen anders beurteilt.

Es geschieht eine Neubewertung, die zukünftiges Handeln verändern kann. Diese Phase wird als Nachentscheidungsphase bezeichnet. Durch die Beurteilung der neuen Umstände oder durch erweitertes Wissen über die aktuelle Situation kann unter anderem Dissonanz entstehen (Herkner, 1991, S. 88).

2.2.4 Optimale Entscheidungen/Ungewissheitsbedingungen

Wenn die verschiedenen Optionen betrachtet werden, wäre es theoretisch für Karriereentscheidungen sinnvoll, wenn diese so getroffen werden, dass die Entscheidung den größten Nutzen ermöglicht.

Im Rationalmodell, einem normativen Entscheidungsmodell, welches ideale Situationen theoretisch erklärt, wird dieses Verhalten beschrieben (Kirchler & Schrott, 2005, S. 541). Demzufolge sollten wirtschaftliche Entscheidungen anhand logischer Gesetze von einem/einer Entscheidungsträger/in getroffen werden. Im Idealfall nimmt sich die Person die Zeit, alle Alternativen zu beurteilen, um jene mit dem größten Nutzen zu wählen. Die Person kennt die unterschiedlichen Optionen und all ihre jeweiligen Folgen.

Begründungen, warum Entscheidungen nicht nur rational sind, werden im Konzept der „bounded rationality“ dargestellt. Die menschliche Informationsverarbeitungskapazität ist beschränkt. Nicht der maximale Nutzen, sondern der erwartete Nutzen wird angestrebt. Also wird infolgedessen durch Zeitdruck und ökonomischer Überlegung nicht die gesamte Informationsmenge genutzt, sondern nur ein Teil. Ebenso kann die Vielzahl der Informationen nicht verarbeitet werden. Dies wird kognitive Limitierung genannt. Altbekannte Lösungen sorgen für wenig Aufwand und werden verwendet, bevor nach neuen Wegen gesucht wird (Simon, 1955, S. 99ff.).

Auch Appelt et al. (2011, S. 254f.) betonen die von Mensch zu Mensch unterschiedlichen kognitiven Fähigkeiten als Einflussfaktor auf Entscheidungen. Sie führen eine Unterscheidung zwischen globalen und spezifischen Fähigkeiten durch. Zu den globalen Fähigkeiten gehört die Intelligenz. Zu den spezifischen Fähigkeiten zählen das Leseverständnis und numerische Fähigkeiten.

Ebenso ein weiterer Aspekt, der gegen die Vorstellung einer gesamten Wissensbeschaffung spricht, ist jener, dass auch der Gedanke etwas zu wissen eventuell falsch sein kann (Watkins, 1978, S. 35). Das Ergebnis, welches zu Beginn als die beste Möglichkeit erschien und aus diesen Gründen gewählt wurde, kann sich als nicht die beste Option herausstellen.

Dem normativen Entscheidungsmodell stehen deskriptive Modelle, welche tatsächliches Verhalten beschreiben, gegenüber (Kirchler & Schrott, 2005, S. 544ff.). Wenn sich nun ein/e Mitarbeiter/in entschließt, in einem anderem Unternehmen Karriere zu machen und beispielsweise eine Führungsposition zu erlangen, wird er/sie potenzielle Unternehmen und die offenen Stellen begutachten. Er/Sie wird jedoch keine sichere Aussage über seine/ihre zukünftige Entwicklung in einer neuen Position machen können. Noch hat er/sie praktisch gesehen die Möglichkeit, alle Unternehmen in einem realistischen Umkreis seines/ihrer Wohnortes auf ihre Vor- und Nachteile zu untersuchen. Anhand des normativen Entscheidungsmodells würde die Person versuchen, all diese Informationen zu bekommen.

Der Prozess muss in der Praxis jedoch verkürzt werden, um zeitnah umgesetzt werden zu können. Solche Entscheidungen werden in Modellen der limitierten Rationalität beschrieben. Es wird dabei nicht die Option mit dem größten Nutzen, sondern eine zufriedenstellende Option gewählt. Dabei werden die hervorstechenden Merkmale der Optionen erfasst, viele Merkmale übersehen und eine Entscheidung getroffen. Vorteile, die eventuell erst nach längerer Überlegung gesehen werden, werden womöglich vernachlässigt, weil bereits vor dieser Überlegung eine zufriedenstellende Wahl getroffen wurde.

Im *implicit-favorite-model* nach Soelberg (1967, zitiert in Kirchler & Schrott 2005, S. 547) wird angenommen, dass sich Personen spontan für eine Option entscheiden und im Anschluss an ihre Entscheidung für diese Option Rechtfertigungen suchen. Die Vorteile dieser Entscheidung werden dabei in den Vordergrund gestellt.

Eine Erfassung aller Optionen inklusive ihrer Ergebnisse scheint in komplexen Situationen nahezu unmöglich. Unsicherheiten können extern oder intern begründet sein. Beide Unsicherheiten beruhen auf einem Wissensmangel (Jungermann, Pfister & Fischer, 2010, S. 144). Interne Ursachen könnten beispielsweise eine geringe Informationsbeschaffung seitens des/der Bewerbers/in im Bewerbungsprozess sein. Externe Ursachen können beispielsweise die persönliche Favorisierung des Entscheidungsträgers/der Entscheidungsträgerin sein. Dies führt wiederum zum Rückschluss, dass das Rationalmodell in den wenigsten Situationen anwendbar ist.

Lipshitz und Strauss (1997, S. 149ff.) befassen sich mit Unsicherheiten und der Verzögerung von Entscheidungen durch Zweifel. In weiterer Folge forschen sie nach Möglichkeiten, die Menschen anwenden, um Entscheidungen trotz Unsicherheiten zu treffen. Die angeführten Optionen stehen beim Auftreten von Unsicherheit bei bevorstehenden Entscheidungsmöglichkeiten zur Verfügung:

- Neue Informationen durch aktive Informationsbeschaffung oder durch Abwarten erlangen.
- Unsicherheiten akzeptieren und Szenarien aufgrund der aktuellen Lage entwerfen.
- Unsicherheiten ausblenden. Ungewisse Teile können von Menschen ignoriert werden. Hierbei fühlen sie sich oft in falscher Sicherheit beziehungsweise unterschätzen die Möglichkeit, dass sie von den Umständen betroffen sein könnten. Informationen können ignoriert oder umgewichtet werden.

Wege, trotzdem zu einer Entscheidung zu kommen, sind neben der Informationsbeschaffung und Wartetaktik folgende:

- Eine oder mehrere Expert/inn/enmeinung/en einholen.
- Gemäß Richtlinien und sozialen Normen entscheiden.
- Gedanklich eine Entscheidung treffen, beurteilen und im Anschluss modifizieren.

Wenn Unsicherheiten akzeptiert werden, kann dies beispielsweise in weiterer Folge die Planung von Konsequenzen, eine Ressourcenplanung für Notfälle und ähnliche Handlungen initiieren.

Kirchler und Schrott (2005, S. 544) führen neben den normativen und deskriptiven Entscheidungsmodellen ein präskriptives Modell an. Dieses soll Vorschläge für bessere Entscheidungen liefern.

2.2.5 Qualitätsbeurteilung von Entscheidungen

Gordon (1996, zitiert in Kirchler & Schrott, 2005, S. 543) definiert die Qualität von Entscheidungen anhand von drei Bereichen. Der erste Bereich beinhaltet das Wissen im jeweiligen Entscheidungsgebiet und wird als *task skills* bezeichnet. Der zweite Bereich beinhaltet *leadership skills*. Diese umfassen die Kommunikationsstärke einer Person und die Fähigkeit, andere Personen von eigenen Ideen zu begeistern und zu motivieren. Der letzte Qualitätspunkt beinhaltet die Fähigkeit Schritte zu setzen, um rationale Entscheidungen durchzusetzen. Dies wird *decision making skills* genannt. Erfolgreiche Entscheidungen beinhalten demnach diese drei Gesichtspunkte.

2.2.5.1 Entscheidungsfehler

Die optimale Entscheidung zu treffen scheint, wie bereits in den vorhergegangenen Kapiteln beschrieben, durch zeitlichen Druck eine Entscheidung zu fällen, Informationsmängel und limitierter kognitiver Kapazitäten, selten machbar. Es kommt zu einer Abweichung vom Rationalmodell (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, zitiert in

Kirchler & Schrott, 2005, S. 556ff.). Eilverfahren werden angewandt, um eine Entscheidung zu treffen. Diese kognitiven Abkürzungen zum Ziel werden Heuristiken genannt. Sie vereinfachen Situationen und führen dadurch leichter zu Entscheidungen (Kirchler & Schrott, 2005, S. 558). Natürlich gibt es auch Nachteile bei der Anwendung von Heuristiken. Sie können in die Irre führen. Aufgrund der Vielzahl von Heuristiken wird in dieser Arbeit nur auf ausgewählte, möglicherweise relevante Heuristiken eingegangen.

Ein Beispiel für eine Heuristik ist die Prospect-Theorie (Kahneman & Tversky, 1979, zitiert in Kirchler & Schrott, 2005, S. 559). Diese Theorie sagt aus, dass durch eine entsprechende Präsentation auf die Erreichung eines Gewinns beziehungsweise eines Verlustes, das Verhalten in Richtung Risiko gelenkt oder abgewendet werden kann. Dabei wird eine Beschreibung durchgeführt, die auf eine der beiden Alternativen abzielt. Die zu beeinflussende Person trifft ihre Wahl daraufhin in die vorgegebene Richtung. In Karriereentscheidungen wäre es denkbar, dass verbale Beschreibungen einer potenziellen neuen Position, je nachdem ob sie in Richtung der möglichen Vorteile oder in Richtung eventueller Verluste getätigt werden, dahingehend beeinflussen. Diese Heuristik spielt ebenso in der später erwähnten Regret-Theorie eine Rolle.

Eine weitere Heuristik, die Einfluss auf Entscheidungen hat, nennt sich Verfügbarkeitsheuristik. Sie gehört zu einer Kategorie von Heuristiken, die aufgrund von Fehlern in der Informationssuche und -bewertung auftreten (Kirchler & Schrott, 2005, S. 563). Gordon (1996, zitiert in Kirchler & Schrott, 2005, S. 563) erklärt dabei die größere Wahrscheinlichkeit, dass Ereignisse, die im Moment einfacher aus dem Gedächtnis abgerufen werden können, als wahrscheinlicher beurteilt werden als Informationen, die schwer abrufbar sind. Jungermann et al. (1998, zitiert in Kirchler & Schrott, 2005, S. 563) beschreiben diese einfachen Informationen als jene, die bildhafter in Erinnerung sind und kürzlich erlebt wurden. Die Verfügbarkeitsheuristik führt zu keinem Fehler, wenn man davon ausgeht, dass öfter Erlebtes auch öfter in der Wirklichkeit vorkommt. Dies kann durchaus sein. Da die Aufmerksamkeit jedoch auf auffällige Erlebnisse gelenkt wird, verzerrt dies eventuell die Wirklichkeit.

2.3 Verhalten, Einstellung, Veränderung und Motivatoren

Mit dieser Thematik wird der dritte Bereich eingeleitet. Für dieses Kapitel wurden aus einer Vielfalt von Erklärungen für das menschliche Verhalten einige themenrelevante Erklärungen, wie beispielsweise der Wunsch nach Kontrolle, der Einfluss von Motivatoren und Themen wie Einstellungen und Wünsche ausgewählt.

Die angeführten Definitionen und Erklärungen werden in weiterer Folge zur Beantwortung der Forschungsfragen zum Thema Karriereentscheidungen herangezogen und dienen als Grundlage für die empirische Forschung.

2.3.1 Einstellung

Für Wänke, Reutner und Bohner (2011, S. 212) sind Einstellungen summarische Bewertungen, die unser Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen können. Diese Bewertungen können Personen, Gegenstände, soziale Gruppen sowie abstrakte Konstrukte betreffen.

Reaktionen aufgrund von Einstellungen können positiv, negativ oder ambivalent sein. Dies wäre der Fall, wenn ein Objekt positive und negative Reaktionen hervorruft (Wänke, Reutner & Bohner, 2011, S. 215).

Einstellungsbildung und -änderung geschieht durch Prozesse, bei denen wir zwischen Prozessen mit geringem kognitivem Aufwand und höherem kognitiven Aufwand unterscheiden können. In der Klassifikation der Prozesse mit geringem Aufwand können solche Prozesse sogar unterhalb der Wahrnehmungsschwelle ablaufen. Ein Beispiel dafür ist der Mere-Exposure-Effekt (Zajonc, 1986, zitiert in Wänke, Reutner & Bohner, 2011, S. 219). Nach diesem scheinen wiederholt empfundene Reize leichter zu verarbeiten zu sein. Sie erzeugen demnach ein angenehmeres Gefühl als einmalige Reize (Reber, Winkielman, Schwarz, 1998, zitiert in Wänke, Reutner & Bohner, 2011, S. 220). Ein weiteres Beispiel für einen Prozess mit geringem kognitiven Aufwand im Bereich der Einstellungsbeeinflussung ist die operante Konditionierung, in der die Bestrafung oder Belohnung als Werkzeug verwendet wird (Wänke, Reutner & Bohner, 2011, S. 220).

Ein Prozess mit höherem kognitivem Aufwand, welcher Einstellungen ändert, ist das aktive Denken (Wänke, Reutner & Bohner, 2011, S. 222). Ebenso können Einstellungen bei der genaueren Überlegung zu einem Objekt oder einem Sachverhalt extremer werden (Tesser, 1978, zitiert in Wänke, Reutner & Bohner, 2011, S. 222).

Weitere Beispiele sind Zwei-Prozess-Modelle. Dazu gehört das Elaboration Likelihood Model von Petty und Cacioppo (1986, zitiert in Tesser, 1978, zitiert in Wänke, Reutner & Bohner, 2011, S. 223). In diesem Modell existieren zwei unterschiedliche Verarbeitungsmöglichkeiten, wobei ein Verarbeitungsmodus aufwendig und inhaltsbezogen ist. Er wird bei entsprechender Motivation und Fähigkeit verwendet. Der andere Verarbeitungsmodus ist weniger aufwendig und funktioniert beinahe automatisch.

2.3.2 Verhalten und die Einstellung zum Verhalten

Die Wahrnehmung und die Informationsaufnahme aus der Umwelt werden durch Einstellungen beeinflusst (Wänke, Reutner & Bohner, 2011, S. 223). Einstellungen stehen in der Forschung oft im Mittelpunkt, da man davon ausgeht, dass diese das Verhalten beeinflussen.

2.3.2.1 Einflussfaktoren auf das Verhalten nach Rosenstiel

Das Verhalten wird nach Rosenstiel (1992, S. 48f.) durch vier Einflussfaktoren, dargestellt in Abbildung 1, bestimmt:

- Soziales Dürfen und Sollen
- Situative Ermöglichung
- Individuelles Wollen
- Persönliches Können

Abbildung: Einflussfaktoren auf Verhalten nach Rosenstiel

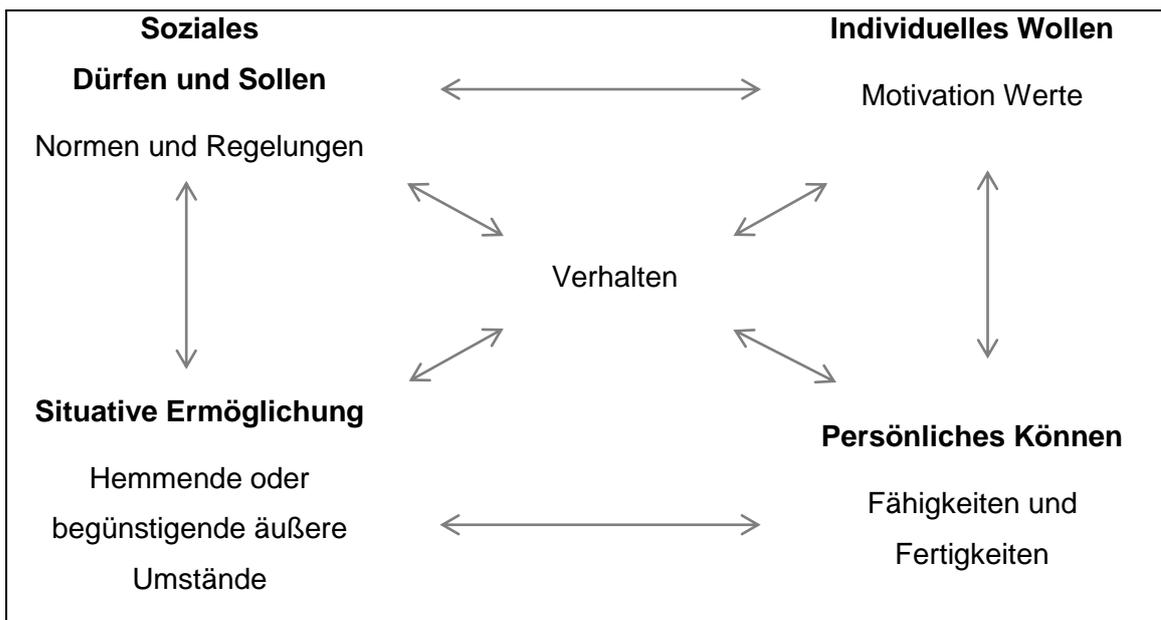


Abb. 1: Eigene Darstellung nach Rosenstiel (1992, S. 49)

Diese vier Faktoren stehen unterschiedlich zueinander in Verbindung. Ein Faktor kann nicht ohne Wechselwirkung mit den anderen Faktoren wirken. Individuelles Wollen beinhaltet Motivation und Werte. Für Karriereentscheidungen würde das bedeuten, dass in diesem Bereich die drei Karrieremotive Bedürfnis nach Macht, Leistungsmotivation und Geltungsstreben (Spieß und Winterstein, 1999, S. 36) angesiedelt sind. Die anderen drei Faktoren, soziales Dürfen und Sollen, situative Ermöglichung und das persönliche Können, beeinflussen ebenso die Entstehung des Verhaltens.

Ein Beispiel wäre, wenn eine Person nicht über das persönliche Können, beispielsweise die Fertigkeit Projekt-Know-how, verfügt, um das angestrebte Verhalten durchzuführen. Ein situatives Hemmnis wäre der Wunsch nach einer Position, die im Unternehmen nicht verfügbar ist. Ein Beispiel für eine Regel wäre, wenn der/die Vorgesetzte die Richtlinie auferlegt, dass sich ihre/seine Mitarbeiter/innen intern nicht bewerben dürfen. Wenn ein einzelner Punkt der genannten eintritt, kann das dazu führen, dass es trotz Motivation nicht zum Verhalten, welches ein objektives Erfolgskriterium ergeben könnte, führt (Rosenstiel, 1992, S. 49).

Um Karrieren zu fördern, können Führungskräfte äußere Umstände beeinflussen. Sie können aktiv auf Möglichkeiten wie firmeninterne Ausschreibungen hinweisen oder Mitarbeiter/innen zur Weiterbildung anregen. Besonders im situativen Bereich gibt es für Führungskräfte und Personalentwickler/innen vielfältige Wirkungsmöglichkeiten. Durch Kommunikation und Aktionen in gewisse Richtungen kann das soziale Dürfen und Sollen von Mitarbeiter/innen neu in Augenschein genommen werden. Oft ist es die Vorstellung von einer Norm, die womöglich gar nicht existiert, die dem/der Mitarbeiter/in im Weg steht. Persönliches Können, wie beispielsweise eine Fertigkeit, kann meist angelernt werden. Hier können Personen, denen ein Mangel bewusst ist, selbstständig daran arbeiten, sich die Fertigkeit anzueignen, um das gewünschte Ziel zu erreichen. In den noch folgenden Interviews wird darauf eingegangen, ob die vier Bereiche in den jeweiligen Situationen der Versuchspersonen gegeben waren. Dabei ist es ausschlaggebend festzuhalten, welche von den vier soeben genannten Determinanten für die Personen als förderlich beziehungsweise hinderlich für den Karriereerfolg betrachtet wird.

2.3.2.2 Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen

Ajzen (1991, S. 179ff.) entwickelte ein Modell, welches darstellt, wie die Einstellung eines Menschen zu etwas Bestimmtem auf das Verhalten wirkt. Die Theorie dazu wird als Theorie des geplanten Verhaltens bezeichnet. Sie beinhaltet gewisse Faktoren, die für das Zustandekommen einer Intention, einer Absicht, verantwortlich sind. Das sind die folgenden drei:

- die Einstellung zum Verhalten
- die subjektive Norm
- die subjektiv wahrgenommene Verhaltenskontrolle

Die daraus resultierende Absicht ist in weiterer Folge für das Verhalten ausschlaggebend. Wenn somit feststeht, dass eine Situation für die Person äußerst schwierig zu bewältigen ist, wird ihre Absicht dadurch verringert. In der Praxis könnte das bedeuten,

dass, wenn jemand der Meinung ist, durch die eigenen Fähigkeiten den Vorgang nicht bestimmen zu können und somit die subjektiv wahrgenommene Verhaltenskontrolle gering ist, die für das Verhalten notwendige Absicht nicht entstehen kann. Das Verhalten wird demnach eher nicht auftreten. Kritik an dem Modell ist jene, dass dabei nur die gewollten Verhaltensabsichten vorausgesagt werden können. Wenn die Situation die willentliche Steuerung durch fehlende Motivation oder durch fehlende zeitliche Gelegenheiten nicht ermöglicht, kann es dazu kommen, dass leicht zugängliche Einstellungen zum Einstellungszustand das Verhalten steuern. Dabei steht nicht die Einstellung zum Verhalten, sondern der Gegenstand im Mittelpunkt.

2.3.2.3 Handlung als Folge eines Problems nach Watkins

Für Watkins (1978, S. 29ff.) ist eine Handlung das Ergebnis eines Problems. Handlungen können demnach rückwirkend nur erklärt werden, wenn der Beweggrund, das Problem, bekannt ist. Dafür sollte eine Rekonstruktion des Problems vorgenommen werden. Schwierig dabei ist, dass der Wissensstand zu diesem Moment nicht mehr derselbe wie zum vergangenen Zeitpunkt ist. Diese Überlegungen machen es schwierig, die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen zu akzeptieren, in der ein Problem als keine Determinante des Verhaltens angegeben wird.

Wenn eine Versuchsperson nun versucht, die damalige Einstellung zu rekonstruieren, müsste die Person dieselben Werte und dieselben Vorstellungen über die subjektive Verhaltenskontrolle wie vor dem Verhalten aufbringen, um diese erklären zu können. Neue Informationen erlauben das womöglich nicht. Das führt zur Problematik bei der Erhebung der tatsächlichen Beweggründe.

2.3.2.4 Gedankenlosigkeit – mindlessness

Im Konstrukt der Gedankenlosigkeit wird davon ausgegangen, dass sich Menschen nicht den aufkommenden Erfordernissen in Situationen anpassen und nach erlernten Konzepten und Normen handeln. Dieses Handeln scheint gedankenlos zu sein. Neue Signale aus der Umwelt werden weitestgehend ignoriert (Langer, 1989, zitiert in Aydin, Weisweiler, Fischer, Kastenmüller & Frey, 2011, S. 196ff.).

Ellen Langer (1989, zitiert in Aydin, Weisweiler, Fischer, Kastenmüller & Frey, 2011, S. 196ff.) erwähnt unterschiedliche Formen von Gedankenlosigkeit. Dazu gehört die Bildung von Kategorien. Bereits in der Kindheit werden Kategorien durch Normen und Gesetze gebildet. Der Nachteil, welcher in Bezug auf die eingeschränkte Informationsverarbeitungskapazität des Menschen betrachtet ein Vorteil sein kann, besteht darin, dass durch die voreilige gedankliche Festlegung weitere Zusammenhänge nicht erkannt werden. Funktionen von Gegenständen werden beispielsweise nur als die

altbewährten Funktionen kategorisiert. Eine weitere Form der Gedankenlosigkeit sind mechanische und automatische Reaktionen. Dazu gehört beispielsweise Handeln aus Gewohnheit.

Auch Handeln unter einer scheinbar einzigen Perspektive geschieht durch Gedankenlosigkeit. Dabei sucht sich eine Person eine Perspektive, einen Lösungsweg oder Ähnliches aus und handelt nach dieser oder diesem. Meist werden altbewährte Denk- und Handlungsmuster angewandt. Alternativen werden nicht in Betracht gezogen (Langer, 1989, zitiert in Aydin, Weisweiler, Fischer, Kastenmüller & Frey, 2011, S. 196ff.)

Der Gegenpol zu mindlessness ist mindfulness. Hierbei geht Langer von einem wachsamem Handeln und erhöhter Aufmerksamkeit aus. Es ist offen, wie dauerhaft stabil diese beiden Konstrukte sind.

2.3.3 Motivatoren

Unterschiedliche Motive können das Streben nach Karriere antreiben. Zwei Motivatorensysteme (Tomkins, 1979, zitiert in Deneke, 1999, S. 12), die auf der einen Seite aus Gefühlen, auf der anderen Seite aus Wünschen, Bedürfnissen und aus Strebungen bestehen, sind miteinander verbunden. Positives will erhalten, Negatives vertrieben werden.

Bei einem Wunsch, einem Bedürfnis oder einem Bestreben ist das Gefühl dabei ausschlaggebend, dass es überhaupt existiert. Das Gefühl gibt dem anderen Motivatorensystem seine Bedeutung. Aufgrund dieser Feststellung ergibt sich die Frage, wie dauerhaft stabil oder intensiv ein Gefühl erlebt werden muss, um die aktuelle Situation beizubehalten. Eventuell ist jedoch auch die Motivation zur Veränderung für einen Wandel ausschlaggebend. Motivation bewegt somit zum Handeln oder treibt zu einem gewissen Verhalten an und wirkt sogleich richtungsweisend (Spieß und Winterstein, 1999, S. 41ff.).

Hinter dem Begriff Motivation stecken „psychische Prozesse und Effekte, deren gemeinsamer Kern darin besteht, dass ein Lebewesen sein Verhalten vor allem um der erwarteten Folgen willen, auswählt und hinsichtlich Richtung und Energieaufwand steuert“ (Heckhausen, 1989, zitiert in Kirchler & Walenta, 2005, S. 320). Dies ist nur eine ausgewählte Definition von vielen. Motivation tritt zeitlich begrenzt auf und ist an keine Persönlichkeitseigenschaft gekoppelt.

Der gleiche Kern unzähliger Definitionen liegt nach Kirchler und Walenta (2005, S. 319f.) in folgenden drei Komponenten:

- Es gibt eine Aktivierung/einen Antrieb.
- Eine Richtung/persönliche Zielsetzung ist vorhanden.
- Es besteht Ausdauer/Aufrechterhaltung des Verhaltens bis zum Zieleintritt.

Kirchler und Walenta (2005, S. 321) geben unter anderem an, dass eine finanzielle Belohnung, Anerkennung oder ein möglicher Karrieresprung motivierende Faktoren sind. Dabei kann das Ziel oder auch die Handlung selbst als belohnend wahrgenommen werden.

Wenn eine Handlung als Belohnung empfunden wird, ist intrinsische Motivation vorhanden. Das Verhalten geschieht um seiner selbst willen. Hierbei geht eine Person ihren Trieben ohne dem Sinn der Triebreduktion nach. Das Bedürfnis nach Selbstentfaltung und Wachstum steht im Vordergrund. Kleine Diskrepanzen stärken das Verhalten, große Diskrepanzen haben jedoch negative Effekte (Heckhausen, 1989, zitiert in Kirchler & Walenta, 2005, S. 322). Kasser und Ryan (1993, S. 410ff.) unterscheiden je nach Zielsetzung, ob Wohlbefinden empfunden wird. Ziele, welche nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Integration streben, stärken Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit. Ziele, die hingegen nach einem höheren Status, Geld oder Berühmtheit ausgerichtet sind, weisen ein geringeres Wohlbefinden auf.

Wenn auf ein Ziel zugearbeitet wird, entsteht extrinsische Motivation. Hier steht die weitere Konsequenz der Handlung im Vordergrund (Heckhausen, 1989, zitiert in Kirchler & Walenta, 2005, S. 322).

Motivationale Prozesse haben die Funktion, die vorhandene Wirklichkeit zu verändern. Der Impuls wird aktiviert, indem ein Mangel verspürt wird. Ein Trieb tritt auf und soll das Bedürfnis, welches durch einen Mangel entsteht, befriedigen. Dabei entsteht Lust. Das Belohnungssystem im Gehirn spielt dabei eine relevante Rolle. Es scheint jedoch noch unklar, warum das Streben nach Bedürfnisbefriedigung zwischen Menschen unterschiedlich ist. Hier wird auf die seelisch-geistige Struktur des Menschen verwiesen, welche unter anderem von der Lebensgeschichte jedes Menschen beeinflusst wird (Deneke, 1999, S. 102ff.).

Nach Spieß und Winterstein (1999, S. 36) sind drei Motive für das Streben nach Karriere ausschlaggebend:

- Bedürfnis nach Macht
- Leistungsmotivation

- Geltungsstreben

Die Leistungsmotivation bekommt bei McClelland eine besondere Rolle. Ihr zufolge strebt der Mensch Leistungen besonders an, wenn diese messbar sind, gelingen oder nicht gelingen können und ein großer Wert auf das Ergebnis gelegt wird. McClelland, Atkinson, Clark und Lowell (1953, zitiert in Kirchler & Walenta, 2005, S. 331ff.) begründen ein Affekt-Erregungs-Modell. Dieses Modell beschreibt die Erlernung von Motiven durch emotionale Erfahrungen. Erfolgserleben wird von Stolz und Misserfolg von Scham begleitet. Gewisse Merkmale und Situationen werden dann mit diesen affektiven Zuständen gedanklich verbunden und nachempfunden. Diese Gefühle können dazu führen, Verhalten zu vermeiden, wie bei Furcht vor Misserfolg, oder Verhalten auszuüben, wie bei Hoffnung auf Erfolg.

Folgende beispielhaft angeführten Inhalte sprechen für Hoffnung auf Erfolg:

- Positiver Gefühlszustand
- Erfolgserwartung
- Bedürfnis nach Leistung und Erfolg

Folgende beispielhaft angeführten Inhalte sprechen für Furcht vor Misserfolg:

- Negative Gefühle
- Misserfolgsthemen – Gedanken
- Kritik der Umgebung oder des Verhaltens

Kirchler und Walenta (2005, S. 334) fassen die Merkmale von Menschen mit hoher Leistungsmotivation wie folgt zusammen: Sie verfügen über die Fähigkeit, erreichbare, fordernde Ziele zu setzen. Eine Belohnung ist nicht so wichtig wie die persönliche Leistung. Arbeitsrelevante Beurteilungen werden persönlichen Rückmeldungen vorgezogen.

Appelt et al. (2011, S. 255) führen vier Zielkonstrukte der Motivation an:

- Motivation durch Selbstpräsentation
Das Bedürfnis, im sozialen Umfeld durch die Art der Selbstdarstellung als attraktiv zu gelten.
- Motivation im Bereich der Selbstregulierung
Notwendiger Eingriff bei der Erreichung der selbst gesteckten Ziele.
- Motivation, andere Personen zu übertrumpfen
Diese Motivation tritt bei der Interaktion mit anderen Personen auf.
- Psychologische Bedürfnisse und Ängste
Dazu gehört beispielsweise auch die Angst vor einer negativen Beurteilung.

Die Motive beim Streben nach Karriere können nach Spieß und Winterstein (1999, S. 36) in diese vier Kategorien eingereiht werden.

In diesen angeführten Bereichen geht es um Inhalte der Motivation. Durch die qualitative Studie soll des Weiteren herausgefunden werden, ob die Motive der Interviewpartner/innen dem entsprechen, oder ob es Bedürfnisse gibt, die hier nicht unterzuordnen sind. Zur Inhaltsforschung gibt es ebenso Prozesstheorien im Bereich der Motivation. Der nächste Punkt beinhaltet ein bekanntes Modell dazu.

2.3.3.1 Prozesstheorie der Motivation – Rubikon-Modell

In dieser Theorie steht der Prozess in Form von Auswahl, Durchführung und anschließender Bewertung im Mittelpunkt (Heckhausen, 1989, zitiert in Kirchler & Walenta, 2005, S. 343). Vier Phasen kennzeichnen diesen Prozess:

1. Prädeziionale Phase

Dazu gehört das Wählen von Zielen beziehungsweise die Auswahl aus Handlungsalternativen. In dieser Phase spielen Wünsche und Erwartungen eine ausschlaggebende Rolle. Mit ihnen beginnt der Prozess. Die Erwartungen werden dem Wert entgegengesetzt. Dadurch wird abgewogen, ob Handeln sinnvoll erscheint (Kirchler & Walenta, 2005, S. 345ff.).

Exkurs: Wünsche und Veränderung

Geht man nach Tomkins (1979, zitiert in Deneke, 1999, S. 12), ist der Wunsch ein ausschlaggebender Faktor für die Veränderung, beziehungsweise sorgt das Gefühl dafür, dass man die Empfindung als positiv oder negativ beurteilt. Demnach hat man folgende Möglichkeiten: Eine Veränderung der Situation geschieht aufgrund eines Wunsches, weil man ein positives Gefühl anstrebt oder ein negatives Gefühl überwinden möchte. Oder es geschieht keine Veränderung, da in der aktuellen Situation bereits ein angenehmes Gefühl vorhanden ist. Hier ist man bemüht, die aktuelle Situation aufrechtzuerhalten.

Deneke (1999, S. 12) stellt fest, dass wir zum „Jetzt-Zeitpunkt“ immer etwas wollen, sei es bewusst, unbewusst oder ahnungsbewusst. Das Gewünschte kann dabei etwas Bestimmtes sein oder sich auf mehrere Bereiche aufteilen. Die Intensität und die Dauer des Wunsches schwanken dabei. Tomkins (1979, zitiert in Deneke, 1999, S. 12) betont: „Wir können niemals nichts wollen, weil wir schon wieder etwas wollen, wenn wir nichts wollen.“

Berner (2015) gibt eine Reihe von Faktoren an, die ausschlaggebend für die Entstehung von Motivation für eine Veränderung sind. Er beschreibt eine Pyramide, die

Voraussetzung für eine Veränderungsmotivation ist. Zu Beginn wirken Veränderungen oft bedrohlich und fremd. Auch wenn die Pyramide für einen organisatorischen Wandel gedacht ist, können diese Schritte auf die persönliche Veränderungsmotivation umgelegt werden.

Hugo Schwarze (1989, S. 36f.) betont, dass die Intentionalität, die Ausrichtung auf etwas Bestimmtes, die Grundstruktur des Bewusstseins ist. Eine Person kann sich nicht nur einfach etwas wünschen, sondern wünscht sich immer etwas Bestimmtes. Handlungen werden somit dadurch erklärt, dass wir den Ausführenden eine gewisse Intention zusprechen. Der Auslöser für das Handeln könnte somit ein Gefühl oder ein Wunsch nach etwas, in welcher Form auch immer, sein. Damit stellt sich die Frage, wie sehr sich das Gefühl gegen generalistische Einstellungen behaupten kann und ob Handeln demnach rational sein kann.

Die grundlegende Stufe eins ist die Erkennung des Handlungsbedarfs. Der Handlungsbedarf hat sowohl rationalen als auch emotionalen Inhalt. Nach diesem Eintreten muss die nächste Stufe, das schlüssige Konzept, erreicht werden. Ziele und Wege sollen übereinstimmen und Sinn ergeben. Im nächsten Schritt werden Entschlossenheit und Wille, sowie im Anschluss Commitment, genannt. Stufe fünf besteht aus einer Beteiligung. Je aktiver jemand mitgestaltet, desto weniger bedrohlich wirkt die Veränderung.

Dies ist ein wichtiger Standpunkt für Führungskräfte. Karrieren, die von anderen Personen initiiert werden, werden manchmal von Angstgefühlen seitens der Betroffenen begleitet. Ein gefühlter Kontrollverlust wirkt sich negativ aus. Stufe sechs beinhaltet die Kontrolle von ungerechtfertigter Belohnung oder Bestrafung. Danach folgt das Herunterbrechen der Ziele, um sie messbar zu machen. Abgeschlossen wird die Pyramide mit regelmäßigem Feedback und Erfolgsbeteiligung. Viele dieser Schritte liegen in den Händen der Führungskraft beziehungsweise Personalverantwortlichen.

2. Präaktionale Phase

In dieser Phase geschieht die Zielsetzung durch Volition. Das bedeutet, Handlungen werden vorbereitet, der Wille das Ziel zu erreichen ist aufrecht. Im Fokus steht die Intensität der Handlungsrealisierung (Kirchler & Walenta, 2005, S. 363). In dieser Phase wird auf das Kapitel 2.2.2 Zielsetzung verwiesen.

3. Aktionale Phase

Hierbei geht es um die Handlung, begonnen bei der Umsetzung, Aufrechterhaltung bis hin zur Erreichung (Kirchler & Walenta, 2005, S. 382). Selbstregulation und Beobachtung sind ausschlaggebende Hilfsmittel in dieser Phase.

Exkurs: Handlungs- und Lageorientierung

Kuhl (1983, zitiert in Kirchler & Walenta, 2005, S. 385) unterscheidet verschiedene Handlungskontroll- und Willensstrategien. Diese sind ausschlaggebend für die Initiierung von Handlungen und die Realisierung von Zielen. Teilweise handelt es sich dabei um nicht bewusste Mechanismen oder bewusste Strategien, die die Beibehaltung von Handlungen fördern:

- Motivationskontrolle:
Beispielsweise durch Unterdrückung von auftretenden Widerständen.
- Emotionskontrolle:
Förderliche Emotionen hervorrufen und hinderliche Emotionen unterdrücken.
- Aufmerksamkeitskontrolle:
Konzentration auf wesentliche Zielerreichungsmittel
- Enkodierkontrolle:
Informationen bearbeiten, die der Zielerreichung dienen.
- Umweltkontrolle:
Ablenkungen beseitigen.
- Sparsame Informationsverarbeitung:
Filterung von wichtigen Informationen.
- Misserfolgskontrolle:
Misserfolge verarbeiten und weitere Ziele definieren, anstatt zu grübeln.

Fröhlich und Kuhl (2003, zitiert in Schmitt, 2016, S. 36ff.) beschreiben Persönlichkeitsmerkmale, welche zwischen Handlungs- und Lageorientierung unterscheiden. In diesem Konzept geht es um die Selbstberuhigung und Motivation in anspruchsvollen, schwierigen Situationen. Es handelt sich dabei um ein mittelfristig stabiles Persönlichkeitsmerkmal, welches jedoch entwicklungsfähig ist.

Handlungsorientierte Persönlichkeiten beschäftigen sich mit der Handlung einer Situation und können somit Ärger, Wut oder ähnliche Affekte steuern und beispielsweise für eine innere Ruhe sorgen. Lageorientierte Personen verharren hingegen in ihrem Unglück, anstatt zu handeln. Sie benötigen Hilfe von außen, um eine Regulation zu erreichen. Motivation und Leistung werden dadurch negativ beeinträchtigt. Ein weiteres Merkmal ist zögerliches und unentschlossenes Verhalten. Misserfolge, Zeitdruck und hohe Anforderungen werden von handlungsorientierten Personen leichter bewältigt. Veränderte, karriererelevante Schritte werden eher von lageorientierten Personen auf Gefahren und Diskrepanzen überprüft als von handlungsorientierten Personen. Ohne Druck von außen, sei es durch Zeit oder Ähnliches, würden diese Personen die

Situation vermutlich genauer begutachten und beurteilen. Die handlungsorientierte Person würde eher zielstrebig an die Veränderung gehen und diese nach ihren Vorstellungen verfolgen. Mit Misserfolgen würde sie leichter umgehen können.

Kuhl (1996, zitiert in Kirchler & Walenta, 2005, S. 387) erwähnt drei Arten von Lageorientierung. Die prospektive Lageorientierung beschreibt ein zögerliches Verhalten, welches durch eine lange Entscheidungszeit gekennzeichnet ist. Die ausführungsbegleitende Lageorientierung weist auf Probleme in der Aufrechterhaltung des Verhaltens, welches für die Zielerreichung notwendig ist, hin. Die misserfolgsorientierte Lageorientierung tritt meist nach erlebten Misserfolgen auf und wird durch langes Grübeln charakterisiert.

4. Postaktionale Phase

In dieser abschließenden Phase werden Geschehnissen Attributionen zugeschrieben und Bewertungen durchgeführt. Diese Schritte beeinflussen zukünftige Entscheidungen (Kirchler & Walenta, 2005, S. 396). Bei der Phase der Beurteilung spielt das Gerechtigkeitsempfinden eine bedeutende Rolle. Wenn Fairness empfunden wird, entstehen angenehmere Empfindungen als bei einem Ungerechtigkeitsgefühl. In weiterer Folge kann dieses Empfinden zu Handlungen antreiben (Kirchler & Walenta, 2005, S. 398ff.). Beispielsweise kann das zu einem Positionswechsel führen.

Exkurs: Kausalattributionen

Nach Meyer und Schmalt (1978, S. 99ff.) haben Attributionstheorien den Zweck, Prozesse zu ergründen, die sich damit beschäftigen, dass Personen Ursachen aus dem eigenen oder fremden Verhalten schlussfolgern. Nicht das Verhalten, sondern die Variable, welche für die Informationsverarbeitung abhängig ist, rückt in den Mittelpunkt. Einfache Geschehnisse werden nicht einfach nur beobachtet, sondern man schreibt ihnen Ursachen zu. In weiterer Folge geht man davon aus, dass Attributionen Verhaltensklärungen ermöglichen.

Misserfolge werden oft näher analysiert, um ihre Ursache zu ergründen (Kirchler & Walenta, 2005, S. 396). Nach Weiner (1988, S. 270ff.) gibt es drei Klassifikationen von Ursachenzuschreibung. Diese werden in Abbildung 2 mit Beispielen dargestellt. Die erste Klassifikation nennt sich Lokation. Diese Dimension benennt den Ort der Ursache. Dieser kann in einer handelnden Person oder außerhalb von ihr liegen. Die nächste Dimension – Stabilität – beurteilt, ob die Erfolge oder Misserfolge auf dauerhafte, stabile oder variable, labile Faktoren zurückzuführen sind. Die dritte und letzte

Dimension gibt an, ob die Person über Handlungskontrolle verfügt und selbst bestimmen kann. Je nachdem wird in kontrollierbar und unkontrollierbar unterschieden.

Abbildung: Klassifikation von Erfolgs- und Misserfolgsursachen nach Lokation, Stabilität und Kontrollierbarkeit

Kontrolle		Kontrollierbarkeit		Unkontrollierbarkeit	
Stabilität		Labil	Stabil	Labil	Stabil
Lokation	Internal	Variable eigene Anstrengung; Fleiß und generelle Arbeitshaltung	Konstante eigene Anstrengung	Eigene Müdigkeit und Stimmung; Fluktuationen der eigenen Fähigkeit	Eigene Fähigkeit
	External	Variable Anstrengung anderer Personen	Konstante Anstrengung anderer Personen	Müdigkeit, Stimmung und Fluktuationen der Fähigkeit anderer Personen, Zufall	Fähigkeit anderer Personen; Aufgabenschwierigkeit

Abb. 2: Eigene Darstellung nach Weiner (1988, S. 271)

Je nach Kombination der Faktoren entstehen bei den von Erfolg oder Misserfolg betroffenen Personen unterschiedliche Emotionen. Dies wird in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung: Emotionen in Abhängigkeit von Attributionen von Erfolg und Misserfolg

Erfolg	Attribution	Emotion
	Fähigkeit Variable Anstrengung Stabile Anstrengung Eigene Persönlichkeit Anstrengung/Persönlichkeit anderer Zufall	Zuversicht, Kompetenz Aktivierung, Erregung Entspannung Selbstaufwertung Dankbarkeit Überraschung
Misserfolg	Attribution	Emotion
	Fähigkeit Variable oder stabile Anstrengung Persönlichkeit, intrinsische Motivation Anstrengung/Persönlichkeit anderer Zufall	Inkompetenz Schuld, Scham Resignation Aggression Überraschung

Abb. 3: Eigene Darstellung nach Kirchler und Walenta (2005, S. 398)

2.3.4 Theorie der kognitiven Dissonanz

Festinger (1957, S. 17) versteht unter Dissonanz einen motivierenden Faktor, welcher beim Bestehen von nicht zueinander passenden Beziehungen zwischen Kognitionen entsteht. Dieser Faktor führt zu Aktivitäten, die Dissonanz reduzieren.

Durch unser Streben nach Konsistenz im Leben erregt Inkonsistenz unsere Aufmerksamkeit. Dies hat zur Folge, dass Personen versuchen, die Inkonsistenz wegzurationalisieren (Festinger, 1957, S. 15ff.). Die Intensität der Handlung steigt beziehungsweise die Vermeidung einer Situation oder Handlung wird desto eher angestrebt, je größer die Dissonanz ist (Festinger, 1957, S. 28).

Dissonanz kann zum einen durch neue Informationen, entstehende Ereignisse, Medien, Kommunikation oder Ähnliches entstehen. Auch ohne Zutun ist Dissonanz ein alltäglicher Zustand, da Dissonanz bis zu einem gewissen Ausmaß als gewöhnliche Regel gilt. Auch einfache Abläufe und Gespräche beinhalten Widersprüche. Je wichtiger oder wertvoller die dissonanten Elemente sind, desto stärker fällt die Dissonanz aus (Festinger, 1957, S. 28).

Die Dissonanztoleranz beschreibt die individuelle Empfindung zwischen Menschen und die daraus resultierenden unterschiedlichen Reaktionen bei Dissonanz (Festinger, 1957, S. 259). Dieser schwer messbare Unterschied führt dazu, dass es eine niedrige Dissonanztoleranz und eine hohe Dissonanztoleranz gibt. Für Menschen mit niedriger Dissonanztoleranz ist Dissonanz sehr schwer ertragbar. Sie empfinden schneller Unbehagen und versuchen eher Dissonanz zu reduzieren.

Dissonanz kann über das Verhalten oder über das Wissen reduziert werden. Ein einfacher Weg dies zu tun ist jener, die dissonante Handlung nicht mehr zu vollziehen. Die Kognition über die Handlung wird demnach wieder konsonant. Diese theoretische Überlegung ist in der Praxis jedoch nicht immer möglich. Manche Handlungen werden in der Zukunft noch immer in Erinnerung bleiben, manche sind nicht zu widerrufen und manche Verhaltensweise lässt sich durch fehlendes Können nicht ausführen. Eine weitere Möglichkeit ist jene, das Wissen darüber zu verändern. Eine unschlüssige Angelegenheit kann durch weitere Informationen Sinn ergeben (Festinger, 1957, S. 18ff.).

In Entscheidungsprozessen werden zwei Alternativen auf ihre Charakteristika hin überprüft. Es gibt für jede Alternative Vorteile, die alleine für sich betrachtet dafür sprechen, diese Alternative zu wählen. Jedoch kann nur eine Alternative gewählt werden, die andere Alternative wird daher verworfen. Durch die getroffene Wahl werden die Vorteile der nicht gewählten Alternative nicht mehr greifbar. Dissonanz

entsteht, da diese Vorteile nicht gewählt wurden. Bei der gewählten Alternative entsteht Konsonanz mit den Vorteilen. Nach der Entscheidung müsste nun durch den entstandenen Druck der Versuch von Dissonanzreduktion unternommen werden. Das könnte durch eine Änderung oder Zurücknahme der Entscheidung über eine Änderung der Kognition der Alternativen oder über eine Herstellung kognitiver Überlappungen geschehen. Die kognitive Überlappung ist die Suche nach Elementen in der gewählten Alternative, die den Elementen der nicht gewählten Alternative ähnlich sind. Durch dieses Beispiel wird klar, dass Dissonanz eine unvermeidliche Konsequenz von Entscheidungen ist (Festinger, 1957, S. 45ff.).

Bei einem beruflichen Aufstieg erwähnt Festinger (1957, S. 264f.) die Option, dass Dissonanz starke Meinungsänderung, Verhaltensänderung und eine Änderung der Wertvorstellungen bewirken kann.

Nach Festinger (1957, S. 44) findet nach einer getroffenen Entscheidung ein sogenanntes Einfrieren statt. Dabei handelt es sich um eine Stabilisierung, bei der die verworfene Alternative als weniger attraktiv betrachtet wird. Lewin (1935, zitiert in Festinger, 1957, S. 44) hält fest, dass dieser Einfrierungsprozess teilweise auf die Neigung des Menschen, an Entscheidungen festzuhalten, zurückgeht.

Wenn Entscheidungen von anderen Personen gesteuert werden, sei es durch Belohnungsangebote oder durch Strafanforderung, und diese nicht mit der persönlichen Meinung konform gehen, entsteht Dissonanz. Wenn das beauftragte Verhalten durchgeführt wurde, kommt es dazu, dass die Meinung über dieses Verhalten im Widerspruch mit der eigenen Meinung steht. Wird das beauftragte Verhalten jedoch nicht gelebt, entsteht Konsonanz mit der eigenen Haltung, jedoch entsteht ebenso Konsonanz mit der eventuellen Bestrafung oder entgangenen Entlohnung (Festinger, 1957, S. 254). Für von außen gesteuerte Veränderungen würde das nun bedeuten, dass empfundene Dissonanz, ein Veränderungswiderstand, in manchen Fällen vorab durch beispielsweise Informationsweitergabe vermindert werden kann.

In der Theorie der objektiven Selbstaufmerksamkeit (Frey, Wicklund & Scheier, 1978, S. 192ff.) geht es um Diskrepanzen bei der eigenen Beurteilung im tatsächlichen Verhalten. Jedoch wird festgehalten, dass bei Personen, die sich in einem objektiven Zustand der Selbstaufmerksamkeit befinden, also im Mittelpunkt des eigenen Bewusstseins stehen, Konsistenz zwischen Selbstdarstellung und Verhalten erkennbar ist. Bei der eigenen Betrachtung werden Diskrepanzen eher bewusst und möchten eliminiert werden.

2.3.5 Kontrolle

Frey und Jonas (2002, S. 14f.) forschten im Bereich der Kontrolle und hielten an ihrer Definition fest, dass vor allem das subjektive Gefühl, Kontrolle über Situationen zu haben, entscheidend ist. Ob objektiv betrachtet Kontrolle vorhanden ist, spielt eine untergeordnete Rolle.

Nach Thompson (1981, zitiert in Frey und Jonas, 2002, S. 15) unterscheidet man vier Arten von Kontrolle:

- Verhaltenskontrolle: Beschäftigt sich mit der tatsächlichen Kontrolle von Ereignissen.
- Kognitive Kontrolle: Anpassung von Ereignissen durch Uminterpretation vom IST-Zustand in einen SOLL-Zustand.
- Informationskontrolle: Beschäftigt sich mit der Vorhersehung von Ereignissen.
- Retrospektive Kontrolle: Die Kontrolle, eingetretene Ereignisse erklären zu können.

Das Bedürfnis, Kontrolle wahrzunehmen, kann ebenso zu einer Veränderung führen. Nach Skinner, Chapman und Baltes (1988, S. 117ff.) wird Kontrolle wahrgenommen, wenn Menschen gewünschte Ergebnisse herbeiführen und unerwünschte Ergebnisse vermeiden können.

Anhand dieser Definition lässt sich bereits erkennen, dass unfreiwillige Veränderungsprozesse zu einem Kontrollverlust führen können. Wenn die betroffenen Mitarbeiter/innen nach eigener Beurteilung zeitnah und ausreichend informiert werden, kann das zu einem positiven Kontrollgefühl führen. Versetzungen in andere Abteilungen oder eine Tochtergesellschaft oder Unternehmensumstrukturierungen können bei geringer Kommunikation der Führungsebene zu Kontrollverlust führen. Ein empfundener Kontrollverlust kann dazu führen, dass der gewünschte Zustand wiederhergestellt wird. Dieses Empfinden wird als Kontrollmotivation bezeichnet (Fritsche et al., 2011, S. 90ff.).

Das Kontrollbedürfnis und die Kontrollwahrnehmungen sind zwischen den Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt (Fritsche et al., 2011, S. 90ff.). Die Angst vor einer Kündigung ist ein Beispiel für Kontrollverlust. Hier hat der/die Mitarbeiter/in die Möglichkeit aktive Schritte zu setzen, indem er/sie im Unternehmen bleibt, jedoch versucht, sich Informationen zu beschaffen oder das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlässt. Da die Wahrnehmung von Kontrolle und nicht die tatsächliche Kontrolle im Mittelpunkt steht, kann es in einer derartigen Situation hilfreich sein, die

Mitarbeiter/innen erkennen zu lassen, dass sie immer die Kontrolle über einen Positionswechsel in ein anderes Unternehmen haben.

Vier Bedürfnisse sind die Basis für Kontrollmotive. Das Bedürfnisse nach Autonomie, Selbstwirksamkeit, Kompetenz und das Bedürfnis nach Selbstbestimmung (Frey & Jonas, 2002, S. 13).

Personen benötigen das Gefühl, Kontrolle zu besitzen. Wenn es hier zu einem Kontrollverlust kommt, kann das nach Fritsche et al. (2011, S. 90) in weiterer Folge zu sozialen, physischen oder psychischen Defiziten führen. Auch Frey und Jonas (2002, S. 13) erwähnen dramatische Konsequenzen bei dem Gefühl, keinen Einfluss auf negative Zustände zu verspüren.

2.3.5.1 Primäre und sekundäre Kontrollstrategie

Es gibt natürlich Momente, in denen es schwierig scheint, Kontrolle zu erlangen. Auf dem Weg zur Kontrolle gibt es nach Heckhausen und Schulz (1995, S. 284) eine primäre oder eine sekundäre Kontrollstrategie. Bei der primären Kontrollstrategie geschieht eine direkte Beeinflussung der Umwelt. Die Person ist in der Lage direkt einzugreifen, positive Ergebnisse hervorzubringen und negative Ereignisse zu mildern (Frey & Jonas, 2002, S.17).

Bei der sekundären Kontrollstrategie geschieht eine kognitive Umstrukturierung, um eine empfundene Wiederherstellung der Kontrollwahrnehmung zu erlangen, ohne in die Umwelt einzugreifen. Diese Fähigkeit befindet sich in einer Person. Mögliche Strategien sind kognitive Umstrukturierungen oder Ablenkung von der Thematik (Frey & Jonas, 2002, S. 17). Eine Veränderung geschieht. In beiden Fällen ist die Person davon überzeugt, Kontrolle selbstständig wiederherzustellen (Rothbaum, Weisz & Snyder, 1982, zitiert in Fritsche et al., 2011, S. 93).

Nach Heckhausen und Schulz (1995, S. 284) dient die sekundäre Kontrollstrategie dazu, Kontrollverlust aus der primären Strategie auszugleichen. Sie beschreiben dies als die Hauptfunktion der sekundären Kontrollstrategie. Somit wird der Fokus auf die primäre Kontrollstrategie gelenkt. In Misserfolgen dient die sekundäre Kontrollstrategie dazu, durch Umstrukturierung besser mit Rückschlägen klarzukommen.

2.3.5.2 Reaktanz

Nun gibt es jedoch auch die Möglichkeit, dass ein Kontrollverlust tatsächlich eintritt. Personen sind in ihrer Entscheidung frei, indem sie bestimmen können, ob sie eine aktuelle Situation beibehalten oder ob sie diese ändern möchten.

Wenn bestimmte freie Verhaltensweisen bedroht werden, oder nicht mehr auszuführen sind, entsteht Reaktanz. Reaktanz ist ein motivationaler Zustand, welcher dazu führt, dass die Person versucht, verlorene oder bedrohte Freiheit wieder zu erlangen (Gniech & Grabitz, 1978, S. 48ff.). Einflussgebend auf die Stärke der Reaktanz sind die Bedeutung der Freiheit für die betroffene Person, der subjektive Umfang des Freiheitsverlustes und die Stärke der Freiheitseinengung. Demnach ist die Stärke der Reaktanz sehr groß, wenn eine subjektiv wichtige Möglichkeit vollkommen ausgeschaltet wird. Die Aussicht auf zukünftige und nicht nur einmalige Einschränkungen erhöht ebenso die Stärke.

Reaktanz kann ebenso durch das Treffen einer Wahl verursacht werden. In diesem Fall werden die nicht gewählten Alternativen ausgeschlossen und stehen nicht mehr zur Verfügung.

Da Reaktanz direkt und indirekt Formen annehmen kann, gibt es unterschiedliche Ansätze zur Beschreibung des Konstrukts. Einige Auswirkungen nach dem Eintreffen von Reaktanz sind folgende (Gniech & Grabitz, 1978, S. 52f.):

- **Direkte Wiederherstellung der Freiheit**

Die Wiederherstellung der Freiheit ist die effektivste Möglichkeit. Einer Person wird eine Option verwehrt, daraufhin wird sie versuchen diese Option zu erlangen, wenn sie realisierbar ist.

- **Indirekte Wiederherstellung der Freiheit**

Hier wird der die Reaktanz auslösende Tatbestand vernachlässigt, etwas Ähnliches ausgeführt und somit die ursprüngliche Reaktanz gemindert. Beispielsweise wird ein abgelehntes Verhalten in einer anderen Situation gelebt. Den einengenden Personen wird ablehnendes Verhalten gezeigt oder die Reaktanz wird gemindert, indem eine andere Person das Verhalten ausübt.

- **Aggressionen**

Aggression wird zur Freiheitswiederherstellung durch körperliche oder psychische Angriffe verwendet. Es entsteht ebenso Wut, die jedoch nach Worchel und Arnold (1974, S. 549ff.) keinem Zweck dient. Wut kann jedoch in personellen und nicht personellen Situationen auftreten. Wut, auf Personen gerichtet, kann als Mittel zur Freiheitswiederherstellung angesehen werden. Wenn Wut nicht gegen Personen gerichtet wird, wird diese jedoch wenig Wirkung zeigen. Gniech und Grabitz (1978, S. 52) geben an, dass Wut als Erregungsabfuhr dient.

- **Attraktivitätsveränderungen**

Es besteht des Weiteren noch die Möglichkeit, dass Reaktanz mit der Zeit abnimmt. Die Reaktanz wirkt sich dann soweit aus, dass sie attraktivitätsverändernd wirkt. Besonders bei vollkommenem Freiheitsentzug hat dies Vorteile, da die Motivation auf etwas anderes gelenkt wird.

Wenn Reaktanz ein sozial nicht angebrachtes Verhalten hervorrufen würde, zeigt sie sich nicht sofort oder nicht direkt (Gniech & Grabitz, 1978, S. 52ff.). Dies wäre auch der Fall, wenn die Person, gegen welche Reaktanz gerichtet wird, durch Macht sanktionsfähig ist. Reaktanz kann aufgehoben werden, wenn eine Person konkret auf die Freiheitseinschränkung bezogen die Freiheit wieder zu einem kleinen Stück herstellt, beziehungsweise hat dann die eingeeengte Person das Gefühl, dass die Einschränkungen vielleicht auch vollkommen aufgehoben werden könnten.

2.3.5.3 Gelernte Hilflosigkeit

Massiver Kontrollverlust kann als Resultat gelernte Hilflosigkeit hervorbringen. Dies geschieht bei der chronischen Erfahrung, welche sich dadurch auszeichnet, dass das eigene Verhalten die eingetroffenen Ergebnisse nicht beeinflusst und keine Zusammenhänge dafür gefunden werden können. Dazu kommt noch, dass auch durch sekundäre Kontrollstrategie keine Möglichkeiten für Erklärungen gefunden werden. Diese Kombinationen können zu gelernter Hilflosigkeit führen (Frey & Jonas, 2002, S. 31).

Die gelernte Hilflosigkeit besagt, dass Personen, die der Meinung sind an einer Situation nichts verändern zu können, nicht gegen die Situation ankämpfen und passiv werden. Sie erkennen auch nicht, dass sie in Zukunft Einfluss auf Situationen bekommen. Laut der Reaktanztheorie entsteht Motivation, die sich im Verhalten einer Person zeigt. In der Theorie der gelernten Hilflosigkeit entsteht hingegen Passivität (Gniech und Grabitz, 1978, S. 64f.). Nach wiederholt erlebtem Kontrollverlust tritt Resignation auf. Die betroffene Person hat gelernt, keine Kontrolle zu besitzen.

Die gelernte Hilflosigkeit kann neben der Theorie der Reaktanz existieren, da in der Theorie der Reaktanz die Erwartung der Freiheit im Mittelpunkt steht. In der gelernten Hilflosigkeit hingegen gibt man die Freiheit auf und investiert keine Kräfte mehr diesbezüglich. Nach Wortman und Brehm (1975, zitiert in Fritsche et al., 2011, S. 103f.) liegt der Grund, ob Hilflosigkeit oder Reaktanz auftritt, vor allem in der Länge und dem Ausmaß der Situation. Eine kürzere Dauer und geringerer Kontrollverlust führen eher zu Reaktanz. Eine längere Unbeeinflussbarkeit hingegen führt eher zum Aufgeben und Löschen der Reaktanzmotivation. Die emotionale Beeinträchtigung

durch die Unbeeinflussbarkeit bei gelernter Hilflosigkeit führt beispielsweise zu Furcht, die in weiterer Folge in Depression übergehen kann (Frey & Jonas, 2002, S. 31).

2.3.6 Stress und Coping

Beim Erleben von Stress ist zu unterscheiden, ob die jeweilige Situation als Herausforderung oder als Bedrohung empfunden wird (Fritsche et al., 2011, S. 97). Herausforderungen sind aufgrund der eigenen Beurteilung der jeweiligen Faktoren zu meistern. Bedrohungen werden jedoch so erlebt, dass die Personen keine Kontrolle über die Anforderung bekommen. Blascovich und Tomanka (1996, zitiert in Fritsche et al., 2011, S. 97) untersuchten die persönlichen Bewältigungsmöglichkeiten von Anforderungen und unterschieden dabei drei Kategorien: Gefahr, Unsicherheit und erforderliche Anstrengung.

Bei der Empfindung Gefahr und auch bei der Empfindung Herausforderung wurde eine erhöhte Herzaktivität gemessen. Wird die Situation als Herausforderung beurteilt, wird gleichzeitig der periphere Widerstand des Kreislaufsystems gesenkt. Daraus resultiert, dass die Blutversorgung erhöht und der Organismus leistungsfähiger gemacht wird. Dadurch erkennt man, dass herausfordernde, bewältigbare Situationen durchaus vorteilhaft sind.

Der Begriff Coping wird für den erfolgreichen Umgang mit potenziellen Bedrohungs- und Stresssituationen verwendet. Es handelt sich dabei um Bewältigungsreaktionen (Wentura, Greve, & Klauer, 2002, S. 101), welche die Handlungsfähigkeit oder das Wohlbefinden wiederherstellen.

Der Umgang mit solchen Situationen hängt stark mit Bewertungsprozessen zusammen. In einem Modell nach Lazarus und Folkman (1987, zitiert in Fritsche et al., 2011, S. 98ff.), dem transaktionalen Modell des Copingprozesses, bewerten Personen ihre Möglichkeiten, Anforderungen bewältigen zu können. In diesem Modell erfolgen eine primäre kognitive Einschätzung und eine sekundäre kognitive Einschätzung:

- Primäre Einschätzung: Hier führt die Person eine Bewertung der Umwelt durch. Was bedeutet die Situation für einen selbst, für die eigenen Ziele und die eigene Denkweise? Ist sie vorteilhaft oder werden negative Auswirkungen für die eigene Person auftreten?
- Sekundäre Einschätzung: Kann die Person die Lage selbst beeinflussen beziehungsweise zu ihren Gunsten ändern? Wie Erfolg versprechen ist die Situation?

Auf die sekundäre Einschätzung folgt die Beurteilung, ob die Situation als Bedrohung oder Herausforderung wahrgenommen wird. Daraufhin können Copingprozesse angewandt werden. Es wird zwischen problemfokussiertem Coping, wobei die Situation selbst verändert wird, und emotionsorientiertem Coping, bei welchem auf eine Regulation der Emotionen geachtet wird, unterschieden. Folkman (1984, zitiert in Wentura, Greve, & Klauer, 2002, S. 117f.) geht jedoch davon aus, dass das emotionsorientierte Coping die Basis ist, um problemfokussiertes Coping anzuwenden. Die Gefühlslage muss soweit im Gleichgewicht sein, dass diese das problemfokussierte Coping nicht blockiert.

Im Rahmen dieser Forschungen sind unterschiedliche Bewältigungsformen entstanden (Wentura, Greve, & Klauer, 2002, S. 104ff.). Neben den personenbezogenen Theorien der Bewältigung gibt es Bewältigung im sozialen Kontext und integrative Konzepte. Einige Theorien werden kurz angeschnitten:

- Personenbezogene Theorien: Hier handelt es sich um individuelle Bewältigungsformen. Ein Konflikt kann von außen sozial verursacht werden und von innen, wie beispielsweise durch Bedürfnisse oder Wünsche, entstehen. In der psychoanalytischen Bewältigungstheorie gibt es einen Abwehrmechanismus, der sich in Form von Verdrängung, Projektion oder Verschiebung präsentiert. Außerdem stehen dem Menschen reife und weniger reife Verteidigungsmodi zur Verfügung. Ein reifer Verteidigungsmodus ist unter anderem die Konzentration auf wichtige Problemaspekte. Ein weniger reifer Verteidigungsmodus besteht aus Verleugnung oder aus Fixierung auf einen irrelevanten Aspekt. Auch das transaktionale Modell der Copingprozesse von Lazarus & Folkman und die primäre und sekundäre Kontrollstrategie von Rothbaum, Weisz und Snyder gelten als personenbezogene Theorien.
- Interpersonale Konzepte (sozialer Kontext): Diese Theorien beschreiben die Förderung und Unterstützung von anderen Personen. Ein Ziel davon ist die Neubewertung und Restrukturierung von Ereignissen und Lebenssituationen.
- Integratives Rahmenkonzept für Bewältigungstheorien: Bei einer Diskrepanz zwischen einem IST- und einem SOLL-Zustand gibt es zwei Möglichkeiten diese zu bewältigen. Entweder man verändert den IST-Zustand oder die SOLL-Norm. Assimilative Reaktionen versuchen eine Bedrohung zu bekämpfen, eine Belastung zu verringern und ähnliches. Jedoch ist das nicht bei jeder Bedrohung möglich. Akkommodative Reaktionen sind Anpassungen und führen zu einer Problemreduktion oder -aufhebung. Als Folge stellen sich Wohlbefinden und Lebenszufriedenheit ein. Mögliche Erscheinungen sind ein verändertes

Wertesystem oder eine Perspektivenveränderung (Brandstädter, 1999, zitiert in Wentura, Greve, & Klauer, 2002, S. 115f.).

2.3.7 Regret-Theorie – Vermeidung von Bedauern

Die Regret-Theorie befasst sich mit Entscheidungssituationen und Vergleichen. Konkret geht es dabei um die Vermeidung von Bedauern nach riskanten Entscheidungen. Dabei spielt das Feedback zur entgangenen Alternative eine wichtige Rolle für das Entstehen von Bedauern. Nach einer getroffenen Entscheidung werden die gewählte Option und deren Auswirkungen mit den Alternativen verglichen. Bei so einem Vergleichsprozess entsteht entweder Freude, wenn die Alternative schlechter gewesen wäre, oder Bedauern, wenn die Alternative besser gewesen wäre. Je größer der Unterschied der Alternativen, desto größer ist das empfundene Bedauern. Wird ein Gewinn erwartet, wird ein risikovermeidendes Verhalten gezeigt. Wird hingegen ein Verlust erwartet, wird risikoreicher gehandelt (Bell, 1982, Loomes & Sugden, 1982, zitiert in Schmook, Bendrien, Frey & Wänke, 2002, S. 307).

Nach Josephs, Larrick, Steele und Nisbett (1992, zitiert in Schmook, Bendrien, Frey & Wänke, 2002, S. 307) gibt es in der Regret-Theorie eine weitere Dimension, die die Verletzlichkeit gegenüber Gefühlen des Bedauerns festhält. Wenn Personen sehr empfindlich sind, neigen diese eher dazu, Entscheidungen zu wählen, die Enttäuschungen vorbeugen.

Eine mögliche Karriereentscheidung ist jene, einen Karriereaufstieg in einem anderen oder demselben Unternehmen zu wagen. Man kann in der aktuellen Position verharren oder sich für eine andere, konkrete Position bewerben. Nach der Regret-Theorie möchte man dabei das Gefühl, die Emotion „Bedauern“ vermeiden. In diesem Fall ist es klar, dass es sich um eine riskante Entscheidung handelt, da viele Faktoren ungewiss sind. Es steht zwar fest, dass die aktuelle Position aufgegeben wird, jedoch ist unklar, ob der Positionswechsel mehr Vorteile als Nachteile mit sich bringt.

2.3.8 Weitere Einflussfaktoren

In diesem Kapitel werden zur Vervollständigung weitere Einflussfaktoren auf das Entscheidungsverhalten kurz erklärt.

2.3.8.1 Risikoneigungen

Nach Appelt et al. (2011, S. 254) spielt die Neigung zu Risiko eine Rolle. Dabei geht man davon aus, dass die Tendenz, ein Risiko einzugehen, von aktuell durchgeführten Entscheidungen beeinflusst wird. Diese Entscheidungen können wirklich erlebt oder

auch hypothetisch sein. Des Weiteren verfügt jeder Mensch über einen persönlichen Risikolevel, der aussagt, wie weit man dazu bereit ist, ein Risiko einzugehen. Dieser Level wird von Eigenschaften wie etwa von dem Grad der Impulsivität bestimmt.

2.3.8.2 Personality, Inventory, Emotionen und Stimmung

Stabile Persönlichkeitseigenschaften, jedoch auch schwankende Stimmungen beeinflussen Entscheidungen. Je nach Situation können die auftretenden Emotionen auf Entscheidungen wirken (Appelt et al., 2011, S. 255f.).

2.3.8.3 Persönliche Konstrukte

Informationen und erlebte Situationen können zu einem persönlichen Konstrukt diverser Handlungen, Personen oder Ähnlichem führen. Kulturelle Vorurteile und Vorstellungen prägen Entscheidungen (Hofstede, 2001, S. 86; Appelt et al., 2011, S. 255).

3 Methodenteil

Auf Basis der bereits vorhandenen Literatur und dem damit verbundenen Hintergrundwissen wird das Studiendesign aufgebaut. Die einzelnen Forschungsergebnisse sollen gemeinsam mit der qualitativen Studie ein Gesamtbild zur Beantwortung der Forschungsfragen ermöglichen. Die Ergründung der subjektiven Meinung in Form von Erzählungen steht im Vordergrund. Der/Die Gesprächspartner/in steht im Mittelpunkt.

Der offene Zugang der Methode gewährt dem/der Interviewten und dem/der Interviewer/in Spielraum, um auf besondere Ereignisse einzugehen und um Verhaltensweisen konkret beschreiben zu können, eventuell auch, um Gruppen selektiert nach Eigenschaften oder Verhalten zu identifizieren. Die übermittelten Gedanken, das Verhalten, die Erinnerungen und Gefühle liefern Antworten auf die Forschungsfrage, die schlussendlich ermöglichen, neue Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

3.1 Forschungsmethode

Durch die große Anzahl an aktuellen Forschungen und themenrelevanten, ähnlichen Gebieten wurde in dieser Arbeit der Entschluss gefasst, eine qualitative Studie im Bereich der Karriereforschung durchzuführen, um im Anschluss Handlungsempfehlungen betreffend der Forschungsfragen abzugeben. Wie bereits Appelt et al. (2011, S. 257) betonen, treten Einflüsse im Bereich der Entscheidungen oft im jeweiligen

Kontext auf. Ausschlaggebend sind die jeweilige Situation und die individuellen Differenzen.

Manche Einflüsse auf Entscheidungen sind im Bereich der Karriereforschung entscheidender als andere. Priorität hat die Erkennung und Filterung der ausschlaggebenden Einflüsse auf positive Karriereentscheidungen und unterstützende Verhaltensweisen, seien diese selbst angetrieben oder von außen gesteuert.

Appelt et al. (2011, S. 258) machen darauf aufmerksam, dass der überwiegende Teil der Forschung auf Einflussfaktoren gelegt wird, die positive Wirkung zeigen. Es wäre hilfreich, auch ein Augenmerk auf jene Faktoren zu werfen, die keine oder sogar eine hinderliche Wirkung aufweisen.

3.1.1 Stichprobe

Die Stichprobe besteht aus Personen, die durch objektive und subjektive Beurteilung als erfolgreich gelten. Am Interview nehmen Personen teil, die sich als erfolgreich bezeichnen. Durchgeführte Karriereentscheidungen setzen diese Position voraus. Um die Zielgruppe noch zu konkretisieren, werden Personen teilnehmen, die in einem Arbeits- oder Dienstverhältnis stehen oder selbstständig tätig sind. Da es zu länder- und kulturspezifischen Unterschieden kommen könnte (Hofstede, 2001, zitiert in Appelt et al., 2011, S. 255) und das kein Schwerpunkt dieser Studie ist, wird darauf hingewiesen, dass die Interviews innerhalb Österreichs durchgeführt werden. Es werden jedoch weibliche und männliche Personen befragt, um eventuelle Unterschiede aufzuzeichnen.

Ein vorab definierter Fragebogen (siehe Anhang) dient dazu, Personen zu identifizieren, welche erfolgreich sind. Als Basis für den Fragebogen werden Teile einer Studie von Derr und Laurent (1989, zitiert in Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005, S. 31f.), in der die Bedeutung von Kulturunterschieden für die persönliche Karriereorientierung von Manager/innen erfasst wurden, verwendet, um die Stichprobe durch Personen mit Erfolgsmerkmalen zu füllen. In dieser Studie werden fünf Karriereanker unterschieden:

- getting ahead – Vorwärtskommen
- getting free – Freiheit
- getting high – nach oben kommen
- getting balanced – Gleichgewicht
- getting secure – Sicherheit

Anhand dieser Bereiche wird ein Fragebogen, welcher vor den qualitativen Interviews zur Anwendung kommt, entworfen.

Mindestens drei von zehn Items müssen positiv (>50 % zufrieden) bewertet sein, um für das Interview in Frage zu kommen. Dieser Fragebogen wird telefonisch oder persönlich von potenziellen Kandidat/inn/en beantwortet. Damit soll sichergestellt werden, dass die Stichprobe auf erfolgreiche Personen umgelegt werden kann (Flick, 2009, S. 96).

3.1.2 Instrument

Um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen, wird ein halbstandardisiertes Interview mit Ansätzen aus dem episodischen Interview verwendet. Unterschiedliche thematische Bereiche bilden den Leitfaden. Dieser dient dazu, einen flüssigen Gesprächsverlauf zu ermöglichen und um ein grobes Gerüst für erste Themen zu erzeugen. Innerhalb der Bereiche werden offene Fragen gestellt, die dem/der Interviewten Zeit und Raum für Gedanken lassen (Flick, 2007, S. 203f.). Die gegebene Offenheit ermöglicht weitere Fragen im jeweiligen Kontext.

Das episodische Interview ist besonders geeignet, da durch die Methodik Erzählaufforderungen und Befragung kombiniert werden. Ein Gegenstandsbereich, die Karriereentscheidung, steht im Mittelpunkt. Rund um diese Situation werden Fragen gestellt (Flick, 2009, S. 117f.). Weitere theoriegeleitete Fragen zur wissenschaftlichen Literatur runden das Thema ab. Die offen gestalteten Fragen werden zum Teil Aufforderungen zum Erzählen sein. Erzählungen ermöglichen eine Wirklichkeitskonstruktion. Der/Die Erzähler/in beschreibt erlebte Situationen. Somit wird ermöglicht, Erfahrungswissen abzurufen (Flick, 2007, S. 238ff.). Durchgeführte Entscheidungen und Gefühle zum vergangenen Zeitpunkt können dadurch leichter nachempfunden werden. Das ist besonders bei der behandelten Thematik ein wichtiger Aspekt.

Die Gespräche werden nach vorheriger Zustimmung der Interviewpartner/innen mit einem Diktiergerät aufgenommen. Randnotizen in Form eines Dokumentationsbogens ergänzen die Aufzeichnungen. Zu Beginn des Interviews werden die Grundsätze des Interviews erklärt. Damit werden die Interviewpartner/innen auf die Erzählung aufmerksam gemacht. Die Methode zielt darauf ab, Erzählungen einzuleiten und nicht einzelne Nennungen zu erheben. Dieser Punkt kann Schwierigkeiten mit sich bringen, da eine Erzählung für manche schwieriger ist als für andere.

Im folgenden Schritt und als Einstieg in das Interview wird nach der Definition von Karriere gefragt. Nach dem Interview werden für das Thema relevante soziodemografische Daten abgefragt (Flick, 2009, S. 118f.). Diese werden, wenn vom/von der Interviewteilnehmer/in gewünscht, nicht angeführt.

Der überwiegende Teil der Interviews wird persönlich geführt. Da aufgrund der örtlichen Distanz einiger Interviewpartner/innen das persönliche Interview nicht möglich ist, wird als Alternative das Onlinemedium Skype genutzt. Um die Teilnehmer/innen nicht mit einer Videoaufnahme zu verunsichern, wird das Gespräch per Diktiergerät aufgenommen. All jene Interviewpartner/innen, mit denen ein Skype-Interview geführt wird, kennen das Medium und benutzen es regelmäßig. Somit wird davon ausgegangen, dass es kaum zu technischen Problemen kommen wird.

3.1.3 Auswertung

Als qualitative Inhaltsanalyse wird die Themenanalyse von Froschauer und Lueger (2003, S. 158) verwendet. Dies hat den Sinn, einen schnellen Überblick über die Themen in den Interviews zu erhalten und die Kernaussagen festzuhalten. Als Aufbereitungsmethode wird das Codierverfahren verwendet (Froschauer und Lueger, 2003, S. 163), da dieses auf zentrale Themen sowie auf die Besonderheiten der Interviews eingeht.

Die aufgezeichneten Gespräche werden mithilfe der Transkriptionssoftware *f4 transkript* transkribiert. Vorab festgelegte Transkriptionsregeln sorgen für eine einheitliche Darstellung der Ergebnisse. Die anonymisierten, transkribierten Interviews werden mit dem Codierverfahren für die spätere Interpretation vorbereitet.

Es werden einfache Transkriptionsregeln angewandt, um einen schnellen Zugang zum Gesprächsinhalt, auf dem der Fokus liegt, zu bekommen (Dresing & Pehl, 2013, S. 19ff.). Die Transkriptionsregeln befinden sich im Anhang dieser Arbeit.

3.1.3.1 Analyseverfahren

Das Codierverfahren hat den Zweck, Themen zu eruieren und Zusammenhänge zu erstellen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163f.). Folgende Schritte werden durchgeführt:

- Bildung von Themenkategorien. Diese sollen sich aus den Texten ergeben.
- Codierung der Texte nach den einzelnen Themen.
- Erstellung von Subkategorien innerhalb der Themen.
- Sortierung der Themen, um eine geeignete Darstellungsform zu erhalten.
- Besonders zentrale Themen für die Forschungsfrage erkenntlich machen.
- Interpretation und vergleichende Analyse des Textes anhand der recherchierten Literatur und der Fragestellung.
 - Dabei wird nicht nur auf rein manifeste Inhalte eingegangen. Ebenso werden der Gesprächskontext und die Bedingung analysiert.

- Interviews werden auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede verglichen.
- Ein Rückblick zur Literatur wird durchgeführt und Handlungsempfehlungen werden abgeleitet.

In den Interviews mehrmals auftretende Informationen, besonders Fakteninformationen, werden nur einmal codiert (Kuckarzt, Dresing, Rädiker, Stefer, 2008, S. 39f.).

Im Anschluss an das Analyseverfahren erfolgt die Diskussion der Ergebnisse.

3.1.4 Erwartete Ergebnisse

Erwartet werden Erzählungen, die ein Nachvollziehen der empfundenen Bedürfnisse und Einstellungen in den erlebten Situationen ermöglichen. Die Erinnerung soll eine Erklärung für die jeweiligen Handlungen liefern: vom Bedürfnis bis zur Entscheidungsfindung, der Durchsetzung und Beurteilung. Der gesamte Prozess der Veränderung wird in Augenschein genommen. Der/Die Interviewte soll förderliche und hinderliche Aspekte wahrnehmen und schildern. Ausschlaggebend für diese Ergebnisse ist eine offene Gesprächsdynamik, die dem/der Erzähler/in durch Vertrauen und ausreichend Zeit ermöglicht, Situationen rückwirkend passieren zu lassen.

Das subjektive Erlebnis soll von außen zugänglich gemacht werden. In der geplanten Diskussion werden die Ergebnisse mit der bereits recherchierten Literatur verglichen und Rückschlüsse darüber gezogen. Erwartet werden themenrelevante Erkenntnisse, die zu Handlungsempfehlungen oder zur weiteren Forschung führen.

3.2 Ablauf und Untersuchungsteilnehmer/innen

Mit zehn Personen wurden Interviews geführt. Diese werden kurz vorgestellt. Die Beschreibung der Personen beinhaltet das Gesprächsdatum, die Art des Interviews sowie die Angabe der beruflichen Position.

Der Wert Erfolg „Objektiv“ stellt dar, wie ausgeprägt der objektive Karriereerfolg auf einer Skala von 0 bis 1 ist. Dabei steht 0 für keine Ausprägung und 1 für erfolgreich in allen objektiven Kriterien der Kategorie. Jedes Item kann mit 0 oder 1 beantwortet werden. Insgesamt gibt es vier Items. In der Auswertung gibt es pro Item 0,25 Punkte. Das ermöglicht einen summarischen Maximalwert aller vier Kategorien von 1.

Beim Wert Erfolg „Subjektiv“ hingegen gibt es sechs Items, welche jeweils subjektiven Karriereerfolg auf einer Skala von 1 bis 4 messen. Daraus wurde pro Person ein Durchschnittswert ermittelt. Dabei sagt ein Wert 1 aus, dass durchschnittlich kein subjektiver Erfolg vorhanden ist. Ein Wert 4 sagt aus, dass durchschnittlich alle Items

vollkommen zutreffen. Hier wurde ein Durchschnittswert aus der Summe aller Items in der Kategorie subjektiver Erfolg dargestellt. Die Auswertung pro Item und die Definition der Items befinden sich im Anhang der Arbeit.

- **B1: Gesprächsdatum: 17.02.2017, Persönliches Interview**
Wert Erfolg Objektiv: 0,75; Wert Erfolg Subjektiv: 2,83
Die Interviewpartnerin ist 27 Jahre alt, arbeitet aktuell im Bereich Support und führt Einschulungen und Schulungen für Kund/inn/en im Bereich SAP durch. Es ist ihr zweites Dienstverhältnis mit Ausnahme diverser Praktika.
- **B2: Gesprächsdatum: 20.02.2017, Skype-Interview**
Wert Erfolg Objektiv: 0,75; Wert Erfolg Subjektiv: 2,83
Aktuell ist die 28-Jährige als Schulungskordinatorin tätig. Das Interview wurde über Skype geführt. Sie hat ihre Position erst vor kurzer Zeit übernommen.
- **B3: Gesprächsdatum: 21.02.2017, Persönliches Interview**
Wert Erfolg Objektiv: 0,5; Wert Erfolg Subjektiv: 3,33
Die Interviewpartnerin B3 ist 31 Jahre alt und in der Personalentwicklung tätig. Sie arbeitet durch ihr berufsbegleitendes Studium an ihrer Entwicklung.
- **B4: Gesprächsdatum: 22.02.2017, Persönliches Interview**
Wert Erfolg Objektiv: 0,75; Wert Erfolg Subjektiv: 2,67
Der 31-jährige Interviewpartner sieht das eigene Unternehmen nicht als einzige Option, um Karriere zu machen. Er befindet sich in einer Führungsposition und bezieht die Familie grundlegend in Entscheidungen mit ein.
- **B5: Gesprächsdatum: 23.02.2017, Persönliches Interview**
Wert Erfolg Objektiv: 0,75; Wert Erfolg Subjektiv: 3,5
Der Interviewpartner möchte keine Position angeben und hat sich mehrmals verbal das Versprechen von Diskretion eingeholt. Er ist 28 Jahre alt und kennt auch einige Nachteile einer Karriere.
- **B6: Gesprächsdatum: 27.02.2017, Persönliches Interview**
Wert Erfolg Objektiv: 0,75; Wert Erfolg Subjektiv: 2,33
Interviewpartner B6 sieht den Vorgesetzten als ausschlaggebenden Faktor für Erfolg oder Misserfolg. Er möchte seine Berufsbezeichnung nicht nennen. Er ist 42 Jahre alt und hat im Unternehmen bereits mehrere Veränderungen erlebt.
- **B7: Gesprächsdatum: 28.02.2017, Persönliches Interview**
Wert Erfolg Objektiv: 0,25; Wert Erfolg Subjektiv: 3,33
Die Dame wurde während ihres Arbeitstages interviewt, was die Interviewpartnerin spürbar unter Zeitdruck setzte. Die Antworten waren kurz gehalten, eine

Terminverschiebung und der ständige Blick auf die Uhr waren erkennbar. Sie ist 26 Jahre alt und befindet sich im ersten Job mit der Ausnahme von Praktika.

- **B8: Gesprächsdatum: 01.03.2017, Skype-Interview**

Wert Erfolg Objektiv: 0,5; Wert Erfolg Subjektiv: 3,83

Dieses Interview wurde ebenso aufgrund der örtlichen Distanz mittels Skype durchgeführt. Zum Ende des Interviews gab es hin und wieder Verbindungsprobleme. Die Interviewpartnerin ist 33 Jahre alt und arbeitet als Assistentin.

- **B9: Gesprächsdatum: 04.03.2017, Persönliches Interview**

Wert Erfolg Objektiv: 0,75; Wert Erfolg Subjektiv: 2,83

Interviewpartner B9 sieht die Motivation hauptsächlich in Form von Selbstmotivation. Er ist 27 Jahre alt und als Feinplaner im Produktionsbetrieb eines Industrieunternehmens tätig.

- **B10: Gesprächsdatum: 08.03.2017, Persönliches Interview**

Wert Erfolg Objektiv: 0,5; Wert Erfolg Subjektiv: 3,33

Die 30-jährige Interviewpartnerin hat vor einem Jahr das Unternehmen gewechselt und ist für diverse Bestellungen im Unternehmen zuständig. Sie wurde kurzfristig nach Absage eines anderen Interviewpartners akquiriert.

4 Durchführung

Die Befragung fand in den Monaten Februar und März 2017 statt. In Summe wurde mit zwölf Personen ein Gesprächstermin vereinbart. Zehn Interviews wurden schlussendlich durchgeführt. Von diesen Interviews fanden acht persönlich statt, zwei weitere über Skype.

Sehr auffällig war, dass nach der Beendigung der Interviews weiter über die Thematik gesprochen wurde. Aus diesem Grund fiel der Entschluss, bei der Interviewkandidatin B3 eine Ergänzung vorzunehmen, da der Inhalt relevant erschien.

Störungen gab es konkret bei zwei Interviews. Die Interviewkandidatin B8 war zeitlich sehr blockiert, was zu einem Gespräch via Skype in einem Café führte. Dies führte teilweise zu Kommunikationsproblemen, war jedoch kein Hindernis für sie, um offen über die Thematik zu sprechen. Eine weitere Störung trat bei dem Interviewkandidaten B6 auf, da andere Personen den für das Gespräch reservierten Raum betraten. Die Konsequenz war eine kurze Unterbrechung. Jedoch konnte das Thema innerhalb kurzer Zeit wieder aufgenommen werden.

Besonders bei dem Interviewkandidaten B5 schien die Anonymität ein wichtiges Thema zu sein. Aus diesem Grund wird keine konkrete Position, sondern nur der Tätigkeitsbereich genannt. Bei den Interviewkandidaten B4 und B6 wurde nach dem Interview gemeinsam beschlossen, dass die Angabe der Position zu Rückschlüssen auf ihre Person führen könnte. Aus diesem Grund werden diese beiden Positionen nicht genannt. Sollte sich im Laufe der Ergebnisdarstellung die Relevanz der Position als notwendig darstellen, sollte man dies in weiteren Studien berücksichtigen.

Da sich bei der Transkription herausstellte, dass der Familienstand einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung hat, wurde dieser Faktor im Nachhinein durch eine telefonische Befragung ergänzt.

5 Darstellung der Ergebnisse

Das Kategoriensystem ist ein Resultat aus den Interviewinhalten. Durch den Fragebogen wurden Themen bereits grob vorgegeben, jedoch ließ die Offenheit der Interviews Freiraum für weitere Inhalte.

Folgende Forschungsfragen wurden zu Beginn gestellt:

- Welche Einstellungen und Verhaltensweisen können bei Personen identifiziert werden, die beruflich erfolgreich sind?
- Welche für die kontinuierliche Weiterentwicklung förderlichen und hinderlichen Faktoren können identifiziert werden?
- Welche Einstellungen bringt die Zielgruppe bezüglich beruflichen Veränderungsphasen mit?

Die Forschungsfragen wurden bei der Kategorienbildung berücksichtigt. Nach mehrfacher Clusterung der Inhalte haben sich schlussendlich sechs Kategorien ergeben, wobei die letzte Kategorie „Sonstiges“ verschiedene Themen beinhaltet. Diese Offenheit beim Thema Kategorienbildung ist ein besonderes Merkmal von qualitativen Studien. Es können weitere Ergebnisse entstehen, die der/die Forscher/in zu Beginn der Studie nicht berücksichtigt hatte. Im Folgenden werden die einzelnen Kategorien erklärt:

Kategorie 1 wurde gewählt, da jede/r Interviewpartner/in eine eigene Definition und Betrachtungsweise zu den Wörtern Erfolg und Karriere mit sich bringt. Die Vorstellung dieser Betrachtungsweise kann in späterer Folge bei der Interpretation hilfreiche Schlüsse zulassen.

Kategorie 2 beinhaltet interne Einflussfaktoren auf durchgeführte und zukünftige Karriereentscheidungen. Diese werden nicht durch externe Einflüsse gesteuert, sondern werden geprägt durch die erlebte Vergangenheit und die Einstellung der Personen. Die Einflussfaktoren können gedanklich vorhanden und/oder bereits durch Handlungen durchgeführt worden sein.

Kategorie 3 behandelt externe Umstände, welche Entscheidungen beeinflussen. Der Schwerpunkt dabei liegt auf dem/der Vorgesetzten, dem privaten oder wirtschaftlichen Umfeld und den Kollegen/inn/en.

Kategorie 4 zeigt Ambivalenzen auf. Taten können der Einstellung widersprechen und umgekehrt. Ein Faktor kann schlussendlich jedoch entscheidend sein.

Kategorie 5 befasst sich mit geschlechtsspezifischen und altersbedingten Unterschieden. Besonders mit altersbedingten Umständen, die durch Reife und Erfahrung dargestellt wurden, wurde vor dem Interview nicht gerechnet. Diesen Punkt brachten einige Interviewpartner/innen in das Gespräch mit ein.

Kategorie 6 „Sonstiges“ stellt unter anderem dar, wie Veränderungen beurteilt werden, wo die Nachteile einer Karriere liegen und wann erste Karriereentscheidungen getroffen wurden.

In der Darstellung werden die Interviewpartner/innen, wie im Punkt „Forschungsmethode“ ausführlich erklärt, mit dem Buchstaben B und einer anschließenden Nummer pro Interviewpartner/in angeführt. Im Anschluss an die Zitate folgt die Zeilennummer der zusammengefassten Transkripte.

Folgende Transkriptionsregeln (Dresing & Pehl, 2013, S. 19ff.) wurden verwendet:

- Wörtliche Transkription – Wörter werden ins Schriftdeutsch übertragen, Satzbau wird wie im Interview gesprochen beibehalten.
- Pausen während des Interviews werden durch Auslassungspunkte in Klammer gefasst gekennzeichnet. Je nach Länge der Pause wird pro Sekunde ein Punkt (.) gesetzt. Beim/bei der Interviewer/in werden diese, aufgrund der fehlenden Relevanz, nicht dokumentiert.
- Verständnissignale (mhm, ja,...) werden, wenn diese relevant erscheinen, niedergeschrieben.
- Emotionale nonverbale Äußerungen werden mit einer Klammer hinzugefügt.
- Wort- und Satzabbrüche werden mit / gekennzeichnet.
- Die Abkürzung (unv.) macht auf unverstandene Wörter aufmerksam.

- Namen von Personen und Unternehmen werden durch die Buchstaben XY unkenntlich gemacht.

Der Pretest hat ergeben, dass in der Selbstbeurteilung der zehn Teilnehmer/innen neun Personen bei den objektiven Erfolgskriterien (Führung, Gehaltssteigerung, Expertenposition und erweiterter Aufgabenbereich) mindestens zwei Kriterien als erfüllt beurteilt haben. Davon erfüllen sechs Personen mindestens drei Kriterien, was sogleich den höchsten Werten der Befragung entspricht. Nur die Interviewpartnerin B7 gibt an, einem objektiven Erfolgskriterium zu entsprechen.

Den subjektiven Erfolgskriterien konnten alle Teilnehmer/innen mit mindestens 58 Prozent zustimmen. Der Interviewpartner B8 erreichte den höchsten Wert mit 95 Prozent. Genaue Erläuterungen zu den Fragen und den einzelnen Ergebnissen befinden sich im Anhang.

5.1 Kategorie 1: Definition Karriere und Erfolg

B7 sieht Karriere im Beruf: „Karriere hat für mich immer etwas mit Beruf zu tun“ 748.

5.1.1 Objektive Karrierefaktoren

B1 Für sie ist Karriere „nicht immer das gleiche“, „anspruchsvolle Tätigkeiten und wo ich auch sehe, ich kann mich weiterbilden und ein bisschen weiter nach oben kommen“ 2.

Sie erwähnt darüber hinaus „[ein] gutes Gehalt“, „Verantwortung“, „selbstständig sein“ 10.

Sie definiert diese anspruchsvollen Tätigkeiten wie folgt: „nachdenken, einen eigenen Lösungsweg finden, das heißt, ich krieg oft nur eine Vorgabe, das ist das Ziel und ich muss selbst finden wie komm ich da hin, was oft neue Aufgaben sind, neue Bereiche“ 6.

B2 definiert Karriere wie folgt: „höhere Ebene oder mit mehr Verantwortung. Eventuell Führungsverantwortung, Personalführung, Fachführung“ 115.

B3 definiert Karriere wie folgt: „Aufstieg, nicht nur Wechsel zwischen Pers/ Positionen sondern halt eben/ sich immer weiterentwickeln in einem Unternehmen oder auch über mehrere Unternehmen“ 247. Aufstieg bedeutet „Richtung fachliche Qualifikationen oder auch in Führungs, ahm -positionen“ 249.

B5 definiert Karriere: „im privaten Bereich und wie zuvor erwähnt, auch im Arbeitsumfeld. Im, ah, im Arbeitsumfeld finanzielle Unabhängigkeit und freie Zeiteinteilung, inklusive verantwortungsvolle Position“ 477.

B6 übernimmt Verantwortung gemäß vorangegangener Definition, wenn man: „Verantwortung für Themenbereiche oder Projekte v/ahm, übertragen bekommt, wo man einen entsprechenden Handlungsspielraum, Entscheidungsspielraum hat und dann natürlich schon, auch für die Ergebnisse, ah, gerade steht“ 575. Dabei erkennt er, dass man Verantwortung von der eigenen Person selbst und von außen übertragen bekommen kann 577.

Der Interviewpartner definiert Karriere folgendermaßen: „weiter zu entwickeln“, „Verantwortung zu übernehmen“, „leitende Rolle zu übernehmen, Menschen zu führen“. Wichtig ist auch der „Faktor Gehalt“, welcher im Anschluss „einen besonderen Lebensstil“ ermöglicht 571. Dieser Lebensstil findet statt, wenn: „[ich] aus der täglichen Not heraus bin, dass ich mir den ganzen Monat überleg, wie ich um die Runden komm“ 573.

B9 gibt an, dass Verantwortung Karriere ausmacht und beurteilt die Stärke der Verantwortung anhand anderer Personen. „Verantwortung hat eigentlich jeder Mensch, egal was er macht (lacht). Aber, (...) ich sage einmal, manche haben mehr Verantwortung und manche weniger“ 817.

B10 Für sie bedeutet Karriere: „dass ich Möglichkeiten und Chancen in der Firma habe. (...) Sagen wir, wenn ich möchte/ die Abteilung wechseln, oder einfach, Ausbildungen zu machen, die mich vielleicht im Unternehmen weiterbringen oder mein Aufgabengebiet erweitern“ 968. Bei ihr stehen die möglichen Chancen im Vordergrund.

5.1.2 Subjektive Karrierefaktoren

B1 „Karriere ist für jeden ein bisschen anders“ 2. Die Interviewpartnerin stellt fest, dass die Selbstbeurteilung wichtig ist, um die eigene Karriere zu beurteilen „gute Karriere für sich selber gemacht hat. Die Frage ist, ob es der dann selber auch so sieht“ 14.

Sie nennt als Faktor „wenn ich einen Job habe, der mich erfüllt“ 2 und verbindet damit folgendes „Zufriedenheit“ 8.

Sie definiert die Erfüllung in der Arbeit als Voraussetzung für Karriere, wenn „Arbeit auch glücklich macht“. „Arbeit muss einen erfüllen, und dann glaub ich, kann man auch Karriere machen“ 12.

B4 definiert Karriere folgendermaßen: „heißt, dass ich eine Position habe, mit der ich mich wohlfühle beim Arbeiten (..) und trotzdem aber noch das Privatleben nicht untergeht. (..) Wo ich mich weiterentwickeln kann. (..) Und meine Ideen einbringen kann“ 373. Zum Ende des Interviews wiederholt er: „Karriere heißt für mich nicht Führungskraft zu sein, (..) Karriere ist (..) für mich, wenn ich einen, einen Job habe, der mich erfüllt, wo ich gerne hingehere. Dann kann ich das 40 Jahre machen und ich habe eine Karriere gehabt. (..) Also, ich muss nicht zehn-, oder zwanzigtausend Euro im Jahr verdienen, dass ich, ich sage, ich bin mit meiner Karriere zufrieden. Ich muss mit meinem Leben zufrieden sein, dann habe ich auch eine gute Karriere gemacht“ 461.

B7 definiert Karriere wie folgt: „Auf der einen Seite einfach mal einen Job haben und Karriere/ schon das machen, was einem Spaß macht und vielleicht auch, (..) sich weiterbilden und (..) aufsteigen, vielleicht auch, Karriere verbinde ich irgendwie so damit. Eine tolle Karriere machen“ 714.

B8 definiert Karriere: „von beruflicher Seite, ahm, (..) dass ich zufrieden mit meiner Arbeit bin. Dass ich gerecht bezahlt werde. Ah, dass ich die Möglichkeit habe, mich weiter zu entwickeln, ahm (..) dass ich Wertschätzung erhalte und dass ich einen guten Mix bekomme zwischen Privatleben und beruflichem Leben. Das ist für mich die Karriere. Und in monetärer Hinsicht, ah (..) das ist, würde ich einmal sagen, zweitrangig. Es ist zwar wichtig, aber es ist für mich kein Karriereindikator“ 1067. Zufrieden ist sie, wenn die Arbeit folgendermaßen ist: „sinnerfüllend, aber auch, ahm, ja, in meiner, meinem Aufgabenbereich flexibel bin und vielseitig. Das ist für mich Karriere. Nicht die typische hierarchische Karriereleiter“ 1069.

B9 meint dazu: „Karriere ist, wenn man die beruflichen Ziele, die man sich selber setzt, (..) erreicht“ 805. Für ihn ist das Ergebnis das Ziel.

B9 erkennt Unterschiede zwischen Erfolg und Karriere: „Erfolg kann man überall haben im Leben, und Karriere ist berufsbezogen. (..) Für mich halt. (..) Erfolge kann man in (..), jeglicher Hinsicht haben, Sport, überall. Und Karriere kann man eigentlich machen, indem man seine Berufung hat.“ 821 (Wiederholung bei Definition Erfolg).

5.1.3 Erfolg der Interviewpartner/innen

B2 definiert Erfolg konkreter als Karriere: „Person, die Visionen hat und diese irgendwie, eh, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln kann, (..) ahm und gemeinsam an einem Strang ziehen, also die Mitarbeiterinnen mitreißen kann. Das ist für mich erfolgreich. Weil es gibt sicher viele Führungskräfte die Führungskräfte

sind, aber für mich zeichnet eine richtige Führungsperson eben dieses, ich habe immer Ziele, reiße die anderen mit, ich bin motiviert und übertrage das auf meine Leute. Weil ich glaube, nur so kann man wirklich gemeinsam, ahm, Ziele erreichen und erfolgreich sein“ 121 (Wiederholung bei Einfluss Führungskraft).

Erfolg ist für sie „wenn man sich wohlfühlt in seiner Arbeit“ 219.

Sie wurde in ihre Rolle durch externe Umstände „geschubst“ 165. Sie begründet diesen Erfolg jedoch dadurch „dass mir dann die, mehr oder weniger die Verantwortung, übertragen wurde. Ich meine, ich hoffe auch, dass es vielleicht mit meiner Qualifikation, mit meinem Engagement (lacht) zu tun hat, ahm, aber ja, ich glaub, das“ 175.

B3 Erfolg geschieht für sie im Rahmen der Karriere: „[jemand, der] sich in seiner Karriere gut weiterentwickelt hat, das heißt, der diese Karrierestufen so durchläuft, wie er sich das vorstellt. Der in einem gewissen Zeitraum, sage ich mal, einen gewissen Aufstieg macht“ 251.

B5 erkennt Erfolg an der Empfindung „erfolgreiche Personen müssen jetzt zwingend ein Studium gehabt haben. Man kann auch erfolgreich sein, wenn man in seinem Fachgebiet, sag ich mal, Experte ist. Also von, von der Ausbildung her sag ich, ist ein erfolgreicher Mensch wirklich jemand, der das, was er gut kann, gerne tut. Und dass er, in, er seine Arbeit machen kann. Weil ich bin immer der Meinung, wenn ich etwas mache, was ich gerne mache, mache ich es gut und dann bin ich automatisch auch erfolgreich“ 483.

B6 definiert Erfolg sehr subjektiv: „dass ich für mich, meine mir gesetzten Lebensziele versuche zu verfolgen und zu erreichen, ja. Ah, da stehen für mich aber nicht rein monetäre Dinge im Vordergrund, sondern, sondern, ahm, dass ich mit meinem Leben zufrieden bin, dann bin ich eigentlich erfolgreich“ 581.

B7 definiert eine erfolgreiche Person wie folgt: „ihre Aufgaben gut macht und Spaß daran hat und (...) auch irgendwie positiv ist und nicht die ganze Zeit negativ darüber redet“ 716; „sich halt irgendwie Ziele stecken und wenn man die erreicht, dann hat man den Erfolg“ 720. Sie erkennt in ihrem eigenen Lebensweg Positives und erkennt keine falsche Entscheidung „bis jetzt eigentlich, ist immer ganz gut, alles, weiß ich nicht, hat alles gepasst, glaube ich“ 760.

Sie erkennt Erfolg im Privat- und Berufsleben: „Erfolgreich kann man auch sein, wenn man einen tollen Gemüsegarten daheim hat“ 748.

Sie beurteilt den eigenen Erfolg folgendermaßen: „Auf der einen Seite ist, glaube ich, wenn man sich ein Ziel setzt und das schafft, dann ist das natürlich ein Erfolg. Oder (...) wenn man glücklich ist mit dem, was man macht, und man weiß, ok, man tut anderen Leute etwas Gutes, oder (.) man erreicht irgendetwas“ 756.

B9 erkennt Unterschiede zwischen Erfolg und Karriere: „Erfolg kann man überall haben im Leben, und Karriere ist berufsbezogen. (..) Für mich halt. (..) Erfolge kann man in (.), jeglicher Hinsicht haben, Sport, überall. Und Karriere kann man eigentlich machen, indem man seine Berufung hat“ 821 (Wiederholung bei Definition Karriere).

B10 erkennt erfolgreiche Personen durch ihren Aufstieg: „Quasi vom normalen Adminmitarbeiter zur Mana/ quasi zur Managerin geschafft“ 974. Sie erkennt jedoch die subjektive Betrachtungsweise von Erfolg: „Ich meine, es kann für dich ein persönlicher Erfolg sein jetzt auch zum Beispiel, wenn du ein eigenes Aufgabengebiet übernimmst. Ein anderer sieht Karriere zum Beispiel vielleicht nur, wenn er eine Führungsposition übernimmt. Also, das kann ganz was anderes sein“ 978.

Sie erkennt Erfolg im privaten und im beruflichen Bereich: „Im Privaten für mich jetzt, dass meine Beziehung jetzt schon so lange gut funktioniert und erfolgreich im Unternehmen, dass eben alles arbeitsmäßig gut funktioniert. Dass ich mein Aufgabengebiet beherrsche einfach. Das ist für mich eben schon Erfolg, und dass ich eben auch schon selbstständig ein Aufgabengebiet übernehmen habe können“ 982.

Sie definiert Erfolg noch einmal zusammengefasst: „Erfolg fühlen kann ich, wenn ich weiß, dass es ein sicherer Arbeitsplatz ist. Dass ich mich in meiner Abteilung wertgeschätzt fühle, (.) dass ich einfach das, was ich mache, gerne mache. Ja. Und auch gut in dem bin“ 1059.

5.2 Kategorie 2: Interne Einflüsse – Erfolg fördernde Faktoren

5.2.1 Karrierehandlungen innerhalb des Unternehmens

B1 hat bereits selbst Entscheidungen in Richtung Karriere getroffen „[als ich] zu meinem Chef gegangen bin und gesagt hab, ich würde gerne Bereiche haben, die ich selbstständig betreue“ 16.

Der Wunsch nach Gehalt führt zur aktiven Veränderung. „[Wenn du] Gehaltsverhandlungen hast, ist es immer ein guter Punkt, wenn du sagst, ok, also ich habe jetzt ein Jahr alleine das Projekt (..) gehabt“ 28.

B2 übernahm die Führungsposition und unterstützte sich wie folgt: „[Da ich mir] sehr viel Wissen angeeignet habe, wurde ich immer selbstsicherer und ich brauchte zunehmend Unterstützung und habe das auch gut, ahm, mitteilen können, was so meine Erwartungen und Ziele sind“ 167.

B4: „Leadership, das ist ja auch/ das hat ja nichts mit Führung zu tun, sondern mehr mit, wirklich, (...) Vorbild zu sein aus meiner Sicht, auch für die eigenen Mitarbeiter. (...) Und ich glaube, wenn man Vorbild für die eigenen Mitarbeiter ist, dann sind die auch alle motiviert und dann funktioniert das auch“ 455.

B5 sieht die Steuerung der Karriere überwiegend in den eigenen Händen: „Selbst kann ich es steuern auf die Tätigkeiten bezogen, auf die, die ich bekomme. Und auf den, den Umgang mit Menschen, das kann ich selber steuern. Weil das sind Dinge, das ist eben die Fachkompetenz, die kann ich selber lernen, die soziale Kompetenz, die kann ich selber lernen“ 519.

B5 bereitet sich in neuen Situationen vor: „Ich lese mich dann halt in diese Thematik ein, sofern man das/ sich vorbereiten kann. Und man kann sich meistens auf irgendeine Position vorbereiten“ 531.

B8 nimmt ihre Karriere selbst in die Hand und wird aktiv: „Ja, mit meinem Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch, ah, werden Dinge, solche Dinge unter anderem beschließen, und da ist, wie gesagt, der Aufgabenbereich zu erweitern und zu vertiefen“ 1091. „Und Ziele sind, also relativ schnell habe ich mich da, glaube ich, eingelebt“ 167.

B10 nennt Taten, um erfolgreich zu werden, dass man „selber sehr viel dafür tun kann, indem, dass man sehr engagiert und interessiert ist in dem, was man macht. (...) Die Aufgabengebiete, die man über hat“ 1004.

5.2.2 Karrierehandlungen außerhalb des Unternehmens

B3 steuert ihre Karriere so: „Also ich habe mich weiterentwickelt, schon innerhalb der Firma. Weil, ich hab zum Beispiel, habe jetzt ein berufsbegleitendes Studium angefangen“ 261.

Sie erkennt externe Möglichkeiten und erklärt die Möglichkeit auf Karriere durch internes Wollen „wenn man wirklich Karriere machen will, dass man sehr dahinter sein muss, dass man sich selbst sehr gut verkaufen muss, dass man, im, also wie sagt man denn, willig sein muss, regelmäßig Job zu wechseln, zum Beispiel. Regelmäßig aktiv nachzufragen, ob man sich verändern kann, ob es Möglichkeiten gibt. Dass man sich irgendwie einen Karriereplan macht“ 305.

B3 sieht im Unternehmen keine Förderung. „Also, ich glaube in den wenigsten Firmen ist es so, dass man innerhalb der Firma eine vorgegebene Karriereplanung kriegt, wo man sagt, diese Person entwickelt die Firma da und dort hin. Ich glaube, dass man da vielfach sehr, sehr auf sich selbst angewiesen ist“ 315.

B4 sieht, dass man sich selbst fördern kann und war „nach drei Jahren in der Firma entschlossen, eben den Bachelor zu machen. Das war meine eigene Entscheidung“ 389.

Er sieht es, wenn jemand Karriere machen will und dies nicht erreicht, liegt es in der eigenen Verantwortung, „weil, wenn es dort in der Firma, wo ich bin, nicht funktioniert, habe ich noch immer die Chance, dass ich wechsle. (.) Also, das kann mir keiner erzählen, dass er die Ziele nicht erreicht hat, wenn er sie wirklich erreichen wollte“ 428.

B7 erkennt, dass Erlebtes die Zukunft beeinflusst: „Alles so ein bisschen, glaub ich, ich weiß nicht, was jetzt speziell, aber (..) ich glaube, ich habe viele Sachen gemacht, die mir auch für die Zukunft helfen oder die mich so weit gebracht haben“ 744.

B8 „Ich glaube schon, dass man mit Ausbildung, mit Interesse, mit der Art wie man mit Menschen kommuniziert, ah und wie, und wie interessiert man ist auch an Weiterbildung, an Weltoffenheit, glaube ich schon, dass man, und vor allem mit Interesse an seinem Job seine Karriere schon beeinflussen kann.“ „Wenn man sieht, man kommt nicht weiter in diesem Unternehmen, wenn wir jetzt von der, wenn man, von einer Firma redet, die mit Karriere etwas zu tun hat, dann, (..) glaube ich, dann hat man die Möglichkeit, dass man, wenn man nicht weiter kommt, dann einen anderen Weg versucht vielleicht. Vielleicht einen anderen Job sucht, oder gerade vielleicht eine andere Sparte, wo man merkt, da ist man total super.“ „Karriere, mh, mh, (..) vielleicht 60/40, 60 Prozent ist man selber, 40 Prozent hängt es von der Umwelt ab“ 1125.

B9 „Ich bin der Überzeugung, dass man Großteils selbst verantwortlich ist. Eine Prozentzahl ist jetzt, pah, also ich sage mal 70-80 Prozent ist man sicher selbst verantwortlich. (..) Und natürlich, ob man wirklich, ob das Leben wirklich leicht mitspielt sind dann die anderen 20 Prozent“ 934.

5.2.3 Einstellung/Persönlichkeit

B1 erwähnt folgendes, um Erfolg zu erreichen: „Ehrgeiz“, „selbst den eigenen Weg finden, um eine Lösung zu haben“, „[erfolgreiche Personen] sind auch eher positiv vielleicht nicht im/ Persönlichkeit her, aber arbeitsbezogen“ 12.

Sie gibt an, dass der Wunsch, Abstand von etwas zu bekommen, eine Veränderung bewirken kann „karrieretechnisch, für das was ich mache, nicht so eine große Anerkennung kriege“ 34 (Wiederholung bei Einfluss Vorgesetzte/r).

B2 findet „Ehrgeiz“, „Engagement“ 205 sowie „soziale Komponenten“ ausschlaggebend für Erfolg 207.

B3 gibt folgende Merkmale an, um Erfolg zu erreichen: „Zielstrebigkeit (..) dann, also, quasi das man weiß, was man will, wie man sich dort hin entwickelt, auch, ein gewisser EHRGEIZ, dass man dran bleibt“ 257.

„Wille ist ein Teil der Voraussetzung, aber nicht ausschließlich. Es kommen natürlich auch Qualifikationen einfach dazu. Qualifikationen, vielleicht auch Eigenschaften, persönlichkeitsbezogene“ für eine Führungsposition 323 und weiters „zielstrebig ist, die, ahm, strukturiert ist, die gewissenhaft ist“ 325.

B4: Um erfolgreich zu sein, ist folgendes wichtig: „Gewisse, muss eine gewisse soziale Kompetenz haben. Im Umgang mit anderen Leuten“ 381.

„Persönlichkeiten, die unheimlich nett sind und da, dadurch weiterkommen, (.) weil sie einfach (.) die geringste Gegenwehr sind und gerade passen“ 455.

„Natürlich spielt das Umfeld auch eine große Rolle, aber (..) der Haupt-, der Hauptteil ist immer noch sein eigenes, sein eigenes Handeln. Aus meiner Sicht. (...) Vielleicht 70/30, 65/35, wenn ich (lächelt) Prozente nennen müsste“ 426.

B5 gibt an, Erfolg ergibt sich durch folgende Eigenschaften: „ehrgeizig; motiviert, ist er für Fortschritt, also fürs Weiterkommen, nicht für Stillstand. Ist einfach die, und auch die persönliche Einstellung“ 487 (Wiederholung bei Veränderung).

B6 erkennt für Erfolg: „Einer der wichtigsten Faktoren ist schon eine entsprechende Zielstrebigkeit (..) oder auch, man kann es auch so umschreiben, indem man einfach sagt, man weiß was man will“ 585.

Er gibt an, dass für Erfolg eines notwendig ist: „Er muss auch wollen“ 634.

Er ist überzeugt, dass Reflexionsfähigkeit nicht notwendig für eine Karriere ist „es schaffen genügend, die, die genau das, die das genaue Gegenteil sind. (.) Die überhaupt nicht selbstreflexionsfähig sind. Die über Leichen gehen, sag ich jetzt einmal“ 650. Außerdem wird erwähnt, dass über die Hälfte aller Führungskräfte dies nicht besitzen: „Ich würde sagen etwas mehr, sagen wir 55-60 Prozent“ 652.

B7 gibt an, folgendes sei unterstützend für Erfolg: „offen gegenüber Menschen und auch gegenüber neuen Sachen. Ahm (...) und irgendwie einfach positiv sein. Auch wenn ich das schon zum dritten Mal sage (lacht)“ 766.

„Manche gehen mehr Risiko ein und wenn man ein Risiko eingeht, dann führt das auch oft zu Erfolg, oder? Ohne Risiko kommt man vielleicht nicht so weit.“ 754.

„Diszipliniert“ sein ist ein Faktor für Erfolg 794.

B8 „Erfolgreiche Personen sind, glaube ich, mh (..) haben eine, (..) ein Charisma. Sie sind, können in Situationen, in unterschiedlichen Situationen angepasst reagieren. Also sich der Situation anpassen. Ich glaube, sie haben, (..) eine, eine gute, hohe Reflexions/, kann man sagen Reflexionsfähigkeit, ja. Ah (..) sind vielleicht risikobereit, für Risikobereitschaft und (..) ahm (..) auch ein bisschen (...) muss ich überlegen, nein Risikobereitschaft, (..) ja, und haben vielleicht eine, eine vielseitigere Denkweise“ 1083.

B8 bekam keine externe Unterstützung bei ihrer Entscheidung: „Beim Vorhaben? Nein, das habe ich, habe ich, ja. Selbst, selbst entschieden“ 1101.

Sie möchte sich verändern und erfolgreich werden. Das funktioniert mit einer Änderung: „Wie soll man sagen, (..) ah, monoton vielleicht ist. Es sind wiederholende Aufgaben, und (..) ich möchte einfach meine Fähigkeiten erweitern, anderweitig“ 1093.

B9 verbindet folgende Wörter mit Karriere: „Zielstrebigkeit“, „ehrgeizig“, „nicht aufgeben, (.....) und sich durchsetzen“ 819 und wiederholt diese im Gesprächsverlauf: „Man muss sich sein Ziel setzen, man muss sich auf das konzentrieren und man darf sich nicht abbringen lassen davon. (..) Das ist wie überall im Leben. (lacht) Wenn man irgendetwas machen will oder schaffen will. (..) Man muss sich Ziele setzen und die auch durchziehen, bis zum Schluss. (..) Und keine Ausrede suchen“ 843.

Er wurde aus eigenem Antrieb erfolgreich: „Nein, ich habe einfach selber gemerkt, dass, dass ich selber verantwortlich bin für das Leben und für das, was aus mir wird“ 831.

Er hat den Wunsch, externe Einflüsse gering zu halten: „Ich sage einmal so, ist, ahm, je mehr man selber zu sagen hat, umso weniger muss man sich von anderen Leuten sagen lassen“ 835.

5.2.4 Bauchgefühl

B5 hört auf sein Bauchgefühl: „Weiterhin aus dem Bauch entscheiden, also die Bauchentscheidung ist eine gute Entscheidung. (...) Aber man soll sich für das entscheiden, was schlussendlich einem liegt und nicht einfach nur von, ah monetären Dingen leiten lassen, sondern wirklich, es gibt andere (.) Motivatoren und Faktoren, die man wählen sollte“ 515.

B6 erwähnt als ausschlaggebenden Faktor für berufliche Entscheidungen das Bauchgefühl seiner Frau: „Nicht immer rein rational entscheidet, sondern primär sehr stark auch aus dem Bauch und in neun von zehn Fällen ist ihre Bauchentscheidung sinnvoller wie die rational begründete“ 607.

B8 richtet sich bei Unzufriedenheit an ihren Vorgesetzten, wenn das Bauchgefühl dies sagt. „Mh, ich glaube, das ist unter anderem bei mir auch das Bauchgefühl (lächelt). Ahm, und in zweiter Weise auch, wenn die Führungskraft nachfragt, ahm, die Entscheidungen überlässt, auch kleine Entscheidungen. Einfach fragt, wie es für dich in Ordnung ist. Ahm, oder ob man Projekte überhaupt übernehmen will, ob das ok ist. Also einfach auch rücksichtsvoll zu sein, und nicht nur dieses Hierarchische. Und, und Anweisungen erteilt, also gar nicht Anweisungen erteilt, sondern, ich glaube, wenn die Führungskraft den Mitarbeitern das Gefühl gibt, er kann selbst in gewisser Weise entscheiden. Und das ist eben ein Anliegen der Führungskraft, dass der Mitarbeiter sich einbringen kann“ 1161.

B10 wurde von niemandem unterstützt in ihrer Erfolgsentscheidung: „Eigentlich nicht, nein. Das war eigentlich meine persönliche Entscheidung. Nur von meinem Gefühl her. (..) Dass das sicher ein toller Job wird“ 1002.

5.2.5 Interne Einflüsse – erfolgshemmende Faktoren

B3: Hinderlich ist „inhaltlich natürlich schwierig für mich in den HR-Bereich zu wechseln, weil ich keine Ausbildung in die Richtung habe“ 287.

5.3 Kategorie 3: Externe Einflüsse – Erfolgsfaktoren

5.3.1 Erfolgsfördernde Faktoren im Unternehmen – Vorgesetzte/r

B1: „Chef muss immer offen für so was sein“ 46, „wenn man einen Chef hat, der einem nichts sagt und manche Chefs kommen auf einen zu und sagen, ok gut. Das hast du gut gemacht, willst du nicht einen neuen Bereich haben? Und manche Chefs sind so“ 46, „mein Chef sehr offen, schlägt mir auch immer wieder etwas vor, aber

ich kann ihm das auch vorschlagen“ 48, somit kann für sie der Vorgesetzte Veränderungen ermöglichen und positiv steuern.

Sie gibt an, dass der Wunsch, fort von etwas zu kommen, eine Veränderung bewirken kann „karriere technisch, für das was ich mache, nicht so eine große Anerkennung kriege“ 34 (Wiederholung bei Einstellung/Persönlichkeit).

Sie nennt „Anerkennung“ und „Lob“ 50 als ihr Ziel. Dies kommt von außen, kann jedoch von einem selbst angestoßen werden „sag ich ihm oft, bitte das so weitergeben oder wenn ich auch positives Feedback von einem Kunden krieg per E-Mail, zeig ich das auch oft meinem Chef“ 52.

B2 nennt die Vorgesetzten und die Kolleg/innen, die auf Erfolg Einfluss haben: „Es kommt sehr auf die Führungsperson an, ahm, oder direkte Vorgesetzte, ahm, wie das Verhältnis zueinander ist und ob er dich fördert, ob er in dir etwas sieht, ob er dich auch vielleicht ab und zu lobt (lacht) und sagt, das hast du gut gemacht. Also, ich glaube, das trägt schon zum Erfolg bei, ja. Weil, man kann ja nur so erfolgreich sein, indem das auch wertgeschätzt wird, was man gemacht hat und, natürlich“ 193.

Sie definiert Erfolg konkreter als Karriere: „Person, die Visionen hat und diese irgendwie, eh, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin vermitteln kann, (.) ahm und gemeinsam an einem Strang ziehen, also die Mitarbeiterinnen mitreißen kann. Das ist für mich erfolgreich. Weil es gibt sicher viele Führungskräfte, die Führungskräfte SIND, aber für mich zeichnet eine richtige Führungsperson eben dieses, ICH habe immer Ziele, reiße die anderen mit, ich bin motiviert und übertrage das auf meine Leute. Weil ich glaube, nur so kann man wirklich gemeinsam, ahm, Ziele erreichen und erfolgreich sein“ 121 (Wiederholung bei Definition Erfolg).

B3 wurde beim Wechsel vom damaligen Vorgesetzten unterstützt: „Von dem Bereich, wo ich früher gekommen bin, vom Bereichsleiter, ja, natürlich wurde der Wechsel auch freigegeben und unterstützt“ 281.

B4 sieht, dass man auch von außen unterstützen kann „und nach dem Bachelor hat mein vor, (.) vorgehender Chef mir ein Masterstudium angeboten, als Fernlehrgang“ 389.

Er gibt als Grund für die Ausbildung auch eine Art Befähigungsnachweis an. „Außenstehender, der mich nicht kennt, einfach weiß, dass ich die Kompetenz dazu habe. Weil es ist schön, wenn jeder, der mich kennt, weiß, dass ich gut arbeite. Aber wenn die Führungsposition wechselt und es steht irgendein anderer über mir, der mich nicht kennt, der fragt mich wo komme ich/habe Matura gemacht und

fertig und stell mich vor, dass ich das mache, der stellt sich das vielleicht dann anders vor“ 400; „Die Rechtfertigung ist weniger, wenn man sagt, man hat ein Studium gemacht“ 402.

B5 gibt an, dass bei einer Besetzung folgendes mitspielt: „Zu einem gewissen Grad gehört dann einfach die klassische Sympathie dazu“; „Wenn er zwei Personen zur Auswahl hat, die 1:1 die gleichen Noten haben, die gleichen Typen sind, der gleiche Charakter, entscheidet sich immer die Person für den, der eben sympathischer ist“ 519.

B6 Bei B6 wurde der Wunsch 590 durch eine externe Aktion gesetzt: „Dass ich knallhart gefragt worden bin (lacht), ob ich das übernehmen will“ 591.

Er betont die Rolle des Vorgesetzten. Er kann negativ einwirken: „Einschränkung jeglicher (.) Entscheidungsfreiheit, ah, an Rückwärtsorientierung“, „was ich gelernt hab und zur Anwendung bringen wollte, fast zwanghaft wieder verlernen sollte, nur weil es mein Chef nicht verstanden hat. (.) Also das war die aller, aller schlimmste Zeit meines Lebens. Die war derartig demotivierend und hat auf jeden Fall auch nicht nur psychische sondern auch körperliche Auswirkungen gehabt. Negativ!“ 642 Er gibt des Weiteren an: „Einen erheblichen. (..) Das wird viel zu stark unterschätzt“ 644.

Negativ kann man laut B6 durch Ängste wie folgt beeinflusst werden: „negativ geht eigentlich immer am leichtesten. (..) Ja klar. Indem man einfach ein schlechtes Vorbild ist oder einfach über die Dinge schlecht spricht. Das schnappt ein jeder auf. Alles was negativ ist, da springt ein jeder auf den Zug auf. (..) Da muss man eigentlich aufpassen was man sagt, mit wem muss ich reden, damit man Dinge nicht einfach so pauschal irgendwo in den Raum wirft, weil dann, dann passiert auch genau das. Aus einer Aussage, die vielleicht inhaltlich richtig ist, wird, entsteht ganz etwas anderes. Aus einer stillen Post“ 674.

B7 erkennt den Vorgesetzten als Einflussfaktor an, jedoch stehen bei ihr Hardfacts im Vordergrund: „Ja, auf jeden Fall VIEL, weil der sollte vielleicht auch schauen, dass man genug ausgelastet ist, aber nicht überlastet ist, oder, (.) dass man einen fordert, dass man dem die richtigen Aufgaben gibt und dass man auch irgendwie/ (.) Rücksprache hält“ 770.

B8 möchte bei Unzufriedenheit mit ihrem Vorgesetzten sprechen. „Natürlich immer vorausgesetzt, (..) die Führungskraft (.) ist dazu, (.) bereit oder ist auch die richtige Führungskraft dafür. Die Verständnis dafür hat“ 1159.

B9 „Was eben auch mit Sympathie und so weiter zu tun hat. Ob man die Chancen erhält. Ob wirklich gerade irgendwo eine Stelle frei ist, ob man sich wirklich bewerben kann, und so weiter“ 936.

B10 sieht, dass der Vorgesetzte unterstützen kann: „Natürlich denke ich auch, dass es, ahm, vom Abteilungsleiter, vom Vorgesetzten sehr abhängig ist, ob der seine Mitarbeiter pusht oder schaut, dass sie gefordert werden oder Fortbildungen machen“ 1004.

„Einfach, weil ich eben mit meiner Vorgesetzten schon darüber gesprochen habe. Dass eben verschiedenste Kurse angeboten werden, oder einfach dass du dein Wissen vertiefst oder so. Und es wird auch allgemein immer kommuniziert, ahm, zwecks interner Wechsel, falls man Interesse hat, einfach. Sich/ sich ver/ verändern beruflich innerhalb der Firma, dass das auch gewünscht ist.“ Dies zeigt ihr, dass sie Karriere machen kann 970.

5.3.2 Erfolgsfördernde Faktoren im Unternehmen – Kolleg/inn/en und Umfeld

B1 erkennt im Umfeld die Kolleg/inn/en als Auslöser für ihr Handeln: „Weil ich mich verglichen habe eigentlich mit meinen Kollegen. Und gesehen habe, dass die eigentlich so nicht weiterkommen“ 20.

Sie erkennt in den Unternehmensbedingungen Möglichkeiten für Karriere „unsere Firma ist aktuell am Wachsen, werden auch neue Stellen frei, die besetzt gehören, und dann greifen sie eher auf Leute zurück, welche schon in der Firma sind“ 32.

B2 gibt an, durch externe Gründe von etwas fortgegangen zu sein. „Entscheidungen habe ich dahingehend getroffen, dass ich lange Zeit, Zeit während des Studiums, für eine Bank tätig war. Aber hier nicht die notwendige Förderung erhalten habe, auch aufgrund von wirtschaftlichen ah Dingen, der schlechten wirtschaftlichen Lage und deshalb mich auch dazu entschieden habe, das Unternehmen zu verlassen“ 129. Im späteren Gesprächsverlauf wird die Entscheidung überdacht: „Das war vielleicht eine Entscheidung, die ich nicht getroffen hätte, hätte mich, hätte das Unternehmen mir mehr Möglichkeiten geboten. Also zum Beispiel eine Vollzeitstelle“ 129; „eigentlich war es wirklich nur dieser Grund, ah, dass abgebaut wurde und keine Möglichkeiten geboten wurden, irgendwo anders hin zu wechseln, weil überall abgebaut wurde. Es war wirklich die wirtschaftliche Lage, ja“ 135.

Sie kam zu ihrer ersten Führungsrolle folgendermaßen: „Ich wurde irgendwie so rein geschubst. Ahm, die Abteilung ist irgendwie im Entstehen gewesen, hat es

noch nicht so lange gegeben. Demnach viele Prozesse, welche noch angepasst werden mussten, ständig, ah, Veränderungen und ja, dadurch wir jetzt so schnell gewachsen sind, habe ich eben noch mehr Leute dazu bekommen, die auch irgendwie koordiniert und organisiert werden müssen, und jetzt bin ich so in meine Rolle hineingewachsen, so step by step“ 165.

„Ein wichtiger Punkt, dass hier Kollegen unterstützend, auch, mhm dazu beitragen. Weil immer so ein Gegeneinander ist sicher nicht förderlich“ 193.

B3 Unterstützen kann folgendes: „Ein Netzwerk, ahm, sich aufbauen, vor allem, wenn man sagt, es sind Kollegen oder Bekannte, die in einem ähnlichen Bereich arbeiten, dass man sich gegenseitig unterstützt“ 311.

B6 nimmt an, positiv kann man wie folgt beeinflussen: „Aber man schafft es schon maximal auf der direkten Ebene. Es sei denn, man hat, man hat in der Wahrnehmung aller, oder der Betroffenen eine derartige Sonderstellung, ja, dass man einfach vertrauens-, (..) ah, würdig rüber kommt. Oder weil man einfach sagt, dem Menschen vertraue ich einfach von Haus aus, egal was er sagt“ 668.

Er sieht in der Art und Schnelle der Zielsetzung einen Einfluss im Umfeld: „Aber in meinem Umfeld waren die meisten eher die typischen, das ist jetzt nicht abwertend, weil ich schätze diese Menschen sehr, Hackler, ahm (.), die alle primär nur im Vordergrund gehabt haben, so jetzt leben wir einmal, so bis Mitte, Ende zwanzig. (..) Keiner dabei war, der wirklich für sich seine, seine, seine, ah, seinen Erfolg auf der beruflichen Seite definiert hatte, wo er hin möchte“ 692; „man Input bekommt, Informationen, wenn man sieht, dass sich Menschen weiterentwickeln können, ja. Im direkten beruflichen Umfeld. Dass man sieht, welche Chancen, welches Potenzial hätte ich überhaupt, ja. Nicht nur im eigenen Unternehmen, ja, sondern ok, wenn man Bildungsangebote sieht, wahrnimmt“ 696.

B7 glaubt an Unterstützung von Erfolg von außen: „Ja, auf jeden Fall das Umfeld. Ich meine, wenn jeder positiv redet oder einem gut zuspricht und glaubt, dass er das gut macht, dann hat er natürlich auch das Selbstvertrauen mehr, dass er das schafft“ 750.

B9 Für Karriere benötigt man die Chance von außen, „dass ich die Chance erhalten habe“ 841.

„Also Motivation von außen ist, sage ich einmal, auf jeden Fall wichtig. Wenn einem immer nur gesagt wird, ah, das kannst du nicht, das machst du nicht, dann wird man das auch nicht schaffen. (.) Also, Unterstützung von außen ist schon ebenfalls wichtig“ 893.

5.3.3 Einfluss im privaten Bereich

B1 meint zum Thema Unterstützung von außen: „[Ich] rede mit Freunden viel darüber“, „erzählt sie etwas anderes und man sieht es, dann hat man eigentlich oft schon eine ganz andere Sichtweise und das hilft, eine sinnvolle Entscheidung zu treffen“ 86. Sie würde dabei sogar so weit gehen, dass sie Entscheidungen anders als ursprünglich geplant trifft 88.

Sie erwähnt ihre Beziehung als relevant für Entscheidungen, „wenn ich Single wäre, würde ich viel auf Beruf aufbauen, das heißt, eine berufliche Karriere aufbauen. Jetzt ist mein Sinn in Karriere übern Partner, ich meine halt, Freizeit haben“, „wäre ich aber Single, würde ich wirklich schauen, wie schnell komme ich nach oben. Wie schnell kann ich eine Führungsposition haben? Ich würde auch sagen, hat man eine andere Sichtweise auf Karriere“ 92, „mehr arbeiten, mehr Arbeitszeiten, andere, andere Dienstorte, wäre ich da VIEL offener als wenn ich sag, ich bin in einer Beziehung“ 96.

B2 „Und natürlich die Familie, ja, weil, mhm, irgendwie muss man es ja immer erzählen (lacht) und wenn man da einen familiären Rückhalt hat, auch jetzt bezogen auf Reisen, dass das irgendwie normal ist jetzt schon. Und dass man da die Unterstützung hat, dass man sich da weiterentwickeln kann und dass das auch akzeptiert wird und man stolz auf jemanden ist. Ich glaube, da kann die Familie auf jeden Fall viel beitragen“ 193.

B4 wurde von der Familie unterstützt. „Der, der Halt von der Familie. Die immer alle mitgezogen haben. (.) Und das immer voll unterstützt haben. Das bringt natürlich auch (.) vieles mit sich“ 408.

B5 erkennt mögliche Einflussfaktoren, lebt jedoch nicht bewusst nach diesen: „Den Rückhalt von den, von den Eltern und von, vom Partner und von den, den engen Freunden hat man. Aber schlussendlich die ganzen Entscheidungen, die ICH getroffen habe, hab ich egoistischerweise selber getroffen. Und da habe ich mich auch von niemand rein, reinreden lassen“ 507.

Positiv kann der Freundeskreis sein: „Dass da eine starke Richtung der Freundeskreis hat, NICHT einmal der Familienkreis...“, „wenn man in einem Freundeskreis ist, der sehr karriereorientiert ist, dass man da so diesen klassischen Mitnahmeeffekt/ mitgezogen wird“ 551. Er sagt jedoch danach: „Wenn die Person selbst den Wunsch hat, Karriere zu machen, dann ist auch egal, wie das Umfeld, oder wie das Team ist. Weil, wenn ich selber so selber so quasi, ein Ehrgeizler bin, dann ist es wurscht, ob ich nur Freunde habe, die sagen ok, na, ich bin zufrieden mit dem.“

Ich gehe von neun bis fünf arbeiten, das war es für mich, ich möchte keine Personalführung. Aber, wenn ich selber den innerlichen Wunsch habe, dann ist es egal was der Freundeskreis, der Familienkreis oder sogar die Partnerin oder der Partner sagt“ 553.

B6 findet die Meinung seiner Frau relevant: „[Das] Wichtigste war eigentlich ah, für mich, dass ich als allererstes mit meiner Frau gesprochen habe. Und sie gefragt habe, wie sie das sehen würde“ 605 und sogar entscheidend: „Wenn sie nein gesagt hätte, hätte ich es auch nicht gemacht“ 607.

B7 hat niemand in ihrer Entscheidung beeinflusst: „Nein, gar nicht, so eigentlich“ 736.

5.3.4 Wirtschaft/sonstige Umstände

B5 erkennt den Arbeitsmarkt als Herausforderung: „Der Arbeitsmarkt ist relativ schwierig und ich hab ein Studium gewählt, welches etwas breiter gefächert ist. Im, im wirtschaftlich, technischen und im IT-Bereich“ 497.

B7 erkennt in der Risikoneigung unter anderem den Hebel für Erfolg: „Manche haben einfach mehr Glück und manche haben mehr Pech“ 754.

B9 gibt weitere Einflüsse an: „Der Arbeitsmarkt, ist ziemlich schwierig, etwas Passendes zu finden. Also, da gehört Glück auch dazu. Dass man eben die Chance kriegt, bei einer Firma“ 845.

5.4 Kategorie 4: Ambivalenzen

5.4.1 Hinderliches Handeln für die eigene Karriere

B1 wechselte in ein kleineres Unternehmen und wusste dabei, dass ihre Karrierechancen sinken „großen, in/ also internationalen Firma gearbeitet. Mich hat es allerdings irgendwie angezipft und ich bin dann erst eigentlich in ein kleines Unternehmen gewechselt und wenn man sagt, ok, ich will doch vielleicht eher Karriere machen, denkt man immer oft eher – großes Unternehmen, international. Und es war dann auch für mich irgendwo ein Punkt wo ich/ wo ich mich ein bisschen schwer getan habe“ 32.

Sie wählt auch Wege, die sie eher als hinderlich für ihre Karriere einstuft. „Weil du eher dann gesehen wirst als Problemmacher. Oder als, nicht als Verbesserungsmacher, sondern eher, den anderen passt es ja auch immer, nur bei der XY passt es nicht“ 58.

B7 erkennt unterschiedliche Einflüsse für Erfolg wie zum Beispiel beim Vorgesetzten: „Ja, auf jeden Fall VIEL“ 770. Sie macht auch Glück und Pech für Erfolg verantwortlich: „Manche haben einfach mehr Glück und manche haben mehr Pech“ 754. Sie sieht schlussendlich jedoch die Verantwortung in der Person selbst: „Ja natürlich, alles hat man selbst in der Hand, dann im Endeffekt. Wie man Sachen ausführt und, (.) ob man Sachen anspricht, glaube ich“ 772.

Spaß kann wichtiger sein als Karriereaussichten: „Weil es mir halt getaugt hat, weil ich habe mir gedacht jetzt ist die Chance. Wenn ich es jetzt nicht mache, dann mache ich es nie und das sind zwei Jahre. Wenn es mir nicht taugt, dann habe ich zwei Jahre verloren, aber was sind zwei Jahre schon?“ 740.

B8 war unsicher, bevor sie nach Weiterentwicklung gefragt hat: „Ja, vielleicht war die Befürchtung vorab einmal, dass der, ah, dass mein Vorgesetzter, dadurch dass ich nur seit erst seit einem Jahr im Unternehmen bin, ahm, sich vielleicht gefragt hat. Naja, eigentlich hat sie sich für die ursprüngliche Position beworben, jetzt will sie eigentlich einen anderen Bereich übernehmen. Oder einen anderen Bereich, ah langsam im Fokus behalten. Das war da vielleicht meine, meine Skepsis. Dass er das vielleicht ein bisschen schlecht aufnehmen könnte. War aber dann nicht so“ 1113.

Sie nahm eine Stelle an, obwohl sie wusste, dass sie mehr mitbrachte: „Das war dann schon so wo ich mir gedacht habe, ok, ich habe mich jetzt für eine Stelle beworben, die vielleicht jetzt nicht einen FH-Abschluss, ahm (.) benötigt“ 1119. Sie entschied sich trotzdem dafür. Der Bereich war ihr wichtig: „Dass dieser Bereich doch ein bestimmtes, wie gesagt, Projektmanagement beinhaltet. War das schon von Anfang an ein so ein bisschen die Intention, da MEHR in die Tiefe zu gehen“ 1123.

B9 setzte Handlungen, die er für sich als untypisch ansieht: „Das war auf jeden Fall ein Risiko eingehen, dass ich mich von der alten Firma eben getrennt habe, ohne eine neue Firma gehabt zu haben“ 851 und „das was eigentlich für mich irgendwie ein bisschen untypisch ist, weil ich eigentlich wer bin, der was normal alles plant und zielstrebig darauf zuarbeiten will“ 853. „Wenn man jeden Tag zum Beispiel in die Firma geht, obwohl man nicht in die Firma gehen will, dann muss man etwas ändern“ 857. Es handelte sich dabei um einen langsamen Prozess: „Das ist über etliche Monate bis Jahre gegangen“ 859.

B10 glaubt, dass Führungsposition und Erfolg nicht unbedingt zusammenhängen müssen. „Vielleicht hat man das auch nicht freiwillig übernommen, die Position

sondern auch, ahm (...) quasi, das machen müssen, weil einfach jemand gebraucht worden ist oder das einem nahe gelegt worden ist. Man macht das oder man muss gehen, oder muss seinen Job verlassen“ 1051. „Das, glaube ich, ist eine sehr, sehr persönlich, persönliche Entscheidung und ich glaube nicht, dass man das dann nur von außen beeinflussen kann. (...) Wenn man sich persönlich nicht so fühlt“ 1053.

5.4.2 Betrachtung von Karriere und Zielsetzung

B1 setzt in weiterer Folge im Gespräch die Relevanz von Freiheit über das Gehalt.

„Einfach wirklich schaut, ist es das wert? Weil oft ist es so, wenn man da irgendwo wechselt, man macht zwar einen Gehaltssprung, aber man muss immer abwägen“ 40. Danach erwähnt sie wiederum „gut verdienen und wenig arbeiten“ als ihr Ziel 50. Wichtig scheinen ihr „Anerkennung“ und „Lob“ 50.

B2 hat den Job gewählt, trotz folgender Zweifel: „Das Arbeitsklima war für mich eine Sorge, ahm, ob das dann alles so hinhaut, weil man ahm dann doch irgendwie GANZ neu ist, und ja. Muss ein bisschen austesten wie, wie die anderen so reagieren auf einen selbst und, da hatte ich schon Sorge. Weil, wie ich dann gehört habe, dass unsere/ meine direkte Vorgesetzte, ja (lacht) nicht so den besten Ruf hatte, ahm, da war ich dann schon sehr vorsichtig. Man hört dann auch so einiges, aber von dem habe ich mich dann auch nicht beeinflussen lassen. Ah, und natürlich war dann auch die Sorge, ob ich vielleicht nicht die Richtige, pfff, Person bin für diesen Job, einfach aus verschiedenen Gründen, ob da vielleicht etwas anderes erwartet wird, was ich nicht leisten kann“ 151.

Sie gibt an, folgendes beeinflussen zu können, um erfolgreich zu sein: „Immer wieder neue Ziele setzen“ 195, obwohl sie ihre Führungsrolle nicht als Ziel hatte: „Naja, mein Ziel war es jetzt nicht, in eine leitende Position oder disziplinarische Vorgesetzte zu werden, (lacht), das, ah, hat sich jetzt relativ schnell ergeben, aber ich muss sagen, rückblickend finde ich die, die Rolle nicht so schlecht“ 173.

B3 Ihr erster Gedanke auf die Frage, ob sie etwas ändern würde: „Dahin rüber zu gehen“, also der Abteilungswechsel. Sie gibt jedoch an: „Ich bin aber ganz zufrieden eigentlich in dem Bereich, in dem ich jetzt gelandet bin“ 301.

Sie definiert Karriere sehr stark durch die Position und das Gehalt, definiert sich jedoch auch als erfolgreich: „Ja, durchaus“ 345; „ich habe mich, (schmunzelt) ahm, durchaus in den letzten Jahren in der Firma relativ weiterentwickelt. Ich habe mich in die Richtung weiterentwickelt, in der ich gerne arbeiten möchte. (...) Ahm, ge-

nau, meine Aufgabenbereiche haben sich also sehr erweitert in den letzten Jahren. Meine Tätigkeiten sind um ein Vielfaches, ahm größer geworden. Ich habe auch durchaus jetzt eine Expertenposition“ 347.

B9 Oft scheinen die Umstände von außen relevant, doch ist es die interne Veränderung, die einen zu Taten antreibt. Er wollte weg von etwas und bekam die Chance von einem anderen Unternehmen: „Ich wollte eigentlich in der Firma, wo ich gelernt habe und so weiter, (.) eigentlich eine führende Position kriegen. Das hat nicht funktioniert, weil es diverse Differenzen gegeben hat, mit dem Chef und so weiter. Und (.) dann habe ich mich eben umgeschaut (.) und habe ich eben von der jetzigen Firma die Chance gekriegt und die habe ich eben genutzt“ 833.

5.5 Kategorie 5: Geschlechtsspezifische und altersbedingte Unterschiede

5.5.1 Der/Die Vorgesetzte differenziert

B1 Auch in der Zukunftsplanung gibt es vom Dienstgeber aus spürbare Unterschiede. „Wenn du jung bist, verheiratet bist, lange in Beziehung bist, ist leider so, dass immer alle auf das Schwangerschaftsthema zurückkommen. Auch wenn es nicht immer offensichtlich ist, aber sie wissen, wenn du ein gewisses Alter hast, dass die nächsten drei Jahre und das wird bei uns in der Planung auf alle Fälle mit einbezogen“ 76. „Weil sie einfach, wenn du einen männlichen Chef hast, der geht mit einem Mann anders um“ 80. Als Beispiel gibt sie an: „Wir haben diskutiert wer wohin fährt. Ein Mann sagt nein. Wenn das Mädchen nein sagt, ist es eher, ja“ 82 und das beurteilt sie negativ 84.

B7 „Ja, also auf jeden Fall das Kinderkriegen, weil bei den Frauen, das muss man irgendwie einplanen“. Sie erkennt einen zeitlichen Einfluss 775 und sieht im Urteil von Männern dies auch als Entscheidungsfaktor: „Weil man Männern mehr zutraut oder weil man eben nicht das Risiko eingehen will, dass die Frau in Karenz geht“ 777.

B8 beurteilt das Thema Karenz und Karriere wie folgt: „Ja, für Frauen doch. Auf lange Zeit glaube ich, ist es schon, ahm, hemmend. Ich glaube da jetzt nicht, ah, da ist die Akzeptanz, vor allem es geht eher darum, dass die Frauen dann meistens nicht nur in der Karenz, sondern auch nach der Karenz, dann Teilzeit nur arbeiten. Und das lässt sich, meiner Ansicht nach, mit, mit einer beruflichen Karriere in dem Sinn, schwer vereinbaren oder kaum vereinbaren“ 1171. Zum Papamonat äußert

er sich hingegen folgendermaßen: „Kommt darauf an, wie das Unternehmen insgesamt ausgerichtet ist. Ich glaube schon, dass man Mitarbeiter damit motivieren kann, und dass sie deswegen auch nach der Babypause, oder wie auch immer man das sagen mag, motivierter sind und trotzdem ihre Leistung, ahm, gute Leistungen erbringen. Es bringt auch nichts, wenn der Mitarbeiter, (.) ja, ich glaube nicht, dass es unbedingt karrierehemmend sein muss“ 1167. Das liegt vor allem an der unterschiedlich stark eingeschränkten Verfügbarkeit 1178.

5.5.2 Wahrnehmung in der Gesellschaft

B1 sieht Unterschiede in der Wahrnehmung anderer Personen in ihrem Beruf in Bezug auf Geschlecht und Alter. „Respekt gegenüber einem Mann ist ganz anders“, „als JUNGE Frau nicht so wahrgenommen wie mein Kollege. Der ist drei Jahre älter und der ist ein Mann“ 70; „viel mehr Respekt vor IHM haben, als wie vor mir. Dass ich mich immer einen Schritt mehr beweisen muss“ 74.

B3 erkennt folgenden Unterschied: „Männer sind tendenziell glaube ich, vom Auftreten her selbstbewusster“ 333; „wirkt sich leider oft so aus, dass Männer schneller Karriere machen, beziehungsweise erfolgreicher sind“ und „tendieren zu sagen, ja, natürlich kann ich das, ja, selbstverständlich und dementsprechend (lächelt) durchaus auch schneller ernst genommen, sag ich, als eine Frau, die vielleicht tendenziell eher zögerlicher ist“ 335.

5.5.3 Wahrgenommene Unterschiede im Führungsverhalten

B2 würde unterschiedliches Verhalten von Führungspersonen bezogen auf ihr Geschlecht erkennen. Für Männer gilt aus ihren Augen folgendes „[Sie sind] offener gegenüber dem, dass sie andere fördern oder auf sie zugehen und Frauen eher, mh, mit den Kopf durch die Wand gehen“ 209 und „Mann sich eher zurückgezogen hat und die Frau eher konsequenter war. Also, dass die Frau da irgendwie mehr das Machtwort hat“ 209. Sie hat jedoch nur jeweils ein Beispiel parat und dies nicht generalisiert. Sie würde das wie folgt begründen: „Vielleicht die Rivalität, was da mitspielt“ 211.

B8 erkennt Unterschiede auf dem Weg zur Karriere zwischen Männern und Frauen: „Dass, dass Männer schneller handeln. (..) ahm, weniger die, die Risikofaktoren abschätzen (.) ah, Frauen, glaube ich, VIEL mehr eine Rundumsicht haben. Auch stabiler dafür in Führungspositionen sind. (.) Männer, glaube ich auch, dass sie (.) oftmals viel durch Kommunikation, (..) ahm und, und so ein bisschen Direktheit, Selbstüberschätzung, wie auch immer, ahm, mit ein bisschen narzisstischer Ver-

anlagung, nicht alle; aber es gibt sicher einige, ahm die ihre Karriere dadurch besser erreichen. Und Frauen sind, glaube ich, eher überlegter, (.) ahm eher Risiko, (..) ah (.)scheuer vielleicht. Aber wenn sie sich dann entscheiden, mit, ahm, mit viel mehr Wissen und Rundumsicht und viel genauer sich das alles überlegt haben. Bei Männern glaube ich, geht das viel schneller. Da (..) ja. Die setzen schnell die Taten, kurz und bündig“ 1151.

B9 „Frauen, wenn sie sich irgendetwas in den Kopf setzen und durchsetzen wollen, die arbeiten mehr mit den Ellbogen. Also die lassen sich noch weniger abbringen davon als ein Mann“ 919.

Er nennt das Umfeld als ausschlaggebenden Punkt für einen möglichen geschlechtsspezifischen Antrieb: „Ich kann es mir nur vorstellen, also ich merke es, dass manche Frauen sich eben in der männerbezogenen Welt durchsetzen wollen und deshalb eine Führungsposition beziehungsweise eine leitende Stelle erreichen wollen“ 911.

B10 erkennt einen Unterschied im Beweggrund: „Vielleicht mehr gehaltsmäßig für die Männer“ 1033 und bei Frauen: „Quasi, weil sie doch mehr Ansehen dadurch erwarten“ 1037. Der Grund dahinter ist folgender: „Die Frauen (...) vielleicht, dass sie sich irgendwie beweisen müssen, wenn sie vielleicht, ahm (.) sagen wir in unserer Sparte eher, ahm (..) die etwas Technisches ist, etwas Elektronisches, dass sie da vielleicht den Anreiz sehen. Sagen, dass sie das auch schaffen oder in dem Gebiet genauso gut sind, wo eigentlich hauptsächlich Männer arbeiten“ 1039.

5.5.4 Wahrgenommene Unterschiede, die das eigene Verhalten steuern

B4 erkennt keine großen Unterschiede 446; als kleinen Unterschied gibt er an: „Ja, zwischen 25 und 35, in der heutigen (.) Welt, will man meistens Familie gründen, (..) und das kann halt im Moment nur eine Frau“ 448 Er/Sie meint dazu aber: „Nein, das kann nur verzögernd sein, hinderlich nicht. (...) Dafür hat der Mann ja das Bundesheer“ 450.

B5 gibt an, aufgrund seines Alters eine Entscheidung getroffen zu haben. „Ich bin jetzt ein junger Mensch. Ich möchte den Schritt wagen. Ich möchte Karriere machen“ 503. „Ich glaube einfach, sie, sie verschieben sich etwas. Weil es, als junger Mensch, wenn du frisch von der Uni kommst, ahm, sag ich mal so, da hast du gerade Blut geleckt in der Welt, in der Wirtschaft und da möchtest halt durchstarten. Ich sag jetzt, ich sag jetzt nicht, wenn man ein bisschen älter ist, dass man dann

abgestumpft ist, aber ich sag halt, mit dem Alter kommt dann eine gewisse Reife“ 505.

Er gibt folgende Unterschiede zwischen Männern und Frauen an: „[Es] gibt sicher unterschiedliche Branchen, wo, ahm, wo sich ah Frauen schwerer tun, beziehungsweise Männer schwerer tun. Und auch natürlich, sag ich einmal, Positionen“ 537.

B6 sieht folgende Unterschiede zwischen Frauen: „Karrierefrauen habe ich eher, irgendwie eher die Erfahrung gemacht, dass sie sich am Anfang zuerst die Karriere aufgebaut haben und dann erst die Kinder“ 680.

Er erkennt im Reifegrad einen Unterschied beim Treffen von Entscheidungen: „War jetzt mit Leben/Lebensreife gemeint, weil man auch schon eine entsprechende Lebenserfahrung hatte. (.) Ich merk es ja auch bei mir selber auch, bei gewissen Dingen geh ich anders damit um, weil ich gewisse Erfahrungen gemacht habe“ 684; „Das Alter nicht, ah, es gibt sich nur aufgrund der Zeit, die man hat, um Erfahrungen zu sammeln. (..) Es ist nur das Ergebnis, das sich automatisch mit ergibt“ 688.

5.6 Kategorie 6: Sonstige Themen

5.6.1 Erste Entscheidungen Richtung Karriere

B3 gibt folgende Entscheidungspunkte an: „Es fängt an in der Schulausbildung, es fängt an, dass man sich dazu entscheidet eine, eine höhere Schule zu machen, keine Lehre zu machen. Dann ein Studium zu machen im Anschluss an die Schule. Und mit der Studienwahl natürlich fokussiert man sich schon sehr stark auf einen Karriereweg und dann, ja, natürlich die, die Entwicklung innerhalb der Firma und jetzt eben die Zusatzausbildung“ 309. Jedoch war es bei ihr so: „Meine Studienwahl zum Beispiel war jetzt nicht aus der tiefsten Überzeugung heraus, sondern die war so ein bisschen eine Verlegenheitsentscheidung, wo ich mit 18 einfach nicht genau gewusst habe, in welche Richtung ich mich festlegen will. Und da ist dann die Frage, wenn man sich das vorher vielleicht konkreter überlegt, das mit 18 vielleicht schwieriger ist als mit 30“ 329.

Sie erklärt noch, dass man auch später noch Entscheidungen korrigieren kann, um sein Ziel zu erreichen, dass man „noch immer seine Richtung wechseln oder verändern kann. Ich glaube, dass man immer noch eine zusätzliche Ausbildung machen kann“ 331.

- B4 sieht den Schritt schon vor der ersten Berufstätigkeit: „Bevor ich überhaupt zum Arbeiten angefangen habe. Wo ich mich dazu entschlossen habe, von Leoben in die HTL in Kaindorf zu gehen. Und da auch den beschwerlichen Weg (lächelt) von vier Stunden pendeln am Tag aufzunehmen, damit man eine gescheite Ausbildung hat“ 377.
- B5 sieht die ersten Schritte für die Karriere bereits in der Schullaufbahn: „Über das ganze Leben lang und das war schon, sag ich mal, also die ersten Schritte in der/ im Zuge der Schulausbildung. Welchen Weg da man, man einschlägt. Macht man eine höher bildende Schule oder macht man eine Lehre und bei mir war es definitiv schon mal, die ersten Schritte waren sicher im schulischen Bereich, wo ich gesagt habe, ich mache eine höher bildende Schule mit Matura und dann weiterführend das Studium“ 491.
- B7 hatte seit dem Kolleg ein Ziel. „[Ich] habe immer so ein schwammiges Ziel verfolgt und dann halt geschaut, wie es sich ergibt. Also, ich habe jetzt nicht unbedingt, na doch. Seitdem ich ins Kolleg gegangen bin, also die letzten zwei Jahre war mein Wunsch in den Einkauf zu gehen“ 730. Diese Entscheidung wurde durch Interessen in ihrer Kindheit beeinflusst: „Ja, Mode ist so mein Hobby gewesen, und (.) Wirtschaft, das BWL habe ich halt angefangen, weil ich eigentlich, (..) irgendetwas organisieren wollte (lächelt). Das war so mein Grundgedanke. Als Kind, quasi noch“ 732.
- B9 hat „während der Berufsschule schon angefangen. (..) Vorher war ich nie der, der was gesagt hat, uh, ich brauche die besten Noten und so weiter. (.) Und in der Berufsschule ist irgendwie der Ehrgeiz gekommen, wo ich gesehen habe, das führt alles zu einem Ziel, das was ich mir selber setze“ 827. Für ihn ist die Ausbildung ein wichtiger Schritt, jedoch reicht dies alleine nicht: „Weil nur die Ausbildung bringt einen nicht viel weiter, sage ich einmal. Man muss sich schon beweisen“ 811.

5.6.2 Einstellung zur Veränderung

- B1 Veränderungen sind für sie positiv. „Ich habe jetzt einen eigenen Arbeitsbereich, ich kann überall das Beste rausholen. Das heißt, ich sehe immer darin eher eine Weiterentwicklung. Oder dass ich irgendwo aufgestiegen bin, wenn ich einen anderen Bereich hab“ 62.
- B2 beschreibt den Wechsel in ein anderes Unternehmen folgendermaßen und geht davon aus, dass es bei einem erneuten Wechsel wieder so ist: „Dann wäre es

wahrscheinlich wieder dasselbe, dass man sich am Anfang ganz einfach unsicher fühlt“ 159, jedoch differenziert sie je nach Position, ob das erlaubt sein sollte: „Es kommt, glaube ich, auch auf die Position an. Also, wenn man gleich irgendwie als Führungskraft wo einsteigt, dann muss man halt schon von Anfang an ein bisschen taffer sein“ 161.

Sie erkennt die notwendige Tatsache von Veränderung: „Eine Organisation muss sich ständig verändern, es, eine Organisation steht immer vor neuen Herausforderungen, muss sich auch weiterentwickeln, weil wer stehen bleibt, der hat schon verloren“ 171.

B3 erkennt Unterschiede von Veränderungsphasen zwischen Personen als „bisschen eine Einstellungssache. Ich glaube es ist ein bisschen, ob man Änderungen als positiv oder als negativ betrachtet, ob man sagt, ich mag es nicht, wenn sich Dinge verändern oder ob man sagt, ich schau es mir einmal an und überleg mir dann, wie man damit umgehen kann“ 299.

B6 ist der Meinung, das Umfeld bestimmt mit, wie man Veränderungen annehmen kann. Der Einfluss des Umfelds ist gegeben: „Doch einen sehr erheblichen. Weil man kann sich, wenn alle um einen herum sehr, sehr viel Angst verbreiten oder sich versucht, vor etwas absolut abzuschotten oder zu wehren, man kann sich dem nicht ganz verschließen“ 662.

B5 gibt an, Erfolg ergibt sich durch folgende Eigenschaften: „ehrgeizig; motiviert, ist er für Fortschritt, also fürs Weiterkommen, nicht für Stillstand. Ist einfach die, und auch die persönliche Einstellung“ 487 (Wiederholung bei Einstellung/Persönlichkeit).

B9 gibt an, die Anzahl von ähnlichen Veränderungen hat Einfluss auf die Gefühlslage. „Je öfter man den Prozess, etwas Neues anzufangen, wiederholt, umso gewohnter wird es für einen. (..) Also, es ist wie überall im Leben. (..) Je öfter etwas ist, desto weniger Angst hat man davor“ 881.

B10 setzt sich keine konkreten Ziele, um Erfolg sicherzustellen: „Ich bin eigentlich unvoreingenommen hingegangen. Also, ich habe es/ Also mal schauen (.) also jetzt nicht mit irgendeinem konkreten Ziel oder so. Mir war nur wichtig, dass eben, ahm (.) dass die Tätigkeit für sich passt und das Umfeld und die Kollegen“ 994.

In Veränderungen ist der Zugang ausschlaggebend: „Man muss sich dann einfach, ahm, trauen oder einfach (.) mit der Situation, die, die quasi offen, begegnen. Man muss dann eh quasi das, das Beste dann daraus machen. (..) Also, zuerst sicher

immer skeptisch, aber nachdem man sich damit befasst hat (.) glaube ich, kann man sicher überall etwas Gutes raus holen“ 1011.

5.6.3 Ambivalenzen und Nachteile von Karriere

B2 würde für einen Job mit einer Perspektive, der „Spaß macht und wo ich merke, dass ich mich weiterentwickeln kann oder in diese Richtung, [...] auch umziehen“ 129.

„mehr Verantwortung. (.) ahm (.) auch, ahm, weniger Freizeit vielleicht, ahm, weil man doch mehr Zeit fürs, ah, für den Beruf aufwenden muss“ 117.

B4 wiegt ab zwischen Zeit und Geld. „Oder ich muss mich einschränken in meiner, in meinem täglichen Umfeld (.) und schauen, dass ich günstiger lebe (lacht). Das macht man, nimmt man vielleicht auch in Kauf, wenn, wenn einem der Job zu 100 % passt. (..) Und das war auch ein Grund, warum ich die letzten zwei Jahre nicht reklamiert habe, dass ich mehr Geld haben will. Ich habe meine zwei Monate Karenz gekriegt, ich habe meine Freizeit, die ich haben will. Ich bin dahin, wenn ich sage, ich bin an dem Tag daheim, das lass ich mir auch nicht nehmen und wenn daheim irgendetwas ansteht, ist mir egal was in der Firma ist, dann bin ich daheim und solange das funktioniert, nehme ich auch in Kauf, dass ich deutlich weniger verdiene“ 465.

B5 verzichtet auf Karriere (Definition 477), um erfolgreich (Definition 483) zu sein: „Verantwortung, nehme ich die Beförderung an zum Prokuristen, ja oder nein. Gehe ich in einen Bereich, wo wirklich nicht meine Stärken liegen, einfach, dass ich sage, ich mache Karriere oder sag ich, ich bleib auf dem Level und mache vielleicht DAS und warte, dass, dass es Spaß macht. Das war sicher eine der relevantesten Entscheidungen“ 501.

B10 erkennt Nachteile bei einer Karriere: „Karriere, natürlich kann das auch bedeuten, glaube ich, dass man viel mehr Zeit in der Firma verbringt, dass vielleicht das Privatleben ein bisschen leidet. (..) Könnte sein (.) dass man vielleicht auch von den Kollegen irgendwie so als, nur Karrieremensch oder irgendwie so, so (.) Also nicht mehr gleich angesehen wird. (..) denke ich mir“ 1027. Er glaubt, dass es trotzdem angestrebt wird: „Dass man einfach wirklich sagt, man geht zur Arbeit hin, man sieht keine (.) keine wirkliche Freude oder Interesse daran. Dass man sagt, man braucht jetzt wirklich so eine Veränderung oder so eine Karriere. Dass er sagt, dass ihn das pusht und dass man wirklich wieder jeden Tag wieder gerne und engagiert in der Firma ist“ 1029.

5.6.4 Sonstige Themen ohne Kategorie

B2 Für B2 ist Führung nicht mit Erfolg gleichzusetzen, denn man kann „auch ohne Führungsposition erfolgreich sein. Indem man sich einfach klare Ziele setzt, für seinen Aufgabenbereich, und dann auch das Output sieht und ja, weiß für sich, ja, das habe ich jetzt gut gemacht. Also es muss nicht immer gleich mit Führung einhergehen“ 123. Dies wiederholt sie zum Schluss erneut: „Nicht jede Führungsperson ist per se eine gute Führungsperson und geht auch gleich mit Erfolg einher“ 219.

B6 gibt an, bis zu einem gewissen Grad von außen unterstützen zu können: „Klar machen, dass sie selbst dafür verantwortlich sind. Dass man nur als, nur als Spiegel oder als Motivator agieren kann, aber um den Erfolg (..) wirklich zu erbringen, da ist jeder selber dafür verantwortlich.“ 632 Wichtig dabei ist jedoch: „Er muss auch wollen, ja. Er muss zuhören und er muss dann eh, mehr oder weniger eine Art Selbstreflexion machen. Aufgrund dessen, wie man mit ihm umgeht, kann er das ja. Das kann man vielleicht noch bestärken, indem man ihn motiviert, positiv bestärkt, (.) ah, nur darf man ihn auch nicht überfüttern, weil, ah, sonst glauben sie, sie können alles zersprengen. Das ist dann auch nicht unbedingt kontra/ es ist kontraproduktiv. Aber um ihm zu beweisen, er hat einen Rückhalt, er kann es und er wird es schaffen“ 634.

B8 erkennt eine Veränderung beim allgemein gültigen Karrieregedanken: „Für mich ist halt Karriere nicht unbedingt dieser typische Karriereaufbau mit der Hierarchie. Das ist, glaube ich, das was ein bisschen schwierig ist, vielleicht das, was man allgemein typisch als Karriere versteht. Im, ja. (..) Ich glaube auch, das Karrierekonzept verändert sich“ 1077.

„Karriere ist jetzt nicht gleich bedeutet mit, mit monetärer Vergütung und hierarchischer, ah, hierarchischer Ebene, dass man hierarchisch im Unternehmen hoch angesiedelt ist. Sondern, dass man Karriere hat, in der man Beruf und Freizeit kombinieren kann, und, und die Karriere vielleicht auch schafft, wenn man sagt, oh, ich arbeite nur Teilzeit und bin zufrieden und happy, und dass das auch schon oftmals eine Karriere ist (lächelt), ah ja. Ich glaube es ist ein Wandel.“ 1079. Dies erkennt sie dadurch: „Karriere, glaube ich, definiert jeder für SICH. Ich glaube, diese typische Karriere, wie man sagt von früher, die Karriereleiter hinauf, ich glaube, das wird, das wird für viele Leute oder halt in der heutigen Zeit, immer, (.) gar nicht mehr SO extrem wichtig. Also, ich merke es in meiner Arbeit. Da sind die Leute, gehen in Väterkarenz, machen den Papamonat. Also, die sind/ und unsere

Firma unterstützt das und sie wollen, also sie wollen das auch, und gehen auch zeitig. Und am Freitag um 14:00 Uhr ist keiner mehr im Büro. Die gehen alle um zwölf, soweit es die Arbeit halt möglich macht. Aber, (.) ahm, ja, es ist ein Umdenken da. (.) Es gibt (.) viele Kollegen auch, die, (.) die gerne auch (.) bei der Familie sind oder einfach ihre Freizeit genießen mit Freunden. Also, es ist die Arbeit nicht mehr an erster Stelle und das (.) finde ich auch ganz gut so“ 1163.

„Ich glaube auch, dass man vielleicht Karriere auch erst später machen kann. Dass das jetzt gar nicht sein muss, ah, mit jungen Jahren. Es ist relativ altersunabhängig, glaube ich. (.) Ich glaube auch, vielleicht mit der richtigen Zeit, am richtigen Ort, mit den richtigen Skills“ 1125.

B9 Langfristigkeit geht bei Entscheidungen vor Kurzfristigkeit: „Man darf zum Beispiel nicht einfach alles aufgeben aus einer Laune heraus. Man soll sich das alles gut überlegen“ 870.

Zufriedenheit sorgt für Stillstand: „Wenn einer sich zufrieden gibt, mit dem was jetzt schon ist, dann wird auch nichts anderes aus ihm werden“ 885.

Er setzt Ziele überlegt: „Also, ich sage einmal, kleine Ziele setzen. Bei mir war es als allererstes einmal, dass ich eben die Ausbildung habe, das war der erste Schritt. Weil ohne Ausbildung kriegt man nicht die Chance auf einen neuen Job“ 927.

6 Diskussion

Die Diskussion wird mit einer Interpretation der Ergebnisse und einem Literaturreblick eingeleitet. Ziel dabei ist, einzelne Informationen im Literaturkontext einzubetten und dadurch Bestätigungen beziehungsweise neue Überlegungen und Handlungsempfehlungen zu finden. Diese Punkte werden im Anschluss im Kapitel Resümee und Ausblick verdichtet.

6.1 Interpretation der Ergebnisse und Rückblick zur Literatur

Bei der Interpretation der Ergebnisse wird ein induktives Vorgehen gewählt. Einzelne Erfolgsvariablen und weitere Fokuspunkte werden mit generellen Ansätzen in der Literatur verglichen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 197). Als Resultat entstehen aus den Einzeldaten Verallgemeinerungen, die durch weitere Forschungen untersucht werden könnten, um zu weiteren Ergebnissen zu kommen.

Um eine Übersicht über die Ergebnisse zu bekommen, wurden sie in zehn Unterpunkte gegliedert. Die themenrelevantesten Interviewinhalte wurden zu zehn Unterpunkten geclustert. Die jeweiligen Inhalte und Begründungen werden im Anschluss an die Darstellung näher erläutert.

1. Thema Karriere: Dieser Punkt beinhaltet die positiven und negativen Aspekte von Karriere. Ein Schwerpunkt wird auf das Wort „Verantwortung“ gelegt. Negativ ist die scheinbar darunter leidende Freizeit.
2. Thema Erfolg und Verhalten: Erfolg kann im Berufs- und Privatleben stattfinden. Eine Karriere muss nicht unbedingt auch Erfolg bedeuten. Es findet eine nähere Betrachtung der Statements in Bezug auf die Einflussfaktoren auf das Verhalten nach Rosenstiel statt.
3. Thema Einfluss von dem/der Vorgesetzten: Je stärker der Wunsch auftritt zu gefallen, desto weniger werden anderweitige Karriereoptionen in Erwägung gezogen.
4. Thema Dissonanztoleranz: Mitarbeiter/innen und Führungskräfte haben mehr als nur ein Ziel im Berufsleben. Die Befriedigung dieser Ziele sorgt für Erfolg.
5. Thema Beurteilung von Veränderung: Es wird versucht, personenbezogene Vorteile hervorzuheben und nicht nur jene Vorteile aufzeigen, die für das Unternehmen wohltuend sind.
6. Thema intuitive Entscheidung: Die intuitive Entscheidung steht der rationalen Entscheidung gegenüber.
7. Thema Kolleg/inn/en und Familienstand: Beide sind relevante Einflussfaktoren, die als Motivator agieren oder blockieren können.
8. Thema relevante Entscheidungen für die Karrierelaufbahn: Dieser Punkt beinhaltet beispielsweise das Thema Ausbildung.
9. Thema Einfluss des Reifegrades und geschlechtsspezifische Unterschiede: Erlebte Situationen scheinen zukünftige Entscheidungen besonders stark zu prägen.
10. Thema Zielfokussierung: Es ist unklar, ob Ziele oder der Veränderungswunsch der aktuellen Situation eher als Antriebe gelten.

Zusätzlich wird ein Rückblick auf die Ergebnisse des Pretests durchgeführt.

6.1.1 Thema Karriere

Eine erste Sichtung hat ergeben, dass die Interviewpartner/innen beim Gedanken an Karriere und Erfolg eine Unterscheidung definieren. Karriere wird beispielsweise wie folgt erkannt:

- „Führungsverantwortung, Personalführung, Fachführung“ 115.
- „finanzielle Unabhängigkeit und freie Zeiteinteilung, inklusive verantwortungsvoller Position“ 477.
- Auch der „Faktor Gehalt“ 571 wird mehrmals erwähnt.

Sehr auffällig dabei ist die mindestens einmal pro Interview genannte Nennung des Wortes Verantwortung. Alle Interviewteilnehmer/innen verbinden Karriere mit dem Wort Verantwortung, wobei es zwischen den Personen Unterschiede in der konkreten Verwendung des Wortes „Verantwortung“ gibt. Verantwortung kann nach der Interviewpartnerin B2 in Kategorien getrennt werden:

- „Karriere bedeutet für mich, ah, ein nächster Schritt in eine höhere, sagen wir es, höhere Ebene oder mit mehr Verantwortung. Eventuell Führungsverantwortung, Personalführung, Fachführung, ahm, diese Richtung“ 115.

Des Weiteren scheint Verantwortung durch durchgeführte Taten „**VERANTWORTUNG zu übernehmen**“ 571, durch die Übernahme einer Position „eine leitende auch Rolle zu übernehmen“ und durch den Vergleich innerhalb einer Gruppe „das liegt bei jedem selber, ah. Verantwortung hat eigentlich jeder Mensch, egal was er macht (lacht). Aber, (...) ich sage einmal, manche haben mehr Verantwortung und manche weniger“ 871 zu entstehen.

Dies spiegelt sich in der Literatur wider. Verantwortung wird mit dem Karrierebegriff in Verbindung gebracht (Spieß & Winterstein, 1999, S. 35f.).

Karriere wird überwiegend mit positiven Faktoren in Zusammenhang gebracht und scheint somit erstrebenswert:

- „Möglichkeiten und Chancen in der Firma“ 968.
- „nicht immer das gleiche, sondern immer anspruchsvolle Tätigkeiten“ 2.
- „Zufriedenheit“ 8 und „als Karriere bezeichnen, wenn man sich da FIT fühlt“ 219.

Wenn es negative Seiten gibt, stellen sich diese in Form von Zeitinvestition in den Beruf dar „weniger Freizeit vielleicht, ahm, weil man doch mehr Zeit fürs, ah, für den Beruf aufwenden muss“ 117.

Somit wäre es auf den ersten Blick für das Wohlbefinden erstrebenswert, wenn Personen eine Karriere im Beruf erleben.

Als erste Handlungsempfehlung könnte ein/e Personalverantwortliche/r aufgrund der soeben dargestellten Daten folgendes weitergeben:

„Die Verantwortung des/der jeweiligen Mitarbeiters/Mitarbeiterin sichtbar machen, um in Folge Karriere spürbar zu machen.“

Dies ist ein förderlicher Faktor, der unter anderem zur Mitarbeiter/innenbindung an das Unternehmen beitragen kann. Dazu gehört nicht nur, dem/der Mitarbeiter/in Personal zu unterstellen, sondern dies kann genauso durch das aufmerksam machen auf die Bedeutung seiner/ihrer Tätigkeiten geschehen. Er/Sie trägt Verantwortung für etwas Besonderes.

6.1.2 Thema Erfolg und Verhalten

Erfolg wird im privaten und beruflichen Bereich erkannt:

- *„Ich sehe Karriere nicht im Arbeitsumfeld, sondern auch im privaten Bereich“ 477.*
- *„Also erfolgreich, hätte ich jetzt gesagt, ist im Privaten für mich jetzt, dass meine Beziehung jetzt schon so lange gut funktioniert“ 982.*
- *„Erfolgreich kann man auch sein, wenn man einen tollen Gemüsegarten daheim hat“ 748.*
- *„für sich weiß, ja das habe ich jetzt gut gemacht. Also es muss nicht immer gleich mit Führung einhergehen“ und einmal wird dies als Voraussetzung für Karriere benannt: „Die Arbeit muss einen erfüllen, und dann glaub ich, kann man auch Karriere machen“ 12.*

Diesen Zitaten entgegengestellt gibt es ebenso Fälle, in denen Karriere aufgrund objektiver Faktoren vorhanden ist, die Interviewpartner/innen jedoch dies nicht als erfolgreich benennen:

- *„Nicht jede Führungsperson ist per se eine gute Führungsperson und geht auch gleich mit Erfolg einher. Viele werden nach wie vor in diese Rolle rein gedrängt, obwohl sie gar nicht dafür geeignet sind oder (.) ahm, das überhaupt wollen“ 219.*
- *„Vielleicht hat man das auch nicht freiwillig übernommen, die Position, sondern auch, ahm (..) quasi, das machen müssen“ 1051.*
- Um erfolgreich zu werden, gibt es laut B4 einen ausschlaggebenden Punkt:
„Ohne die soziale Kompetenz funktioniert es nicht. (...) Da kann die fachliche, (.) fachliche, das fachliche Wissen noch so groß sein“ 457.
- *„Erfolgreich ist für mich eine Person, die Visionen hat und diese irgendwie, eh, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln kann, (.) ahm, und gemeinsam an einem Strang ziehen, also die Mitarbeiterinnen mitreißen kann“ 121.*

Es sprechen nun zwei Ansätze gegen die Behauptung, Führungspersonen gelten pauschal auch als erfolgreich. Der eine Ansatz entsteht dadurch, dass der Wunsch und die Absicht fehlen, die Rolle einzunehmen und die Personen gedrängt werden. Der andere Ansatz zielt auf die fehlende soziale Kompetenz ab, die nach Aussagen der Interviewpartner/innen ausschlaggebend für Erfolg in einer Führungsrolle ist.

Im folgenden Schritt wird ein Abgleich der Literatur zum Schlüsselfaktor *Wunsch* durchgeführt.

Einer von vier Faktoren, der für das Verhalten ausschlaggebend ist, ist nach Rosenstiel (1992, S. 48f.) das individuelle Wollen. Da dieses in Wechselwirkung mit den in Absatz 2.3.1 genannten Faktoren steht, könnte es dafür ausschlaggebend sein, dass das Verhalten einer Führungsperson, wie es heutzutage von der Gesellschaft gefordert wird, nicht immer in dieser Form ausgeführt werden kann.

Auffällig ist, dass die Rolle anscheinend ausgeführt wird, obwohl diese Komponente fehlt. Das Verhalten wird jedoch nicht als ein sozial erwünschtes Verhalten beurteilt. Das wirft die Frage auf, ob, wenn eine der von Rosenstiel definierten Komponenten fehlt, das Verhalten ausgeführt werden kann, jedoch nicht in einer allgemein gewünschten Form auftritt. Damit könnte hinterfragt werden, inwieweit die vier Komponenten (soziales Dürfen und Sollen, die situative Ermöglichung, individuelles Wollen, persönliches Können) wirklich ausschlaggebend für das Auftreten von Verhalten sind. Womöglich müssen die vier Faktoren vorhanden sein, um das Verhalten, in voller sozialer Erwünschtheit und Perfektion, darzustellen.

Daraus ergibt sich folgende Schlussfolgerung:

Ein/e Personalist/in sollte regelmäßig die vier Faktoren nach von Rosenstiel hinterfragen und bei Mängeln gemeinsam mit der Führungskraft nach Verbesserungen streben.

Somit könnte, je nach Veränderungsmöglichkeit des Faktors, Erfolg in einer Führungsrolle ermöglicht werden. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass die vier Faktoren nicht nur in Form einer Selbstbeurteilung geprüft werden, sondern dass sie einer externen Begutachtung unterzogen werden. Diese Begutachtung könnte für eine Person in Form eines 360-Grad-Feedbacks erfolgen. In dieser Art von Feedback geben unterschiedliche Gruppen zu den Kompetenzen einer Person Rückmeldung. Als Resultat könnte diese Person die eigene Beurteilung, besonders das persönliche Können, neu überdenken (Blum & Zaugg, 2009, S. 67).

Darüber hinaus werden die weiteren Faktoren nach Rosenstiel begutachtet:

In Entscheidungen gibt es gemäß den Interviewpartner/innen Faktoren, die die situative Ermöglichung eingrenzen. Beispielsweise wird das dargestellt mit folgenden Aussagen:

- *„der Arbeitsmarkt, ist ziemlich schwierig, was Passendes zu finden“ 845.*
- *„glaube ich schon, dass man, und vor allem mit Interesse an seinem Job, seine Karriere schon beeinflussen kann. Ahm, wenn es die Rahmenbedingungen zulassen“ 1125.*

Der Faktor Glück und Pech wird des Öfteren erwähnt:

- *„Manche haben einfach mehr Glück und manche haben mehr PECH“ 754.*
- *„Da gehört Glück auch dazu. Dass man eben die Chance kriegt, bei einer Firma“ 845.*
- *„Weil ich eben ein Glück gehabt habe, dass es dann auf Anhieb so gut gepasst hat“ 1009.*

Wenn Pech und Glück als Attribution angesehen werden, müsste hinterfragt werden, wie Glück und Pech interpretiert werden. Objektiv gesehen würden Glück und Pech external, labil und unkontrollierbar sein. Das könnte jedoch in der eigenen Betrachtung anders sein. Durch Glücksrituale, Glücksstifte oder ähnliches könnten die Interviewpartner/innen dies als internal und kontrollierbar betrachten. Das führt zugleich zum Gefühl von Kontrolle. Die subjektive, nicht tatsächliche Kontrolle spielt dabei eine Rolle.

Ein Glücksritual könnte es sein, am Abend bewusst auf positive Erlebnisse zu fokussieren, um mehr Glück zu empfinden. Daraus entstehende Vorteile können Entspannung und Ausgeglichenheit sein (Bilinski, 2010, S. 209).

Nach Frey und Jonas (2002, S. 14f.) ist vor allem das subjektive Gefühl, Kontrolle über eine Situation zu haben, ausschlaggebend. Aus den Interviews lässt sich nicht direkt erschließen, ob die Gesprächspartner/innen in den angesprochenen Situationen, in denen Glück oder Pech empfunden wurde, Kontrolle hatten. Sollte ein Kontrollverlust erlebt werden, könnte dies gemäß Literatur (Frey & Jonas, 2002, S. 13) zu einem Bedürfnis nach Wiederherstellung von Selbstbestimmung in Form von Kontrolle führen.

Manchen situativen Faktoren wird jedoch entgegengearbeitet: *„Ich hab ein Studium gewählt, welches etwas breiter gefächert ist. Im, im wirtschaftlich, technischen und im IT Bereich“ 497.*

Eine weiterer Faktor nach von Rosenstiel ist das persönliche Können. Dies beeinflussen die Interviewpartner/innen gemäß ihrer Beurteilung bewusst: *„Den Umgang mit*

Menschen, das kann ich selber steuern. Weil das sind Dinge, das ist eben die Fachkompetenz, die kann ich selber lernen“ 51; „gegenseitiges Lernen, Austausch, man kommt auf neue Ideen“ 203; „allererstes einmal, dass ich eben die Ausbildung habe“ 927, „spezifische Ausbildung bringt mich weiter auf meinem Karriereweg.“ 263. Es handelt sich hier um eine primäre Kontrollstrategie, bei der direkter Einfluss auf das Ergebnis beziehungsweise die Geschehnisse genommen werden kann. Durch die Erlernung neuer Fertigkeiten werden positive Ergebnisse ermöglicht (Frey & Jonas, 2002, S. 17).

Auch zum Faktor „Soziales Dürfen und Sollen“ konnte aus den Interviews ein Schluss gezogen werden:

„Mhm, nein, er hat positiv reagiert. Ich muss ja dazu sagen, dass ich erst im Unternehmen bin seit einem Jahr. Ahm, das ist dann natürlich ein kleiner Zeitraum, um abzuwiegen, wo liegen meine Stärken. Nach einem Jahr ist das, glaube ich, schwierig, auch vom Vorgesetzten, das in Erfahrung zu bringen. Man lebt sich einmal ein in die Unternehmenskultur. Man passt sich mal an und in weiterer Folge, (.) ahm, sieht man dann eh immer mehr oder weniger die Stärken und, ja (.), also das war, ist gut aufgenommen worden, und, ahm, ja“ 1107.

Die Interviewpartnerin B8 strebte bereits nach kurzer Zeit eine Veränderung an. Der Glaube daran, dass dies zu früh sei und nicht erwünscht ist, hielt sie beinahe davon ab, ein Gespräch zu suchen. Sie empfand dabei Unsicherheit in Form von Skepsis: *„Meine Skepsis. Dass er das vielleicht ein bisschen schlecht aufnehmen könnte“ 113.* Diese Mutmaßung geschah ohne externen Einfluss, sondern aufgrund ihrer persönlichen Einstellung zum Gespräch: *„Befürchtung vorab einmal“; „eigentlich hat sie sich für die ursprüngliche Position beworben“ 113.*

Sie wog jedoch ab und entschied sich gegen die nachteiligen Argumente aufgrund eines internen Antriebs: *„Will ich mehr machen als, als nur diese Stellenbeschreibung hergibt. Oder was das Unternehmen von mir verlangt und ich glaube, dass (.)/. Man kann sich weiterentwickeln in jeglicher Hinsicht und das war natürlich ein Grund, wo ich sage, ich kann mehr“ 1121.*

6.1.3 Thema Einfluss durch die/den Vorgesetzte/n

Ein scheinbar wesentlicher Faktor, ob Karriereentscheidungen im Unternehmen gelebt werden und der/die Mitarbeiter/in erfolgreich sein kann, scheint der/die Vorgesetzte zu sein.

- *„Direkte Vorgesetzte, ahm, wie das Verhältnis zueinander ist und ob er dich fördert, ob er in dir etwas sieht, ob er dich auch vielleicht ab und zu lobt (lacht) und sagt, das hast du gut gemacht. Also, ich glaube das trägt schon zum Erfolg bei, ja“ 193.*
- *„Wie offen man sein kann. Es kommt auch darauf an, wie das Verhältnis ist zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Und in welchen, ob das Unternehmen auch das fördern will“ 1129.*
- *„Etwas ändern möchte. In der Arbeit dann einfach darüber sprechen. Natürlich immer vorausgesetzt, (..) die Führungskraft (..) ist dazu (..) bereit oder ist auch die richtige Führungskraft dafür. Die Verständnis dafür hat“ 1159.*
- *„Zu dem Punkt, wo es um die Vorgesetzten geht, wie viel Einfluss die haben können. Ahm (..), das wird, das wird wirklich völlig unterschätzt. Was der richtige Vorgesetzte, ahm, in einem Menschen auslösen kann. Im Positiven wie im Negativen“ 200.*

Aus diesen Interviewausschnitten wird eine Abhängigkeit vom/von der Vorgesetzten ersichtlich. Die Führungskraft kann durch ihre Worte Anerkennung, welche zu Stolz führen kann, ausdrücken. Im Affekt-Erregungs-Modell nach McClelland, Atkinson, Clark und Lowell (1953, zitiert in Kirchler & Walenta, 2005, S. 331ff.) gibt es die Annahme, dass durch die emotionale Erfahrung, die die Person durchlebt, ein Motiv erlernt werden kann, wenn Stolz empfunden wird. Somit könnte ein Antrieb nach dem Wunsch, Anerkennung zu bekommen, entstehen.

Für Karriereentscheidungen könnte dies bedeuten, dass der Wunsch, der Führungskraft zu gefallen, ein wesentlicher Einflussfaktor auf Entscheidungen sein kann. Dies gilt besonders für Entscheidungen, die einen Unternehmenswechsel, einen internen Aufstieg oder eine Erweiterung des Aufgabenbereichs beinhalten.

Da stellt sich nunmehr die nächste Frage; ob Personen, die der Führungskraft weniger Bedeutung schenken, eher bereit sind, das aktuelle Unternehmen für ihre Karrierewünsche zu verlassen. Speziell fällt dabei der Interviewpartner B4 auf. Er erkennt die Chancen außerhalb seines aktuellen Unternehmens: *„Wenn es dort in der Firma, wo ich bin, nicht funktioniert, habe ich noch immer die Chance, dass ich wechsle. (..) Also, das kann mir keiner erzählen, dass er die Ziele nicht erreicht hat, wenn er sie wirklich erreichen wollte“ 428.*

Dies führt zur nächsten Schlussfolgerung:

Es könnte sein, dass je mehr Anerkennung eine Person von ihrer Führungskraft erwartet, desto weniger sie Karrieremöglichkeiten außerhalb des Unternehmens erkennt.

Diese Schlussfolgerung könnte als Grundlage für weitere Forschungen herangezogen werden.

6.1.4 Thema Dissonanztoleranz

Bei unterschiedlichen unternehmerischen Einstellungen oder Arbeitshaltungen zwischen der Führungskraft und dem/der Mitarbeiter/in könnte die Dissonanztoleranz auch eine Rolle bei der Überlegung im Unternehmen zu verharren oder zu wechseln spielen. Wie bereits im Literaturteil dargestellt, schwankt die Dissonanztoleranz zwischen Menschen (Festinger, 1957, S. 259). Bei einer niedrigen Dissonanztoleranz kommt es eher zu einer Handlung, die Konsonanz herbeiführt. Unter anderem könnte dies eine Entscheidung für ein anderes Unternehmen und einen Austritt aus dem eigenen Unternehmen bestärken.

Um dem vorzubeugen, wäre ein regelmäßiger Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in empfehlenswert. Durch einen Informationsaustausch kann Dissonanz reduziert werden. Themen könnten dabei die Unternehmensziele, die Zusammenarbeit und gegenseitige Erwartungen sein. Auch die Entwicklungsziele des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin und sein/ihr Potenzial können dabei offen angesprochen werden.

Handlungsempfehlung:

„Im Mitarbeitergespräch sollten widersprüchliche Meinungen und Handlungen in Bezug auf die Arbeit hinterfragt werden, um Klarheit zu schaffen. Regelmäßige Gespräche und Meetings sorgen für einen Informations- und Wissensaustausch.“

Dies ist auch ein klassisches Beispiel von einer primären Kontrollstrategie. Die Umwelt wird direkt beeinflusst (Frey & Jonas, 2002, S. 17).

Innerhalb der Interviews haben sich des Weiteren dissonante Elemente ergeben. Ein Interviewpartner gibt an, aufgrund des Wunsches von Erfüllung im Berufsleben auf Karriere zu verzichten:

- *„Gehe ich in einen Bereich, wo wirklich nicht meine Stärken liegen, einfach, dass ich sage, ich mache Karriere oder sag ich, ich bleib auf dem Level und mache vielleicht das und warte, dass, dass es Spaß macht. Das war sicher einer der relevantesten Entscheidungen“ 501.*

B2 verzichtet ebenso auf Karrierechancen:

- *„[Ich bin] in ein kleines Unternehmen gewechselt und wenn man sagt, ok, ich will doch vielleicht eher Karriere machen, denkt man immer oft eher – großes Unternehmen, international. Und es war dann auch für mich irgendwo ein Punkt wo ich/ wo ich mich ein bisschen schwer getan habe“ 32 und „einfach wirklich schaut, ist es das wert. Weil oft ist es so, wenn man da irgendwo wechselt, man macht zwar einen Gehaltssprung, aber man muss immer abwägen“ 40.*

Eine weitere Interviewpartnerin erkennt die Veränderung in der Gesellschaft:

- *„Ich merke es in meiner Arbeit. Da sind die Leute, gehen in Väterkarenz, machen den Papamonat. Also die sind/ und unsere Firma unterstützt das und sie wollen, also sie wollen das auch, und gehen auch zeitig. Und am Freitag um 14:00 Uhr ist keiner mehr im Büro. Die gehen alle um zwölf soweit es die Arbeit halt möglich macht. Aber, (.) ahm, ja, es ist ein Umdenken da. (.) Es gibt (.) viele Kollegen auch die, (.) die gerne auch (.) bei der Familie sind oder einfach ihre Freizeit genießen mit Freunden. Also, es ist die Arbeit nicht mehr an erster Stelle“ 1163.*

Ein weiterer Interviewpartner, der sich in einer Führungsposition befindet, wiegt monetäre Faktoren und Freizeitfaktoren ab:

- *„Ich habe meine zwei Monate Karenz gekriegt, ich habe meine Freizeit, die ich haben will. Ich bin dahin, wenn ich sage, ich bin an dem Tag daheim, das lass ich mir auch nicht nehmen und wenn daheim irgendetwas ansteht, ist mir egal was in der Firma ist, dann bin ich daheim und solange das funktioniert, nehme ich auch in Kauf, dass ich deutlich weniger verdiene als die anderen Abteilungsleiter“ 465.*

Ziele scheinen somit vielfältig in ihrer Art und Anzahl zu sein. Neben einem Aufstieg wird Freizeit gefordert. Ohne Erfüllung im Arbeitsleben scheint ein finanzieller Aspekt keine Priorität mehr zu haben. Individuelle Bedürfnisse und Anforderungen scheinen in Zukunft Vorrang zu haben. Bei Unternehmen entsteht die Herausforderung, diese Optionen, unter fairen Aspekten, zu ermöglichen. Das Gefühl von Erfolg ist das Ziel und oft nicht die klassische Karriere in Form von einem Aufstieg oder Führungsverantwortung. In den letzten Zitaten ist klar ersichtlich, dass zugunsten der zu Beginn definierten Erfolgsfaktoren auf Karriere und die dadurch entstehenden Vorteile verzichtet wird. Die unterschiedlichen Bedürfnisse müssen gefunden und ermöglicht werden.

Dazugehörige Handlungsempfehlung:

Ein Unternehmen hat besonders im Bereich der situativen Ermöglichung und dem sozialen Dürfen und Sollen einen Beitrag für langfristige Mitarbeiter/innen-Bindung zu leisten.

6.1.5 Thema Beurteilung von Veränderungen

Die Einstellung zu Veränderungen war überwiegend positiv und konstruktiv. Es gibt einmal eine personenbezogene Ebene, welche persönliche Vorteile darstellt:

- *„Veränderung muss nicht immer schlecht sein. Es ist eigentlich auch immer etwas Gutes. Ich bin allgemein sehr (...), ahm, offen für neue Aufgaben“ 1143.*
- *„Eher positiv, weil ich sag mal, eine Veränderung ist eigentlich immer irgendwas/ was kann man daraus machen? Das heißt, wenn ich sage, ok, ich habe jetzt einen eigenen Arbeitsbereich, ich kann überall das Beste rausholen. Das heißt, ich sehe immer darin eher eine Weiterentwicklung“ 62.*

Die Betrachtungsweise von Veränderungen wird von den Interviewpartnerinnen B2 und B3 als Voraussetzung für langfristiges Überleben angesehen. Diese Ebene kennzeichnet die Notwendigkeit für das Unternehmen, sich Veränderungen zu stellen.

- *„Eine Organisation muss sich ständig verändern, es, eine Organisation steht immer vor neuen Herausforderungen, muss sich auch weiterentwickeln, weil wer stehen bleibt, der hat schon verloren“; „Es ist fast unmöglich, sich da nicht zu verändern, aber, deswegen bin ich demgegenüber eigentlich sehr positiv eingestellt“ 171.*
- *„Weil es ist einfach nicht das Leben jeden Tag gleich und es ist auch im Arbeitsumfeld nicht immer genau gleich und ich glaube, dass man sich selbst und auch dem Firmenerfolg sehr im Weg steht, wenn man sich nicht auf Veränderungen einlässt“ 295. Die Pflicht zur Veränderung wird später noch in folgendem Zitat zum Ausdruck gebracht: „In dem Umfeld, in dem sich unsere Firma befindet, ist es durchaus so, dass es immer wieder Veränderungen gibt, an die man sich anpassen muss“ 297.*

In weiteren Forschungen wäre es relevant zu erkunden, ob der Hintergrund, warum Veränderungen positiv betrachtet werden, ausschlaggebend bzw. verantwortlich für eine erfolgreiche Bewältigung oder für ein Scheitern ist. Wenn dem so ist, ergibt sich folgende Handlungsempfehlung:

Personalist/inn/en sollten nicht die Notwendigkeit für das Unternehmen in Veränderungsprozessen darstellen, sondern auf persönliche Vorteile eingehen.

6.1.6 Thema intuitive Entscheidungen

Ein weiteres Ergebnis stellt dar, dass einige Interviewpartner/innen Entscheidungen bewusst nicht rational treffen und Entscheidungen ihrem Gefühl, beziehungsweise ihrem Bauchgefühl, überlassen.

- *„Weiterhin aus dem Bauch entscheiden, also die Bauchentscheidung ist eine gute Entscheidung“ 515.*
- *„Nicht immer rein rational entscheidet, sondern primär sehr stark auch aus dem Bauch und in neun von zehn Fällen ist ihre Bauchentscheidung sinnvoller wie die rational begründete“ 607.*
- *„Das war eigentlich meine persönliche Entscheidung. Nur von meinem Gefühl her. (..) Dass das sicher ein toller Job wird“ 1002.*

Fest steht, dass es sich bei der Argumentation nicht um eine rationale Schlussfolgerung handelt. Es wird in vielen Fällen überwiegend intuitiv entschieden. Von rationalen Überlegungen wird bewusst Abstand genommen. Wie bereits in der Literaturrecherche beschrieben, befasst sich die Entscheidungsforschung mit bewussten Entscheidungen (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 3). Wichtig wäre es zu hinterfragen, ob hier erst im Nachhinein festgestellt wird, dass es sich um eine bewusste Entscheidung gegen die Rationalität handelt und sie rein intuitiv getroffen wurde, oder ob sie wirklich bewusst intuitiv getroffen wurde, da eventuell fehlendes Wissen über den Ausgang oder andere Informationen nicht vorhanden waren. Es kann angenommen werden, dass zumindest die drei Interviewpartner/innen intuitive Entscheidungen eingehen würden und ihre Einstellung demgegenüber positiv ist.

Des Weiteren spielen Gefühle eine ausschlaggebende Rolle im Entscheidungsprozess: *„Mich hat es allerdings irgendwie angezipft und ich bin dann erst eigentlich in ein kleines Unternehmen gewechselt und wenn man sagt, ok, ich will doch vielleicht eher Karriere machen, denkt man immer oft eher – großes Unternehmen, international. Und es war dann auch für mich irgendwo ein Punkt, wo ich/ wo ich mich ein bisschen schwer getan habe“ 32.* Ein wichtiges Indiz dafür, wie sehr Gefühle, hier „anzipft“, eine Entscheidung auslösen können.

Das ergibt folgende Handlungsempfehlung beim Versuch den Ausgang einer Entscheidung vorherzusagen:

Bei der Entscheidungsfindung anderer Personen sollte in Betracht gezogen werden, dass es nicht nur rationale Faktoren, wie beispielsweise ein höheres Gehalt, sondern auch intuitive Faktoren gibt, die ausschlaggebend sein können.

Womöglich können diese Entscheidungen auch mit der Automotivtheorie von Bargh (1990, zitiert in Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 60f.) in Verbindung gebracht werden. Die Zielsetzung bei der Bauchentscheidung kann schwer erklärt und begründet werden. Durch mentale Verknüpfungen, die durch Reize aktiviert werden, können diese Ziele oder Richtungen als erstrebenswert betrachtet werden. Dies könnte aufgrund einer operanten Konditionierung oder durch beispielsweise angeborene Verhaltenstendenzen (Carver & Scheier, 1999 zitiert in Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 61), die Handlungsintentionen auslösen, entstehen. Die Entscheidung, ein Gespräch mit dem/der Vorgesetzten zu führen oder nicht, könnte aufgrund vergangener positiver oder negativer Erfahrungen, die vielleicht nicht mehr im Bewusstsein abrufbar sind, erfolgen.

6.1.7 Thema Kolleg/inn/en und Familienstand

Weitere Einflussfaktoren für berufliche Entscheidungen haben sich im privaten Umfeld ergeben. Hier ist ein klarer Unterschied zwischen verheirateten und ledigen Personen zu erkennen. In der Befragung ging es um Unterstützung und bewussten Einfluss vom Umfeld.

Beim Familienstand „verheiratet“ gibt es folgende Zitate:

- *„Wäre ich aber Single, würde ich wirklich schauen, wie schnell komme ich nach oben. Wie schnell kann ich eine Führungsposition haben. Ich würde auch sagen, hat man eine andere Sichtweise auf Karriere“ 92.*
- *„Mehr arbeiten, mehr Arbeitszeiten, andere, andere Dienstorte, wäre ich da viel offener als, wenn ich sag, ich bin in einer Beziehung“ 96.*
- *„Der, der Halt von der Familie. Die immer alle mitgezogen haben. (.) Und das immer voll unterstützt haben. Das bringt natürlich auch (.) vieles mit sich“ 408.*
- *„[Das] wichtigste war eigentlich, ah, für mich, dass ich als allererstes mit meiner Frau gesprochen habe. Und sie gefragt habe, wie sie das sehen würde“ 605.*
„Wenn sie nein gesagt hätte, hätte ich es auch nicht gemacht“ 607.

Beim Familienstand „ledig“ gibt es folgende Zitate:

- *„Den Rückhalt von den, von den Eltern und von, vom Partner und von den, den engen Freunden hat man. Aber schlussendlich die ganzen Entscheidungen, die ich getroffen habe, hab ich egoistischerweise selber getroffen. Und da habe ich mich auch von niemand rein, rein reden lassen“ 507.*
- B7 hat niemand in ihrer Entscheidung beeinflusst: *„Nein, gar nicht, so eigentlich“ 736.*

- „Ahm, puh, (...) ich weiß gar nicht, keine Ahnung“ 270.
- „Nein, also. Eigentlich (.) beim Vorhaben? Nein, das habe ich, habe ich, ja. Selbst, selbst entschieden“ 1102.
- Eine Interviewpartnerin erkennt Unterstützung in der Familie: „Und dass man da die Unterstützung hat, dass man sich da weiterentwickeln kann und dass das auch akzeptiert wird und man stolz auf jemanden ist. Ich glaube, da kann die Familie auf jeden Fall viel beitragen“ 193.

Aus den Zitaten ist ersichtlich, dass scheinbar der/die Partner/in ein sehr ausschlaggebender Punkt für Veränderungen sein kann, wenn diese Veränderungen Nachteile mit sich bringen können. Die Schlussfolgerung zum Thema Einfluss des/der Partners/in lautet:

Das private Umfeld könnte bei verheirateten Personen eine größere Rolle als bei ledigen Personen spielen.

Als Hemmnis oder als förderlicher Faktor werden teilweise die Kolleg/inn/en betrachtet:

- „Ich sage jetzt einmal, man kann bestimmt ein, ein Netzwerk, ahm, sich aufbauen, vor allem, wenn man sagt es sind Kollegen oder Bekannte, die in einem ähnlichen Bereich arbeiten, dass man sich gegenseitig unterstützt“ 312.
- „Beim Umfeld oder von den Kollegen her etwas ändert, aber, wenn sie sagen würden, es verändert sich dann gravierend irgendetwas, dann könnte es schon ein Mitgrund sein, mhm, dass ich sage, ich möchte da eigentlich nicht mehr hin“ 997.
- „Weil ich mich verglichen habe eigentlich mit meinen Kollegen. Und gesehen habe, dass die eigentlich so nicht weiterkommen“ 21.
- „Natürlich auch ist es ein wichtiger Punkt, dass hier Kollegen unterstützend, auch, mhm, dazu beitragen. Weil immer so ein Gegeneinander ist sicher nicht förderlich“ 194.
- B6 hätte aus einem Austausch mit erfolgreichen Personen einen Profit ziehen können: „In meinem Umfeld waren die meisten eher die typischen, das ist jetzt nicht abwertend, weil ich schätze diese Menschen sehr, Hackler, ahm, (.) die alle primär nur im Vordergrund gehabt haben, so jetzt leben wir einmal, so bis Mitte, Ende zwanzig. (..) Keiner dabei war, der wirklich für sich seine, seine, seine, ah, seinen Erfolg auf der beruflichen Seite definiert hatte, wo er hin möchte“ 693.

Kolleg/inn/en können ausschlaggebend für Bindung, Veränderung und Weiterentwicklung sein. Erheblich ist der Standpunkt, wann die Kolleg/innen als Motivator agieren.

Sie können dazu beitragen, dass man nicht wie diese sein möchte und deswegen neue Wege versucht oder sie können blockieren, indem man durch Vergleiche nur den vorgegebenen Weg als richtigen ansieht. Hiermit sei nur kurz auf den Referenzrahmen verwiesen (Mayrhofer, Meyer & Steyrer, 2005, S. 28ff.). Je nachdem, wie dieser gesetzt wird, kann er zu Unzufriedenheit oder zu Zufriedenheit führen. Wenn er außerhalb der eigenen Gruppe gesetzt wird und man erkennt eine starke Abweichung zur eigenen Gruppe, kann dies zu einem Veränderungsdrang führen. Ebenso kann dies auf Individuen übertragen werden. B1 referenziert direkt auf diese: *„Ich habe mich verglichen mit meinen Kollegen. Und gesehen habe, dass die eigentlich so nicht weiterkommen“* 21. Diese Diskrepanz versucht sie aktiv zu korrigieren.

6.1.8 Thema relevante Entscheidungen für die Karrierelaufbahn

Unterschiedlich war der Standpunkt der Interviewpartner/innen, wann die ersten Entscheidungen in Richtung Karriere getroffen und wann die ersten relevanten Einflüsse spürbar wurden. Es ergeben sich klar drei Bereiche, in denen Entscheidungen gefällt wurden:

Kindheitsvorstellungen:

- *„BWL habe ich halt angefangen, weil ich eigentlich (..) irgendetwas organisieren wollte (lächelt). Das war so mein Grundgedanke. Als Kind, quasi noch“* 732.

Schulische Laufbahn:

- *„Also, meiner Meinung nach fängt das schon vor der Arbeit an“* 377.

Schulausbildung – jedoch kann man alles später ändern:

- *„[Es] fängt an in der Schulausbildung, es fängt an, dass man sich dazu entscheidet eine, eine höhere Schule zu machen, keine Lehre zu machen“* 309. *„Meine Studienwahl zum Beispiel war jetzt nicht aus der tiefsten Überzeugung heraus, sondern die war so ein bisschen eine Verlegenheitsentscheidung, wo ich mit 18 einfach nicht genau gewusst habe, in welche Richtung ich mich festlegen will. Und da ist dann die Frage, wenn man sich das vorher vielleicht konkreter überlegt, das mit 18 vielleicht schwieriger ist als mit 30, dann kann man sich auch frühzeitiger vielleicht schon einen Weg in eine Richtung ebnen“* 329, aber man kann *„immer seine Richtung wechseln oder verändern [...] Ich glaube, dass man immer noch eine zusätzliche Ausbildung machen kann“* 331.

Demnach prägt der Entscheidungsweg insoweit, dass er Vorstellungen formt, jedoch nicht vollständig die Zukunft bestimmt. Durch den Willen und die anderen Faktoren

nach Rosenstiel (soziales Dürfen und Sollen, situative Ermöglichung und persönliches Können) könnte sich der Weg verändern:

- *„[...] immer seine Richtung wechseln oder verändern kann. Ich glaube, dass man immer noch eine zusätzliche Ausbildung machen kann“* 331.

Bei diesem Interviewausschnitt wird deutlich, dass man im Zeitverlauf fehlende Ausbildungen und weiteres nachholen kann.

Doch könnte eine fehlende Ausbildung sich hinderlich auf die Zukunft auswirken und vielleicht, besonders im Bereich der situativen Ermöglichung und des sozialen Dürfen, Probleme verursachen:

- *„Die Rechtfertigung ist weniger, wenn man sagt, man hat ein Studium gemacht. Wenn man nur Matura gemacht hat, dann muss man sich 23 Mal rechtfertigen, warum man trotzdem die Position gekriegt hat“* 403.

Hierbei erkennt man, dass die Ausbildung im Bereich der Karriere Einfluss nehmen kann. Es müsste weiter geforscht werden, um zu erkennen, in welchen Situationen die vergangene Ausbildung den späteren Erfolg und/oder eine Karriere bestimmen kann.

6.1.9 Thema Einfluss des Reifegrades und geschlechtsspezifische Unterschiede

Zum Thema geschlechtsspezifische Unterschiede gab es unzählige Meinungen und Betrachtungsweisen. Der überwiegende Teil der Interviewpartner/innen hatte eine Meinung zu dem Thema. Durch die großen Unterschiede ließ sich kein Muster erkennen, welches eine sinnvolle Erkenntnis erzeugen könnte, da der jeweiligen Meinung meist eine gegenteilige Meinung gegenübergestellt wurde. Beispiele dazu:

- *„Männer glaube ich offener gegenüber dem sind, dass sie andere fördern oder auf sie zugehen und Frauen eher, mhm, mit dem Kopf durch die Wand gehen“* 209. Begründet wird dies dadurch: *„Vielleicht die Rivalität“* 211.
- *„Das wirkt sich leider oft so aus, dass Männer schneller Karriere machen beziehungsweise erfolgreicher sind“, „ein härteres Auftreten der männlichen Kollegen ist, dass die viel eher dazu tendieren zu sagen ja, natürlich kann ich das, ja, selbstverständlich und dementsprechend (lächelt) durchaus auch, schneller ernst genommen, sag ich, als eine Frau, die vielleicht tendenziell eher zögerlicher ist“* 335; *„vielleicht ein bisschen eine Persönlichkeitsfrage. Es ist auch sicher nicht jeder Mann so“* 339.
- *„Männer, glaube ich auch, dass sie (.) oftmals viel durch Kommunikation, (..) ahm, und, und so ein bisschen Direktheit, Selbstüberschätzung, wie auch im-*

mer, ahm, mit ein bisschen narzisstischer Veranlagung, nicht alle; aber es gibt sicher einige, ahm, die ihre Karriere dadurch besser erreichen“ 1151.

- *„Die Frauen dann meistens nicht nur in der Karenz, sondern auch nach der Karenz, dann Teilzeit nur arbeiten. Und das lässt sich, meiner Ansicht nach, mit, mit einer beruflichen Karriere in dem Sinn schwer vereinbaren oder kaum vereinbaren“ 1171.*
- *Ebenso zum Thema Karenz und Karriere wird gesagt, dass „[...] kann nur verzögernd sein, hinderlich nicht. (...) Dafür hat der Mann ja das Bundesheer“ 450.*

Hingegen hat sich folgender Einfluss auf Entscheidungen gezeigt:

Entscheidungsgründe und die Zielsetzung ändern sich laut B5 im Zeitverlauf:

- *„Ich glaube einfach, sie, sie verschieben sich etwas. Weil es, als junger Mensch, wenn du frisch von der Uni kommst, ahm, sag ich mal so, da hast du gerade Blut geleckt in der Welt, in der Wirtschaft und da möchtest halt durchstarten. Ich sag jetzt, ich sag jetzt nicht, wenn man ein bisschen älter ist, dass man dann abgestumpft ist, aber ich sag halt, mit dem Alter kommt dann eine gewisse Reife.“ 505 „Das ist dieser Lernprozess, was ich eben zuvor gemeint hab, um die Schleife zurückzuführen, das kommt dann erst mit der Reife. Das, da muss man eben erst ein paar Jahre in der Arbeitswelt gewesen sein. (...) Und man lenkt dann schon um und setzt sich andere Ziele“ 523.*
- *Zum Thema Zugang Kind und Karriere wird gesagt: „War jetzt mit Leben/Lebensreife gemeint, weil man auch schon eine entsprechende Lebenserfahrung hatte.(.) Ich merk es ja auch bei mir selber auch, bei gewissen Dingen geh ich anders damit um, weil ich gewisse Erfahrungen gemacht habe“ 684.*
- *„Wo ich sage, vor zehn Jahren hätte ich das ganz anders behandelt, aber ich habe jetzt einen ganz anderen Erfahrungsschatz. Wo ich sage, ok, damals habe ich so entschieden, jetzt entscheide ich so, aus dem und dem Grund. Damals habe ich es einfach nicht gewusst oder verstanden. Deswegen ist meine Entscheidung damals eine andere gewesen“ 686 und „das Alter nicht, ah, es gibt sich nur aufgrund der Zeit, die man hat, um Erfahrungen zu sammeln. (..) Es ist nur das Ergebnis, das sich automatisch mit ergibt“ 688.*

Dies sehen jedoch nur Personen, die bereits prägende Erfahrungen im Zeitverlauf erlebt haben. Schlussfolgerung zum Thema Erfahrung:

Das Konstrukt Reife könnte erst durch Erfahrungen für eine Person als relevanter Einflussfaktor auf Karriereentscheidungen gelten.

6.1.10 Thema Zielfokussierung

Sehr offen scheint es, ob die Zielfokussierung auf etwas Bestimmtes oder der Drang, eine Veränderung der aktuellen Situation herbeizuführen, zum Handeln anregt. Ein anderes Ziel kann es sein, die Position zu halten und zu festigen:

- *„Wie ich dann den Karriereschritt gemacht hab und die Beförderung gehabt habe und den Job ein Jahr gemacht habe, hab ich gemerkt ich bin einfach unglücklich und natürlich ruderst du dann um“ 523.*
- *„Mein Ziel ist es schon, in dem Bereich zu sein, was ich bin zu bleiben, mich da weiter zu entwickeln und weiterzubilden. Weil mich der Bereich HR schon ziemlich interessiert“ 179.*
- *„Ich möchte da, auch mir die, die fehlenden Bereiche noch aneignen, das ist auch ein Grund, warum ich jetzt dieses Studium zum Beispiel mache. Ahm, und ich möchte schon auch Karriere machen, in diesem Bereich“ 273.*

Konkrete Ziele befinden sich im Bereich der Aus- und Weiterbildung. Der überwiegende Teil der Ziele nach der Ausbildungsphase scheint jedoch als abstrakte Ziele definiert zu werden:

- *„Ich habe immer so ein schwammiges Ziel verfolgt und dann halt geschaut, wie es sich ergibt. Also, ich habe jetzt nicht unbedingt, na doch. Seitdem ich ins Kolleg gegangen bin, also die letzten zwei Jahre, war mein Wunsch in den Einkauf zu gehen“ 730.*
- *„Verantwortung im Beruf auf jeden Fall“ 813.*
- *„Dass ich den Abschluss schaffe und das hab ich immer gesagt, passt, dann habe ich den Abschluss gehabt und dann habe ich gesagt schauen wir einmal weiter, was jetzt kommt. Plan. Den hab ich dann weiter geplant“ 493.*

Auffällig ist auch, dass kleine Schritte und naheliegende Ziele dem großen Gesamtbild bevorzugt werden:

- *„Also ich mach das immer bei, Step by Step. Ich setze meine Ziele, dass sie erreichbar sind und für mich war damals, also ganz wichtig, dass ich den Abschluss schaffe“ 493.*
- *„Das ist der Meister, auf das habe ich schon immer hin gearbeitet, immer hin gezielt und das habe ich erreicht“ 809 und das folgende Ziel: „Also auf jeden Fall einmal das, was ich jetzt mach, so gut wie möglich zu machen, routiniert zu werden“ 899.*

Kein/e Interviewpartner/in hat einen langfristigen Karriereweg, der eine Aus- oder Weiterbildung, eine betriebliche Veränderung und weitere Faktoren beinhaltet, genannt. Obwohl der Aufstieg, „*der in einem gewissen Zeitraum, sage ich mal, einen gewissen Aufstieg macht*“ 253, als richtiger Karriereweg angesehen wird, wird er bei niemandem als konkretes Ziel genannt. Die Betrachtungsweise der Planung ist zeitlich eher kurz und beinhaltet die kommende Etappe.

Auch fragwürdige Aussagen wie „*Millionär mit 35*“ 271 werden ohne Zwischenwege und Zielbeschreibung geäußert. Es ist offen, ob die Personen über diese sehr persönlichen Pläne nicht sprechen wollten, oder ob sie nicht vorhanden sind. Eventuell befinden sie sich auch erst in der Planungsphase, in der nach Vallacher und Wegner (1989, S. 660ff.) Ziele zu Beginn meist abstrakt und grob definiert werden.

6.1.11 Pretest

Als objektive Erfolgskriterien im Pretest gelten:

- eine Führungsposition ausführen,
- eine erhebliche Gehaltssteigerung erhalten zu haben,
- eine anspruchsvolle Veränderung oder Erweiterung des Aufgabengebietes erlebt zu haben,
- eine Expert/innenposition innezuhaben.

In den Interviews hat sich herausgestellt, dass Führung und Gehalt ein Thema für die Interviewteilnehmer/innen ist, welches mit Karriere in Verbindung gebracht wird. Beim Aufgabengebiet geht es nicht nur darum, welche Aufgaben die Person gerade ausführt, sondern auch darum, welche Möglichkeiten sie im Unternehmen hätte. Die Expert/innenposition direkt wird als Erfolgskriterium genannt. Die Expert/innenposition könnte jedoch auch in den Rahmen der subjektiven Erfolgskriterien fallen, da die subjektive Beurteilung, ob jemand über solch eine Position verfügt, sich von der objektiven Betrachtung unterscheiden kann.

Als subjektive Erfolgskriterien im Pretest gelten:

- überwiegend freie Aufgabeneinteilung im Arbeitsalltag,
- selbstständige Auswahl der berufsbezogenen Aufträge und Projekte,
- ausreichend Freizeit zu haben,
- überwiegend freie Arbeitszeiteinteilung,
- frei von finanziellen Sorgen zu sein,
- das Gefühl von Sicherheit am Arbeitsplatz.

Hier lassen sich einige Erfolgsdefinitionen in den Interviews wiederfinden. Zusammengefasst stellt sich heraus, dass objektive Erfolgsfaktoren mit der Ausnahme der Expert/innenposition eher mit Karriere, subjektive Erfolgsfaktoren eher mit der Definition von Erfolg in Verbindung gebracht werden.

6.2 Kritische Reflexion der eigenen Vorgehensweise

Die soziale Erwünschtheit war bei einigen Interviewpartner/innen zu Beginn für die Interviewerin spürbar. Dies äußerte sich durch mehrmaliges Fragen nach Anonymität und dem Zunehmen von offeneren Antworten im Laufe des Gesprächs. Nach einigen Minuten trat bei jedem/jeder der Teilnehmer/innen ein größeres Sicherheitsgefühl auf. Bei einem Punkt, der Einstellung gegenüber Veränderungen, war es unklar, ob die Antwort, Veränderungen positiv zu sehen, der sozialen Erwünschtheit unterlag und dadurch verzerrt wurde. Unternehmensleitsätze und weitere firmeninterne Richtlinien verweisen nicht selten auf den Punkt, Veränderungen positiv begrüßen zu müssen, um erfolgreich zu sein.

Durch den Einsatz eines Stimmungsbarometers hätten Vermutungen aufgestellt werden können, ob die aktuelle Stimmung die Befragung beeinflusst. Dies wäre für zukünftige Studien zu überlegen.

Eine Gegenstudie mit Personen, die in erster Linie für ihren Lebensunterhalt tätig sind, würde exakter darstellen, ob es unterschiedliche Faktoren sind, die für den Erfolg relevant sind. Ebenso wäre es bedeutsam, von diesen Berufstätigen eine Erfolgsdefinition zu bekommen. Womöglich liegt hier die Erfolgsbetrachtung stärker im privaten Umfeld. Da Erfolg auch über positive Selbstverwirklichung definiert wird, könnte es sein, dass ähnliche Motivationssysteme im Hintergrund aktiv sind.

7 Resümee und Ausblick

Zu Beginn der Arbeit wurden folgende Forschungsfragen gestellt:

- Welche Einstellungen und Verhaltensweisen können bei Personen identifiziert werden, die beruflich erfolgreich sind?
- Welche für die kontinuierliche Weiterentwicklung förderlichen und hinderlichen Faktoren können identifiziert werden?
- Welche Einstellungen bringt die Zielgruppe bezüglich beruflicher Veränderungsphasen mit?

Um die erste Fragestellung zu beantworten, wird die Definition von Einstellung von Wänke, Reutner und Bohner (2011, S. 212) herangezogen, die aussagt, dass Einstellungen summarische Bewertungen sind, die unser Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen können. Diese Bewertungen können Personen, Gegenstände, soziale Gruppen sowie abstrakte Konstrukte betreffen, somit auch ihre Umwelt oder das Konstrukt Erfolg.

Die Einstellung in Bezug auf das Arbeitsleben und Karriere ist überwiegend positiv und konstruktiv. Möglichkeiten werden innerhalb des Unternehmens erkannt und falls diese doch nicht umsetzbar sind, werden Möglichkeiten in anderen Unternehmen wahrgenommen. An fehlender Fachkompetenz wird alleine oder gemeinsam mit dem/der Vorgesetzten gearbeitet. Alleine geschieht dies in Form einer klassischen Weiterbildung. Mit dem/der Vorgesetzten werden, wenn diese/r offen für Vorschläge vom/von der Mitarbeiter/in ist, Veränderungen des Aufgabengebietes vereinbart. Sorgen und Zukunftsängste sind nicht geäußert worden.

Es ist nicht eindeutig, wie relevant der erste Bildungspfad oder die Ausbildungsstufe für einen später folgenden Karriereerfolg ist. Interviewausschnitte weisen darauf hin, dass es auch möglich ist, Karriereschritte mit niedrigerem Ausbildungsniveau später durch Zusatzausbildungen aufzuholen. Für drei Interviewpartner/innen ist die Entscheidung für eine Matura und ein anschließendes Studium der erste Schritt Richtung Karriere. Für Führungspositionen scheint die Sozialkompetenz von größerer Priorität zu sein, als die Fachkompetenz.

Die Verhaltensweisen können, wie in der Literatur mehrfach dargestellt, von externen Faktoren gesteuert werden, wobei der eigene Wille ausschlaggebend für eine Änderung der Verhaltensweisen ist. Dies zeigt sich dadurch, dass das Ausüben von Führungsarbeit in den Augen der Interviewten am erfolgreichsten ist, wenn der Wille, die Position einzunehmen, vorhanden ist. Intuitive Entscheidungen werden teilweise der rationalen Entscheidung bevorzugt. Ihnen wird Vertrauen für ein positives Ergebnis zugesagt.

Im Gegensatz zur ursprünglichen Annahme, dass es wichtig ist, erfolgreiche Personen zu identifizieren, haben die Resultate ergeben, dass die Definition von Erfolg für jede Person unterschiedlich ist und jede Person für sich erfolgreich sein könnte, wenn man ihre/seine Erfolgsdefinition hinterfragt und hierbei als Führungskraft oder Personalist/in positiv unterstützt. Auf den klassischen Karriereaufstieg wird eventuell verzichtet, um das Gefühl von Erfolg zu empfinden. Die Person setzt in beruflichen Entscheidungen

einen für sich wichtigen Grundsatz und folgt diesem. Für Freizeit könnte im Gegenzug auf einen objektiven Karrierefaktor, wie ein höheres Gehalt, verzichtet werden.

Erfolg könnte für eine/n Mitarbeiter/in auch Wohlfühlen am Arbeitsplatz bedeuten. Hier könnte die Führungskraft hinterfragen, was Wohlfühlen bedeutet und aktive Veränderungen in diese Richtung wagen. Ebenso könnte Erfolg für eine/n Mitarbeiter/in Wertschätzung bedeuten. Hier wäre es wichtig herauszufinden, wodurch diese Person Wertschätzung empfinden kann.

Da bei der zweiten Forschungsfrage sehr viele Faktoren genannt werden können, wird darauf aufmerksam gemacht, dass die in der Befragung von den Interviewpartner/innen mehrfach genannten und besonders betonten Faktoren hier genannt werden. Im privaten Bereich spielt der Familienstand eine ausschlaggebende Rolle. Verheiratete Personen ziehen ihre/n Partner/in in die Karriereentscheidung mit ein und würden keine Entscheidung treffen, die einen gravierenden Nachteil, wie zum Beispiel einen Umzug, beinhaltet. Annahmen, ob es dem/der Partner/in recht ist, haben gleich viel Gewichtung wie die direkte Meinung. Ledige Personen handeln eher auf sich bezogen und nehmen kaum Rücksicht auf Freunde/Freundinnen und Familie, obwohl angemerkt sei, dass Freund/innen einen Einfluss nach Kundgebung ihrer Meinung haben können.

Der/Die Vorgesetzte scheint direkten Einfluss auf den Erfolg zu haben. Dieser/Diese kann Weiterentwicklung aktiv ermöglichen, zum Beispiel durch eine Ansprache, oder auch verhindern. Der/Die Mitarbeiter/in hat dann die Wahl, auszuharren oder in einem anderen Unternehmen seine/ihre Ziele zu verfolgen. Je nachdem, wie stark das Bedürfnis nach Anerkennung ist, wird eine Veränderung einfacher oder schwieriger möglich sein.

Die Betrachtungsweise der jeweiligen Faktoren spielt in der Beurteilung, ob etwas hinderlich, förderlich oder neutral ist, eine Rolle. Dabei kann der tatsächliche Tatbestand eine geringe Rolle spielen. Vorstellungen über mögliche Reaktionen und Ergebnisse können Handlungen und somit eine Weiterentwicklung blockieren.

Ein/e Personalist/in kann bei der Karriereplanung diese Faktoren berücksichtigen und die jeweiligen Mitarbeiter/innen und Führungskräfte direkt damit konfrontieren, um bereits vorab problematische Aspekte zu beseitigen.

Die dritte Forschungsfrage befasst sich mit den Einstellungen der Zielgruppe bezüglich beruflicher Veränderungsphasen. Die Interviewpartner/innen sprechen von Neugierde, Offenheit gegenüber der Veränderung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Veränderungen werden als fester Bestandteil eines erfolgreichen Unternehmens angesehen. Mitarbeiter/innen, die sich dem nicht anschließen, würden diese Veränderung blockieren. Die Mitarbeiter/innen sehen es jedoch als Pflicht an, sich anzupassen. Stillstand bedeutet Rückschritt. Die rechtzeitige Einbindung der Mitarbeiter/innen durch die direkte Führungskraft ist für eine erfolgreiche Veränderung unentbehrlich. Dies ist die Lösung, um die von einigen erwähnte Skepsis zu minimieren. Es gibt zwei Arten von Betrachtungsweisen. Eine stellt fest, was gut für einen selbst dabei ist, die andere stellt fest, dass die Veränderung für das Unternehmen geschehen muss

Da die Zielgruppe Angestellte beinhaltet, wäre es für zukünftige Studien empfehlenswert auch die Gruppe der Selbstständigen und Arbeiter/innen nach ihren Erfolgskriterien und Erfolgs-Denkmustern zu befragen.

Weitere Forschungen sollten im Bereich der intuitiven Entscheidung erfolgen. Inhalte, die diese Entscheidung beeinflussen und warum ihr Vertrauen geschenkt wird, sollten noch mehr in den Forschungsmittelpunkt der Entscheidungsforschung gelangen. Diese Entscheidung scheint für außenstehende Personen unvorhersehbar zu sein. Besonders in kurzen sozialen Beziehungen, beispielsweise in Vorstellungsgesprächen oder bei einer virtuellen Zusammenarbeit, kann, aufgrund der fehlenden persönlichen Vorerfahrung, die Vorhersage des Entscheidungsergebnisses beim Treffen einer intuitiven Entscheidung noch weniger durchgeführt werden als bei einer rational erklärbaren Entscheidung.

Literaturverzeichnis

- Ahrens, Hans Joachim (1989). Aspekte der individuellen Differenzierung und ihre biologische Funktion. In Hans-Joachim Ahrens/Manfred Amelang (Hrsg.) Biologische Funktionen individueller Differenzierung (S. 1-11). Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Ajzen, Icek (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Appelt, Kirstin/Milch, Kerry/Handgraaf, Michel/Weber, Elke (2011). The decision making individual differences inventory and guidelines for the study of individual differences in judgement and decision-making research. *Judgment and decision making*, 6, 252-262.
- Aydin, Nilüfer/Weisweiler, Silke/Fischer, Peter/Kastenmüller, Andreas/Frey, Dieter (2011). Soziale Urteile und Rationalität bei Entscheidungen: Urteilsheuristiken und Erwartungen. In Hans-Werner Bierhoff/Dieter Frey (Hrsg.) *Sozialpsychologie - Individuum und soziale Welt* (S. 87-110). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Bargh, John A. (1990). Auto-motives: Preconscious determinants of social interaction. In Tory Higgins/ Richard Sorrentino (Eds.) *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (S. 93-130). New York, NY, US: Guilford Press.
- Bell, David (1982). Regret in decision making under uncertainty. *Operation Research*, 30, 961-981.
- Bem, Daryl (1965). An experimental analysis of self-persuasion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1, 199-218.
- Bem, Daryl (1972). Self-perception theory. In Leonard Berkowitz (Eds.) *Advances in experimental social psychology* (6. Auflage). New York: Academic Press.
- Berner, Winfried (2005). Veränderungsmotivation: Die Bereitschaft und den Willen zur Veränderung fördern. Online: <http://www.umsetzungsberatung.de/veraenderungstrategie/change-motivation.php> [Abruf am 09.09.2016].
- Bierhoff, Hans-Werner/Frey, Dieter (2011). *Sozialpsychologie - Individuum und soziale Welt*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Bilinski, Wolfgang (2010). *Phönix aus der Asche. Resilienz – wie erfolgreiche Menschen Krisen für sich nutzen*. Freiburg: Haufe Verlag.

- Blascovich, Jim/Tomaka, Joe (1996). The biopsychological model of arousal regulation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 28, 1–51.
- Blum, Adrian/Robert, Zaugg (2009). 360-Grad-Feedback. In Thom, Norbert/Zaugg, Robert (Hrsg.) *Moderne Personalentwicklung* (S. 65-84). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Brandstädter, Jochen (1999). Sources of resilience in the aging self: Toward integrating perspectives. In Thomas Hess/Fredda Blanchard-Fields (Eds.) *Social cognition and aging*. San Diego, CA, US: Academic Press, 24, 123-141.
- Brehm, Jack (1972). *Responses to loss of freedom. A theory of psychological reactance*. Morristown: General Learning Press.
- Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich, Eberhard (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern Liebfeld: Hans Huber Bern.
- Bubic, Andrea (2014). Decision Making Characteristics and Decision Styles Predict Adolescents' Career Choice Satisfaction. *Current Psychology*, 33, 515-531.
- Bürkle, Hans (1993). Karriere. In Hans Strutz (Hrsg.) *Handbuch Personalmarketing* (2. Auflage) (S. 762-771) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Carver, Charles/Scheier, Michael (1999). Themes und issues in the self regulation of behaviour. In Robert Wyer. *Advances in social cognition*. Mahwah: Erlbaum.
- Deneke, Friedrich-Wilhelm (1999). *Psychische Struktur und Gehirn*. Stuttgart: Schattauer Verlagsgesellschaft mbH.
- Derr, Brooklyn /Laurent, André (1989). The internal and external career: a theoretical and cross-cultural perspective. In Michael Arthur/Douglas Hall/Barbara Lawrence (Eds.) *Handbook of Career Theory*. (S. 454-471). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2013). *Praxisbuch Interview. Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Auflage). Eigenverlag: Marburg.
- Einhorn, Hillel (1970). The use of nonlinear non compensatory models in decision making. *Psychological Bulletin*, 73, 221-230.
- Festinger, Leon (1957). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Flick, Uwe (2007). *Qualitative Sozialforschung* (6. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Flick, Uwe (2009). Sozialforschung: Methoden und Anwendungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Folkman, Susan (1984). Personal control and stress und coping processes: A theoretical analysis. *Journal of personality and social psychology*, 46, 839-852.
- Frey, Dieter/Jonas, Eva (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In Dieter Frey/ Martin Irle (Hrsg.) *Theorien der Sozialpsychologie* (2. Auflage) (S. 13-50). Bern: Verlag Hans Huber.
- Frey, Dieter/Wicklund, Robert /Scheier, Michael (1978). Die Theorie der objektiven Selbstaufmerksamkeit. In Dieter Frey (Hrsg.) *Kognitive Theorien der Sozialpsychologie* (S. 192-216). Bern: Verlag Hans Huber.
- Fritsche, Immo/Jonas, Eva/Traut-Mattausch, Eva/Frey, Dieter (2011). Das Streben nach Kontrolle – Menschen zwischen Freiheit und Hilflosigkeit. In Hans-Werner Bierhoff/ Dieter Frey (Hrsg.) *Sozialpsychologie - Individuum und soziale Welt* (S. 85-110). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Fröhlich, Stephanie/Kuhl, Julius (2003). Das Selbststeuerungsinventar: Dekomponierung volitionaler Funktionen. In Joachim Stiensmeier-Pelster/Falko Rheinberg (Hrsg.) *Diagnostik von Motivation und Selbstkonzept. Test und Trends* (2. Auflage) (S. 221-257). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das Qualitative Interview*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Gniech, Gisla/Grabitz, Hans-Joachim (1978). Freiheitseinengung und psychologische Reaktanz. In Dieter Frey (Hrsg.) *Kognitive Theorien der Sozialpsychologie* (S.48-74). Bern: Verlag Hans Huber.
- Gollwitzer, Mario/Lotz, Sebastian/Schlösser, Thomas/Streicher, Bernhard (2013). *Soziale Gerechtigkeit*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Gordon, Judith (1996). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (5. Auflage). Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Grabitz, Hans-Joachim (1978). Die Theorie der Selbstwahrnehmung von Bern. In Dieter Frey (Hrsg.) *Kognitive Theorien der Sozialpsychologie* (S. 48-74). Bern: Verlag Hans Huber.
- Grabitz, Hans-Joachim (1978). Die Theorie der Selbst-Wahrnehmung von Bem. In Dieter Frey (Hrsg.) *Kognitive Theorien der Sozialpsychologie* (S. 192-216). Bern: Verlag Hans Huber.

- Greenberg, Jerald (2002). *Managing Behavior in Organizations* (3. Auflage). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Greif, Siegfried/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Chance Management*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Gunz, Hugh/Mayrhofer, Wolfgang (2011). Re-conceptualizing career success: a contextual approach. *Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung*, 43, 251-260.
- Heckhausen, Heinz (1977). Achievement motivation and its constructs: A cognitive model. *Motivation and Emotion*, 1, 283-329.
- Heckhausen, Heinz (1989). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Heckhausen, Jutta/Schulz, Richard (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review*, 102, 284-304.
- Herkner, Werner (1991). *Sozialpsychologie* (5. Auflage). Bern: Hans Huber Verlag.
- Hofstede, Geert (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2. Auflage). Thousand Oaks, CS: Sage Publications.
- Hughes, Everett (1958). *Men and Their Work*. London: The Free Press, Glencoe.
- Hunt, Raymond/Krzystofiak, Frank/Meindl, James/Yousry, Abdalla (1989). Cognitive style and decision making. *Organizational behaviour and human decision making processes*, 44, 436-453.
- Josephs, Robert/Larrick, Richard/ Steele, Claude/Nisbett, Richard (1992). Protecting the self from the negative consequences of risky decision. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 26-37.
- Jungermann, Helmut/Pfister, Hans-Rüdiger/Fischer, Katrin (1998). *Die Psychologie der Entscheidung*. Berlin: Spektrum Akademischer Verlag.
- Jungermann, Helmut/Pfister, Hans-Rüdiger/Fischer, Katrin (2010). *Die Psychologie der Entscheidung* (3. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, 47, 263-291.
- Kasser, Tim/Ryan, Richard (1993). A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 410-422.

- Kirchler, Erich/Schrott, Andrea (2005). Entscheidungen. In Erich Kirchler (Hrsg.) Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 487-640). Wien: Facultas Verlag- und Buchhandels AG.
- Kirchler, Erich/Walenta, Christa (2005). Motivation. In Erich Kirchler (Hrsg.) Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 317-408). Wien: Facultas Verlag- und Buchhandels AG.
- Kuckarzt, Udo/Dresing, Thorsten/Rädiker, Stefan/Stefer, Claus (2008). Qualitative Evaluation (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.
- Kuhl, Julius (1983). Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle. Berlin: Springer.
- Kuhl, Julius (1996). Wille und Freiheitserleben. Formen der Selbststeuerung. In Julius Kuhl/Heinz Heckhausen (Hrsg.) Enzyklopädie der Psychologie. Motivation, Volition und Handlung (S. 665-765). Göttingen: Hogrefe.
- Langer, Ellen J. (1989). Mindfulness. Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Latham, Gary/Locke, Edwin (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212-247.
- Lazarus, Richard/Folkman, Susan (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1, 141-169.
- Lewin, Kurt (1935). *Field theory in social science*. New York: McGraw-Hill.
- Lipshitz, Raanan/Strauss, Orna (1997). Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 69. 149-163.
- Locke, Edwin (1973). The nature and consequence of job satisfaction. In: Dunette, Marvin. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand-McNally, Skokie, zitiert nach unveröffentlichtem Manuskript, University of Maryland.
- Locke, Edwin/Latham, Gary (1984). *Goal Setting – A motivational technique that works!* Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Locke, Edwin/Latham, Gary (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Loomes, Graham/Sugden, Robert (1982). Regret theory: An alternative approach to rational choice under uncertainty. *Economic Journal*, 92, 805-824.

- Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael/Steinerer, Johannes (2005). Macht?Erfolg?Reich? Glücklich?. Wien: Linde Verlag Wien.
- McClelland, David/Atkinson, John/Clark, Russell/Lowell, Edgar (1953). The Achievement Motive. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Meyer, Wulf-Uwe/Schmalt Heinz-Dieter (1978). Die Attributionstheorie. In Dieter Frey (Hrsg.) Kognitive Theorien der Sozialpsychologie (S. 98-136). Bern: Verlag Hans Huber.
- Möller, Heidi/Volkmer, Uwe (2005). Das Karriereplateau: Organisationsberatung – Supervision – Coaching. 1, 5-20.
- Oettingen, Gabriele/Gollwitzer, Peter (2002). Theorien der modernen Zielpychologie. In Frey, Dieter/Irle, Martin (Hrsg.) Theorien der Sozialpsychologie (2. Auflage) (S. 51-73). Bern: Verlag Hans Huber.
- Petty, Richard E./Cacioppo, John T. (1986). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. In Leonard Berkowitz (Eds.) Advances in experimental social psychology (S. 123-205). Orlando: Academic Press.
- Przyborski, Aglaja/Wohlrab-Sahr, Monika (2014). Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch (4. Auflage). München: Oldenbourg Verlag.
- Reber, Rolf/Winkielman, Piotr/Schwarz, Norbert (1998). Effects of Perceptual Fluency on Affective Judgments. Psychological Science, 9, 45-48.
- Robins, Stephen (2001). Organizational Behavior. Concepts, Controversies and Applications (9. Auflage). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Rohrschneider, Uta/Lorenz, Michael (2011). Die Personalentwickler. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rothbaum, Fred/Weisz, John/Snyder, Samuel (1982). Changing the world and changing the self: A two-process model of perceived control. Journal of Personality and Social Psychology, 42, 5-37.
- Sanders, Andries (1971). Psychologie der Informationsverarbeitung. Bern: Verlag Hans Huber.
- Schimank, Uwe (2015). Lebensplanung!? Biografische Entscheidungspraktiken irritierter Mittelschichten: Berliner Journal für Soziologie. 25, 7–31.
- Schmitt, Antje (2016). Arbeitsmotivation bei Mitarbeitern stärken. Göttingen: Hogrefe Verlag.

- Schmook, Renate/Bendrien, Jörg/Frey, Dieter/Wänke, Michaela (2002). Prospekttheorie. In Dieter Frey/ Martin Irle (Hrsg.) Theorien der Sozialpsychologie (2. Auflage) (S. 279-311). Bern: Verlag Hans Huber.
- Schwarze, Hugo (1989). Ist die experimentelle Intentionalitätsforschung ein Selbstmißverständnis?. In Hans-Joachim Ahrens/ Manfred Amelang (Hrsg.) Biologische Funktionen individueller Differenzierung (S. 36-44). Göttingen: Verlag für Psychologie.
- Simon, Herbert A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. The Quarterly Journal of Economics, 69. 99-118.
- Six, Bernd (2002). Theorien ideologischer Systeme: Autoritarismus und Soziale Dominanz. In Dieter Frey/ Martin Irle (Hrsg.) Theorien der Sozialpsychologie (2. Auflage) (S. 74-100). Bern: Verlag Hans Huber.
- Skinner, Ellen A./Chapman, Michael/Baltes, Paul B. (1988). Control, means-ends, and agency beliefs: A new conceptualization and its measurement during childhood. Journal of Personality and Social Psychology, 54, 117-133.
- Soelberg, Peer Olav (1967). Unprogrammed decision making. Industrial Management Review 20, 19-29.
- Spieß, Erika/Winterstein, Hans (1999). Verhalten in Organisationen. Stuttgart: Kohlhammer.
- Steigenberger, Karin (2016). Demographische Entwicklung in Österreich. Online: https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Standort-und-Innovation/Demografische_Entwicklung_in_Oesterreich.html [Abruf am 18.08.2016].
- Tesser, Abraham (1978). Self-generated attitude change. In Leonard Berkowitz (Eds.) Advances in Experimental Social Psychology (S. 289-338). New-York: Academic Press.
- Thomae, Hans (1975). Die Entscheidung als Problem der Interaktion von kognitiven und motivationalen Vorgängen. In Hermann Brandstätter/Bernhard Gahlen (Hrsg.) Entscheidungsforschung (S. 1-11). Tübingen: J.C.B. Mohr Tübingen.
- Thompson, Seth (1981). Will it hurt less if I can control it? A complex answer to a simple question. Psychological Bulletin. 90, 89-101.
- Tomkins, Silvan (1979). Script Theorie: Differential magnification of affects. In: Richard Dienstbier (Eds.) Nebraska Symposium on motivation. Nebraska: University of Nebraska Press.

- Vallacher, Robin/Wegner, Daniel (1989). Level of personal agency: Individual variation in action identification. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 660-671.
- Von Rosenstiel, Lutz (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wänke, Michaela/Reutner, Leonie/Bohner, Gerd (2011). Einstellungen und Verhalten. In Hans-Werner Bierhoff/ Dieter Frey (2011). *Sozialpsychologie - Individuum und soziale Welt* (S. 212-231). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Watkins, John (1978). *Freiheit und Entscheidung*. Tübingen: J.C.B. Mohr Tübingen.
- Weiner, Bernard (1988). *Motivationspsychologie* (2. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Wentura, Dirk/Greve, Werner/Klauer, Thomas (2002). Theorien der Bewältigung. In Dieter Frey/Martin Irle (Hrsg.) *Theorien der Sozialpsychologie* (S. 101-125) (2. Auflage). Bern: Verlag Hans Huber.
- Wicklund, Robert (1974). *Freedom and reactance*. New York: John Wiley.
- Worchel, Stephan/Arnold, Susan (1974). The effect of combined arousal states on attitude change. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 549-560.
- Wortman, Camille/Brehm, Jack (1975). Responses to Uncontrollable Outcomes: An Integration of Reactance Theory and the Learned Helplessness Model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 277–336.
- Zajonc, Robert (1986). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Einflussfaktoren auf Verhalten.....	20
Abb. 2: Klassifikation von Erfolgs- und Misserfolgsursachen	30
Abb. 3: Emotionen in Abhängigkeit von Attributionen von Erfolg und Misserfolg.	30

Anhang

Pre-Fragebogen Studienteilnehmer/innen Auswahl

Bitte beantworten Sie den Fragebogen.



Trifft überhaupt nicht zu trifft eher nicht zu trifft eher zu trifft vollkommen zu

Objektive Betrachtung

Ich befinde mich in einer Führungsposition.



Mein Gehalt hat sich in den letzten zwei Jahren um mehr als 25 % gesteigert.



Der überwiegende Teil meines Aufgabenbereichs hat sich in den letzten zwei Jahren anspruchsvoll verändert – erweitert.



Ich befinde mich in einer Expertenposition und diene als Ansprechpartner in meinem Spezialgebiet.



Subjektive Betrachtung

Ich kann mir meine Aufgaben am Arbeitstag überwiegend frei einteilen.



Ich kann mir meine Aufträge/Projekte frei aussuchen/wählen.



Ich habe ausreichend Freizeit.



Ich kann meine Arbeitszeiten überwiegend frei einteilen.



Ich habe mit meinem Einkommen keine finanziellen Sorgen.



Ich bin der Meinung, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben.



Leitfaden

KARRIERE und ENTSCHEIDUNGEN		
Erzählaufforderung/Warming Up		
Danke für Ihre Bereitschaft zum Interview! Wie bereits angekündigt forsche ich zum Thema Karriere und Entscheidungen. Bitte erzählen Sie doch mal, was für Sie Karriere bedeutet.		
Inhaltlicher Aspekt	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Definition Karriere Persönliche Vorstellungen von Karriere Beurteilung erfolgreicher Personen - allgemein	Können Sie das genauer erklären? Was geht Ihnen bei dem Thema noch durch den Kopf?	Welche Schlagworte fallen Ihnen dazu ein? Welche personenbezogenen Merkmale sind für Erfolg aus Ihrer Sicht ausschlaggebend?
Erzählaufforderung		
Welche Entscheidungen haben Sie eigentlich in Bezug auf Ihre Karriere bereits getroffen?		
Inhaltlicher Aspekt	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Phasen Was wird bewusst entschieden? Externe Unterstützung?	Und sonst? Haben Sie vielleicht noch andere Beispiele oder Situationen? Weitere Beweggründe?	Was war für Sie der Auslöser für das Treffen Ihrer Entscheidungen? Welche Ziele wollten Sie erreichen? Wurden Sie durch andere Personen unterstützt?
Erzählaufforderung		
Wie haben Sie die zuletzt getroffene Entscheidung in Erinnerung?		
Inhaltlicher Aspekt	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Empfindung Beurteilung	Können Sie das genauer beschreiben?	Was hat Sie dabei gefördert? Was war Ihr Ziel dabei? Würden Sie sich eher als Risiko eingehenden oder vermeidenden Menschen beschreiben?
ERFOLG		
Erzählaufforderung		
Was muss man Ihrer Meinung nach mitbringen, um erfolgreich zu sein?		
Inhaltlicher Aspekt	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Variablen Nennung Interne oder externe	Gibt es noch weiteres?	Was kann von außen unterstützen? Wie unterscheiden Sie

Ursachen Abgrenzung zu Karriere		Karriere und Erfolg? Wie sehr kann man selbst eingreifen und lenken?
ZIELE und VERÄNDERUNG		
Erzählaufforderung		
Welche Ziele hatten Sie bereits in Ihrem Berufsleben ins Auge gefasst?		
Inhaltlicher Aspekt	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Zielnennung – Weg, Gefühl, Endzustand oder ähnliches	Haben Sie Beispiele dazu?	Wie kamen Sie auf das Ziel? Was war Ihnen dabei wichtig? Würden sie im Nachhinein etwas ändern?
Erzählaufforderung		
Welche beruflichen Veränderungen haben Sie bereits erlebt?		
Inhaltlicher Aspekt	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Verhalten in Verände- rungsphasen	Gab es noch weitere Veränderungen?	Wie ist es Ihnen dabei ergangen? Welche Einstellungen haben Sie gegenüber Verände- rungen?
Erzählaufforderung		
Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie an zukünftige Veränderungen denken?		
Inhaltlicher Aspekt	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Zugang und Einstel- lung zur Verände- rung	Gibt es sonst noch etwas Positives hierzu? Gibt es sonst noch etwas Negatives?	Wie geht es Ihnen beim Gedanken daran?
Erzählaufforderung		
Erleben Sie noch Unterschiede zwischen Männern und Frauen bezogen auf mögliche Beweggründe für Karriereentscheidungen?		
Gelebte Unterschei- dung am Arbeitsmarkt	Gibt es noch andere Situationen, in denen Ihnen etwas dazu einfällt?	Gibt es Unterschiede im Verhalten?
Erzählaufforderung		
Was möchten Sie noch zum Thema ergänzen?		

Dokumentationsbogen

Alter der Person:	
Berufliche Position:	
Geschlecht:	
Kriterien Erfolg:	
Anzahl Positionen:	
Datum Gespräch:	
Verhalten und Eindruck während des Gesprächs:	
Besonderheiten im Interview:	

Transkriptionsregeln

Einfache Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2013, S. 19ff.).

- Wörtliche Transkription – Wörter werden ins Schriftdeutsch übertragen, Satzbau wird wie im Interview gesprochen beibehalten.
- Pausen während des Interviews werden durch drei Auslassungspunkte in Klammer gefasst gekennzeichnet. Je nach Länge der Pause wird pro Sekunde ein Punkt (.) gesetzt. Beim Interviewer/bei der Interviewerin werden diese, aufgrund der fehlenden Relevanz, nicht dokumentiert.
- Verständnissignale (mhm, ja,...) werden, wenn diese relevant erscheinen, niedergeschrieben.
- Emotionale nonverbale Äußerungen werden mit einer Klammer hinzugefügt.
- Wort- und Satzabbrüche werden mit / gekennzeichnet.
- (unv.) macht auf unverstandene Wörter aufmerksam.
- I ist die interviewende Person.
- B ist die interviewte Person. Die Teilnehmer/innen bekommen jeweils eine Nummer zugewiesen.
- Namen von Personen und Unternehmen werden durch die Buchstaben XY unkenntlich gemacht.

Ergebnisse Pre-Fragebogen

Person	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Alter	Verheiratet	Datum Gespräch
B1	0	1	1	1	3	3	2	2	3	4	27	Ja	17.02.2017
B2	1	0	1	1	4	3	1	2	4	3	28	Nein	20.02.2017
B3	1	1	0	0	4	3	3	4	3	3	30	Nein	21.02.2017
B4	1	0	1	1	4	1	3	3	1	4	31	Ja	22.02.2017
B5	1	0	1	1	4	2	3	4	4	4	28	Nein	23.02.2017
B6	1	0	1	1	2	1	2	3	2	4	42	Ja	27.02.2017
B7	0	1	0	0	4	1	3	4	4	4	26	Nein	28.02.2017
B8	0	1	1	0	4	3	4	4	4	4	33	Nein	01.03.2017
B9	1	0	1	1	4	1	4	3	2	3	27	Nein	04.03.2017
B10	0	0	1	1	3	1	4	4	4	4	30	Ja	08.03.2017

Item 1-4 1 = ja
 0 = nein

Item 5-10 1 = trifft überhaupt nicht zu
 2 = trifft eher weniger zu
 3 = trifft eher zu
 4 = trifft vollkommen zu

- Item 1 Ich befinde mich in einer Führungsposition.
- Item 2 Mein Gehalt hat sich in den letzten zwei Jahren um mehr als 25 % gesteigert.
- Item 3 Der überwiegende Teil meines Aufgabenbereichs hat sich in den letzten zwei Jahren anspruchsvoll verändert oder erweitert.
- Item 4 Ich befinde mich in einer Expertenposition und diene als Ansprechpartner in meinem Spezialgebiet.
- Item 5 Ich kann mir meine Aufgaben am Arbeitstag überwiegend frei einteilen.
- Item 6 Ich kann mir meine Aufträge/Projekte frei aussuchen/wählen.
- Item 7 Ich habe ausreichend Freizeit.
- Item 8 Ich kann meine Arbeitszeiten überwiegend frei einteilen.
- Item 9 Ich habe mit meinem Einkommen keine finanziellen Sorgen.
- Item 10 Ich bin der Meinung, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben.

	Durchschnittswerte	
	Item 1-4	Item 5-10
B1	0,75	2,83
B2	0,75	2,83
B3	0,50	3,33
B4	0,75	2,67
B5	0,75	3,50
B6	0,75	2,33
B7	0,25	3,33
B8	0,50	3,83
B9	0,75	2,83
B10	0,50	3,33