

Karriereentwicklung des Chief Information Officer (CIO) aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) durch den Fachbereich
Wirtschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen

vorgelegt von:

Dipl. Wirt.-Inf. Michael Baur Schmid
aus 40883 Ratingen

Erstgutachter: Prof. Dr. Heimo H. Adelsberger

Zweitgutachter: Prof. Dr. Tobias Kollmann

Tag der mündlichen Prüfung: 24. August 2010

**„Verstehen kann man das Leben rückwärts,
leben muss man es aber vorwärts.“**

(von Sören Kierkegaard, dänischer Philosoph (1813 – 1855))

Die Verwendung des generischen Maskulinums in dieser Dissertation, als sprachliche Vereinfachung für z. B. den Begriff des Mitarbeiters, berücksichtigt auf jeden Fall die Gleichbehandlung aller Mitarbeiterinnen und dient einzig und allein der besseren Lesbarkeit des Textes.

„Kein Wind ist demjenigen günstig,
der nicht weiß, wohin er segeln will“
(Michel Eyquem de Montaigne, 1533-1592).

Geleitwort

Die Karriereentwicklung von Chief Information Officern (CIO) zu untersuchen ist ein interessantes Unterfangen: Karriereverläufe sind bei diesen Personen oft nicht simpel und verlaufen nicht linear. Dies mag auch etwas mit der Tatsache zu tun haben, dass es sich bei diesem Beruf um einen recht „jungen“ Beruf handelt, der zudem bisher noch stetigem Wandel unterworfen war.

Während eine Analyse von Karriereverläufen per se schon ein interessantes Unterfangen darstellt, etwa in der Auseinandersetzung, inwieweit sich allgemeine Karrieretheorien auf das Berufsfeld des CIO übertragen lassen, hat sich Herr Baur Schmid einer noch größeren Aufgabe gestellt: Wie kann man Personen, die eine CIO-Karriere verfolgen oder eine solche planen, dabei unterstützen? Das Problem, das Herr Baur Schmid in seiner Arbeit betrachtet, liegt dabei auf mehreren Ebenen und stellt ein komplexes Problemfeld dar: Es erfordert den Einsatz und die adäquate Kombination unterschiedlicher Konzepte und Methoden aus verschiedenen Disziplinen, wie etwa der Wirtschaftsinformatik, der Managementlehre, der Systemtheorie und dem Konstruktivismus, der Soziologie, der Psychologie, aber auch dem Einsatz entsprechender Methoden der Empirischen Sozialforschung.

Herausgekommen ist eine Coaching-Landkarte, die es einem Berater ermöglicht, einem ratsuchenden Menschen, der über seinen – und insbesondere über den weiteren Karriereverlauf – reflektieren möchte und vor Entscheidungen gestellt ist, geeignete Anregungen zu geben. Sicherlich ist der Ansatz, in einem solchen Kontext eine Coaching-Landkarte zu verwenden, eine Verbesserung gegenüber üblicherweise verwendeten Interviewleitfäden über Karriere. Zusätzlich zu dieser zentralen Leistung hat Herr Baur Schmid eine empirische Studie durchgeführt (fünfundvierzig Interviews

mit CIOs, Arbeitsdirektoren und einem Coach), die wesentlich zur Entwicklung der Landkartenmetapher und der Gestaltung der Karte beigetragen hat.

Nun kann man sicherlich lange diskutieren, ob die Karte genau so auszusehen hat, wie von Herrn Baur Schmid entworfen, damit sie für den geplanten Einsatz auch passend ist; das muss letztendlich die Praxis zeigen.

Prof. Dr. Heimo Adelsberger
Universität Duisburg-Essen

„Wenn du die wahre Beschaffenheit von irgend etwas kennen lernen willst,
so überlasse es der *Zeit*; im Vorüberströmen sieht man nichts genau“
(Seneca, 4. v. Chr.-65).

Vorwort

Diese Arbeit ist das Ergebnis einer sehr intensiven Auseinandersetzung mit Themen der 'nicht-klassischen Wirtschaftsinformatik'. Sie geht bewusst über die Fachdisziplin hinaus, holt sich Anleihen aus den Bereichen der Psychologie, Soziologie und Naturwissenschaften, vernetzt diese, um sie dann – mit dem Hintergrundwissen des Wirtschaftsinformatikers – für Führungskräfte im Bereich des Informationstechnologie- (IT-) Managements anwendbar zu machen.

Als langjähriger, berufserfahrener Praktiker im IT-Management konnte ich bereits einige Personen in der Rolle des Chief Information Officers (CIO) kennenlernen, deren Karriere von außen betrachten und mich teilweise über die vorherrschende hohe Fluktuation wundern. Je nach individuellem Führungsstil und Persönlichkeit des Menschen stellten sich erste Fragen: wie konnte diese Person überhaupt in eine solche Rolle kommen, wie gut bzw. schlecht reflektiert sie sich selbst und wie gewährleistet sie nachhaltig ihre Karriereambitionen und entwickelt sich weiter? Auf jeden Fall kann dieses Erleben als initialer Auslöser für die Wahl eines solchen Themas gewertet werden.

Mit der sich daran anschließenden sehr ausführlichen Recherche möchte ich als Wissenschaftler nun den Blick auf einen 'weißen Fleck' in der Wirtschaftsinformatik-Forschung – in der Betrachtungsweise einiger Menschen möglicherweise sogar auf einen 'blinden Fleck' – lenken. Der Disziplin, die sich typischerweise in der Triangel zwischen Mensch, Organisation und Technologie bewegt, dabei aber karriererelevante Fragestellungen in der Regel auf eine Analyse möglicher Entwicklungspfade reduziert. Die Themen der Karriereforschung fokussieren auf grundlegende soziologische und psychologische Themen und Perspektiven, die gewöhnlich in dieser Tiefe

nicht Teil der Wirtschaftsinformatik-Ausbildung bzw. -Forschung sind. Für die Entwicklung einer 'Doppelkompetenz' im Zusammenspiel von Menschen und Technologien scheint mir dies aber notwendig zu sein. So gilt das Komplexitätstheoretische Varietätsgesetz von W. R. ASHBY in Abwandlung auch für mich: Eigenkomplexität muss aufgebaut werden, um komplexe Situationen zu verstehen.

Mein bewusstes persönliches Ziel im Rahmen der Promotion war es, sich mit den 'weichen Themen' menschlicher Beziehungen auseinanderzusetzen. Hierzu zählten Schwerpunkte aus den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Menschtypen, Generationsunterschiede, Veränderungsmanagement, Konfliktmanagement, Kommunikation, Systemtheorie, Komplexitätstheorie und natürlich Karrieren. Wenngleich diese Inhalte nicht zu den typischen Artefakten der Wirtschaftsinformatik – hierzu zählen z. B. Sprachen, Architekturen, Referenzmodelle – gehören, so nehmen sie dennoch essenziellen Einfluss auf die Chancen/Risiken bzw. Anwendbar-/Umsetzbarkeit der eingesetzten Methoden im Informationsmanagement. Der in den IT-Projekten erlangte Erfolg bzw. Misserfolg wirkt interdependent zwischen Mensch, Organisation und Technologie. Im Weiteren hat diese strukturelle Kopplung später Konsequenzen auf die Karrieren der beteiligten Personen und wird infolge der fehlenden Isolierbarkeit ein Thema der Wirtschaftsinformatik. Ein rein subjektbezogener Ansatz würde zu einer künstlichen und unvollständigen Trennung ohne Dynamikaspekte führen, wie sich in der Arbeit noch zeigen wird.

Der sich in den Jahren entwickelte Erkenntnisprozess über die Inhalte dieser Materie mit ihren Theoriekernen wird sicherlich Einfluss auf meine eigene berufliche Entwicklung nehmen und stellt einen Teil der Vorbereitung für eine mögliche Führungslaufbahn dar. Vor allem aber sollte dieses Forschungsvorhaben nicht als Suche nach einer 'Blaupause' auf dem Weg in eine Position zum CIO verstanden werden, zumal mein eigenes zugrundeliegendes Realitätsmodell starke Zweifel an monokausal erklärbaren Ursache-Wirkungs-Faktoren aufweist, wie ich in der Arbeit noch zeigen werde. Im Vordergrund stehen Fragen im Umgang mit komplexen Karrieresituationen, die nicht nur von CIO zu meistern sind und daher ebenfalls einen Transferrnutzen für andere Führungskräfte im IT-Management haben, sodass auch deren Blick für die zukünftige berufliche Zukunft geschärft werden kann.

Vorab möchte ich mich aber bei all denjenigen Personen bedanken, ohne deren Unterstützung ein solches Projekt nicht durchbar wäre. An erster Stelle gebührt der Dank meinem Doktorvater Prof. Dr. Heimo H. Adelsberger, der mir ermöglichte, das Vorhaben an seinem Fachgebiet zu verwirklichen, mich immer zum 'Bauen von Brücken über Disziplingrenzen hinweg' angeregt und bei promotionalen bzw. privaten Krisensituationen den Rücken gestärkt hat. Prof. Dr. Tobias Kollmann, der das Zweitgutachten übernommen und inhaltliche Anregungen gegeben hat sowie Prof. Dr. Werner Nienhäuser in seiner Rolle als Drittprüfer. Den Professoren Dr. Ulrich Frank und Dr. Stephan Zelewski für die sehr wertvollen Anstöße im Doktoranden-Seminar über Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik und die Wissenschaftstheorie. Ferner Andreas Drechsler, Dr. Thomas Hanke und Dr. Sinje Teschler, die mit ihren Hinweisen zum ersten Manuskript eine große Hilfe waren.

Aus der Perspektive betrieblicher Relevanz wurden meine Forschungsergebnisse nochmals von Prof. Dr. Dirk Baecker, Dr. Alois Clermont, Dr. Wolfgang Looss und Dr. Andreas Resch kritisch gewürdigt. Nicht zu vergessen sind Ursula Möllenberg und Catia Monser, die unermüdlich gegen Schreibfehler, stilistische Blüten bzw. die Probleme mit einer wohlbekanntem Textverarbeitungssoftware gekämpft haben, um den Text in die gewünschte Form zu bekommen.

Ein besonderer Dank geht an die fünfundvierzig anonymen Interviewpartner, die sich trotz ihres arbeitsintensiven Berufs als CIO, Headhunter, Arbeitsdirektor oder Coach für ein Interview bereitgefunden und sehr ausführlich Auskunft gegeben haben. Eine Vielzahl von Anregungen zu den sehr individuellen Karrieresituationen bzw. Erfahrungen aus Besetzungen mit CIO-Positionen resultieren aus diesen Gesprächen, bei denen ich von mehreren hundert Jahren Berufserfahrung profitieren konnte. Netterweise haben sich in Folge der Interviews neun der CIO internationaler Konzerne bereit erklärt, im Wintersemester 2007/2008 an einer Vorlesungsreihe über 'Aktuelle Themen des IT-Managements in der Praxis' an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, eine Vorlesungsreihe mit zu gestalten, sodass es auch für die Studierenden noch Synergieeffekte auf Grundlage des Forschungsvorhabens gegeben hat. Zur Lösung des oftmals erwähnten Theorie-Praxis-Problems konnten wir damit einen kleinen Beitrag leisten.

Ein weiterer Dank gilt jedoch den mir bis zu diesem Zeitpunkt wichtigsten Personen im Leben: meinem Sohn Noah und meiner (Ex-)Frau Elke, die in den sehr arbeitsintensiven letzten Jahren mit paralleler selbstständiger Beratungstätigkeit und wissenschaftlicher Forschung bzw. Lehre oftmals Entbehrungen in Kauf nehmen mussten und trotz der Tatsache, dass unser gemeinsamer Weg zwischenzeitlich einen ungeplanten Verlauf genommen hat. Die als MAPCOACH:KARRIERE (<http://www.mapcoach.de>) erwerbbar Landkarte (siehe Bild 7-6) trägt ihre gestalterische Handschrift bei der digitalen Umsetzung.

Schließlich danke ich noch meinen Eltern, Christa und Hubert Baur Schmid, die meinen persönlichen Werdegang durch ihre bedingungslose, lebenslange Unterstützung erst ermöglicht haben. Auch meine Schwiegereltern, Gitta und Rolf Jung, haben einen wichtigen Beitrag zur Entstehung der Arbeit geleistet. Ihnen allen sei diese Arbeit gewidmet.

Michael Baur Schmid

Abstract

Für die Disziplin der Wirtschaftsinformatik eröffnet diese Arbeit eine neuartige Sichtweise auf die Karriere des Chief Information Officers (CIO). Dabei steht nicht mehr alleine das berufliche Rollenbild im Vordergrund, sondern der Einfluss der persönlichen Identität auf die individuellen Möglichkeiten. Mit Hilfe der systemisch-konstruktivistischen Theorie wird eine Perspektive auf die Funktionsweise sozialer Systeme angeregt, die sowohl die Einflussfaktoren, als auch die Steuerungsmöglichkeiten von Karrieren andersartig begründet. Infolgedessen kann die in der Praxis verbreitete Betrachtung der 'richtigen' Vorgehensweise in ein anderes Licht gerückt und hinterfragt werden. Durch ein an der Praxis ausgerichtetes Vorgehen und unter Nutzung der Metapher 'Karriere als Reise' entfaltet sich im Verlauf dieser Arbeit für Führungskräfte, Personalentwickler und Coaches eine Themen-Landkarte zur Verbesserung der Wahrnehmungsfähigkeit und der Möglichkeiten zur (Selbst-) Reflexion. Auf diese Weise werden Anregungen für notwendige Anpassungsprozesse von CIO und anderen Führungskräften an sich verändernde Gegebenheiten bei der Bewältigung der Karriere gegeben, um eine zukünftige Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten.

Schlüsselwörter

Karriere, Systemtheorie, Konstruktivismus, Karrieretheorie, Chief Information Officer, CIO, IT Management, Wirtschaftsinformatik, Wissenschaftstheorie, Coaching, Landkarte, Karriereberatung, Führungskräfte

Inhalt

Geleitwort	III
Vorwort	V
Abstract	IX
Schlüsselwörter	IX
Inhalt	X
Abkürzungs- und Akronymverzeichnis	XIII
Bildverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVI
Anhangverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Prolog zur Vermeidung falscher Erwartungshaltungen.....	1
1.2 Erkenntnisinteresse – über Relevanz und Motivation des Themas.....	4
1.3 Erste beobachtbare Phänomene typischer CIO-Karrieren.....	14
1.4 Entwicklungs- und Verwertungsziele für Theorie und Praxis.....	15
1.5 Zu beantwortende Fragestellungen.....	22
1.6 Überblick über den Verlauf der Untersuchung.....	23
2 Forschungsinteresse und Vorgehen	26
2.1 Beobachtbare Phänomene bei Karrierefragestellungen.....	26
2.2 Erkenntnisleitendes Interesse – der CIO als Erkenntnisobjekt.....	32
2.3 Theoretischer Entdeckungszusammenhang.....	38
2.4 Wissenschaftstheoretische Grundposition.....	57
2.4.1 <i>Wirklichkeitserfassung mit den Methoden empirischer Forschung</i>	58
2.4.2 <i>Eigene angenommene Grundposition</i>	63
2.4.3 <i>Besonderheiten aus Sicht eines kontingenten Sachverhaltes</i>	69
2.5 Methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellungen.....	73

2.5.1	<i>Einflussnahme im erwartungsgetriebenen Beobachtungsprozess</i>	74
2.5.2	<i>Kontextbezogenheit von System und Umwelt</i>	75
2.5.3	<i>Qualitative Methode als Zugang zum Forschungsfeld</i>	78
2.5.4	<i>Restriktion und Gegenstand der Untersuchung</i>	84
3	Grundlagen der Karrieretheorien	88
3.1	Karriere – über Begriff, Formen, Konsequenzen und Bedeutung	88
3.1.1	<i>Der Karriere-Begriff</i>	88
3.1.2	<i>Die Formen der Karriere</i>	91
3.1.3	<i>Konsequenzen aus Karriere und Scheitern</i>	98
3.1.4	<i>Die Bedeutung von Karriere für Menschen und Organisationen</i>	101
3.1.5	<i>Identitätsentwicklung als Folge von Arbeit und Karriere</i>	103
3.2	Historische Karrieretheorien und Karriereentwicklung	111
3.2.1	<i>Abgrenzung der Karrieretheorien von Karriereentwicklung</i>	112
3.2.2	<i>Inhalts-, Prozess- und gemischte Karrieretheorien</i>	112
3.3	Schwachstellen der bestehenden Karrieretheorien	125
4	Karriere aus systemischer Perspektive	126
4.1	State-of-the-Art systemisch orientierter Karrieretheorien	126
4.2	Systemtheorie als Grundlage einer Karrieretheorie	128
4.3	Das STF von Patton/McMahon	144
4.4	Kritik am Theorieangebot des STF	146
4.5	Exkurs: Karriereentwicklung im organisatorischen Kontext	149
4.6	Zwischenfazit	150
5	Eingrenzung des Berufsbildes des CIO	154
5.1	Bisherige Entwicklung und Wandel des Berufsbildes	154
5.2	CIO – eine Begriffsabgrenzung	157
5.3	Aufgaben, Rolle und organisatorische Einbettung des CIO	159
5.4	Erforderliche Kompetenzen des CIO	162
5.5	Qualifizierung zum CIO	164
5.6	Zukünftige Entwicklungswege und typische Karrierepfade	164
5.7	Karrieresituation, Rekrutierung, Bindung und Fluktuation des CIO	165
5.8	Die CIO-Karriere aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive	170
6	Rekonstruktive Analyse von CIO-Karrieren	177
6.1	Status quo empirischer Methoden in der Karriereforschung	178

6.2	Qualitative Sozialforschung als Grundlage des Forschungsdesigns.....	179
6.3	Implikationen für den weiteren Forschungsprozess	181
6.4	Praxeologische Forschung mittels der Dokumentarischen Methode	183
6.5	Schlussfolgerungen und Bewertung der Befragung der CIO	191
6.6	Kritische Würdigung des Vorgehens und der Ergebnisse	205
6.7	Schlussfolgerungen für die Entwicklung einer Coaching-Landkarte	207
7	Entwurf einer Coaching-Landkarte über Karriere	208
7.1	Ausgangssituation der Modellierung komplexer Situationen.....	209
7.2	Systemische Darstellungsmittel für komplexe Situationen.....	210
7.3	Begründung eines nicht-stochastischen Vorgehens	213
7.4	Nutzung von Landkarten als Instrumentarium einer Metapher	214
7.5	Kritische Würdigung von themennahen Landkarten	217
7.5.1	<i>Atlas des Managements</i>	217
7.5.2	<i>Landkarte des Kontinents Decisio</i>	220
7.5.3	<i>Karte der Veränderung</i>	222
7.5.4	<i>A Journey through the Five Continents of Change</i>	224
7.5.5	<i>Antike Landkarten mit primär psychologischem Bezug</i>	225
7.6	Konstruktion einer karrierespezifischen Landkarte	226
7.6.1	<i>Ausgangssituation für eine Kartenentwicklung</i>	227
7.6.2	<i>Zielsetzungen und Erkenntnisfortschritt</i>	227
7.6.3	<i>Anforderungen an die Kartenkonstruktion und -nutzbarkeit</i>	229
7.6.4	<i>Begründung der Konstruktionsmerkmale</i>	229
7.6.5	<i>Beschreibung einiger Teilbereiche der Karriere-Landkarte</i>	230
7.7	Ausblick auf eine interaktive Anwendbarkeit.....	233
8	Reflexion und Ausblick.....	236
8.1	Selbstreflexion über den Verlauf und die Ergebnisse der Promotion	237
8.2	Allgemeine Schlussfolgerungen für den CIO	238
8.3	Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsvorhaben über CIO-Karrieren.....	240
8.4	Zu guter Letzt – ein unwissenschaftlicher Epilog	241
9	Literaturverzeichnis	242
	Anhang	280

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

BWL	Betriebswirtschaftslehre
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CKO	Chief Knowledge Officer
CobiT	Control Objectives for Information and Related Technology
COO	Chief Outsourcing Officer
CPO	Chief Process Officer
CTO	Chief Technology Officer
DUV	Deutscher Universitäts-Verlag
DV	Datenverarbeitung
EAWOP SGM	European Association of Work and Organizational Psychology Small Group Meeting
ebd.	eben dort (Verweis auf den Autor der vorherig zitierten Quelle)
E-Business	Electronic-Business
et al.	et alii (und andere)
IBM	International Business Machines (Firmenname)
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IS	Information Systems
ISCT	Institut für systemisches Coaching und Training
ISR	Information Systems Research
IT	Informationstechnologie
IV	Informationsverarbeitung
KMU	Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen

No.	Number (dt. Nummer)
ORG	Organisation
OSB-I	Organisation Systemisch Beraten International (Firmenname)
STF	Systems Theory Framework
Vol.	Volume (dt. Ausgabe)
Vol.	Volume (übersetzt Band)
v. Chr.	vor Christus
Wilnf.	Wirtschaftsinformatik
WKWi	Wissenschaftliche Kommission Wirtschaftsinformatik

Bildverzeichnis

Bild 1-1 Grafischer Aufbau der Dissertation.....	25
Bild 2-1 Selektionsperspektive als Voraussetzung für Karrierebeobachtungen	30
Bild 2-2 Zusammenhänge von karrierebezogenen Phänomenen	82
Bild 3-1 Mehrdimensionales Konstrukt der Identität und seine Wirkung	108
Bild 3-2 Kernaspekte historischer Karrieretheorien.....	124
Bild 4-1 Das STF der Karriereentwicklung	146
Bild 5-1 Übersicht des notwendigen Kompetenzspektrums	163
Bild 6-1 Vorgehensmodell des angewandten Forschungsprozesses.....	184
Bild 6-2 Untersuchungsgegenstand mit der Dokumentarischen Methode	190
Bild 7-1 Karriereflugkarte des Atlas des Managements	218
Bild 7-2 Landkarte des Kontinents Decisio	221
Bild 7-3 Karte der Veränderung	223
Bild 7-4 Five Continents of Change	225
Bild 7-5 Roads to Happiness and Misery	226
Bild 7-6 Karriere als Reise – Übersicht über die Landkarte	231

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1-1</i> Typische Vorgehensweisen der Karrieresteuerung.....	11
<i>Tabelle 2-1</i> Inhaltliche Schwerpunkte der Karriereforschung.....	41
<i>Tabelle 2-2</i> Zuordnung und Gegenüberstellung typischer Verhaltensmuster	53
<i>Tabelle 3-1</i> Vergleich unterschiedlicher Karriereformen	96
<i>Tabelle 4-1</i> Kritik am Systems Theory Framework of Career Development.....	148
<i>Tabelle 5-1</i> Begriffsverständnis CIO	158

Anhangverzeichnis

<i>Anhang A-1 Übersicht der geführten Interviews</i>	281
--	-----

Kapitel 1

„Wer sich der Praxis hingibt ohne Wissenschaft, ist wie der Steuermann, der ein Schiff ohne Ruder und Kompaß besteigt und nie weiß, wohin er fährt“ (Leonardo da Vinci, 1452-1519).

1 Einleitung

Eine Einführung mit einer Warnung zu beginnen, ist für wissenschaftliche Arbeiten untypisch und für populärwissenschaftliche Managementliteratur nicht genügend vertriebsorientiert. Sie stellt aber bereits in diesem ersten Kapitel heraus, warum sich das Weiterlesen lohnen oder vielleicht auch nicht lohnen kann. Denn dies ist kein 'Erfolgsfaktoren-Rezeptbuch', sondern eine Arbeit, die zum eigenständigen Nach- bzw. Weiterdenken über komplexe Situationen bei Karriereentscheidungen und -handlungen anregt. Im Folgenden wird zunächst der thematische Rahmen abgesteckt sowie die Motivation zur Erstellung der Arbeit begründet. Woran sich eine Einordnung der theoretisch-praktischen Zusammenhänge und der Ablauf der Arbeit anschließt.

1.1 Prolog zur Vermeidung falscher Erwartungshaltungen

Je nach persönlicher Erwartungshaltung und gelebtem Weltbild ist der Leser unter Umständen auf der Suche nach den 'geheimen Spielregeln' oder den rational erklärbaren Faktoren erfolgreicher Karrieren von Führungskräften im Bereich der Informationstechnologie (IT).

Im Sinne einer ersten vereinfachten Arbeitsdefinition¹ wird bis auf weiteres die 'geschäfts- und ergebnisorientierte, hauptverantwortliche Persönlichkeit im (Top-) Management für die strategischen IT-Belange einer Organisation' als *Chief Information*

¹ Unabhängig von der firmeninternen Bezeichnung, den weiteren Aufgaben oder mannigfaltigen Einordnungsmöglichkeiten in die Strukturen einer Organisation steht die Führungsfunktion an der Schnittstelle zwischen Fachbereich und IT-Organisation im Vordergrund und nicht das reine Management der IT und ihrer Systeme. Eine Begriffsdefinition mit einer Klärung der Identität, also der Relevanz, der Aufgaben- und Rollenabgrenzung sowie Anforderung an den Stelleninhaber, findet sich in Kapitel 5.

Officer (CIO) bezeichnet. Die *Karriere*² dieser entsprechenden Person wird als die 'individuelle Folge verschiedener Stationen im Berufsleben in einer aufsteigenden Hierarchieebene mit zunehmender (Führungs-) Verantwortung bis hin zur Position des CIO und außerdem darüber hinausgehende weitere rollenbezogene Erfahrungen' verstanden. Wobei derjenige selbstverantwortlich für seine Karriereentwicklung sorgt, indem er seinen beruflichen und persönlichen Fortentwicklungsprozess steuert, die u. a. eine weitere Beschäftigungsfähigkeit (= Employability) in einem wandelndem Arbeits- und Lebensumfeld versucht zu gewährleisten.

Möglicherweise wünscht der Leser sich für genau die Rolle des CIO Anregungen und eine konkrete Handlungsanweisung für die eigene erfolgreiche Karriereentwicklung. Im Sinne eines 'Guru-Konzeptes' und der Machart einiger populärwissenschaftlicher Karriereratgeber, welche auf Grundlage linear erklärbarer Ursache-Wirkungs-Faktoren gewisse abstrahierte Handlungsmuster herausarbeiten und diese damit scheinbar übertragbar auf andere Situationen machen – möglichst mit dem Ziel, dem Leser Orientierungspunkte für sein konkretes eigenes Handeln anzubieten. Metaphorisch gesprochen könnte man dies als das Aufzeigen von den 'richtigen Leitplanken' oder als Anhaltspunkte für karriereversprechende 'Leuchtturmprojekte' bezeichnen.

Abhängig von dem Stil der Publikation wird des Weiteren eine Art Verhaltenskodex (u. a. ASPATORE 2004; BOLLES 2009; BROADBENT/KITZIS 2005, 13-33; DIEL 2008; GOTTSCHALK 2007, 52-56; MAI/RETTIG 2008; MELL 2005; POLANSKY/WIGGINS 2005) zur Beherrschung der 'geheimen Spielregeln' für eine aussichtsreiche Karriere präsentiert. Dieser soll, trotz teilweise berufsgruppenunspezifischem Schwerpunkt, in fast allen Situationen für jede Person wieder verwendbar sein – entsprechend dem englischen Ausdruck 'one size fits all'.

² Die genutzte Arbeitsdefinition (basierend auf COLLIN 2006, 60-63; PATTON/MCMAHON 2006b, 6-7) lehnt sich an das – speziell in unserem europäischen und angloamerikanischen Kulturkreis – vereinfachte alltagssprachliche Begriffsverständnis an, welches häufig eine Erfolgs- und Statusorientierung 'elitärer Gruppen' in einem betrieblichen Kontext zugrundelegt. Der theoretische Diskurs hebt weitere – gerade nicht nur berufsspezifische – Aspekte in den unterschiedlichsten Organisationen hervor. Ferner wird zwischen subjektivem (selbstempfundener Zufriedenheit) und objektivem (extern sichtbarem) Karriereerfolg unterschieden. Diskutiert werden zugleich die negativen Aspekte von Karrieren und nicht nur Aufwärts-, sondern gleichfalls Seitwärts- oder Abwärtsbewegungen innerhalb einer und zwischen Organisationen. Karrieren sind im Übrigen nicht auf wirtschaftliche Betriebe beschränkt, sondern genauso in der Kunst, Politik, Gewerkschaft, Verbänden, Nichtregierungsorganisationen, Sport, Wissenschaft und dem öffentlichen Dienst möglich. Eine detaillierte Begriffsklärung findet sich in Kapitel 3.

Im letzten halben Jahrhundert finden sich zudem vielfach zeitgeisttypische 'Rezepte' für IT-Führungskräfte über mögliche Positionierungsstrategien, Aufgaben- bzw. Rollenbeschreibungen und den vollzogenen Berufsbildwandel. Diese Publikationen fokussieren auf aktuelle Anforderungen berufsbezogener Fachthemen und deren Implementierung. Karriererelevante Fragestellungen für den CIO werden von der gängigen 'Mainstream-Literatur' oftmals nur mittels der Darstellung möglicher Entwicklungspfade tangiert und kontextspezifische Fragen im Management der Komplexität von Karrieren (der Weg, wie z. B. der Aufbau von Kompetenzen für eine selbstorganisierte lebenslange Karriere ermöglicht wird oder die Wahrnehmung der Karrieresituation von Führungskräften verbessert werden kann) stellen gar einen 'weißen Fleck' dar.

Falls der Leser einen solchen Ratgeber mit konkreten Handlungsempfehlungen aus dem Tätigkeitsfeld des CIO mit seinen Aufgaben und seiner spezifischen Rolle erwartet, so kann das Weiterlesen nicht empfohlen werden. Bei dieser Anspruchshaltung sei auf die dekadensabhängige Literatur von BRENNER/WITTE (2007), BROADBENT/KITZIS (2005), LIMBERGER (2010), GOTTSCHALK (2007), SMITH (2006), CITRIN/SMITH/STIMPEL (2003) oder STIFTUNG WARENTEST (2009) hingewiesen.

1.2 Erkenntnisinteresse – über Relevanz und Motivation des Themas

Wie kann eine Arbeit, die für sich in Anspruch nimmt, zum eigenständigen Nach- bzw. Weiterdenken über komplexe Situationen bei Karriereentscheidungen und -handlungen von CIO anzuregen, eine Hilfe bieten, wenn Menschen sich bei ihrer Orientierung in der Welt gewöhnlich nicht von der Wissenschaft leiten lassen?³ Hierzu stellt KANITSCHIEDER (1993, 1) fest:

Die Wissenschaft gilt als ein Luxus einer kleinen Bevölkerungsgruppe [...] die sich mit abstrakten Zusammenhängen befassen kann, deren Nutzen man nur in wenigen Fällen einsieht. Der robuste Lebenspraktiker ist überzeugt, daß er sich auch mit der naturwüchsigen Grundausrüstung des Menschen, dem Alltagsverstand und seinen gesunden fünf Sinnen, in der Erfahrungswelt zurechtfinden kann. Dort, wo die unmittelbar zugängliche Gegenständlichkeit nicht gegeben ist, schwindet auch sein Interesse. [...] Krankheit, Alter, Tod sind im allgemeinen [sic!] jene Lebenserfahrungen, die zumindest kurzzeitig Reflexionen auslösen und zu einer Fragehaltung führen nach dem Warum, Woher und Wohin der menschlichen Existenz und deren Zusammenhang mit ihrer weiteren Umgebung. Gewöhnlich wird diese Problematisierung nicht lange andauern, und häufig wird sie auch von der Gesellschaft durch die historisch gegebenen Weltanschauungsaspekte [...] saturiert. Die Wissenschaft wird in den seltensten Fällen befragt, ihr traut man zwar Erklärungskraft, aber kein Orientierungspotential zu. [...] Selbst Berufsphilosophen wie Ludwig Wittgenstein haben zu begründen versucht, daß die Resultate der Wissenschaft für Lebensprobleme irrelevant sind. [...] Wir fühlen, daß selbst wenn alle möglichen wissenschaftlichen Fragen beantwortet sind, unsere Lebensprobleme noch gar nicht berührt sind. Freilich bleibt dann eben keine Frage mehr; und eben dies ist die Antwort. Damit wird ausgedrückt, daß der Mensch im Alltag gleichsam in einer anderen Welt lebt, in einer Welt, wohin der Arm der Wissenschaft nicht reicht. Dies wird zumeist von der wissenschaftlichen Methode her begründet: Die Wissenschaft muss doch aufgrund ihrer methodischen Vorentscheidung, ihrer Forderung nach Objektivierbarkeit, Operationalisierbarkeit und Kontrollierbarkeit alles das, was diesen Kriterien nicht genügt und was das Gemüt wirklich bewegt, also Individualität, Subjektivität und Werterfahrung, ausschließen.⁴

³ Im wissenschaftlichen Diskurs wird dieses Dilemma als 'Theorie-Praxis-Problem' und bei der Wahl der Forschungsmethode mit praktischer Relevanz unter dem Begriff 'rigor vs. relevance' diskutiert (BEYES 2003; COHEN 2007; ERPENBECK/HEYSE 1999, 36-52; FRANK 2006; KIESER 2008; NIEHAVES 2006, Part A/B1-4; REICH 2005, Kap. 1; SCHAUER 2007; SCHÖN 1983; VEN/JOHNSON 2006; WILDE/HESS 2007; ZELEWSKI/AKCA 2006). Wird wissenschaftliche Vernunft als Lebenseinstellung angenommen (FRANK 1998, 111ff.; FRANK 2002; POSER 2001, 291ff.; SCHÜTZ 2004, 157ff.), so liefern wissenschaftliche Theorien intersubjektiv nachvollziehbares Verfügungswissen (über entsprechende Ursachen, Wirkungen und Mittel, um Ziele zu erreichen) und Orientierungswissen (um Zwecke, Ziele und Handlungsmöglichkeiten für die autonome Bewältigung neuer Probleme, Situationen und Anforderungen selbst zu bestimmen), aber nicht von 'Wahrheiten', denen blindlings zu folgen ist. Vor allem aber ermöglicht wissenschaftlicher Diskurs eine Abstraktion über Ausprägungen singulärer Instanzen und fördert ein hinterfragtes Hinausschauen über gegenwärtige Probleme des 'Common Sense', um so zu einer möglichen Neuorientierung in der Betrachtungsweise gängiger Probleme und zu alternativen Lösungsstrategien zu kommen.

⁴ Kritik an diesem Vorgehen zeigt sich in der wissenschaftsmethodologischen Kontroverse des sogenannten Werturteilsstreits (Auslöser war Max WEBER: empirische Wissenschaft lehrt nicht das Soll-Verhalten) bzw. in der neueren Diskussion im Positivismusstreit (Kritische Theorie mit den Vertretern der Frankfurter Schule, wie Theodor W. ADORNO und Jürgen HABERMAS: das Vorgehen in der Tradition der Naturwissenschaft würde herrschende Machtverhältnisse unterstützen und liefert triviale Ergebnisse bei mechanistischem Menschenbild).

Wie also kann eine wissenschaftliche Arbeit zum Lernen bzw. Reflektieren über Karriere und für ein selbstgesteuertes Handeln bei der Karriereentwicklung anregen, wenn die 'typische' Führungskraft den Austausch zur Meinungsbildung bevorzugt unter Ihresgleichen sucht (EARL 1989, 201; OTTMANN/DIEKMANN/BÖHM 2008, 72-76; RYNES/GILUK/BROWN 2007, 987) oder lieber Unternehmens-/Personalberater befragt (KIESER 2005, 48 ff.; WEBER 2005, 184) und nur wenige Führungskräfte wissenschaftliche Publikationen lesen? Für den unter Handlungsdruck stehenden Praktiker erscheint das Know-how und die Imitation des Handwerks eines 'Meisters' sowie dessen Methoden meist wichtiger als die theoretische Begründung des professionellen Handelns (SIMON 2000, 368). Es besteht die Illusion (die sog. Praxisfalle), dass die professionelle Praxis ohne Theorien auskommt. Erkenntnistheoretische Erörterungen über den Entstehungszusammenhang von Theorien stoßen weitestgehend auf Desinteresse und sind schlicht aus der Mode gekommen (WINTER 1999, 2-6/10-12; WINTER 2005, 185). Zumal die wichtigste Kompetenzquelle im Rahmen von innerbetrieblicher Zusammenarbeit, von informellen Zusammenkünften und in mit ausgewählten Experten direkt geführter Kommunikation zu suchen ist. Erst an zweiter Stelle steht das Selbststudium von Literatur – weniger als Informationsaufnahme denn als Übersicht über Entwicklungstendenzen und zur Gewinnung von Visionen (ERPENBECK/HEYSE 1999, 132).

Der hier genutzte Forschungsansatz (BARTUNEK/RYNES/IRELAND 2006, 13; FRANK 2006, 48-56; FRANK 2007; LAURIOL 2006, 35-36; MARCH 2008, 64-75; MCGAHAN 2007, 748; REMENYI ET AL. 1998, Kap. 15; TOULMIN 1981, 14/72/98-101/131; VEN 1989, 486; VEN/JOHNSON 2006, 815-817) ist so zu gestalten, dass zum einen detailliert die relevanten Probleme des Berufsstands aufgegriffen, diese stringent methodisch auf Grundlage von Abstraktion, Originalität bzw. Begründung in das Forschungsvorgehen integriert und zudem weitere Wissenschaftler auf die noch wesentlichen unbeantworteten Problemstellungen hingewiesen werden. Oder – wie BOHNSACK (2008, 187 ff.; VOGD 2005, 13) es bezeichnet – für die Logik der Praxis und die Theorien über die Praxis ist eine „*praxeologische* Perspektive“⁵ einzunehmen. Wobei dieser wissenschaftliche Ansatz nicht der Illusion (der sogenannten Theoriefalle) verfallen darf, dass die Theoriemodelle ein exaktes Abbild der Wirklichkeit darstellen.

⁵ Eine Neuausrichtung hin zu praxisorientierten Ansätzen in den unterschiedlichsten Disziplinen proklamieren z. B. CHIA (1996/1998) und SCHATZKI/KNORR-CETINA/SAVIGNY (2001).

Zum anderen sind die vorherrschenden mentalen Modelle der Führungskräfte mit ihrem Erfahrungslernen zu explizieren, neue – zweifellos widersprüchliche – Einsichten über ihre Handlungsmuster zu liefern sowie die Veränderungsnotwendigkeit hin zu Handlungsalternativen aufzuzeigen, und dies sollte möglichst anwendungsorientiert in das 'Tagesgeschäft' integrierbar sein. Im Sinne eines für den Praktiker gängigen 'Executive Summary' ist außerdem die Masse an Hintergrundwissen zu synthetisieren bzw. die Hintergründe der Ausgangssituation mit deren Zusammenhängen und den daraus ableitbaren Schlussfolgerungen für ein verbessertes Vorgehen bei der Selbstreflexion herauszuarbeiten. Kurzum: Irrtümer aufzeigen und das Verständnis für die Realität bzw. die Wahrnehmung verbessern, um damit zu einer nützlichen Problemlösungskapazität zu kommen. Der interessierte wissenschaftliche Leser findet an besonders relevanten Stellen in den Fußnoten ergänzende Hinweise über alternative Theorieansätze bzw. vertiefende Quellen. Dies alles kann nur auf Basis eines multiperspektivischen Ansatzes erreicht werden, der unterschiedliche Forschungsmethoden und das Individuum mit seiner Umwelt in Verbindung bringt, um beim Leser möglichst einen 'Aha-Effekt' zu erzeugen⁶.

Unabdingbar für einen Theorie-Praxis-Austausch sind Grenzüberbrücker, die zu einem Perspektivenwechsel in der Lage sind, der die jeweils andere hoch voraussetzungsvoll komplementäre Seite mit ihrer Subjektivität als verstehenswert erachtet, ohne in vorherrschende Stereotypen zu verfallen (BARTUNEK 2007, 1327-1330). Diesbezüglich ist sowohl ein Um-Denken erforderlich, was die Erkenntnis über die Wahrnehmung sozialer Systeme angeht, als auch das Wissen und Lernen über sei-

⁶ Diese Irritation kann einen Unterschied machen, der als Anpassungschance anerkannt, verarbeitet und angewandt wird. Kaum jemand trennt sich von liebgewonnenen Selbstverständlichkeiten, denn häufig wehrt sich das Alltagsbewusstsein gegen die Zumutungen der Reflexion, weil dies zunächst eine Reihe von Unsicherheiten und das Aufgeben von Ordnung mit sich bringt. Denn Erschütterung von festen Gefügen üblicher Ordnung führt zu einer Grundangst von Menschen (KRIZ 1998, 11-37; SCHÜLEIN/MIKL-HORKE/SIMSA 2006, 37). Eine gewisse Ablehnungswahrscheinlichkeit wegen der individuellen Sicht auf die Anwendungsrelevanz bzw. den Theorie-Praxis-Unterschied zeigt dieses Zitat (CIO-DS300069, Fragment 2): „Es gibt aber offensichtlich ganz viele, die sich die Frage stellen, wie sich das Rollenbild des CIO gestaltet und was man den zu machen hat. Ich finde das immer zu sehr akademisch. Sie dürfen ja akademisch sein, Sie wollen ja eine Doktorarbeit schreiben. Ich gebe zu, es hat mich nie so sonderlich bewegt, sondern eher immer ein kleines bisschen amüsiert.“

ne eigene Haltung⁷ (TOMASCHEK 2007a, 17). Insbesondere WAGNER ET AL. (1995; 1995b) empfiehlt dem „eiligen Pragmatiker“, sich lernbereit mit der Sichtweise der anderen auseinander zu setzen, die eigenen Grundüberzeugungen bzw. mentalen Modelle regelmäßig zu überprüfen und die Komplikationen eines geistigen Standortwechsels auf sich zu nehmen. Oder, wie es sich in Anlehnung an KANT⁸ formulieren lässt: Praxis ohne Theorie ist blind und Theorie ohne Praxis ist leer (unfruchtbar).

Zur Beantwortung der Ausgangsfrage wird zunächst auf die gängige Weltanschauung über 'Karriere machen', als eine Zielsetzung vieler Menschen, hingewiesen und unterstellt, dass „Erfolg, Macht, Reichtum und Glück [...] jene Fixsterne sind, um die das Leben vieler kreist“ (MAYRHOFER/MEYER/STEYRER 2005, 10). Auch, wenn dies nicht die persönlichen Beweggründe des Lesers sind, so ist es auf jeden Fall ein Thema, „das – im Unterschied zu vielen anderen – fast jede und jeden betrifft: den eigenen beruflichen Werdegang“ (ebd.).

Dieser ist zweifelsfrei immer sehr praxisnah und stark von Individualität, Subjektivität und Werterfahrung geprägt. Hauptsächlich auch deswegen, weil die notwendigen (Karriere-) Entscheidungen (CIBORRA 2002/2004) nicht immer rational erklärbar⁹ sind und möglicherweise infolge von Improvisation, Moral, Motivation und Emotionen beeinflusst werden.

Folglich ist Karriere ein 'Lebensproblem' oder besser ausgedrückt, zentrale Herausforderung in unserer westlichen Welt, welche den Erwerbsfähigen einen Großteil ihrer Identität verleiht. Zudem initiieren insbesondere diskontinuierliche Veränderungen bzw. kritische Lebensereignisse für den Arbeitnehmer, z. B. krisenhafte Situationen, wie eine spontan ausgesprochene Kündigung des Arbeitgebers, sehr individuelle Reflexions- und (Ent-) Lernprozesse. KERN/STÖRRLE (2004, 17-18/Klappentext) zählen den Verlust des Arbeitsplatzes zu den zehn am meisten belastenden Lebensereignissen, der sich in den meisten Fällen auf die Persönlichkeit und das Selbstwertge-

⁷ Die Schwierigkeit des systemischen Ansatzes liegt darin, dass er keine Technik, sondern ein epistemologisches Paradigma ist (MULEJ 2007, 355; TOMASCHEK 2007a, 48 ff.). Dessen Aneignung ist nicht einfach, da es sich um eine Haltung und nicht etwa um ein kognitiv erlernbares Know-how handelt (KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND 2007, 7).

⁸ „Gedanken ohne Inhalt sind leer, Anschauungen ohne Begriffe sind blind“ aus: *Kant, Immanuel* (1787): Kritik der reinen Vernunft, 101.

⁹ Prinzipiell kann von freiem Willen ausgegangen werden und „generell gilt, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich über ihr Mitmachen [in der Organisation, A. d. V.] gemäß ihren Bedürfnissen und Zielen im Rahmen ihrer Optionen und Bewertungen entscheiden“ (BACKHAUSEN 2009, 44). Dennoch kann es Zwänge geben, die die Entscheidung einschränken und (für andere) irrational erscheinen lassen.

fühl auswirkt. Insbesondere für Führungskräfte stellt dieses Szenario häufig eine Bedrohung dar, wenn „ihre Identifikation, Macht, Anerkennung und sämtliche Zukunftsperspektiven vom einen auf den anderen Tag 'aufgekündigt' werden“ (SCHMITZ 2006) und man als „Versager“ (ebd.) gilt. Auch vielleicht deshalb, weil für viele CIO „der Rausschmiss kurz und respektlos ist (ebd.).“ Die bis dato geleistete gute Arbeit wird bei einem Stellenwechsel des dem CIO vorgesetzten Chefs vergessen, das Klima ändert sich und der 'alte' CIO wird einfach ausgetauscht (ebd.). Ein weiteres Spannungsfeld, welches Reflexionsprozesse auslöst (RYSCHKA 2007, 37 ff.), liegt in dem Konflikt der Doppelrolle von Führungskräften, die gleichzeitig 'Opfer' und 'Täter' für organisatorische Veränderungen mit all ihren Auswirkungen auf Karrieren sind. Nach ERPENBECK/HEYSE (1999, 26 f./200 f.) ist aber gerade diese starke emotionale Irritation, die Labilisierung durch Konflikte mit Sinn- bzw. Identitätskrisen, die kognitive Dissonanz und motivationale Widersprüchlichkeit für eine persönliche Kompetenzentwicklung notwendig.

Obwohl es in der Arbeit nicht – wie von KANITSCHIEDER erwähnt – um die 'menschliche Existenz', sondern nur um das Berufsbild des CIO mit seiner Identität geht, stellen sich für dieses dennoch die Fragen des Warum, Woher und Wohin. Bezogen auf das Berufsbild sind zum einen der Stellenwert der CIO-Rolle (Warum) und die zeitliche Entwicklung der Aufgaben bzw. Anforderungen (Woher und Wohin) herauszuarbeiten.

Zum anderen ist für jene Personen, die die Rolle des CIO innehaben oder möglicherweise ausüben wollen, die Frage zu beantworten, wie komplexe Situationen bei Karriereentscheidungen bzw. -handlungen im Zusammenhang mit der Umwelt besser zu beobachten und zu verstehen sind? Insbesondere für junge CIO stellt sich die Frage, wie die Gestaltung der beruflichen Laufbahn bis ins hohe Alter erfolgreich möglich ist und wie eine fortwährende Weiterentwicklung gewährleistet wird? Ferner ist zu klären, wie, abhängig von der eigenen Identität, die Fähigkeiten zur Selbstreflexion und Anpassung weiterentwickelt werden können, um zu einem besser reflektierenden Praktiker zu werden? Vor allem deshalb, weil die Beobachtung der Beobachtung, also die zweite Ordnung, aufgrund der Eingebundenheit in das tägliche operative Geschäft und wegen Handlungszwängen vielfach problematisch ist. Die eigenen Entscheidungsprämissen und die in der Vergangenheit bzw. Gegenwart lie-

genden Ursachen sind dann für den in der Zukunft wirkenden Möglichkeitsraum zu reflektieren (BACKHAUSEN/THOMMEN 2007a/b/c; JACQUE 1996, 7-9; RÜEGG-STÜRM 2007, 103; SCHÖN 1983; SCHÖN 1990; WILLKE 1998, 102).

Je nach persönlicher Präferenz verfolgt eine Person die Karriereorientierung mit expliziten Zielen und einer möglichst exakten Planung oder hält aufgrund der vorherrschenden komplexen Ursache-Wirkungs-Beziehungen die Beeinflussbarkeit der Karriere als unplanbar (da schicksalsgegeben und zufallsbedingt) oder nur bedingt steuerbar. Unabhängig davon, wie die Karriereentwicklung individuell betrieben und der berufliche Werdegang beeinflusst wird, sind Handlungsweisen denkbar, die stärker den traditionellen Karrieretheorien in Form eines 'Planungs-/Implementierungsansatzes' entsprechen oder andere 'unkonventionellere' Vorgehensweisen, welche sich primär an praktischem 'Testen und Lernen' orientieren. IBARRA (2003, 30-34) unterscheidet diese Vorgehensweisen anhand der verursachenden Auslöser für eine Veränderung, die individuellen Zielsetzungen, das generelle Vorgehen und das notwendige Wissen über die Karrieresteuerung.

Die planungs- und implementierungsorientierten Personen werden infolge von Unzufriedenheit in ihrer gegenwärtigen Situation dazu veranlasst, einen Wandel bzw. Stellenwechsel anzustreben. Diesen planen sie in einem geradlinigen Prozess mit klar definierter Vorgehensweise, unter Berücksichtigung der entsprechenden Zielsetzung und Abwägung von Alternativen. Speziell das explizite Wissen über die Existenz von Berufen bzw. Stellenangeboten mit ihren entsprechenden Anforderungen sowie Kenntnisse über die eigene Person mit ihren Persönlichkeitseigenschaften, ihren Interessen, Werten, Kompetenzen und Fähig- bzw. Fertigkeiten bilden die Voraussetzung für das Handeln (IBARRA 2003, 30-32).

Anders hingegen die test- bzw. lernorientierten Personen, die den Umgang mit karriererelevanten Situationen als fast nur erlebbar einschätzen und ihr Handeln am spezifischen Kontext der existierenden (auch zufälligen) Möglichkeiten ausrichten bzw. angesichts der angebotenen (Lern-) Chancen zu einer Veränderung veranlasst werden. Sie agieren erfahrungsgelenkt viel stärker iterativ zwischen Handlung bzw. Reflexion, sind entsprechend der gegebenen Alternativen anpassungsfähiger in der De-

definition ihrer Ziele¹⁰ und in ihrer aufgabenspezifischen Rolle, wobei sie natürlich nicht ziellos agieren. Das Handeln beruht weniger auf Rationalität und explizitem Wissen, sondern viel stärker auf Kreativität, Risikobereitschaft und implizitem Wissen. Intuition bzw. Improvisation (Drift¹¹) – in Abwägung zwischen Realisierbarkeit und Attraktivität wählbarer Optionen – prägt diese Handlungsform (IBARRA 2003, 32-34). Tabelle 1-1 nach IBARRA (2003, 34; Übersetzung zzgl. Ergänzungen über die Folgen vom Autor) kontrastiert die unterschiedlichen Vorgehensweisen der Karrieresteuerung nochmals im Überblick:

¹⁰ Robert MUSIL (1978) hat im Roman 'Der Mann ohne Eigenschaften' diese Fähigkeit, „alles, was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist“ als *Möglichkeitssinn* bezeichnet. SCHARMER (2008; SENGE/SCHARMER/JAWORSKI/FLOWERS 2005) wählt für seine „Theorie U“ das englische Kunstwort des *presencing*, welches aus 'presence' und 'sensing' zusammengesetzt ist. Die Wahrnehmung soll, wo vergangenheitsbezogenes Handeln nicht weiterführt und Dinge ganz neu betrachtet werden müssen, aus dem Gefängnis der Vergangenheit befreit werden und sie aus der Zukunft operieren lassen. Es erfordert die Fähigkeit, die Möglichkeiten der Zukunft zu erspüren und sie in die Gegenwart zu holen. Seine Theorie über die Reflexion des bisherigen Denkens, Fühlens und Wollens von Menschen bezieht sich auf ein tieferes Eintauchen und Bewusstmachen der subjektiven Wahrnehmungs-, Erkenntnis-, Wissens- und Handlungsprozesse. „Was wirklich zählt [...] ist nicht nur, *was* Führungskräfte tun und *wie* sie es tun, sondern die "innere Verfasstheit", der *innere* Ort, von dem aus sie tätig sind, die Quelle, aus der heraus ihre Handlung erfolgt“ (Übersetzung vom Autor aus SCHARMER 2008, 7).

¹¹ *Drift* bezeichnet die flexible Verhaltensanpassung entsprechend der individuellen Möglichkeiten angesichts von Rückkopplungsprozessen an eine Abweichung vom Soll wegen Störungen, Überraschungen und nicht intendierten Effekten außerhalb des direkten Einflussbereichs (CIBORRA 2001a; SIMON/WEBER 2006).

IBARRAS' Kernkriterien	Planungs- und Implementierungsansatz	Test- und Lern-Ansatz
<i>Anstoß</i>	wachsende Unzufriedenheit und Probleme mit dem Status-Quo der eigenen, gegenwärtigen Lebens- bzw. Arbeitssituation	interessante zukünftige Optionen werden infolge sozialer Interaktion erkannt und/oder kristallisieren sich heraus
<i>Ausgangspunkt</i>	von innen heraus getrieben, geht zuerst mit einer Veränderung der geistigen Haltung einher	veränderte Handlung(-soption), die von der Umwelt angestoßen bzw. herangetragen wird, kommt vor dem Denken bzw. der Planung
<i>Ablauf</i>	linearer Prozess, ausgehend von der Unzufriedenheit (Analyse, Reflexion) über eine neue Zielsetzung hin zur Vorgehensplanung und Handlung	zirkulärer Prozess, mit Iteration von Reflexion und Ziel- und Vorgehensanpassung sowie Handlung
<i>Zielsetzung</i>	fixiert mit einer klaren Vorstellung über die zukünftig zu erreichende Rolle/Position	wandelnd, aber mit dem Ziel die eigenen Fähigkeiten kontinuierlich auszubauen und an den gegebenen Möglichkeiten ausrichtend
<i>Wesen des Prozesses</i>	deduktives Vorgehen i. S. eines sequentiellen Stufen-/Phasenmodells (= vorweg Planen)	induktives Vorgehen i. S. eines evolutionären Phasenmodells (= Steuern und Driften)
<i>relevantes Wissen</i>	explizit, i. S. typischer Karriereplanung (Wissen über sich als Person, Berufsanforderungen, Stellenangebote und Karrierewege)	implizit, i. S. einer Abwägung des Erfahrungswissens mit den Interessen und während der Handlung erzeugt
Folgen		
<i>erste ableitbare Anforderungen</i>	Schaffung von Beherrschbarkeit der Situation und einer Gewissheit infolge von verstandsorientierten Entscheidungen mittels Verbreiterung der relevanten Wissensgrundlage, objektive Wahrscheinlichkeit mittels Szenarioanalyse kalkulieren und die Unsicherheit minimieren; Sicherheit verschafft eine Problemorientierung, aufgrund einer Ursache-Wirkungs-Analyse, die eine Berechen- bzw. Vorhersagbarkeit suggeriert (= Zielorientierung)	Handhabbarkeit mit Emergenz, Pluralität, Variabilität, Unsicherheit, Ambivalenz, Selbstorganisation und chaotischem Determinismus, um die Zukunft mit dem Möglichkeitssinn zu erspüren; ständige Überwachung, Aktualisierung und Neubewertung im Situationskontext und Kontextsteuerung; Akzeptanz alternativer, zieloffener Lösungsmöglichkeiten die individuell Sinn vermitteln; experimentelle bzw. risikobereite Lernhaltung mit Lösungs- und Zukunftsorientierung (= Chancenorientierung)

Tabelle 1-1 Typische Vorgehensweisen der Karrieresteuerung

Die von IBARRA (2003) gewählten Unterscheidungskriterien werden im Laufe dieser Arbeit noch um das zugrundeliegende Realitätsmodell mit seinem spezifischen 'Wahrheitsverständnis' erweitert. Denn das herkömmliche, sehr verbreitete Rationalitätsverständnis mit seiner positivistischen erkenntnistheoretischen Grundposition folgt einer vergangenheitsunabhängigen klaren Regelmäßigkeit mit vorgegebener Erwartungssi-

cherheit (Wahrscheinlichkeit) und geradlinig-kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen ohne Rückkopplung. Es suggeriert eine prinzipielle Berechen- und Steuerbarkeit der zwischenmenschlichen Prozesse auf Grundlage einer Kausalitätsidee von entweder (a) der *Causa efficiens*, also Ursachen in der Vergangenheit haben eine in der Zukunft liegende Wirkungsweise oder (b) der *Causa finalis*, die eine erstrebte Wirkung/Zielsetzung in der Zukunft beschreibt und dafür eine Handlung in der Gegenwart auslöst¹². Eine solche Form der Rationalität mit einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen reduziert die Komplexität bzw. die damit verbundene Unsicherheit und hilft nur teilweise beim Erhalt der Handlungsfähigkeit. Denn, je nach individuellen Fähigkeiten eines Menschen, schützt es zwar vor dem Übersteigen der kognitiven Fähigkeiten, führt aber möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt zu einem als falsch erkannten Schluss.

Das Denk- bzw. Handlungsmodell ist ein zentraler Bestandteil unseres Selbstbildes und gibt der Person das Gefühl, rational zu entscheiden, das eigene Verhalten willentlich zu steuern und die eigenen Handlungen kontrollieren zu können (BAECKER 1999, 27-32/106-107; DÖRNER 2004, 306-313; FOERSTER/PÖRKSEN 2006, 50-59; GANSLANDT/CARRIER 2004; JANICH 2004; GERGEN 2002, 11 ff.; MITCHELL 2008, 19-31; MITTELSTRAß 2004b/2004c/2004d; PRUCKNER 2005; RIEDL 1998, 67-90; SIMON 1993, 25-36; SIMON 2007b, 84-87; WILLKE 2000, 113). Dieses stärker dem planungs- und implementierungsgetriebenen Typen entsprechende Denkmodell zeichnet sich entsprechend dem Zweck und der Zielsetzung hinsichtlich der Wahl der dafür richtigen Mittel aus, welche zu einem positiven Handlungserfolg in der Karriereentwicklung führen soll. Teilweise unberücksichtigt oder unverstanden bleibt dabei, dass in vielen Fällen der eigene Handlungserfolg vom autonomen Handeln anderer bzw. von unbeflussbaren externen Umständen abhängt. Voraussichtlich lehrt die individuelle Erfahrung einen aber, dass Karrieren nur bedingt planbar sind. Vor allem deshalb, weil diese teilweise sehr sprunghaft, manchmal wenig proaktiv gesteuert und häufig eher zufallsbedingt verlaufen können. In solchen Fällen scheinen die Karrieresituati-

¹² Es lassen sich typische Situationen vorstellen, bei denen in der Politik, Organisation, Familie, Schule oder Universität versucht wird, mittels störender, externer Eingriffe eines Akteurs, in ein zu intervenierendes System steuernd Einfluss zu nehmen. Dies geschieht häufig unlegitimiert und berücksichtigt nicht die bestehende (System-) Logik, Eigendynamik, Interessen, den möglichen Zeitdruck oder Ressourcenmangel (WILLKE 1995, 4).

onen nicht einfach deterministisch bzw. monokausal erklärbar zu sein – vielleicht auch deshalb, weil die beobachtbaren Ereignisse und Zustände der betroffenen Elemente zirkulär beeinflusst werden und infolgedessen eine selbstverstärkende Wirkung haben können.

Der hieraus resultierende Sachverhalt wird z. B. von ANGELL/ILHARCO (2004, 38 ff.) gar nicht als das eigentliche große Problem angesehen, sondern die verbreitete Weltanschauung über die nötige Vorgehensweise im Umgang damit. Ein zentrales Ziel der Arbeit wird sein, diese vorherrschende Weltanschauung bzw. gegenwärtige Karrieresituation des CIO erneut zu reflektieren und auf die Fragen der Berufspraktiker mit wissenschaftlicher Methode die 'richtigen' Antworten zu geben. Dieses Anregungspotential für karrierebezogene (Ent-) Lernprozesse soll aber nicht aus der abstrakten Theorie herauskommen, sondern steht immer in Verbindung mit dem eigenen Handeln. Die Theorie liefert nur praktisch-alternative Ideen, welche dann in den eigenen Erfahrungsbereich und spezifischen Kontext einzubeziehen sind.

Im Laufe einer Karriere schichten sich viele individuelle Erfahrungen und das damit verbundene Wissen und Problembewusstsein zu einem Erfahrungsschatz auf, über den in der Regel von einzelnen Menschen nicht nachgedacht wird. Es sei denn, dass infolge besonderer Ereignisse Bilanz zu ziehen ist, wobei dieses bewusste Reflektieren eher selten das Situative übersteigt. Demnach wird kein Gesamtüberblick verschafft und oftmals wird ein Rekurs auf ein hiervon unabhängiges theoretisches Wissen vermieden. Gerade deshalb ist die Reichweite der Erkenntnisse und des Lernens eher begrenzt und stets subjektzentriert (ERPENBECK/HEYSE 1999, 45). Eine Handlungsreflexion über Karriere setzt immer Fähigkeiten der Infragestellung bzw. Neubewertung der eigenen sozialen Realität mit ihren Vorannahmen und den internalisierten mentalen Modellen liebgewonnener Wahrheiten bzw. Verhaltensmustern als Grundlage voraus. Oder wie es GERGEN (2002, 69 f.) ausdrückt: „dem Offensichtlichen zu misstrauen, andere Einschätzungen der Wirklichkeit zur Kenntnis zu nehmen und die unterschiedlichen Folgen verschiedener Standpunkte zu bedenken.“ Dies ermöglicht später aber, Situationssachverhalte besser zu beobachten bzw. darüber reflektieren zu können und aus dem Handeln heraus zu lernen.

Benötigt wird hierfür ein über Alltagswissen hinausgehendes zeitgerechtes Instrumentarium, das hilft, das von Wahrnehmungs- und Denkstereotypen verursachte gewohnheitsmäßige Verhalten sowie die Wahrnehmung der Menschen besser verständlich zu machen, mögliche Ursachen von Veränderungen in Bezug zur Karriere nicht einfach mittels deterministischer Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu begründen und zu einem individuellen Veränderungsprozess anzuregen. Hierfür werden im Folgenden der Arbeit Anleihen aus dem Konstruktivismus, der System- und Komplexitätstheorie genommen, um für den Aufbau von Realitätssinn und Erkenntnisfähigkeit grundlegende Dispositionen herauszubilden.

1.3 Erste beobachtbare Phänomene typischer CIO-Karrieren

„Die Karriere ist tot, lang lebe die Karriere“ – diese Redewendung¹³ deutet auf die allgemein akzeptierten Veränderungen des Begriffsverständnisses von Karriere hin, sowohl aus theoretischer Perspektive, als auch durch Phänomene, wie sie gegenwärtig von Individuen real im Arbeitsleben erlebt werden. Die Bewältigung der eigenen Karriere ist ein scheinbar nicht immer ganz einfaches und widerspruchsfreies Vorhaben und unterliegt einer Vielzahl von Einflussfaktoren, die einen sehr feinfühligem Umgang mit den Situationsgegebenheiten erfordern. Stützt man sich auf wissenschaftliche Studien (HARVEY NASH USA 2005; NOLAN 1973, 144-147; SIMON 2004, 50-53; ZIELKE 2006, 53), die die hohe Fluktuation mit einer kurzen durchschnittlichen Beschäftigungsdauer in der CIO-Position oder die allgemein hohe Häufigkeit des Scheiterns bei Führungskräftewechseln belegen, so scheinen die Gefahren eines Stellenwechsels unterschätzt oder Fehler von den Kandidaten, wie auch von der Organisation gemacht zu werden. Überdies scheinen ökonomische und technologische Veränderungen der letzten Dekade auch Einfluss auf das Berufsbild des CIO und seine Karriere(-möglichkeiten) zu nehmen. Das Berufsbild kann als unscharf definiert, volatil in den gestellten Anforderungen und stark temporal vom Reifegrad bzw. der Branche abhängig bezeichnet werden. Vor allem aber wird sehr kontrovers über

¹³ Die Veränderung der Sichtweise auf Karriere hat HALL (1996) mit dem Titel seines Buches „The Career Is Dead – Long Live the Career“ („die Karriere ist tot, lang lebe die Karriere“) sehr prägnant dargestellt. Details dazu finden sich in Kapitel 2.

die Notwendigkeit der Position in einer Organisation¹⁴, ihre Verortung und die Anforderungen an die rollenausführende Person diskutiert. All dies wirkt sich in einer kurz- bis mittel-, statt langfristigen Perspektive aus und es ist mit kürzeren, statt lebenslangen Beschäftigungsverhältnissen bei geänderten Anforderungen an die Arbeitnehmer zu rechnen (BIRD/GUNZ/ARTHUR 2002, 2-3; COLLIN/YOUNG 2000b; FRIEDMAN 2006; JACQUE 1996, 66-94; KEUPP 2005, 79-89; KIDD1996a, 142; SUMNER/YAGER/FRANKE 2005, 79). Folglich sind von den betroffenen Personen während ihrer Lebensarbeitszeit häufigere Entscheidungen über die weiteren Karriereschritte zu treffen. Ein Ergebnis davon zeigt sich in der Entstehung einer Vielschichtigkeit individueller Beschäftigungsmuster und führt zu 'neuen Normalbiografien' mit einer geänderten Bindung (= psychologischer Vertrag) zwischen Arbeitgeber und -nehmer. Für die Führungslaufbahn des CIO stellt der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit auf Grundlage eines 'gut' gestalteten biografischen Ordnungsmusters und die Evaluation der Ausgangssituation vor einem Stellenwechsel eine große Herausforderung dar.

1.4 Entwicklungs- und Verwertungsziele für Theorie und Praxis

Anders als in Bereichen der Sozialwissenschaften, mit ihrer starken Orientierung an existierenden Handlungssystemen, liegt ein typisches Ziel der Wirtschaftsinformatik in der Entwicklung von Artefakten (z. B. Sprachen, Architekturen, Referenzmodelle, Prototypen). FRANK (2006, 11; 2007; 158 ff.) bezeichnet dies als Entwurf bzw. Entwicklung einer 'möglichen Welt' zur Verbesserung von Entscheidungs- bzw. Problemlösungsprozessen. Dies findet natürlich immer mit unzähligen Abhängigkeiten in einem spezifischen organisatorischen bzw. sozialen Kontext wegen der beteiligten

¹⁴ Unter *Organisation* wird in der Arbeit die Institution (z. B. der wirtschaftliche Betrieb, die Unternehmung, Hochschule, Behörde, Non-Profit-Organisation) verstanden, innerhalb der bzw. zwischen denen eine Karriere gemacht werden kann. Sie stellt ein soziales Gebilde in Abgrenzung zu ihrer Umwelt mit Zweckorientierung, Zielgerichtetheit, rationaler Handlung und formaler Struktur dar. Nach BACKHAUSEN (2009, 60) stellen Familienunternehmen zudem noch ganz besondere Anforderungen wegen der Unkündbarkeit einiger Mitglieder und einem hohen Grad an Emotionalität. Speziell in der systemischen Organisationstheorie wird das Augenmerk aber auf Komplexität, Dynamik, Ambivalenz, Widersprüchlichkeit, das Prozesshafte und Konflikträchtige als Wesensmerkmale gerichtet. Die Beobachtung der Organisation führt – je nach Perspektive und Differenzierung der Schwerpunktsetzung – zu unterschiedlichen Ansichten und anderen 'Realitäten' (KIESER/WALGENBACH 2007, 6-18; PROBST 1992, 164; SCHREYÖGG 1999, 9; WEICK 1985; WILLKE 1998, 97 f.). Die *IT-Organisation* (synonym zu: IT-Abteilung, IV-Organisation, ORG/DV-Abteilung etc.) ist eine Teilereinheit der Organisation, die verantwortlich für die Gestaltung und Wartung der informations- und kommunikationstechnologischen Systeme ist (KRCMAR 2005, 366 ff.).

Menschen statt (HEINRICH 1999, 23). AGARWAL/HENRY (2005), ALTER (2004), AVGEROU/CIBORRA/LAND (2004b), AVGEROU/MADON (2004) und MINGERS (2006, 18) empfehlen daher, Theorien aus dem Bereich 'sozialer Systeme' anzuwenden, um den gängigen Kanon von Forschungsmethoden im Bereich der Wirtschaftsinformatik und des Information Systems Research (ISR), die sich auf technisch-rationales Verhalten in Organisationen stützen, auf eine andere Sicht 'realer Phänomene' auszuweiten. Für ERPENBECK/HEYSE (1999, 24) stellt dies "einen grundlegend anderen, sozialwissenschaftlich und praktisch noch unausgeschöpften Ansatz dar." Gerade auch deshalb, weil der (Miss-) Erfolg bei der Entwicklung entsprechender Artefakte bzw. beim CIO durch die Führung der IT-Organisation immer Einfluss auf die eigene Karriere nimmt und sich wegen dem Zusammenwirken des Verhaltens von Mensch, Organisation und Technologie ergibt. Hieraus resultierende Veränderungen in der Positionsbesetzung sind Auslöser organisationalen Wandels¹⁵ und Teilaufgabe der Gestaltung der Informationsfunktion in Organisationen und ihren Führungsstrukturen. Daher wird entsprechend der WKWi (2007, 320 ff.) das Forschungsthema zu einem Thema der Wirtschaftsinformatik, gerade auch deshalb, weil es Besonderheiten im Personalmanagement¹⁶ für IT-Mitarbeiter gibt (PRASAD/ENNS/FERRATT 2007, 365 ff.).

Wird eine systemisch-konstruktivistische Perspektive als theoretischer Ausgangspunkt gewählt, wie in Kapitel 2.4 (wissenschaftstheoretische Grundposition) noch ausführlich dargestellt wird, so wird der allgemeinen Entwicklung hin zu konstruktivistischen Ansätzen in der Karriereforschung (AMUNDSON/THRIFT 2008; BALZ 2003/2004; BARDON 2002; CHEN 2004; NILES/HARRIS-BOWLSBEY 2005, 104 ff.; PATTON 2008), der

¹⁵ Die Einführung des Konstrukts 'Karriere' mit einem entsprechenden Karrieresystem als Teilaufgabe der Personalwirtschaft führt mit all den dafür notwendigen Veränderungen selbstverständlich zu einem weiteren umfangreichen und vor allem notwendigen organisationalen Wandel. Vertiefend geht HALL (1986c, 334) darauf ein. WEINERT (2004, 23-30) sieht die nötigen Aufgaben im Bereich der Karriereentwicklung einer Organisation in der Einführung von Entwicklungsplänen und Mentoren- bzw. Trainingsprogrammen für adaptive Fähigkeiten von Mitarbeitern, dem Entwerfen von Karrierepfaden und Seminaren über Karrieremanagement, der Vermittlung neuer Karrierewege und Veränderung der Erwartungshaltung von Mitarbeitern.

¹⁶ Die besondere Relevanz von individualisierten Personalmanagementmaßnahmen für IT-Mitarbeiter mit ihrer speziellen Karriereorientierung zeigt sich z. B. in den Beiträgen der Sonderausgaben der Zeitschrift HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (KAPLAN/LEROUGE 2007) bzw. WIRTSCHAFTSINFORMATIK (KOSSBIEL/MÜLDER/OBERWEIS 2000) oder in den Forschungsergebnissen von AGARWAL/BROWN/FERRATT/MOORE (2006); CREPEAU/CROOK/GOSLAR/McMURTREY (1992); DAMIEN/ANG/SLAUGHTER (2005); IGBARIA/GREENHAUS/PARASURAMAN (1991); IGBARIA/GREENHAUS (1992); WYNEKOOP/WALZ (1998) bzw. NIEDERMAN/SUMNER/MAERTZ (2006).

Organisations-/Managementforschung/Personalwirtschaftslehre¹⁷ (BURELL/MORGAN 1979, 12; JACKSON 2000, Part II.; KIRSCH/KNYPHAUSEN 1991; MAIER 1998, 8; WINTER 1999, X) bzw. der Wirtschaftsinformatik¹⁸ (CLARKE 2007, 36-59; FLOYD 1989; HAMILTON 2007/2008; KAWALEK 2008; KUHN 1997; NIEHAVES 2006, 9; NIEHAVES/KLOSE/BECKER 2007; WYSSUEK/SCHWARTZ 2003, 267/291 ff.; XU 2000) Rechnung getragen.

Auf der neueren soziologischen Systemtheorie basierend, gehen damit zwangsläufig folgende Prämissen einher (BAECKER 1999, 9-26; BARDMANN/GROTH 2001b, 7-20; CIBORRA 2002, vi-x/70; HEJL/STAHL 2000b, 17; LUHMANN 2000, 7-38; MINGERS 2006, 25-26; SIMON 2006a; SIMON 2007a, 16-23/32; TOMASCHEK 2007a, 48 ff.; VOGD 2005, 14 f.): Organisationen sind als konservative, geschichtsabhängige, selbstreproduzierende bzw. komplexe Sozialsysteme aufzufassen, die nicht intendiert – gemäß einem Plan – handeln, sondern sich selbst organisieren, indem sie sich und ihre Umwelt beobachten. Folglich ist das Abbild der Welt-Wirklichkeit – worauf sich später Handlungsentscheidungen stützen – systemimmanent und subjektiv konstruiert. Überdies beeinflusst das dynamische, nicht zu trennende Zusammenspiel der Teilsysteme Mensch, Organisation, Technologie und Umwelt sich sehr stark gegenseitig bei der Entstehung von Anschlusshandlungen bzw. eines Artefakts. Die Handlung einer Organisation überdauert den Wechsel des ausführenden Personals und die Austauschbarkeit des Personals ist wesentliches Charakteristika von Organisationen infolge einer losen Kopplung, ohne dass das 'Spiel' deswegen zu einem Ende käme oder seine Funktion verändern würde. Auf Grund eines Personentauschs

¹⁷ Fortgeschrittene Beratungskonzepte tendieren dazu, Organisationsentwicklung mit Systemtheorie zu verbinden und auf die Entwicklung der Selbstbeobachtungs- und -diagnosefähigkeiten einer Organisation abzustellen (LUHMANN 2000, 24). Teilweise wird die Rezeption der soziologischen Systemtheorie nach Niklas LUHMANN in der Wirtschaftswissenschaft als bedeutungslos bezeichnet (KAUBE 2000, 254 ff.) und WINTER (2005, 187) z. B. hält das Thema Autopoiesis in der Managementpraxis für nicht vermittelbar. Andere Autoren argumentieren wiederum, dass „sich die Systemtheorie in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie einiger Beliebtheit erfreut“ (KIRSCH/KNYPHAUSEN 1991, 76), wobei die Qualität des Transfers sehr kritisch zu hinterfragen ist (WINTER 1999, 142-147). Dieses Desideratum einer systemisch-konstruktivistischen Position wurde auf dem 23. EGOS (EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES) Kolloquium 2007 in Wien mit dem Thema „Jenseits des Walzers – Vom Tänzer zum Tanz von Individuen und Organisationen“ versucht zu beheben. Detaillierter entfaltet z. B. VOGD (2005, 51 f.) die Perspektive vom Tänzer zum Tanz, bei der Subjekt und Objekt als untrennbare Einheit in einem zirkulären Prozess verbunden sind. Der Tänzer wird erst durch den Tanz konstruiert und es stellt sich die Frage, welche Erkenntnis welche Erscheinungswelt schafft.

¹⁸ NIEHAVES/KLOSE/BECKER (2007, 298/300) zählen die Systemtheorie zu den Basistheorien der Wirtschaftsinformatik, stellen aber heraus, dass deren Bedeutung im Zuge sozio-technischer Projekte „bislang eher ein »Hintergrundmythos« in der Wirtschaftsinformatikforschung“ ist.

wird aber ein nicht vorhersehbar anderer Verlauf genommen. Alle beteiligten Akteure bilden eine 'Überlebenseinheit' (die eine gewisse gemeinsame Zeit zu überdauern hat) und absolvieren einen gemeinsamen ko-evolutorischen Entwicklungsprozess. Ob sie langfristig überlebt, hängt davon ab wie die wechselseitigen Anpassungs- und Aushandlungsprozesse aufgrund irgendwelcher Irritationen (z. B. störende Umwelt-ereignisse, Änderungen der Anforderungen und Erwartungshaltungen) verlaufen. Das Handeln von Menschen – nicht nur speziell in Bezug zur Karriere – wird als maßgeblich von der Wirklichkeitskonstruktion des Einzelnen, mit seinen Vorstellungen was relevant, dringlich und zukunftssträchtig ist, beeinflusst. Dementsprechend kann nichts unabhängig vom Betrachter gedacht werden und die Selbst- bzw. Fremdbeobachtung haben einen zentralen Stellenwert. Wie diese wechselseitigen, erwartungsgetriebenen Beobachtungen ausgehen, kann von keiner Seite gesteuert werden. Sie werden aber zur Bedingung für die Fortentwicklung, die dank der individuellen Ziele und Werte sowie der aus der Organisation einwirkenden Faktoren (z. B. Machtstrukturen) den sozialen Prozess bestimmen bzw. den möglichen Lösungsraum begrenzen. Wobei das 'Erkennen' der 'Realität' eine subjektbezogene Leistung mit einem rekursiven Beobachtungs- bzw. Differenzierungsprozess ist. Das zirkulär wirkende 'Handeln' findet als Ergebnis früherer Erfahrungen (geschichtsabhängig) mit den aus ihnen gezogenen Folgerungen und unter der Eigendynamik des Kontexts in Folge von Entscheidungen statt. Wodurch die Möglichkeit einer Gestaltbarkeit der Situation angesichts einer intendierten Handlung begrenzt ist.

Diese Sicht forciert die Karriere des CIO aus einer anderen, mithilfe einer wechselseitigen Selbst- bzw. Fremdbeobachtung differenzierenden, Perspektive zu sehen und zu hinterfragen. HEJL/STAHL (2000b, 14) halten die intensive Auseinandersetzung von Führungskräften mit Erkenntnis-, Wahrnehmungs- und Kommunikationsfragen für essentiell. Für GERGEN (2002, 69 f.) ist das Nachdenken über die Formen des Verstehens sogar für das zukünftige eigene Wohlergehen von entscheidender Bedeutung. Folgt man SIMON (1997b, 12; 2006b, 13; 2007b, 130), so ist die Wirklichkeitskonstruktion einer Führungskraft mit dem entsprechenden Weltbild zentraler

Bestandteil des Führungsinstrumentariums¹⁹, da es bestimmt, wie kommuniziert, organisiert und interveniert wird. Ein solch machtvolles Instrumentarium in der Beziehung von Wirklichkeit und Erkenntnis unreflektiert zu verwenden, scheint – nicht nur für Philosophen – wenig verantwortungsvoll zu sein. Vor allem scheitern Führungskräfte meist daran, weil sie nicht wissen, nach welchen Prinzipien soziale Systeme ihre Strukturen entwickeln und aufrechterhalten. Der Weg, steuernd Einfluss zu nehmen, führt über die Fokussierung der Aufmerksamkeit. Was nicht in die Aufmerksamkeit kommt, wird in einer Organisation nicht beobachtet und was nicht beobachtet wird, hat keine soziale Realität. Es bewirkt nichts, es provoziert nichts, nicht einmal Widerspruch. So bleibt zu klären, was (nicht-) kommuniziert, wahrgenommen, beobachtet, bewertet bzw. entschieden wird und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind. Wo das Management zur Problematik von Wahrnehmung und der sprachlichen Erläuterung des Wahrgenommenen – wie WINTER (2005, 184/186) konstatiert – einen Rat sucht, begibt es sich auf das Terrain der Philosophie, insbesondere der Erkenntnistheorie. Aber die Beschäftigung mit erkenntnistheoretischen Fragen ist in der Managementpraxis eher die Ausnahme. Das Fach hat einfach wenig Übung im Umgang mit derart schwierigen Fragen wie Erkenntnis und Wahrnehmung. Oder noch drastischer formuliert:

Es ist bislang nicht gelungen, *in* der Sprache des Managements konstruktivistisches Denken *in die* Sprache des Managements einzuführen und nachhaltig zu verankern. Es ist nicht gelungen, der konstruktivistischen Figur des Beobachters ein einprägsames, ausdrucksstarkes Gesicht zu verleihen, das als einfach handhabbare und farbenfrohe Metapher mehr Kraft besitzt, unhinterfragte Prämissen managerialen Entscheidungsverhaltens und pathologische Kommunikationsroutinen in Organisationen zu durchbrechen und welche im Hinblick auf Dynamisierungs- und Flexibilitätszukunftungen seitens Wirtschaft und Gesellschaft das Management und die Organisation mit einer gesteigerten Fähigkeit zur Reflexion auszustatten vermag (WINTER 2005, 188).

Ausgehend von diesen Vorbedingungen lassen sich die Zielsetzungen der Arbeit und die Evaluationskriterien ableiten (HAKEN/SCHIEPEK 2006, 274; MITCHELL 2008, 19-31;

¹⁹ Dies äußert sich bei der Betrachtungsweise des Menschen als triviale Maschine indem eine Führungskraft eher nach Vereinheitlichung strebt, verbindliche Regeln erlässt und mit Hilfe von Anweisungen und Sanktionen führt. Wird hingegen der Mitarbeiter als nicht-triviale Maschine betrachtet, so werden eher Unterschiede bzw. zirkuläre Rückkopplungsschleifen/Wirkungskreise zugelassen, der Einfluss historischer Erfahrungen berücksichtigt und nach einer Form der Selbststeuerung gestrebt, was die Autonomie eines Systems fördert (AMELN 2004, 91). Je deutlicher Mitarbeiter als selbstorganisierend lernende 'Systeme' aufgefasst werden, desto größer ist die Rolle von Werten für die Sinnggebung und Kompetenzen für ihre Arbeit als Voraussetzung für das Entscheiden und Handeln der Individuen (ERPENBECK/HEYSE 1999, 135).

STEINKE 2007, 319). Aus *theoretischer Perspektive*²⁰ ist ein *Erkenntnisziel*, die Komplexität des sozialen Systems – also dem Individuum in der Rolle des CIO mit seiner Verortung in der Organisation – sowie die auf die Karriere wirkenden Prozesse bzw. Einflussfaktoren mit einem pragmatisch-pluralistischen Theorieansatz zu erklären und dadurch besser verstehbar zu machen. Denn, erst ein a-priori-Verständnis über das, was später alles erkannt werden muss, schafft a posteriori, also in der realen Situation, die Voraussetzung für eine umfassende Wahrnehmung der Gegebenheiten und des entsprechenden Kontextes. Kurzum: Es muss bekannt sein, worauf zu achten ist, bzw. was Einfluss nimmt, sodass es nicht unberücksichtigt bleibt und zu negativen Konsequenzen führt.

Weiterhin soll der bisherige selbstreferenzielle Diskurs zum Thema Karriere innerhalb der Wirtschaftsinformatik irritiert werden, um sich alternativen Standpunkten der Betrachtungsweisen anderer Disziplinen zu öffnen und damit einen kleinen Beitrag hin zu einer geänderten Sichtweise zu leisten. Oder wie KÜHL (2008, 12) es beschreibt: „[...] Überraschende Beschreibungen eigentlich vertrauter Phänomene“ für Theorie und Praxis zu liefern.

Ein wichtiges *Erklärungsziel* ist die verständliche Herausarbeitung, warum es bestimmte Entwicklungen in der Wirkungsweise eines sozialen Systems im Kontext gibt. Dafür sind die Zusammenhänge zu erläutern und es ist aufzuzeigen, worauf das System hinsteuern kann. Denn die in der Realität entwickelte Dynamik in einer solchen Situation ist sicherlich nicht immer trivial oder direkt offensichtlich. Außerdem ist zu erörtern, welchen Veränderungen das Berufsbild unterliegt und wie dies Einfluss auf die Karriere nehmen kann.

²⁰ Komplexe Phänomene sind nicht einfach 'schwierige' Phänomene, sondern sie sind wegen der Anzahl der beteiligten Elemente, wegen der Heterogenität dieser Elemente und wegen der Vielzahl sich auch noch laufend ändernder und natürlich ebenfalls heterogener Beziehungen prinzipiell vom menschlichen Bewusstsein nicht zu erfassen (LUHMANN 1980). AMELN (2004, 25 f.) ergänzt dies um das Vorhandensein einer Nichtlinearität von Ursache-/Wirkungsbeziehungen mit Feedbackschleifen und Emergenzphänomenen. Für RÖPKE (1977, 21) und HAKEN/SCHIEPEK (2006, 77-79) sind Systeme komplex, wenn für den Handelnden das Systemverhalten nicht mehr vollständig steuerbar ist, der Zustand sich nicht determinieren lässt und Vorhersagen über das Verhalten begrenzt möglich sind und zu Fehlinterpretationen des Beobachters führen. Im Umgang mit Komplexität bilden Menschen wiederholbare Muster des Handelns, Verhaltens und Denkens aus: Gewohnheiten, Rituale, stereotype Verhaltensweisen, Erwartungshaltungen, Vorurteile, Sinnkonstrukte und Weltbilder (KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND 2007, 32).

Der intendierte *theoretische Fortschritt* (ZELEWSKI 2006, 205 ff.) dieser Arbeit liegt im Nachweis eines größeren *empirischen Gehalts* auf Grund einer *genaueren Präzision* von Karriereprozessen. Die Erklärungskraft wird infolge der Einsicht in Handlungszusammenhänge und wirkende Muster bzw. Mechanismen verbessert. Ferner wird eine *Theorieerweiterung* um komplexitätstheoretische Aspekte, insbesondere unter Berücksichtigung der wirkenden Dynamiken, angestrebt. Die *Anwendungsbreite* der Theorie wird durch die Betrachtung des CIO-Berufsbildes vergrößert. Nicht Gegenstand der Arbeit ist eine empirische Bewährung (Evidenz) des systemisch-konstruktivistischen Ansatzes, verglichen mit dem traditionell behavioristisch-positivistischen Ansatz, wohl aber eine theoretische Beurteilung dieser konkurrierenden Erkenntnisangebote. Im Vordergrund der *Verwertungsziele* für den Praktiker als Individuum steht das Problemlösungspotenzial zur Verbesserung sozialer Beziehungen mittels eines zu entwickelnden, praktisch brauchbaren Coaching-Ansatzes und einer Landkarte zur besseren Selbstreflexion. Gerade deshalb, weil sich in den letzten Jahren die Ausgestaltung der Relevanz, Aufgaben, Rolle und Anforderungen an die CIO-Position gewandelt hat, bedarf es einer erneuten Überprüfung des individuellen (Fach-) Wissens sowie internalisierter Verhaltens-, Bewertungs- und Interpretationsmuster. Da aber auch zukünftig mit Veränderungen der Besetzungsfaktoren für die CIO-Rolle zu rechnen ist, muss eine individuelle Fähigkeit entwickelt werden, diese Veränderungen selbstständig nachvollziehen zu können und sich entsprechend bedarfsgerecht daran anzupassen. Die im Rahmen der Dissertation entwickelte Landkarte hilft, um auf der *Bewusstseinssebene* Zusammenhänge besser verständlich zu machen und dadurch die Situationsdiagnose (das Erkennen) zu verbessern. Auf der *Verhaltensebene* werden Anpassungsfähigkeiten entwickelt, die für einen individuellen Selbstreflexions- bzw. (Ent-) Lernprozess über Karriere notwendig sind.

Des Weiteren hilft das Ergebnis der Arbeit, einer Organisation aus einer karrierebezogenen Perspektive zu verstehen, womit bei einer CIO-Positionsbesetzung zu rechnen ist. Denn die Tatsache, dass Karriereentscheidungen kognitiv im Individuum ablaufen und daher nicht von außen direkt zugänglich sind, da kein privilegierter Einblick in die Erfahrungswelt eines anderen möglich ist, birgt ein Risiko. Der Arbeitgeber erfährt dann evtl. zu spät, also nach der Entscheidungsfindung, vom dem Ergebnis (z. B. einer Kündigung) und hat die möglicherweise negativen Folgen zu tragen.

1.5 Zu beantwortende Fragestellungen

Berufserfahrene CIO „[...] prüfen immer wieder, ob der Auflagen- und Erwartungsmix in Übereinstimmung sind. Außerdem haben sie gelernt, nicht nur auf Veränderungen zu reagieren, sondern diese auch anzustoßen“ (Helmut KRCMAR zitiert in STROISCH 2007). Offen bleibt dabei aber, warum einige Personen in den notwendigen Wahrnehmungs-, Analyse- bzw. Reflexionsprozessen 'realitätsgetreuer' sind, was und wie sie beobachten und auf welche Weise sich die nötige Flexibilität für die (Ent-) Lern- bzw. Anpassungsprozesse ergibt? Ebenfalls unbeantwortet bleibt die Wirkung der 'Eigengesetzlichkeit sozialer Systeme' mit dem Einfluss auf Karrieren und dem Vorgehen der Erkennung des Auflagen- und Erwartungsmixes von Seiten der Organisation an die Person und vice versa.

Die Originalität dieser Arbeit begründet sich dadurch, dass sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt (2010) keine Publikation identifizieren lässt, die die Karriere des CIO unter Zuhilfenahme eines systemisch-konstruktivistischen Ansatzes erklärt.

In Bezug zum Thema stehende Arbeiten innerhalb der Wirtschaftsinformatik gibt es allenfalls aus dem Bereich der systemtheoretischen (z. B. BJÖRNSSON/JOHANNSSON/MAGNUSSON/NILSSON 2007; HEINRICH/LEHNER 2005, 23 ff.; MASAK 2006, 299 ff.; PATIG 1999/2001) bzw. konstruktivistischen (z. B. MAUR 2007; KALLINIKOS 2004; KEUPER 2008; ORTNER 1999; SCHÜTTE 1999; WYSSUSEK/SCHWARTZ 2003; WYSSUSEK 2004) Ansätze als generelles Paradigma, die aber ihren Schwerpunkt nicht auf Karriere, sondern auf Fragen des IT-Managements bzw. der Wirtschaftsinformatik im Allgemeinen legen. Eine Ausnahme bilden die Publikationen von z. B. IGBARIA/SHAYO (2004) bzw. YOUNG/HUFF (2006) und ausdrücklich die Arbeiten von J. D. COUGAR²¹, die zwar generell auf karrierebezogene Fragestellungen von Mitarbeitern in einer IT-Organisation fokussieren, sich aber an dem behavioristisch-positivistischen Paradigma orientieren und nicht die Besonderheiten des CIO berücksichtigen.

²¹ J. D. COUGAR ist ein US-amerikanischer Wissenschaftler der seit den 1980er Jahren sehr umfangreiche Forschungen über die (De-) Motivation, Persönlichkeitseigenschaften, Fluktuationsursachen etc. von IT-Mitarbeitern angestellt hat (z. B. COUGAR/ZAWICKI 1980; COUGAR ET AL. 1979/1992). Damals gab es bereits erste Versuche, multikulturelle Unterschiede auf die Motivation von Programmierern bzw. Systemanalytikern in Europa/Asien bzw. den USA mit deren Auswirkung auf die Karriere wissenschaftlich zu begründen (z. B. COUGAR/ADELSBERGER 1988).

Demzufolge wird in dieser Arbeit das vorherrschende Desiderat ansatzweise behoben und ein entsprechendes Anregungspotential für Theorie und Praxis angesichts der Vertiefung folgender Leitfragen angestrebt:

- (a) Welcher Typus (Plan/Implement mit einer Zielorientierung vs. Test/Lern mit einer Chancenorientierung) herrscht unter CIO stärker vor und welche Konsequenzen hat das für eine Organisation?
- (b) Wie lässt sich theoriegeleitet das Beobachter- und Entscheidungsrepertoire karrierebezogener Handlungen von CIO verbessern?
- (c) Wie nehmen verschiedene Faktoren, aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive betrachtet, besonderen Einfluss auf die Karriere des CIO?
- (d) Existiert eine 'Schicksalsrille' bzw. Pfadabhängigkeit wegen selbstverstärkender Mechanismen der Vergangenheit oder Gegenwart auf die Zukunft und, wie lässt sich dies beeinflussen?
- (e) Wie gestaltet sich der bewusste Selbstorganisationsprozess zur Ermöglichung von Anschlusshandlungen hinsichtlich Anpassung, Reflexion, Störungen, Rückkopplung und Lernen über die eigene Identität bei Paradoxien, Unsicherheit, Ambivalenz und Irrationalität?

Typische Betrachtungsweisen der Berufsbiografie-Forschung über Lebensläufe rücken damit in den Hintergrund und Fragen der Wahrnehmung bzw. systemischen Forschung (z. B. Vernetztheit, Nichtlinearität, Dynamik, Instabilität, Lock-in Situationen, Emergenz, Selbstorganisation/-regulation/-reflexität, Adaptivität, Rückkopplung) erlangen einen zentralen Stellenwert.

1.6 Überblick über den Verlauf der Untersuchung

Zur Beantwortung der aufgezeigten Fragestellungen gliedert sich die Arbeit in acht Kapitel und endet mit einem abschließenden Fazit. In Kapitel 2 werden zur Einführung in die Thematik die Ausgangssituation und die daraus resultierende Problemstellung verdeutlicht. Insbesondere wird das Forschungsinteresse expliziert und aufgezeigt, wie methodisch vorgegangen wird, um die Situation der 'Karriereentwicklung von CIO' besser zu verstehen.

Der theoretische Bezugsrahmen wird in den Kapiteln 3 bis 5 entwickelt und der Zugang zu dem Forschungsthema mittels einer multiperspektivischen Sicht von System- und Karrieretheorie in der Arbeit erreicht. Zu diesem Zweck werden zuerst im 3. Kapitel die allgemeinen Grundlagen der Karrieretheorien expliziert. Im 4. Kapitel wird der gewählte systemtheoretisch-konstruktivistische Zugang begründet und detailliert erläutert. Den Ausführungen dieses Kapitels wird das von PATTON/MCMAHON (2006a) entwickelte und international (AMUNDSON 2005, 93; NCDA 2000, 11; UNESCO 2002, 10) anerkannte '*Systems Theory Framework (STF)*' als Bezugsrahmen zugrundegelegt und vorgestellt. Damit wird ersichtlich, wie sich der Status quo bzw. die Breite der Forschung über Karrieretheorien darstellt und vor allem, wie der Wunsch nach Theoriekonvergenz auf Basis einer Meta-Theorie erreicht wird.

Die anwendungsorientierten Besonderheiten des Berufsbilds des CIO werden in Kapitel 5 herausgearbeitet. Hierfür wird ein kurzer Überblick über die Entwicklung des Berufsbildes mit seinen spezifischen Anforderungen, seiner Rolle und Aufgaben dargestellt. Im Vordergrund steht aber, aus systemisch-konstruktivistischer Sicht, Anforderungen an die Karriereentwicklung des CIO zu spezifizieren.

Im 6. Kapitel wird die Brücke zwischen der Systemtheorie und der rekonstruktiven Sozialforschung für ein methodisch kontrolliertes Fremdverstehen geschlagen. Hierfür wird die Vorgehensweise zur Durchführung einer qualitativen Untersuchung mittels der Dokumentarischen Methode, im Sinne von Ralf BOHNSACK, vorgestellt. Narrative Interviews mit fünfundvierzig Personen in der CIO-Position, aber auch Headhunter, Coaches und Arbeitsdirektoren, bilden die Basis für den 'modus operandi' und das Hintergrundwissen des Autors über die Praxis der CIO-Karriere.

Das 7. Kapitel stellt schlussfolgernd Gestaltungsempfehlungen für den zu entwickelnden Coaching-Ansatz mittels einer Landkarte zur Selbstreflexion vor.

Die Arbeit schließt in Kapitel 8 mit einer Reflexion und kritischen Würdigung der Forschungsergebnisse sowie einer Anregung für zukünftige Forschungsvorhaben.

Das folgende Bild 1-1 stellt den Aufbau der Dissertation dar.

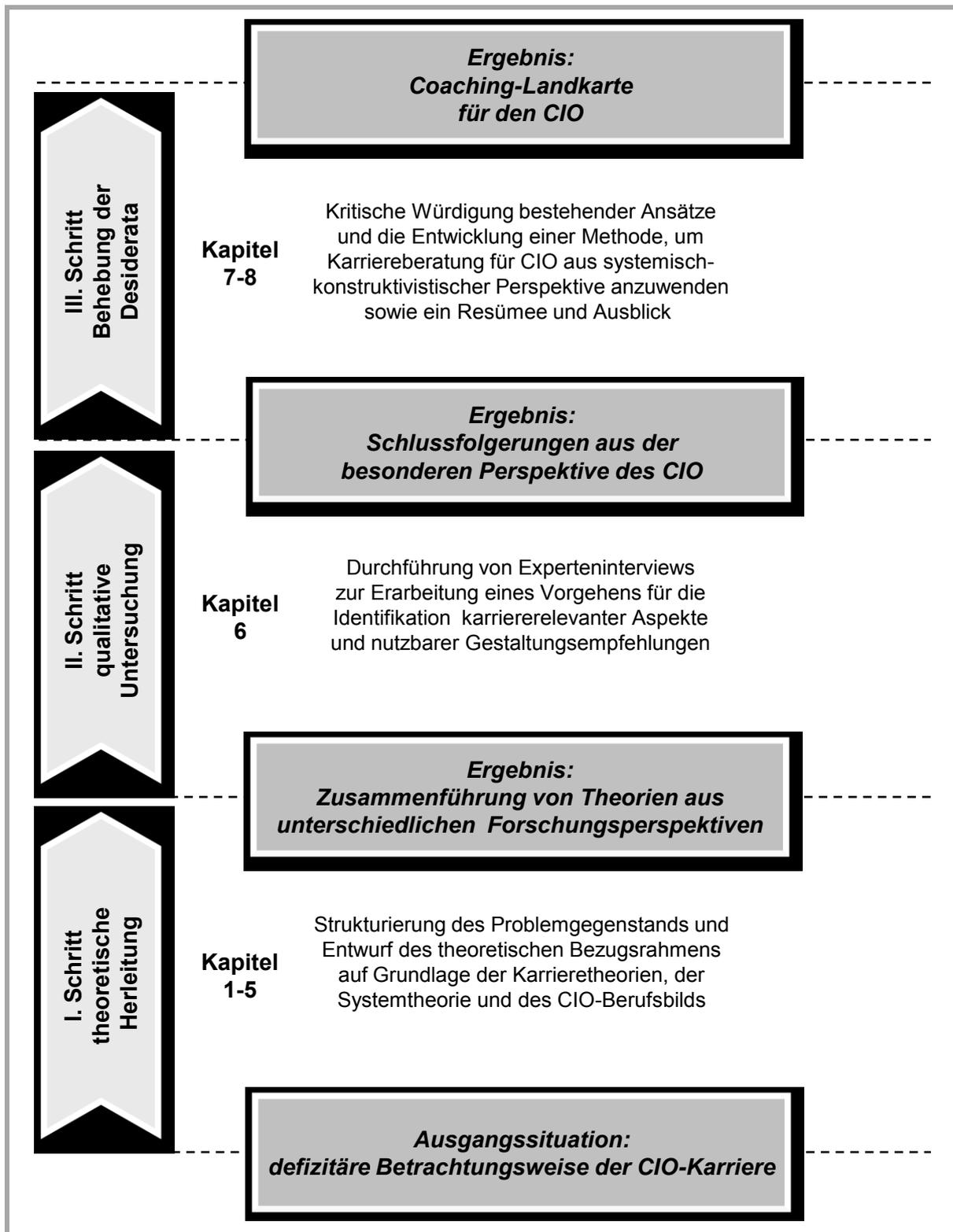


Bild 1-1 Grafischer Aufbau der Dissertation

Kapitel 2

„Nothing is so practical as a good theory“ (Kurt Lewin, 1951).

„Die Natur erklären wir, das Seelenleben verstehen wir“ (Wilhelm Dilthey, 1957).

2 Forschungsinteresse und Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird erläutert, worin das besondere Forschungsinteresse liegt, welche wissenschaftlichen Fragestellungen sich hieraus herleiten lassen und wie diese in der Arbeit beantwortet werden.

2.1 Beobachtbare Phänomene bei Karrierefragestellungen

Die Qualität und Nützlichkeit von Karriereratgebern²² kann prinzipiell sehr konträr beurteilt werden. Sicherlich gibt es sehr viele gute, aber es existieren auch einige, die kritisch zu bewerten sind. Die Gründe hierfür mögen entweder in der starken Abstraktion der entsprechenden Empfehlungen liegen oder in der fehlenden Berücksichtigung der Besonderheiten des CIO-Berufsbildes. Vielleicht aber auch an gewissen Zweifeln über ein vorherrschendes Realitätsmodell oder dem herkömmlichen Rationalitätsverständnis, welches einer klaren Regelmäßigkeit mit vorgegebener Erwartungssicherheit (Wahrscheinlichkeit) und geradlinig-kausaler Ursache-Wirkungs-Beziehung ohne Rückkopplungsmechanismen folgt. Dieses Denkmodell zeichnet sich durch die Bestimmung einer Zielsetzung, bei der dafür richtigen Wahl der Mittel

²² Beispielhaft sei der Beitrag von MAI/RETTIG (2008, 115 ff.) genannt, bei dem „zehn Meter Ratgeber-Literatur verdichtet“ wurden und 99 Tipps – wie z. B. „5 – Herausforderungen suchen“, „21 – Galant vorstellen“, „59 – Verbündete suchen“, „64 – Engagement zeigen“, „66 – Sich selbst vermarkten“, „68 – Dem Chef schmeicheln“ oder „90 – Realistisch bleiben“ – herausgearbeitet wurden (ebd.). Für die Arbeit festzuhalten ist, dass solche Empfehlungen i. d. R. auf der Grundannahme der generellen Beeinflussbarkeit einzelner Karriereinflussfaktoren kraft frei entscheidbarer Akte des Individuums beruhen. Die Aspekte der Wahrnehmung, der vernetzte Einfluss von Zufällen bzw. der Umwelt, der identitätsbezogen-individuelle Umgang mit Unsicherheit, die Besonderheiten von Berufsgruppen bzw. Gesellschaftsklassen und die Adaption von Veränderungen infolge von Akkommodation, Assimilation und lebenslangen Lernerfahrungen mittels (Selbst-) Reflexion scheinen in den Ratgebern teilweise ausgeblendet oder einfach vorausgesetzt zu werden. Sehr kritisch, aber auch ironisch, setzt sich DUECK (2009) mit dieser Art von Ratgebern auseinander.

aus, welche zu einem positiven Ergebnis in der Karriereentwicklung führen soll, und suggeriert eine prinzipielle Berechen- sowie Steuerbarkeit von Karriereprozessen.

Voraussichtlich lehrt die individuelle Erfahrung einen aber, dass Karrieren nur bedingt planbar sind. Vor allem deshalb, weil diese teilweise sehr sprunghaft, manchmal wenig proaktiv gesteuert und häufig eher situations- bzw. zufallsbedingt verlaufen können. In solchen Fällen scheinen die Karrieresituationen nicht einfach deterministisch oder monokausal erklärbar zu sein. Vielleicht auch deshalb, weil die beobachtbaren Ereignisse und Zustände wegen des Zusammenwirkens einer Vielzahl von Elementen zirkulär beeinflusst werden, infolgedessen eine selbstverstärkende Wirkung bilden können und nur teilweise rational erklärbar sind.

Die Gründe für die Besetzung einer Stelle durch eine bestimmte Person (= Erfolgsfall) oder ein Scheitern in einer Position mit dem daraus resultierenden Karrierebruch (= Misserfolgsfall) scheinen auf den ersten Blick logisch nicht erklärbar, zumindest aber schwer nachvollziehbar zu sein. Der sich hieraus ergebende Umgang der Personen und ihrem Umfeld mit dieser Situation gestaltet sich ebenfalls sehr individuell. Je nach Sachlage müssen Karriereentscheidungen wegen der Umstände ungewollt spontan und nicht etwa aufgrund des geplanten Handelns²³ getroffen werden. In der Regel sind diese Entscheidungen und deren Konsequenzen mit Unwissenheit, ob die

²³ *Soziales Handeln* wird als beabsichtigtes und intentional gerichtetes sowie auf sinnhaften 'um-zu' Motiven basierendes menschliches, autonomes, selbstgesteuertes Verhalten (einerlei ob äußerliches oder innerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) verstanden. Dazu bezieht es sich auf andere und orientiert seinen Ablauf an dem regelgeleiteten Verhalten anderer. Handeln basiert auf einer individuellen Vorstellung von existierender und wünschenswerter Wirklichkeit und kann als Beschreibung oder Bezeichnung der eigenen Lebenswelt interpretiert werden. Erkennen und Handeln sind strukturell gekoppelte Aktivitäten: „Jedes Tun ist Erkennen, und jedes Erkennen ist Tun“ (MATURANA/VARELA 1990, 31). Zugleich gibt es beobachtbare äußere Interaktionen (Sprechen, Akte, Mimik, Gestik) sowie nicht vom außenstehenden Beobachter erfassbares Verhalten (psychische Prozesse des Wahrnehmens, Denkens, Erkennens, Problemlösens, Entscheidens), welches nur durch Selbstbeobachtung erschließbar ist. Es ist keineswegs nur rationales Geschehen, sondern innere und äußere Belastungen, wie Intentionen, Emotionen, Erlebnisse und die Affektlogik, stören dies. Entsprechend kann es mehrdeutig, unverständlich, über- und unterkontrolliert, kurz: irrational werden. Bewusste und nicht bewusste mentale Modelle über das 'Bild der Welt' beeinflussen die dabei situativ gezeigten Denk- und Handlungsmuster und machen zumindest aus der subjektiven Perspektive 'Sinn'. Als Metapher ausgedrückt handelt es sich um 'Landkarten', die die Wirklichkeitskonstruktion mit entsprechenden Weltbildern, Zielen, Erwartungen, Werte, Mustern, Deutungen, Einschätzungen, Bedeutungen etc. darstellen (CIOMPI 1997; ELFENBEIN 2007; MATURANA/VARELA 1990, 31; SCHÜLEIN/MIKL-HORKE/SIMSA 2006, 17; SIMON 1993, 99-102; SIMSA 2006; TOMASCHEK 2007b, 169; VOGD 2005 zitiert WEBER 1980, 59).

Vergangenheit eine gute Voraussetzung für die Zukunft ist, zudem mit einer hohen Unsicherheit und einem Risiko behaftet²⁴.

Es handelt sich um einen kontingenten²⁵ Sachverhalt (BAECKER 1999, 28), bei dem zufällige Konstellationen (z. B. andere Zielsetzungen, Prioritäten, Zeitpunkte oder Kompetenzen der Beteiligten) über den weiteren zukünftigen Verlauf entscheiden und dieser auch anders möglich wäre. Was möglich ist, hängt gleichfalls von den jeweils vorangegangenen Zuständen, der Vorerfahrung der Beteiligten und dem Reifegrad der Organisation ab.

Nicht unberücksichtigt bleiben dürfen diejenigen Personen, die aufgrund der unterschiedlichsten Faktoren (z. B. schlechte Marktsituation, fehlende(s) Erfahrungen, Kompetenzen, Qualifikation, Angebot, Interesse) die Chance für eine berufliche Weiterentwicklung zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht in Anspruch nehmen können oder

²⁴ HAKEN/SCHIEPEK (2006, 293-296), ROTH (2003, 196), SARGES (2000b, 4), SIMON (1993, 204 f.), CROZIER/FRIEDBERG (1979), STREATFIELD (2001, 125-140) und WILSON (2007, 39/42/72/75/137/278) weisen – entgegen der verbreiteten Annahme, dass Handlung eine bewusste und freie Wahl sei – auf die Einflussnahme des Kontextes sowie seine eingeschränkte Kontrollier- bzw. Steuerbarkeit hin. Das handelnde Subjekt ist nur begrenzt 'Herr seiner Handlungen', da der einzelne weder losgelöst von den Bedingungen seines Kontextes handeln kann noch durch diese Bedingungen kausal determiniert wird. Zwänge, Macht oder Politikum beeinflussen die soziale Situation oftmals unabhängig von der Persönlichkeit des Handelnden, können neue Zielsetzungen auslösen und das Verhalten auch außerhalb des Bewusstseins steuern. In psychoanalytischen Theorien gilt das menschliche Handeln als von unbewussten Vorgängen wegen impliziter Motive und unbewussten Bewertungen beeinflusst, welche mit den bewussten Bedürfnissen, Urteilen, Gefühlen und Verhaltensweisen kollidieren können. Der Glaube, direkten Einfluss auf das Verhalten oder die Gefühle nehmen zu können, gilt als illusorisch. Es handelt sich um eine Wechselbeziehung, in der alle Beteiligten sowohl als handelnde Subjekte, als auch sich verhaltende, erlebende und erdulende Objekte gleichzeitig beschrieben werden können. Bezogen auf die Karriere sind die negativen Konsequenzen auf den Karriereverlauf bei einer Kündigung wegen schlechter Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten oder die Folgen einer Unternehmensfusion dem Verhalten bzw. Erleben und nicht dem intentionalen Handeln zuzurechnen.

²⁵ Es existiert keine als invariant vermutete höhere Ordnung, die den Verlauf – wie es z. B. in der Natur gegeben ist – determiniert. Hieraus resultiert Ergebnisoffenheit und Nichtvorhersagbarkeit von Prozessen. SIMON (1996, xi) spricht in diesem Zusammenhang von „an air of 'contingency' in their malleability by environment.“ Nach LUHMANN (1987, 152; 2000, 65/170) ist Kontingenz etwas, „was weder notwendig noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (zu Erfahrendes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen.“ Somit kann es auch immer andere, alternative – womöglich bessere oder sichere – Lösungsmöglichkeiten geben. Der Begriff wird einmal „historisch als Abhängigkeit von vorherigen Zuständen und Operationen“ (ebd.) in zeitlicher Perspektive und „im Hinblick auf Zukunft als Substitutionsmöglichkeit“ (ebd.) als Gleichzeitigkeit anderer Möglichkeiten von ihm verwandt. GRAEVENITZ/MARQUARD (1998b, XI ff.) differenzieren noch feiner nach der Berücksichtigung von *Zufall* und *Notwendigkeit* im Kontingenzproblem. Dies führt zu *Beliebighkeitskontingenz* (= änderbare und ex ante bekannte Situationen) und *Schicksalskontingenz* (= nicht änderbar und nur ex post erzählbar aufgrund eines Mangels an Möglichkeiten, wie glückliche Zufälle, zugestoßene Schicksalsschläge/Krankheiten/Todesfälle, mit ungewollten Nebenfolgen). Dies erfordert von Karrieristen bzw. vom Individuum „*jenes Wissen, das das Wissen seines eigenen Andersseinkönnens impliziert*“ (ebd., XIV).

wollen. Sie verweilen dann überdurchschnittlich lange in ihrer entsprechenden Situation, bevor es eine Veränderung gibt. Im schlimmsten Fall befinden sie sich auf einem sogenannten *Karriereplateau*²⁶, von dem aus es keine oder nur sehr beschränkte Aussichten für ein Vorankommen gibt oder die Tätigkeit keine Herausforderung und Lernchance mehr darstellt. Nachdem der CIO bereits die hauptverantwortliche Führungskraft des IT-Bereichs ist, stellt sich die Frage, wie und wohin sich seine Karriere weiterentwickeln lässt und ob er sich nicht bereits auf einem solchen Karriereplateau befindet? Vermutlich stehen in solchen Fällen die für die folgende Anschlusshandlung notwendigen Optionen und Entscheidungsgrundlagen noch nicht optimal zur Verfügung und müssen erstmals sukzessive erarbeitet werden.

In wieweit sich dabei Möglichkeiten für die nachfragende Person ergeben, hängt zudem maßgeblich von dem Wesen der Persönlichkeit (= *Sein*), der Bereitschaft in Bezug zur Lebensplanung/-situation mit der persönlichen Zielvorstellung (= *Wollen*) sowie der Kenntnis interessanter Stellenangebote und anderer gehbarter Optionen (= *Kennen*) ab. Ob man generell als geeignet gilt, beeinflusst die individuelle Qualifikation, Kompetenz und die bis dato nachgewiesene biografische Erfahrung (= *Können*)²⁷. Ferner bedarf es zum einen einer Risikobereitschaft (= *Wagen*) die Veränderung proaktiv anzustreben (= *Handlung*) und zum anderen eines Austauschs (= *Kommunikation*) zwischen der bewerbenden Person, dem möglicherweise zwischengeschalteten Headhunter und der stellenbesetzenden Organisation. Neben diesen von einer Person geprägten Kriterien (= *Selbstselektion*), bedarf es gleichfalls einer *Fremdselektion* und einer *Interaktion*. Ausgehend von den organisatorischen Gege-

²⁶ Details über Karriereplateaus finden sich in ECKARDSTEIN/ELSIK/NACHBAGAUER (1997, 5-19). HALL (1986d, 128/133) arbeitet die besondere Situation mit der oftmals daraus resultierenden Unsicherheit bei den Personen detailliert heraus und weist auf die Infragestellung der bis dahin etablierten Verhaltensmuster und mentalen Modelle für Karrieren hin. Ferner werden Empfehlungen für ein Überwinden der Situation dargestellt.

²⁷ Das *Wollen* umfasst alles Wünschenswerte (Werte, Einstellungen), Handlungsleitende (Intentionen, Ziele, Interessen, Prioritäten), Handlungsbegründende (Bedürfnisse, Wünsche, selbstattribuierte Motive, Vorlieben) einer Person und deren Bereitschaft, Performanz zu zeigen. Das *Sein* beschreibt die Persönlichkeit, das Selbstkonzept, aber auch die Intuition, Gefühle, Emotionen, Ängste, Selbstbild, Kontrollüberzeugung, die Einfluss auf individuelle Eigenschaften – z. B. Risikobereitschaft (Mut) – sowie typische Verhaltensweisen nehmen. Unter *Können* werden Qualifikationen und Kompetenzen zur Personalführung, Problemlösung, Kommunikation, Situationsanalyse, Umgang mit komplexen Situationen etc. verstanden. Grundlage dafür bilden das bereits erlangte Wissen, die bisherigen Erfahrungen, mögliche Begabungen, entwickelbare Fähig- bzw. Fertigkeiten und Intelligenz, welches sich auch in der Biografie ausdrückt. Nach COMELLI/ROSENSTIEL (1995, 1-4) wird Handeln und Verhalten mittels individuellem Können, persönlichem Wollen, sozialem Dürfen und situativem Ermöglichen bedingt.

benheiten (= *Situation mit dem spezifischen Kontext*) bedarf es eines Auslösers für den Prozess der Kandidatensuche (= *Stellenangebot*) und späteren Besetzung (= *Auswahl*). Im Falle einer ersten erfolgreichen Kommunikation ist eine Bedeutungs-Zuschreibung (= *Attribution*) bisher erbrachter Leistungen bei sinnvoll gewählter Handlungsweise und dem Glauben an persönliche Dispositionen, in Zukunft erfolgreich zu sein (= insbesondere *das Vertrauen* Fremder in eine Erwartungssicherheit, aber auch persönlicher *Optimismus*), notwendig. Was zur *Abstimmung* der Erwartungshaltungen über die konkrete Umsetzung der Berufsrolle und bei erfolgreicher Arbeitsvertragsverhandlung (= *Entscheidung*) zum Gewähren einer Chance (= *Dürfen*) durch diejenigen, die über den weiteren Verlauf der Karriere mitbestimmen, führt.

LUHMANN (2000, 103) definiert Selbstselektion so,

dass man einen eigenen Antrieb kommunizieren muss – sei es positiv (man zeigt Interesse), sei es negativ. Karrieren mögen in Tagträumen simuliert werden, aber karrierewirksam wird das eigene Interesse nur durch Kommunikation. Fremdselektion heißt: dass es nicht allein von der Selbstselektion abhängt, wie die Karriere verläuft. Ein externer Faktor – und praktisch immer, direkt oder indirekt, eine Organisation – wirkt mit. Das besagt auch, dass die Interpretation der Karriere offen bleibt für Selbstzurechnung und für Fremdzurechnungen: man kann Erfolge und Misserfolge sich selbst oder anderen zurechnen und dafür wird es nicht unerheblich sein, ob es um die Zurechnung [Attribution] von Erfolgen oder von Misserfolgen geht. Das notwendige Zusammenwirken von Selbstselektion und Fremdselektion schließt Berechnung und Voraussage von Karrieren aus. Karrieren operieren in einem Raum selbsterzeugter Ungewissheit [und langfristig dominieren Kontingenz und Unsicherheit. Bei denen] die Bedingungen von Vorhersehbarkeit selber unvorhersehbar [werden], sobald man den Tageshorizont ausweitet.

Das folgende Bild 2-1 stellt den Interaktionsprozess der Kopplung mit Hilfe der Miss- und Erfolgswahrnehmung unter Beobachtung, Attribution, Kommunikation, (Aus-) Handlung und Entscheidung im Überblick dar:

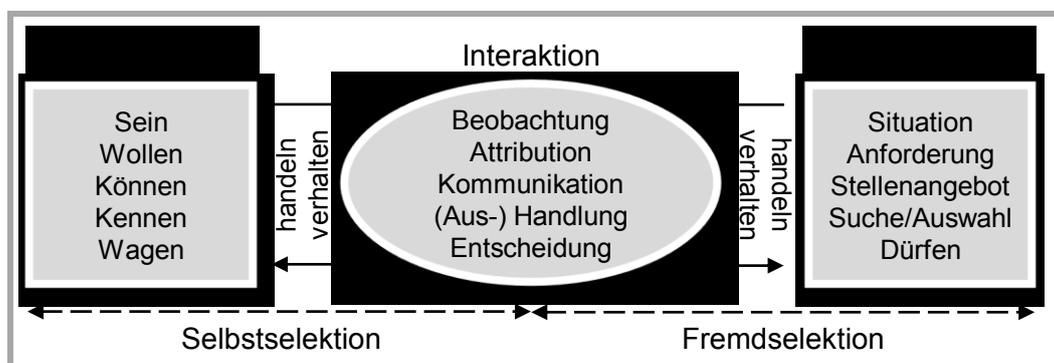


Bild 2-1 Selektionsperspektive als Voraussetzung für Karrierebeobachtungen

Ob sich das Ergebnis in einem Stellenwechsel hin zu einer anderen Organisation, ein Aufrücken im Zuge einer Nachfolgeregelung, eine Auf- bzw. Seitwärtsbewegung in eine andere Position innerhalb eines Konzerns, einen Wechsel in ein ganz anderes Berufsbild oder den Gang in eine (vorübergehende) Selbstständigkeit oder Interims-tätigkeit zeigt, sei an dieser Stelle erst mal noch offen gelassen. Es stellt aber die Vielschichtigkeit möglicher Karrierewege recht deutlich heraus, bei denen eine Bewertung der Sinnhaftigkeit oder Nützlichkeit über das 'Richtig oder Falsch' einer Entscheidung, dem 'Besser oder Schlechter' eines Karriereweges sowie des erzielten 'Erfolgs oder Misserfolgs' der gezeigten Leistung oftmals subjektiv, möglicherweise sogar ambivalent beim Beobachter liegt und sich im Zeitverlauf mehrere 'passende Wahrheiten' ergeben können.

Dem schließt sich direkt die Frage an, ob es bei der Beurteilung der gesamten karrierebezogenen Situation mit ihren möglichen Ursachen eine 'Außenperspektive' mit objektiver Wahrheit geben kann, inwieweit die subjektive Realitätsempfindung Einfluss nimmt und die Sinnggebung von Karrierehandlungen eine besondere Wichtigkeit erlangt? Schließlich existiert eine Art Gleichzeitigkeit, bei der das 'Subjekt' (die Person selber) in seiner Rolle, sich in einem speziellen Kontext mit einer Vielzahl von anderen Elementen seiner Umwelt, als 'Objekt' der eigenen Handlung betrachtet und diese Beobachtung wiederum zur Grundlage der eigenen Handlung wird.

Unmittelbar beeinflusst aber die Persönlichkeit mit dem Selbstverständnis über die eigenen Karriereambitionen, die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen, die persönlichen Arbeits- und Lebensumstände sowie ein wenig Glück für das 'am richtigen Zeitpunkt, mit den richtigen Leuten, am richtigen Ort zu sein' die Anzahl gangbarer Optionen²⁸. Unter den zur Verfügung stehenden Alternativen und gegebenen Restriktionen kann über den weiteren Fortgang entschieden werden. Möglicherweise führt dies zu Verunsicherung oder es entsteht Angst, bei einer beruflichen Veränderung zu scheitern oder in einer Sackgasse zu landen.

²⁸ Detailliert gehen MAYRHOFER/MEYER/STEYRER (2005, 16-19) auf Einflussfaktoren von Karrieren unter den Aspekten Person, Herkunfts-, Arbeits-, gesellschaftlicher, kultureller und globaler Kontext ein. SCHULTE-FLORIAN (1999, 31-39) indessen unterscheidet individuelle und strukturelle Determinanten unter Berücksichtigung der Geschlechterspezifika. PATTON/McMAHON (2006b, 6) halten es hingegen allgemeiner und zählen die Konstellation aller psychologischen, soziologischen, bildungsspezifischen, physischen, ökonomischen und zufallsbedingten Faktoren, die Einfluss auf den Karriereverlauf einer Person nehmen, hinzu.

2.2 Erkenntnisleitendes Interesse – der CIO als Erkenntnisobjekt

Die Motivation für die explizite Wahl²⁹ des CIO als besonderes Erkenntnisobjekt einer wissenschaftlichen Untersuchung über seine individuelle Karriere (-entwicklung) begründet sich in fünf Aspekten:

1. Der CIO als hauptverantwortliche Führungskraft des IT-Bereichs

Den besonderen Stellenwert bei der Entscheidung für das spezielle Berufsbild erlangt der CIO in seiner federführenden Position in den relevanten Leitungsgremien, je nach Organisation möglicherweise sogar als Vorstandsmitglied. Er verantwortet in dieser Rolle, mit seiner Persönlichkeit als zentrales Gesicht³⁰ des IT-Bereichs, die Belange eines dienstleistungsorientierten Informationsmanagements in der Organisation. Je nach organisationsindividueller Führungsstruktur und Aufgabenstellung ist die Aufgabe mehr strategisch oder mehr operativ orientiert und mit einer zentralistischen Konzerngesamtverantwortung oder mit einer dezentralen Sparten- und Divisionsverantwortung ausgestaltet.

2. Ein Stellenwechsel des CIO führt häufig zu weiteren Veränderungen

Die Ursache für einen Stellenwechsel des CIO kann sowohl von den Organisationsverantwortlichen gewünscht und eine Neubesetzung veranlasst, als auch vom bisherigen Stelleninhaber durch eine Versetzung, Kündigung, Erkrankung oder Verrentung ausgelöst werden. Nicht auszuschließen sind im Anschluss an den Rekrutierungsprozess Konstellationen, bei denen ein möglicher Kandidat einem Entscheidungsträger aufgrund einer bereits langjährigen positiven Zusammenarbeit und besonderen Vertrauensstellung als CIO folgt. Ein Stellenwechsel in der CIO-Position hat nicht nur Einfluss auf die Karriere des sowohl aktuellen, als auch zukünftigen Stelleninhabers, sondern kann nachfolgend die Karriere weiterer Personen in der Organisation beeinflussen. Möglicherweise verursacht dies zusätzlich eine Kündigung oder Versetzung anderer Führungskräfte und Mitarbeiter in der entsprechenden Linie.

²⁹ Für diese Arbeit lässt die Konzentration auf ein Berufsbild eine erste Vergleichbarkeit der Karrieresituation zu, da sich die Personengruppe zumindest zeitweilig in einer ähnlichen Position befindet. Diese unterscheidet sich zwar wegen der spezifischen organisatorischen Komplexität und individuellen Situation, aber man kann davon ausgehen, dass ein gewisser beruflicher Erfolg in einem IT-spezifischen Aufgabenumfeld erreicht wird. Voraussichtlich werden die Personen über Dispositionen (Kompetenzen) verfügen, sich selbstorganisiert in die Lage zu versetzen, mit offenen Zuständen bei kognitiver Unsicherheit umzugehen.

³⁰ Nach WIESENER (2006, 6) verkörpert speziell der Abteilungs-/Bereichsleiter seinen Bereich und gibt diesem „ihr Gesicht, das nach innen und außen wirkt.“ Der Karriereforscher Erving GOFFMAN hat bereits 1959 auf die positive Wirkung des 'Impression Management' und des 'Gesichts nach außen' in einer speziellen Rolle von Personen hingewiesen (TURNLEY/COLINO 2006, 374 ff.).

Wie jeder Stellenwechsel birgt dieser erstmals Chancen für positive Erneuerungen ('Turnaround') in einer Organisation, führt aber bei einer möglichen Falschbesetzung gleichermaßen zu Risiken. Als zentralverantwortlicher Entscheidungsträger der (IT-) Organisation wird der CIO zu gegebener Zeit primär innerhalb des direkten Verantwortungsbereichs organisatorische Veränderungen anstreben und diese auch versuchen umzusetzen. Dies hat Einfluss auf das gesamte soziale System der betroffenen Personen und führt häufig, in Abstimmung mit den Unternehmenszielen, zu Strategie-, Organisationsstruktur- und Prozessveränderungen (GABARRO 2007, 104 ff.; SIMON 2004, 50-53). Die geänderten Zielsetzungen können insofern Einfluss auf die (IT-) Strategie nehmen, dass sich Prioritäten, Verfahrens- oder Vorgehensweisen bei der Budgetplanung und den betroffenen Projekten ändern und sich dann für Teile der Beschäftigten – nicht nur des IT-Bereichs – bemerkbar machen. Große Neuerungen stellen sich speziell ein, wenn es in Folge der Neubesetzung zu einer Infragestellung der bisher eingesetzten IT-Systeme und zu deren Ablösung kommen soll.

Neben diesen organisatorischen Anpassungen gibt es die Notwendigkeit, das Vertrauensverhältnis innerhalb der (in-)formellen Netzwerke zwischen dem vorgesetzten CIO, seinen Mitarbeitern und Kollegen neu aufzubauen. Natürlich müssen sich auch die Mitarbeiter auf die neue Person an der Spitze einstellen, verlieren bei häufigen Wechseln möglicherweise die Orientierung und entwickeln dann eine abwartende Haltung, ob nicht bald wieder eine neue Führungskraft vorgesetzt wird.

3. Hohe Fluktuation und Scheitern nach einem Stellenwechsel

Sicherlich differenziert zu beurteilen sind (wissenschaftliche) Studien, die die hohe Fluktuation mit einer kurzen durchschnittlichen Beschäftigungsdauer in der CIO-Position³¹ belegen. Kommt zu dem aber, wie von ZIELKE (2006) dargelegt, eine allgemein hohe Häufigkeit des Scheiterns bei Führungskräftewechseln hinzu (ca. 60 %, davon rund die Hälfte innerhalb des ersten Jahres), so scheinen die Gefahren eines Stellenwechsels unterschätzt oder Fehler von den Kandidaten, wie auch der Organisation gemacht zu werden.

Stützt man sich auf die entsprechenden Untersuchungen (NOLAN 1973, 144-147; SIMON 2004, 50-53; ZIELKE 2006, 53), so lassen sich folgende mögliche Ursachen iden-

³¹ So existiert z. B. keine landesspezifische Studie über die Fluktuationsursachen deutscher CIO, wohl aber viele internationale – speziell für die USA und Großbritannien (HARVEY NASH USA 2005).

tifizieren: Als zentraler Punkt hat sich eine unrealistische Einschätzung der Situation hinsichtlich der Unternehmenskultur, den Unternehmensergebnissen, der bestehenden Wettbewerbssituation, dem Vorhandensein der Markt- bzw. Technologiestrategie, von Kostengesichtspunkten und der Verfügungsgewalt über Ressourcen herausgestellt. Weiterhin neigen neue Führungskräfte zu Aktionismus, statt, unter Berücksichtigung wichtiger Schlüsselbeziehungen, bedächtig zu agieren. Vernachlässigt werden ebenfalls interne Konkurrenten, die als Mitbewerber um die Position gescheitert sind, aber auch bestehende informelle Netzwerke und Machtstrukturen sowie der Umgang des Vorgängers mit seinen Mitarbeitern. Nicht nur hieraus können Diskrepanzen in der Erwartungshaltung von Seiten der Organisationsmitglieder gegenüber der Rolle und Person des CIO entstehen, die nicht erkannt und möglicherweise später zu Problemen führen können. Ebenfalls erwähnenswert ist eine kurzfristige Orientierung der Unternehmensführung und damit die fehlende Kontinuität, die dann zu einem wiederholten Stellenwechsel führen kann.

Ist eine Organisation aufgrund einer Fehlbesetzung oder kurzen Beschäftigungsdauer nun gezwungen, die CIO-Position erneut zu besetzen, so hat dies weitreichende negative Konsequenzen für die Kosten der Personalbeschaffung, wiederholt geänderte Zielsetzungen, einem Aufwand für die weitere Einarbeitungsphase oder wegen verzögerter Entscheidungen im (IT-) Tagesgeschäft. Insbesondere eine überraschend vom CIO für die Organisation ausgesprochene Kündigung stellt – trotz entsprechender Kündigungsfristen – ein Risiko für die (IT-) Organisation dar. Zumal dann eine umgehende Freistellung zweifellos denkbar ist oder eine Nachfolgeregelung möglicherweise (noch) nicht getroffen wurde und die Organisation bis zum Amtsantritt des Nachfolgers mit all ihren Konsequenzen eine Interimslösung finden muss³².

³² Eine Konstellation, die für die Organisation kritisch werden kann, da der Zeitraum des Rekrutierungsprozesses, bis der ideale Kandidat gefunden ist und die Stelle antreten kann, einige Monate dauert. Karrieremanagement findet daher insbesondere im CobiT-Framework (IT-GOVERNANCE INSTITUTE 2007, PO7 Manage IT Human Resources) für die IT-Governance und in IT-Risikomanagement-Prozessen (GUTZWILLER 1999, 2) Berücksichtigung.

Tendenziell scheinen die Karrieren³³ auf eine kurz- bis mittel-, statt langfristige Perspektive hinzudeuten und es ist mit kürzeren, statt lebenslangen Beschäftigungsverhältnissen, mit geänderten Anforderungen an die Arbeitnehmer zu rechnen (BIRD/GUNZ/ARTHUR 2002, 2-3; KEUPP 2005, 79-89; SUMNER/YAGER/FRANKE 2005, 79). Dies führt zu fehlenden 'Normalbiografien' und kennzeichnet die Vielschichtigkeit individueller Beschäftigungsmuster.

Für die Führungslaufbahn des CIO stellt die Gestaltung eines 'guten' biografischen Ordnungsmusters und die Evaluation der Ausgangssituation vor einem Stellenwechsel eine große Herausforderung dar.

4. Diskussion um das unscharf definierte Berufsbild des CIO

Werden die Inhalte der verfügbaren wissenschaftlichen Literatur, die Beiträge auf Konferenzen und in Fachzeitschriften zum Thema CIO untersucht, so lässt sich in der Diskussion seit den 1980er Jahren ein Wandel feststellen. Das Berufsbild des CIO kann als unscharf definiert bezeichnet werden und die dazugehörige Identität, also die Ausgestaltung der Relevanz, Aufgaben, Rolle und Anforderungen an die Position, sind organisations-/branchenindividuell, reifegradabhängig und temporal unterschiedlich zu gestalten und wird sehr unterschiedlich wahrgenommen³⁴. Die Ursachen hierfür liegen zum einen in dem sehr volatilen Wandel des Stellenwerts der IT in Organisationen (subsumiert unter dem Schlagwort vom 'Enabler zur Commodity') sowie der Tendenz, die IT nicht als Kernfunktion anzusehen und diese dann z. B. an einen externen global aufgestellten Dienstleister outzusourcen ('geschäftsverantwortlicher Wandel und von der Angebots- zur Nachfrageorientierung von IT-Dienstleistungen'). Zugleich spielen die unterschiedlichen und landestypischen Funktionsweisen der Führungsstrukturen im angelsächsischen, verglichen mit dem deutschsprachigen, Raum ('Unterschiedlichkeit zwischen einem Board/Vorstand und der organisatori-

³³ FRIEDMAN (2006) beschreibt ausführlich die Veränderungen der 'flachen Welt' innerhalb der letzten Dekade mit neuen Arbeitsformen hinsichtlich neuer Technologien mit negativen Auswirkungen auf die Arbeitsmarktsituation in Europa und Amerika. So existierten früher noch Angebote wie z. B. von IBM, die ihren Mitarbeitern lebenslange Arbeitsplatzsicherheit garantierten (WATERMAN ET AL. 1994, 87) aber heute in Europa bzw. den USA Angestellte entlassen, um die gleiche Anzahl in Indien einzustellen (siehe FRANKFURTER ALLGEMEINE ZEITUNG vom 07.06.2006 oder HANDELSBLATT Nr. 108 vom 07.06.2006).

³⁴ Generell kann zwischen der Rollen- bzw. Berufsidentität und der persönlichen Identität des rollenausführenden Individuums unterschieden werden. Identität wird im Allgemeinen als die kennzeichnenden Merkmale verstanden, mit welchen eine Differenzierung von anderen (Rollen, Personen) erreicht wird und damit einer Profilierung dient. Detailliert wird auf Identität in Kapitel 3.1.4 eingegangen.

schen Aufhängung des CIO') eine Rolle. Ferner begleitet eine divergierende Diskussion um mögliche Formen der Weiterentwicklung mit dem Wunsch nach dem 'Next-Generation-CIO' oder sogar des Auseinanderfallens des Berufsbildes in verschiedene Rollen (subsumiert unter dem Schlagwort vom 'IT-Manager über den CIO zum Chief Process Innovation Officer/Chief Efficiency Officer') zu einer möglicherweise gefühlten Unsicherheit bei. Verbreitete negative Redewendungen, wie 'CIO – Career is over' oder 'Der CIO ist am Ende' verstärken den Effekt möglicherweise noch. Für die Personen in der Rolle des CIO stellt sich die Frage, wie mit dieser Veränderung und dem nicht eindeutig etablierten Berufsbild umgegangen werden und wie ein kontinuierliches Selbstreflektieren und Anpassen stattfinden kann?

5. Weitere Besonderheiten der CIO-Karriere

Die Arbeitsbelastung und Anforderungen, die an einen Kandidaten in der CIO-Position gestellt werden, sind sehr hoch und gehen über 'hartes' Technologiewissen mit teilweise kurzer Halbwertszeit hinaus zu typischen 'weichen' Führungskompetenzen und der Fähigkeit, sich kontinuierlich fortzuentwickeln.

Verantwortliche der stellenbesetzenden Organisation müssen während einer in- oder externen Rekrutierung über geeignete Kandidaten entscheiden. Bei der internen Besetzung, die in großen Konzernen per Nachfolgeregelung abgewickelt wird, findet sich bereits ein geeigneter Kandidat mit den gewünschten (Grund-) Kompetenzen und Erfahrungen in der Organisation, der möglicherweise in die CIO-Position hinein entwickelt werden kann. Steht ein solches 'Talent' intern nicht zur Verfügung, so fällt die Wahl auf einen externen Kandidaten, der gemäß dem Bedarf hin ausgesucht wird.

Die Besonderheit für die Karriere des in- oder externen Kandidaten liegt nun in dem gewünschten Tätigkeitsursprung der Person und damit in seinem bisherigen biografischen Werdegang. Ein möglicher Anwärter steht in seiner Laufbahn vor der Situation, auf eine langjährige IT-Erfahrung in unterschiedlichen Rollen als Programmierer, Projektleiter, Bereichsverantwortlicher o. ä. zurückblicken zu können oder möglicherweise gar nicht so starke Wurzeln im IT-Bereich zu haben, dafür aber andere generische Kompetenzen und nachgewiesene Erfahrungen (z. B. General Management-Erfahrung für ein Fach-/Unternehmensbereich) mitzubringen.

Ferner liegt eine Besonderheit in der Entscheidung, eine langfristige Beschäftigung bei einem Arbeitgeber (z. B. in einem Konzern) anzustreben, dort eine entsprechen-

de Verantwortung zu übernehmen und mit nachgewiesenem Erfolg (der sogenannte 'Track Record') auf sich aufmerksam zu machen. Dieser Weg kann als klassisches Denken im Modell der *Kaminkarriere*³⁵ bezeichnet werden, die sich durch eine langjährige Herkunft innerhalb eines (IT-) Bereichs einer Organisation auszeichnet, bei denen Nachwuchstalente möglichst rasch und geradlinig an der Karriereleiter empor klimmen. In der betrieblichen Praxis sind Alternativbeispiele denkbar, bei denen (häufige) Wechsel zwischen unterschiedlichen Organisationen und möglicherweise über Branchen hinweg oder aus einem Fachbereich in die IT-Organisation et vice versa einen erfolgreichen Weg darstellen können und über den zu entscheiden ist.

Da das Berufsbild des CIO auf der oberen Managementebene einer Organisation angesiedelt ist, handelt es sich um eine typische Führungslaufbahn. Für die es allerdings zum jetzigen Zeitpunkt keine anerkannte Ausbildung mit Zertifizierung zum CIO gibt³⁶. Nur aufgrund der bisherigen Biografie und Persönlichkeit einer Person ist unterstellbar, dass sie in der Lage ist, die Rolle erfolgreich auszuüben. Die bewusste, selbstverantwortliche Karriereentwicklung stellt für die Person in der Rolle des CIO eine besondere Herausforderung dar. Aber auch für die Organisation ist der Sachverhalt relevant, da es i. d. R. keine standardisierten 'Karrierepfade' gibt, die einzelne 'Schritte' vorschreiben.

Berücksichtigt man nun all diese Gesichtspunkte, so wird schnell klar, dass es sich bei dem Thema CIO-Karriere nicht nur um das 'isolierte Individuum' handeln kann, sondern eine ganzheitliche (theoretische) Grundlage benötigt wird, die die komplexen realen Zusammenhänge in Beziehung zueinander setzen.

Als Zwischenfazit über die CIO-Position lässt sich festhalten, dass (a) die Rolle einen zentralen Stellenwert hat, (b) dem Rekrutierungsprozess und der Stellenbesetzung eine hohe Beachtung zu schenken ist, (c) ein ungewollter, spontaner Wechsel des Stelleninhabers oder eine Fehlbesetzung große Risiken birgt, (d) Klarheit über die Anforderungen, Rolle, Aufgaben bzw. den Verantwortungsbereich besteht, (e) der

³⁵ Kaminkarrieren sind aber insgesamt seit den 1990er Jahren seltener geworden und der als Patchwork-Karrieren bezeichnete Mix mit Phasen aus Selbstständigkeit und Festanstellung bei häufigen Arbeitsplatzwechseln nimmt im Allgemeinen zu (LACHNIT 2005, 90).

³⁶ Prof. Dr. Helmut KRUMAR (STROISCH 2007) weist auch darauf hin, dass sich aufgrund der veränderten Rolle des CIO die Ausbildungswege gewandelt haben und keine vorgeschriebene Studienlaufbahn existiert.

Stelleninhaber konkrete sich wandelnde Erwartungshaltungen von Seiten der Organisation und Veränderungen des Berufsbildes antizipieren muss und (f) die Karriereentwicklung primär selbstverantwortlich zu betreiben ist. Nachdem bisher aus einer eher praktischen Perspektive der Unterstützungsbedarf beleuchtet wurde und warum sich das Forschungsvorhaben auf den CIO konzentriert, steht in den folgenden Abschnitten der theoretische Anlass stärker im Vordergrund.

2.3 Theoretischer Entdeckungszusammenhang

Aspekte von Karrieren werden sehr segmentiert in unzähligen interdisziplinären Rand- und Kern-Forschungsdisziplinen³⁷ teilweise konträr, häufig miteinander unverbunden und mit unterschiedlichen Schwerpunkten behandelt, sodass kein einheitliches Begriffsverständnis existiert oder diese als 'Eigentum' einer einzelnen Disziplin zugeordnet werden können. Kritik wird speziell an der fehlenden, gesamtheitlichen Sicht auf das komplexe Phänomen der Karriereentwicklung geübt, da oftmals intra-individuelle, psychologische Aspekte im Vordergrund stehen und dabei der Einfluss des Kontextes vernachlässigt wird. Eine Schuld, wie MOORE/GUNZ/HALL (2007, 39) erwähnen, liegt in der historischen Verankerung des fachspezifischen Paradigmas begründet, welche das Bauen von Brücken über die Disziplingrenzen hinweg verhindert (ARTHUR/HALL/LAWRENCE 1989b, 7-25; BIRD/GUNZ/ARTHUR 2002, 2-4; COLLIN 1998, 413; GREENHAUS/CALLANAN 2006c, xxxvi; MINOR 1991, 7; MOORE/GUNZ/HALL 2007, 4/39; PATTON/McMAHON 2006a, 4; WEINERT 2004, 30). ARTHUR (2008) und PEIPERL/GUNZ (2007, 2) weisen sogar explizit darauf hin, dass es – trotz vieler Jahre Forschung – keine Anzeichen für einen Konsens über eine allgemeingültige Sicht auf Karrierestudien gibt und ein Theorienpluralismus existiert. Entsprechend besteht das Theoriegebäude aus einzelnen, teilweise auch widersprüchlichen, Theorien. Dies wahrt aber die Chance für die fortwährende Generierung neuer Forschungsfragen

³⁷ Die nichtwertende Trennung in Kerndisziplinen der Karriereforschung, mit ihren tiefen Wurzeln in der Soziologie und Psychologie, sowie z. B. der Wirtschaftsinformatik als Randdisziplin, dient einzig der Systematisierung. Die Bezeichnung als Randdisziplin beruht auf der stärkeren Gewichtung anderer Themen in der Fachrichtung und der häufigen Diskussion von Karrierefragestellungen mit speziellem Anwendungsbezug (z. B. Karriere in der IT). ARTHUR/HALL/LAWRENCE (1989b, 10) zählen neben den Sozialwissenschaften (Betriebssoziologie, Arbeits-/Organisationspsychologie, Laufbahnberatung) zudem noch die Philosophie, Anthropologie, Ethnologie, Wissenschaftssoziologie, Wirtschafts-, Politik-, Geschichts- und Geowissenschaften hinzu, die sich mit Karrierefragen auseinandersetzen.

durch die Überschreitung von (Disziplin-) Grenzen. Vor allem wird ein Paradigmenwechsel ermöglicht, der überdies zu weiterem Erkenntnisfortschritt führt³⁸ (FLECK 1980; KUHN 1978, 357-415, PATTON/McMAHON 2006a, 167; PEINE 2006, 45-67). Speziell eine mögliche Konvergenz³⁹ der einzelnen Theorieansätze wird von Wissenschaftlern kontrovers (ARTHUR/HALL/LAWRENCE 1989b, 10f.; PATTON/McMAHON 2006a, 163-167), teilweise positiv (LOVÉN 2003), aber nicht einstimmig zustimmend (SAVICKAS/LENT 1994) diskutiert.

Da sich insbesondere Führungskräfte bei der Bewältigung ihrer Probleme nicht hinter eine Disziplingrenze zurückziehen können und sich viele das ganzheitliche, verständliche 'Big Picture' wünschen (McGAHAN 2007, 748), kommt die Tendenz zur Theoriekonvergenz den Praktikern entgegen, zumal eine detaillierte Kenntnis über die unterschiedlichen Karrieretheorien oftmals für Verwirrung sorgt (PATTON/McMAHON 2006a, 147).

Aus den vorherrschenden Diskussionen (ARTHUR 2008, S. 165-181; ARTHUR/HALL/LAWRENCE 1989b, S. 7-25; BARUCH 2004; COLLIN 2006, S. 60-63; DAGLEY/SALTER 2004; FLORES ET AL. 2003; GREENHAUS/CALLANAN 2006c; GUINDON/RICHMOND 2005; HALL 1986b; HARRINGTON/HARRIGAN 2006; JOHNSON/MORTIMER 2002; LUZZO/MACGREGOR 2001; MARANDA/COMEAU 2000; MOORE/GUNZ/HALL 2007; PATTON/McMAHON 2006a, S. 3-18; PEIPERL/GUNZ 2007; WHITSON/BRECHEISEN 2002) und ergänzt durch eine

³⁸ Innerhalb einer Forschungsdisziplin gibt es typischerweise Standards bzw. Konstellationen (synonym: die *Gestalt*) von Grundannahmen, Meinungen, Werten, Methoden, Regeln, Theorie-Traditionen, Problemlösungen und Interpretationen, die im Sinne einer Gruppenposition geteilt werden und als *Paradigma* bezeichnet werden. Dies setzt aber nicht notwendigerweise Konsens innerhalb und speziell zu anderen Disziplinen voraus, da sie einer subjektiven Interpretation unterliegen. Problematisch ist dies, wenn es in erster Linie zu einer Verfeinerung eines Paradigma (Normalwissenschaft) innerhalb einer Disziplin kommt und bedeutende Neuerungen mit neuen Fakten und Theorien nicht stattfinden. Es bedarf einer Anomalie, deren Erforschung zu neuen Einsichten, Theorien und Problemlösungen führt. Je nach wissenschaftstheoretischer Position vollzieht sich der Erkenntnisfortschritt in Form (a) eines diskontinuierlichen Wandels einer wissenschaftlichen Revolution (im Kuhnschen Sinne vgl. KUHN 1976) oder als (b) kumulativ-kontinuierliche Veränderung des Denkstils bzw. der Denkkollektive (im Sinne von FLECK 1980). Detailliert geht KNORR-CETINA (2002) auf den wissenschaftlichen Geneseprozess ein. Der Wunsch nach Theoriekonvergenz (PATTON/McMAHON 2006a, 162-165; SAVICKAS/LENT 1994) und die Kritik am 'Silodenken' (PATTON/McMAHON 2006b, 7-8) führte in der Karriereforschung Anfang der 1990er Jahre zu einem Überdenken der disziplinspezifischen Paradigma und befindet sich momentan noch im Gange (HARRINGTON/HARRIGAN 2006, 130-135).

³⁹ Der Hintergrund liegt in dem unterschiedlichen Begriffsverständnis von Konvergenz und der Möglichkeit, dies als (a) eine 'Supertheorie', die alles erklären kann, aufzufassen oder als (b) ein Ansatz zur Harmonisierung und Konsolidierung, bei gleichzeitiger Herausarbeitung von Redundanzen und Unterschiedlichkeiten der einzelnen Theorien anzusehen (SAVICKAS/LENT 1994). Eine Supertheorie mit dem 'Wunsch der großen Entwürfe', die alles erklären kann, wird nach den Erkenntnissen der neueren Wissenschaftstheorie als nicht realisierbar eingeschätzt (REICH 2005, 11-16).

Literaturanalyse aus den Journals Wirtschaftsinformatik, ACM Computer Personnel, MIS Quarterly, Academy of Management Journal, Career Development Quarterly, Human Relations, Journal of Career Assessment, Journal of Career Development, International Journal of the Advancement of Counselling, International Journal for Educational and Vocational Guidance, Journal of Occupational and Organizational Psychology bzw. Organization Studies wird zur Herausarbeitung des Entdeckungszusammenhangs und zur Darstellung der Themenvielfalt eine Taxonomie der einzelnen theoretischen Strömungen abgeleitet⁴⁰ (siehe Tabelle 2-1).

⁴⁰ Die Übersicht erhebt keinen allgemeingültigen Anspruch und natürlich sind Überschneidungen und andere subjektive Wertschätzungen des Einflusses der Teildisziplin auf die Gesamtheit der Karriereforschung möglich. Ein Vergleich genereller Taxonomien stellen PEIPERL/GUNZ (2007) dar. Auf Details wird bewusst verzichtet und eine Auswahl aus Kernforschungsfragen in Bezug zur Wirtschaftsinformatik bzw. dem Dissertationsthema getroffen. Ziel ist der Nachweis für den Anlass und die Erklärungsbedürftigkeit, die zu dem Forschungsvorhaben führten.

Schwerpunkt Forschungs- Disziplin	Karriere und deren Einflussfaktoren aus gesellschaftlicher Sicht	subjektive Karriereorientierung und individuelle Merkmale	objektive und institutionelle Karrieresicht
Soziologie	Demografie, Arbeitsmarktentwicklung, Beschäftigungsmuster, globale & postmoderne Karriere, Ausbildung & Karriere, Herkunft & Ethnien, Habitus, Eliten, Gender Mainstreaming, Sozialisierung, Berufstaxonomien, Bürokratieeinfluss		
Psychologie		Scheitern vs. Karriereerfolg	Berufswahlmodelle/-beratung, Karriereentscheidungen, Biografieforschung, Eignungsdiagnostik, Persönlichkeitsfaktoren, Karriereanker, Resilienz, Stress, Burnout psychologischer Vertrag (Bindung/Identifikation), Karrierestufen-/Lebenszyklusmodelle, Spiritualität
Wirtschaftsinformatik bzw. IS-Research mit Anwendungsbezug speziell auf den IT-Bereich		Arbeitsmotivation, Karrierewege/-muster, Karriereorientierung	Einfluss von IT auf Karriere, CIO-Identität & Berufsbildwandel, CIO als Vorstandsposition Fluktuation, Berufswechsel, Mensch-/Stereotypen
Personalwirtschaft, Organisations- bzw. Management-Forschung		Führung/Leadership, Kompetenzbewertung, -diagnose, -messung, -entwicklung, lebenslanges Lernen, Macht, Kommunikation, Reputation, Netzwerke	Fach-/Führungs-/Projektlaufbahn, Coaching, Mentoring, Work-Life-Balance, Lebensalter, Emotion, Karriere-Paare neue Arbeitsformen, Karrieresysteme/-planung/-entwicklung, Talentmanagement, Personalbeschaffung, Ruhestandsvorbereitung
Neue Ansätze in Bezug zur Karriereforschung aus der System- bzw. Komplexitätstheorie	Wunsch nach Theoriekonvergenz und neuen klientenzentrierten Ansätzen der komplex-systemischen/konstruktivistischen Karrieresicht und dem Fokus auf Beobachterstatus, Kausalität, Ausgangs-/Gleichgewichtszustand, Selbstorganisation, Anschlusshandlung, Rückkopplungsprozesse, Nicht-Linearität, (Irr-)Rationalität, Zufall, Intuition, Improvisation, Dynamik, (Selbstzer-) Störung, (Un-) Sicherheit, System/Umwelt, Emergenz, Metaphern		

Tabelle 2-1 Inhaltliche Schwerpunkte der Karriereforschung

Aufzuteilen sind zuerst die Forschungsdisziplinen, die karriererelevante Fragestellungen aus unterschiedlichen Gründen heraus untersuchen und mit den entsprechenden fachmethodischen Instrumenten Antworten darauf liefern. Dabei nutzen die Disziplinen teilweise unterschiedliche Forschungsansätze und legen die Schwerpunkte jeweils auf andere Themenbereiche.

Ein soziologischer Karrierediskurs orientiert sich an den Implikationen aus geänderten Arbeitsverhältnissen und Beschäftigungsmustern für das aus der Kultur heraus resultierende *gesellschaftliche Karriereverständnis*. Speziell wird auf Karrierebesonderheiten einzelner Gesellschaften und deren Gruppen durch Normen und Werte – abhängig von Geografie, Kulturkreis, Demografie, Habitus, Herkunft, Sexualität, Geschlecht, Eliten, Religion, Spiritualität, Minderheiten, Behinderungen oder Sozialisierungsprozessen – eingegangen.

Für die Psychologie steht der Mensch im Vordergrund und es werden *individuelle Persönlichkeitsmerkmale* und Aspekte der *subjektiven Karriereorientierung* diskutiert. Typische Fragestellungen sind: Was bedeutet für das Individuum Karriereorientierung und wie wird Karriereerfolg bewertet? Welche Persönlichkeitseigenschaften sind für Karrieren notwendig oder erfolgversprechend und warum sind einzelne mehr oder minder erfolgreich? Welche Karrierewege existieren in unterschiedlichen Berufsgruppen und wie nimmt die individuelle Biografie Einfluss auf weitere Beschäftigungsverhältnisse? Welche Faktoren sind bei der Berufswahl, Motivation und Bindung zum Arbeitgeber wichtig? Wie nehmen spezielle Umstände (Heirat, Kinder, Auslandsaufenthalt, Freizeitbedürfnis, Krankheiten, Scheidungen, Tod, Ruhestand, Alter, Mobilität etc.) Einfluss auf Karrierestufen, -entscheidungen und Lebensabschnitte? Wie gestaltet sich der Umgang mit Stress, Burnout oder Scheitern (= Resilienz) und welche Verhaltensweisen lassen sich identifizieren? Aber auch Fragen, wie eine individuelle Bildungs- und Berufsberatung zu gestalten ist, sind Teil des Diskurses.

Eine weitere Strömung der Auseinandersetzung mit Karrieren ergibt sich aus einer stärker *objektiven und institutionellen Sichtweise*, die typischerweise die Personalwirtschaft sowie Organisations- und Managementforschung einnimmt. Objektiv deshalb, weil die Organisation den Karriereerfolg definiert und mit Indikatoren wie Ge-

halt, Beförderungsmöglichkeiten, Verantwortung für die Anzahl unterstellter Mitarbeiter, die Budgethöhe und den Umsatz messbar vorgegeben ist. Institutionell, weil es die entsprechende Aufgabe ist, das Konzept 'Karriere' in einen organisatorischen Kontext zu integrieren. Hierbei helfen erstmals abstrakte (= personenunabhängige) Karrieresysteme (= Gestaltung von generellen Aufstiegsmöglichkeiten in Hierarchiestrukturen), -planung (= dem Vorhandensein einer Nachfolgeplanung und Klärung des generellen Vorgehens der Personalbeschaffung), -entwicklung durch die Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die Etablierung einer (Führungskräfte-) Nachwuchsförderung (= Talentmanagement).

Bei der späteren personenindividuellen Instanziierung der Maßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter ergeben sich folglich Überschneidungen der Themen zwischen sub- und objektiver Sicht. Nur personenindividuell lassen sich entsprechende Karrieren beurteilen, die Kompetenzen der Führungskraft diagnostizieren und lebenslange Lernprozesse mit Coaches entwickeln. Ebenso gestalten sich die Führungsfähigkeit, die Work-Life-Balance, der Umgang mit Mentoren und Macht in der Organisation, die Kommunikationsweise mit anderen Menschen, der Aufbau eines in- und externen Netzwerks und die individuelle Reputation sehr fallspezifisch.

Natürlich beschäftigen sich auch die Forscher der Wirtschaftsinformatik⁴¹ und des angloamerikanischen Pendant, dem ISR, mit dem Thema Karriere. Hier steht der Anwendungsbezug mit typischen Fragen – Wie sich neue Arbeitsformen auf die Karriereorientierung/-wege auswirken? Ob es IT-spezifische Stereotype gibt? Welche Faktoren die Fluktuation beeinflussen oder wie sich ein Berufswechsel gestaltet? – über Berufsbilder (Programmierer, Projektleiter, IT-Führungskräfte etc.) im sich schnell wandelnden IT-Umfeld im Vordergrund. Einen wesentlichen Forschungsschwerpunkt in beiden Disziplinen bilden aber sicherlich Publikationen über die Identität (= Relevanz, Aufgaben, Rolle und Anforderungen) und den Wandel des CIO-Berufsbildes.

⁴¹ Eine detaillierte Abgrenzung der Wirtschaftsinformatik von dem Information Systems Research (ISR) mit ihren spezifischen Forschungsgegenständen/-zielen/-methoden findet sich in FRANK (2006) bzw. LANGE (2005a/2005b).

Die bisher dargestellten Schwerpunkte aller Karriereforschungsdisziplinen lassen sich als klassische Ansätze bezeichnen, die aufgrund ihres Ursprungs einen sehr starken US-amerikanischen Einfluss haben (MAYRHOFER/MEYER/IELLATCHITCH/SCHIFFINGER 2004, 473 ff.).

Trotz des reichhaltigen Forschungsspektrums üben Wissenschaftler (z. B. AMUNDSON 2005, 97-98; COLLIN 1998, 417 ff.; KAPLAN/LEROUGE 2007, 327 f.; KAZUYUKI/KUO-LIN 2006, 17; MCLILVEEN/PATTON 2006, 14-15; PATTON/McMAHON 2006a, 7-8; SAVICKAS 2000, 58-61; SCHEIN 1986, 310-318) Kritik an dem Bestehenden und äußern den Wunsch nach neuen, zeitgemäßen sowie teilweise stärker eurozentristischen⁴² Erklärungsansätzen.

In Industrienationen gilt hierfür als ursächlicher Hintergrund der soziale und ökonomische Wandel mit all seinen Auswirkungen auf Karrieren hinsichtlich deren Definition, Stellenwert, Vorhersagbarkeit und geänderten Verläufen. Dies äußert sich in neuen Anforderungen globaler Arbeitsformen und Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse im 21. Jahrhundert. Die Tendenz in Berufen geht zu mehr Anteilen von Wissensarbeit und Dienstleistungen und einem gleichzeitigen Rückgang industriellproduzierender Arbeitsformen. Insbesondere die seit Jahren andauernde Entwicklung in Organisationen – die Hierarchiestrukturen zu verflachen (Entbürokratisierung, Lean Management), Unternehmensrisiken auf Arbeitnehmer (Zeitarbeitsverträge) abzuwälzen und Konsolidierungen (Deregulierung, Fusionen, Betriebsschließungen, Kostensenkungsmaßnahmen und Rationalisierungen) – reduziert die Anzahl von Führungspositionen. Dies erschwert die karrierebezogenen Entscheidungsprozesse und schränkt entsprechende Karrieremöglichkeiten ein. Studien von GARTNER (MORELLO/BURTON 2006, 14) prognostizieren für 2009/2010 eine Reduktion der Festangestellten IT-Mitarbeiter um ca. 50 % in klassischen Arbeitsverhältnissen. Ein Szenario mit Konsequenzen für eine stärkere Individualisierung des Einzelnen und einer Zunahme heterogener Karriereverläufe mit hohem Anteil von Teilzeitarbeit und befristeten oder selbstständigen Beschäftigungsverhältnissen. Veränderte Lebensvoraussetzungen führen zudem zu einem Wertewandel mit einer Abkehr von der Statusorientierung (Post-Materialismus), einem Rückgang extremer Karrierementalität

⁴² Siehe MAYRHOFER/MEYER/IELLATCHITCH/SCHIFFINGER (2004) und die Workshop-Ankündigung für März 2008 von Dr. Svetlana KHAPOVA der EAWOP SGM: Empowering Careers Research in Europe: New Dialogue, Concepts and Studies. Weitere Details über die Kritik finden sich in Kapitel 3.

und einer stärkeren Individualisierung der Menschen mit darauf hin angepassten Lebensmodellen. In den Vordergrund tritt die Suche nach mehr Eigenverantwortlichkeit, Selbstverwirklichung, Freizeitorientierung (Work-Life-Balance), lebenslangen Fortentwicklungsmöglichkeiten und der Wunsch nach sinngebender Arbeit (AMUNDSON 2006, 4; ARTHUR/INKSON/PRINGLE 1999, 1-18; BARUCH 2004, 58-73; BECK 2003, 205 ff.; BOES/TRINKS 2006, 312-319; GRUBB 2002, 5-12; HAMEL 2007, 9-11; HOHNER 2006, 17-25; INKSON 2007, 1-12; KILLEEN 1996, 3-22; LEENDERTSE 2005; MAINIERO/SULLIVAN 2006, 4-19; MALONE 2004, 3-13; MÖRTH/SÖLLER 2005, 13-35; PATTON 2000, 69-82; REARDON ET AL. 2006, 79-168; SCHIEPEK 1997; SCHOLZ 2003; SULLIVAN 1999, 252; SULLIVAN 2001, 252; WUNDERER/DICK 2006, 7-46; YOUNG/COLLIN 2000, 5-8).

Hieraus resultieren Formen sogenannter '*postmoderner Karrieren*', wie die *Boundaryless Career* (ARTHUR/ROUSSEAU 1996a, 116; LITTLETON/ARTHUR/ROUSSEAU 2000, 101 ff.; TAMS/ARTHUR 2006, 44 ff.), die *Intelligent Career* (nach ARTHUR/CLAMAN/DE-FILLIPPI 1995), die *Kaleidoscope Career* (MAINIERO/SULLIVAN 2006) oder die *Protean Career* (HALL 1996, 1; BRISCOE 2006, 649 ff.), die sich in der Auflösung von Abhängigkeiten zwischen den beteiligten Sozialpartnern (= Arbeitgeber und -nehmer), der Zunahme von Unsicherheit im Beschäftigungsverhältnis und stärkere Selbstverantwortlichkeit auszeichnen.

Die in der Vergangenheit typischen lebenslangen Beschäftigungsverhältnisse bei einem Arbeitgeber werden durch neue kurz- bis mittelfristige Formen mit häufigerem Organisations-, möglicherweise auch Branchenwechsel, substituiert. Speziell die Kohäsion zwischen den Sozialpartnern wird geringer, was sich hinsichtlich der leichteren Austauschbarkeit des Einzelnen mit seinem Wissen bzw. Kompetenzen, einer veränderten Gewährung von Sicherheiten und in fehlender Loyalität, geringerer Identifikation mit der Organisation und neuen Anforderungen an die Entwicklung einer veränderlichen Arbeitsidentität manifestiert (BARUCH/COHEN 2007, 241 ff.; KIRPAL/BROWN 2007, 211 ff.).

COLLIN (1998, 412) relativiert dieses, indem sie darauf hinweist, dass es nicht nur ein 'Entweder-Oder' zwischen den Positionen gibt, sondern Verbindungen und Überschneidungen ('Sowohl-als-Auch') zwischen den bipolaren Standpunkten⁴³.

Neben diesen allgemeinen Entwicklungen dürfen nicht die Besonderheiten und speziellen Veränderungen im IT-Bereich unerwähnt bleiben, die auf die Betroffenen in der Gegenwart wirken und Konsequenzen auf die Zukunft haben. Ohne an dieser Stelle bewertend ins Detail gehen zu wollen, so nimmt das 'Informationszeitalter' mit seinen 'Organisationsmoden' mit Schlagworten, wie Business-Reengineering, IT-Governance oder Outsourcing, nicht alleine Einfluss auf die Karriere des CIO, sondern auf die ganze IT-Organisation. Die in Deutschland geänderten ökonomischen Rahmenbedingungen, die demografischen Gegebenheiten und der Rückgang hochqualifizierter IT-Fach-/Führungskräfte nimmt zumindest gegenwärtig positiven Einfluss auf die Karrieremöglichkeiten (BAURSCHMID 2005, 450-451; BITKOM 2007; DYCHT WALD/ERICKSON/MORISON 2006; IGBARIA/SHAYO 2004; NICHOLSON 1996, 41; YOONG/HUFF 2006; ZWIEG ET AL. 2006a; ZWIEG ET AL. 2006b).

Auf jeden Fall scheint die 'neue Normalität' dazu zu führen, dass sich die Verantwortlichkeit für die Karriereentwicklung mehr zum Individuum hin verlagert und andere individuelle Fähigkeiten (z. B. Selbst-Bewusstsein über die eigene Identität, kontinuierliche Reflexions- und Anpassungsfähigkeit, Akzeptanz von Widersprüchlichkeit und Unsicherheit) im Umgang mit solchen Situationen gefragt sind (BRISCOE 2006, 651 ff.; HALL 1986c, 348 f.; KIRPAL/BROWN 2007, 212; LANG-VON WINS/TRIEBEL 2006, 9 f.; MCDUGALL/VAUGHAN 1996, 38). Speziell für die Rolle des CIO als Führungskraft ist zu untersuchen, inwieweit diese postmodernen Karriereformen der gelebten Realität – sowohl durch die Person, als auch die Organisation – entsprechen und dies Ein-

⁴³ COLLIN (1998, 412) beschreibt dies wie folgt: Die traditionelle Karriere ist nicht abzuschreiben, da bei fast allen untersuchten Organisationen in einer Studie das Konzept noch tief verankert ist und es wie bisher gelebt wird, wenngleich schon viele neue Einflüsse wirken. BRISCOE (2006, 650) und TAMS/ARTHUR (2006, 45) weisen explizit auf den notwendigen jahrelangen Anpassungsprozess im Denken und Handeln aufgrund der Veränderungen sowie die besonderen Herausforderung für große Organisationen in volatilen Branchenumfeldern hin. BARUCH (2004, 9-10) schließt sich dieser Meinung an und fordert dennoch ein Überdenken der bisherigen 'Karriereplanung', sowohl vom Individuum als auch von den Organisationen. Doch die Revision der jahrelang gelebten Vorgehensweise fällt sichtlich schwer. Die Formulierung der 'Entweder-Oder' bzw. 'Sowohl-als-Auch' Position lehnt sich an MUTIUS (2003) an und soll das verbindende Muster des Komplexen als wesentliche Grundposition dieser Arbeit herausstellen. Detailliert geht Kapitel 4 darauf ein.

fluss auf die persönliche Anspruchshaltung, die Arbeitsmotivation, das Sicherheitsempfinden und schließlich die individuellen Handlungsweisen nimmt.

Traditionelle Karrieretheorien aus dem Bereich der Soziologie und Psychologie haben ihren Ursprung seit einigen Jahrzehnten in der behavioristischen Forschung mit einem positivistischen Weltbild⁴⁴ (MCMAHON/PATTON 2006b, 3 ff.; PATTON/MCMAHON 2006a, 14). MALIK (2006, 22) hebt – für diese am positivistischen Weltbild orientierte Sicht – hervor, dass auch „in der Betriebswirtschaftslehre [später bezieht er es explizit auf die Managementlehre, A. d. V.] scheinen einige wichtige Annahmen empirischer Natur [aus den Naturwissenschaften, A. d. V.] zu dominieren, die [in die Sozialwissenschaften übertragen werden sollen und] sich bei näherer Untersuchung als sehr fragwürdig erweisen und von denen ein Teil auch als falsch erkannt werden kann.“

Eine solche positivistische Denkrichtung ist nicht nur in der Wissenschaft ein weit verbreitetes Gedankengut⁴⁵, sondern findet sich ebenfalls im- oder explizit im Weltbild von Nichtwissenschaftlern, also Praktikern aller Couleur, wieder (GEBAUER 2007, 154-156; DÖRNER 2004; FINKELSTEIN 2003; 151-153; FREEDMAN 2002, 33 ff.; HAMEL 2007, 11-17; HERNES 2008, 1-18; KÜHL 2002, 237-250; KRÖNUNG 2007, 3-4; MORGAN 2006, 23-50; SCHÖN 1983, 21-69; STACEY/GRIFFIN/SHAW 2000, 7; WALSHAM 1991). Im Vordergrund steht dabei ein Denken und Handeln von Menschen, welches auf der gegebenen trivialen Grundannahme beruht, dass in Situationen eine logisch erklärbare Rationalität mit naturgesetzlichem Verhalten und einwandfrei identifizierbaren geradlinig-kausalen Beziehungen von Ursache (Reiz) und Wirkung (Reaktion) auf die Handlung herrscht, ohne dabei innere Zustände (Wertesystem, Handlungsmotivation, Irr-/Rationalität, Angst, Gefühle, Denken, habituelle Regeln, mentale Modelle) in

⁴⁴ Ausführlich erklärt wird dies in Kapitel 2.4 (Wissenschaftstheoretische Grundposition). Kernannahme einiger berufswahlbezogener Karrieretheorien (z. B. Trait-Factor-Theorie nach Frank PARSONS) ist, dass das Verhalten der Person unabhängig von der Umwelt bzw. Kontext aufgrund berufsrelevanter psychischer Charakteristika (Wollen, Können) analysiert werden kann und die Umwelt (Dürfen) bzw. der Kontext (z. B. eine stärkere Familienorientierung) nur sehr begrenzt Einfluss ausübt (PATTON/MCMAHON 2006a, 15).

⁴⁵ MALIK (2006, 34) merkt zwar, bezogen auf die strategischen Fragen des Managements an, „[...] dass ganz bestimmte Denkkonfigurationen, im Sinne von [...] Prämissensystemen oder Bezugsrahmen, nach wie vor dominierend sind, und aufgrund der ihnen immanenten Perpetuierungstendenzen der Gefängnischarakter derart konstruierter Realitäten nicht einmal bemerkt werden kann.“ Für die Forschung über CIO-Karrieren stellt sich jedoch die Frage, ob hierbei nicht ähnliche Mechanismen wirken?

Betracht zu ziehen oder den Kontext von kultur- und individualgeschichtlichen Besonderheiten zu berücksichtigen. Dieses Denkmuster⁴⁶ wird synonym als ein an der Naturwissenschaft ausgerichtetes 'mechanistisches Weltbild' bezeichnet, bei dem sich ein komplexes soziales System auf seine Bestandteile reduzieren lässt und vollständig erklärbar sein soll. Dieses Verständnis geht von einer Kontrollier- und Vorhersagbarkeit des Verhaltens von Organisationen und seiner Mitglieder aus (GANS-LANDT/CARRIER 2004, 302-303; JANICH 2004, 274; KANITSCHIEDER 1993, 13-27; SIMON 2007a, 11-16; STACY/GRIFFIN/SHAW 2000, 17). Häufig wird dazu die Analyse der komplexen Welt des Unternehmens vereinfacht oder von Menschen auf nachvollziehbare Zusammenhänge reduziert (KRÖNUNG 2007, 25). Aufgrund teilweise falscher Annahmen und unvollständiger Kenntnis möglicher Eigenschaften über komplexe, vernetzte, intransparente, eigendynamische und damit unsichere Situationen werden Faktoren ausgeblendet. Gleichmaßen unberücksichtigt bleibt häufig die zeitliche und räumliche Diskrepanz des verursachenden Ereignisses und der daraus resultierenden verspäteten Wirkung, sodass naheliegende Interventionen nicht zu dem erwarteten Ergebnis führen (DÖRNER 2004, 58; VESTER 2007, 30 ff.). Eine Ursache für diese Entwicklung ist die Tatsache, „daß Menschen, obwohl sie sich in Systemen bewegen, selten systemisch denken und handeln. Aufgrund ihrer Schwierigkeit, Systeme (deren Komplexität, Beziehungen, Funktionen und Rückkopplungen) zu verstehen, unterlaufen Menschen in Handlungs- und Planungsprozessen beträchtliche Fehler“ (KRIZ 2000, 10). Sehr vereinfacht, aber exemplarisch aus dem Fachjargon vieler Führungskräfte, lässt sich dies an der verbreiteten Redewendung: „If you can't measure it, you can't manage it“ (gängiges Zitat von Tom DEMARCO) darstellen, bei der ein prinzipiell deterministisches, d. h. vorhersagbares Verhalten

⁴⁶ Organisationen und Menschen werden dann auf Grundlage des Erbes der kartesischen Trennung als triviale, voraussagbare Maschine mit vollständig bestimmter, unveränderlicher Funktion und aus Einzelteilen bestehend sowie mit kausal determinierten Zusammenhängen von vergangenheitsunabhängigen Abläufen gesehen. Ursache und Wirkung ist geradlinig bzw. widerspruchsfrei miteinander verknüpft, sodass eine unveränderliche gesetzliche Ursache die Wirkung determiniert. Es gibt nur eine objektive Wahrheit (KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND 2007, 28; RÜEGG-STURM 2001, 5; SIMON 2006a, 9-12/35-40; SIMON 2007a, 16). Ergänzende Erklärungen finden sich z. B. in MITTELSTRAß (2004a) unter den Begriffen *Mechanismus* und *Reduktionismus*.

mit linear-kausalen Wirkungszusammenhängen unterstellt wird. Auf Grundlage⁴⁷ eines 'richtigen' Verständnisses wird dann an den 'richtigen' oder 'naheliegenden' Parametern (vermeintlicher Fakten) solange 'geschraubt', um das gewünschte Ergebnis – i. d. R. die Kontrolle (= Gestaltungs-/Lenkungs-fähigkeit) über eine spezifische Situation – zu erlangen.

Insbesondere HAMEL (2007, ix/8/12-13/118/127-130) kritisiert dieses Vorgehen, dass sich wegen der Homogenität der eingesetzten Problemlösungsstrategien von Menschen oder Organisationen auszeichnet und angesichts der Dogmatisierung entsprechender Konzepte auf Konferenzen und in den Lerninhalten der Business Schools zu einer starken Verbreitung geführt hat.⁴⁸ Diese positivistische Sichtweise entspricht – laut BACKHAUSEN/THOMMEN (2006, 53 f.), BENBYA/MCKELVEY (2006, 284), MARKUS/BENJAMIN (1997), CIBORRA (2001b, 28 ff.), FINKELSTEIN (2003, 152 f.), FISCHER/ACHTERBERG/VINIG (1993, 37/49), MALIK (1993, 61), MERALI (2004, 410-413), MINGERS (2006, 12-14), NADLER/CHANDON (2004, 3 ff.), SCHÖN (1983, 168 ff.; 1990, 8-12) und WYS-SUEK/SCHWARTZ (2003, 269) – dem klassischen und häufig angewendeten Paradigma beim Vorgehen des (IT-) Managements. Aufgrund dieser starken Verbreitung lässt sich eine ähnliche rational-planerische Denk- und Herangehensweise bei der Bewältigung von Karrierehandlungen von IT-Führungskräften erwarten oder es ist zumindest mit einer widersprüchlichen Vorgehensweise zwischen Karriere- und sonstigen Berufshandlungen zu rechnen.

Später fährt MALIK (2006, 35) fort: „[so besteht] die kurzschlüssige Illusion des Menschen, mit genügend Aufwand alles in beliebigem Detail unter Kontrolle bringen zu können und des Aberglaubens an die im Prinzip unbeschränkte Machbarkeit aller Dinge und Lösbarkeit aller Probleme.“ Ebenso sieht FINKELSTEIN (2003, 163 ff.) die

⁴⁷ Hierzu passend weist HERNES (2008, 147 f.) aus der Agenda der letzten Jahre in der Organisationsforschung knapp 200 Parameter, oder anders ausgedrückt, Einflussfaktoren auf Organisationen nach, die zu Teilen sicherlich auch eine Wirkung auf Karrieren haben. Eine Ordnung nach Relevanz oder der Nachweis im Einzelfall auf die Zusammenhänge zwischen den Parametern auf die Karriere scheint dem Autor dieser Arbeit zumindest problematisch.

⁴⁸ Die Kritik an diesem erkenntnistheoretischen Ansatz findet sich gleichfalls in der Disziplin der Wirtschaftsinformatik bzw. des ISR, wie z. B. ausführlich in CIBORRA (2002, 14-19); EARL (1996b, 458); FRANK (2006); NIEHAVES (2006) oder NISSEN/KLEIN/HIRSCHHEIM (1991) diskutiert wird. Folgt man GALLIERS/LAND (2002, 13), ORLIKOWSKI/BAROUDI (2002, 52 ff.) oder LEE (2003, 21 ff.) so sind gerade im ISR behavioristisch-positivistische Ansätze verbreitet. Auf der einen Seite identifiziert LANGE (2006) darüber hinaus einen verstärkten Trend in der Wirtschaftsinformatik hin zu dieser behavioristischen Forschung. Auf der anderen Seite fordert LEE (2003, 23 ff.; 2004, 18 f.) die Nutzung systemisch-konstruktivistischer Ansätze, und NIEHAVES (2006, 13) sieht diese als Alternative zum „internationalen Forschungs-Mainstreaming“.

Ursache in der falschen Wirklichkeitskonstruktion mit gleichzeitig unzutreffenden Annahmen über die Realität.

Diese verbreitete überwiegend quantitativ ausgerichtete Wahrnehmung („Manager im quantitativen Tunnel“) mit dem inhärenten Drang zur aggressiv-kapitalistischen Vergangenheitorientierung wird sogleich von KRÖNUNG (2007, 4/27-37) kritisiert und erweist explizit auf die „Zufälligkeit“ der möglichen Erfolge hin. Denn als problematisch erweist sich die gegenläufige Entwicklung der abnehmenden Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten bei einer Zunahme von Komplexität (CIBORRA 2002, 97-101).

Genauso argumentieren STREATFIELD (2001, 92-114/125-140) und BAECKER (2003, 47-53), die den Glauben des „heroischen inszenierten“ Mainstream-Denkens vieler Führungskräfte, an die Kontrollier- und Beeinflussbarkeit komplexer Situationen, für ebenfalls nicht zeitgemäß halten. Es scheint aber, dass – wie KOTTJOFF (2006, 390-402) herausstellt – diese Veränderung seit Mitte der 1990er Jahre einen neuen sehr effektivitätsorientierten Sozialtypen von Menschen hervorgebracht hat und Organisationen diesen Trend selbst kontinuierlich reproduzieren. Eine Veränderung dieses mechanistischen Steuerungsparadigmas in der Organisation mit den vorhandenen Prämissen über das vorherrschende Rationalitätsverständnis hält GEBAUER (2007, 154-160) für einen mühsamen, unwägbaren und langwierigen Prozess, der in der Praxis noch lange nicht angekommen ist. Gerade auch deshalb, weil ohne ein fundiertes Entwicklungs- und Interventionsverständnis eine Analyse häufig nicht über die Identifikation von Wissens- oder Motivationsdefizite, Macht- und Ressourcenstreitigkeiten oder andere Krisen in den Unternehmensumwelten als Störungen hinaus geht und entsprechende Gegenmaßnahmen empfohlen werden. Die Vorstellung von einem grundsätzlich steuerbaren Prozess bleibt unangetastet (ebd., 20). Der Grund für diese Bereitschaft ist nach BACKHAUSEN/THOMMEN (2006, 54) offenkundig: Linearität von Ursache und Wirkung verspricht in den schwierigen menschlichen Interaktionsfeldern Plan- und Machbarkeit, also Sicherheit.

Zur Behebung dieses Dilemmas empfehlen MUTIUS (2007, 110) und HAMEL (2007, 150 ff.) hingegen recht allgemein, sich weniger vergangenheits-, sondern stärker zukunftsorientiert mittels 'Adaption' und 'Reflektivität' zu verhalten, vor allem Heterogenität zuzulassen und sich an die vorherrschenden Veränderungen durch die Gestaltung der möglichen Optionen für Anschlusshandlungen anzupassen. Detaillierter arbeitet SCHÖN (1983, 37-49) dies heraus, indem er gegen die Unvollständigkeit dieser

„technischen Rationalität“ argumentiert und „künstlerisch, intuitive Prozesse zur Bewältigung von Unsicherheit, Instabilität, Einzigartigkeit und Wertkonflikten“ fordert.

SENNETT (1998, 10) spricht von der Notwendigkeit des kontinuierlich 'flexiblen Menschen' mit der Fähigkeit zur Entwicklung einer wandelnden Identität⁴⁹. Von dem verlangt wird, „sich flexibler zu verhalten, offen für kurzfristige Veränderungen zu sein, ständig Risiken einzugehen und weniger abhängig von Regeln und förmlichen Prozeduren zu werden.“ Zugleich fordern PINK (2005, 48-61) und NADLER/CHANDON (2004, 12-15) für den Übergang vom „Informationszeitalter“ hin zu einem „konzeptionellen Zeitalter“ neue Sinne bzw. Fähigkeiten, die sich typischerweise bei kreativen „rechtshirinig⁵⁰ veranlagten Personen“ finden lassen, zu entwickeln.

Ein Vertreter der Ambivalenz der Postmoderne ist BAUMAN (1995/1997), „der sich von den riskanten Versuchen, eine rational fehlerlose, ästhetisch vollkommene Ordnung zu denken oder gar zu realisieren, in aller Deutlichkeit verabschiedet. [...] Die große Herausforderung einer postmodernen Gesellschaft, einer Gesellschaft jenseits der Eindeutigkeit, liegt seiner Meinung nach in einem veränderten Umgang mit Kontingenzen [...]“ (BARDMANN 1997b, 15). Ambivalenz, Uneindeutigkeit, Unentscheidbarkeit, Fremdheit und Abweichung sind in seiner Interpretation zur strukturellen Normalität geworden (BAUMAN 1997, 121 ff.). MITCHELL (2008, 132 ff.) empfiehlt daher den eigenen begrifflichen Rahmen, um Kontingenz, dynamische Robustheit und tiefe Unsicherheit zu erweitern. Überdies ist die Vorstellung zu verwerfen, dass man immer universelle, deterministische, vorhersagbare Regelmäßigkeiten und Kausaleffekte mittels einfacher Untersuchungsmethoden findet.

Mit der Durchsetzung der zweckrationalen Handlungsorientierung schreibt die Moderne ihre eigene Misserfolgsgeschichte, denn mit rationalem Denken lassen sich Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit nicht erzeugen. Infolgedessen wird von der

⁴⁹ Wenngleich SENNETT darauf hinweist, dass die gewandelten Anforderungen im Umgang mit Ambivalenz und Ambiguität auch negative Konsequenzen für die Identifikation mit der Arbeit hat und in gewissen Fällen bis hin zu 'Persönlichkeitsspaltung' führen kann.

⁵⁰ Für ELLEBRACHT/LENZ/OSTERHOLD/SCHÄFER (2004, 125) ist dies insbesondere zur Aufnahme und Verarbeitung von Zusammenhängen relevant. Rechtshemisphärisches Denken gilt als ganzheitlich, systemisch, synthetisierend, intuitiv, gefühlsorientiert und kinästhetisch. Wenngleich das Denken der linken Gehirnhälfte (analytisch, logisch, linear, tatsachenorientiert, geplant, organisiert) im westlichen Kulturraum zumeist im Vordergrund steht und geprägt wird vom Glauben an die Vernunft, die klassische Logik und die Gesetzmäßigkeiten der Natur (WINTER 2005, 183).

Vorstellung, wie Berechenbarkeit, Klarheit und Vorhersehbarkeit, Abstand genommen (CLAUß 1997, 129 ff.).

Gleiches gilt für Organisationen, die bisher Störungen wegen Unbekanntem, Neuem oder Abweichungen teilweise versucht haben zu vermeiden und diese nun als Lernchance auffassen müssen. Ziel ist, die Kommunikations- und Beziehungsmuster irritationsbereiter zu gestalten (GEBAUER 2007, 5).

Denn der 'Job für's Leben' – von der Lehre bis in den Ruhestand beim selben Arbeitgeber – ist Geschichte (LANG-VON WINS/TRIEBEL 2006, V) und die Abkehr vom planbaren Berufsleben bei permanenten Wandel im Jahresrhythmus die Normalität (BLOEMER 2005, 7-8). Oder wie es Christian SCHOLZ (2003, 39) sehr pragmatisch auf den Punkt bringt: „Die Zeit der 'Stammplatzgarantie' mit dauerhafter Beschäftigung ist vorbei.“

Die folgende Tabelle 2-2 kontrastiert die unterschiedlichen Anforderungen und ordnet typische Verhaltensweisen den Vorgehensweisen zu.

	Kriterium	Planungs- und Implementierungsansatz	Test- und Lern-Ansatz
Detailierung der Verhaltensmuster	<i>Berufsverständnis</i>	Der Beruf ist erlernbar und der biografische Entwurf bzw. das Handlungsschema wird intentional und nutzenmaximierend geplant/gewählt	persönliche Dispositionen als Voraussetzung; Beobachtung, Reflexion und Adaption hilft die Nichttrivialität zu handhaben
	<i>Kontroll-/ Steuerungsverständnis</i>	mechanistisch mit kausalen Gesetzmäßigkeiten, Glaube an hohe Wahrscheinlichkeit zielgerichteter Beherrschbarkeit der Entwicklung (Plandeterminiertheit)	evolutionärer, selbstbestimmter Prozess mit der Akzeptanz von Zirkularität, Widersprüchen, Rückkopplungen, Unsicherheiten und Driften
	<i>Wesen des Relevanzsystems</i>	objektiv, resultatorientiert und fehlervermeidend anhand Einfluss auf Budget, Personal, Macht, Gehaltshöhe, Prestige etc. (Objektivität)	'subjektiver Sinn' orientiert sich an Zukunftsbild mit groben Zielen, in Abhängigkeit von Interpretations-, Wahrnehmungs- und Denkmustern (Subjektivität)
	<i>Wesen der Grundorientierung/Weltanschauung</i>	passiv-reaktive, zweckrationale Handlungsorientierung mit Glauben an die Machbarkeit von Dingen und Lösbarkeit von Problemen	aus eigener Überzeugung heraus aktiv-initiiert und künstlerisch. Offenheit, Risikobereitschaft, Learning by Doing und Zufälle prägen intuitiven Prozess
	<i>Wesen des notwendigen Denkens</i>	analytisch, logisch, linear, kausal, quantitativ, tatsachenorientiert, geplant, organisiert, sequentiell (= linkshirrig)	ganzheitlich, systemisch, vernetzt, integrierend, zwischenmenschlich, intuitiv, gefühlsorientiert, kinästhetisch, kreativ (= rechtshirrig)
	<i>Temporaler Horizont</i>	von erfolgreichen Handlungsmustern und erprobten Erfahrungen der Vergangenheit bzw. Gegenwart lernen und diese in der Zukunft wiederholen	Vertrauen aus gezeigter Leistungsfähigkeit in der Vergangenheit und Zukunftsorientierung bei gegebener Vorläufigkeit von Situationen
	<i>Akzeptanz von Karrierehandlungen, die...</i>	homogen, norm-, vernunfts-, zukunfts-, ziel-, ergebnis- und resultatorientiert sind	heterogen und einzigartig sind, auch aus Irrungen, Umwegen, Mehrdeutigkeiten und nicht intendierten Handlungsfolgen resultieren
	<i>Entscheidungsgrundlage</i>	problemorientiertes, rational-analytisches Verständnis (i. S. der Rational-Choice Theorie, bei Berücksichtigung von Zwängen und Optionen)	Aufmerksamkeitsfokussierung auf Lösungsorientierung; Intuition, Gefühl, Emotion und Kultur beeinflussen mögliche Zukunftsszenarien
	<i>Vorgehen</i>	Abgleich der individuellen mit den organisatorischen Zielen bei Korrekturen; Zielanpassungen ermöglichen reaktives Lernen; starker Einfluss von Fremdsteuerung	Kontextsteuerung und Konsensualisierung, sodass Bedingungen für eine Zielerreichung geschaffen werden; prinzipiell stärkere Selbststeuerung

Tabelle 2-2 Zuordnung und Gegenüberstellung typischer Verhaltensmuster

Ob der komplexen, dynamischen Realität von sozio-technischen Systemen, wie auch der von Karrieren, ein solcher positivistischer Ansatz gerecht wird, sei hier erstmals noch offen gelassen. Es bleibt aber festzuhalten, dass alternative und integrative Ansätze bereits seit den 1950er Jahren diskutiert werden und PATTON/McMAHON (2006a, 151-165) neun sogenannte „bridging frameworks“ identifiziert haben. Diese – hier nicht notwendigerweise vertieften Ansätze – unterscheiden sich aufgrund ihrer epistemologischen Grundannahmen (behavioristisch/positivistisch vs. systemisch/konstruktivistisch), den Entwicklungsprozess (diskontinuierlich in Phasen/Stufen vs. kontinuierlich/stetig) sowie die Beziehung und die Interaktion zwischen dem System/ Individuum und seiner Umwelt.

Zunehmend gewinnen im 21. Jahrhundert diese neuen Ansätze Bedeutung und bieten alternative Denkmodelle, die die Schwächen der bestehenden Karrieretheorien beheben sollen (BERGMANN LICHTENSTEIN/OGILVIE/MENDENHALL 2002; BERGMANN LICHTENSTEIN/MENDENHALL 2002; DRODGE 2002; BIRD/GUNZ/ARTHUR 2002; GUNZ/BERGMANN LICHTENSTEIN/LONG 2002; PARKER/ARTHUR 2002; PATTON/McMAHON 2006a; PRYOR/BRIGHT 2003; SAVICKAS 2000, 58-61), wengleich diese gleichermaßen in der Kritik stehen (BARUCH 2002; GUNZ/BIRD/ARTHUR 2002). BROWN (2002b, 513-514) moniert: „It seems to me that most career development theorists and practitioners are unready to jettison one hundred years of thought and research because of criticism from postmodern thinkers. [...] there is much to be done.“

Ausgehend von der zentralen Feststellung (PATTON/McMAHON 2006a, 166 f.), dass keine einzelne Karrieretheorie das komplexe Verhalten von karrierebezogenen Handlungen alleine erklären kann, so sollen diese neuen Ansätze klientenzentrierter sein, Forscher und Karriereberater bei ihrer Arbeit besser unterstützen und die gegebenen gesellschaftlichen bzw. ökonomischen Rahmenbedingungen realer abbilden. Ergänzend ergibt sich aus der Analyse der Probleme und Fehlleistungen menschlicher Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsprozesse die Notwendigkeit, entsprechende Fördermaßnahmen, die die Erlebnis- und Handlungsfähigkeit steigern sollen, zu entwickeln.

Zu diesem Zweck werden Anleihen aus Forschungsansätzen, u. a. der Sozial- sowie Naturwissenschaften, genommen und Konzepte, wie die System-, Komplexitäts-, Chaos-Theorie, aber auch des Konstruktivismus als Erklärungsansatz für Sichten auf

Karriere (-entwicklung) und mögliche Verlaufsformen adoptiert (BIRD/GUNZ/ARTHUR 2002, 5-10). Interessanterweise findet sich zunehmend der Versuch, mit Hilfe von Metaphern die allgemeine Weltanschauung oder die Sicht auf (IT-) Organisationen (u. a. BURRELL/MORGAN 1979, 24/44; CORNELISSEN ET AL. 2008; HIRSCHHEIM/NEWMAN 2002; MORGAN 2006; SCHLEE/KIESER 2000; WALSHAM 1991; WEICK 1985) und vor allem die auf Karrieren (INKSON 2002, 15-34; INKSON 2007, 13 ff.) zu erklären. Hierfür werden identifizierbare Vorgehensmuster und entsprechende Grundannahmen, die das Handeln der Menschen beschreiben, verbildlicht dargestellt, z. B. 'Karriere-Gen' oder 'Surf auf der Karrierewelle' oder 'Karriere als eine Reise' oder 'Organisationen als Maschinen' etc. Das Ziel – speziell bei Karrieren – ist es, ein besseres Verständnis über die Werte, Ziele, Interessen etc. der handelnden Person zu erlangen und damit den Zugang zur Person zu verbessern (INKSON 2007, xix/127 ff.; WALSHAM 1991, 83). Kritisch merken verschiedene Autoren (KAPPELHOFF 2002, 52; GERGEN 2002, 87-91; STACY ET AL. 2000, 2) aus wissenschaftlicher Perspektive dazu aber an, dass Metaphern zwar verlockend einfach aber teilweise ungerechtfertigt sind, um auf dieser Basis Übertragungen vorzunehmen, da oft keine ausreichende Auseinandersetzung mit den Annahmen und den zu transferierenden Prinzipien stattfindet. Zumal diese Vereinfachungen oftmals Übertreibungen darstellen und, aus dem Kontext gerissen, nicht die Realität darstellen, hält PHELAN (2001, 134) ein solches Vorgehen für teilweise pseudowissenschaftlich.

Kennzeichnend für die neuen systemisch-konstruktivistischen Ansätze (KÖNIG/VOLMER 2005b, 33-43; NILES/HARRIS-BOWLSBEY 2005, 104-113; PATTON/McMAHON 2006a, 171-194; PATTON/McMAHON 2006b, 3 ff.; SHARF 2002, 279 ff.; SIEGWART 2004, 190 ff.; THIEL 2004, 449 ff.) ist eine Abkehr von der behavioristisch-positivistischen Weltsicht. Im Vordergrund einer solchen postmodernen Betrachtungsweise steht die Einsicht, dass die subjektive Sinnggebung von Karrierehandlungen besondere Relevanz erlangt und folglich nicht mehr eine einzig richtige Wahrheit existiert, sondern die selbstverantwortliche Konstruktion von Wirklichkeiten zu multiplen Wahrheiten führen können.

Aus einer praktischen Perspektive gesehen, verlagert sich der Schwerpunkt von der partikularen, zeitpunktbezogenen Analyse geradlinig-kausaler Ursache-Wirkungs-Beziehungen eines 'Karriereberaters' hin zu einem ganzheitlichen, prozessorientierten

Verständnis über die Wahrnehmung eines Individuums über sein Selbst mit seinen inneren, einflussnehmenden Zuständen, wie auch seinen Beziehungsmustern und den daraus resultierenden dynamischen Wechselwirkungen zur Umwelt. Ferner finden nicht mehr nur beim Individuum liegende Faktoren Berücksichtigung, sondern auch externe, dynamische Faktoren aus zufälligen, instabilen Ereignissen oder der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Umweltfaktoren. Im Umgang mit diesem Kontext spielt die Selbstorganisation mit der Reflexions- bzw. Anpassungsfähigkeit zur Bewältigung der Komplexität und Kontingenz eine Rolle. Der ratsuchenden Person, um deren Karriere es geht, wird zudem eine aktive Rolle bei der Analyse des Sinns der dahinterstehenden Karriere- bzw. Lebensgeschichte mit ihren Besonderheiten zugewiesen und diese gemeinsam mit dem Karriereberater erarbeitet. Das Ziel dieses Vorgehens ist es, karrierebezogene Handlungen von Menschen auf ein prozessuales Fundament, also vom Sein zum Werden, zu stellen und diese an den subjektiven, wertgetriebenen Erfolgskriterien auszurichten.

Argumentiert man – wie NILES/HARRIS-BOWLSBEY (2005, 112-113) – stärker aus einer allgemein theoretischen Perspektive, so erlangen Einflussfaktoren, wie die Chancengleichheit durch die Herkunft einer Person, Spiritualität oder kulturelle Aspekte einen höheren Stellenwert. Die Besonderheiten für den Verlauf von Karrieren in einem stark multikulturell geprägten Umfeld werden insbesondere von US-amerikanischen Forschern immer wieder betont. Deren Untersuchungen und Theorien fokussieren auch auf Randgruppen, wie homosexuelle und behinderte Menschen. Ein systemisch-konstruktivistischer Ansatz kann diese Eigenheiten viel konkreter erfassen und die Erarbeitung von Handlungsoptionen unterstützen.

Werden kulturelle Aspekte und die daraus resultierenden Einflüsse auf Karrieren berücksichtigt, dann ist z. B. LUHMANN (1994) oder der von WILLKE (2005) mit „atopischer Gesellschaft“ (Synonym: „Atopia“) geprägte Begriff mit in einen Bezugsrahmen über Karriere aufzunehmen. Hinter Atopia steht die Auflösung von geografischen Grenzen – also die Entterritorialisierung – mit allen ihren Konsequenzen für die Verflüchtigung von Ort, Raum und die Entfernung. Dies hat Auswirkungen auf die Form der Kommunikation in den unterschiedlichen Funktionssystemen der Gesellschaft und damit auf die Möglichkeiten und Funktionsweise von Karrieren.

2.4 Wissenschaftstheoretische Grundposition

In einem ersten Schritt muss die Forschungsstrategie, also alle Grundannahmen des gewählten Forschungsansatzes und der -methode fundiert werden. Hierzu werden im Weiteren kurz die unterschiedlichen vorherrschenden wissenschaftstheoretischen Schulen mit ihren Vorgehensweisen erörtert, um in Folge dessen die Angemessenheit der gewählten Forschungsstrategie und der eigenen angenommenen wissenschaftlichen Grundposition abzuleiten⁵¹.

Da eine vollständige Darstellung der wissenschaftstheoretischen Strömungen nicht zielführend ist und eine Analyse nicht im Rahmen der Arbeit stattfinden kann, wird nur auf die in Beziehung stehenden Grundpositionen eingegangen. Ziel ist es, die verwendeten Methoden zu explizieren, diese gegenüber Verfechtern anderer Methoden zu rechtfertigen und deren Angemessenheit nachzuweisen, um zu einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und Beurteilungsfähigkeit der Forschungsergebnisse zu gelangen (STEINKE 2007, 319 ff.).

⁵¹ Wissenschaft soll auf dem basieren, was der objektiven Realität bzw. der Wirklichkeit, als Produkt unserer Erkenntnis, entspricht und nicht etwa auf persönlichen Meinungen, spekulativen Vermutungen, einem Glauben, Dogmatismus oder einer Ideologie. Wenn die Beobachtung der Welt sorgfältig und vorurteilsfrei vorgenommen wird, dann werden die solcherart festgestellten Tatsachen eine sichere, objektive und überprüfbare Grundlage bilden. Wenn darüber hinaus die Schlussfolgerungen angemessen sind, die uns von diesen Tatsachen zu Gesetzen und Theorien führen, die wissenschaftliche Erkenntnis konstituieren, dann kann das resultierende Wissen selbst als gut belegt und objektiv angesehen werden. Die Objektivität, also die Art und Weise wie Hypothesen bzw. Theorien überprüft und durch Verifikation bestätigt und Falsifikation widerlegt werden können, ist methodisch – hinsichtlich des begrifflichen Bezugsrahmens, der Vorgehensweise zur Problemlösung und der Evaluationskriterien – zu fundieren. Hiermit lässt sich die Wahrheit von Theorien mit ihren Axiomen (Prämissen der Theorie über den Gegenstandsbereich) und den abgeleiteten Theoremen (Aussagen) überprüfen. Dafür existieren Begründungsverfahren, wie die Konsens-, Kohärenz- und Korrespondenztheorie. Dementsprechend befasst sich die Wissenschaftstheorie mit den logischen, methodologischen und erkenntnistheoretischen (Meta-) Grundlagen der empirischen Wissenschaften. Diese Methodologie bezieht sich auf die (in-) direkten Beobachtungen von Ereignissen/Prozessen und deren Messungen sowie die dafür entsprechend notwendigen Laborexperimente/Feld-/Fallstudien/Befragungen/Interpretationen. Somit stellt dies den Rahmen dar, unter welchen Bedingungen Aussagen als 'wahr' einzuordnen sind und damit in Übereinstimmung mit der Realität sind. Da es nicht den allgemeinen wissenschaftlichen Ansatz und die optimale wissenschaftliche Methode gibt, hat sich eine Vielzahl unterschiedlicher epistemologischer und ontologischer Positionen entwickelt. Eine wissenschaftliche Grundposition bestimmt, mit welcher Art von Forschungsmethode ein Wissenschaftler Zugang zu den 'Tatsachen' erlangt und mit welchen Begründungsverfahren hieraus Gesetze und Theorien gewonnen werden, die dann als wahr nachgewiesene 'Erkenntnisse' gelten. Je nach wissenschaftstheoretischer Schule und intendiertem Einsatzbereich werden daneben unterschiedliche Anforderungen an wissenschaftliche Erkenntnis und Verfahren zu deren intersubjektiven Überprüfung aufgestellt, um eine entsprechende Diskriminierung konkurrierender Erkenntnisangebote vorzunehmen und so zu einem Erkenntnisfortschritt zu kommen (BORTZ/DÖRING 2003; CARRIER 2004; CHALMERS 2001, 5 ff.; FRANK 1998; FRANK 2000; FRANK 2007, 171 ff.; GREGOR 2006; LAUTH/SAREITER 2002, 11-27; LANGE 2005a, 10 ff.; POSER 2001, 16 ff.; TSCHAMLER 1996; WEICK 1989; WHETTEN 1989).

2.4.1 Wirklichkeitserfassung mit den Methoden empirischer Forschung

Die *Epistemologie*⁵² (synonym: Erkenntnistheorie) beschäftigt sich mit der menschlichen *Kognition* – das ist die Wahrnehmung⁵³ von Sachverhalten der Realität durch äußere oder innere Erfahrung – und der Beantwortung der Frage nach dem Prozess der Entstehung sowie den Bedingungen begründeten (wahren) Wissens über die *Wirklichkeit*. Im Vordergrund steht zum einen die Analyse, wie Menschen Wissen über das, was existiert, aufbauen. Zum anderen spielt die Frage nach der erkenntnis-konstitutiven Beziehung zwischen dem Erkenntnissubjekt (dem der etwas erkennt) und dem Erkenntnisobjekt (dem zu erkennenden Sachverhalt) mit dem speziellen Erkenntnisinhalt (die Darstellung dieses Sachverhaltes) eine besondere Rolle. Dies führt zur ersten Unterscheidung der ontologischen Annahme, was als Objekt der Erkenntnis betrachtet wird.

Im *Realismus* existiert die Welt, also die Realität mit ihren Tatsachen, unabhängig von menschlichen Unterscheidungsleistungen und außerhalb des Bewusstseins, die vom Subjekt mehr oder weniger sicher erkannt werden kann. Wobei im *naiven Realismus* die Welt so gesehen wird, wie sie in der Wahrnehmung erscheint, was dem kartesischen⁵⁴ (mechanistischen) Erkenntnismodell entspricht. Unterschiedliche Beobachter, die dasselbe Objekt untersuchen, sollten dann zu denselben Ergebnissen kommen, weil ihre Aussagen von den Eigenschaften des Objektes und nicht von der Prozedur der Beobachtung oder den Eigenarten des Beobachters bestimmt werden. Das Erkenntnissubjekt, also der Beobachter und das beobachtete (Erkenntnis-) Objekt sind strikt voneinander dualistisch getrennt und dies führt dazu, dass geistige Dinge (wie das Denken, Fühlen, Wollen, Begehren, Vorstellen, Urteilen) nie selbst

⁵² Die folgenden Aussagen des Unterkapitels basieren auf AMELN (2004, 3-204); BAECKER (2002, 7-20); FLICK (2007a); GANSLANDT/CARRIER (2004); GETHMANN (2004); JANICH (2004); KARDORFF (2005); KAUFMANN (1999); KLEINING (1995); KLEIN/MYERS (1999); LEE (1991); KÖNIG (2000, 24-73/137-216); MAUR (2007); MINGERS (2006, 11-32/133-148); MITTELSTRAß (2004b/c/d/e); SCHÜLEIN/REITZE (2002, 169-206); SIMON (2006a, 9-16); THIEL (2004); NIEHAVES (2005, 7 f.); UNGER (2005, 7-32) und WEBER (2004). Ergänzend siehe z. B. in MITTELSTRAß (2004a) unter den Begriffen *Empirismus*, *Erkenntnis*, *Idealismus*, *Kognitivismus*, *Positivismusstreit*, *(kritischer) Rationalismus*, *(kritischer) Realismus*, *Realität*, *Subjektivismus*, *Subjekt-Objekt-Problem*, *Tatsache*, *Wahrheit*, *Wahrheitstheorie* und *Wirklichkeit*.

⁵³ Wahrnehmung wird hier nicht im Sinne der Gestalttheorie/-psychologie über bistabile Kippbilder mit einer gegen den übrigen Hintergrund abgrenzbaren Vordergrunderscheinung verstanden (HARTMANN-KOTTEK 2008b; STRUNK/SCHIEPEK 2006, 35 f.).

⁵⁴ Je nach Autor gibt es für diesen klassischen Wissenschaftsansatz teilweise synonyme Bezeichnungen: 'reduktionistisch' (SIMON 1993, 22-25; SIMON 2007a, 11) oder Sonderformen, wie 'technokratisch-konstruktivistisch' (VESTER 2007, 99) oder 'konstruktivistisch-technomorph' (MALIK 2006, 42).

zum Gegenstand der Erkenntnis gemacht werden können. Die Möglichkeit einer Selbstbezüglichkeit der Erkenntnis, d. h. der Erkenntnis, die sich selbst zu erkennen sucht, wird damit ausgeschlossen und die daraus resultierenden Folgen können vermieden werden. Die an dieser Sichtweise geübte Kritik führte zum *kritischen Realismus*. Dieser honoriert, dass es gewisse subjektive Beimengungen von Vorstellungen über die objektiven Gegenstände der Welt geben kann, welche aber herausgefiltert werden können und durch Rekonstruktion zum objektiven Gegenstand führen. Insofern spricht der Realismus den Objekten der Erkenntnis ein Primat im Erkenntnisprozess zu und reserviert dabei für das erkennende Subjekt eine vorwiegend rezeptive Rolle. Der Ursprung des Wissens liegt im *Empirismus*, der sich methodisch häufig an den Naturwissenschaften als erkenntnistheoretische Position orientiert. Propagiert wird die Abhängigkeit des *posteriori Wissens* von einer aus der Erfahrung abgeleiteten Position sowie der Induktion als Verfahren zur Überprüfung und Begründung einer Aussage. Für den Wahrheitsbegriff gelten sogleich folgende Annahmen: Es gibt eine Außenwelt, dessen Elemente real existieren und diese bestehen objektiv, also unabhängig davon, ob sie Gegenstand menschlichen Wahrnehmens, Urteilens, Denkens, Sprechens etc. sind. Als Begründungsverfahren über den Wahrheitsgehalt mit den Kriterien der Reliabilität, Validität etc. liegt die *Korrespondenztheorie* nahe, bei der wahre Theorien und Axiome mit den Fakten der Realität übereinstimmen. Wegen der Betonung des Faktischen ist der Empirismus dem *Positivismus* zuzuordnen. Methodisch findet sich die reproduzierbare Erhebung, Abbildung, Begründung und Überprüfung quantitativ in standardisierten, numerischen Messwerten bzw. Statistiken wieder, um (Un-) Regelmäßigkeiten von Mustern eines Sachverhaltes der Beobachtungsrealität zu identifizieren. Eine weitere in Beziehung stehende, an der Theoriebildung der Mathematik und Mechanik orientierte, erkenntnistheoretische Position bildet der *Rationalismus*. Er erlaubt im Gegensatz zum Empirismus die Existenz nicht-empirischer (apriorischer) Bedingungen der Erklärung und Erkenntnis anhand synthetischer Sätze. Geltungsansprüche wahrer Theorien und Axiome können dann allein durch Rekurs auf deduzierbare Gründe unter strengen Rationalitätsstandards erklärt und begründet werden, wobei auch eine strenge Trennung von Beobachter und Beobachtungsgegenstand stattfindet und die Erkenntnis stets vorläufigen Charakter hat. Die Bewährung von Aussagen vollzieht sich über den Versuch der Falsifikation in einer kritischen Prüfung. Von diesen metatheoretischen Ansätzen

ausgehend entwickelte sich in der Psychologie ein Standpunkt, der sich streng auf das Beschreiben des beobachtbaren Verhaltens von z. B. Menschen mit ihren Reaktionen auf Reize beschränkt. Dieser als *Behaviorismus* bezeichnete Ansatz orientiert sich wesentlich an dem Instrumentarium der Naturwissenschaft, ohne jedoch Unterscheidungen, die der Bewusstseinsphäre angehören, mit zu berücksichtigen. Der Mensch wird als 'Black-Box' ohne innere Zustände (Intentionalität) angesehen und nur der funktionale Zusammenhang von Input (Reize) und Output (Reaktionen) hinsichtlich des gezeigten und veränderbaren Verhaltens in reproduzierbaren Experimentalsituationen untersucht. Eine Unterscheidung von Handeln (willentlich einen Zweck verfolgen) und Verhalten (nur auf etwas zu reagieren) kann dabei nicht eingeholt werden.

Im Gegensatz zum Realismus geht der *Idealismus* davon aus, dass die Welt mit ihren Gegenständen, Zuständen, Ereignissen und Entwicklungen eine Konstruktion dank geistiger Leistung, wie das Bereitstellen von Unterscheidungen, aufgrund der bisherigen (Lebens-) Erfahrung des Forschers oder Praktikers ist. Die unmittelbaren Objekte der Erkenntnis sind nicht die realen, d. h. subjektunabhängigen existierenden Dinge, sondern unsere 'Ideen' und Interpretationen der Vorstellungen von ihnen. Die Erkenntnisse von Sachverhalten werden reflektiv vom Subjekt durch sein Wahrnehmen, Empfinden, Einschätzen, Wünsen etc. als wirklich und von Zwecken oder Taten als gut bestimmt. Infolgedessen lässt sich das Erkenntnissubjekt nicht von dem Erkenntnisobjekt trennen, da der Forscher oder Praktiker immer in die zu beobachtende Welt eingebunden ist. Aufgabe des Forschers ist es, diese subjektive Einflussnahme aus der Auffassung der Bedeutung von Dingen der Welt auf die Interpretation im Forschungsprozess zu explizieren, sodass andere Interessierte dies verstehen können. Vor allem aber deshalb, weil die Evidenz der zusammengetragenen Tatsachen und Aussagen plausibel, überprüfbar und damit auch angreifbar sein muss. Angenommen wird dabei aber, dass jeder Forscher seine eigene Interpretation der Phänomene und ihrer Schwerpunkte entwickelt. Das vorrangige Ziel liegt in der Generierung eines umfassenderen Verständnisses mit mehr Realitätsnähe über den untersuchten Sachverhalt. Der Ursprung des Wissens liegt in interpretativen Verfahren von verbalem Material, deren Anwendung sich primär in den Sozial- und Sprachwissenschaften wiederfindet. Hierbei werden sehr unterschiedliche theoretische, methodologische und methodische Zugänge zur sozialen Wirklichkeit unter

dem Begriff der qualitativen Forschung subsumiert. Diese als qualitative Interpretationen von z. B. Beobachtungsprotokollen, Interviewtexten oder Zeitungsartikel bezeichneten Verfahren entstanden aus der Kritik am quantitativen (positivistischen) Vorgehen und greifen auf subjektbezogene Methoden wie Hermeneutik, Phänomenologie, Ethnomethodologie oder gegenstandsbezogene Methoden, wie den kritischen Realismus oder symbolischen Interaktionismus zurück. Qualitatives Datenmaterial gilt als reichhaltiger als standardisierte Messwerte, da es die Gedanken- und Erlebniswelt der Befragten transparenter machen soll. Diese Abkehr von der Objektivität hin zur Subjektivität führt zu einem neuen Problem, da nachzuweisen ist, dass die 'Ideen' von der Realität diese Realität richtig und verlässlich darstellen. Der Idealismus weist somit dem erkennenden Subjekt einen zentralen Stellenwert zu und der Wahrheitsbegriff bekommt eine andere Bedeutung. Als Begründungsverfahren mit den Kriterien der Nützlich-, Glaubwürdig-, Übertragbar-, Abhängig- und Bestätigbarkeit liegt die Kohärenz-, Konsenstheorie oder Semantische Theorie der Wahrheit nahe. Diese Begründungs- und Interpretationsverfahren setzen vom Erkenntnissubjekt ein Vorverständnis über einen Sachverhalt und das Bewusstsein einer begrenzt möglichen Wiederholbarkeit der Untersuchung voraus.

Häufig werden die Methoden des Realismus und die des Idealismus als dichotome Paradigmen⁵⁵ verstanden, was aber so extrem ausgeprägt in den letzten Jahren immer seltener vertreten wird. Dessen ungeachtet gibt es aber viel Kritik an den Methoden des Realismus – insbesondere am Behaviorismus – sowohl in der Anwendung für die Wirtschaftsinformatik/Betriebswirtschaftslehre/ISR (z. B. FRANK 1998, 9-12; FRANK 2007, 165-167; MINGERS 2006, 14-19; WALSHAM 2006), als auch für die Karriereforschung (z. B. PATTON/McMAHON 2006a, 7-8) oder im disziplinübergreifenden Diskurs (z. B. BORTZ/DÖRING 2003, 298-306; KLEINING 1995, 11-13; GANSLANDT/CARRIER 2004). Zusammenfassend werden diesem positivistischen Vorgehen Grenzen, oftmals auch Nichtanwendbarkeit in den Sozialwissenschaften, vorgeworfen. Vor allem deshalb, weil diese Form der Empirie durch Partikularismus und Formalis-

⁵⁵ BORTZ/DÖRING (2003, 298) stellen dies in einem Gegensatzpaar dar (*quantitativ*=nomothetisch, naturwissenschaftlich, Labor, deduktiv, partikulär, explanativ, ahistorisch, erklären, harte Methode, messen, Stichprobe, Verhalten versus *quantitativ*=idiographisch, geisteswissenschaftlich, Feld, induktiv, holistisch, explorativ, historisch, verstehen, weiche Methode, beschreiben, Einzelfall, Erleben).

mus, anstelle von Einsicht und geistiger Attraktivität gekennzeichnet ist⁵⁶. FRANK (2007, 166) sieht vier Kritikpunkte: unzureichende Berücksichtigung von Kontingenz, mangelnde Orientierung für die Praxis, Trivialisierungstendenzen und unzumutbarer Aufwand für Forscher und Beforschte.

Wissenschaftler (z. B. ABBOTT 2004; KARDORFF 1995, 6; LEE 1991; MIDGLEY 2000, 159-268; MINGERS 2006, 197-255; NIEHAVES 2005; SHAH/CORLEY 2006; WEBER 2004) diskutieren sehr ausführlich die Anwendung pluralistischer Forschungsmethoden, also die Zusammenführung (Triangulation) der positivistisch-quantitativen mit der interpretativ-qualitativen Sicht und die Betrachtung eines Forschungsgegenstandes von (mindestens) zwei Standpunkten aus. Dies wird im Forschungsalltag oftmals als sinnvoll angesehen, um die unterschiedlichen methodischen Vor- oder Nachteile auszunutzen und auszumerzen (AMELN 2004, 200; BORTZ/DÖRING 2003, 295 ff.; FLICK 2007b, 309 ff.; KELLE/ERZBERGER 2007, 299 ff.).

Je nach Einschätzung der Sinnhaftigkeit gibt es aber auch Kritik an diesem Vorgehen, da die ontologischen Grundannahmen der Ansätze unterschiedlich sind und eine Methodenvermischung nur begrenzt sinnvoll ist (FALCONER/MACKAY 1999, 3 f.). NIEHAVES (2005) und FRANK (1998/2006/2007) empfehlen daher die epistemologischen Grundannahmen stärker bei der Wahl der Forschungsmethode zu berücksichtigen und – wie im folgenden Abschnitt – für eine pluralistische Methode explizit zu machen. Dieses Vorgehen bietet die Möglichkeit zur Ergänzung (eine Sowohl-als-Auch-Position) des traditionellen Paradigmas und lenkt den Blick damit auf die Dynamik von Organisationen mit deren Einfluss auf Karrieren.

⁵⁶ Detailliert stellen ERPENBECK/HEYSE (1999, 190 ff.) wissenschaftstheoretisch dar, warum Biografien wegen ihrer singulären Determination nicht deduktiv-nomologisch mittels dem Hempel-Oppenheim-Schema perspektivisch vorausgesagt, sondern nur retrospektiv verstanden werden können.

2.4.2 Eigene angenommene Grundposition

Zwei Alternativen zur empirischen Wissenschaftstheorie des Realismus mit ihren linearen Erklärungsmodellen haben sich in der erkenntnistheoretischen Forschungstradition des *Konstruktivismus*⁵⁷ nach Ernst von GLASERSFELD/Heinz von FOERSTER/Paul WATZLAWICK (radikaler Konstruktivismus) bzw. Wilhelm KAMLAH/Paul LORENZEN (Erlanger Konstruktivismus) und der *Systemtheorie*⁵⁸ nach Ludwig von BERTALANFFY (allgemeine Systemtheorie) bzw. Niklas LUHMANN (selbstreferenzielle Sozialsysteme) entwickelt. Sie liefern die Theorien für das, was als *systemisch-konstruktivistisches Denken* bezeichnet wird und sind Grundlage der weiteren theoretischen Position.

Der *Konstruktivismus* überwindet die Spaltung von Erkenntnissubjekt (Res cognitae) und -objekt (Res extensa). Er beschäftigt sich mit dem Denken, Erkennen und Urteilen des Menschen in und über seine natürliche Umwelt sowie soziale Lebenswelt. Der Zugang zu dieser Erfahrungswelt, den Ereignissen und Aktivitäten darin, läuft über die vom wahrnehmenden Subjekt konstruierten Begriffe und das daraus

⁵⁷ Es sei angemerkt, dass neben den genannten ursprünglichen Ansätzen neuere, gegenwärtige Strömungen, z. B. des 'sozialen', 'interaktionistischen' oder 'gemäßigten' Konstruktivismus mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen, existieren. Die gemeinsame erkenntnistheoretische Grundüberzeugung verdankt ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse den unterschiedlichsten Disziplinen. So ist es eine Kognitionstheorie bei der z. B. die Neurobiologie/Gehirnforschung (Huberto Maturana, Francisco Varela), Kommunikationstheorie (Paul Watzlawick, Niklas Luhmann), Kybernetik (Heinz von Foerster), Mathematik (George Spencer Brown), Philosophie (Wiener Kreis), Psychologie (Ernst von Glasersfeld, Kenneth Gergen, Jean Piaget, George A. Kelly) und Wissens-Soziologie (Karin Knorr-Cetina, Peter L. Berger, Thomas Luckmann) den Diskurs beeinflussen.

⁵⁸ Die Systemtheorie (Baecker 2005; Francois 1997, S. 341-364; Händle/Jensen 1974a, 7-61; Huschke-Rhein 2003; Königswieser/Hillebrand 2007, S. 22-28; König 2000; Midgley 2000, S. 1-99; Jensen 1999, Teil 3; Seppänen 1998; Siegwart 2004; Stichweh 1998; Umpelby/Dent 1999; Winter 1999, Kap. 2) als formale Wissenschaft ist eine Sammelbezeichnung für verschiedene locker verbundene, holistische Konzeptionen gegen den Reduktionismus, die sich in epistemologischem Status, in disziplinärer Herkunft, in Reichweite, Zielsetzung, Analyseebene, Ausarbeitungszustand, Entwicklungsanlass und Handlungskonsequenzen erheblich unterscheiden. Diskutiert werden diese speziellen Formen disziplinübergreifend u. a. in der allgemeinen/biologischen/dynamischen Systemlehre (Ludwig von Bertalanffy, Humberto R. Maturana, Francisco J. Varela, Ilya Prigogine), Kybernetik/Nachrichtentechnik (Norbert Wiener, William R. Ashby, J. Rose, Anthony Stafford Beer, Frederic Vester), Philosophie (Georg Klaus), Spieltheorie (John von Neumann, Oskar Morgenstern), Mathematik/Informationslehre/Kommunikation (George Spencer-Brown, Claude Shannon, Warren Weaver, Gregory Bateson, Donald M. MacKays), Ökologie (Fritjof Capra, Frederic Vester), Ökonomie (Kenneth E. Boulding, Jay W. Forrester), Organisations-/Managementtheorie (Daniel Katz/Robert Kahn, Peter Checkland, Hans Ulrich, Fredmund Malik, Gilbert J. B. Probst, Knut Bleicher, Peter M. Senge, Russell L. Ackoff, Rudolf Wimmer, Dirk Baecker), Pädagogik (Rolf Arnold, Karl Holz, Rolf Huschke-Rhein, Kersten Reich, Horst Siebert, Reinhard Voß), Psychologie/Psycho-/Familientherapie (Edward L. Thorndike, Selvini Palazzoli, Gunther Schmidt, Fritz B. Simon) und in der Sozial- bzw. Politikwissenschaft (Talcott Parsons, Herbert A. Simon, Niklas Luhmann, Karl W. Deutsch, Helmut Willke).

gebildete Wissen ab. Erkenntnisse sind damit lediglich eine konstruierte, subjektive Beobachtung der Realität, welche dann zur Interpretation von Erfahrungen dienen, d. h. dem Verstehen und der Zuschreibung von Bedeutungen und Sinn. Die Auseinandersetzung mit der Frage, wie Wissen entsteht, welcher Wissensbegriff angemessen ist und welche Kriterien zur Bewertung von Wissen herangezogen werden können, steht dabei im Vordergrund. Diese Überlegungen beziehen sich auf Erkenntnis und Wissen im Generellen, also auch auf das Alltagswissen der Praktiker und nicht spezifisch nur auf wissenschaftliche Erkenntnis. In seiner erkenntnistheoretischen Grundposition ist die subjektive Wirklichkeit zudem nicht ein passives Abbild der – nicht in Frage gestellten – objektiven Realität, sondern diese wird als Ergebnis eines aktiven Erkenntnisprozesses individuell 'konstruiert'. Daher gibt es für den Beobachter keinen kognitiven Zugang zu einer wie auch immer gearteten Wirklichkeit und die Erkennbarkeit objektiver Wahrheit wird aufgegeben. Dies hat zur Konsequenz, dass die Prüfbarkeit – über die Richtigkeit zwischen Vorstellung und der Realität – in Frage gestellt wird und nur verschiedene Vorstellungen und unmittelbar zugängliche Konstruktionen der Realität miteinander verglichen werden können. Ein *Konstruktivist* (LUHMANN 2005, 31 ff.) hinterfragt das Erkennen der äußeren Realität und ist ein Beobachter zweiter Ordnung. Also jemand, der beobachtet, wie die Wirklichkeit beobachtet und somit Wissen erzeugt wird. Damit geraten Wechselwirkungen von Wahrnehmung, Interpretationen und Sinnggebung in Beziehungs- und Kommunikationsprozessen zwischen Beobachtendem und Beobachtetem in den Vordergrund, um angemessen zur Zielerreichung und Handlung befähigt zu sein.

Die (*allgemeine*) *Systemtheorie* setzt sich mit der ganzheitlichen 'Welt der Objekte' – insbesondere mit den Entitäten und Elementen von Systemen, deren Strukturen mit ihren Grenzen sowie inneren bzw. äußeren Verknüpfungen und dem wechselseitig wirkenden Verhalten – auseinander. Diese betrachteten *Systeme* können technischer (sogenannte *allopöietische Systeme*, also nicht autonome, triviale Maschinen), funktionaler (Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Recht, Erziehung, Kunst, Religion) oder lebender (sogenannte *autopöietische Systeme*) Art sein. Zu den autopöietischen Haupttypen zählen *biologische Systeme* (z. B. Organismen, Zellen, Nerven-, Immunsysteme, die sich in chemisch-physikalischen Prozessen verwirklichen) und 'Sinn prozessierende' *psychische Systeme* (z. B. das wahrnehmende menschliche

Bewusstsein, welches kognitiv-emotionale Erlebens- und Sinnstrukturen mit Befindlichkeiten, Stimmungen und Emotionen entwickelt) und – für die Arbeit besonders relevant – *soziale Systeme* (die Kommunikationsprozesse in Organisationen und der Gesellschaft verwirklichen). Keines der autopoietischen Systeme kann ohne die jeweils anderen existieren, obwohl sie ihre Operationen entsprechend der jeweiligen inneren Struktur autonom determinieren. Vielmehr stehen sie durch eine strukturelle Kopplung in einem System-Umwelt-Verhältnis, welche sich wechselseitig beeinflussen und irritieren, ohne die Auswirkungen des jeweils anderen Systems einseitig festlegen bzw. gezielt steuern zu können.

Der Mensch kommt in sozialen Systemen nur als Person, als Adressat von Kommunikation vor, der drei Systemebenen repräsentiert. Für sich selbst und für Beobachter mag der Mensch als Einheit erscheinen, aber Menschen sind keine Systeme und auch mehrere Menschen bilden kein System. Sie sind nur eine Art Schnittstelle, bei denen verschiedene andere (psychische, organische, soziale Systeme) zusammentreffen. Menschen gehören zur Umwelt sozialer Systeme, sie sind nicht Teil von ihnen. Der Mensch nimmt stets nur in gewisser Hinsicht, mit bestimmten Ausschnitten seines Handelns, am sozialen System teil (LUHMANN 1987, 15-70/286 ff.; WILLKE 2000, Kap. 1). Ferner ist der Mensch nicht Träger oder Garant der Einheit von Erkenntnis. Erkennen findet nur in Operationen verschiedener autopoietischer Systeme, z. B. Zellen, Gehirn und Bewusstsein, statt (LUHMANN 2005, 49 ff.).

Soziale Systeme zeichnen sich wegen einer hohen, nicht trivialen Eigendynamik und Unberechenbarkeit aufgrund einer Vielzahl von Verhaltensoptionen aus, sie verändern sich ständig aus sich heraus, was ihre genaue Analyse und äußere Beeinflussbarkeit erschwert. Aber trotz dieser Komplexität in einem kontingenten Sachverhalt bilden sich generelle Muster und (Verhaltens-) Regeln heraus, die verstehbar sind. Aus einer integrativen, in Beziehung setzenden und nicht etwa aus einer isolierten, trennenden Sicht werden damit lebensweltliche Zusammenhänge bzw. Phänomene erklärt. Diese werden als typischerweise komplexe Situationen mit zirkulärer Kausalität bzw. Rückkopplungsprozessen bezeichnet und sind durch teilweise unverträgliche Zielvorgaben, unüberschaubare Wechselwirkungen mit emergenten Eigenverhalten, unzureichende Prognostizierbarkeit, begrenzte Beeinflussbarkeit und Selbstregulierung gekennzeichnet. Die Ganzheitlichkeit der Problembetrachtung soll den

Blick der Theorie auf Vernetzungen und komplexe Wechselwirkungen lenken und im Umgang mit dem jeweiligen System anleiten.

Unterschieden wird die Strömung der 'klassischen' Systemtheorie (auch als Kybernetik erster Ordnung bezeichnet), die ihren Ursprung in den Arbeiten von Ludwig von BERTALANFFY und Heinz von FOERSTER hat. Die Steuerung technischer Systeme sowie die außenstehende Position des Betrachters eines Systems rücken dabei in den Vordergrund. Die Kybernetik erster Ordnung spricht von dem 'beobachteten System'. Mit Blick von außen wird auf ein System geschaut und spaltet dabei das Subjekt (Beobachter) von dem Objekt (System), unter Verweis auf die unabhängige Welt 'da draußen' (FOERSTER/PÖRKSEN 2006, 114 ff.; SIMON 1993, 41). Kennzeichnend ist die ansatzweise Vorstellung einer auf Steuerbarkeit ausgerichteten Subjekt-Objekt-Beziehung⁵⁹. Die Möglichkeit, als außenstehender Beobachter das System zu beschreiben, suggeriert eine prinzipielle Steuerbarkeit der Systeme, wodurch das Verhalten reguliert und mittels steuernder Maßnahmen interveniert werden kann. Eine Führungskraft wäre demnach in der Lage, ein System (z. B. eine Organisation oder seine persönliche Karriere darin) zu lenken, was dem in Kapitel 1.2 genannten Planungs-/Implementierungsansatz für Karrieren nach IBARRA entspricht.

Kritik an diesem klassischen Ansatz hat zu weiteren Untersuchungen und der neueren Systemtheorie, die auch als Kybernetik zweiter Ordnung bezeichnet wird, geführt. Dies ging, gestützt auf die Theorie *autopoietischer Systeme* nach Humberto R. Maturana bzw. Francisco J. Varela, in der kommunikationstheoretischen Systemtheorie⁶⁰ von Niklas Luhmann über *selbstreferenzielle Sozialsysteme* auf. Anders als in der traditionellen Sicht geht es nicht um eine Subjekt-Objekt-Beziehung, sondern die aktive Beziehung vom Beobachter (die beobachtende Führungskraft) zum System (die Organisation) wird als direkt an der Entstehung der sozialen Wirklichkeit

⁵⁹ Was im Gegensatz zu den Untersuchungen von Jay Forrester steht, wonach der menschliche Verstand nicht geeignet ist, menschliche Sozialsysteme zu verstehen (Riedl 1998, 89) und diese aufgrund des eindimensionalen Ursachendenkens steuern zu können.

⁶⁰ Neben der kommunikationstheoretischen Systemtheorie nach Niklas Luhmann (wird detailliert in Kapitel 4.2 beschrieben), bei der die Verkettung kommunikativer Operationen im Vordergrund steht, existiert noch die handlungstheoretische Systemtheorie nach Talcott Parsons, bei der Handlungen als konstitutive Elemente sozialer Systeme angesehen werden. Aufgrund der Breite bzw. dem Anwendungsbezug der Systemtheorie zu dieser Arbeit findet eine Fokussierung auf die systemtheoretischen Überlegungen selbstreferenzieller Sozialsysteme von Niklas Luhmann statt, die zu den neueren – konstruktivistisch orientierten – Systemtheorien zählen und der das Konzept der Autopoiese aus der Biologie in die Soziologie übertragen hat.

(den Situationsgegebenheiten) gesehen. Untersucht wird die Wechselwirkung zwischen dem erkennenden Subjekt und dem Gegenstand seiner Erkenntnis. Sie reflektiert die Bedingungen des Beobachters und der Beobachtung, ihre Prämissen und ihren Einfluss auf die Ergebnisse der Untersuchung. Subjekt und Objekt sind in einem zirkulären Prozess untrennbar zu einer Einheit verbunden. Der Beobachter ist selbst Teil der Beobachtung und seine Erkenntnismöglichkeiten als Teil des Kontexts, den er beobachtet, müssen mitkonzeptionalisiert werden. Die Kybernetik zweiter Ordnung spricht von 'beobachtenden Systemen' (der Beobachter und das System werden betrachtet) und sie zweifelt an der objektiv von außen erkennbaren Welt (FOERSTER/PÖRKSEN 2006, 114 ff.; SIMON 1993, 41). Dies ist das bereits erwähnte Spannungsfeld, welches aus der Doppelrolle von Führungskräften, die gleichzeitig 'Opfer' und 'Täter' für organisatorische Veränderungen mit all ihren Auswirkungen auf Karrieren sind, resultiert.

Der Unterschied zwischen dem kartesischen⁶¹ (mechanistischen) Erkenntnismodell und der Kybernetik zweiter Ordnung liegt in verschiedenen Punkten: Es werden Systeme statt isolierte Objekte betrachtet, Beziehungen statt Eigenschaften und dynamische Bewegung statt statischer Dinglichkeit erfasst. Hierbei werden Ursache-Wirkungs-Beziehungen nicht auf triviale, d. h. linear-kausalanalytisch erklärbare, sondern auf nicht-triviale, d. h. rekursiv-zirkulär vernetzte Beziehungen, mit Wahrscheinlichkeiten statt Determinismus, zurückgeführt. Bisherige Annahmen – über die Existenz einer gegebenen externen Welt oder über ein Wahrheitsverständnis mit Rationalitätsstandards, die den Regeln einer zweiwertigen Logik wie 'richtig/falsch', 'gut/schlecht', 'wahr/unwahr' oder 'entweder/oder' unterworfen sind – werden damit in Frage gestellt. In den Beziehungs- und Kommunikationsprozessen existiert eine rekursive Beziehung zwischen Beobachter und Beobachtetem, die die Wahrnehmung, Interpretationen und Sinnggebung beeinflusst. Zieht man den Beobachter mit in die Betrachtung ein, so wird alles, was gesagt wird, von einem Beobachter gesagt und damit zu einem Konstrukt. Wenn ein Beobachter über die Wirklichkeit spricht, dann

⁶¹ Je nach Autor gibt es für diesen klassischen Wissenschaftsansatz teilweise synonyme Bezeichnungen: 'reduktionistisch' (SIMON 1993, 22-25; SIMON 2007a, 11) oder Sonderformen, auf die später noch eingegangen wird, wie 'technokratisch-konstruktivistisch' (VESTER 2007, 99) oder 'konstruktivistisch-technomorph' (MALIK 2006, 42).

spricht er nicht über die Realität, sondern über seine Sicht. Es wird etwas beschrieben, was aus dieser Beschreibung erst entsteht. Der Beobachter wird also nicht mehr außerhalb von dem Prozess des Erkennens gesehen und ist mit seiner eigenen Standortgebundenheit einzubeziehen (RÜEGG-STÜRM 2001, 73-90; SCHÜLEIN 2002, 45-90/137-178; SCHÜLEIN/REITZE 2002, 188-206; SCHWANINGER 2004; SIGWART 2004; SIMON 1993, 41; SIMON 2006a; STICHWEH 1998; WATZLAWICK 1998b; WILLKE 2000).

Nach ELLEBRACHT ET AL. (2004, 32) heißt dies: „Abschied nehmen von der Idee, ein komplexes System steuern zu können, ja noch mehr: Es gibt nichts zu steuern.“ Dies würde für den in Kapitel 1.2 genannten test- und lernorientierten Ansatz nach IBARRA sprechen. In einer solchen Situation sind Selbstbeobachtungs- und -diagnosefähigkeiten notwendig, die sich nach LUHMANN (2000, 24) in fortgeschrittenen Beratungskonzepten auf Grundlage der Systemtheorie finden lassen⁶². BACKHAUSEN/THOMMEN (2006, 78-80, Hervorhebung im Original) bilanzieren: *„Die Systemtheorie wird zu einer Theorie über Beschreibungen, einer Theorie über Sichtweisen und deren Implikationen. Sinn dieser dreifachen Unterscheidung ist, ein Instrumentarium an die Hand zu bekommen, mit dem die Zieldienlichkeit unterschiedlicher Sichtweisen bezüglich ihrer Handlungsmöglichkeiten abzuschätzen ist.“*

Sie gilt u. a. als Basistheorie der Wirtschaftsinformatik, deren Forschungsfragestellungen sich mit Systemen aus organisatorischen, kulturellen und/oder technologischen Subsystemen auseinandersetzen. Allerdings wird innerhalb der Wirtschaftsinformatikforschung der „politischen Dimension“ von Interaktionsprozessen, also Motiven, Eigeninteressen, Konflikten etc., eher ein »Hintergrundmythos« zugewiesen (NIEHAVES/KLOSE/BECKER 2007, 298/300).

⁶² Der Vollständigkeit halber ist darauf hinzuweisen, dass grundsätzlich zwischen dem radikalen und dem systemtheoretischen Konstruktivismus nach LUHMANN unterschieden werden muss, die wenig miteinander zu tun haben. Bei der gegensätzlichen Position von LUHMANN geht es um Selbstbeschreibungen und sie akzeptiert die Existenz einer Realität. Ferner – so BARDMANN (1997b, 14) – geht es darum, „die Grenzen kognitionsbiologischer und radikal-konstruktivistischer Ansätze zu überwinden und Kommunikation bzw. soziale Systeme als eigenständige, operativ geschlossene, zirkulär operierende Wirklichkeitskonstruktionsinstanzen vorzustellen.“

2.4.3 Besonderheiten aus Sicht eines kontingenten Sachverhaltes

Nimmt man als Ausgangspunkt die Karriere eines CIO, so ist offensichtlich, dass es sich nicht um eine – als *nomologisch* bezeichnete – Realität handeln kann, bei der Entwicklungen innerhalb bestimmter Grenzen konstant bzw. unveränderlich gegeben sind und immer und überall auf die gleiche, gesetzmäßige Weise funktionieren. Vielmehr handelt es sich um eine Realität, die veränderlich, voraussichtlich immer andersartig ist und sich selbst im unvorhersehbaren Zusammenspiel vieler qualitativ verschiedener Faktoren entwickelt. Ausschlaggebende Ereignisse sind zeitlich-historisch einmalig, geschichtsabhängig und können nicht repliziert werden, sondern müssen durch andere Ereignisse ersetzt werden. Die Person in ihrer Rolle wird immer situativ mit der Umwelt und ihren Gegebenheiten agieren und ihrem eigenen offenen Entwicklungshorizont folgen. Die beteiligten Akteure sind handlungsfähig, steuern bzw. organisieren sich selbst und erzeugen auch die Regeln ihrer Selbststeuerung – was als *reflexiv* bezeichnet wird. Komplexität (= Vielfalt, Heterogenität, Vielschichtigkeit, Verknüpfung, Folgelastigkeit von Prozessen, Mehrdeutigkeit etc.), Selbstorganisation/-steuerung, Interaktion, multipler Eigenlogik, Differenzierung und offene Dynamik prägt den Umgang mit dieser humanen Realität. Eine solche Konstellation humaner Realität, bei der aktiv eine Eigenwelt gestaltet und entwickelt wird – die aber nicht nur aus Offenheit und willkürlicher Selbstbestimmung besteht – wird als *dominant autopoietische Realität* bezeichnet (SCHÜLEIN 2006, 26/33).

Speziell eine *konnotative Theorie*⁶³ dient der Beschreibung dieser Realität in Organisationen (LUHMANN 2000, 9). Für eine wissenschaftliche Untersuchung ist es daher kaum möglich, alle relevanten Faktoren in dem kontingenten Sachverhalt angemessen zu erfassen und zu gewichten. In gewissem Umfang ist jeder Fall ein Fall für sich – folgt seiner eigenen Logik und bestimmt daher selbst, was die verschiedenen beteiligten Faktoren bedeuten. Das, was in einem Fall fördert, kann in einem anderen Fall behindern; was dem Einen hilft, ruiniert den Anderen – und in vielen Fällen haben Ereignisse und Umstände zugleich unterschiedliche Effekte. Mit anderen Worten: Autopoietische Realität ist nicht nur eigendynamisch und bringt ständig neue Variationen hervor, sie ist auch widersprüchlich, als nicht auf einen einzigen Nenner zu bringen. Sie ist eine Realität, die nicht nur ein 'moving target', sondern auch noch ein 'multiple target' bzw. 'changing target' darstellt, die in verschiedenen Zusammenhängen verschieden beeinflusst wird, wobei diese Zusammenhänge ständig neu konstituiert werden und heterogen sind. Bewegung und Veränderung der Realität verhindern die empirische Fixierung. Die dialektische (= nicht lineare, kontingente) Logik autopoietischer Realität impliziert, dass keine 'Elemente' beliebig 'herauspräpariert' werden können. Da bekanntlich alles mit allem zusammenhängt, wird alles zum Thema. Angesichts einer Fülle von Faktoren und Beziehungsmöglichkeiten besteht immer die Möglichkeit, Unterschiedliches hervorzuheben oder das Gleiche unterschiedlich in Beziehung zu setzen und zu gewichten. Es ist daher nicht möglich, alle verschiedenen Faktoren, die beteiligt sind, zugleich und gleich gut zu bearbeiten. Die unterschiedlichsten rationalen und irrationalen, bewussten und unbewussten, externen und internen Bedingungen beeinflussen karrierebezogene Entscheidungen. Al-

⁶³ Im Gegensatz zu einer sogenannten *denotativen Theorie*, bei der in Experimenten auf Basis einer gesetzmäßigen Ordnung in einer nomologischen (= mit eindeutigen, identischen und stabilen Mustern der) Realität immer gleiche Ergebnisse resultieren, kann diese dann für die soziale Praxis bzw. autopoietische Realität konkrete Konsequenzen und Möglichkeiten ihrer Nutzung aufzeigen. Die Sprache der formalen Logik stellt dabei das Hilfsmittel dar, algorithmisches Verhalten auf Grundlage von Naturgesetzen, bei denen sich jeder Einzelfall kontextunabhängig gleich verhält, auszudrücken. Kurz: sie stellt Möglichkeiten zur flexiblen Bestimmung und Verbindung von Sachverhalten zur Verfügung (SCHÜLEIN 2002, 137-178; SCHÜLEIN 2006, 23-33; SCHÜLEIN/REITZE 2002, 188-206; SCHÜLEIN/MIKL-HORKE/SIMSA 2006, 26-33). Die systemtheoretische Betrachtungsweise fördert die Entwicklung einer konnotativen Theorie, die das spontane Zusammenspiel und die wechselseitige Beeinflussung der Bestandteile komplexer und dynamischer Zusammenhänge erfasst (SCHÜLEIN 2006, 24/28-33). Die Berücksichtigung von historischen und kontingenten Komplexitäten ist notwendig, da es multilogische Wege sowie eine mehrwertige Logik gibt, die Welt zu analysieren bzw. zu beschreiben. Nicht mehr der universell gültige objektive Erkenntnisgewinn, sondern kontingente, auf bestimmte Bereiche beschränkte Verallgemeinerungen, die mehr oder weniger stabile Kausalstrukturen beschreiben, sind notwendig (MITCHELL 2008, 21/23/29/30).

les hängt von vielen Umständen ab und entwickelt sich zugleich selbständig, unvorhersehbar, auf immer verschiedene, immer besondere Weise. Eine Theorie kann nie gleichzeitig alle Aspekte gleich gut abdecken, was dazu führt, dass relevante Faktoren und Variationsmöglichkeiten ausgeblendet werden, desto mehr wird die Wirklichkeit auf eine immer ärmer werdende Allgemeinheit reduziert. Das heißt auch, dass allgemeine Logik und konkrete Logik nicht identisch sind. Aus der Erklärungskraft der Theorie⁶⁴ ergibt sich eine wichtige praktische Konsequenz: die Wahl der Alternativen und ihre unkontrollierbaren Wirkungen können abhängig von Tradition sowie Zeitgeist⁶⁵ individuell unterschiedlich eingeschätzt werden und damit Entscheidungen sehr mannigfach ausfallen. Ebenfalls kann nicht präzise vorausgesagt werden, welche Effekte praktische Eingriffe haben werden, aber sie verändern die Wirklichkeit, weil sie das Reflexionspotential der Akteure verändern. Für das angesprochene Theorie-Praxis-Problem ist festzuhalten, dass konnotative Theorien keine eindeutige, allein richtige und mit berechenbaren Effekten verbundene Praxis begründen und keine uneingeschränkten Empfehlungen geben können. Was an praktischen Konsequenzen aus konnotativen Theorien gezogen wird, ist immer sehr unterschiedlich, wengleich es immer politisch ist, da Entscheidungen über Alternativen zur Zielerreichung unter Risiko und Unsicherheit zu treffen sind. Aus den genannten Gründen sind allgemeine Empfehlungen (in dieser Arbeit) immer übersetzungsbedürftig, ohne dass von vornherein klar ist, wie diese Übersetzung aussieht oder aussehen muss. Konkrete Empfehlungen – etwa der Art, dass bestimmte Interventionen im Einzelfall bestimmte Wirkungen haben/hatten – sind dagegen nicht ohne weiteres generalisierbar und können in jedem anderen Fall danebenliegen. Vor allem werden nicht nur

⁶⁴ Die Richtigkeit einer Karrieretheorie ist immer in Verbindung zu ihrem Entwicklungszeitpunkt zu sehen. Viele Karrieretheorien unterliegen mehr oder minder starken Anpassungen an neue Gegebenheiten zu einem späteren Zeitpunkt, da sie ansonsten an Erklärungskraft verloren hätten.

⁶⁵ Exemplarisch kann dies an den notwendigen Kenntnissen und geforderten Persönlichkeitseigenschaften entsprechender Modewellen aufgrund der Diffusion unterschiedlicher Managementtheorien, wirtschaftlich-wissenschaftlicher Paradigma, Beratungsansätze oder Technologien, die im Zeitverlauf einen wandelnden Stellenwert erlangt haben, verdeutlicht werden. So mögen einzelne Konzepte fast den Stellenwert einer Ideologie oder eines Mantras haben und zu kollektivem Handeln bzw. einem Groupthink von Individuen, Organisationen und Teilen der Gesellschaft führen. *Groupthink* (HAKEN/SCHIEPEK 2006, 534-537) unterliegt einem Vertrauen auf bereits Bekanntem sowie starkem Streben nach Einmütigkeit und Harmonie, bis zu Entscheidungsautismus, das auf Kosten einer kritischen Analyse der Sachlage durch Abqualifizierung von Zweifel(n)/lern) geht. Folgen sind oft Selbstüberschätzung, Engstirnigkeit, Unfehlbarkeitsglaube, präferenzgebundene Ursachenanalyse bei verzerrter Bewertung von Alternativen und sozialer Druck auf Andersdenkende. Mögliche Alternativen werden zu wenig bedacht, die Informationssuche fällt unzureichend aus und für mögliche Schwierigkeiten und Eventualfälle wird keine Vorsorge getroffen.

die konnotativen Theorien von der Wirklichkeit beeinflusst, sondern auch die daraus resultierenden praktischen Entscheidungen sind vom Kontext des kulturellen Hintergrundes und Zeitgeistes mit den spezifischen Lebenszusammenhängen, Handlungswelten sowie Mentalitäten (z. B. Individualismus, Zukunftsorientierung, Selbstkontrolle etc.) abhängig.

Dieser kontingente Sachverhalt oder anders ausgedrückt, diese 'bewegliche Ordnung' ist allgegenwärtig. Es kann nicht den einen besten Weg geben, sondern nur eine Auseinandersetzung mit der relevanten Umwelt, um gangbare Handlungsweisen zu finden, die brauchbar für das 'Überleben' sind (SCHÜLEIN 2002, 137-178; SCHÜLEIN 2006, 23-33; SCHÜLEIN/REITZE 2002, 188-206; SIMON 2007a, 32). Dieses angenommene Grundverständnis steht in klarem Gegensatz zu den 'best-practice'-Empfehlungen vieler Karriereratgeber und ist Voraussetzung für wirklich praktisch anwendbare Ergebnisse, die entsprechende Transferleistungen beanspruchen. Sie soll nicht das Denken ersparen oder 'richtiges Wissen' abbilden, sondern zu eigenen Gedanken bzw. Prozessen der selbstständigen und selbsttätigen Erschließung von Wissen und dessen Aneignung anregen.

Die sich aus dieser Form der autopoietischen Realität ergebenden Anforderungen nehmen Einfluss auf die – im Folgenden dargestellte – Forschungsmethode. Gerade dann, wenn eine autopoietische Realität einer hybriden Logik (= heterogene Faktoren, die theoretisch integriert werden müssen) folgt, kann eine einzelne Karrieretheorie immer auch nur einen Teilaspekt abdecken und ein ganzheitlicher, pluralistischer, multipragmatischer Ansatz ist sinnvoll. Es kann also nicht nur eine Theorie, sondern immer nur mehrere bzw. viele Theorien mit gleichem angemessenem Gegenstandsbezug geben. Diese müssen nach SCHÜLEIN (2002, 166 f.; 2006, 30-33) die Differenzen zwischen Allgemeinheit und Besonderheit, zwischen Regel und Abweichung, zwischen Logik (Typik) und Einzelfall, zwischen vielfältigen Faktoren, die auf unterschiedliche Weise wirken, überbrücken und beschreiben. Eine solch konnotative

Theorie⁶⁶ stellt Möglichkeiten zur flexiblen Bestimmung und Verbindung von Sachverhalten durch „multiple Thematisierbarkeit“ zur Verfügung und hat „Multipragmatik“ zur Folge, bei der eine „Art von Thematisierungskorridor“ mit unscharfen Grenzen präsentiert wird (ebd.).

Wobei sie auch mit Unwägbarem, mit Widersprüchen, mit Exzentrik umgehen muss (SCHÜLEIN 2006, 28-30, Hervorhebung entfernt). SCHÜLEIN/MIKL-HORKE/SIMSA (2006, 31) weisen für das Verhältnis von Theorie und Praxis darauf hin, dass konnotative Theorien die Wirklichkeit verändern, „weil sie das Reflexionspotential der Akteure verändern“, aber ihre Wirkungen sind wegen der Eigendynamik der autopoietischen Realität nicht kontrollierbar.

Die Notwendigkeit eines multiperspektivischen Theorieverständnisses, welches der Vielfalt der Perspektiven sozialer Wirklichkeit gerecht wird, findet sich gleichfalls in der Diskussion über Karriereentwicklung, wie ARTHUR/HALL/LAWRENCE (1989a); PATTON/MCMAHON (2006c, 16-18) oder SUPER (1991) ausführlich darlegen.

2.5 Methodisches Vorgehen zur Beantwortung der Fragestellungen

Laut den genannten Prämissen in Kapitel 1.4 sowie den aus der Kontingenz des Sachverhalts sich ergebenden Besonderheiten, ist eine grundsätzliche Steuerbarkeit der Karriere und eine intendierte Karriereentwicklung nur eingeschränkt möglich und zumindest kritisch zu hinterfragen. Die Begründung hierfür liefert die neuere soziologische Systemtheorie mit ihrem differenzierten Zugang zur Problematik.

⁶⁶ Wissenschaftstheoretisch relevant ist an dieser Stelle die Anmerkung von SCHÜLEIN (2006, 31), „dass es für konnotative Theorien keine eindeutigen Kriterien gibt, was denn „gut“ oder „schlecht“ überhaupt bedeutet. Dass es konnotative Theorien nur im Plural gibt, also unterschiedliche Ansätze möglich sind, bedeutet auch, dass sich jedes Konzept selbst begründet, also die jeweils besonderen Entscheidungen selbst legitimiert. Das Nebeneinander und Gegeneinander verschiedener Theorien spiegelt sich also auf der Ebene der Theoriebegründung, sprich: auf der Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie. Während denotative Theorien sich (zumindest auf den ersten Blick) auf einer einheitlichen – positivistischen, empiristischen – Begründung berufen können, ist es typisch für konnotative Theorien, dass sie erhebliche Begründungsprobleme haben und stets zu unterschiedlichen Lösungen kommen. [...] Daher sind konnotative Theorien im Dauerstress der Selbstbegründung und -behauptung; daher wird zwischen ihnen ständig über den „richtigen“ Weg gestritten.“ Hieraus ergeben sich besondere Strukturmerkmale (SCHÜLEIN 2006, 32 f.) wie methodologische Uneindeutigkeit, fehlende algorithmische Reduzierbarkeit, Unabgeschlossenheit, schwierige Balance zwischen Allgemeinheit und Besonderheit, Multipragmatismus wegen der heterogenen Vielfalt bei offener Systemdynamik, Mehrdeutigkeit, dauerhafte Begründungsproblematik, Anwendungsabhängigkeit, Verwendung von relativ unscharf definierten Begriffen und einer offenen Grammatik.

2.5.1 Einflussnahme im erwartungsgetriebenen Beobachtungsprozess

Die Zweckrationalität von Organisationen, die diese als soziale Systeme intendiert handeln lassen würden, ist nach SIMON (2007a, 29) ein Mythos. Sie agieren selbstorganisiert, also nach der unabhängigen Eigenlogik der beteiligten Akteure und folgen nicht der Idee eines gemeinsamen, alle Beteiligten vereinenden Ziels. LUHMANN (2000, 9) ergänzt dies: „Offenbar sind Organisationen nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben.“ Damit bleiben die Organisation und ihre Mitglieder mit ihren Intentionen, Bedürfnissen oder Gefühlen hilflos, zumal verschiedene, möglicherweise zufällige Einflussfaktoren aus der Umwelt auf die Karriere wirken.

In der konkreten Situation wird dieses Handeln der Akteure im Rahmen der subjektiven Relevanzhorizonte hinsichtlich der zugeschriebenen Bedeutung von Objekten, Ereignissen, Situationen bzw. Personen und der Zusammenhänge interpretiert und die soziale Wirklichkeit kontinuierlich konstruiert. Über diese Rekonstruktion der subjektiven Sichtweisen und Deutungsmuster spielt die Selbst- und Fremdbeobachtung eine zentrale Rolle in dem Differenzierungsprozess und wird mit Ihrer Einflussnahme zur Bedingung für die Fortentwicklung des Systems. Die aus der Selbst- und Fremdbeobachtung entstandenen Wirklichkeitskonstruktionen sind aneinander gekoppelt, müssen kommunizierbar sein und 'signifikanten Anderen' sinnvoll erscheinen. Erfüllt eine Wirklichkeitskonstruktion diese Kriterien nicht, läuft man Gefahr in einer Organisation gemobbt, versetzt oder gekündigt zu werden (BACKHAUSEN/THOMMEN 2006, 80 f.; SIEBERT 1997). Diese Sicht auf soziale Systeme forciert eine andere Sicht auf Karrieren und speziell die des CIO.

Schon frühzeitig während des Besetzungsprozesses der CIO-Position, aber spätestens mit der Übernahme der Rolle, beobachten die Beteiligten an der Personalauswahl bzw. die Betroffenen in der Zusammenarbeit sich gegenseitig und rechnen den eigenen und fremden Operationen erwartungsgeleitet Sinn und Motive zu. Auf dieser 'Beobachtung von Beobachtern' aufbauend werden dann Hypothesen über mögliche Ursachen und Absichten aufgestellt. Die Abbildung der Wirklichkeit wird durch das Wahrnehmungsschema der Beobachter geprägt, welches später mit über den zugeordneten Erfolg oder Misserfolg der Person und damit über den weiteren Karriere-

verlauf entscheidet. Der Wirklichkeitskonstruktion des CIO wird dabei ein besonderer Stellenwert beigemessen. Wie die wechselseitige, erwartungsgetriebene Fremdbeobachtung ausgeht, kann von keiner Seite gesteuert werden. Es muss aber verstanden werden, wie jemand den Einfluss des Kontextes in einer sozialen Situation versteht, situativ interpretiert und entsprechend den möglichen Alternativen entscheidet und handelt. Die vorliegende Arbeit fokussiert daher nicht, wie sonst üblich auf den Stellenwert, die Aufgaben, Rolle oder Kompetenzen des CIO, sondern auf die Auswirkungen des rekursiven, konstruierten Beobachtungs- und Differenzierungsprozesses. Also auf die Frage, *wie die Wirklichkeit mit den sich im Kontext ergebenden Chancen bzw. Risiken individuell beobachtet und konstruiert wird?*

2.5.2 Kontextbezogenheit von System und Umwelt

Zentrales Paradigma der neueren Systemtheorie und Voraussetzung für eine Beobachtung ist das Verhältnis sowie die Ausdifferenzierung von einem System zu seiner Umwelt, um Informationen zu gewinnen und zu einer Anschlusshandlung zu kommen. Kognitive Systeme beobachten die Welt selbsterzeugt mit Hilfe der Prozessierung einer Unterscheidung von System und Umwelt. Alles, was beobachtet und beschrieben werden kann, wird durch einen Beobachter beobachtet und beschrieben, und zwar mit Hilfe einer Unterscheidung, die es ihm erlaubt, die eine oder auch die andere Seite der Unterscheidung zu bezeichnen, um entweder hier oder dort (oder auch von hier nach da) Operationen anzuschließen. Dem muss zuerst eine Systemreferenz zugrunde liegen, also etwas, was ein System bezeichnet, von dem aus gesehen alles andere Umwelt ist. Es wird also eine Entscheidung darüber getroffen, welche Unterscheidungen für ein zu lösendes Problem als relevant gelten und welche anderen möglichen Unterscheidungen unberücksichtigt bleiben können. Umwelt ist alles das, was nicht unmittelbar zur Reproduktion der Einheit dieses Systems und seiner Grenzen beiträgt. Zu den Elementen eines Systems gehören deswegen alle jene, die funktional an der Entstehung des Systems bzw. eines Phänomens beteiligt sind. Ein in eine Umwelt eingebettetes und von dieser abhängiges System kann dann mit der Gesamtheit seiner Elemente beobachtet und differenziert werden. Diese Bezeichnung (Markierung) stellt immer eine Unterscheidung (Selektion) dessen, was dazu oder nicht dazu gehört und die Beziehung (Relationierung) der

entsprechenden Elemente mit ihrer Gewichtung (Bedeutungs-/Sinnggebung) dar. Ein System folgt kognitiv seinen eigenen Unterscheidungen, d. h. aus irgendwelchen subjektiv bedeutsam erscheinenden Gründen konstruiert es selbstständig und nicht etwa von außen aufgezwungen. Somit sind Systeme keine objektiven Tatsachen, sondern subjektgebundene Abstraktionen.

Auf diese Weise sind in dem System Operationen und Prozesse möglich, die das System als System verstetigen, perpetuieren, steuern und das entstehende Bild der Wirklichkeit konstruieren. Ferner ermöglicht diese Innen-Außen-Differenz später einem System eine Identitätsbildung und einem Beobachter eine Generalisierung und damit den Ausschluss von Möglichkeiten zur Komplexitätsreduktion. Solche Unterscheidungen sind zieldienlich, aber nie wahr, da sie kontingent sind und von anderen Beobachtern anders unterschieden werden können. Je nach Zielsetzung des Beobachters sind entsprechend unterschiedliche Selektionen nützlich (LUHMANN 2000, 8/55; LUHMANN 2005, 7 ff./36 ff.; LUHMANN 2006, 167 ff.; SIMON 2006, 58 f.) In diesem Zusammenhang werden alle (noch) nicht getroffenen und damit auch nicht bekannten, aber möglichen Unterscheidungen, die nicht als Teil des Systems ausgewählt werden, als *operative Latenz* bezeichnet. Lernen besteht somit aus der Erhellung dieser operativen Latenz, d. h. in der Einführung weiterer nützlicher Unterscheidungen, die von dem betroffenen System als relevant erachtet werden müssen und von anderen Systemen bereits als relevant erachtet werden (BACKHAUSEN/THOMMEN 2006, 60).

Jedes Handeln und Verhalten ist immer nur in seinem Kontext zu verstehen und wird durch die *strukturelle Kopplung* zwischen System und Umwelt beeinflusst. Diese Beziehung greift zwar nicht strukturdeterminierend in das System ein, löst aber langfristig einen Einfluss auf die Strukturen aus, was als 'structural drift' bezeichnet wird (LUHMANN 2000, 397 ff.). Der *Kontext* – also jene Bedingungen, unter denen ein Verhalten Sinn macht – nimmt Einfluss auf die Gründe für die Wahl relevanter Unterscheidungen bezüglich des jeweiligen Anliegens. Warum etwas in dem spezifischen Kontext Sinn macht, also welche anschließbaren Möglichkeiten des Erlebens bzw. Handelns existieren und welche Folgeentwicklungen hieraus resultieren, kann immer nur im kontingenten Kontext erklärt werden. Diese Kontextsensibilität macht die Ent-

wicklung im Prinzip unvorhersehbar und im klassischen Sinne unsteuerbar (LUHMANN 1987, 92 ff.). Eine Analyse der Kontextvariablen eröffnet ein Feld neuer Unterscheidungsmöglichkeiten, die für die Gestaltung von Veränderungsprozessen nicht zu unterschätzen sind. Kontext besteht aus einer Hierarchie verschiedener Ebenen (Individuum, Team, Organisation, Berufsgruppe, Gesellschaft), zeitlicher Orientierungen (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) und verknüpfter Regeln (Muster, Erwartungen, Werte, Ziele, Prioritäten, Überzeugungen, Emotionen), die untereinander interagieren und so die Entstehung, Aufrechterhaltung und Lösung von Problemen, Handlungsweisen und der Wahrnehmung bestimmen. Die Wahl der entsprechenden Wirklichkeitskonstruktion bestimmt, was für das Handeln in dem Kontext als 'wahr' angenommen wird. Erst ein Beobachter auf der Stufe zweiter Ordnung unter den möglichen Alternativen entscheidet, ob die Wahl problematisch oder hilfreich ist (BACKHAUSEN/THOMMEN 2006, 68/79).

Die regelmäßigen Veränderungen des Kontexts in Organisationen führen zu einem besonderen Interesse an Systemen, die unter wechselnden Umweltbedingungen ihre Funktionalität bzw. Operationalität aufrecht erhalten können. Ihre innere Struktur und Dynamik ist auf eine angemessene Reaktion infolge von Umweltveränderungen ausgelegt und die Aufmerksamkeit wird auf vernetzte, komplexe Zusammenhänge gelenkt. Damit steht nicht mehr die statische Struktur eines Systems im Vordergrund des Interesses, sondern seine Dynamik, seine Prozesse. Unter der Wahrung seiner Funktionalität und seiner Identität ist zu klären, wie ein System in einer aktiven, veränderlichen Umwelt 'überlebt'. Autopoietische Systeme sind in der Lage, auf die externe Dynamik der Umwelt mit einer internen Dynamik zu reagieren (BACKHAUSEN/THOMMEN 2006, 65-72; LUHMANN 1987, 242 ff.).

Diese analytische und theoretische Vorgehensweise bei der Abgrenzung eines Systems von seiner Umwelt in dem gegebenen Kontext für ein gegebenes Problemfeld hat einen sehr praktischen Hintergrund. Über die Karriere eines CIO entscheiden in einem börsennotierten Unternehmen andere Personen, als bei einem mittelständischen oder einem Familienunternehmen. In die Kommunikations- sowie Entscheidungsprozesse ist ein ganz anderer wahrnehmender Personenkreis involviert, so-

dass diese von Fall zu Fall einer anderen Logik folgen und andere Besonderheiten gegeben sind (siehe Kapitel 2.4.3).

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden dieser Sachverhalt und die Einflussfaktoren einer Karriere (siehe Kapitel 3.2) noch genau herausgearbeitet. Als Konsequenz folgt, dass Systeme, aus einer externen Beobachter-Perspektive betrachtet, zweifellos als kontingent unterschieden werden können, damit abweichend beobachtet werden und zu divergierenden Ergebnissen bzw. Konsequenzen führen. Aus Sicht des Handelnden stellt sich die Wirklichkeit aber so dar, wie sie 'abgebildet' scheint. Gerade deshalb, weil die manifestierten Interaktions- bzw. Beobachtungsmuster infolge von Hintergrundwissen, einer Erwartungshaltung, einem Verstehenshorizont und etablierten Regeln mit impliziten Annahmen der Akteure innerhalb der Organisation beeinflusst werden (RÜEGG-STÜRM 2007, 104-106).

Es genügt dann nicht mehr, nur über die Konstruktion der Wirklichkeit nachzudenken, sondern vielmehr ist die Frage zu beantworten: *Welche alternativen Funktionen (Problemlösungsmöglichkeiten) für selbststeuernde Systeme in einem veränderlichen Kontext existieren, deren Umwelt sie zugleich erschaffen und vorfinden?* LUHMANN (1987, 84 ff.) hat dies als *Äquivalenzfunktionalismus* bezeichnet, was dem Lernen über die operative Latenz entspricht und aus dem Vergleich alternativer Lösungsmöglichkeiten für eine Problemstellung zu neuen Einsichten führt. Im Rahmen der Arbeit wird der in Kapitel 7 vorgestellte Coaching-Ansatz mittels einer Landkarte eine Lösung anbieten.

2.5.3 Qualitative Methode als Zugang zum Forschungsfeld

Die systemisch-konstruktivistische Sichtweise forciert fundamental andere Annahmen über Karriereentscheidungen. Diese werden dann viel stärker in Folge einer Auseinandersetzung mit dem Kontext gesehen. Beziehungs-, Kultur-, Sinn- und Zeitaspekte erlangen einen besonderen Stellenwert. Man denke z. B. an die Boomzeit der New-Economy, in der für einige Personen in der IT-Branche aus ihrem Beziehungsgeflecht emergente Situationen entstanden sind. Für chancenorientierte Menschen können diese Entscheidungen zu einem wesentlichen Einfluss auf den Karriereverlauf geführt haben. Möglicherweise wird die Festanstellung als Führungskraft in einer Organisation gekündigt und der Weg in die Selbstständigkeit eingeschlagen.

Aufgrund des Risikos (z. B. Verlust von Arbeitsplatzsicherheit) und des 'scheinbaren' Rückschritts (z. B. Verdienstaufschlag, Aufgabe von Kündigungsschutz-/Rentenanträgen und Personalverantwortung) wird eine solche Entscheidungsfindung von anderen als nicht immer rational oder kognitiv-individualistisch (z. B. es bestand irgendein Zwang und die Selbstständigkeit war die letzte Lösung) gehalten. Zielorientierte Menschen mit dem Wunsch nach einer bestimmten Position werden voraussichtlich aufgrund des anfangs noch nicht abzuschätzenden Risikos und der möglichen Entwicklung, nicht oder zu mindestens erst später mitgezogen.

Der Einfluss des Umfelds auf eine Person und die sich daraus ergebende Entwicklung auf das subjektive Empfinden hat die Wahl der Forschungsmethode für die individuelle Karriere eines Menschen eine besondere Relevanz. Gerade weil diese Individualität infolge der Lebensplanung durch Erwartungen, Vorstellungen, Bedürfnissen, Intentionen, Interessen, Einstellungen, Prioritäten, Emotionen, Entscheidungen, Entwicklungen sowie Erfahrungen geprägt wird.

Die Forschung legt ihren Schwerpunkt dann weniger auf die psychologische Sicht der Persönlichkeitseigenschaften (sogenannte *Dispositionen* oder englisch *Traits*, also Eigenschaften und Verhaltensweisen die zur Persönlichkeitsbildung beitragen), sondern sie erweitert ihr Beobachtungs- und Untersuchungsfeld auf Prozesse mit denen eine Person etwas möglich macht, wie sie in ihrer Situation subjektiv empfindet und handelt. Statt intrapsychischer Dynamik des Individuums werden beobachtbare Interaktionsprozesse mit dem Umfeld studiert (NEIMEYER/GEMIGNANI 2006, 754 f.; SIMON 1997b, 7 ff.).

Ein solcher Ansatz auf der systemisch-konstruktivistischen Grundannahme wird als Zugang zum Forschungsthema gewählt, da Tatsachen erst über ihre Bedeutung und ihre Interpretationen – also der subjektiven Sinngebung – relevant werden. Je nach Zielsetzung, temporal abhängigem Relevanzhorizont des Zeitgeistes und angesichts ausgeprägter mentaler Modelle machen nur gewisse Beobachtungen eine Differenz. Sie werden kulturspezifisch entsprechend einer inneren Logik berücksichtigt und führen zu einer Anschlusshandlung, die wiederum durch die situationsspezifische Hand-

lungsorientierung und die Besonderheiten der Berufsgruppe geprägt ist⁶⁷.

Aussagen über Karriere können somit immer nur in ihrem Gesamtzusammenhang verstanden werden. Wahr- oder Falschheit entsteht vor dem subjektiven Hintergrund, der von einem Beobachter festgelegt wird. Bezogen auf den CIO sind dann Karriereentscheidungen für oder wider eine Organisation denkbar, die vom zeitpunktspezifischen familiären Hintergrund (z. B. abhängig vom Alter der Kinder sowie dem Wunsch, in einer Metropole wohnen zu wollen) oder den organisatorischen bzw. technologischen Reifegrad der Organisation (z. B. eingesetzte Technologien, Internationalität, Unternehmenskultur, Vorhandensein von Freiheiten und Entwicklungsmöglichkeiten) bestimmt werden. Zugleich initiieren die verschiedensten Gegebenheiten einen Entscheidungsbedarf (RAEDER/GROTE 2007, 151). *Interne* Auslöser stellen von der Person selbstverantwortete Ursachen (z. B. neue Zielsetzungen oder geänderte Intentionen) dar. *Externe Ursachen* sind jene, die außerhalb des Einflussbereichs der Person selber (z. B. Fusion/Konkurs der Organisation, soziale Gruppenprozesse mit spezifischen Interessenslagen in Bezug zu den Machtverhältnissen wegen sozialer Netzwerke oder Seilschaften einer Organisation) liegen. Auch aus der *Wechselwirkung von Person und Situation* (z. B. Wechsel des Mentors in eine andere Organisation, Konflikte zwischen Person und Vorgesetzten) und *Schicksalsgegebenheiten/Zufall* (z. B. Ortswechsel nach einer Scheidung oder Tod einer Be-

⁶⁷ Eine wissenschaftliche Begriffsabgrenzung der Lern- und Organisationskultur findet sich in LANDAU (2007, 5-17); SACKMANN (2002, 1-86); SCHMIDT (2005, 210-239) oder WEINBERG (1999, 81-141). Als *Kultur* werden hier die historisch determinierten Erfahrungen normativer Vorgaben und Werte als Grundannahmen für Entscheidungsprämissen im menschlichen Handeln und Verhalten miteinander sowie von Lernen im Allgemeinen verstanden. Sie kommt auf unterschiedlichen menschlichen Geltungsebenen (Gesellschafts-, Branchen-, Organisations-, Gruppenkultur etc.) vor. Kultur zeigt sich in unbewussten Grundannahmen (Weltbilder, Werte, Haltungen), bekundeten Werten (Strategien, Regeln, Verhaltensmuster) und Artefakten (Strukturen, Prozesse, Themen, Handlungen, Verhalten). In speziellen Gruppen bilden sich Formen unterschiedlicher Subkulturen aus, die dort je nach Intensität und Identifikation stark oder schwach gelebt werden und veränderlich sind. Wird von Lernkultur gesprochen, so stehen der Lernprozess mit der Art und Weise der Lerntätigkeit in Organisationen und bei Individuen im Alltag sowie die lernförderlichen bzw. -hemmenden Faktoren im Vordergrund. Nach KÖNIG (2005, 27-29) bestimmen kulturell geprägte Regeln das Verhalten von sozialen Systemen. Diese im- oder explizit formulierten Regeln legen fest, welche Denk- und Verhaltensweisen in spezifischen Situationen Legitimität besitzen und werden anhand von Sanktionen gestützt. Sanktionen sind Konsequenzen (positiv: z. B. Lob, Beförderung; negativ: z. B. Kritik, Kündigung), die die Befolgung einer Regel absichern. Soziale Regeln ermöglichen Komplexitätsreduktion und geben in einem sozialen System Sinn, Orientierung sowie Verhaltenssicherheit, indem sie sowohl als Verpflichtung als auch als Erwartung wirken. Folgt man SACKMANN (2002, 177-186), so ist die Laufbahn-/Karriereplanung Teil einer möglichen Veränderungsmaßnahme der Unternehmenskultur, die bei den Kontextbedingungen eines Systems ansetzen.

zugsperson) werden Karriereentscheidungen getroffen. Diese können – soweit sie beeinflussbar sind – sich aber nur auf Optionen stützen, die von einer Person wahrgenommen (beobachtet) und für relevant (interessant) befunden werden, d. h. entsprechend dem Möglichkeitssinn erfunden oder erkannt werden. Eine Art von Filter reduziert die Komplexität der äußeren Umwelt mit ihrer Vielzahl möglicher Ursachen, den intervenierenden Bedingungen und den dynamischen Ereignissen der Situationsgegebenheiten. Informationen werden nur dann wahrgenommen, wenn sie zur entsprechenden Zeit für die innere Logik einen Unterschied machen. Wobei eine Karriereentscheidung nicht als ein einmalig-statischer Entscheidungspunkt anzusehen ist, sondern die notwendige Entscheidung(-sgrundlage) in einem Prozess über einen gewissen Zeitraum hinweg reift und dann getroffen wird.

Ferner sind Beweggründe für Karrieren, deren Verläufe sowie die menschliche Erkenntnis (SIMON 1993, 21) stark von der vorherrschenden Kultur abhängig und folgen einer 'anderen Logik' (ARTHUR/McMAHON 2005, 208 ff.). Man denke z. B. an die US-amerikanische 'Hire-and-Fire' Mentalität, die schnell zu Karrierebrüchen führen kann. In Zeiten starker Globalisierung dürfen die kulturellen Hintergründe einer Person aus einem anderen Land oder einer global tätigen Organisation gleichfalls nicht unberücksichtigt bleiben, da sie zu unterschiedlichen persönlichen Karrierestrategien oder organisationalen Karrieresystemen führen. Karrierebezogenes Wissen der Interviewten organisiert demnach erlebte Erfahrungen, die das erkennende Subjekt konstruiert, strukturiert und versteht. Ob das entstehende Bild wahr oder einzig richtig ist, lässt sich nicht beantworten, aber falls es dem Subjekt ermöglicht, sich in der Welt zurechtzufinden und in ihr zu einer Anschlusshandlung zu kommen, wird es als *viabel* bezeichnet.

Diese dann realisierte Problemlösungskapazität muss aber ständig überprüft werden, da aufgrund von Umfeldveränderungen eine Vorläufigkeit besteht und zu einem späteren Zeitpunkt ein gleiches Vorgehen nicht unbedingt zu Erfolg führen muss. Ein solches Vorgehen und die praktische Bewährung orientiert sich am Wissenschaftsverständnis des sogenannten *Neopragmatismus* (FLICK 2007a, 150-164; SARGES 2000b, 1 ff.).

Das folgende Bild 2-2 stellt die bisher dargestellten Zusammenhänge nochmals im Überblick dar:



Bild 2-2 Zusammenhänge von karrierebezogenen Phänomenen

Zur Erreichung des Erkenntnisinteresses (siehe Kapitel 1.2) wird ein theoretisch-konzeptioneller Forschungs- und Entwicklungsprozess zugrunde gelegt. Diese Verknüpfung wird demnach so begründet, dass praktische Probleme existieren, für die theoriebasierte Lösungen gesucht werden müssen. Der gewählte wissenschaftliche Prozess stellt einen starken Praxisbezug her.

Für die systemische Analyse von Karriereprozessen in Organisationen mit ihren sozialen Sinnkonstruktionen und Strukturmerkmalen aus der Sicht der handelnden CIO ist methodisch ein *qualitatives Vorgehen*⁶⁸ mittels der *Rekonstruktiven Sozialforschung* sinnvoll, da „daß System selbst Grundlagen, Motive, oder was auch immer,

⁶⁸ Nach FLICK/KARDORFF/STEINKE (2007b, 13-19) ist die Bezeichnung qualitativer Forschung ein Oberbegriff für unterschiedliche Forschungsansätze mit unterschiedlichen Zielen und eingesetzten Methoden. Diese differieren in ihren theoretischen Annahmen, in ihrem Gegenstandsverständnis und methodischem Fokus. Drei Hauptlinien lassen sich zusammenfassen in: (1) *Zugänge zu subjektiven Bedeutungen und Sinnzuschreibungen*, welche sich in der theoretischen Position des symbolischen Interaktionismus bzw. der Phänomenologie wiederfinden. (2) Die *Beschreibung von Prozessen der Herstellung sozialer Situationen*, die an den Routinen des Alltags und der Herstellung sozialer Wirklichkeit interessiert sind und durch die Ethnomethodologie und den Konstruktivismus vertreten werden. (3) Die *hermeneutische Analyse tiefer liegender Strukturen*, die von der Annahme von latenten sozialen Konfigurationen sowie von unbewussten psychischen Strukturen und Mechanismen ausgehen und ihre Anwendung in der Psychoanalyse bzw. dem genetischen Strukturalismus wiederfinden.

bereit hält, um etwas wesentliches für das System zu tun“ (BOHNSACK 2008, 121; ERPENBECK/HEYSE 1999, 25; KELLE/ERZBERGER 2007, 305-308). Gleichfalls werden qualitative Methoden in der Karriereforschung als probates Mittel für die Analyse von Karrieren und in der Karriereberatung angesehen (PATTON/McMAHON 2006b). Gerade in Zeiten, in denen sich soziale Lebenswelten und -stile auflösen, sich Karrieren und deren Verläufe verändern, sind Forschungsstrategien gefragt, die zunächst genaue und dichte Beschreibungen liefern (BOGNER/MENZ 2005a/b, 7-70; FLICK/KARDORFF/STEINKE 2007b, 13 ff.; MEUSER/NAGEL 2005, 71-93; PFADENHAUER 2005, 113-130; TRINCZEK 2005, 209-222).

Aufgrund der Verbreitung qualitativer Ansätze in der Wirtschaftsinformatik/ISR (WILDE/HESS 2007, 280 ff.; WALSHAM 2006) und zur Analyse sozialer Sinnkonstruktionen sowie der Entwicklungsdynamik in Verbindung mit kontextuellen Bedingungen basiert die vorliegende Analyse auf einem Zugang zum Forschungsfeld durch fünfundvierzig narrative Interviews im Herbst bis Winter 2007/2008. Insgesamt wurden 100 ausgewählte Personen mittelständischer bis börsennotierter Unternehmen persönlich angeschrieben und im Zeitraum von Juni 2007 bis Januar 2008 zu einem Interview gebeten. Dabei ist die Wahl der Interviewpartner nicht nur – wie anfangs geplant – auf vierzig Personen in der Rolle des CIO und 'Ehemalige' gefallen, sondern wurde im Verlauf des Forschungsprozesses angepasst und erweitert.

Ziel der erhobenen Interviews war es, die Sichtweisen der beteiligten Führungskräfte mit ihren subjektiven und sozialen Konstruktionen ihrer Welt zu explorieren und sie auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin zu untersuchen. Dabei interessierte vor allem ihr Erfahrungs- und Deutungswissen. Demzufolge wurde ein multiperspektivischer Forschungsansatz mit größtmöglicher Varietät gewählt, der eine 360 Grad-Sicht auf das Phänomen der CIO-Karriere anstrebt. Damit konnten die verschiedenen Sichtweisen, Interessen und Interpretationen von vierzig CIO, zwei – auf CIO spezialisierte – Headhunter, zweier Arbeitsdirektoren internationaler Konzerne sowie eines Coaches offengelegt werden. Eine solche Anpassung des Forschungsprozesses ist das Ergebnis eines kontinuierlichen Lernprozesses aus den Gesprächen über Karriere und daraus gezogenen Schlüssen sowie Fragen, die sich teilweise im Anschluss ergeben haben.

Wie bereits erwähnt unterliegen Karrieren Beobachtungsprozessen, bei denen unterschiedliche Perspektiven der Betroffenen, mit ihren verschiedenartigen Erwartungshaltungen, zu Missverständnissen und Kommunikationsproblemen führen. Karrieren sind ein maßgeblich vom subjektiven Empfinden beeinflusstes soziales Phänomen und werden über kommunikative Prozesse glaubbar gemacht. Daher ist das Thema objektiv schwer fass- oder beobachtbar, somit mit Vorsicht zu genießen und sicherlich nur sehr differenziert überprüfbar. HOFMANN (2006, 181-190) hält den Raum für Selbstdarstellung recht groß und Selbstauskünfte geben nicht immer ein valides Bild über die Realität. Problematisch und besonders zu berücksichtigen ist eine teilweise zu erlebende Erfolgshetorik der Interviewten, die es aus dem Arbeitsalltag heraus gewöhnt sind, Erfahrungen bzw. Ergebnisse als 'herausragend' zu verkaufen. Besondere Kommunikationsaspekte über Karrieren sieht HOFMANN in Selbstdarstellungen, Selbstwertmaximierungen und im Aufbau von Beziehung zwischen Gesprächspartnern über Karriere. Vor allem dann, wenn der Interviewer eine fremde Person ist, zu der – zumindest anfangs – kein Vertrauensverhältnis besteht, was zu Schwierigkeiten, Akzeptanzproblemen, Unehrlichkeit und Missverständnissen führen kann. Aus diesem Grunde wurde den teilnehmenden Personen Anonymität zugesichert.

2.5.4 Restriktion und Gegenstand der Untersuchung

Zuerst einmal wird im Folgenden eine Abgrenzung zu anderen Forschungsvorhaben vorgenommen und der Problembereich detaillierter eingeschränkt. Die Untersuchung zielt nicht auf die typische Betrachtungsweise der Biografieforschung, welche z. B. ausführlich in ERPENBECK/HEYSE (1999, 200-209) dargestellt wird, bei der Verläufe von Karrieren quantitativ analysiert und auf Muster mit Gemeinsam- und Unterschiedlichkeiten hin untersucht werden.

Wissenschaftliche Untersuchungen über Biographien von (IT-) Führungskräften mit Fragen, z. B., wie lange eine Person mit spezifischem Bildungsabschluss in einer bestimmten Position einer Organisation tätig war, bevor sie ihr Berufsfeld wechselt, finden sich in DAMIEN/ANG/SLAUGHTER (2005) oder REICH/KAAARST-BROWN (1999). Anlehnend an die Argumentation von ERPENBECK/HEYSE (1999, 202-203) liefert eine solch retroperspektivische Betrachtung des 'Verstehens eines Lebens' aufgrund des Rückgangs von Normalbiographien und der Verschiebung von Lebenszeitbudgets für

Kindheit, Jugend, Arbeit und Ruhestand nur sehr wenige Anhaltspunkte, wie das Leben selbstorganisiert gelebt werden kann. Vor allem geht die Lebenslaufforschung von zentralen Annahmen aus, dass ein endogener Kausalzusammenhang zwischen der Vergangenheit und Zukunft existiert. Dies kann zur 'biographischen Illusion' einer linearen biographischen Identität und Lebensgeschichte führen. Nicht berücksichtigt werden dann Instabilitäten, Kontingenzen und sprunghafte Veränderungen der Zielsetzungen des Lebensplans durch neue Sinn- und Wertaspekte in unterschiedlichen Lebensphasen. In Bezug zur CIO-Karriere führt außerdem der Wandel des Berufsbildes in den letzten Jahren zu Veränderungen der Anforderungen an die Stelleninhaber. Ob man dann bei Prognosen mittels dieser Methode über die Stufe der Stereotypisierung hinauskommt und dies den aktuellen Anforderungen an das Berufsbild gerecht wird, ist fraglich. Für den weiteren Fortgang der Arbeit wird ein solcher Ansatz daher verworfen.

Ein weiteres Forschungsfeld mit starkem Bezug zum Thema Karriere findet sich unter dem Begriff der 'Kompetenz' mit dem Ziel deren Analyse, Management und Entwicklung (ERPENBECK/HEYSE 1999, 163-169; GILLEN 2006, 57-77; WEIß 1999, 437-441; WUNDERER/BRUCH 2000, 62 f.). Je nach Kontext und wissenschaftlicher Disziplin (Arbeitspsychologie, Berufspädagogik, Organisationslehre, Personalentwicklung, Soziologie, Sprachwissenschaft etc.) wird der Kompetenzbegriff mit unterschiedlicher Zielsetzung, in höchst mannigfachem Zusammenhang und in ungleicher Abgrenzung bzw. Schwerpunktsetzung verwendet. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Abgrenzungen zum einen durch die Zertifizierung formalisierter Prüfungen beim Qualifikationsbegriff zustande kommen, andererseits durch die beobachtbaren Handlungen und Prozesse der Kompetenzentwicklung einzelner Personen oder Gruppen aus (in-) formell erworbenen Lernprozessen. Gemeinsamkeiten des Kompetenzbegriffes im organisatorischen Kontext finden sich in dem Ziel der beruflich-reflexiven Handlungsfähigkeit. Sie ist gleichzeitig eine Voraussetzung für Karriere und entwickelt sich aber auch während einer Karriere weiter. Auf Grundlage von Wissen und Erfahrung wird Kompetenz als die Fähigkeit und Bereitschaft des Subjektes angesehen, in spezifischen beruflichen Situationen bewusst sach- und fachgerecht, persönlich kritisch überlegt und in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln. Anstehende Probleme werden dann zielorientiert, auf Basis geeigneter Handlungsschemata selbstständig gelöst, die gefundenen Lösungen bewertet und das Repertoire seiner Handlungs-

schemata weiterentwickelt. Sie schließt sowohl das in (in-) formellen Lernprozessen erworbene Wissen und Können, als auch das Wollen zur Bewältigung von Handlungssituationen mit ein. Letztlich können alle personalwirtschaftlichen Fragestellungen, im Zusammenhang mit Kompetenzen und deren Entwicklung in der Arbeitsorganisation und Personalpolitik thematisiert, unter diesem Thema subsumiert werden (GILLEN 2006, 18/78; WEIß 1999, 435 f.). Bei der Behandlung des Kompetenzbegriffes aus wissenschaftlicher Perspektive stehen die Ansätze, Kriterien, Instrumente und Verfahren der Kompetenzerfassung und -bewertung im Vordergrund. Dies setzt zunächst ein möglichst klares und für operationale Zwecke zugängliches Verständnis von Kompetenzen voraus. Aus organisatorischer Perspektive geht es um die optimale Nutzung von Kompetenzen der Mitarbeiter und der Erstellung individueller Kompetenzprofile. Gemeinsamkeiten des Kompetenzbegriffes finden sich in dem Ziel der beruflichen Handlungsfähigkeit, um beruflich und privat erfolgreich zu sein, somit die Zukunft 'adaptiv' bewältigen zu können. Kompetenzen stellen sich somit als *Selbstorganisationsdispositionen* des Individuums dar, jener Motivation und Befähigung einer Person zur selbstständigen Weiterentwicklung von Wissen und Können auf einem Gebiet, so dass dabei eine hohe Niveaustufe erreicht wird, die mit Expertise charakterisiert werden kann (ERPENBECK/HEYSE 1999, 23/157).

Bei der Betrachtung von Karrieren aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive stehen aber nicht diese individuellen Dispositionen bzw. Kompetenzen einer Person im Vordergrund. Im Rahmen einer Themenabgrenzung konzentriert sich der weitere Verlauf der Arbeit nicht auf die allgemeine Erfassung und Bewertung von Kompetenzen, sondern nur auf gewisse Teilaspekte im Umgang mit Systemen, die mit der Wahrnehmung, Wirklichkeitskonstruktion und einem möglichen Perspektivenwechsel zu tun haben. Diese zielen direkt auf die reflexive Handlungsfähigkeit einer Person. Dabei wird den Annahmen von ERPENBECK/HEYSE (1999, 18) gefolgt, die das Subjekt – also die karrieremachende Person – als geschlossenes, autopoietisches System betrachten, das unter dem Prinzip der Selbstorganisation seine Kompetenzen formt und damit auch seine Karriereentwicklung selbst gestaltet und gestalten muss.

Aufgrund der Spezifika des ausgewählten Berufsbildes des CIO und speziell dem Fokus der Interviewpartner werden keine kultur-, rassen-, gender-, familienspezifi-

schen oder nationalen Unterscheidungen gemacht⁶⁹. Dies liegt an den primär männlichen deutschsprachigen Interviewpartnern, die in internationalen Organisationen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland tätig sind. Die Besonderheiten der zwei weiblichen Personen (ein CIO und ein Headhunter) bleiben unberücksichtigt. Genau so, wie zu guter Letzt nicht die Frage beantwortet werden kann, welche 'Maßnahmen' ergriffen werden müssen, um vom CIO zum Vorstandsvorsitzenden bzw. Chief Executive Officer (CEO) zu werden⁷⁰.

Der konkrete Gegenstand des weiteren Verlaufs der Untersuchung lässt sich aus den in Bild 2-2 dargestellten Zusammenhängen von karrierebezogenen Phänomenen herleiten. Mit Hilfe von narrativer Interviews sollen typische Einflüsse auf die Handlungs- bzw. Interaktionsweisen von CIO zum Vorschein gebracht werden. In Kapitel 6 wird detailliert auf die Methode und inhaltlichen Schwerpunkte eingegangen. Die hier kurz zusammengefassten Schwerpunkte werden dann in Bezug zum Thema Karriere weiter konkretisiert:

- ❑ Ursachen, Bedingungen, Kultur, Zeitgeist und Kontext
- ❑ Strategie und Prozess unter Dynamik und Emergenz
- ❑ Kognition und Operationen
- ❑ Konsequenzen, Reflexion, (Ent-) Lernen und Anschlusshandlungen

Nach dieser Begründung des Forschungsinteresses und einer Abgrenzung des Untersuchungsbereichs sowie der Beschreibung des Vorgehens, wird im folgenden Kapitel herausgearbeitet, welche Sichten auf Karriere möglich sind und welche individuellen Konsequenzen sich hieraus ergeben.

⁶⁹ Prinzipiell bestehen aber kulturspezifische Unterschiede in der Identitätsentwicklung und damit einhergehend in der Bindung zwischen Organisationen und Mitarbeitern, die hier aber nicht weiter untersucht werden. Detailliert erläutern dies z. B. BROWN/KIRPAL/RAUNER (2007b) oder KIRPAL/BROWN (2007, 214).

⁷⁰ Ein Diskurs, der sich in einer Vielzahl populärwissenschaftlicher Beiträge in gängigen Postillen der CIO-Zunft wiederfindet und als relevanter Wunsch einer möglichen individuellen Karriereentwicklung gedeutet werden kann. Exemplarisch genannt seien die Beiträge von GOTTSCHALK (2007), POLANSKI/WIGGINS (2005) oder SPITZ (2006).

Kapitel 3

„Nihil petere, nihil recusare – nichts fordern, aber auch nichts zurückweisen“
(Leitspruch von Herrmann Withalm, 1912-2003).

3 Grundlagen der Karrieretheorien

Karrieretheorien stellen ein erstes Fundament für das Verständnis über Karriere und die Beschreibung der Prozesse der Karriereentwicklung mit den generellen Einflussfaktoren dar. Der Zugang zu dem Forschungsthema der 'Karriereentwicklung von CIO' wird mittels einer multiperspektivischen Sicht von Systemtheorie und Konstruktivismus in der Arbeit erreicht. Auf diese Weise wird ersichtlich, wie sich der Status quo sowie die Breite der Forschung über Karrieretheorien darstellen und vor allem, wie eine Meta-Theorie das Streben nach Theoriekonvergenz erreichen kann.

3.1 Karriere – über Begriff, Formen, Konsequenzen und Bedeutung

Zunächst werden die zentralen Begrifflichkeiten erläutert, um ein einheitliches Verständnis des Sachverhaltes zu erlangen.

3.1.1 *Der Karriere-Begriff*

Bildet die umgangssprachliche Bedeutung des Begriffs 'Karriere' den Ausgangspunkt einer Diskussion um das Thema, so ist die Aussage: „sich linear eine hierarchische Leiter hinaufarbeiten“ (CIO-DS300119, Fragment 46; CIO-DS300167, Fragment 2) sehr verbreitet. In diesem Fall betrachtet ein Beobachter ('Ego') seinen eigenen Karriereweg ('Alter Ego') – i. d. R. 'nach oben'.

Vielfach wird gleichzeitig ein Vergleich mit der eigenen persönlichen Situation gezogen. Hierbei beobachtet bzw. urteilt jemand Fremdes durch seine 'Brille' die Karriere einer anderen Person ('Alter'). Möglicherweise äußert sich das so: „Ja, der [Name] hat nun mal eine völlig andere Karriere gemacht“ (CIO-DS300090, Fragment 82). In einigen Fällen wird sogar der Konkurrenz gegenüber eine individuelle Wertschätzung

entgegengebracht: „was der dahingestellt bzw. im Leben geleistet hat, ist exzellent“ (CIO-DS300104, Fragment 18) oder „die Lichtgestalt im CIO-Circle ist Herr [Name], der hat es geschafft“ (CIO-DS300072, Fragment 38).

Umgangssprachlich steht demnach der in der Hierarchie aufsteigende berufliche Werdegang – möglichst ohne Unterbrechungen – innerhalb einer oder zwischen mehreren Organisationen im Vordergrund. Zudem kann die Karriere wertend aus den unterschiedlichsten Perspektiven betrachtet werden und steht immer in direktem Bezug zwischen dem Individuum und seiner Umwelt.

Wird vorsichtig unterstellt, dass 'Karriere machen' eine Zielsetzung vieler Menschen ist, so sind „Erfolg, Macht, Reichtum und Glück [...] jene Fixsterne, um die das Leben vieler kreist“ (MAYRHOFER/MEYER/STEYRER 2005, 10) und es lassen sich die unterschiedlichsten Ausprägungen hiervon erwarten. Wobei MAYRHOFER ET AL. (S. 12-14) sehr treffend darauf hinweisen, dass „die Geschichten, Legenden und Mythen von Traumkarrieren“ wohl fast jedem bekannt sind, „die uns exemplarisch vorexerzieren, was alles möglich ist.“ Für den gängigen amerikanischen Traum („vom Tellerwäscher zum Millionär“) lassen sich sicherlich auch unter CIOs' ähnliche Beispiele finden, bei denen Personen in einfachen Verhältnissen aufgewachsen sind und die sich wegen ihrer Beharrlichkeit, Fähigkeiten, Talente bzw. Förderung sehr erfolgreich behauptet haben. Daneben lassen sich sicherlich Personen identifizieren, für die die typische Alltagsweisheit von Philip ROSENTHAL (1916-2001) lautet: „Erfolg ist ein bisschen Sein, noch mehr Schein, letztlich aber vor allem Schwein.“

Wird über diese stark erfolgs- bzw. statusorientierte Sicht bestimmter Personengruppen hinweg geschaut, so bedarf es eines wissenschaftlich besser abgegrenzten Karrierebegriffs, zumal dessen Bedeutung und Definition unterschiedlich gesehen wird und ein einheitliches Begriffsverständnis nicht einfach als gegeben erachtet werden kann.

Die ursprüngliche hermeneutische Herkunft des Begriffs 'Karriere' liegt in der lateinischen bzw. französischen Sprache und bedeutet dort soviel wie 'Pfad' bzw. 'Rennstrecke'. Im Pferdesport hingegen stellt 'Karriere' eine besondere Galoppart dar. Erst zu Anfang des 20. Jahrhunderts erlangt der Karriere-Begriff in verschiedenen Lexika den direkten Bezug zum Arbeitsleben und wird seitdem mit dem erfolgreichen beruflichen Werdegang in Verbindung gebracht. *Karriere* im engeren – ganz traditionellen

– Sinne wird als die individuelle Folge verschiedener Stationen der Laufbahn- und Berufsentwicklung mit ranghierarchischem Aufstieg bzw. zunehmender Verantwortung – also mehr Prestige – und der Gesamtheit an arbeitsbezogenen Erfahrungen über die gesamte Lebensarbeitszeit einer Person bezeichnet. In diesem traditionellen Verständnis lässt sich für den Mitarbeiter aus den institutionalisierten, stabil vorgegebenen Karrieremustern einer Organisation ableiten, wie er sein Arbeitsvermögen entwickeln muss, um erfolgreich zu sein. Früher stellte dies ein probates Mittel zur Gewährleistung von Loyalität⁷¹ zwischen der Organisation und ihren Mitarbeitern dar, da die Leistungen und Gegenleistungen über einen langen Zeitraum kalkulierbar waren. Die Karriereforschung stand damit weitgehend unter der Annahme, dass Linearität bzw. Kontinuität Karrieren prägen und so mit einer fixierten Laufbahn gleichzusetzen sind. Von diesem strikten extern, objektiv vorgegebenen erfolgsbezogenen Verständnis (ranghierarchischer Aufstieg mit mehr Verantwortung, Gehalt, Macht, Prestige) lösen sich in jüngerer Vergangenheit die Ansichten und berücksichtigen nicht nur Aufwärts-, sondern auch Seitwärts- und Abwärtsbewegungen mit unterschiedlichen Phasen (z. B. Erwerbslosigkeit, Elternzeit, Auszeiten, Selbstständigkeit) und die Erfahrungen in berufsbezogenen weiteren Rollen (z. B. in Familie, Volontariaten, Berufsverbänden oder gemeinnützigen Vereinen) während der Lebenszeit. Im Vordergrund stehen dann die gesamte Biografie eines erwachsenen Menschen und die individuelle sinngebende Geschichte, die sich aus den einzelnen Stationen, Handlung-

⁷¹ Die Bindung zwischen den Sozialpartnern ergibt sich aus dem *psychologischen Vertrag*, der nicht explizit schriftlich niedergelegt ist, sondern sich häufig unausgesprochen aus einem gegenseitigen Versprechen, einer Erwartung bzw. Verpflichtung heraus entwickelt. Der Arbeitgeber verspricht Arbeitsplatzflexibilität/-sicherheit, Karriere-/Weiterentwicklungsmöglichkeiten und/oder leistungsgerechte Bezahlung, um im Gegenzug von dem Arbeitnehmer dafür ein bestimmtes Verhalten beim Arbeitseinsatz zu erhalten, welche die Beschäftigungsfähigkeit und/oder Bildungsbereitschaft sichert. Wesentlich ist die beobachterabhängige Deutung von Verhaltensweisen und damit die unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten auf den psychologischen Vertrag, sodass sich im Zeitverlauf unterschiedliche Ansichten (z. B. Missstimmungen) entwickeln können, die bis zu einer Aufkündigung führen. Der psychologische Vertrag bildet sich immer individuell auf der Vertrauensbasis zwischen zwei Partnern, ist nicht übertragbar oder einseitig veränderbar, von unterschiedlichen Wertmaßstäben und durch eine vergangene/gegenwärtige 'Investition' bzw. zukünftige 'Rückzahlung' geprägt. Heutzutage lassen sich Veränderungen der Bedingungen im psychologischen Vertrag durch Eigenverantwortlichkeit für die Fortentwicklung feststellen. Als wesentlicher Punkt ist festzuhalten, dass beide Sozialpartner sich über die gemachten Versprechen, aber auch die zeitgemäßen Erwartungen viel klarer sein sollten und dem psychologischen Vertrag mehr Beachtung bei der Personalarbeit schenken müssen. Grundvoraussetzungen für ein Zustandekommen bzw. zur Aufrechterhaltung sind Information und Transparenz. Ursprünglich wurde das Konzept Anfang der 1960er Jahre von Chris ARGYRIS, Harry LEVINSON, Edgar SCHEIN erstmalig diskutiert (BARUCH 2004, 10-18; COYLE-SHAPIRO 2006, 652-658; LANG-VON WINS/TRIEBEL 2006, 19-20; NERDINGER 1997, 43-62; ROUSSEAU 1995).

gen bzw. Erfahrungen für die Person ergibt. Wobei sich diese Sinnggebung immer aus der Rechtfertigung und den Erklärungen der Handlungen in der Vergangenheit begründet und unter Unsicherheit über Erwartungen bzw. Vorwegnahmen bis hin in die Zukunft wirkt, indem es einen gewissen Möglichkeitsraum eröffnet. Obwohl der Fokus typischerweise auf speziellen Gruppen von Menschen (z. B. Eliten, Führungskräfte), die Karriere machen, liegt, so wird heutzutage auch die alternative Sichtweise eingenommen, dass (fast) jeder Mensch für sich seine Karriere⁷² macht. Karriere in Organisationen setzt feste und bewertete Positionen voraus, die von Individuen besetzt und auf diese verteilt werden können. Dies führt zu den unterschiedlichsten Formen von Laufbahnen, die für sich jeweils ihre Berechtigung haben (ANDRESEN 2006, 415-423; ARTHUR/HALL/LAWRENCE 1989, 7-25; BRENNER 2004, 9-20; COLLIN 2006, 60; CORSI 1993, 255; HALL 1996, 1-11; LUHMANN 2000, 297-301; MAYRHOFER/MEYER/STEYRER 2005, 14 ff.; MOORE/GUNZ/HALL 2007, 1-7; PATTON/McMAHON 2006a, 4-5).

3.1.2 Die Formen der Karriere

Berufliche Laufbahnen (synonym: *Karrierewege*) – also die Abfolge von Stellen, Aufgaben und Positionen, die ein Mitarbeiter absolviert hat – sind u. a. von den individuellen Kompetenzen, Zielen, Neigungen bzw. Fähigkeiten der Person und von den Strukturen bzw. Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb der Organisation abhängig. Die traditionell am ehesten mit Karriere in Verbindung gebrachten Wege sind die generalistischen *Führungslaufbahnen* mit Personalverantwortung für Teilbereiche innerhalb einer Organisation. Gängig ist zudem ein Karriereweg, der unabhängig von der Anstellung in einer Organisation ist und sich in einer Selbstständigkeit bzw. *Unternehmerlaufbahn* zeigt.

⁷² Denkbar, aber hier explizit nicht berücksichtigt werden zu einem Zeitpunkt aus dem Arbeitsleben aussteigende Personen und jene, die sich generell für das Nicht-Karriere machen entschieden haben. Ferner gibt es Unternehmer-, Politiker-, Verbrecher- oder Drogenkarrieren, bei denen ganz andere Faktoren wirken, die zu einer solchen Entwicklung führen. Auf jeden Fall hat die Entscheidung, welche Form der Karriere angestrebt wird, damit Konsequenzen auf die Zukunft und das, was über den Menschen beobachtet werden kann. Letztendlich trägt der individuelle Karriereweg dazu bei, die soziale Identität der Person zu bilden (CORSI 1993, 255).

Diese Karrieremöglichkeit ist begrenzt bzw. inhaltlich beschränkt und folglich haben sich in der Praxis weitere Formen entwickelt, die auf eine Führungslaufbahn vorbereiten oder dazu Alternativen darstellen.

Insbesondere die *Fachlaufbahn* bietet für hoch qualifizierte Spezialisten, die in der Vertiefung ihrer fachlichen Kompetenz und Leistungsstärke Befriedigung finden, eine Alternative und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten. Gängig ist außerdem die *Projektlaufbahn* mit einer zeitlich befristeten Übernahme von Führungsverantwortung für spezielle (Sonder-) Projektaufgaben. Bei nachgewiesenem und wiederholtem Projekterfolg rekrutieren sich (Nachwuchs-) Führungskräfte häufig aus dem Kreis der Projektverantwortlichen. In großen Organisationen ergibt sich darüber hinaus die Chance einer *Gremienlaufbahn*, bei der eine Person in verantwortlicher Aufgabe (als Vorsitzender, Moderator etc.) einem Arbeitskreis vorsteht bzw. in ihm mitwirkt (FRIEDLI 2007, 247 ff.; GRAUPNER 2001, 48-53).

Für die Besetzung einer CIO-Position spielt zum einen die bereits absolvierte Laufbahn eine wesentliche Rolle, zum anderen kann aus der CIO-Position heraus eine Bewegung in eine andere Laufbahn hin stattfinden. Zunächst wird herausgestellt, welche Veränderungen in den letzten Jahren wesentlichen Einfluss auf Karrieren und mögliche Karrierewege genommen haben.

Der von MALONE (2004, Kapitel 1) als „kommende Revolution“, von DRUCKER als „Zeitalter der Diskontinuität“ oder von HOHNER (2006, Kapitel 1) als „Megatrend“ bezeichnete rapide Wandel der Bildungs- und Beschäftigungssysteme (siehe auch Kapitel 2.3 – Theoretischer Entdeckungszusammenhang) zeichnet sich ebenfalls in der Karriereforschung ab. „Wichtig erscheint dabei die Tatsache, dass sich niemand findet, der den Annahmen weitreichender Veränderungen widerspricht oder ihre Tragweite anzweifelt. [...] Für die arbeitenden oder Arbeit suchenden Menschen bedeutet diese Entwicklung eine Abnahme von Planungssicherheit und eine größere Unsicherheit, da die Bedingungen der eigenen Arbeit zunehmend von Faktoren abhängen, die der eigenen Kontrolle entzogen sind“ (LANG-VON WINS/TRIEBEL 2006, 8) bzw. bei einigen Personen teilweise die Handlungsfähigkeit lähmen (LANG-VON WINS/TRIEBEL 2006, 9). Diese Unsicherheit, die Zukunft vorherzusehen, macht Karrieren kontingent und es bleibt ungewiss, ob die laufend entstehende Vergangenheit eine gute Voraussetzung für die Zukunft sein wird. „Die Gegenwart setzt die Karriere

ständig unter Druck, da nur in der Gegenwart die Vergangenheit geschaffen werden kann, die man später brauchen wird“ (CORSI 1993, 256).

Im Umgang mit dieser neuen Situation verlagert sich die Verantwortlichkeit für die Karriereentwicklung mehr zum Individuum hin und andere individuelle Fähigkeiten (z. B. Selbst-Bewusstsein über die eigene Identität, Risikobereitschaft und kontinuierliche Reflexions- bzw. Anpassungsfähigkeit) sind gefragt (BRISCOE 2006, 651 ff.; LANG-VON WINS/TRIEBEL 2006, 9 f.; LONDON/STUMPF 1986, 43; MCDUGALL/VAUGHAN 1996, 38). Auch für die Karrieretheoretiker und Laufbahnberater hat dies Konsequenzen, wie sich in der von SAVICKAS (1993) geäußerten Kritik über die Unzeitgemäßheit der bisherigen Karrierekonzepte bzw. -Theorien ausdrückt⁷³. Die Veränderungen hin zu sogenannten '*postmodernen Karrieren*' werden in den komplementären Konzepten der *Boundaryless Career* (synonym: *grenzenlose Karriere* nach ARTHUR/ROUSSEAU 1996b, 3-20; LITTLETON/ARTHUR/ROUSSEAU 2000, 101 ff.; DEFILLIPI/ARTHUR 1996, 116-131; TAMS/ARTHUR 2006, 44 ff.) oder der *Protean Career* (synonym: *proteutische Karriere* nach HALL 1996, 1; BRISCOE 2006, 649 ff.) aufgegriffen und von ARTHUR/INKSON/PRINGLE (1999) sowie HALL (1996/2002) ausführlich diskutiert.

Die Konzeptionalisierung der grenzenlosen Karriere dient der Öffnung des traditionellen Karriereverständnisses hin zu Karriereformen, die (auch kurzzeitige) Beschäftigungsverhältnisse bei mehreren unterschiedlichen Organisationen als Normalzustand erachten und so zu einer individuellen, entstandardisierten Karrieregestaltung führen. Besonders wichtig ist dabei, nicht nur die Chronologie der einzelnen Stationen als relevant zu erachten, sondern das übertragbare, unternehmensunabhängige Wissen, welches sich aus den Erfahrungen entwickelt (sogenannte '*repositories of knowledge*' von Wissensarbeitern oder als Analogie beschrieben '*das Ganze ist mehr als die Summe der Teile*') und zu innovativem Handeln führt. Beispielhaft seien hier

⁷³ Anzumerken ist, dass der theoretische Karrierebegriff werturteilsfrei definiert ist und damit nicht automatisch die Implikation von 'Erfolg' einhergeht oder etwas über die Wechselhäufigkeit bzw. die Geschwindigkeit – also schneller oder langsamer – von Karrieren ausgesagt wird (HALL 2002, 11). Wenn in der Arbeit nichtwertend von 'traditioneller Karriere' gesprochen wird, dann ist damit ein 'Muster' gemeint, was typischerweise von wenig wechselnden Vollzeit-Festanstellungen nach Abschluss der Berufsausbildung/Studium bei sukzessiver Beförderung bis hin zur Rente andauert, welches insbesondere für Männer zutrifft. Dass für Frauen in der Rolle des CIO andere Muster identifiziert werden können, ist selbstverständlich, bleibt aufgrund der sehr geringen Verbreitung von Frauen in dieser Funktion hier unberücksichtigt. Detailliert gehen ARMSTRONG (2004), VALCOUR/BAILYN/QUIJADA (2007) oder MAINIERO/SULLIVAN (2006) auf die speziellen Muster ein.

speziell die Berufe und Arbeitsformen in der IT-Branche genannt, die diesem Konzept (zeitlich begrenzte, projektbasierte Beschäftigungsverhältnisse) entsprechen. Der CIO ist i. d. R. als festangestellte Führungskraft eher dem Wechsel zwischen unterschiedlichen Organisationen unterworfen. Vorstellbar sind aber mittelfristig vereinbarte Vertragsverhältnisse in Vollanstellung oder Phasen in einer Interimstätigkeit. Bei dieser speziellen Karriereform wird sich nicht auf einen von der Organisation vorgegebenen Karriereweg gestützt, sondern das Netzwerk sozialer Beziehungen, die Reputation, Mentoren oder ehemalige Wegbegleiter sind hilfreich, um seine individuell Karriere fortzuentwickeln.

Erstmalig sprach der US-amerikanische Forscher HALL im Jahre 1976 von dem Konzept der proteutischen Karriere und stellte damit die Selbstverantwortlichkeit der Karriereentwicklung und die Verschiebung von der objektiven hin zur subjektiven Beurteilung des Karriereerfolgs eines Individuums und nicht etwa der Organisation heraus. Die Benennung geht auf die Sagengestalt Proteus in der griechischen Mythologie zurück und ist für Karrieresachverhalte insofern besonders interessant, da ihm eine nahezu unbegrenzte Wandlungsfähigkeit zugesprochen wird. Für die Erwerbsfähigen äußert sich dies durch die Eigenart, sich immer wieder an geänderte Arbeitsbedingungen anzupassen und hieraus die unterschiedlichen öffentlich-persönlichen Identitäten zu entwickeln. Daneben ist bei der Beurteilung des Karriere (-erfolgs) eine Haltung charakteristisch, die sich viel stärker am Subjekt mit seinen eigenen Lebenszielen bzw. Werten (z. B. Selbstverwirklichung, gefühlte Zufriedenheit) orientiert als an ökonomisch, objektiv messbaren, extern aufgestellten Vorstellungen. Folglich spielt der Kontext, in dem Karriereentscheidungen stattfinden, eine wesentliche Rolle und ist von Kulturkreis, Alter, Lebensumständen und der Organisation mit ihrem Arbeitsumfeld etc. abhängig. Diese neueren Entwicklungen werden in der aktuellen Diskussion ebenfalls im Begriff der sogenannten '*Patchwork-Karriere*' aufgegriffen.

Für die Unterscheidung der verschiedenen Karriereformen lassen sich Kriterien heranziehen, die eine klare Abgrenzung zwischen der traditionellen und der postmodernen Karriere ermöglichen. Festgemacht werden kann dies, als erstes Merkmal, am Grundgedanken und Wesen der entsprechenden Karriereform. Zu unterscheiden sind dabei die jeweiligen Karriereerfolgskriterien, die Verschiedenartigkeit von Karrie-

ren und der Einfluss verschiedener Faktoren, wie Alter, Qualifikation und Wissen, auf Karrieren.

Außerdem bestehen Andersartigkeiten, zum einen, in der Bindungsform zwischen Individuum und Organisation, welche sich im psychologischen Vertrag äußern. Abweichend wird dabei der Stellenwert des Einzelnen für eine Organisation oder der Organisation für den Einzelnen betrachtet. Zum anderen lassen sich die veränderten Karriereverläufe und damit die Möglichkeiten ihrer Steuerbarkeit beurteilen. Das hängt unmittelbar damit zusammen, inwieweit man tatsächlich Einfluss nehmen kann oder ob man möglicherweise einer Steuerungsillusion unterliegt.

Eine weitere Verschiedenheit zwischen der traditionellen und postmodernen Karriere, gibt es in ihrer sinngebenden Bedeutung, also jenen Faktoren, die Karriere für eine Person so wichtig oder unwichtig machen. Daneben ändern sich das Vorgehen und die Verantwortlichkeiten der Organisation für die Karriereentwicklung durch die neuen Beschäftigungsformen.

Zu guter Letzt führen diese generellen Veränderungen zu Anforderungen an die Arbeitnehmer, die ihre Fähigkeiten bzw. Kompetenzen an die neue Wirklichkeit anzupassen haben.

Die Tabelle 3-1 kontrastiert die Positionen nochmals im Detail. Dabei ist für die Anwendung in der Praxis nicht von 'Entweder-Oder' Positionen auszugehen, sondern von Mischformen, die sich an den Persönlichkeitsmerkmalen und Kompetenzen des Individuums und der speziellen Position in der Organisation orientieren. Im Allgemeinen bewegt sich die Tendenz zu postmodernen Karriereformen von Individuen. Diese Veränderung hin zur persönlichen Verantwortung über die eigene Karriere setzt gleichfalls von der betroffenen Organisation voraus, Karrieremanagement für seine Mitarbeiter anders als bisher zu betreiben (CAMPBELL/MOSES 1986; COYLE-SHAPIRO 2006, 658; COLLIN/YOUNG 2000b, 290 ff.; DOYLE 2000, 228 ff.; FUCHS 2006, 179 ff.; GREENHAUS/CALLANAN (2006a), xxxvi; GREENHAUS/CALLANAN/GODSHALK 2000, 399 ff.; GUTTERIDGE 1986; KIDD 1996a, 143-153; KNOWDELL 1996, 1-30; MAINIERO/SULLIVAN 2006, xiii/xvi; RAEDER/GROTE 2007, 150), wie in Kapitel 4.5 (Karriereentwicklung im organisatorischen Kontext) noch dargestellt wird.

Kriterium	Traditionelle Karriere	Postmoderne Karriere
<i>Grundgedanke und Wesen</i>	Verantwortlichkeit für die Karriereentwicklung liegt bei der Organisation mit objektiven Karriereerfolgskriterien; eher homogene Karrierewege; die Hierarchie bestimmt den Weg; von Alter, Betriebszugehörigkeit und Bildung/Qualifikation abhängig; typische Dreiteilung in (Erst-) Ausbildung, Erwerbsleben mit Karriere und folgendem Ruhestand; Wissen hat lange Halbwertszeit	Verantwortlichkeit liegt beim Individuum mit subjektiven (wertgetriebenen) Karriereerfolgskriterien; reduzierte Karrieremöglichkeiten; vermehrt heterogene Karrierewege in Abhängigkeit vom Erfahrungswissen der Person; Seniorität mit hohem Alter teilweise problematisch; starke Parallelisierung von Erwerbsleben und Weiterbildung (lebenslanges Lernen) wegen Veralterung von Wissen
<i>psychologischer Vertrag</i>	nicht zeitgebundener relationaler Vertrag mit Loyalität gegenüber dem Sozialpartner, wegen der Gewährung von Arbeitsplatzsicherheit führte dies häufig zu (lebens-) langer Betriebszugehörigkeit bei starker Identifikation der Arbeitnehmer mit der Organisation	auflösende Abhängigkeit ergibt sich aus dem transaktionalen, unternehmensunabhängigen Vertrag mit Austausch von Leistung gegen kontinuierliches Lernen und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bei kurz-/mittelfristiger Beschäftigungsdauer aufgrund der spezifischen Fähigkeiten für besondere Aufgaben/Projekte
<i>Verlauf</i>	geordnet; planbar; vorgegebene Karrierepfade; stabile Sequenz zusammenhängender Tätigkeiten und Positionen; aufwärtsbewegend	diskontinuierlich; häufig unplanbar; latente Mobilität zwischen und innerhalb der Organisation ohne festgelegte Karrierepfade, auch Seit- und Abwärtsbewegungen möglich
<i>sinngebende Bedeutung</i>	Prestige erlangen; Statusorientierung; Verdienst im Vordergrund; hartes Arbeiten und Verzicht auf Freizeit kennzeichnet überragenden Stellenwert der Arbeit	Selbstverwirklichung; Unabhängigkeit; Übereinstimmung von Lebens- und Karriereplanung (Ausgeglichenheit zwischen Arbeit/Beruf/Privatleben, Gesundheitserhalt etc.)
<i>fördernde Organisationen</i>	Staat; Politik; Behörde; öffentlicher Dienst; Gewerkschaft; Verband; wirtschaftlicher Betrieb (KMU, Tochtergesellschaft, Konzernstammhaus)	wie bei der traditionellen Karriere, aber vermehrt auch in Vereinen, Non-Government-Organisationen und/oder der Selbstständigkeit
<i>Einflussbereich</i>	Positionseinfluss früher eher lokal innerhalb der Organisation national begrenzt	häufiger hybrid (also vernetzt und virtuell) mit internationaler Verantwortung in globalem Kontext
<i>Laufbahnformen</i>	Unternehmer- und Führungslaufbahn haben besonderen Stellenwert	ebenfalls Anerkennung der Fach-, Projekt- und Gremienlaufbahn
<i>Beschäftigungsformen</i>	sehr lange Beschäftigungsverhältnisse; bei einem Stellenwechsel zählen die Erfahrungen aus unbefristeter Festanstellung ohne Unterbrechungen (wegen Erwerbslosigkeit)	fast Gleichwertigkeit der Anerkennung des Erfahrungsgewinns aus befristeten oder freiberuflichen Tätigkeiten und beruflichen Auszeiten für Weiterbildungen etc.
<i>Notwendige Fähigkeiten bzw. Kompetenzen</i>	die Organisation plant die Karriere, dafür muss der Beruf performant ausgeführt werden; Qualifikationen sind wichtig	proaktive Karrieresteuerung durch (Selbst-) Bewusstsein über Identität, Kompetenz etc., mit Beobachtungs-, Selbstreflexions-, Anpassungs- und Lernfähigkeit in einer kontingenten Umwelt sowie Optimismus

Tabelle 3-1 Vergleich unterschiedlicher Karriereformen

Auf der einen Seite ist diese geänderte Sichtweise auf Karrieren und die Entwicklung alternativer Laufbahnmodelle dahingehend positiv, dass einem viel größeren Kreis von Menschen – also nicht mehr nur spezieller elitärer Gruppen⁷⁴ gegenüber – eine höhere Akzeptanz entgegengebracht wird und neue Wege offenstehen. Gerade auch deshalb, da zurzeit, die Wertorientierung, der Ethos bzw. die Leistungsfähigkeit von Eliten häufig in Frage gestellt wird (MÜNKLER/BOHLENDER/STRAßENBERGER 2006, 11-21) und in Organisationen der Bedarf besteht, genügend Qualifikationsträger an das Unternehmen zu binden und vielfältige Karrieremöglichkeiten anzubieten.

Auf der anderen Seite hat die Subjektivierung der Sichtweise auf Karrieren weitreichende Konsequenzen und führt zu Besonderheiten, die zu berücksichtigen sind. Karriere ist ein soziales Phänomen, welches nicht nur alleine mit den Selektionen eines Individuums bzw. dem Angebot des Karriereträgers zusammenhängt (Wollen, Kennen von Karriereoptionen, Können und Wagen einer Veränderung durch die Person können gegeben sein), sondern muss gleichfalls durch die Fremdselektion anderer, die über den bisherigen Karriereverlauf urteilen bzw. über zukünftig mögliche Optionen entscheiden (Zutrauen, Dürfen), angenommen werden. CORSI (1993, 256-257) stellt hierzu fest:

Da die Karriere kontingent ist, wird jedes Ereignis nur aufgrund der Hinweise bewertet, die es aufgibt, was in der Zukunft erwartet werden kann. Die relevante Unterscheidung ist die von Positiv und Negativ und die Bedeutung der Ereignisse für die Karriere hängt damit zusammen, in welche Richtung die Karriere sich bewegt. Nicht alles, was im Leben einer Person geschieht, wirkt an der Bildung der Karriere mit, sondern nur diejenigen Momente, die dem Lauf der Ereignisse eine (negative oder positive) Richtung geben. Die Karriere macht ein Ego für ein Alter Ego beobachtbar, und das vor allem in der Zeitdimension⁷⁵. In bezug [sic!] auf eine Karriere ist es möglich, Erwartungen gegenüber anderen auszubilden, und diese Erwartungen tragen dazu bei, die soziale Identität der Person auszubilden. In der modernen Gesellschaft ist die Karriere eines der wichtigsten Mittel, sich der Beobachtung anderer auszusetzen und so als Kommunikationspartner zu fungieren.

⁷⁴ Eine Diskussion über den Elitebegriff und die Elitetheorien ist nicht zielführend, wird aber z. B. in MÜNKLER/STRAßENBERGER/BOHLENDER (2006) oder RUST (2005) vertieft. Als *Elite* wird eine Gruppe von Menschen mit Vorbildfunktion bzw. überdurchschnittlichen Werten, Leistungen und Kompetenzen in herausgehobener Stellung von Organisationen in Wirtschaft, Politik und Kultur angesehen. Trotz der besonderen Situation von Führungskräften (z. B. CIO) in Organisationen impliziert dies aber nicht, dass davon alle Personen als Elite anzusehen sind. Folgt man RUST (2005, 89 ff.) oder HARTMANN (2004), so wird sehr kritisch diskutiert, ob persönliche Dispositionen (Begabungen, Anlagen, Talente) oder milieuspezifischer Habitus (Umgangsformen, Bildung, Klassenzugehörigkeit/Status) als „ausschlaggebendes Selektionskriterium zu einer bestimmten sozialen Schicht“ (hier Manager) gelten. Eine große Zahl von Forschern folgt der Annahme, dass Arbeitserfahrungen, Herausforderungen, gute Gelegenheiten, Erziehung, Rollenvorbilder und Mentoren entscheidend für die Ausprägung von Führungsqualitäten sind (RUST 2005, 95).

⁷⁵ Detaillierter gehen GUNZ/PEIPERL/TZABBAR (2007, 9-10) darauf ein.

3.1.3 Konsequenzen aus Karriere und Scheitern

Erfolg, Macht, Reichtum und Glück von karrieremachenden Menschen kommen in den seltensten Fällen von selbst, sondern sie setzen gewisse Persönlichkeiten, Chancen, Zielsetzungen und Vorgehensweisen voraus, die kritisch gesehen werden können. Diese teilweise negative Belegung des Karriere-Begriffs findet sich dann wieder, wenn vom *Karrieristen* (synonym: Karrieremacher) gesprochen wird. Dies sind jene Personen, die etwas nur wegen der Karriere machen oder ihre Ziele ohne Rücksichtnahme auf andere verfolgen, nur weil sie einen höheren Status oder mehr Macht als andere erhalten wollen. Oftmals sind diese auf der Suche nach „Taktiken und Techniken, um die eigene Machtposition auszubauen, an anderen schnell vorbeizuziehen und ohne Rücksicht auf die Folgen im gemeinschaftlichen Miteinander ihre eigenen Interessen durchzusetzen“ (KUNZ 2005, 11-12). Die damit verbundene Gefahr liegt darin, „dass für die Mitarbeiter die Laufbahn wichtiger ist als die jeweils ausgeübte Aufgabe und sie sich daher stärker am Weg als an der jeweils aktuellen Position im Unternehmen orientieren“ (ANDRESEN 2006, 416). Möglicherweise motiviert auch die Kalkulation, dass Karriereaussichten zum Verbleiben in der Organisation anregen, da man bei einem Wechsel des Arbeitgebers neu starten muss“ (LUHMANN 2000, 102).

LUHMANN (2000, 102) gewinnt der Karriereorientierung aber gleichfalls etwas Gutes ab, da sie, als stabiles Moment der Kontingenz einer strukturellen Kopplung zwischen Individuum und Organisation die Form gibt. Gerade deshalb wird für die Beteiligten die Entscheidungskontingenz erträglich und nutzbar.

Man geht dann von flexiblen Personen aus, die sich *nicht* mit bestimmten Ideen, Zielen, Projekten, Reformvorhaben identifizieren, sondern nur mit ihrer eigenen Karriere; das heißt von Personen, die alle möglichen Wechselfälle als Mitglieder von Organisationen überdauern werden; von Personen, denen eine Identifikation mit bestimmten Projekten nur zugeschrieben wird mit dem Ziel, sie in ihrer Karriere zu fördern bzw. auszuschießen (ebd.).

Ungeachtet der zu erwartenden Tendenz einer 'Erfolgsrhetorik', also das eigene Handeln und die erzielten Erfolge in ein besonders gutes Licht zu rücken, ist diese

Sicht auf eine Karriere immer nur eine 'Seite der Medaille'⁷⁶. Eine grundsätzliche Erfolgsorientierung ohne Berücksichtigung von *Scheitern* – als Fehlschlagen eines Vorhabens in einem gewissen Stadium der Karriere – ist in Frage zu stellen und die Aufmerksamkeit auch auf Fehler und Scheitern zu richten. Generell schließt Erfolg das Scheitern nicht aus, sondern vielmehr ein (GEBAUER/GROTH/SIMON 2004). Oder anders ausgedrückt: „Erfolg ist immer nur aufgeschobenes Scheitern im Wettlauf mit Misserfolg“ (Zitat von Peter SLOTERDIJK auf dem 2. Kongress „X-Organisation“, Berlin 2007). Da die Zukunft nicht vorhersehbar ist, ist die Orientierung an der Vergangenheit bedingt hilfreich und ein Experimentieren mit dem Risiko des Scheiterns bzw. der Möglichkeit des Erfahrungsgewinns notwendig. Nichtsdestoweniger darf das 'Negative' einer Biografie nicht vergessen werden, „weil auch schlecht bewertete Ereignisse das beeinflussen und begrenzen, was weiterhin geschehen kann. Auch diese negative Tendenz muss in den Begriff eingeschlossen werden“ (CORSI 1993, 255). Gerade wer Fehler macht und scheitert, handelt sich schnell Karrierenachteile ein. Auf dem Weg zum Erfolg kann immer ein Scheitern vorkommen. Es stellt aber die Voraussetzung für ein Lernen aus Fehlern dar. Denn wer immer alles richtig macht, bleibt im schlechtesten Fall lernbehindert, weil er möglicherweise nur altes Wissen bestätigt, aber kein neues gewinnt. Ein hartnäckiges Auseinandersetzen mit den Ursachen von Scheitern findet selten statt, bildet aber die Voraussetzung für organisationales und individuelles Lernen. Diese wertvolle Erfahrung aus Scheiternserlebnissen und Fehlern darf nicht ungenutzt bleiben. Als problematisch stellt sich ein häufig in der Praxis gezeigtes Verhalten heraus, bei dem die Ursachen von Scheitern hauptsächlich an einzelnen Personen (i. d. R. der verantwortlichen Führungskraft) festgemacht werden. Diese haben dann die Konsequenzen zu tragen, deren Bandbreite von Karrierenachteilen, gestrichenen Prämien bis hin zur Entlassung reicht (GEBAUER/GROTH/SIMON 2004; WEICK/SUTCLIFFE 2003).

Unter dem Einfluss eines erwartungsgetriebenen Beobachtungsprozesses ist Erfolg und Misserfolg immer das Ergebnis einer Bewertung bzw. Differenzierung des Be-

⁷⁶ Hinzufügend sei noch erwähnt, dass es generell wegen hoher Arbeitsbelastung zu Überforderung (Stress) inkl. psychischer bzw. physischer Auswirkungen oder Demotivation – bis hin zum Burn-out – kommen kann. Nicht zu vergessen sind die 'Workaholics' die eine starke Unausgeglichenheit der Work-Life-Balance leben. Je nach Persönlichkeitseigenschaften kann es aber für einige Personen auch zu einem positiven Flow-Erlebnis führen (GRAUPNER 2001, 7; SEMMER/UDRIS 2007).

obachters mit seinen individuellen Entscheidungskriterien und Erwartungen. Ein Ereignis wird erst deswegen zum Scheitern, indem es entsprechend beobachtet, erklärt und bewertet wird. Infolgedessen werden Ereignisse, Handlungen, Eigenschaften usw. als 'Figuren' vor einem bestimmten Grund konstruiert und auf dieser Basis wird die Attribution, also eine Ursachen-, Verantwortungs- und Schuldzuschreibung, vorgenommen (Six 1997, 122).

Dieser Sachverhalt wirft einige Fragen auf: Denn was sind die kurz- bzw. langfristigen Merkmale des Erfolgs und ihre Ursachen? Wem lässt sich der Erfolg zuschreiben? Ändern sich die Erfolgsmerkmale über den Zeitverlauf und sind sie beeinflussbar? Wie nehmen der Kontext mit den darin getroffenen Entscheidungen und die Kultur Einfluss auf den Erfolgsmaßstab? Welche persönlichen Eigenschaften (Verhaltensweisen, Kompetenzen etc.) werden als erfolgreich bezeichnet? Vor allem aber, um wessen Erfolg handelt es sich, sodass dieser einer speziellen Person zugerechnet werden kann? Und sind außerdem die Kriterien der Bewertung für alle am Prozess Beteiligten dieselben oder bestehen möglicherweise Diskrepanzen (SIMON 2007b, 123-125)? Dabei kann – z. B. bei der Klärung von Schuld und Verantwortung – Dissens darüber entstehen, ob ein Ich die Zurechnung von Selektionen übernimmt, die ihm als ein Du zugeordnet werden. Gerade die Zurechnung auf das System oder die Umwelt spielt eine Rolle, ob man sich einer Gegebenheit ausgesetzt fühlt und sich nur verhält oder aktiv in der Lage ist, diese zu beeinflussen und damit handlungs- bzw. schuldfähig ist (AMELN 2004, 116; LUHMANN 1987, 126). Bezogen auf die Karriere einer Person sind diese Faktoren daher nicht nur einmalig zu klären, sondern kontinuierlich, entsprechend dem Kontext, zu evaluieren und möglicherweise temporal anzupassen. SIMON (2005, 12) konstatiert dazu: „Erfolg und Scheitern im Leben hängt stets davon ab, dass man weiß, an welchem Spiel man gerade beteiligt ist. Erst wenn die Fragen, welche 'Spiele' wann und wo nach welchen Regeln gespielt werden, beantwortet sind, lassen sich Rezepte für Erfolg (oder Scheitern) bewusst anwenden.“ Dabei kommt der Beobachtungs-, Selbstreflexions-, Anpassungs- und Lernfähigkeit einer Person, nicht nur im Erfolgsfall, sondern gerade im Falle eines Scheiterns, ein ganz besonderer Stellenwert zu. Des Weiteren birgt der persönliche Umgang mit dem Scheitern (Stichwort: Resilienz) eine – hier nicht weiter vertiefte – Herausforderung.

Wird diese Sichtweise als Ausgangspunkt genommen, so genügt es nicht, mittels eines objektivierenden, eignungsdiagnostischen Testverfahrens die individuellen Interessen oder Persönlichkeitsmerkmale einmalig zu identifizieren. Vielmehr liegt – nach SAVICKAS (1993, 14) – die Herausforderung auf der autobiografischen Konstruktion des Werdegangs und die individuelle Definition eines sinnvollen Entwicklungsweges. Gefordert ist daher ein konstruktivistisch geprägtes Verständnis, welches die Belange der Individuen in den Mittelpunkt stellt und die Lösung gemeinsam mit ihnen erarbeitet. Gerade auch deshalb, weil, wie BROWN/KIRPAL/RAUNER (2007b, 1) anmerken, Handlungserfolg nicht nur von Kompetenzen und Aus-/Weiterbildung abhängt, sondern mit der Identifikation und dem Commitment zur Arbeit bzw. Organisation, also mit der Wirkung des psychologischen Vertrags, zu tun hat.

3.1.4 Die Bedeutung von Karriere für Menschen und Organisationen

Unabhängig davon, wie die Karriere zu einem gewissen Zeitpunkt gestaltet wird, ist in der westlichen Welt für den erwachsenen Menschen Arbeit und Karriere eine bedeutsame Herausforderung. Mehr noch, sie hat für viele zentralen Stellenwert, vermittelt Sinn und ermöglicht eine soziale Definition in Bezug zum individuellen Umfeld. Mit Hilfe einer Arbeitsposition und der Karriere ist es möglich, Erwartungen gegenüber anderen auszubilden und sie tragen dazu bei, die soziale Identität der Person aus ihrer Rolle in der Arbeit zu prägen. Karriere bildet eine Voraussetzung für die Entwicklung einer Identität und nimmt wegen ihrer Priorität und der notwendigen Entscheidungen starken Einfluss auf unser Leben. Fällt diese, wegen einer ausgesprochenen Kündigung, weg oder wird die begrenzte Einflussmöglichkeit auf die eigene Karriere erkannt, dann macht sich häufig ein Gefühl der Hilflosigkeit und Unsicherheit breit (BILLETT 2006b, 7; BILLETT 2007, 187; GILDEMEISTER/ROBERT 1987, 217 ff.; IBARRA 2003, 34 f.). Zugleich ist Karriere in der modernen Gesellschaft im westlichen Kulturkreis eines der wichtigsten Mittel, sich der Beobachtung anderer auszusetzen und so als Kommunikationspartner zu fungieren (CORSI 1993, 256-257). Vor allem verbindet sie die Erwartungen von biografischen Interessen nach beruflichem Aufstieg bzw. Statuserhalt einer Person mit denen der Organisation an diese Person. Für eine Person wird Karriere dann zum Mittel einer öffentlichen Symbolisierung als Individuum oder Mitglied einer Gruppe mit ihren sozialen und ökonomischen Eigenschaften

bzw. Werten. In verständlichen Ausdrücken muss gesagt werden können, wer man ist und wie weit man es gebracht hat. Die mögliche Beschreibung geht über die ökonomische Situation mittels dem Gehalt, den Titel bzw. Status des Berufsbildes, die Qualifikationen, aber auch das Ansehen bzw. die gesellschaftliche Stellung auf Grundlage der Reputation im Beruf. Menschen erzählen dies als Bedürfnis nach Nähe in Gesprächen über ihre individuelle Lebensgeschichte. Die Biographie wird dann zum Ausdruck eines Sozialisierungsprozesses, in dem ein Austausch zwischen der Innen- (z. B. wie ich bin) und Außenwelt (z. B. wie dies mitgeteilt wird) statt (ERPENBECK/HEYSE 1999, 81-86). Aus diesem Grunde leistet die Karriere einen Beitrag zur Selbst-Entwicklung und zur Festigung einer Identität, die man auch Unbeteiligten vorzeigen kann (LUHMANN 2000, 107). Also genau jene Merkmale herauszubilden, die notwendig sind, eine Unterscheidung zwischen Menschen hinsichtlich ihrer Art des Verhaltens, Denkens und Erlebens zu treffen. Diese Außenwahrnehmung der Attribute einer Person von Dritten entspricht der *Fremdselektion* mit dem *Fremdbild* als Beschreibung einer Position im sozialen Kontext, in Bezug auf die Rolle des Berufs, und über eine Person als Mitglied einer (Berufs-) Gruppe oder Organisation (RAUNER/GROTE 2007, 151). In der Vergangenheit waren Organisationen durch entsprechende Karrieresystematiken noch in der Lage, die Rolle als Identitätskreator zu übernehmen. Bei den postmodernen Karriereformen mit der typischen losen Kopplung zwischen den Sozialpartnern nimmt der Einfluss ab und die Berufsidentität rückt stärker in den Vordergrund. Identitätsaussagen von Personen im westlichen Kulturkreis drehen sich dann stärker um die Berufskarriere ('Ich bin CIO, Projektleiter o. ä.') als um die Organisation ('Ich mache Karriere bei der Firma XYZ') (BARUCH/COHEN 2007, 241). Dementsprechend ist im Folgenden zu klären, wie sich Identität entwickelt und was genau darunter zu verstehen ist.

3.1.5 *Identitätsentwicklung als Folge von Arbeit und Karriere*

Nicht nur die Menschen interessieren sich für den Kern ihrer Eigenschaften, die ihre Persönlichkeit ausmachen, sondern genauso die Wissenschaft. Zentrales Thema der Karriereforschung ist das mehrdimensionale, bereichs- und situationsspezifische Konstrukt der *Identität* von Menschen, die sich typische Identitätsfragen stellen, wie: Wer bin ich? Wie grenze ich mich von anderen ab? Wem will ich ähnlich sein? Was will ich? Was bewegt mich emotional? Worin möchte ich meine Wünsche selbstverwirklichen? Welche (Miss-) Erfolge habe ich bewältigt? Wie sollte ich (nicht) sein? Wie gestalte ich meine Rolle und Beziehungen in sozialen Netzwerken? Bin ich ein ehrlicher Mensch? Bin ich bereit meinen Status Quo in Frage zu stellen und mein Leben zu ändern? Welche bewussten Defizite, Motive, Persönlichkeitseigenschaften und Fähigkeiten habe ich? Wie bereitet mich Lernen in meinem spezifischen Kontext für eine mögliche Zukunft vor? Bin ich in der Lage, die Situation mit meinen Wünschen und Planungen zu beeinflussen? Wie gehe ich dabei mit meinen Gefühlen um? Wie wertschätze ich mich und meine Situation als Mensch? Warum verhalte ich mich in bestimmten Situationen (un-) geschickt?

Im Vordergrund steht dann die lebenslange Suche und die Antworten auf die innere Überzeugung von dem, wer man ist und was seine (zukünftig zu bewältigenden) Aufgaben im Leben sind. Beruf und Karriere wirken sich aber immer nur auf einen Teil der persönlichen Identität aus, welche ferner von dem Kulturkreis, religiösem Glauben, der Sexualität, die politische Einstellung und ethischer Orientierung geprägt wird. Erfahrungen der Lebensgeschichte werden natürlich nicht nur unmittelbar in erlebten beruflichen Erfolgen oder Misserfolgen gemacht, sondern in der Freizeit oder mit der Familie. Gleichfalls kann eine Person im Vergleich zwischen Berufs- und Privatleben sehr unterschiedlich sein, da die unterschiedlichen Rollen ein breites Spektrum an Verhaltensalternativen ermöglichen⁷⁷. Der Fokus der folgenden Betrachtung liegt auf der beruflichen Identität mit der Gesamtheit aller von einer Person gelebten Rollen und ihrem individuellen Stellenwert.

⁷⁷ Abhängig von den anwesenden Personen kann jemand ganz anders erscheinen. Zum einen kann dies in der privaten Rolle der fürsorgliche Familienvater sein, zum anderen der 'knallharte Hund', der als Sanierer oder autoritäre Führungskraft in der beruflichen Rolle auftritt.

Der Begriff der Identität ist interdisziplinär verankert und hat eine lange Tradition bezüglich Forschern wie z. B. ERIKSON, GOFFMAN, MARCIA, MEAD aber auch FREUD und HABERMAS. Nach FREY/HAÜßER (1987b, 3) existiert aber keine allgemeingültige Definition, sondern eher eine Begriffsverwirrung, sodass zunächst zu klären ist, was einzelne Disziplinen darunter verstehen.

In der Soziologie wird damit die Kennzeichnung spezifischer Rollen eines Individuums erschlossen und zielt auf die *öffentliche, soziale Identität* einer Person. Sie fußt aus einer *Fremdselektion* mit der Attribution von außen zugeschriebener Merkmalskomplexe und führt in der speziellen beruflichen Rolle zu normativen Erwartungshaltungen von anderen über die Leistungsfähigkeit und dem zu zeigenden Verhalten an die Person. Demzufolge hilft die soziale Identität bei der Identifikation einer Person mit ihren Eigenschaften bzw. Werten sowie der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe. Identität besteht immer auf unterschiedlichen Ebenen, die des Individuums mit der Selbstidentität, aber auch auf der Ebene der sozialen Gruppe, wie Team-, Organisations-, Berufs-, Gruppen- und Nationalidentität. Die vorherrschende Kultur und der Zeitgeist nimmt Einfluss auf die Ausgestaltung der Erwartungshaltung. Auf diese Weise bildet eine Rolle die Grundlage für den Teil des Selbstkonzeptes einer Person, der dem Wissen um die Mitgliedschaft (*Ingroup*) in einer sozialen Gruppe entstammt, zusammen mit dem Wert und der emotionalen Bedeutung, die mit dieser Mitgliedschaft und der Differenzierung zu anderen wahrgenommenen Gruppen (*Outgroups*) verbunden sind. Dies zeigt sich im *Commitment* und der *Identifikation* wegen des Gefühls einer Zugehörigkeit gegenüber der Gruppe oder Organisation⁷⁸. Ebenfalls beeinflusst es die Wahrnehmung von ähnlichen Eigenschaften und der gemeinsam getragenen Wirklichkeit mit anderen Gruppenmitgliedern und sichert damit das wechselseitige Verstehen. Der Mensch trägt nicht nur eine wirkliche Identität in sich, sondern viele Wahrheiten und rollenspezifische Identitäten, die nach außen hin ein

⁷⁸ Vollständigerweise ist anzumerken, dass in der Literatur zwischen 'Identifikation' als Terminus der Sozialpsychologie und 'Commitment' als Terminus der Organisationspsychologie unterschieden wird. Organisationales Commitment stellt dabei eine schwächere Form der Bindung dar, bei dem eine Person zwar loyal in seiner Position zur Organisation ist und dort verweilt, sich aber nicht mit dieser identifiziert. Diese Bindung ist das Ergebnis der Wirkung des psychologischen Vertrags. Die Person würde sich mittels einer besseren Bezahlung von einem Organisationswechsel überzeugen lassen, ohne psychisch einen Verlust zu empfinden. Als maßgeblicher Faktor beeinflusst dieser (a) bei negativer Identifikation eine Entscheidung für eine Kündigung oder (b) bei positiver Identifikation dem Zeigen von Performanz und freiwilligem Arbeitsengagement. Das dominierende Theoriemodell zur organisationalen Identifikation stellt die *Social Identity Theory* dar (BÖHM 2008, 29-48; BARUCH/COHEN 2007, 248-252).

schwer verständliches, teilweise widersprüchliches inneres Bild ergeben können. So vertritt eine postmoderne Sicht die Position, dass es kein einzelnes wahres Selbst geben kann. Das Ich ist fließend und ändert sich mit dem Wandel von Kulturen, Rollen und Kontexten. Jeder Versuch, den Kernbestand an Eigenschaften zu messen und Wahrheitskriterien – wie einzig richtig oder falsch – zu definieren, gilt als problematisch und hilft nur begrenzt weiter. Identitäten müssen viable, d. h. für einen Kontext passende, Handlungsweisen ermöglichen und unterstützen.

Die Psychologie erklärt damit das Selbstkonzept und zielt auf die *persönliche Identität* einer Person, welche das Ergebnis einer subjektiven Identitätserfahrung zur Selbstverortung in einem selbstreflektierenden Prozess ist. Kurz gesagt: Es ist das Bild sowie die Art und Weise, wie wir uns selbst wahrnehmen. Identität mit einem Ich-Bewusstsein entsteht aus der Reflexion über sich selbst und setzt sowohl Selbstreflexionsfähigkeit als auch Gegen- und Vergleichshorizonte mit einem Wissen um kontingente Handlungspraktiken voraus. Beeinflusst wird die persönliche Identität durch das Zusammenspiel biologischer, psychologischer, soziologischer und historischer Einwirkungen über die unterschiedlichen Entwicklungsstufen bzw. Lebensphasen des Menschen (vom Kind über das Erwachsensein ohne/mit Familie) mit den entsprechenden Lebenseinflüssen. Eine Einzigartigkeit resultiert aus der individuellen Biografie und ist von kulturellen, situativen und individuellen Faktoren abhängig. Das *Selbstkonzept* nimmt über das *Selbstbild*, das *Selbstwertgefühl* sowie die *Kontrollinstanz* Einfluss auf Denken, Fühlen und Handeln einer Person. Es bestimmt, wie sich eine Person in einem sozialen Kontext fühlt (z. B. Belastbarkeit, Erfolgszuversicht, Kompetenzüberzeugung, Kontrollverlust, Hilflosigkeit oder Stressempfinden), sich verhält (z. B. Motivation, Verhaltensflexibilität, Lern-, Risikobereitschaft und Problembewältigung) und nimmt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit mit der Selbstwirksamkeit. Identität hat somit eine kognitive Komponente in der situativen Selbstwahrnehmung, eine emotionale Komponente in der Selbstbewertung mit dem Selbstwertgefühl und eine motivationale Komponente in der Überzeugung, die Kontrolle über Situationen zu haben. Das Selbstkonzept eines Individuums bildet sich aus dem Zusammenwirken der sozialen sowie persönlichen Identität. Ambiguitäten und Ambivalenzen zwischen sozialer und persönlicher Identität können zu zeitweili-

gen Identitätsproblemen führen⁷⁹. Die persönliche Identität entwickelt sich aus dem relativen Vergleich⁸⁰ mit der individuellen Unterschiedlichkeit im Vergleich zu anderen Personen der Ingroup und anderen Outgroups, während die soziale Identität auf die geteilte Überzeugung und wahrgenommenen Gemeinsamkeiten mit einer positiven bzw. negativen Bewertung des Ausmaßes der Mitgliedschaft der Ingroup abzielt. Die aus der *Selbstselektion* konstruierte veränderliche Vorstellung im *Selbstbild* der Person aufgrund von Erfahrungen über sich selbst umfasst die Wahrnehmung identifizierbarer Attribute (= Geschlecht, Aussehen, Beruf, Beziehungen des sozialen Netzwerkes etc.), das Wissen über individuelle Persönlichkeitseigenschaften (= Sein, Wagen, Wollen, Können), gängige Verhaltensweisen bzw. Gewohnheiten sowie innere Prozesse mit Gefühlen und Stimmungen. Das Selbstbild ist daher immer umfangreicher und mit anderen Inhalten geprägt als das Fremdbild. Was aber an dieser Stelle bewusst noch nichts über die Genauigkeit der Wirklichkeitsabbildung aussagen soll. Das Selbstbild und -wertgefühl hat mit der Einstellung zu Herausforderungen, Risiken, Anstrengungen, Ausdauer, Zähigkeit, Optimismus sowie der Fähigkeit zur Selbsterkenntnis zu tun. Außerdem wirkt die *Kontrollüberzeugung* (synonym: Kontrollinstanz, englisch: *Locus of Control*), als Haltung und Bewusstsein einer Person, die eigene Lage beeinflussen und verändern zu können, auf die Selbststeuerung. Dies kann zwischen einer bipolaren Weltanschauung von selbstgesteuerter Allmachtsüberzeugung ('Ich kann mein Handeln kontrollieren und mein Entscheiden selbst bestimmen' oder 'Jeder ist seines Glückes Schmied') bis hin zur fremdbestimmten Ohnmachtsvorstellung ('Ich bin ein Opfer meiner Umstände' oder 'Ich bin hilflos den Zwängen meiner Umwelt in spezifischen Situationen ausgeliefert') ge-

⁷⁹ Falls aus der sozialen Rolle als Führungskraft heraus eine Sanierung mit Personalfreisetzung gefordert ist, die Person sich aber aufgrund ihres Selbstkonzeptes oder einer individuell unterschiedlichen Einstellung zum Sanierungsbedarf den notwendigen Mitarbeitergesprächen gegenüber (noch) nicht gewachsen fühlt oder in einen Wertekonflikt gerät. Außerdem können geänderte Anforderungen im Berufsbild zu persönlicher Unsicherheit führen, wenn sich Konflikte zwischen den unterschiedlichen Interessenslagen der gleichzeitig zu erfüllenden Rollen (Familie vs. Beruf) ergeben.

⁸⁰ Relevant wird dieser Sachverhalt im Vergleich von westlich orientierten Kulturen, die dazu neigen, bei einer unabhängigen Selbstsicht ihre Überlegenheit kraft individueller Abgrenzung gegenüber anderen zu übertreiben. Primär private Merkmale (Persönlichkeitseigenschaften, Verhaltensweisen, Einstellungen) beschreiben das Selbst. Während Menschen asiatischer Kulturen mit einer interdependenten Selbstsicht sich viel stärker im Netz wechselseitiger Abhängigkeiten sehen und ihre Gemeinsamkeiten hervorheben. Diese beschreiben ihre Identität primär mit auf die Gruppenzugehörigkeit bezogenen Merkmalen (ARONSON/WILSON/AKERT 2004, 153 f.; HANNOVER 1997, 47; WILSON 2007, 62 f./128).

hen⁸¹. Solche Ausprägungen können zu unterschiedlichen Zeitpunkten in unterschiedlichen Situationen variieren, aber es gibt auch extreme Persönlichkeiten, bei denen dies als eine generalisierte Einstellung wirkt. HOHNER (1987, 88 ff.) unterscheidet unterschiedliche Formen des subjektiven Kontrollkonzeptes. Bei einem für eine Selbststeuerung typischen *deterministisch-rigiden-internalen Grundmuster* sieht sich eine Person ausschließlich selbst als Ursache ihres Verhaltens. Jemand glaubt dann, dass sein Geschick und die Folgen seines Handelns von ihm selbst abhängen. Stärker fremdbestimmte Personen tendieren zu einem *deterministisch-external-rigiden Grundmuster*, bei denen Verhalten und Handeln ausschließlich von anderen Personen bzw. der Umwelt bestimmt wird. Alles wird von Glück, Schicksal, Gott, Zufall etc. bestimmt. Ein *interaktionistisch-flexibles Kontrollbewusstsein* entwickelt sich durch die Kontextsteuerung und Konsensualisierung im Handeln und Verhalten zwischen einer Person und ihrer Umwelt, was die Kenntnis faktisch gegebener Restriktionen und Handlungsspielräume voraussetzt. Handlungen finden dann in Abstimmung und Aushandlung mit der Umwelt statt (BARUCH/COHEN 2007, 247-251; BILLET 2006a, 25/67; BLUSTEIN ET AL. 2006; LUSTEIN/KENNA/MURPHY/WHITCAVITCH 2006, 713 ff.; BOHNSACK 2008, 38/65; BÖHM 2008, 33 ff.; DEUSINGER 1987, 258 ff.; FAME CONSORTIUM 2007, 17-20; FREY/HAUßER 1987b, 3/7/21; IBARRA 2003, 34; KRAHÉ 1987, 151 ff.; RAEDER/GROTE 2007, 149 ff.; VOGD 2005, 125 f.; VONDRACEK 2006, 371 ff.; WILSON 2007, 8/62/100/128/291 ff.). Bild 3-1 fasst dies zusammen.

⁸¹ In direktem Zusammenhang zum Selbstkonzept und sich gegenseitig beeinflussend steht die *Attributionstheorie*. Diese erklärt die Mechanismen der Ursachenzuschreibung, die dazu führen, dass im täglichen sozialen Leben oft ein zu einfaches Bild von der Welt gemacht wird. Ferner stellt sie, abhängig vom Selbstwert, eine Verbindung zwischen der Selbstbeurteilung und der Leistungsursache her. Ein Grund für fälschliche Ursachenzuschreibung ist die fehlende Zeit oder Kapazität, das Verhalten von Personen genau zu analysieren. Tendenziell werden dann bei Beobachtungen anderer Personen im Erfolgsfall die Faktoren aus der Umwelt in ihrer Bedeutung überschätzt, bei Misserfolg hingegen kommt es zu einer Überbewertung der Faktoren der handelnden Person. Genau umgekehrt ist es bei einer Beobachtung des eigenen Verhaltens. Im Erfolgsfall überschätzen wir unseren Beitrag, bei Misserfolg überschätzen wir die Einflüsse aus der Umwelt. Dieses menschliche Verhalten entspringt dem Wunsch, das Selbstbild ständig zu verbessern oder wenigstens verteidigen zu wollen. Zusätzlich besteht der Irrglaube, im täglichen Leben bei ungewöhnlichem und allgemein als nicht erwünscht angesehenen Verhalten daraus auf Motive schließen zu können. Für UNGER (2005, 94 f.) liegt die Ursache im Denken von Skripten. „Ein Skript ist ein Handlungsablauf, den wir schon oft erlebt haben. Wir sind ganz sicher, daß der Ablauf immer so und nicht anders abläuft. Wenn wir im wirklichen Leben einen Teil davon gesehen haben, so sind wir fest davon überzeugt, alles gesehen zu haben. So schließen wir in der Tat sehr schnell von Wirkung auf Ursachen, oft voreilig. Aus reiner Beobachtung im „wahren Leben“ können wir so nicht auf Ursachen schließen. Oft werden Beobachtungen im wahren Leben überinterpretiert.“

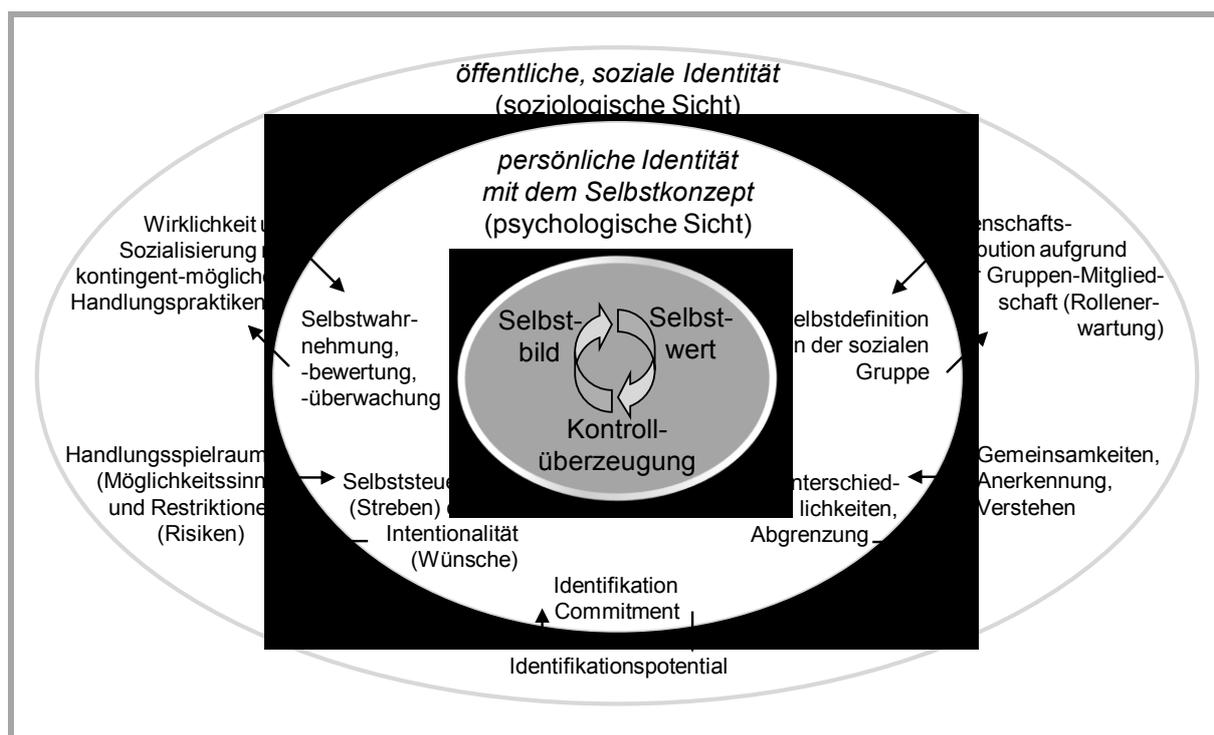


Bild 3-1 Mehrdimensionales Konstrukt der Identität und seine Wirkung

Für den weiteren Verlauf der Arbeit lässt sich aus der Identitätsdiskussion festhalten: Der handelnde CIO muss sich über seine eigene Identität im Klaren sein und reflektieren, inwieweit er in der Lage ist, sich den wandelnden Anforderungen⁸² aus der Rolle des Berufsbildes kontinuierlich anzupassen.

Was sich hier so einfach anhört, stellt sich nach dem Wissensstand der Sozialpsychologie und Kompetenzforschung als problematisches Unterfangen dar. Im Sinne von ARONSON/WILSON/AKERT (2004, 156/158) und WILSON (2007, 8/33/62/81/100/106/146) besteht für eine Selbstbeobachtung (synonym: *Introspektion*) nur ein indirekter und ein sehr begrenzter Zugang zu den eigenen kognitiven Prozessen mit unbewusst-impliziten Neigungen, Temperamenten, Eigenschaften, Zielsetzungen, Gefühlen und Motiven, die zu Urteilsverzerrungen führen. Selbsteinschätzungsfragebögen über Dispositionen und Motive lassen sich nicht nutzen, sondern Rückschlüsse sind nur aus dem eigenen Verhalten ableitbar. Dieser – aus der nach innen gerichteten, unregelmäßigen Selbstbeobachtung – begrenzten Zugangsproblematik sollen indi-

⁸² Der Einfluss der Globalisierung zeigt sich zugleich in der Ausformung einer Identität. Heutzutage nimmt die Wirkung aus einer vorgegebenen sozialen Rolle, welche sich aus dem Berufsbild ergibt, ab. Persönliche Werte und Emotionen erlangen bei der Identitätsbildung einen immer höheren Stellenwert (ARTHUR 2008, 169, zitiert ARNETT).

rekte Schlussfolgerungen über das eigene Verhalten mit seiner Wirkung auf andere Personen (Außenperspektive) oder psychometrische Tests sowie interpersonelle Vergleiche entgegen wirken⁸³. Ein als besonders relevant erachteter Grund⁸⁴ für die Wahrnehmungsverfälschung ist die Tendenz von Menschen, die Welt so zu sehen, wie sie am meisten Freude bereitet. Was WILSON als 'Wohlfühl-Kriterium' bezeichnet, dient der Aufrechterhaltung des seelischen Wohlempfindens (= Selbstwerterhaltung) und hängt von kultureller Prägung, Persönlichkeit und dem individuellen Maß an Selbstachtung, also dem Selbstkonzept, ab. Neue – möglicherweise widersprüchliche – kontextrelevante Informationen werden oft unbewusst entstellt, damit sie sich mit der vorgefassten Meinung verträgt. Bei dem Beharren auf einer in der Vergangenheit gefassten Meinung oder wegen Selbstüberschätzung wird stereotypes, nicht mehr zeitgemäßes oder für den Kontext nicht mehr viables Verhalten dann von dem Beobachter erster Ordnung nicht als falsch erkannt. Eine mangelhafte Selbsteinsicht und unbewusste Täuschungen über die eigene Identität können für die Karriereentwicklung problematisch werden. Ausdrücklich dann, wenn eine Person glaubt, neuen geforderten Handlungs- und Verhaltensweisen zu entsprechen, obwohl diese in Wirklichkeit nicht den Anforderungen genügt. Das stellt sich für den CIO als besonders relevant heraus, da ehemals gelerntes Wissen, habituelle Verhaltensweisen sowie standardisiertes Vorgehen regelmäßig hinfällig werden und sich der organisatorische Kontext ändern kann. Gleichwohl muss der CIO die Balance ('seinen Platz') zwischen Selbst- bzw. Fremdbild und konformen bzw. konsistenten Verhalten unter Berücksichtigung kontingenter Handlungspraktiken finden, welches zu Akzeptanz und Anerkennung führt. Mit der Entwicklung und Wahrnehmung der eigenen Identität gehen auch immer gewisse Herausforderungen einher, die mit dem Wunsch der Ein-

⁸³ Die Frage der Zugänglichkeit und Verfügbarkeit von Selbstkonstrukten wird ausführlich in HANNOVER (1997, 45-65) behandelt. Ein weiteres gängiges Mittel aus dem Bereich der Vorgesetztenbeurteilung ist ein 360°-Feedback, welches wegen der Fremdselektion aber nur bestimmte Teile wahrnehmen kann und hier unberücksichtigt bleibt.

⁸⁴ ARONSON (1994, 169-182) und ARONSON/WILSON/AKERT (2004, 148-184) zählen noch weitere auf: (a) *Attributionsfehler* führen zur Überschätzung der Wirkung individuell-dispositioneller Faktoren auf das Handeln im Situationskontext und (b) eine *Akteur-Beobachter-Verzerrung* beeinflusst die Bewertung des eigenen Handelns, welches als situativ veranlasst eingeschätzt wird. Wobei das Handeln einer fremd-beobachteten Person als persönlichkeitsgeprägt gilt. Das (c) *egozentrische Denken*, sich also selbst wichtiger als die Kontextereignisse zu nehmen und die Tendenz zur (d) *selbstwert-dienenden-Verzerrung* und damit die eigenen Erfolge als dispositionell verursacht, hingegen die eigenen Misserfolge situativ zu begründen, sind Faktoren einer trügerischen Selbstwahrnehmung.

zigartigkeit oder Zugehörigkeit zu einer Gruppe mitgeprägt werden. Das Selbstbild und die Kontrollüberzeugung sollte 'richtig' sein, also Bezug zur Realität oder, konstruktivistisch gesprochen, zur Wirklichkeit haben. Gerade deshalb, weil die möglichen Anforderungen und Eigenschaften einem Wandel unterliegen und nicht unbedingt stabil sein müssen. Die einzelnen subjektiv bewerteten Attribute sollten – anlehnend an die Attributionstheorie – zudem konsistent, d. h. vorhanden, relevant, authentisch und widerspruchsfrei sein.

Die Frage, ob und wie Individuen ihre eigene Identität bzw. Persönlichkeit verändern bzw. die alte 'vergessen' können, um neue berufliche Wege zu gehen, ist eine zentrale Forschungsfragestellung (PATTON/MCMAHON 2006a, 103)⁸⁵. Ältere Karrieretheorien gehen entweder von einer (a) lebenslang festen Identität (z. B. HOLLAND's Trait-Factor/Kongruenz-Theorie) oder (b) innerhalb der Stufen verschiedener Lebensphasen mit dem Erreichen des Erwachsenenalters von einer fixierten Identität (z. B. SUPER's Life-Span/Life-Space Theorie) aus. IBBARA (2003, 39) spricht vom Mythos einer „sicheren bzw. festen Identität“ in Bezug zur Persönlichkeit. Dies stellt eine zeitgemäße und den postmodernen Gegebenheiten entsprechende Sichtweise dar. Eine Identität verändert sich im Laufe der beruflichen Tätigkeit und wird durch die Entwicklungen postmoderner Karrieren und wegen widersprüchlicher Einflüsse der komplexen Welt, der Brüchigkeit und Ziellosigkeit von Lebensentwürfen wieder zum Thema. Veränderungen in der Form von Karrieren, also von der traditionellen hin zur postmodernen Karriere, führen dazu, dass sich das Selbstbild von Menschen im Erwachsenenalter in einem sprunghaft-diskreten Prozess ändern kann (ebd., 1-19) und nicht mehr, wie bisher in klassischen Identitätstheorien angenommen, sich in der Jugend einer Person entwickelt und dann lebenslang gegeben ist (RAEDER/GROTE 2006, 337). Sich neu zu definieren und zu orientieren wird normal. Jeder wird, auf die unterschiedlichste Art und Weise, zum Agenten seiner selbstverantwortlichen Entwicklung. Die personenindividuelle Berufsidentität verändert sich dynamisch in einem zirkulären sozialen Prozess an der Schnittstelle zwischen persönlichen Dispositionen

⁸⁵ ROTH (2003, 411) stellt hierzu fest: zu 40-50 % ist die Persönlichkeit genetisch, zu 30-40 % durch Prägungs- und Erlebnisprozesse im Alter bis fünf Jahre und nur zu 20-30 % aufgrund von späteren Erlebnissen, Erziehung und Ausbildung determiniert. Daher ist die Persönlichkeit und die daraus resultierende Identität zumindest nicht leicht zu verändern. „Allgemein scheint zu gelten, dass eine Person in ihrer Persönlichkeit eher «ausreift», als dass sie sich aufgrund von Umwelterfahrungen in ihrem Kern verändert, und dass sie sich eher die Umwelt sucht (bzw. einrichtet), die zu ihr emotional passt, als dass sie sich an die Umwelt anpasst.“

und den Kontextgegebenheiten des Berufs bzw. Arbeitsplatzes und deren Bedeutung hängt vom Fokus der Aufmerksamkeit je nach Lebensphase, Zielsetzung und Situation ab. Daher sind Identitätszustände nicht mehr an ein Lebensalter gebunden, werden mehrfach durchlaufen und in unterschiedlichen Lebensbereichen sind parallel unterschiedliche Identitätszustände möglich (AMELN 2004, 91; ARTHUR/HALL/LAWRENCE 1989b, 8; BARLEY 1989, 41-60; BROWN/KIRPAL/RAUNER 2007b, S. 1-12; FAME CONSORTIUM 2007, 13-44; IBARRA 2003, 1-19; KIRPAL/BROWN 2007, 211/215/216; LUHMANN 2005, 15-30; MIEG 2006, 343-350; RAEDER/GROTE 2006, 337-342; RAEDER/GROTE 2007, 147-182; VONDRACEK 2006, 371-374). Forschungsergebnisse belegen, dass eine hohe individuelle Flexibilität nicht unbedingt eine erfolgreiche Karriere fördert. Flexible Menschen sind besser in der Lage, die Kompetenzen zur persönlichen Zielerreichung zu entwickeln. Überidentifikation kann dagegen zu Problemen führen, da der beruflichen Tätigkeit ein zu hoher Stellenwert eingeräumt wird und Aspekte der Work-Life-Balance außeracht geraten. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass Personen nicht willens sind, sich den neuen Anforderungen nach z. B. Fusionen oder Restrukturierungen in ihrem Arbeitsbereich anzupassen (RAUNER/GROTE 2007, 149).

3.2 Historische Karrieretheorien und Karriereentwicklung

Nach dieser Klärung des Identitätsbegriffs mit seinen Interdependenzen zu Beruf und Karriere, werden im Folgenden die Besonderheiten der damit in Beziehung stehenden Theorien erläutert. Die bisherigen Beschreibungen und Abgrenzungen helfen nicht weiter, um zu erklären, welche allgemeinen Faktoren Einfluss nehmen, wie Personen wahrnehmen, handeln, lernen und ihre Laufbahn fortentwickeln. Aus diesem Grunde wird im weiteren Abschnitt eine kurze Einführung in die Entwicklungslinien der relevanten Erklärungsmodelle und eine Definition des Begriffs der Karriereentwicklung gegeben. Dies alles stellt einen Bereich der Humanwissenschaft dar, der mittels der Erforschung des Entscheidungs- und Lernverhaltens bei der Berufswahl sowie der Karriereentwicklung sehr viele Erkenntnisse hervorgebracht hat.

3.2.1 *Abgrenzung der Karrieretheorien von Karriereentwicklung*

Karrieretheorien werden im Folgenden als wissenschaftliche Erklärungsansätze über Karrierephänomene verstanden, die sowohl auf das Individuum, als auch auf soziale Gruppen, Organisationen oder die Gesellschaft zielen. Bei der Betrachtung aus einer Individuumsperspektive werden z. B. die Übereinstimmung von Persönlichkeitseigenschaften mit den Berufsanforderungen, die subjektive Sinnggebung von Berufswahl- und Karriereentscheidungen sowie die kontinuierlichen Prozesse und Stufen der Lebensentwicklung erklärt. Aspekte sozialer Gruppen finden sich in der Diskussion über Karrieren von Frauen, unterschiedlicher Rassen oder spezieller Minderheiten, wie Homosexuelle oder Behinderte. Aus Sicht der Organisation stehen z. B. Karrieresystematiken mit Nachfolgeplanungen und die organisatorische Karriereentwicklung im Vordergrund. Die Auswirkungen der postmodernen Karriereformen und ihre kulturellen Unterschiede haben für eine gesellschaftliche Betrachtungsweise einen wesentlichen Stellenwert (ARTHUR/HALL/LAWRENCE 1989, 9; BARUCH 2004, 3/11/123/135; PATTON/McMAHON 2006a, 3-18).

Unter *Karriereentwicklung* wird die Gesamtheit an Konstellationen von psychologischen, soziologischen, physischen, ökonomischen und zufälligen Faktoren, Entscheidungen sowie (Lern-) Prozessen, die eine individuelle Karriere über die gesamte Lebenszeit beeinflussen, verstanden. Insbesondere wird genauso die *Persönlichkeitsentwicklung* des Menschen als Ganzes mit den Interaktionen, Veränderungen, Restriktionen und Umständen seines relevanten Umfelds, also auch der Eltern, Partner, Familie, Kinder und nicht nur die Berufskarriere, betrachtet. Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung sind demnach immer gemeinschaftlich zu berücksichtigen (PATTON/McMAHON 2006a, 6 f.).

3.2.2 *Inhalts-, Prozess- und gemischte Karrieretheorien*

Folgt man MOORE/GUNZ/HALL (2007, 39-45), dann lässt sich der Diskurs über die Inhalte der Karrieretheorien in vier verschiedene Kernthemen aufteilen: (a) die Selbstverantwortlichkeit der Karriereentwicklung von Individuen versus Fremdsteuerung, (b) die Prozesssicht der individuellen Karriereentwicklung mithilfe von *Prozess- und Entwicklungstheorien* versus die Passung von Eigenschaften zwischen Person und Beruf durch komplementäre *Inhaltstheorien mit einem Eigenschaftsansatz*, (c) der

Nutzen von Karrieren für das Individuum versus dem für die Organisation oder die Gesellschaft und (d) die Karriere als gesellschaftliches Phänomen bestimmter sozialer Gruppen versus die Einzigartigkeit der individuellen Lebensgeschichte.

Die Sichten auf Karrieren und die Schwerpunkte des Forschungsinteresses haben sich in den letzten Jahren verändert. Ein kurzer Blick auf die geschichtliche Entwicklung innerhalb der einzelnen Disziplinen stellt dies recht anschaulich heraus⁸⁶. Speziell im Bereich der Management- und Organisationsforschung wurde das Thema Karriere erstmalig in den frühen siebziger Jahren (1970-1979) von Douglas T. HALL, Edgar SCHEIN bzw. John VAN MAANEN diskutiert. Mitte der siebziger Jahre wurde von Douglas T. HALL (1976: *Careers in Organizations*), John VAN MAANEN (1977: *Organizational Careers*) und Edgar SCHEIN (1978/2006: *Career Dynamics/Anchors*) publiziert. In den Folgejahren der wissenschaftlichen Forschung standen später der Aushandlungsprozess bzw. das Zusammenspiel zwischen Individuum und Organisation und nicht etwa, wie anfangs, die Überlegungen über mögliche vorgegebene Karrierepfade, die zu absolvieren sind, im Vordergrund. So hat die Arbeit von SCHEIN maßgeblich die Entwicklung von der objektiven hin zur subjektiven Karriere geprägt. Bei den damals entwickelten Theoriekernen handelte es sich um meist locker verbundene Konzeptionen, die sich in disziplinärer Herkunft, Reichweite, Zielsetzung, Ausarbeitungszustand und Entwicklungsanlass unterschieden haben. Die ersten Grundlagen wurden aber bereits lange zuvor von Wissenschaftlern im Bereich der Sozialwissenschaften (insbesondere der Soziologie und Psychologie) gelegt, die über die Formen von Arbeit und ihre Bedeutung im Leben von Menschen bzw. Klassen philosophiert und theoretisiert haben. Speziell in der Soziologie lassen sich die Wurzeln bis hin zu Adam SMITH (1776-1794), Emile DURKHEIM (1858-1917), Karl MARX (1834-1894) und Max WEBER (1864-1920) zurückverfolgen. Im Vordergrund ihrer Forschung über Arbeit und Beruf standen Fragestellungen wie Identitätsbildung, soziale Differenzierung oder Berufswahl unter besonderen Bedingungen für einzelne

⁸⁶ Die Recherche des folgenden Abschnitts stützt sich auf die Arbeiten von: ARTHUR/HALL/LAWRENCE (1989, 7-25), BARUCH (2004, 1-97), BROWN (2002b/2002c), BETZ/FITZGERALD/HILL (1989), ERTELT/SCHULZ (1997), GREENHAUS/CALLANAN/GODSHALK (2000, 23-40), HOLLING/LÜCKEN/PRECKEL/STOTZ (2000), MOORE/GUNZ/HALL (2007, 1-7), NILES/HARRIS-BOWLSBEY (2005, 34-116), PATTON/McMAHON (2006a, 19-111) und SWANSON/FOUAD (1999). Für den weiteren Verlauf der Arbeit genügt eine Einschränkung auf die verbreitetsten Ansätze. PATTON/McMAHON (2006a, 113-144) stellen detailliert weitere Theorien mit dem Schwerpunkt auf Karriereentwicklung von Frauen, den Besonderheiten von Karrieren für unterschiedliche ethnische Gruppen sowie kulturspezifische Unterschiede dar, die hier wegen fehlender Zielführung unberücksichtigt bleiben.

Klassen/Schichten, abhängig von Herkunft, Spezialisierung, Arbeitsteilung und Bürokratisierung und dem Zusammenspiel von Individuum, Organisation bzw. Gesellschaft. Zu dieser Zeit lag die Betonung noch sehr stark auf den objektiv messbaren Indikatoren für Karriere (-erfolg), insbesondere in den Bewegungen durch die Hierarchie und Struktur von Organisationen. Die soziologische Forschung über Karrieren wurde im angelsächsischen Raum später u. a. von Everett HUGHES (1937: *Institutional Office and the Person*), Erving GOFFMANN (1959: *Presentation of the self*) und William WHYTE (1956: *The organization man*) vorangetrieben.

Die Wurzeln der Karriereforschung im Bereich der Psychologie gehen zurück auf eine starke US-amerikanische Prägung im Bereich der Differential- und Persönlichkeitspsychologie, die auf individuelle Unterschiede abhebt und bei denen z. B. allgemeine bzw. spezielle Intelligenztests seit Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts Anwendung finden. Der Ursprung der Entwicklungspsychologie über menschliche Reifungsprozesse liegt bei Sigmund FREUD (1856-1939) mit einer Untersuchung über die Jugend- und Carl JUNG (1865-1961) über die Erwachsenenentwicklung. Ferner sind die Arbeiten von Francis GALTON (1822-1911), Wilhelm WUNDT (1832-1920), James MCKEEN-CATTEL (1860-1944) und Charles SPEARMAN (1863-1945) über die empirische Messung von Fähigkeiten und Potentiale individueller Unterschiede ein Meilenstein der frühen Intelligenz- bzw. Persönlichkeitstests um 1920 sowie die ersten Berufstests um 1927. Bei der Auswahl, Platzierung und Entwicklung von Personal dient deren Einsatz zur Bewertung der möglichst optimalen Übereinstimmung von Arbeitsanforderungen und individuellem Fähigkeitsprofil mit Aspekten über das Sein, Wollen und Können. Damit sollen im Assessment Center Vorhersagen über die zu erwartende Performanz, Arbeitszufriedenheit, Motivation und das Verhalten einer Person auf Grundlage individueller Eigenschaften ermöglicht werden. Die darunter subsumierten Erklärungsansätze mit den 'Daten' über die Person werden als sogenannte *Inhaltstheorien* bezeichnet und sind den behavioristisch-positivistischen Ansätzen zuzuordnen. Speziell in den USA wurden aus dieser Entwicklung heraus für eine Vielzahl von Berufen entsprechende Berufsprofile entwickelt und im „Dictionary of Occupational Titles“⁸⁷ festgehalten.

⁸⁷ Infos über den CIO finden sich unter: <http://www.occupationalinfo.org> (Code: 109.067-010). Diese können als nicht mehr zeitgemäß und als nicht umfassend bezeichnet werden.

Einen ersten wesentlichen Beitrag hierfür leistete die Forschung von Frank PARSON (1854-1908; posthum 1909: *Choosing a Vocation*), der als Gründer der modernen Karriereforschung sowie Berufsberatung gilt. Auf Grundlage seiner Arbeit über die Passung individueller Fähig- bzw. Fertigkeiten und Interessen mit den Anforderungen aus der Arbeitsumgebung spezieller Berufe in Organisationen, haben sich später die *Trait-and-Factor Theorien*⁸⁸ entwickelt. Zu denen ebenfalls einige Ergebnisse der späteren Persönlichkeits- und Motivationsforschung⁸⁹ hinzuzurechnen sind. Besonders renommierte Vertreter dieser Persönlichkeitstheorien sind z. B. Robert R. McCRAE/Oliver P. JOHN/Paul T. COSTA (1992: *Five Factor Model*, überarbeitet 1996) oder Gerard SAUCIER/Lewis R. GOLDBERG (1998: *Big 5 Dimensions of Personality*). Nach diesen Erklärungsansätzen haben fünf intrapersonale Kerneigenschaften (Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit, Offenheit) einen zentralen Stellenwert in der Persönlichkeit eines Menschen und nehmen damit Einfluss auf die Karriere der Person.

PARSON's frühe Arbeiten bildeten später die Grundlage für die zentralen Weiterentwicklungen⁹⁰ (sogenannte *Person-Environment Fit Theories*), wie von John HOLLAND (1973: *Theory of Personality*, überarbeitet 1985/1992/1997) und Rene V. DAWIS/Lloyd H. LOFQUIST/U.A. (1964: *Work Adjustment Theory*, überarbeitet 1968/1984/1996/2002/2005). Ein Grund dafür liegt – wie SARGES (2000b, 1/3) feststellt – in der Tatsache, dass das Verhalten kaum aus Persönlichkeitsmerkmalen allein erklärbar ist, als vielmehr aus den Gegebenheiten der Situation bzw. aus der Interaktion von

⁸⁸ *Psychometrische Tests* der Eignungsdiagnostik stellen die berufsrelevanten Eigenschaften (= *Traits*) fest, die das Sein, Wollen und Können der Person umfassen. Hierzu zählen Fertig-, Fähigkeiten, Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften, Interessen, Bedürfnisse und Werte. Zur Erreichung einer guten Performanz im Beruf werden besonders wichtige Charakteristiken (= *Factors*) identifiziert (BETZ/FITZGERALD/HILL 1989; SARGES 2000a/b). Für den weiteren Verlauf der Arbeit resultiert hieraus, dass der CIO mit seinen individuellen Traits in der Lage sein muss, die speziellen Anforderungsfaktoren zu erfüllen. Klar spezifizierte Anforderungen und Erfolgskriterien der individuellen Umsetzung des Berufsbildes in einer Organisation sind herauszuarbeiten, und über die Notwendig- bzw. Sinnhaftigkeit des Einsatzes psychometrischer Tests zur Evaluation der möglichen Kandidaten für die CIO-Position ist innerhalb einer Organisation zu entscheiden.

⁸⁹ Erwähnenswert, aber hier nicht weiter vertieft, ist die in Bezug stehende Motivationsforschung, die zusätzliche Beiträge über das Wollen einer Person zur Karriereforschung liefert. Detailliert gehen z. B. HECKHAUSEN/HECKHAUSEN (2006) darauf ein.

⁹⁰ Weitere, aufgrund der geringen Verbreitung nicht berücksichtigte, Theorien entstanden von Edward BORDIN (1990: *Psychodynamic theory*), bei der die Herkunft und Sozialisierung Einfluss auf die Persönlichkeit nehmen, was später für die Berufswahl entscheidend ist, und von Duane BROWN (1996: *Value-based theory*, überarbeitet 2002), bei der kulturelle Werte Einfluss auf kognitive Berufswahlentscheidungen und das Verhalten nehmen.

Person und Situation (siehe Kapitel 1.5.2. – Kontextbezogenheit von System und Umwelt). Die Einflussbedingungen aus Organisationsstruktur, -abläufen, beteiligten Mitarbeitern, Organisationskultur, Marktgegebenheiten etc. können den direkten Einfluss im extremen Fall bis gegen Null gehen lassen.

Inhaltstheorien gehen davon aus, dass eine bewusste Berufswahl in optimaler Übereinstimmung ('best match') bzw. Passung ('fit') der Eigenschaften von Person, Organisation und Beruf, anstelle einer zufälligen Wahl, die Arbeits- bzw. Karrierezufriedenheit erhöht und letztendlich die Produktivität verbessert sowie wegen einer geringeren Fluktuation bei längerer Beschäftigungsdauer die Rekrutierungskosten einer Organisation senken lassen. Anders als bei den Trait-and-Factor Theorien stehen bei den Person-Environment Theorien die Interaktion zwischen Person und ihrem Arbeitsumfeld und die notwendigen, kontinuierlichen Anpassungsprozesse an Veränderungen zur Vermeidung von Veralterung von z. B. Technologie-, Organisations- bzw. Berufswissen im Vordergrund.

Während HOLLAND bei der Betrachtung des Individuums den Schwerpunkt auf Interessen und Persönlichkeitseigenschaften legt, werden von DAWIS/LOFQUIST darüber hinaus Fähig- bzw. Fertigkeiten, Skills (Qualifikationen), Werte und die Besonderheiten des Arbeitsumfeldes berücksichtigt. Darüber hinaus erwähnen die Theorien Sekundärfaktoren, die Einfluss auf Karrieremöglichkeiten und -entscheidungen nehmen, wie z. B. das Geschlecht, Lebensalter, Selbstkonzept, die Ethnizität, Familie, der soziale Status und Zufall.

Ein besonderes Merkmal der Theorie von HOLLAND ist die Nutzung einer Typologie, die Menschen nach ihren typischen Verhaltensweisen und Interessen zu Gegensatzpaaren klassifiziert und einem passenden Persönlichkeitstyp (nach dem RIASEC-Profil: realistisch, forschend-investigativ, künstlerisch, sozial, unternehmerisch, konventionell) zuordnet.

Voraussetzung ist ein klares Verständnis über die Zusammenhänge zwischen dem Wissen über das Sein, Wollen und Können einer Person mittels Introspektion, psychometrische Tests oder interpersonale Vergleiche sowie dem Wissen über die Anforderungen in unterschiedlichen Berufen mit ihren Erfolgsbedingungen, Vor- bzw. Nachteilen, bezahlten Gehältern und erwarteten Zukunftsaussichten. Wesentliches Merkmal von Karriereentscheidungen ist dann der kognitive Prozess der Passung mit

objektiven und rationalen Kriterien. Im Vordergrund stehen bei diesen inhaltsorientierten Ansätzen die optimale Passung und die Abstimmung zwischen dem Individuum (mit seinen Interessen, Fähigkeiten, Werten etc.) und dem Berufsumfeld in einer Organisation (mit den zu erfüllenden Fähigkeits- bzw. Persönlichkeitsanforderungen), welche damit Einfluss auf die individuelle Performanz nehmen. Die kontextuellen Einflüsse (Familie, Organisation, Umwelt) werden je nach Theorie und Ausarbeitungszustand, nicht oder nur sehr begrenzt berücksichtigt. Wobei die Wahl für die eine optimale Lösung, also ein Beruf der zu einer Person passt, zu einem spezifischen Zeitpunkt als frei entscheidbarer Akt angesehen wird. Diese Annahmen gelten für die Gegebenheiten, speziell in der Gegenwart aber auch der jüngeren Vergangenheit, für nicht mehr praktikabel und werden kritisch diskutiert⁹¹. Als Reaktion auf die geübte Kritik an den bestehenden inhaltsorientierten Theorien entstanden in den 1950er Jahren neue, komplementäre Ansätze. Diese sind stufenbasiert bzw. prozessorientiert und folglich stärker dynamisch auf Reifung sowie die Entwicklungsperspektive gerichtet.

Prozesstheorien fokussieren auf die individuelle Entwicklung über die von jedem Individuum erlebten unterschiedlichen Lebensphasen hinweg, unter Berücksichtigung des zu einer Zeit wirkenden Seins, Wollens und Könnens. Karriereentscheidungen sind dann nicht mehr nur einmalig-fixe Akte, sondern evolutionär, d. h., sie reifen über die Zeit hinweg und finden mehrfach im Leben in unterschiedlichen privaten und beruflichen Lebenssituationen statt. Sie zielen dabei auf die jeweilig optimale Passung des individuellen Wollens mit den Kontextgegebenheiten, inkl. der Möglichkeiten und Restriktionen aus dem Beruf und der Tätigkeit für eine Organisation.

Zu den relevantesten Vertretern rein prozessorientierter Karrieretheorien gehören: Sidney GINZBERG/Sol. W. GINSBURG/Eli AXELRAD/John L. HERMA (1951: *Developmental Theory*, überarbeitet 1972/1984), Donald SUPER (1953: *Life-Span Life-Space Theory*,

⁹¹ Kritik wird an der statischen Sichtweise bei zu starker intrapersonaler Fokussierung, der Nichtberücksichtigung von Entwicklungsaspekten und den Besonderheiten sozialer Gruppen, der Reduzierung auf zu wenig in der Realität einflussnehmende Parameter sowie den negativen Folgen auf die Innovationsfähigkeit infolge gleichartiger Typisierung bei der Stellenbesetzung geübt. Ferner wird einer um Rat suchenden Person implizit eine passive Rolle bei ihrer Karriereentwicklung zugewiesen, da ein externer Karriereberater mittels „Test&Tell“ (Überprüfung der Traits und dem Aussprechen einer Empfehlung) in einer exponierten Rolle ist und damit möglicherweise der Person etwas von der Selbstverantwortlichkeit nimmt (BETZ/FITZGERALD/HILL 1989, 35-37; MCILVEEN/PATTON 2006, 15 ff.; PATTON/MCMAHON 2006a, 24 f.).

überarbeitet 1957/1980/1990/1992/1994), David V. TIDEMAN/Robert P. O'HARA/Anna L. MILLER-TIDEMAN (1963: *Individualistic Approach*, überarbeitet 1988/1990/1999) und Linda S. GOTTFREDSON (1981: *Theory of Circumscriptions and Compromise*, überarbeitet 1996/2002/2005).

GINZBERG ET AL. erklären die Karriereentwicklung als Entstehungsprozess, beginnend mit der frühen Kindheit, über die Pubertät bis hin zum Erwachsensein. Abhängig von der Realitätsnähe einer Person und ihrer Abwägung der Restriktionen von Person und Beruf, dem Einfluss der erworbenen Ausbildung mit den daraus resultierenden Möglichkeiten sowie den emotional-individuellen Faktoren (Wollen) reift eine Person in mehreren Stufen, die dann zu Karriereentscheidungen in den ersten Berufsjahren führen. Der Ansatz fokussiert zwar nur auf die berufs- bzw. arbeitsbezogene Rolle, berücksichtigt aber erstmals kontextspezifische Faktoren, wie z. B. den Konjunkturverlauf, die Bildung der Eltern und Diskriminierungsaspekte aus Rassenkonflikten. Jedoch hatte dies damals geringe Auswirkungen auf die Verbreitung und praktische Anwendung gegenüber der zu dieser Zeit dominierenden Trait-and-Factor Theorie.

Erst mit der 1953 von SUPER publizierten *Life-Span Life-Space Theory*, die zu den renommiertesten Karrieretheorien zählt, wandelte sich die Sichtweise von den objektiv-quantifizierbaren Daten hin zum stärker subjektiven Karriereentwicklungsprozess. SUPER führte das Karriere- bzw. Lebensstufenmodell ein, bei dem typische Phasen mit unterschiedlichen sozialen Rollen (Life-Space: Kind, Schüler/Student, Bürger, Arbeiter, Rentner/Hausmann) in spezifischen Altersintervallen (berufliche Entwicklungsstufen: Wachstum, Erkundung, Etablierung, Erhaltung, Rückzug) in einem Prozess über das ganze Leben hinweg (Life-Span) mit wandelnder Intensität bewältigt werden. Personen zielen demnach auf eine optimale Passung in einzelnen Lebensphasen und sind in der Lage, sich anhand von Erfahrungen sowie Lernen zu verändern. Weitere zentrale Punkte seiner Schlussfolgerungen sind der Bezug zum Selbstkonzept, dass (a) für das Erreichen der nächsten Stufe ein gewisser 'Reifegrad' erreicht sein sollte, (b) der Versuch unternommen wird, sein Selbstkonzept durch Berufswahlentscheidungen auszureifen (siehe Fußnote 85 in diesem Kapitel), (c) das Selbstkonzept einer Veränderungsdynamik in unterschiedlichen Lebensphasen bis zum Erwachsenenalter unterliegt und danach als weitestgehend stabil gilt

und (d) persönliche bzw. situative Einflüsse auf Karriereentscheidungen wirken. Zu den persönlichen Determinanten zählt SUPER das individuelle Wollen und Können. Den situativen Determinanten werden soziale Netzwerke, Gleichgestellte, Ausbildung, Familie, Gesellschaft, Arbeitsmarkt und Konjunktur zugerechnet.

Die von SUPER als „Career Maturity“ (dt. Karrierereife) bezeichnete Eigenschaft stellt die Bereitschaft und Fähigkeit des Individuums dar, die einzelnen Entwicklungsstufen zu bewältigen und Karriereentscheidungen treffen zu können. Gemessen werden kann dies an den individuellen Einstellungen, dem Wissen über das Arbeitsumfeld und die Karriereplanung sowie die bis dahin erreichte Lebensphase.

Ebenfalls wird die Karriereentwicklung bei TIDEMAN ET AL. als laufender Prozess innerhalb unterschiedlicher Lebensstufen zur Ausprägung der persönlichen Identität mit dem Selbstkonzept angesehen. Hierbei wird aber stärker auf die persönliche Entwicklung mit einem Bewusstsein über die eigene Identität, anstelle beruflicher Entwicklungsstufen, abgezielt. Der Ansatz ist der Identitätsforschung und den Karriereentscheidungsprozessen zuzuordnen. Erklärt wird, wie Auslöser für Karriereentscheidungen – beim Berufseintritt, Stellenwechsel etc. – einen Prozess der Informationssammlung infolge des Feedbacks aus der Umwelt, der Synthese und Bewertung von Alternativen, Restriktionen, Chancen, Konsequenzen etc. initiieren. Dies führt dann zu Entscheidungen sowie Handlungen, die notwendigen Vorbereitungen zu treffen und den geplanten Wandel voranzutreiben. Wobei nicht nur diese 'Implementierung' berücksichtigt wird, sondern auch die nächsten Schritte der 'Etablierung' in einer neuen Position, die zu Zufriedenheit führt. Die Autoren legen zwar einen rationalen Entscheidungsprozess dar, berücksichtigen aber, dass jedem dieser Schritte unterschiedliche Emotionen und ein subjektiver Prozess zugrunde liegen. Die Wahl der Sprache in den Erzählungen über die eigene Karriere lässt – nach Meinung der Autoren – Schlüsse über den in Bezug zur Karriere stehenden Reifegrad zu. Erzählte Geschichten über die Biografie drehen sich (a) entweder stark um eine „persönliche Realität“ (d. h. die Selbst-Erwartungshaltung, was man gerne machen möchte bzw. selbstverantwortlich gemacht hat) oder (b) um eine „external-vorgegebene Realität“ (d. h. die Erwartungshaltung anderer, was und wie man Karriere machen sollte). Das Ziel ist, die Person in einem evolutionären Prozess an ihre Selbstverantwortlichkeit heranzuführen und auf Basis der „persönlichen Realität“ Entscheidungen zu treffen.

Ermöglicht wird die Unabhängigkeit von der Sichtweise anderer Personen durch die Annahme, dass Menschen als offene, selbstorganisierte Systeme in der Lage sind, Karriereentscheidungen und -handlungen in Interaktion mit der Umwelt zu treffen.

GOTTFREDSONS' Karrieretheorie erfasst einflussnehmende kontextuelle Faktoren in den einzelnen Phasen von der frühen Kindheit bis zum späten Jugendalter. Zudem geht es, speziell fokussiert auf die ersten Berufswahlentscheidungen, um die Passung zwischen Individuum und den Möglichkeiten des Kontextes zur Ausprägung der Präferenzen aus dem Selbst-Konzept. Vier Entwicklungsprozesse stützen dies: (1.) lebensalterabhängige Reifung der kognitiven Fähigkeiten, bei (2.) zunehmender selbstgesteuerter Entwicklung des Selbst und (3.) sukzessivem Ausschluss unattraktiver Berufsalternativen, unter (4.) Berücksichtigung von Berufsanforderungen, aber zugleich Beachtung von Restriktionen, Chancen bzw. Risiken und mit Akkommodation (Anpassung) und Assimilation (Ähnlichmachung) an die Situationsgegebenheiten. Mit zunehmendem Bewusstsein über sein Selbst, häufig nur mit der Reflexionsleistung Dritter erreichbar, nimmt die Abhängigkeit ab und die Fähigkeit zur Selbststeuerung zugleich zu. GOTTFREDSON identifiziert die Wirkung der Faktoren: Macht, Klasse, Herkunft, Geschlecht (Gender) allerdings nur im Alter zwischen drei und ca. 16-18 Jahren.

Mischformen aus der gleichzeitigen Berücksichtigung und Synthese der Inhalts- mit den Prozesstheorien führten zu einer weiteren Fortentwicklung. Zu deren Propagandisten zählen: Anne ROE/Patricia W. LUNNEBORG (1956: *Personality Development and Career Choice Theory*, überarbeitet 1990), Anita MITCHELL/Brian JONES/John KRUMBOLTZ (1976: *Social Learning Career Theory*, überarbeitet 1979/1990/1994/1996/2002), Kathleen MITCHELL/Al LEVIN/John KRUMBOLTZ (1999: *Happenstance Theory*), Gary W. PETERSON/James P. SAMPSON/Robert C. REARDON/Janet G. LENZ (1991: *Cognitive Information Processing Approach*, überarbeitet 1996/2000/2002), Robert W. LENT/Steve D. BROWN/Gail HACKETT (1994: *Social Cognitive Career Theory*, überarbeitet 1996/2002/2005), Fred W. VONDRACEK/Richard M. LERNER/John E. SCHULENBERG (1996: *Developmental-Contextual Approach*, überarbeitet 2002) und

Richard A. YOUNG/Ladislav VALACH/Audrey COLLIN (1996: *Contextual Action Approach to Career*, überarbeitet 2000/2002)⁹².

ROE ET AL. integrierte erstmals die Sichten zur einer gemischten Inhalts- und Entwicklungstheorie. Sie untersuchte sowohl den Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale und der Familie in der frühen Kindheit auf die Interessen und Bedürfnisse einer späteren Berufswahl, als auch die Veränderungsprozesse über die Zeit hinweg.

Die von KRUMBOLTZ ET AL. entwickelten Karrieretheorien erklären, wie ein Individuum aus einer Auswahl möglicher Berufe eine Berufsentscheidung trifft. Individuell-geförderte Fähig-, Fertigkeiten bzw. Begabungen, Kontexteinflüsse und zufällige Ereignisse bzw. geplante Handlungen beeinflussen den Entscheidungsprozess. Relevant sind dann die Anzahl der offerierten Lernerfahrungen und Berufsmöglichkeiten. Je nach Beruf und Region wirkt das dort vorherrschende Arbeitsrecht, Ausbildungssystem, Sozialwesen, Vorkommen von Bodenschätzen oder Naturkatastrophen positiv-förderlich oder negativ-hinderlich auf die Möglichkeiten. Aufgrund der Interaktion mit dem Kontext ermöglichen spezifisch-direkte Lernerfahrungen, Wissen über die Gepflogenheiten und den erwarteten Erfolgsmaßstab eines Berufsbildes aufzubauen. Dieses kulturgeprägte Lernen vermittelt ein Bewusstsein über Prestige, Güte bzw. Gepflogenheiten gewisser Berufsgruppen⁹³. Vor allem aber führt es zu einem Aufbau der eigenen Weltanschauung, zur Definition des persönlichen Erfolgsmaßstabs und zu einer individuell geprägten Arbeitseinstellung. Die besondere Berücksichtigung des Faktors Zufall in der *Happenstance Theory* weist auf die Unbeeinflussbarkeit des Geburtsortes/-zeitpunktes, der Eltern in ihrer sozialen Klasse und von Prädispositionen – wie Veranlagungen, Rasse oder Geschlecht – hin, und deren Einfluss auf typische Karriereverläufe wird von den Wissenschaftlern herausgearbeitet. Mit dieser Änderung der Sichtweise wird anerkannt, dass nicht mehr ein einmaliger Abgleich

⁹² Nur der Vollständigkeit wegen wird hier der *Contextual Action Approach to Career* von YOUNG ET AL. für zielorientierte Karrierehandlungen erwähnt. Wie in Kapitel 2 bereits dargestellt, kann soziales Handeln und der dahinterliegende Sinn nur im Kontext verstanden werden. Karrierehandlungen lassen sich diesem Ansatz nach in beobachtbares Tun, internalisierte Prozesse und Sinnggebung unterteilen, welche von einem Individuum alleine oder im Zusammenhang mit seinem direkten Umfeld realisiert werden.

⁹³ Was sich im Prestige verschiedener Berufsgruppen ausdrückt, bei denen z. B. Hochschulprofessoren gut und Manager in Organisationen mittelmäßig abschneiden (IFDA 2008).

zur Passung von Individuum und Organisation genügt, sondern Zufälle und Umweltveränderungen für ein lebenslanges Lernen und eine kontinuierliche Anpassung verantwortlich sind.

Die Erklärungskraft des *Cognitive Information Processing Approach* von PETERSON ET AL. liegt in einer Beschreibung der intrapersonell-kognitiven Prozesse eines Individuums während der rationalen Lösung von Karriereproblemen und dem Treffen von Karriereentscheidungen. Ausgehend von einem Wissen über sich selbst und über mögliche Berufe bedarf es Fähigkeiten der Identifikation von individuellen Schwachstellen und der damit in Beziehung stehenden Ursachen sowie der Entwicklung priorisierter Lösungsalternativen und ihrer Umsetzung.

Die *Social Cognitive Career Theory* von LENT ET AL. stellt eine erste Wende hin zur systemisch-konstruktivistischen Sicht durch Selbstorganisation und dem Individuum als aktiver Akteur dar. Auf anderen Karrieretheorien aufbauend berücksichtigt sie gleichfalls Lernerfahrungen, den Einfluss genetischer Prädispositionen und Umweltbedingungen sowie die zu erwartenden Resultate einer Karrierehandlung unter Achtung ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit. Sie zielt stark auf kognitive Merkmale, welche das Lernen und die Karriereentscheidungen beeinflussen. Im Vordergrund stehen Fragen, wie sich Karriereinteressen aus Erfahrungslernen entwickeln und wie dies Einfluss auf weitere Handlungen nimmt, wie Karriereentscheidungen getroffen werden und wie sich Performanz bzw. Selbstwirksamkeit im Zeitverlauf entwickelt?

Mit dem *Developmental-Contextual Approach* von VONDRACEK ET AL. wird der Blick weg von allgemeingültig normativ-vorgegebenen Stufenmodellen hin zu einer individuell-unterschiedlich beeinflussten Karriereentwicklung gerichtet. Denn die Interaktion zwischen Individuum und Umwelt im sich wandelnden Kontext legt die Grundlagen für die persönliche Karriereentwicklung. Im Vordergrund stehen die sich im Zeitverlauf ändernden kontextuellen Einflussfaktoren auf den unterschiedlichsten Ebenen. Für diese – im weiteren Verlauf als *Makroebene* bezeichneten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, politisch-rechtlichen und technologischen Einflüsse – zählen die (Weltmarkt) Konjunktur, Arbeitsrechte, Technologietrends, soziokulturelle Gegebenheiten und der Arbeitsmarkt. Gleichwohl beeinflussen auf der *Mesoebene* – d. h. der

für die Karriere relevanten Organisation und die in Beziehung stehenden In- bzw. Outgroups – Gleichgestellte (Peers), das Aus- und Weiterbildungssystem, die Mitarbeiter und Vorgesetzte sowie Wettbewerber der Organisation den Verlauf. Im privaten Umfeld des Individuums – auf der *Mikroebene* – nehmen die Eltern, Partner, Familie, Kinder und das soziale Netzwerk entsprechend Einfluss.

Bild 3-2 fasst die Kernaussagen der ausgewählten Karrieretheorien nochmals zusammen.

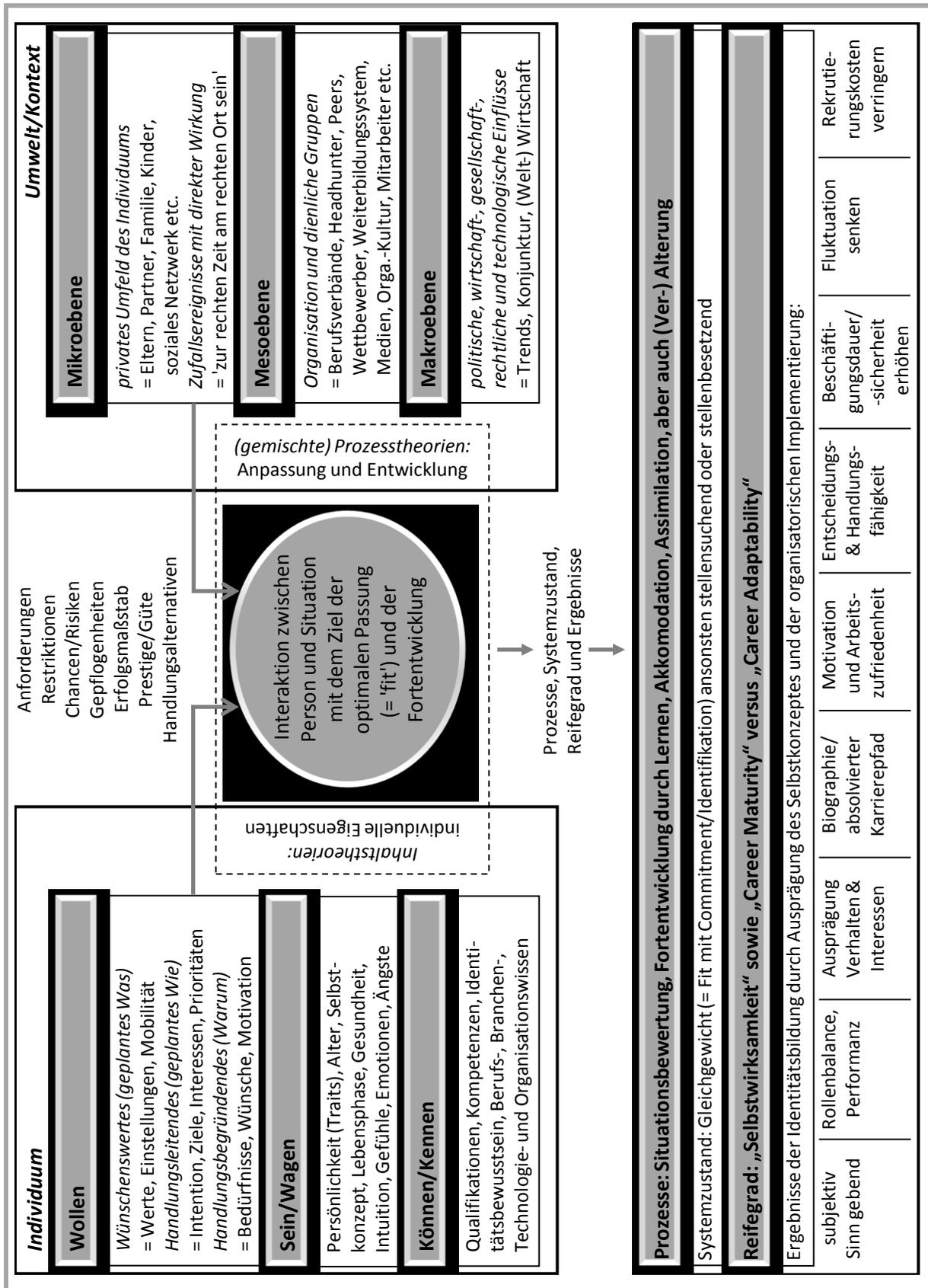


Bild 3-2 Kernaspekte historischer Karrieretheorien

3.3 Schwachstellen der bestehenden Karrieretheorien

Aus diesem Überblick bestehender Ansätze leiten sich die Ursachen für die Notwendigkeit einer CIO-spezifischen Karrieretheorie ab. Kritik lässt sich an folgenden Punkten üben: (a) Es findet keine berufsrollenspezifische Berücksichtigung der Besonderheiten dieser Managementposition statt. (b) Der Schwerpunkt vieler Karrieretheorien liegt auf dem Berufseinstieg und der Identitätsentwicklung in den ersten Berufsjahren bis hin ins frühe Erwachsenenalter, während die CIO-Rolle eine entsprechende 'Seniorität' bzw. 'Karrierereife' späterer Berufsjahre voraussetzt. (c) Bisherige Karrieretheorien überbetonen intrapersonale Aspekte und erklären nur unzureichend, wie Beobachtungen systemisch betrachtet im Zusammenhang mit dem Kontext stattfinden und wie Unterscheidungen von Individuen getroffen werden. (d) Auf dem positivistischen Paradigma basierend werden neuere Entwicklungen des systemisch-konstruktivistischen Denkens und den Gegebenheiten postmoderner Karrieren mit nichtstandardisierten Karrierewegen unzureichend berücksichtigt. (e) Eine Theoriekonvergenz wird wegen der Vielzahl von Einzeltheorien nicht erreicht. (f) Systemisch-konstruktivistische Ansätze finden in der Begründung von Karrieren speziell in den gängigen Publikationsorganen der Wirtschaftsinformatik und des ISR keine Berücksichtigung. Gerade nicht die äußerlich sichtbaren Erfolgsfaktoren, sondern – die wie es KUNZ (2005, 29) genannt hat – die „maßgeschneiderte Karrierephilosophie“ steht fortan im Vordergrund. (g) Hierfür bedarf es einer praxeologischen Theorie, die zum einen Bewusstsein für das Verständnis von Zusammenhängen schafft und die individuelle Situation besser erkennen lässt, zum anderen, für die Gegebenheiten postmoderner Karrieren, zu neuen viablen Verhaltensweisen anregt. Grundlage hierfür bilden die folgend dargestellten neueren Entwicklungen der Karrieretheorien des 21. Jahrhunderts.

Kapitel 4

„Schönheit liegt im Auge des Betrachters“ (David Hume, 1757).

„Verstehen heißt, unvoreingenommen und aufmerksam der Wirklichkeit, wie immer sie aussehen mag, ins Gesicht zu sehen und ihr zu widerstehen“ (Hannah Arendt, 1955).

4 Karriere aus systemischer Perspektive

Nach der Erläuterung des theoretischen Spektrums über Karrieren im vorherigen Kapitel wird im weiteren Verlauf der gewählte systemtheoretisch-konstruktivistische Zugang ausführlicher erklärt und eine Einbettung des Konstrukts Karriere in einen organisatorischen Kontext vorgenommen.

Seit den ca. 1990er Jahren etablieren sich unter Wissenschaftlern zunehmend die unterschiedlichen Varianten systemisch-konstruktivistischer Sichtweisen auf Karrieretheorien und sollen damit die praktische Anwendbarkeit in Beratungssituationen verbessern (YOUNG/COLLIN 2004, 374).

Den Ausführungen des Kapitels werden die neuere soziologische Systemtheorie nach Niklas LUHMANN (1987) und dessen theoretische Fortführung von Helmut WILKE (2000/1995) sowie das von PATTON/McMAHON (2006a) entwickelte '*Systems Theory Framework*' (STF) als Bezugsrahmen zugrundegelegt. Hierauf aufbauend kann später in Kapitel 5.8 (Der CIO aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive) deren praktische Anwendung auf das Berufsbild des CIO besprochen werden.

4.1 State-of-the-Art systemisch orientierter Karrieretheorien

Den systemisch-konstruktivistischen Ansätzen sind die Theorien von Mark L. SAVICKAS (2001: *Career Construction Theory*, überarbeitet 2002/2005), Deborah P. BLOCH (2005: *Complexity, chaos and non-linear dynamics*), Robert PRYOR/Jim BRIGHT (2003: *Chaos Theory of Career Development*, überarbeitet 2005/2007) und Wendy PATTON/Mary McMAHON (1995: *Systems Theory Framework*, überarbeitet 1997/1999/2006)

zuzurechnen⁹⁴. Basierend auf einer grundlegend anderen epistemologischen Grundannahme, als die typisch behavioristisch-positivistischen Karrieretheorien, sind sie das Ergebnis u. a. des Diskurses zur Theoriekonvergenz seit den ca. 1990er Jahren und den Entwicklungen in anderen Wissenschaftsfeldern (ARTHUR/HALL/LAWRENCE 1989, 10 f.; LOVÉN 2003; PATTON/McMAHON 2006a, 147-167; SAVICKAS/LENT 1994).

SAVICKAS aktualisiert und erweitert SUPERS' Theorie und passt diese den gegenwärtigen Arbeits- und Lebensumständen einer globalisierten Welt aus einer konstruktivistischen Perspektive an. Karrierehandlungen und -entscheidungen sind dann durch subjektive Sinnggebung mit temporal – entsprechend der Lebensphase – unterschiedlichen Interessen geprägt, welche mit Geschichten ('Life Themes') über die Gründe des Karriereverhaltens von der Person erzählt werden. Besonderes Interesse wird auf die Career Adaptability gelegt, also den individuellen Fähigkeiten, wie die eigene Karriere entwickelt wird. Aber auch die persönliche Identität gilt als wichtig, sodass individuelle Zielsetzungen erreicht werden können. Dies erfordert eine Veränderung der Kontrollüberzeugung hin zu einem *interaktionistisch-flexiblen* Verhalten und ein Bewusstsein über eine Zukunftsperspektive (Möglichkeitssinn) bei entsprechend wirkenden Restriktionen aufgrund der individuell gegebenen Situation.

BLOCH bzw. PRYOR/BRIGHT bauen ihre Ansätze auf den Grundlagen der Komplexitäts- bzw. Chaos-Theorie auf und wenden diese Erkenntnisse auf die spezielle Situation der Karriereentwicklung an. Kern dieser Theorien ist die Annahme, dass sich das Verhalten komplexer Systeme (z. B. von Organisationen) nicht alleine durch das Zusammenwirken einzelner Grundbestandteile (z. B. den Mitarbeitern) des Systems erklären lassen, sondern sich emergente Eigenschaften („Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, Aristoteles 384 v. Chr. – 322 v. Chr.) auf höherer Systemebene zeigen. Eine Untersuchung der Eigenschaften der grundlegendsten Bestandteile und ihr linear-kausales Zusammenwirken erklären nicht das Gesamtsystemverhalten. Ein solches selbstorganisiertes System reagiert mit zirkulären Rückkopplungsschleifen in chaotischen Prozessen sehr empfindlich auf anfängliche und äußere Bedingungen. Dabei macht der historische Charakter nacheinander ablaufender Ereignisse die flexiblen Reaktionen eines solchen Systems nicht vorhersagbar.

⁹⁴ An dieser Stelle findet wiederholt eine Einschränkung auf die verbreitetsten systemisch-konstruktivistisch orientierten Karrieretheorieansätze statt, welche in PATTON/McMAHON (2006a, 149/160/165; 2006b, 3 ff.) oder WATSON (2006, 45 ff.) detaillierter entfaltet werden.

Ein vollkommen neuer Weg und zwischenzeitlich international verbreiteter Ansatz (AMUNDSON 2005, 93; NCDA 2000, 11; UNESCO 2002, 10) hin zur systemisch-konstruktivistischen Sichtweise wird mit der Entwicklung des STF von PATTON/McMAHON (2006a) besprochen. Dieser Bezugsrahmen stellt als Meta-Theorie den Status quo und die Breite der vergangenen und gegenwärtigen Ergebnisse der Karriereforschung zusammengefasst dar. Das STF ist nicht als spezifische Theorie der Karriereentwicklung gedacht, sondern es soll für Praktiker und Theoretiker eine ganzheitliche Sicht auf Karrierephänomene ermöglichen, indem die Gemeinsam- und Unterschiedlichkeiten der Grundlagentheorien herausgearbeitet werden. Der Grund liegt darin, dass keine einzelne Karrieretheorie alleine in der Lage ist, einen so komplexen Sachverhalt zu erklären und nur eine disziplinübergreifende komplementäre Betrachtungsweise kann dies ermöglichen. Insbesondere erlaubt dieses Vorgehen, die Konsolidierung der klassisch behaviouristisch-positivistischen Sichtweise auf Grundlage objektiver Daten mit logisch-rationalen Karriereentscheidungsprozessen mit der systemisch-konstruktivistischen Sichtweise und ihren Schwerpunkten auf Ganzheitlichkeit und subjektiver Sinngabe (PATTON/McMAHON 2006a, 16/161/165/193 ff.).

Neben der generellen Anwendung der Systemtheorie als theoretische Fundierung des Human Resource Managements (MAYRHOFER 2004a), wird für die weiteren Ausführungen dieses Kapitels das von PATTON/McMAHON (2006a) entwickelte STF als Bezugsrahmen zugrundegelegt.

Der folgende Abschnitt stellt die systemtheoretisch-konstruktivistischen Kernaussagen dar, so dass die genutzten Prinzipien und die am STF einhergehende Kritik ersichtlich werden.

4.2 Systemtheorie als Grundlage einer Karrieretheorie

Bereits vor den frühen Arbeiten, z. B. in der Organisationstheorie von MARCH/SIMON (1958), COHNEN/MARCH/OHLSSEN (1972) oder der Karrieretheorie von BROWN (2002b, ursprünglich 1990), standen klassische Konzepte über die Erarbeitung von Entscheidungen mittels einem rational-kausalen und zielgerichteten Problemlösungsprozess in komplexen Situationen in der Kritik.

Folgt man einigen Wissenschaftlern, so hat nach dem zweiten Weltkrieg die Systemtheorie den Siegeszug als ein neuartiges, wissenschaftliches Paradigma angetreten

(SIMON 2006a, 12) und wurde in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre (BWL) Ende der 1960er Jahre von ULRICH (1968) als eine Grundkonzeption der Unternehmensführung etabliert⁹⁵. Allerdings haben sich dabei eine Vielzahl unterschiedlicher Schulen, in den verschiedensten unabhängigen Disziplinen, mit unterschiedlichsten zentralen Aussagen, Denkrichtungen und Systemauffassungen im deutsch- und englischsprachigen Raum herausgebildet, die als solches kein geschlossenes, klar abgegrenztes Gedankengebäude darstellen, dennoch viele inhaltliche Überschneidungen und Berührungspunkte haben. Bei diesen Ansätzen geht es um die Bewältigung komplexer, nichtlinearer Planungs-, Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse mit teilweise kontra-intuitiven sowie irreversiblen Zusammenhängen. Als probates Lösungsmittel gilt holistisches Denken unter Berücksichtigung emergenter Systemeigenschaften und die Einflussnahme auf Wechselwirkungen per Kontextsteuerung (BACKHAUSEN/THOMMEN 2007a; KIRSCH/KNYPHAUSEN 1991; LUHMANN 2006; NEUBERGER 2002; STEINMANN/SCHREYÖGG 1993; WILLKE 1995/2000). Diese Ansätze haben noch keinen direkten Bezug zu Karrieretheorien, bilden aber die entsprechenden Grundlagen für die weitere systemisch-konstruktivistische Betrachtungsweise auf Karrieren.

Ausgehend von der neueren soziologischen Systemtheorie identifizieren KASPER/MAYRHOFER/MEYER (1999, 162) allein im deutschsprachigen Raum der Sozialwissenschaften drei besonders relevante Strömungen, die sich hinsichtlich ihrer Grundannahmen, Zielsetzungen, Anwendungsgebiet und mögliche Anwendbarkeit für eine Karrieretheorie unterscheiden. Hierzu zählen der *St. Gallener* Ansatz (ULRICH, GOMEZ, PROBST, MALIK, SCHWANINGER, BEER), die *Bielefelder* „Theorie sozialer Systeme“ (LUHMANN, WILLKE, BAECKER, FUCHS) und die *Heidelberger* Schule der Familientherapie (SCHMIDT, SIMON, STIERLIN, WEBER).

Diese können gegenwärtig noch um die *Augsburger-* (TOMASCHEK), *Münchner-* (KIRSCH), *Paderborner-* (KÖNIG, VOLMER), *Reichartshausener-* (BACKHAUSEN, THOMMEN), *Wiener-* (RIEDL, WALLNER, PIETSCHMANN) und *Witten/Herdecker-*Schule (GROTH, WIMMER) sowie die *Wiener-Organisationsberater* (C/O/N/E/C/T/A, HEITGER, ISCT, KÖNIGSWIESER,

⁹⁵ Der systemtheoretische Ansatz ist eine mögliche Form der gängigen Wissenschaftsprogramme in der BWL/Wirtschaftsinformatik (DIEFENBACH 2003, 47-82; WINTER 1999, 23 f.; ZELEWSKI 2008).

NEUWALDEGG, OSB-I) erweitert werden⁹⁶. Einflüsse kommen aus den unterschiedlichsten Wissenschaftsrichtungen, wie z. B. der Biologie, Kybernetik, Physik, Synergetik, Chaos- bzw. Selbstorganisationstheorie und von weiteren an der Systemtheorie orientierten Methoden (z. B. DÖRNER: Denken in Systemen; SCHLICKSUPP: Kreative Handlungstheorie; VESTER: Vernetztes Denken). Die sich anschließenden Ausführungen können sich daher nicht nur an einer einzigen theoretischen Grundrichtung orientieren. Vielmehr müssen sie sich auf eine breite Basis stützen, deren Transfer aus häufig naturwissenschaftlichen Ursprungsdisziplinen hinein in die Karriereforschung problematisch sein kann und kritisch hinterfragt werden muss. Im Folgenden hat die Theorie selbstreferenzieller Sozialsysteme der Bielefelder Schule, die von Niklas LUHMANN (1987) entwickelt wurde, einen zentralen Stellenwert. Die Auswahl erfolgte deshalb, weil ein privilegierter Interpretationsstandort verworfen wird und eine multiperspektivische Betrachtungsweise auf die subjektive Karriereorientierung in den Vordergrund rückt. Zur Begriffsabgrenzung werden im Folgenden die zentralen Termini systemtheoretischer Ansätze erläutert⁹⁷.

Eine soziologisch ausgerichtete Systemtheorie liefert den Rahmen sowohl zur Analyse komplexer sozialer Systeme, als auch zur Einflussnahme (= Intervention) in orga-

⁹⁶ Anhaltspunkte für die verfeinerte Aufstellung liefern z. B. HOLTZ (2008, 14-26), KÖNIG (2000, 380), KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND (2007, 22-36) und NINCK ET AL. (2004, 6).

⁹⁷ Aufgrund der theoretischen Fundierung und Zielsetzung des sogenannten Äquivalenzfunktionalismus (= Welche gleichwertigen Funktionen ersetzen bestimmte Systemleistungen?) beruht dieser Abschnitt auf Ausführungen von Niklas LUHMANN (1987; 2000; 2005; 2006) sowie BACKHAUSEN (2009), BAECKER (1999), EBERT (2001, T.II), KASPER/MAYRHOFER/MEYER (1999, 161-209), KIRSCH/KNYPHAUSEN (1991, 75-102), MAYRHOFER (1999, 257-283; 2004a, 179-184; 2004b, 121-138), PATTON/McMAHON (2006a, 181-187), SIMON (1993, 19-255.; 2006a, 12-16; 2007, 11-51) und TOMASCHEK (2007b, 188-252). Wohlwissend, dass es Varianten systemischen Denkens mit der Zielsetzung des Bestandsfunktionalismus (= Was sichert den Bestand von Systemen?) gibt. Folgt man diesem Ansatz, so verschiebt sich das Erkenntnisinteresse von Objekten mit ihren Eigenschaften hin zu Untersuchungen der Beziehungen strukturell gekoppelter Einheiten, die wegen dem Zusammenwirken einer Vielzahl von Elementen auf Grundlage von Mustern und Regeln gebildet werden. Für die Karriereberatung ist das relevant, da nicht nur ein einzeln handelnder Akteur seinen Intentionen folgt und handeln auf ein einzelnes Objekt begrenzt wird, sondern eine unüberschaubare Vielzahl von Möglichkeiten existieren, aus denen man selbst und andere etwas Mögliches mit unterschiedlicher Zweckrationalität auswählen, entscheiden und damit Einfluss auf die Stabilisierung und Veränderung von Systemzuständen und -strukturen nehmen können. Für ELLEBRACHT ET AL (2004, 25) ist der Grundgedanke, dem Akteur in einer Beratungssituation Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten, um selbstständig für sich passende Optionen zu finden. Sie zielt auf ein klareres Verständnis komplexer Situationen, Selbstreflexion, Neubewertung subjektiver Deutungen und Veränderung (un-)bewusster Handlungsmuster sowie selbstständigere Entscheidungsfindung im spezifischen Kontext. Einsicht in sein Selbst nehmen zu wollen, dieses Selbst eventuell kritisch in Frage zu stellen und Veränderungsbereitschaft sind zwingende Voraussetzungen für Bewußtheit und eine Veränderung der persönlichen Karrieresituation.

nisationalen Systemen und bietet die Möglichkeit grundsätzlich anders zu denken und zu entscheiden.

In systemtheoretischen Ansätzen werden für die Beschreibung von Kausalität beobachtbarer Phänomene nicht mehr geradlinig-kausale, sondern *zirkuläre Ursache-Wirkungs-Erklärungen* und statt isolierter Objekte ('Teil') Systeme aus mehreren zusammengesetzten Teilen ('Ganzes') mit gegenseitiger Beeinflussung der Bedingungen und Zustände aller anderen betrachtet.

SIMON (1993, 39) fasst dies wie folgt zusammen:

Im Unterschied zur kausalen Erklärung wird dabei nicht einem Ereignis oder Zustand oder auch dem Verhalten eines Elements des untersuchten Systems als Ursache die Verantwortung oder Schuld für andere Ereignisse, Zustände oder Verhaltensweisen irgendwelcher anderer Elemente zugeschrieben. Es wird eine Ganzheit betrachtet, deren Elemente in einem Beziehungsgefüge in Wechselbeziehung stehen, das heißt, jedes bestimmt die Bedingungen aller anderen. Untersuchungsgegenstand sind dementsprechend Strukturen, Funktionen, die Relationen von Elementen innerhalb eines Gesamtgefüges, die Regeln der Interaktion, die Transformation von Systemzuständen.

TOMASCHEK (2007b, 189) hebt insbesondere hervor, dass „es nicht mehr nur auf die Persönlichkeit, auf die Psyche oder den Charakter, auf die Fähig- und Fertigkeiten, bzw. Unfähig- und Unfertigkeiten einer Person ankommt, sondern auf das *Zwischen*. [...] D. h. auf die Beziehung und die Verbindungen in denen diese Person steht. Gemeint ist der Kontext, das Beziehungsgefüge, die sozialen Systeme und Rahmenbedingungen in denen sich ein Mensch bewegt und interagiert.“

Der Ausgangspunkt der hier getätigten systemtheoretischen Betrachtung stellt immer ein sich selbstbeobachtendes System mit sozialen Kontakten dar. Dieses verhält sich dynamisch und verändert sich im Zeitverlauf, wobei es zwischen System und Umwelt zu einer Ko-Evolution mit gegenseitigen Anpassungsprozessen kommt.

Unter einem *System* wird die *Differenz*, also die Unterscheidung und Bezeichnung zwischen einem inneren System und seiner äußeren *Umwelt* verstanden, welche für das System einen selbstdefinierten Unterschied macht und welches sich mit systemeigenen Operationen reproduziert.

Was zu einem System gehört und was nicht, wo genau die Grenze verläuft, das ist eine kontingente Entscheidung des Systems und damit eines Beobachters. Der Beobachter konzentriert sich auf den für ihn „beachtenswerten“ Ausschnitt, er erschafft so seine „relevante“ Welt und die angenommene Kausalität. Diese Konstruktion einer Wirklichkeit muss nicht notwendigerweise so sein, wie die Realität tatsächlich ist

(BACKHAUSEN 2009,11/18/19). Je nach Intention des Beobachters und Relevanzeinschätzung kann dies unterschiedlich ausfallen. Sie ist somit keine objektiv vorgegebene Tatsache, sondern wird künstlich konstruiert, ist also erfunden und kultur-, wissens-, situations- sowie wahrnehmungsabhängig (BACKHAUSEN/THOMMEN 2007, 56/66/79/103).

Mit Hilfe eines Ein- bzw. Ausschlusses von kontingenten Möglichkeiten und abhängig von den *Erwartungsstrukturen* ist das System in der Lage, die *Komplexität* zu steigern bzw. zu reduzieren und damit Möglichkeiten zu sehen oder auch nicht. Daraus entsteht an der Systemgrenze zwischen der komplexen Umwelt und dem eine Ordnung transformierten System immer ein *Komplexitätsgefälle* und eröffnet die Möglichkeit eine *Komplexitätsreduktion* zur Umwelt hin vorzunehmen.

Für BACKHAUSEN (2009, 6-20) geht, wegen der Selektion mit kontextbezogenen Eigenschaften von Systemen, die eindeutige und richtige Abbildung der Realität verloren. Den angeblichen Besitz von wahren Wissen gibt es nicht und man muss Abschied von der Legitimation seines Handelns nehmen.

Eine weitere Besonderheit an der systemischen Sichtweise ist zum einen die Rolle des Beobachters und seinen subjektiven Standpunkt bei der Beobachtung herauszustellen, weshalb der Beobachter zum konstituierenden Teil der Theorie wird. Anschaulich stellt dies der vielfach zitierte Satz von MATURANA/VARELA (1990) dar: „Alles was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.“ Zum anderen, auf die wechselseitige Einflussnahme von Beobachter und Beobachtetem hinzuweisen, also auf die Wechselbeziehung zwischen dem zu erkennenden System und demjenigen, der es zu erkennen sucht, zu fokussieren. Beobachtung ist in diesem Fall nicht, wie im Alltagsverständnis angenommen, nur einfaches Sehen, Erfassen und Überwachen, sondern die gleichzeitige Unterscheidung und Bezeichnung eines Phänomens von anderen.

Bei der Unterscheidung wird asymmetrisch immer die eine, aber nicht die andere Seite bezeichnet. Darum werden „den beobachteten Objekten und Tatsachen Eigenschaften und Merkmale zugeschrieben, ohne daß [sic!] reflektiert wird, welche Aktivitäten oder Merkmale des Beobachters als *andere Seite der Unterscheidung* nötig sind, um gerade diese Unterscheidung herzustellen oder aufrechtzuerhalten“ (SIMON 1993, 77).

Dies führt zu einer Beschränkung des Beobachters, dem *blinden Fleck*. Jeder Beobachter hat diesen blinden Fleck, der für sich selbst unsichtbar und zudem kontext- bzw. emotionsabhängig ist. Ferner beeinflusst die lebensweltliche Situation sowie die wirkende Affektlogik die Wahrnehmung (MATURANA/VARELA 1990, 14).

Eine *Beobachtung erster Ordnung* beschreibt das systemische Zusammenspiel eines beobachteten Geschehens mit einem Sachverhalt, den Objekten und Regeln immer so, als ob es keine andere mögliche Art der Unterscheidung gibt. Für den Beobachter ist die Realität dann so, wie sie beschrieben wird ('So ist die Welt'), wobei die Rolle der Beschreibung nicht beachtet wird und die Abbildung immer abhängig von der systeminternen Interpretation ist.

Bei der *Beobachtung zweiter Ordnung*⁹⁸, also bei der Beobachtung eines Beobachters, werden die handlungsleitenden Absichten – unter Berücksichtigung des Beobachtetwerdens – des ersten Beobachters mit seinen unterstellten Weltbildern und Absichten versucht vom zweiten Beobachter aus der Interpretation beobachtbarem Verhaltens abzuleiten. Ermöglicht wird die Offenlegung der gewählten Differenzierungskriterien des Beobachters erster Ordnung und es hilft den blinden Fleck und möglichen (Un-) Sinn aufzudecken.

Dies bedarf einer Verlagerung des Realitätsbewusstseins auf die Beschreibung von Beschreibungen, also auf das Wahrnehmen dessen, was andere sagen und sehen oder was andere nicht sagen und nicht sehen. Die Differenz stellt die Grundlage für

⁹⁸ Die *systemische Perspektive* betrachtet die Selbstorganisation und Stabilisierung komplexer Systeme infolge zirkulärer Rückkopplungsprozesse und Regeln. Die Beobachtung der Beobachtung ist die *konstruktivistische Perspektive*, die auf die Konstruktionsleistung des beobachteten Systems zielt, um wechselseitiges Verhalten auf Grundlage von Erwartungen bezüglich der (Verhaltens-) Erwartung zu verstehen (BACKHAUSEN/THOMMEN 2007, 113-125). Im Vordergrund steht die kontextabhängige (Selbst-) Beobachtung eines konstruierten und sich selbstbestätigten Weltbilds. Bei der Beobachtung zweiter Ordnung richtet ein zweiter Beobachter seinen Fokus auf den Beobachter erster Ordnung und beobachtet das 'Wie' der ersten Ordnung als sein 'Was'. Auf Annahmen über die Realität gestützt, ist diese Konstruktion die verhaltensrelevante Grundlage für das eigene Handeln, welches sich in kommunikativen Prozessen zu bewähren hat. Für KLIMECKI ET AL. (1991, 120 ff.) hängt von der eigenen Wirklichkeitskonstruktion dann auch ab, ob neue Handlungsmöglichkeiten wahr- und angenommen werden. „Diese Konstruktionen bestimmen, wie Managementmaßnahmen interpretiert und Chancen, Möglichkeiten, Risiken und Grenzen des eigenen Handels bewertet werden. [...] Dabei geht es nicht darum, einzigartige Wirklichkeitskonstruktionen zu liefern, die richtig, wahr oder falsch sind, sondern multiple Konstruktionen zu entwerfen, die 'Sinn' machen und zum entsprechenden Problem 'passen'.“ Mit dem Abschied von einer letztgültigen, eindeutig-richtigen Optimierungslösung für spezifische Problemlagen wird auch das (One-)Best-way-Denken, das auf objektiv richtige Antworten abstellt, hinfällig (KASPER/MAYRHOFFER/MEYER 1999, 200; ORTMANN 2009, 9-15/26-35). Das ermöglicht 'Sowohl-als-auch'- und nicht nur 'Entweder-oder'-Konstruktionen sowie die Abkehr von der Problemsicht hin zur Konzentration auf die Lösungsorientierung.

die Abgrenzung zwischen der *Selbstreferenz*, d. h. wie sich das System selber sieht und der *Fremdreferenz*, wie das Andere von anderen gesehen wird, dar. Daher ist bei Beobachtern erster Ordnung die Fähigkeit gefragt, möglichst die Richtigkeit, Wahrheit, Relevanz, Zweckmäßigkeit seiner getroffenen Unterscheidung (= Perspektive) zu hinterfragen und gegen die Sichtweise des Beobachters zweiter Ordnung zu stellen. Diese Abhängigkeit jeder Beobachtung vom Beobachterstandpunkt mit kontingenten Unterscheidungsmöglichkeiten, macht eine generisch gültige 'richtige' Sicht der Dinge unmöglich. Umwelt und deren Komplexität ist in Folge dessen immer relativ und – da es für jedes System etwas anderes ist – auch immer eine Konstruktion des beobachtenden Systems.

Dennoch ist dieses subjektive Abbild nicht eine willkürliche Wirklichkeitskonstruktion, sondern eine gemeinsame Wirklichkeit entsteht aus der Sozialisation, basierend auf gemeinsam erlernten Unterscheidungen ähnlicher Erfahrungsgrundlagen und gemeinsamer Wahrnehmungssituationen, in der Kommunikation mit anderen interagierenden Systemen (BACKHAUSEN 2009, 14 f.; BACKHAUSEN/THOMMEN 2007, 87-92).

Zu klären ist noch, was genau unter einem System verstanden wird. *Soziale Systeme* sind nicht einzelne Individuen, sondern eigenständige Funktionssysteme, z. B. Familie, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft oder die Organisation, die in einer gegenseitigen Wechselwirkung, aber nicht notwendigerweise in einem Herrschaftsverhältnis, miteinander stehen. Spezialformen, wie sogenannte *Interaktionssysteme*, entstehen immer nur für die Dauer einer gegenseitigen Wahrnehmung von Personen bei einem Zusammentreffen dieser Personen. Wobei sich *Gesellschaftssysteme* als Ergebnis aus der Emergenz von Interaktions- und Organisationssystemen ergeben. Zur *Umwelt* dieser Systeme gehören dann alle ausgegrenzten Faktoren des physikalischen und biosozialen Umfelds.

Organisationen haben eine besondere Rolle als komplexes soziales System, welche sich durch ihre Aufgaben und Strukturen von der Umwelt abgrenzen sowie an eine Mitgliedschaft per Entscheidung geknüpft sind. Ein Mensch nimmt zudem nur in einer spezifischen Rolle und mit den dafür notwendigen Verhaltensweisen daran teil und nicht etwa in seiner Ganzheit mit allen bestehenden physischen und psychischen Fähigkeiten. Zudem wird er in dieser Betrachtung nicht als eine ganze Analyseeinheit gesehen, sondern er ist ein Konglomerat getrennt operierender autopoietischer, ei-

gendynamischer Systeme aus Körper (biologisches System) und Bewusstsein (psychisches System).

Folgt man LUHMANN (2000, 9), dann „sind Organisationen [insbesondere, A. d. V.] nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben“ und nicht nach festen Regeln arbeiten, sondern sich nach einem Zustand ausrichten, in dem sie sich aufgrund ihrer Interaktionsgeschichte gerade befinden.

BAECKER (1999, 16/46) ergänzt dies um

die gängige Unterstellung, das künftige Verhalten eines Systems aus seiner Geschichte ableiten zu können, falsch ist. Die Geschichte eines Systems determiniert dies auf eine Art und Weise, die für externe Beobachter unzugänglich ist. Wenn ein System geschichtsabhängig agiert und reagiert, dann heißt dies nichts anderes, als daß es laufend nicht nur auf eigene Entscheidungen und Umweltfaktoren reagiert, sondern auch auf die eigenen Zustände, in die es diese Entscheidungen versetzt.⁹⁹

Innerhalb eines sozialen Systems gibt es *Elemente* mit Beziehungen untereinander, die die *Struktur* bilden und in der Lage sind, nach bestimmten *Regeln* bestimmte *Operationen* zu prozessieren, um das System am Leben zu erhalten.

Die als System bezeichneten Ganzheiten gelten als *selbstreferenziell-geschlossen* und *umweltoffen*, d. h., sie reagieren strukturdeterminiert nach eigener Maßgabe und nach aktuell innerem Zustand (autonom, aber nicht autark) mit *Selbstorganisation* mit *Operationen* auf Umweltveränderungen. SIMON (2007, 25) resümiert, dass in Folge

⁹⁹ Für die Personalarbeit resultieren hieraus Konsequenzen, die sich mit der Feststellung von MARCH/SIMON (1958) über die „Begrenzte Rationalität“ in Entscheidungsprozessen von Organisationen oder von LUHMANN (2000, 288) über die „symbolische Entscheidungsarbeit“ decken. Im Vordergrund kontingenten Entscheidungshandelns steht nicht die Findung einer 'optimalen' Lösung, sondern der zu einem Zeitpunkt 'hinreichend zufriedenstellenden' Handlungsweise in einer Auseinandersetzung mit der relevanten Umwelt. Unter Berücksichtigung von Annahmen über das Problem und dessen mögliche Folgen wird das Wirklichkeitsabbild vereinfacht, um die Informationsfülle, -defizite, Komplexität und Zeitmangel zu bewältigen. Die Entscheidung über die Stellenbesetzung ist dann nicht offen, methodisch und reflektiert, sondern verdeckt, erfahrungsgelenkt, impulsiv, politisch oder unstrukturiert aus dem Bauch heraus. Bei der Stellenbesetzung ist außerdem nicht mehr nur die psychologische Frage der „Passung“ (welche Person mit welchen Eigenschaften) zu stellen, sondern stärker der Umgang mit der komplexen Systemdynamik und unvorhersehbaren Rückkopplungsprozessen einer neuen Teamzusammensetzung (BACKHAUSEN/THOMMEN 2007, 38/47). SIMON (2007, 40 f.) sieht in der strukturellen Kopplung zwischen Organisation und Psyche des Individuums eine zu beachtende Konsequenz. „Die Personen, die ins Spiel kommen, bestimmen zu einem guten Teil, wie die Organisation in Zukunft entscheiden wird. Aber nicht nur die Rekrutierung, Auswahl und Entwicklung des Personals hat eine entscheidende Bedeutung für die Entwicklungsmöglichkeiten einer Organisation, sondern auch die Frage, wie die nicht der direkten Beobachtung zugänglichen, psychischen (sensorischen, geistigen, kreativen, emotionalen etc.) Potenziale der Mitarbeiter überhaupt in die Wahrnehmung der Organisation gebracht werden können.“ Mit der Konsequenz, dass die Umwelt die Organisation durch die Art und Weise, wie sie wahrgenommen wird, beeinflusst.

der Strukturdeterminiertheit es keine geradlinige (deterministische) Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen den Ereignissen in der Umwelt und dem Systemverhalten geben kann.

Soziale Systeme verbindet eine *strukturell lose Kopplung* mit der Umwelt. Die Offen- bzw. Geschlossenheit ist mit der Durchlässigkeit der Systemgrenze für Energie-, Materie- und Informationsflüsse gekoppelt. Offene Systeme stehen in Austauschbeziehungen mit der Umwelt, wobei das dynamische Verhalten von den internen Transformationsprozessen, dem gegenwärtigen Systemzustand sowie einer negativen (= ausgleichenden Wirkung) bzw. positiven (= verstärkenden Wirkung) Rückkopplung zwischen System und Umwelt abhängig ist.

BAECKER (1999, 60) konstatiert: „Systeme können keine Informationen aus ihrer Umwelt aufnehmen und keine Information an ihre Umwelt abgeben, ebensowenig wie ein psychisches System aus sich heraus- oder in sich hineinkommunizieren kann. Soziale Systeme verdanken alle ihre Information sich selbst.“

Ein weiteres Konstrukt der Systemtheorie wird unter dem Begriff der Anschlussfähigkeit behandelt und hat seine Wurzeln in den Arbeiten der chilenischen Biologen Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela. Die Selbstreproduktion der Elemente und Strukturen, was als *Anschlussfähigkeit* bzw. *Autopoiesis* bezeichnet wird, erreicht das System ausschließlich nach eigenen Regeln zum Erhalt ihrer Lebensfähigkeit. Dieser Prozess der Selbsterschaffung ermöglicht Operationen, bei denen es sich in sozialen Systemen (z. B. einer Organisation oder der Gesellschaft) um Ereignisse der *Kommunikation*, in Organisationen hingegen um *Entscheidungen*, bei biologischen Systemen um *Leben* und bei psychischen Systemen um *Bewusstseinsprozesse* aus Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Aufmerksamkeit handelt, die das charakteristische Verhalten zum Erhalt des Systemüberlebens ausmachen. Insbesondere bei sozialen Systemen sind dies „Ereignisse, die mit ihrem Entstehen gleich wieder vergehen und nicht durch dieselben, sondern durch *andere* Ereignisse abgelöst werden müssen“ (Luhmann 2000, 53). Ein Einfaches nochmals von vorne anzufangen ist daher nicht möglich und eine Wiederholung desselben Ereignisses führt – aufgrund einer wechselseitigen Anpassung und von Lerneffekten – zu einer anderen, neuen Reaktion.

Luhmann betrachtet die *Kommunikation sozialer Systeme* als ein geschlossenes, autopoietisches System des 'Alters' mit den Komponenten *Information*, *Mitteilung* und

Verstehen eines 'Egos', welches aufgrund 'Sinn' selektiert¹⁰⁰. Keine dieser Komponenten kann alleine vorkommen, nur zusammen erzeugen sie Kommunikation. Erst aus der Zuschreibung auf einen Akteur wird aus Kommunikation eine *Handlung*.

Nur infolge dreier kontingenter Selektionsentscheidungen kommt Kommunikation zustande. Zum einen beim Sender ('Alter'), um aus einer Vielzahl möglicher eine bestimmte Information auszuwählen und mitzuteilen. Zum anderen beim Empfänger ('Ego') diese Mitteilung als Differenz von Information und Mitteilung zu verstehen, also etwas mitgeteilt zu bekommen. Eine Information wird dabei durch den Beobachter konstruiert und bedarf eines selektiven Akts der Aufmerksamkeit, wodurch etwas zur Information gemacht wird. Eine Information ist daher ein „Unterschied, der einen Unterschied macht“ (ebd.). Kommunizierte Inhalte hängen nicht mehr allein von der Bedeutungsgebung des Senders ab, sondern auch von den Interpretationsschemata des Empfängers. Wobei das, was mitgeteilt wird nicht im gleichen Sinne verstanden und/oder akzeptiert werden muss, also Konsens besteht, sondern einzig eine Anschlusskommunikation daraus entstehen muss. SIMON (2007, 21) konstatiert: Da autonome und von internen Strukturen gesteuerte Beobachter zusammentreffen, kann nicht einseitig festgelegt werden, wie das eigene Verhalten bzw. die Kommunikation von anderen verstanden wird, also welcher Sinn dem fremden Verhalten zugeschrieben wird.

Kommunikation kann nicht direkt beobachtet, sondern immer nur erschlossen werden, wenn man an der Anschlusshandlung erkennen kann, ob man verstanden worden ist oder nicht. „Im Gegensatz zum alltäglichen Sprachgebrauch ist Kommunikation *nicht* als Handlung einzelnen Akteuren zuzurechnen ('Herr X kommuniziert großartig...') oder gar als Ausdruck einer individuellen Fähigkeit zu interpretieren. Man kann nicht allein kommunizieren, handeln hingegen kann man allein – das ist der Unterschied“ (SIMON 2006, 88).

¹⁰⁰ Das ist ein anderes, als das sonst übliche Verständnis von Kommunikation. Wie UNGER (2005, 100 f.) VARELA (1993) und MATURANA (1970) zitiert, besteht Kommunikation nicht in der Übertragung von Information als Mittel zum Transfer von Wissen von einem sendenden System auf ein anderes empfangendes System. Vielmehr ist Kommunikation abgestimmtes Verhalten und die wechselseitige Gestaltung und Formung einer gemeinsamen Welt bzw. von Wirklichkeitskonstruktion angesichts gemeinsamen Handelns. Wir bringen unsere gemeinsame und uns allen gleich erscheinende Welt in gemeinsamen Akten des Redens hervor. Kommunikation ist immer von gegenseitigen Unterstellungen begleitet. Bei allem was wir kommunizieren berücksichtigen wir Vermutungen über die Vorabannahmen unseres Gegenübers und umgekehrt.

Anders als eine Handlung, die einem einzelnen Akteur zugerechnet werden kann, setzt Kommunikation die Kopplung zweier Akteure voraus, die durch Interpretation des beobachteten Verhaltens bzw. der Kommunikation sich gegenseitig Absichten oder Motive unterstellen. Diese koordinierte „Verzahnung“ der beteiligten Akteure bringt ein soziales System hervor. Anstatt auf Handlungen einzelner Akteure wird auf die Kommunikation sozialer Systeme fokussiert, um damit gekoppelte Handlungs- und Verhaltensweisen unterschiedlicher Akteure für organisiertes Verhalten zu erklären (SIMON 2006, 92 f.; SIMON 2007, 16-28).

Für die bei der Kommunikation und den Entscheidungen notwendigen Selektionen spielt Sinn eine besondere Rolle. *Sinn* sind die Kriterien und Bedeutung, die ein Beobachter den Informationen aus seinem Erleben, Verhalten oder Handeln beimisst, die er aus der Unterscheidung von Aktualität (Aktuelles), Potenzialität (Mögliches) und Negativem (Unwirkliches, Unmögliches) prozessiert. Aus dem 'Meer der Möglichkeiten' muss eine Selektion getroffen werden, die wiederum eine Anschlusshandlung provoziert, die sich an die vorhergehende anschließt und einen neuen Möglichkeitsraum schafft. Sinn dient der Bewältigung von Komplexität, was aber immer in Abhängigkeit von den inneren Strukturen, als Abbild der Welt da draußen, geschieht.

Zur notwendigen Komplexitätsreduktion fokussieren psychische Systeme

ihre Aufmerksamkeit, d. h. ihre Wahrnehmung, auf Phänomene und vollziehen damit eine Auswahl (Selektion) unter all den möglichen Phänomenen, auf die sie ebenfalls ihre Aufmerksamkeit richten könnten (Unterscheidung: aktuell/potenziell). Sie schreiben diesen Bedeutung zu oder sprechen sie ihnen ab und reduzieren so die Komplexität der Welt, indem sie nicht auf alles reagieren, sondern selektiv, d. h. nur manche Ereignisse wahrnehmen, andere – aus der Außenperspektive beobachtbare – Phänomene ignorieren, manches Geschehen zur Kenntnis nehmen, anderes nicht (SIMON 2006, 97).

Auch soziale Systeme haben ihre Eigenheiten und gelten als nichttriviale Systeme, die analytisch unbestimmbar, vergangenheitsabhängig von bisherigen Lösungsversuchen und nicht im Sinne geradliniger Ursache-Wirkungs-Beziehungen steuerbar sind. Diskontinuierliche Ereignisse beeinflussen soziale Systeme, welche sich immer und ausschließlich aufgrund ihrer aktuellen internen Strukturen und Prozesse verhalten, aber sie determinieren nicht ihre Reaktion. Für SIMON (2006, 40/52/53) heißt dies keineswegs, dass sie nicht zielgerichtet beeinflussbar wären. Man braucht aber eine andere Vorstellung davon, wie man das Erreichen seiner Ziele wahrscheinlicher macht. Aus systemtheoretischer Perspektive wird ein solches Ereignis als *Pertubati-*

on bzw. *Irritation* bezeichnet. Im negativen Sinne kann dies als Störung wegen eines kritischen Lebensereignisses (= Schicksalsschlag) oder als Anregung anlässlich einer Aufforderung oder eines Kontaktes zu innovativen Unternehmerpersönlichkeiten im positiven Sinne verstanden werden. Um das Überleben des Systems zu gewährleisten, setzt es einen Informationsverarbeitungsprozess in Gang, der vom System operativ gehandhabt wird und zu einer Veränderung der inneren Struktur führen kann. Wichtig ist die Feststellung, dass die Irritation zwar induziert, aber nicht auf deren gewünschte Wirkungsweise zielgerichtet festgelegt werden kann, d. h. die Systeme sind nicht instruierbar¹⁰¹.

Auf die Wahrnehmung einer Störung bei der Perturbation, kann ein System mit Kompensation, was als *Assimilation* bezeichnet wird, auf diese Störung reagieren. Dann werden alte, bereits verfügbare Schemata auf eine neue Situation angewandt. Oder alternativ wird mittels *Akkomodation* reagiert, bei der sich eine interne Anpassung der eigenen Strukturen und Möglichkeiten an die veränderten Umweltbedingungen ergibt. Dabei wirkt das System immer auf sich selbst ein und korrigiert seine Zustände selbst, indem Störungen und Abweichungen zur Umwelt gemäß der *Rückkopplungsprozesse* selbstgesteuert ausgeglichen (*negative Rückkopplung*) oder verstärkt (*positive Rückkopplung*) werden (SIMON 2006, 68-71).

¹⁰¹ Verglichen mit einer, sich als „praktisch-normativ verstehenden BWL“ (AMELN ET AL. 2009b; KASPER ET AL. 1998; KLIMECKI ET AL. 1991; NIEMEIER 2000; ORTMANN 2008, 279-288; SCHREYÖGG 1991, 262 ff.) oder im Sinne eines „heroischen Managements“ (BACKHAUSEN 2009, 17; BACKHAUSEN/THOMMEN 2007, 9/25 ff.; BAECKER 1994/1999/2003/2008; KASPER 1991; TILLES 1963, 73 ff.), ist das ein anderes Verständnis von Management und Führung. In der Annahme des klassisch-heroischen Managements können die Mitglieder der Organisation von außen infolge zielgerichteter Strategien, richtigen Wissens, objektiver Wahrheit, Autoritätsausübung, Entscheidung und Kontrolle absichtsvoll beeinflusst werden und handeln plandeterminiert auf Grundlage rationaler Entscheidungen. Wird hingegen die Selbststeuerungsfähigkeit eines Systems akzeptiert, dann müssen Möglichkeiten geschaffen werden, angesichts derer das System aktuelles bzw. potenzielles aus alternativen Sichtweisen (= Alternativenwissen) in seine internen Operationsweisen übernimmt. Bezogen auf eine Managementtätigkeit bedeutet dies, dass das Lernen neuen Wissens über z. B. Managementmethoden oder Technologien nicht angeordnet, sondern nur vom System selbst als relevant erkannt und umgesetzt werden kann. Für KASPER (1991, 69) impliziert dies, „daß selbstorganisierte Prozesse nicht als unbeeinflussbar [sic!], schicksalhaft, undurchdringlich und daher als unveränderbar angenommen werden müssen. Vielmehr werden selbstorganisierende Prozesse als Zusammenspiel zwischen mehreren möglichen eigendynamischen Mechanismen skizziert, deren grundlegendes Ablaufschema Möglichkeiten aufzeigt, Selbstorganisation nicht als blinden evolutionären Prozeß [sic!] zu begreifen, sondern gerade dem zu entziehen und durch Reflexion bzw. Reflexivität besprechbar zu machen. [...] Es geht darum, die Voraussetzung dafür zu schaffen, daß es in der Organisation selbst zu einer permanenten Selbstreflexion und damit zu einer Selbstkontrolle kommen kann.“

Für die Betrachtung von Karrieren in komplexen und unüberschaubaren Systemen ist die Art und Weise, was von einem Beobachter hierbei ein- oder ausgeschlossen wird, worauf also der Aufmerksamkeitsfokus liegt, von Interesse. Ferner spielt es eine Rolle, warum die Ausgangsbedingungen eines Kontexts gerade so beobachtet werden und vor allem, wie man sich selbst und andere beobachtet und der getätigten Wahrnehmung eine subjektive Deutung, d. h. Sinn gegeben wird.

Bei der Entwicklung von Karrieren stehen hingegen die Erschließung von Kreisläufen mit rückgekoppelter Ursache-Wirkungs-Weise und ein Hinterfragen des Steuerungsverständnisses von zufallsunterworfenen Systemen mit Umwelteinflüssen im Vordergrund. Die Betrachtung von Interventionsmöglichkeiten für die selbstorganisierte Generierung von Handlungsoptionen mit geordneten Lösungswegen vervollständigt dies.

Wird dieser Gedanke auf die Lösung von Karriereproblemen angewandt, dann „führt der Weg nicht mehr über die Identifizierung von Ursachen zu alternativen Lösungsvorschlägen, sondern umgekehrt: die Suche nach unterschiedlichen Lösungsvorschlägen [funktionalen Äquivalenten, A. d. V.], welche je nach Tauglichkeit ausgesucht werden, ist der Ansatzpunkt des Verfahrens. Alles, was als Ursache in Erscheinung tritt, wird als nur Mögliches behandelt [Kontingenz, A. d. V.], als etwas, das auch anders oder gar nicht sein könnte“ (WARZECHA 2000, 271/272). Bei einem solchen Vorgehen wird auf die Lösungsorientierung fokussiert: Nicht Fehler und Defizite einer Personen stehen im Vordergrund, sondern was erreicht wurde und was geändert werden muss, sodass es zukünftig besser läuft oder ein Problem vermieden werden kann. Anders als systemische Arbeiten, die sich an der neueren Theorie selbstreferentieller Systeme von Niklas LUHMANN orientieren, bei der eine Abstraktion vom Individuum, Kommunikation, Relativität der Wirklichkeit und Reflexion des Beobachterstandpunktes zur Wirklichkeitserzeugung bei wechselseitiger Einflussnahme zwischen Beobachter und Beobachtetem als konstituierender Teil der Theorie gelten, nutzen PATTON/MCMAHON (2006b) einen Ansatz mit persönlichkeitsbezogenen Elementen, der sich stärker an der Sichtweise der traditionellen Systemkonzepte orientiert. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass das Individuum nicht der System-

umwelt zugeordnet¹⁰² und damit ausgeschlossen wird, sondern zentraler Mittelpunkt des Theorieverständnisses ist, um in einer Beratungssituation entsprechende Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu erreichen. Das Individuum wird hierbei ein Element des sozialen Systems mit Beziehungen zu anderen Elementen, deren Verhalten sich abhängig von dem Zusammenwirken und der subjektiven Bedeutungsgebung gegenseitig beeinflusst.

Nach dem LUHMANN'schen Verständnis sind die Interventionsmöglichkeiten nicht bei einem Individuum anzusetzen, sondern bei der Logik des vernetzten sozialen Systems, mit seiner Kommunikation, seinen Handlungen, Mustern sowie Regeln. Hingegen beim Vorgehen von MCMAHON/PATTON (2006a) sind die kognitiven Abläufe im Individuum mit seinen Eigenheiten der entscheidende Teil des Systems, weshalb die Aufmerksamkeit und entsprechende Interventionen direkt auf sie zielen müssen.

Um diese unterschiedlichen Positionen in Bezug zu Karrieren noch klarer gegeneinander abzugrenzen, wird auf die von LUHMANN (2000, 104 f.) geäußerte Kritik eingegangen. Er hält es für fraglich, ob und inwieweit Persönlichkeitsmerkmale auf kognitiver und motivationaler Ebene ein guter Indikator für Karriereerfolge sind. Speziell bei organisationsinternen Karrieren ist die Eigendetermination so stark, dass weder die soziale Herkunft noch Schul- oder Universitätszensuren ausschlaggebend sind. Seiner Meinung nach findet ein positivistisches Forschungsvorgehen sicherlich empirisch gestützte Zusammenhänge, dessen Aussagekraft ist aber eingeschränkt gültig. Diese Sichtweise stützt der Beitrag von Werner SARGES (2000b, 1-21) aus dem Bereich der Management-Diagnostik. Den Annahmen SARGES zur Folge, lässt sich der Erfolg einer Organisationseinheit kaum allein aus Persönlichkeitsmerkmalen des entsprechend verantwortlichen Managers festmachen (ebd., 1). Vielmehr spielen auch

¹⁰² Ausführlich referieren NIERMANN (2007) und MAYRHOFER (2004b, 127 f.) über die Probleme der Exklusion des Individuums in Zusammenhang mit der soziologischen Systemtheorie, denn für die Zurechnung von Verantwortung für (Miss-) Erfolge und für die Existenz sozialer Systeme sind sie von zentraler Bedeutung. Ferner dürfen die Wechselwirkungen und Gegebenheiten des sozialen Systems Organisation mit der Umwelt nicht unterschätzt werden, denn diese haben Auswirkungen auf Karriereentscheidungen (z. B. wenn die geteilten Werte der Organisation nicht mehr mit den persönlichen Wertvorstellungen übereinstimmen). Ein Vorteil der Exklusion liegt aber darin, sich auf die spezifische Operationsweise mit ihren Interaktions-, Beziehungs-, Verhaltens- und Kommunikationsmustern einer Organisation zu konzentrieren, die auch Einfluss auf Karrieren nehmen. Trotz der Zuspitzung auf Entscheidungsprozesse und Exklusion des Individuums wird nach BARDMANN/GROTH (2001b, 9) „nicht vergessen, dass in Organisationen weiterhin Menschen arbeiteten, die sich achten oder mobbten, die miteinander koalieren oder gegeneinander intrigierten. Doch all dies wurde darauf hin beobachtet, ob und wie es Einfluss auf die kommunizierten Entscheidungen nimmt.“

Strukturen, Prozesse, Qualität der Mitarbeiter in der Organisationseinheit, Unternehmenskultur, Marktgegebenheiten (ebd., 3) und Verfügungsgewalt über Ressourcen, Entscheidungsfreiheiten bei denen Persönlichkeit gezeigt werden kann und die Einbettung in das soziale Netzwerk (ebd., 6/7) eine Rolle und nehmen damit Einfluss auf den Karriereverlauf.

Als eine Schlussfolgerung aus Kapitel 2.1 und 3.1 wird es dagegen in der Praxis vor allem auf die Art bzw. Reife der Organisation und die Unterschiede zwischen den Bewerbern ankommen. Je nach dem also, wer von einem Stellenangebot erfährt, sich gleichzeitig bewirbt und mit welchen Methoden die Bewerber 'analytisch richtig' verglichen¹⁰³ (sog. Kontrast-Effekt) und wie systematisch die Entscheidung der Stellenbesetzung getroffen werden. Die Gewichtung der Anforderungen, Kompetenzen, Eignungsprädikatoren, Erfolgsindikatoren sind von dem zu diesem Zeitpunkt gültigen organisationsspezifischen Zustand und den zukünftigen Zielsetzungen der Organisationsstrategie abhängig.

Dann bleibt zu klären, ob ein möglicher geeigneter interner Kandidat aufgrund seines Wissens über die organisatorischen Prozesse und Strukturen sowie seine Integration in die sozialen Netzwerke soviel Vertrauen genießt, dass er einem externen Kandidaten mit anderen Vor- bzw. Nachteilen (keine Betriebsblindheit, Unabhängigkeit, anderes Können versus Einarbeitungsaufwand, mögliche Erwartungsenttäuschung, fehlendes Vertrauen) vorgezogen wird. Das Problem liegt im individuellen Vergleich der Kandidaten mit ihren in der Berufsbiografie (= Track Record) nachgewiesenen Können und ihren gezeigten Persönlichkeitseigenschaften sowie der notwendigen Passung zwischen Person und Organisation. Wobei die Beurteilung von Karrierebrüchen und Scheiternserfahrungen sicherlich eine für sich gesehen zusätzliche Herausforderung darstellt, gerade deshalb, weil ca. 66 % der CIO ihren Job als gefährdet ansehen, wenn sie den Fachabteilungen nicht schnell genug Ergebnisse liefern (RADEMACHER 2005, 1).

Aber auch, weil „Schuldzuweisungen an einem Sündenbock meist einfacher sind als die komplexen zirkulären Verhältnisse einer Systemstruktur zu untersuchen“ und das

¹⁰³ Für Gregory BATESON (2001, 412) ermöglicht nur ein Vergleich, als Reaktion auf Unterschiede, eine Informationsgewinnung. Grundlage jeder Informationsverarbeitung und jedes Verstehens ist das Setzen und Prozessieren von Differenzen.

Spannungsverhältnis von Person und Organisation zu beachten sind (BACKHAUSEN 2009, 46)¹⁰⁴.

In der Argumentation von BACKHAUSEN (2009, 44), die sich an die neuere Systemtheorie anlehnt, gilt: „[...] die Regeln der Aufbau- und Ablauforganisation [bestimmen] den Gesamtprozess einer Organisation weit mehr als die Eigenschaften von Personen. Die Organisiertheit der Organisation ist das Mittel zur Kontingenzreduktion. Für das Verhalten von Mitarbeitern ist folglich die Struktur der Organisation gegenüber den psychischen Faktoren der Person dominant.“

Ungeachtet des Ausgangspunkts¹⁰⁵ sind beide Methoden für die Betrachtung von Karrieren als komplementär anzusehen und eine Integration ermöglicht die Schwächen der jeweils anderen Denkweise zu beheben, um so zu einer Perspektive unterschiedlicher Problemfelder und damit fundierten Sichtweise zu kommen. Mit der Betrachtung aus der LUHMANN'schen Perspektive kann auf die Dynamik schlecht steuer- und auf die Wahrnehmung wenig prognostizierbarer Karriereprozesse gezielt werden, während sich McMAHON/PATTON (2006b) mehr der gängigen Karriereeinflussfaktoren annehmen.

Aufgrund der unterschiedlichen Blickwinkel auf Karrierephänomene kann das Verständnis der Theorien Anschlussfähigkeit ermöglichen und zur Generierung viabler Handlungsmuster für eine CIO-Karriere führen. Vor allem aber unterstützt es eine weitergehende Definition des Karrierebegriffs, die nicht mehr nur von beruflichem Erfolg ausgeht, sondern die Einbettung und das sich daraus ergebende Spannungsfeld des zu beachtenden Kontext mit berücksichtigt und Karriere- und Lebensplanung

¹⁰⁴ ORTMANN (2009, 76) weist darauf hin, dass Menschen dazu neigen, Ursachen in zeitlicher und räumlicher Nähe der Wirkung zu vermuten. Sie bevorzugen ferner eine einzelne Ursache gegenüber Bündeln von Ursachen und lineare gegenüber zirkulären (Feedback-) Ursachenketten.

¹⁰⁵ So stellt GROTH (1999, 110 f.) in einer Kritik explizit heraus: „Auf einen einfachen Nenner gebracht: Je autopoietischer (oder 'luhmannianischer') die Beratung gesehen wird, desto weniger ist sie möglich. [...] Die Systemtheorie luhmannscher Prägung hebt die Probleme der Intervention so sehr hervor, dass es den Beratern schon aus funktionalen Gesichtspunkten nicht möglich ist, der Theorie ganz zu folgen. [...] Bodenhaftung bekommen systemische Berater durch ihre therapeutischen Erfahrungen.“

Ausführlich diskutieren KASPER (1991, 1-74), KIRSCH/KNYPHAUSEN (1991, 76 f.) und KLIMECKI ET AL. (1991, 103-162) die Rezeption der systemtheoretischen Konzepte in Unternehmen. Infolge der betriebswirtschaftlichen Theorietradition mit der Nähe zum kritischen Rationalismus mit normativ-expertokratischen Modellen ist deren Anwendung eher als gering zu bezeichnen, dennoch gelten systemisch-konstruktivistische Konzepte als fruchtbar, da Führung teilweise nicht das erreicht, was sie erreichen will und Unternehmen „aus dem Ruder“ laufen (KIRSCH/KNYPHAUSEN 1991, 98). Teilweise besteht bei Theoretikern und Praktikern wenig Kenntnis und Verständnis über das Phänomen selbstorganisierender Prozesse (KASPER 1991, 3).

ganzheitlich-integrativ aufgefasst wird. Konsequenterweise können demzufolge die Vielfältigkeit konkurrierender Erwartungshaltungen und Wertvorstellungen in Bezug auf Karriereentscheidungen in unterschiedlichen Lebensphasen aufgezeigt werden.

4.3 Das STF von Patton/McMahon

Das STF von PATTON/McMAHON (2006a, 195-224) will die Aussagen der einzelnen Karrieretheorien in einen integrativen Gesamtzusammenhang stellen. Es zielt inhaltlich sowohl auf die intrapersonalen bzw. kontextuellen Einflüsse, als auch auf die, aus einer Prozesssicht zufällig, beeinflussten rekursiven Interaktionen zwischen dem Individuum und seinem Kontext über den Zeitverlauf. Dem Individuum, also der Person, die ihre Karriere fortzuentwickeln hat, kommt in dem Modell ein zentraler Stellenwert mit einer selbstverantwortlichen und -organisierten Rolle zu. Das Individuum steht im Mittelpunkt, dessen Karriere von einer Vielzahl von Einflüssen behindert oder beschleunigt werden kann. Zudem ist es „Teil eines Ganzen“ und damit immer in zahlreiche andere, funktional geschlossene (Sub-) Systeme eingebunden. Insbesondere die Erarbeitung des subjektiven Sinns individuell wirkender Einflüsse der Karrieregeschichte soll das STF ermöglichen.

Aus den Inhalts- und gemischten Prozesstheorien werden für das STF die Faktoren Persönlichkeit (personality), Alter/Lebensphase (age), Gesundheit (health), Geschlecht (gender), Ethnizität (ethnicity), Sexualität (sexual orientation), Behinderungen (disability), körperliche Attribute (physical attributes), Selbstkonzept (self-concept), Überzeugungen/Motivation (beliefs), Werte/subjektive Erfolgsindikatoren (values), Intentionen (interests), Qualifikationen (skills), Kompetenzen/Fähig- bzw. Fertigkeiten (ability), Begabungen/Talente (aptitudes) und berufsrelevantes Wissen (work knowledge) identifiziert.

Infolge der Einbettung einer Person in ein soziales Umfeld, gibt es immer Interaktionsprozesse auf das und Einflüsse bzw. Auswirkungen zwischen dem Individuum und den unterschiedlichen Kontextebenen. Das unmittelbar wirkende soziale System auf der Mikro- bzw. Mesoebene wird von PATTON/McMAHON (2006a, 201-205) direkt um das Individuum gruppiert und ergibt sich aus seiner persönlichen Sozialisierung. Hauptsächlich beruflich Gleichgestellte (peers), die Familie (family), Medien (media), berufsrelevante Gruppen (community groups), die Kollegen bzw. Vorgesetz-

te am Arbeitsplatz (workplace) und Aus-/Weiterbildungsinstitute (education institutions) wirken auf das Individuum ein. Damit definieren sie die öffentliche Identität einer Person, geben je nach Alter und Lebensphase möglichen Handlungsweisen Sinn und liefern später die Grundlage zur Ausprägung der persönlichen Identität. Chancen eröffnen sich gegebenenfalls dann, wenn es zur Vermittlung von Kontakten innerhalb einer berufsrelevanten Gruppe kommt. Oder familiäre Gegebenheiten legen gewisse Einschränkungen fest, die einen Positionswechsel ausschließen. Ferner beeinflussen die Curricula von Aus-/Weiterbildungsinstitutionen und die Berichterstattung der Medien, über z. B. Technologie- bzw. Managementtrends, die Nachfrage nach Spezialisten aus einem Gebiet und verändern letztendlich die Karrieremöglichkeiten.

Die übergeordnete wirtschaftlich-gesellschaftliche Makroebene („The environmental-societal system“) nimmt ebenfalls Einfluss auf das Individuum. Hauptsächlich zu beachtende Einflussgrößen sind die Auswirkungen der Globalisierung (globalization), die geografische Lage (geographical location), die innerhalb des Landes bzw. der Region wirkenden politischen Entscheidungen, Gesetze (political decisions) und die Arbeitsmarktsituation (employment market), historische Trends (historical trends) sowie die Demografie/sozialwirtschaftliche Situation (socioeconomic status). Die Veränderungen solcher Faktoren auf der Makroebene führen i. d. R. zu neuen Anforderungen innerhalb eines Berufsbildes, die man kontinuierlich zu beobachten und denen man sich anzupassen hat. So setzt z. B. die Globalisierung transferierbare Erfahrungen im internationalen Umfeld und die sichere Beherrschung verschiedener Sprachen voraus (ARTHUR/McMAHON 2005, 216 f.).

Das Konstrukt der „Recursiveness“ hebt die fehlende Möglichkeit der Isolation einzelner Faktoren und die Prozesssicht hervor. Alles steht miteinander in Verbindung und ein einzelner Parameter wird nicht als alleiniger Verursacher für den Karriereverlauf gesehen. Dabei sind die Interaktionen zwischen Person und Kontext komplex. Karrieren sind vergangenheitsabhängig („past“, „present“) und auf der Mikroebene nicht nur vom Individuum, sondern wesentlich vom Ort und der dort zu diesem Zeitpunkt auf der Makroebene wirkenden wirtschaftlich-gesellschaftlichen Situation mit der Kultur und dem Zeitgeist auf die Möglichkeiten der Zukunft wirkend („future“). Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit verlangt dies kontinuierliche Karriereentscheidungsprozesse, eine Anpassungsfähigkeit an gegebene private und berufliche Veränderungen („Change over time“) sowie lebenslanges Lernen. Unter Berücksich-

tigung des Faktors Zufall („Chance“) wird in Bild 4-1 (PATTON/McMAHON 2006a, 208) die Unplanbarkeit von Karrieren hervorgehoben.

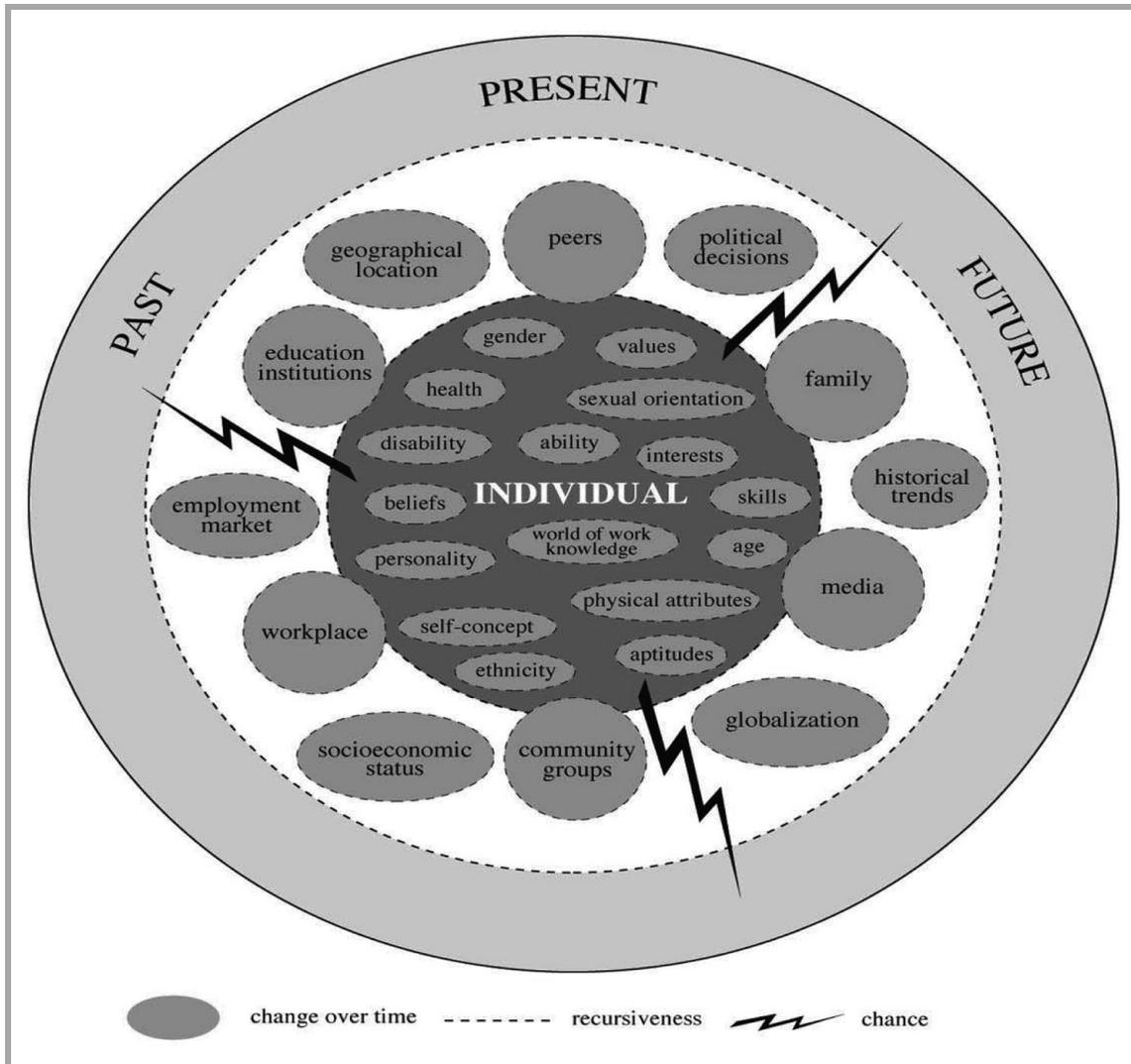


Bild 4-1 Das STF der Karriereentwicklung

4.4 Kritik am Theorieangebot des STF

Das STF kann als Leitfaden für die Gesprächsführung bei einer Karriereberatung mit einem Klienten hilfreich sein. Es animiert den Betroffenen seine Sicht der karrierebezogenen Ereignisse als Geschichte zu erzählen, über die individuellen Karriereeinflussfaktoren zu reflektieren und zu einem Lernprozess anzuregen (McMAHON/PATTON 2006c). Wissenschaftlich betrachtet zählt es damit zu einem „qualitativen

Assessment Instrumentarium“ (AMUNDSON/THRIFT 2008; MCMAHON/PATTON 2006b, 104; PATTON/MCMAHON 2006c; MCMAHON 2008).

Dessen ungeachtet kann aber auch Kritik am STF geübt werden und es lassen sich vier Kriterien zur Beurteilung des Fortschritts und der Validität des Theorieangebots aufstellen. Mit dem ersten Kriterium, der *Gebrauchstauglichkeit für die Zielgruppe und das Berufsbild*, wird auf die autonome Anwendung im speziellen Fall des CIO ohne Karriereberater eingegangen. Das Beurteilungskriterium – *Wahrheitsfähigkeit und Verbesserung der Handlungsfähigkeit* – stellt die inhaltlichen Aspekte des Modells, wie Vollständigkeit, Richtigkeit, Sinnhaftigkeit, Relevanz, Interpretierbarkeit, Erklärungskraft sowie die Zweckmäßigkeit zur Unterstützung von Handlungsentscheidungen in den Vordergrund. Unter *systemtheoretischem Bezug* wird die Vollständigkeit der Integration systemischen Gedankenguts, mit z. B. der Hilfe symbolischer Repräsentationen im Modell, verstanden. Faktoren, wie Anschaulichkeit des Layouts, Berücksichtigung von Dynamikaspekten, Aufwand zur Rezeption der Darstellung, Minimierung von Interpretationsmissverständnissen und interaktive Anwendbarkeit, Geeignetheit für eine interesseweckende Darstellung, werden unter dem Kriterium *Interaktivität und Visualisierungsform* subsummiert.

Die Tabelle 4-1 stellt die identifizierten Kritikpunkte dar und zeigt mögliches Verbesserungspotential für den weiteren Verlauf der Arbeit auf.

Kriterium	Kritikpunkte	Implikationen für Verbesserungen
<i>Gebrauchstauglichkeit für die Zielgruppe und das Berufsbild</i>	statisch-abstraktes Modell erfordert manuelle Konfiguration durch fachliche Expertenbegleitung mit Theoriehintergrund und domänenspezifischem Berufswissen; Aspekte bleiben unberücksichtigt, z. B. Umgang mit Scheitern/Unsicherheit/Lernen/Stress	empirisch angereichertes und praxisrelevantes Instrumentarium (wie ein Referenzmodell) für das Berufsbild entwickeln; als verzeitlichte Methode gestalten, sodass auf problemadäquate Differenzierung und persönliche Identitätswahrung fokussiert wird
<i>Wahrheitsfähigkeit und Verbesserung der Handlungsfähigkeit</i>	Infragestellung des Kontrollbewusstseins über die generelle Steuerbarkeit von menschlichen Prozessen fehlt; keine Unterscheidung der Vorgehensweise von Plan& Implement versus Test&Learn; keine Nutzung von Metaphern und Analogien aus neueren Karrieretheorien; keine Unterscheidung über die Bewusstseins Ebene (Know why über Einflussfaktoren) und Verhaltensebene (Know how für nötige Anpassungen); blinde Flecken bleiben unerkannt, da kein Hinweis auf thematisierbare Detailsaspekte; keine Möglichkeit die 'Career Adaptability' zu identifizieren; Wirkungsweise und Relevanz einzelner Faktoren nicht ersichtlich	Anwendung der Metapher 'Karriere als Reise', welche unter Verwendung unterschiedlicher Orte, Strecken und Transportmittel etc. zur Analyse leichter bzw. schwerer Karriereentwicklungswege animiert; Hinterfragen des individuellen Kontrollbewusstseins; Unterscheidung verschiedener Gewichtungen je nach Stärke des Einflussfaktors; Ermöglichung eines Perspektivenwechsels; innere bzw. organisatorische Zustände und die Behandlung von Ereignissen der Vergangenheit mit ihrer Wirkung auf die Gegenwart bzw. Zukunft berücksichtigen
<i>Systemtheoretischer Bezug</i>	Vernachlässigung von Aspekten über dynamische Prozesse mit eskalierenden und stabilisierenden Feedback-Schleifen (zirkuläre Rückkopplungen) und von Pfadabhängigkeit; Konstrukt des Beobachters und der Bedingungen für subjektive Beobachtung bei der Reflexion nicht herausgestellt; Handlung, Kommunikation und Entscheidung wird nicht unterschieden; Driften und emergente Phänomene werden nicht aufgezeigt	Beobachter ist nicht außen vor, sondern ein wesentlich beeinflussender Teil der Wirklichkeitskonstruktion (Wechselwirkung von Wahrnehmung, Interpretation, Sinnggebung und Handlungsgewohnheiten durch weiche Faktoren, wie z. B. Wahrheit, Emotion, Intuition, Paradoxien, Blockaden, Ambivalenz und Irrationalität); Selbststeuerungsfähigkeit und Kontingenzbewusstsein fördern, Akzeptanz von (sozialer) Komplexität
<i>Interaktivität und Visualisierungsform</i>	vereinfachte visuelle Darstellung; begrenzt erweiterbar; wenig auf Einzelfall anpassbar; unterschiedliche Abstraktionsebenen und Sichten schwer integrierbar; Zufall, Dynamik und Veränderung sehr einfach modelliert; ein aktives Erleben und Reflektieren der eigenen Karriere ist mit der Methode eingeschränkt möglich	neuartige geografische Darstellung mittels Landkarten entwickeln; Problemverständnis und Wissen über die Art, wie der Proband die relevante Umwelt beobachtet und unterscheidet, verbessern; das Aufzeigen von Optionen soll zur Lösungsorientierung der Person führen und eine vorhandene Unsicherheit reduzieren

Tabelle 4-1 Kritik am Systems Theory Framework of Career Development

4.5 Exkurs: Karriereentwicklung im organisatorischen Kontext

Nach dieser ausführlichen Einführung in das Thema Karriere wird der Vollständigkeit halber kurz das Begriffsverständnis über Karrieresysteme erläutert.

In der Regel ist Karriereentwicklung nicht nur auf ein Individuum bezogen, sondern findet traditionell mittels ranghierarchischem Aufstieg – oder nach neuerem Verständnis in einer objektiv wahrnehmbaren Position – innerhalb einer Stellenfolge der Organisation entsprechend der Qualifikation statt. Die Karriere entsteht „durch das Zusammenspiel von entscheidungs- und situationsabhängigen betrieblichen Gelegenheiten einerseits und individuellen Verhaltensweisen andererseits“ (BERTHEL 1995, 1285). Die Besetzung der Führungsposition des CIO und die dafür notwendige betriebliche Karriereplanung verantwortet das Personalmanagement mit der entsprechenden Planung und Abwicklung der Maßnahmen.

Für FRIEDLI (2002, 4/6/7/22-25) dient *betriebliche Karriereplanung* zur Gewährleistung von Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Sie ist eine Teilaufgabe der Personalplanung und ein wichtiges Thema der Personalentwicklung. Unter Nutzung von Maßnahmen und Instrumenten hilft es bei der „Identifizierung der im Unternehmen bestehenden Mitarbeiterfähigkeiten und -kompetenzen bzw. der Lücken dieser“. Erreicht werden soll die „[...] Verringerung allfälliger Fähigkeitsdefizite, die Identifikation des vorhandenen Mitarbeiterpotenzials und [...] die Beurteilung der beobachtbaren Mitarbeiterleistungen“ (ebd., 25). Anwendung findet betriebliche Karriereplanung primär in großen Unternehmen und beinhaltet zugleich Regelungen der Nachfolgeplanung. Zielsetzungen sind die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und der Erhalt von Humanressourcen in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht zu ermöglichen.

Für BECKER (1994, 205) geht es um, „[...] die gedankliche Vorwegnahme möglicher, zukünftig im Betrieb zu besetzender Stellen und der mit ihnen verknüpften Qualifikationen sowie Entwicklungsprozesse einzelner Mitarbeiter und deren individueller Karrieren“.

Karrieremodelle stellen charakteristische Bewegungsprofile über Positionsfolgen dar und „geben damit einen generalisierten Versetzungsmodus vor, wobei grundsätzlich auch Abweichungen von der allgemeinen Vorlage möglich sein sollten“ (FRIEDLI 2002, 28), deren Ausprägung insbesondere bei größeren Unternehmen mit einer ausreichenden Anzahl homogener Stellen in stabilen Hierarchien möglich ist. „Bei kleinen

Betrieben, welche ein von den Anforderungen her stark heterogenes Stellengefüge aufweisen, heben sich selten eindeutige Karrieremuster hervor. Jede frei werdende (Führungs-) Position löst hier individuelle Nachfolgeüberlegungen aus“ (ebd.). Typischerweise manifestieren sich Karrieremodelle in beruflichen Wegen, wie die Führungs- und Projektlaufbahn, oder aber in einer Fachkarriere (siehe Kapitel 3.1.2).

Im Rahmen des betrieblichen Karrieremanagements (BARUCH 2006, 576 ff.; BOPP ET AL. 2010; CASCIO/AGUINIS 2008; HERTIG 2007) können umfassende Maßnahmen zur Begleitung, Förderung und (Weiter-) Entwicklung der Führungskräfte unterstützend und verhaltenssteuernd angeboten werden. Unter einem *Karrieresystem* werden im weiteren Verlauf der Arbeit alle organisatorischen Regelungen, wie das Anforderungskompetenzprofil, eine Nachfolgeregelung, ein Karrieremodell und das Entlohnungs- bzw. Anreizsystem verstanden, die eine Organisation für die Position des CIO etabliert hat oder etabliert sein sollte. Karrieresysteme definieren, wie sich die Berufsrolle gestaltet, welche Anforderungen daran gestellt werden, welche Verantwortlichkeit damit einhergeht, auf welche Art und Weise die erbrachte Arbeitsleistung honoriert wird und welche Personen für eine Besetzung in Betracht kommen.

4.6 Zwischenfazit

An dieser Stelle werden die Ausgangssituation der neuen Wirklichkeit und mögliche Irrtümer infolge bestehender mentaler Modelle von Führungskräften nochmals kurz zusammengefasst. Ziel ist die Veränderungsnotwendigkeit zu erkennen und in die Lage eines erforderlichen Perspektivenwechsels versetzt zu werden. Daraus lassen sich Schlussfolgerungen für ein verbessertes Vorgehen bei einer (Selbst-) Reflexion und den weiteren Verlauf der Arbeit ableiten.

Karriere ist ein komplexes Phänomen, welches in der westlichen Welt fast jedes Individuum auf irgendeine Art und Weise in seinen unterschiedlichen Lebensphasen betrifft. Thematisiert werden die veränderten Erscheinungsformen und Konsequenzen in vielfältigen Wissenschaftsdisziplinen.

Gegenwärtig führen wirtschaftliche und gesellschaftliche Umbrüche mit sich wandelnden Arbeitsformen und Beschäftigungsmustern von erwerbstätigen Menschen zu neuen Sichtweisen auf den Karrierebegriff. Die aber wohl wesentlichste Umstellung liegt in dem Übergang der bisherigen Verantwortlichkeit für die Karriereentwicklung

von Organisationen mit objektiven Karriereerfolgskriterien auf den Einzelnen mit seinen subjektiven Kriterien heutzutage.

Problematisch erweist sich dies für Individuen sowohl bei der damit einhergehenden gegenläufigen Entwicklung abnehmender Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten bei gleichzeitiger Zunahme von Komplexität sowie durch die Notwendigkeit kontinuierlich flexibel zu bleiben und seine eigene Identität zu wandeln. Den Menschen werden heute nicht nur Flexibilität, Offenheit für kurzfristige Veränderungen und Akzeptanz von Ambivalenz anlässlich Unentscheidbarkeiten abverlangt, sondern eine ständige Risikobereitschaft, höhere Unabhängigkeit von Regeln und förmlichen Prozeduren sowie die Entwicklung eines offeneren Umgangs mit Kontingenzen unter Berücksichtigung der Umweltgegebenheiten.

Die daraus folgende Abkehr vom planbaren Berufsleben lässt sich in der Entwicklung neuer vielschichtiger Karriereverläufe und geänderter Formen von Karrieren erkennen. Gleichfalls ändert sich die Bindung zwischen Arbeitgeber und -nehmer und macht den impliziten psychologischen Vertrag zu einem beachtenswerten Thema.

Diese neuen Gegebenheiten, mit ihrer Wirkung auf die Beschäftigungsverhältnisse, erfordern individuelle Kompetenzen, die den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit einer Person gewährleisten. Denn die 'Zeit mit Stammplatzgarantie' (SCHOLZ 2003, 39) bei dauerhafter Beschäftigung ist vorbei. Als probates Mittel zur Bewältigung der Komplexität und Kontingenz gilt die Selbstorganisation und eine zusätzlich vorhandene Reflexions- und Anpassungsfähigkeit.

Karrieren und deren Verläufe gelten als kontingent, demzufolge sind zufällige Konstellationen und alternative Verläufe möglich. Unmittelbar beeinflussen aber die Persönlichkeit mit dem Selbstverständnis über die eigenen Karriereambitionen, die individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen, die persönlichen Arbeits- und Lebensumstände sowie ein wenig Glück die Anzahl der Möglichkeiten. Angesichts der Kontingenz und Unplanbarkeit muss die Vorstellung verworfen werden, dass man immer universelle, deterministische, vorhersagbare Regelmäßigkeiten und Kausaleffekte mittels einfacher Untersuchungsmethoden findet. Es stellt sogleich das vorherrschende Realitätsmodell und das herkömmliche Rationalitätsverständnis in Frage, welches einer klaren Regelmäßigkeit mit vorgegebener Erwartungssicherheit und geradlinig-kausalen Ursache-Wirkungs-Beziehungen ohne Rückkopplungsmechanismen folgt. Je nach Denk- und Handlungstyp mit der spezifischen Kontrollüberzeugung

eines Menschen, gibt es Bewältigungsstrategien, die einer stärker planorientierten oder alternativ einer stärker chancenorientierten Vorgehensweise entsprechen.

Karrieretheorien stellen ein Fundament für die Erklärung der Verläufe von Karrieren und Prozesse der Karriereentwicklung dar. Allerdings leiden sie bisher an einer starken disziplinabhängigen Partikularität. Da in der neueren Betrachtungsweise nicht mehr nur der Beruf im Vordergrund steht, sondern sich das Beobachtungsfeld auf die Umwelt (z. B. Gesundheit, Familie, soziale Netzwerke, Wirtschaft, Gesellschaft) erweitert hat, muss sich heutzutage die Betrachtung der Einflussfaktoren auf immer mehr Bereiche konzentrieren.

Die subjektiv-sinngabende Wahrnehmung, der Beobachter mit seinen möglichen Wahrnehmungsrestriktionen und die zirkuläre sowie nicht-lineare Wirkungsweise zwischen Systemen werden so zu wichtigen Aspekten in der Erklärung maßgeschneiderter Karrieren. Nichtsdestoweniger hat der Wunsch nach Theoriekonvergenz und neuen klientenzentrierten Ansätzen zur Erweiterung des genutzten Theoriespektrums über Karrieren geführt.

Anlässlich einer, auf einer anderen epistemologischen Grundannahme beruhenden Sichtweise, erlangt eine systemisch-konstruktivistische Betrachtung einen immer höheren Stellenwert. Damit geht ein weiterer Musterwechsel einher. Nicht mehr das Individuum mit seinem Sein, Können, Wollen und Wagen wird alleine betrachtet, sondern außerdem die subjektiv-konstruierende Wirklichkeitsbeobachtung und die in der wechselseitigen Interaktion von Systemen entstehende Kommunikation und Entscheidung.

Der Schwerpunkt kann so von partikulären, zeitpunktbezogenen Ursache-Wirkungs-Beziehungen hin zu einem ganzheitlichen, prozessorientierten Verständnis verlagert werden. Probleme und Fehlleistungen menschlicher Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen sollen reduziert werden und positiven Einfluss auf die Karriere nehmen.

Diese andere Sicht auf Karrieren, deren Verlauf nicht einfach rational erklärbar ist, zudem durch Improvisation geprägt und mit Individualität, subjektivem Sinn und Werterfahrung einhergehen, werden für den weiteren Verlauf der Arbeit als relevant angesehen. Ferner wird angenommen, dass Fähigkeiten wie Kreativität, Intuition, eine risikobereite Lernhaltung, implizites Wissen, Möglichkeitssinn, feinfühligere Umgang mit Situationen, Akzeptanz von Widersprüchlichkeit und Unsicherheit wichtige

Voraussetzungen für die Bewältigung der Karriere sind. Dies erfordert ein Selbst-Bewusstsein über die eigene Identität und eine kontinuierliche Reflexions- und Anpassungsfähigkeit.

Eine Selbstreflexion liefert erste Kenntnisse über die eigene Person mit ihren Persönlichkeitseigenschaften, Interessen, Werten, Kompetenzen und ihrem Kontrollbewusstsein. Allerdings konstruiert ein Beobachter zweiter Ordnung eine andere Wirklichkeit, als das von Wahrnehmungsfehlern und Sinnestäuschungen bei der Introspektion des Beobachters erster Ordnung geprägte Bild.

Welche Schwachstellen¹⁰⁶ lassen sich aus den bisher dargestellten Theorien identifizieren und welche Schlussfolgerungen für den weiteren Verlauf der Arbeit ziehen? Trotz umfangreicher Recherche lässt sich keine Methode identifizieren, welche die Metapher 'Karriere als Reise' auf Basis der systemisch-konstruktivistischen Denkweise herausarbeitet. Unter Berücksichtigung des postmodernen Karriereverständnisses und den Besonderheiten des CIO-Berufsbildes wird im weiteren Verlauf ein Instrumentarium zur Unterstützung der (Selbst-) Reflexion – für ein besseres Bild über die innere Verfasstheit aus dem die Handlungen der CIO erfolgen – für die Karriereentwicklung erarbeitet.

¹⁰⁶ Ein für Führungskräfte sicherlich wichtiger Einflussfaktor, der aber von keinem der hier dargestellten Ansätze (LUHMANN 1987; PATTON/McMAHON 2006a) berücksichtigt wird, ist der Aspekt der „Macht“ (siehe dazu KÜHL 2005, 350) und der „Mikropolitik“ als Karriereeinflussfaktor. Was aber in anderen Publikationen aufgegriffen und der Vollständigkeit halber erwähnt wird.

Kapitel 5

„CIO – Chief Illumination Officer“ (ironische Abkürzung).

„CIO – Career Is Over“ (J. Rothfeder, 1990).

5 Eingrenzung des Berufsbildes des CIO

Den bisherigen allgemeinen Ausführungen über Karriere folgt in den kommenden Abschnitten eine theoretisch-praktische Abgrenzung des Berufsbildes des CIO und die Herausarbeitung der Aufgaben, Rolle sowie den typischerweise geforderten Kompetenzen an den Stelleninhaber. Hiernach wird der Bezug zu einer systemisch-konstruktivistischen Sichtweise hergestellt und deren Besonderheiten spezifiziert.

Aufbauend auf der Arbeitsdefinition über den CIO aus Kapitel 1 ('die geschäfts- und ergebnisorientierte, hauptverantwortliche Persönlichkeit für die strategischen IT-Belange einer Organisation') ist der Ausgangspunkt einer Diskussion über das Berufsbild oft die generelle Bedeutung der Ressource IT in einer Organisation. Diese ergibt sich aus der in der einschlägigen Literatur verbreiteten Diskussion um den „Commodity-Status“ (CARR 2004) und den Konsequenzen aus dem „IT-Business Alignment“ (u. a. BAURSCHMID 2005; HENDERSON/VENKATRAMAN 1993). Je nach individueller Strategie, Kontext, Reifegrad und Geschäftsmodell einer Organisation stellen sich dem CIO daher immer andere Herausforderungen hinsichtlich seiner organisatorischen Einbettung, seinem Stellenwert, seiner Rolle und den zu einem bestimmten Zeitpunkt geforderten Kompetenzen sowie Aufgabenschwerpunkten. Dies führt zu einer kontingent gestalteten individuellen Berufsbildumsetzung.

5.1 Bisherige Entwicklung und Wandel des Berufsbildes

Lag in den Ursprüngen der IT der Schwerpunkt der Tätigkeiten und der vom Stelleninhaber einer IT-Leitungsfunktion mitzubringenden Kompetenzen im technischen Bereich, so hat sich dieses Bild in den letzten Dekaden hin zu einer Geschäfts- bzw. Ergebnisorientierung gewandelt (BASCHAB/PIOT 2003, 3-34; CURRIE 1995, 103-117; PIETSCH/MARTINY/KLOTZ 1998, 143-152; WARD/GRIFFITHS 1996, 1-46). Die Weiterent-

wicklung der Einsatzmöglichkeiten von IT und eine Wende im Stellenwert innerhalb von Organisationen führte Ende der 1970er bis Anfang der 1980er Jahre zur Etablierung der CIO-Position mit ihrem Ursprung im angelsächsischen Sprachraum, auf Grundlage der Arbeiten von NOLAN (1973/1976), HORTON (1979) und SYNNOTT/GRUBER (1981). Seither unterliegt das Berufsbild einer kontinuierlichen Veränderung und wird in unterschiedlichen Ländern mit abweichenden Aufgabenschwerpunkten und Einflussbereichen diskutiert (KRCMAR 2005, 304).

Sehr viele Autoren (z. B. APPLGATE/ELAM 1992; BENJAMIN/DICKENSON/ROCKART 1986; BRENNER/WITTE 2007, 21-40; BROADBENT/KITZIS 2005; 1-11; BUHL/KREYER/WOLFERSBERGER 2001; EARL 1996b, 456 ff.; GOTTSCHALK 2007, 38 ff.; HEINZL 2001, 410 ff.; LUFTMAN 2003, 211-215; LUFTMAN 2004, 96-104; MINEVICH 2004, Kap. 2; ROSS/FEENY 1999; RÜTER/SCHRÖDER/GÖLDNER 2006, Kap. 2; SMITH 2006, 3-9) beschreiben die vollzogene Entwicklung „vom verwaltenden Abteilungsleiter des Rechenzentrums, über den Kostendrucker zum gestaltenden Innovationsmanager im Vorstand“. Die Ursache dafür liegt in einer Neuerung der Sichtweise auf die IT. Wurde diese vor einigen Jahren noch als unterstützende Funktion für die Geschäftstätigkeit von Organisationen gesehen, so entwickelten sich zunehmend (z. B. E-Commerce) Geschäftsmodelle von Organisationen, bei denen die IT als kritische Ressource zu einem Wettbewerbsvorteil führte und zur deren Kernkompetenz zu zählen ist. Es kam infolgedessen zu einer Verlagerung von technischen Schwerpunkten hin zu organisatorischen und strategischen Fragestellungen.

Nicht unerwähnt bleiben dürfen an dieser Stelle gegenläufige Entwicklungen, wonach der CIO in der Realität häufig nicht die Bedeutung – als gefragter Strategie auf der Vorstandsebene – beigemessen bekommt, wie in einer Vielzahl von Fachpublikationen (z. B. GROHMANN 2003, 20; ROSS/FEENY 1999, 397) proklamiert wird¹⁰⁷. So nimmt das Informationszeitalter mit seinen Organisationsmoden (MERTENS 2006), wie z. B. Business-Reengineering, IT-Governance oder Outsourcing seinen Einfluss auf die Relevanz und den Kontext der CIO-Position.

¹⁰⁷ DAUM ET AL. (2004), KAARST-BROWN (2005), KELM/HEINZL (2003) oder RIEDL/ROITHMAYR (2008) weisen das empirisch nach und für BURSON-MARSTELLER (Studie: „A Missing Competency: Boardroom IT-Deficit“ aus 2004) fehlt es „in den Vorstandsetagen an Sachkompetenz in Technologiefragen [..., um] technologischen Rat aus dem Vorstand zu erhalten.“ Zudem wird der CIO am seltensten zu Vorstandssitzungen eingeladen.

PIETSCH ET AL. (1998, 146) resümieren, dass die Entwicklung der IT „alte Berufsbilder hat wegfallen und völlig neue Berufsbilder hat entstehen lassen sowie verlangt, daß [sic!] die Leiter einer solchen Organisationseinheit, ihre Mitarbeiter und Vorgesetzte ihre Qualifikationen ständig weiterentwickeln.“

Für den weiteren Verlauf der Arbeit ist festzuhalten, dass es nicht nur eine Ausprägung des CIO-Berufsbildes gibt, sondern die Berufsbezeichnung, das Aufgabenfeld, die organisatorische Einbettung und der Stellenwert der Position sich immer abhängig von dem Zeitpunkt und branchenspezifischen Bedeutung der IT für die Organisationsstrategie ausgestaltet.

Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis sehen den IT-Hauptverantwortlichen in der Koordinationsfunktion zwischen den Anwendern der Geschäftseinheiten bzw. Fachabteilungen und der IT-Abteilung. Eine wichtige Aufgabe ist die Verantwortung, für den Interessensausgleich zwischen den Bereichen hinsichtlich der IT-Kosten und den Anwenderbelangen zu sorgen. Ein Sachverhalt, der vielfach als „Orchestrierung“ bezeichnet wird (BAURSCHMID 2005, 450 ff.).

Für die 'richtige' Anpassung an den vollzogenen Wandel des CIO-Berufsbildes existieren sogenannte „Survival-Tipps“ und/oder „Erfolgsrezepte“ (z. B. BRENNER/WITTE 2007; DONOVAN 1988, 134 ff.; EARL 1996b, 475 ff.; LUFTMAN ET AL. 2006, 27 ff.). Diese sind i. d. R. dekadenspezifisch und behandeln schwerpunktmäßig aktuelle (IT-) Fachthemen des entsprechenden Zeitraums. Karriererelevante Aspekte und auf die ganze Lebenszeit gerichtete Empfehlungen – wie z. B. in Kapitel 3 beschrieben – kommen zu kurz oder existieren teilweise gar nicht. Selbst wenn, diese Empfehlungen empirisch verifiziert sind, so kann mit der Zeit die vergangenheitsorientierte Sicht, anlässlich der Kontextveränderungen nicht mehr gültig sein. Vor allem aber ändern sich nicht nur die Aufgaben, sondern es werden von den Stelleninhabern Anpassungen an berufliche Verhaltens- und Kommunikationsweisen gefordert, die das individuelle Wertesystem der Person betreffen können und vorab sehr viel wirklichkeitsgetreue Selbstreflexionsarbeit erfordern.

5.2 CIO – eine Begriffsabgrenzung

Im Folgenden werden die für die Rolle des CIO besonderen Merkmale gegenüber anderen Berufsbildern abgegrenzt und die Unterschiede zwischen der angloamerikanischen und deutschsprachigen Sichtweise aufgezeigt.

Der CIO steht im angelsächsischen Raum typischerweise für eine Top-Management-Position mit Verantwortung über die IT einer Organisation und ist im 'Management-Board' vertreten, was im Übrigen anders geartet gegenüber einer Position im 'Vorstand' in Deutschland ist¹⁰⁸. Da kein einheitliches Begriffsverständnis vorliegt, gibt die anschließende Auswahl einiger Definitionen (siehe Tabelle 5-1) einen ersten Eindruck über das Aufgabenspektrum und die Rolle:

¹⁰⁸ Oftmals wird in deutschsprachigen Publikationen (z. B. SACKARENDT 2003, 157) der Begriff des 'Vorstands' in einer dualistisch-kollegialen Leitungsorganisation mit einem monistisch-direktiven 'Boardsystem' gleichgesetzt. Faktisch ist dies falsch, da das Konzept mit der Zuordnung von Verantwortlichkeiten ein unterschiedliches ist, worauf an dieser Stelle nur hingewiesen werden soll. Detailliert geht HEINZL (2001, 411) darauf ein. Möglicherweise resultiert hieraus aber der Wunsch im deutschsprachigen Raum, dass der CIO der Geschäftsführung angehören sollte. In Bezug zu seiner eigenen Karrierezufriedenheit spielt er damit eine größere Rolle (subjektives Karrierekriterium) und bekommt mit gesteigener Verantwortung voraussichtlich ein höheres Gehalt etc. (objektives Karrierekriterium).

Autor(en)	Grundlage des Begriffsverständnisses des CIO als Berufsbild
<i>Synnott/Gruber (1981); und Synnott (1987, 19)</i>	„Senior executive responsible for establishing corporate information policy, standards, and management control over all information resources“ und „The highest ranking executive with primary responsibility for information management.“
<i>Buhl/Kreyer/Wolfersberger (2001, 408)</i>	„[...] mit Planung, Steuerung und Kontrolle von Aktivitäten, Funktionen und Ressourcen im Zusammenhang mit den Objekten Information, -systeme und IKT betraut.“
<i>Sackarendt (2003, 157)</i>	„[...] eine Top-Management-Position für die IT im Vorstand. [...] Das Aufgabengebiet umfasst Führungsaufgaben, Systeme und Arbeitsprozesse, die sich gezielt mit Informationen und Kommunikation befassen.“
<i>HMD (2003, 111)</i>	„[...] wird je nach Verantwortungsbereich und Aufgabengebiet unterschiedlich definiert. [...] Aufgabe ist die Ausrichtung der IT auf die Unternehmensstrategie, der Aufbau und Betrieb geeigneter System- und Kommunikationsarchitekturen sowie die Weiterentwicklung der Informationssysteme. In vielen Unternehmen ist der CIO direkt dem CEO unterstellt, in einigen wenigen ist er Mitglied der Geschäftsleitung.“
<i>Heinrich et al. (2004, 147) und Heinrich/Lehner (2005, 39 ff.)</i>	„[...] Aufgabenträger für primär strategische Führungsaufgaben des Informationsmanagements.“ und „[...] Die Bezeichnung CIO besagt nicht, dass der Stelleninhaber zum Top-Management (Vorstand, A. d. V.) gehört.“
<i>Krcmar (2005, 304)</i>	„[...] Berufsbezeichnung für eine Person/Führungskraft, die verantwortlich ist für die Informationstechnik und Anwendungen, die die Unternehmensziele unterstützen.“
<i>Smith (2006, 3)</i>	„The CIO is responsible for managing the IT and investments that effectively align the use of IT with the goals of the business.“
<i>Gottschalk (2007, 38)</i>	„[...] highest ranking IT executive who typically exhibits managerial roles requiring effective communication with top management, a broad corporate perspective in managing information resources, influence on organizational strategy, and responsibility for the planning of IT.“
<i>Brenner/Witte (2007, 4)</i>	„[...] die ranghöchste Persönlichkeit in einem Unternehmen, die für die Informations- und Kommunikationstechnik verantwortlich ist.“

Tabelle 5-1 Begriffsverständnis CIO

Folgt man SACKARENDT (2003, 157), so lehnt sich die Funktion im deutschen Sprachraum an die angelsächsische Version an, „ist jedoch unschärfer und umschreibt teilweise je nach Ausgestaltung auch das Aufgabengebiet des (früheren) DV-Leiters, Informationsmanagers oder IT-Managers.“

Eine Ansicht, die der Autor teilt, zumal eine Begriffsvielfalt aufgrund unklarer Definitionen auch zu alternativen Bezeichnungen, wie 'Business Technology Director', 'Vice President of IS', 'Director of Information Resources', 'Director of Information Services', 'Director of MIS' oder 'Manager für Organisation und IT' geführt und eine Evolution des Berufsbildes erfahren hat (GOTTSCHALK 2007, 41; GROHMANN 2003, 18; PIETSCH/MARTINY/KLOTZ 1998, 143 ff.; RIEDL/ROITHMAYR 2008, 125).

Für diese Arbeit werden all jene Personen – unabhängig von der firmeninternen Bezeichnung, den weiteren Aufgaben oder mannigfaltigen Einordnungsmöglichkeiten in die Strukturen einer Organisation – als CIO bezeichnet, die die Führungsfunktion an der Schnittstelle zwischen Fachbereich und IT-Organisation vertreten.

Der *CIO* ist die 'geschäftsf- und ergebnisorientierte, hauptverantwortliche Persönlichkeit im (Top-) Management für die strategischen IT-Belange einer Organisation.'

Abgegrenzt werden kann der CIO von dem nahestehenden Berufsbild des *Chief Technology Officer* (CTO)¹⁰⁹, dessen primäre Aufgaben die Planung des Technologieeinsatzes bezüglich der Evaluation von Technologien, der Entwicklung von IT-Architekturen und der Steuerung bzw. das Controlling der Technologieimplementierung ist. Insofern stehen beim CTO technische Aspekte im Vordergrund seiner Tätigkeit. Je nach Organisationsform integrieren sich die Rolle des CTO/CKO/CPO/COO in das Aufgabenfeld des CIO (MINEVICH 2004, 3-10).

5.3 Aufgaben, Rolle und organisatorische Einbettung des CIO

BRENNER/WITTE (2007, 9) weisen explizit darauf hin, dass sich „der CIO am Scheideweg“ befindet und sich zukünftig aus der traditionellen Doppelrolle lösen muss. War bisher sowohl eine ergebnisverantwortliche Geschäftsorientierung („Mitgestalter des Geschäfts“), als auch eine Technologiespezialisierung (i. S. Entwicklung/Betrieb der IT-Infrastruktur) nötig, besteht heutzutage „der Zwang zur Positionierung“ auf der

¹⁰⁹ Für RIEDL/ROITHMAYR (2008, 111) bringen zudem – hier nicht weiter vertiefte – Rollen des Chief Knowledge Officer (CKO), des Chief Process Officer (CPO) und des Chief Outsourcing Officer (COO) weitere partielle IT-Verantwortung zum Ausdruck.

Geschäfts- oder Technikseite (ebd., 17). Ein Trend, der sich in vielen Publikationen durch die Suche nach dem „Next Generation CIO Talent/Leader“ (CCL 2008; HARVEY-NASH 2008; MARK/MONNOYER 2004; PWC 2008), dem „New CIO Leader“ (BROADBENT/KITZIS 2005), „CIO 2.0“ (DELOITTE 2004) oder „Future-State CIO“ (EGONZEHNDER 2007) auszeichnet.

Die in dieser Arbeit vertretene Sichtweise schließt sich dieser Auffassung an. Dementsprechend umfasst das Aufgabengebiet des CIO und seine Rolle alle Führungsaufgaben, Systeme und Arbeitsprozesse, die sich gezielt mit Informationen und Kommunikation aus einer geschäftsorientierten Sicht in einer Organisation befassen. Technische Aufgaben- und Rollen Aspekte treten bewusst in den Hintergrund und andere Themen wie Geschäftsmodelle, Geschäftsprozesse, Compliance, Risikobewältigung, Innovation, Unternehmertum, Organisationsgestaltung, Wissensgenerierung und -verbreitung, Kunden- und Serviceorientierung, gemeinsame Kulturräume zwischen IT und Fachbereich etc. gewinnen an Stellenwert. Ferner ist in der Organisation Wissen über Handlungsalternativen zu formulieren und für seine Wahrnehmung und Kommunikation zu sorgen. Dies impliziert, dass sich aktuelle bzw. zukünftige Stellenbeschreibungen und Anforderungen an den Stelleninhaber verändern werden. Deshalb veraltern Teile der bisherigen Aufgabenaufstellungen (z. B. Verantwortlichkeiten für operatives Netzwerk-Management aus HEINRICH 1999, 41/56 f.) und werden im Aufgabenbereich des CIO sukzessive hinfällig. Allerdings ermöglicht dies neue (Karriere-) Entwicklungspfade (BRENNER/WITTE 2007).

Werden die Inhalte der momentan verfügbaren Literatur auf die typischen Aufgaben- und Rollenbeschreibungen von CIO hin untersucht (HEINRICH 1999, 41/54 ff.; KRUMAR 2005, 305; SMITH 2006, 217 ff.), so lassen sich in der Diskussion einige neue Schwerpunkte feststellen. Die bisherige Literatur beschränkt sich oftmals auf eine Aufteilung in strategische (= Führungsaufgaben insbesondere die unternehmensweite, langfristige IT-Planung), administrative (= Aufgaben zur Schaffung und Aufrechterhaltung der strategisch geplanten IT) und operative (= die für den Systembetrieb und -nutzung der IT erforderlichen) Aufgaben.

Die Ursachen für den Wandel liegen in den bereits geschilderten Entwicklungen und Herausforderungen im Informationsmanagement, die sich kurz vom 'IT-Bereich zum IT-Dienstleister' mit all ihren Konsequenzen beschreiben lassen. Insbesondere geht mit den organisatorischen Veränderungen ein anderes Aufgaben- bzw. Rollenprofil

einher und die Inhalte der Aufgaben bekommen einen anderen Stellenwert (z. B. HOLTSCHEKE/HEIER/HUMMEL 2009, 39-44/48-51; IBM 2009; RÜTER/SCHRÖDER/GÖLDNER 2006, Kap. 2; ZARNEKOW/BRENNER/PILGRAM 2005, Kap. 2). Es lässt sich festhalten, dass die wesentlichste Aufgabe die Ausrichtung der IT an der Organisationsstrategie ist. Um dieses Ziel zu erreichen, bedient sich der CIO an einem reichhaltigen Instrumentarium gängiger und gegenwärtiger IT-Management-Methoden (z. B. IT-Governance), die eine entsprechende Aufgabenunterstützung leisten. Themen und Kernkompetenzen, die dabei adressiert werden, sind z. B. IT-Programm-/ Investitionsplanung, IT-Architektur, Best-Practice-Standards, Methoden, IT-Sicherheit, Anforderungsmanagement, Verfolgung technologischer Entwicklungen und Kostensenkung infolge alternativer Sourcing-Strategien (GOTTSCHALK 2007, 38-71; GROHMANN 2003, 17 ff.; LUFTMAN 2004, 95-116; SACKARENDT 2003, 161-165; SCHULZWOLFGRAMM 2003, 146-156; SMITH 2006, 3-27; ZARNEKOW/BRENNER/PILGRAM 2005, 10-65). Neben diesen vielfältigen Aufgaben und Rollen wird ausführlich über die organisatorische Verankerung der CIO-Position diskutiert und im nächsten Abschnitt dargestellt.

Die personelle Verankerung im Vorstand ist nicht nur für RIEDL/ROITHMAYR (2008, 111) maßgebend, „weil damit Macht und somit Einflussnahme auf unternehmerische Entscheidungen und Abläufe verbunden ist. [...] In der Fachliteratur wird die Auffassung vertreten, dass eine hohe strategische Bedeutung der IT mit einer personellen Verankerung der IT auf höchster Managementebene einhergehen sollte – was sich insbesondere für das IT-Business Alignment als zweckmäßig erweist.“

Trotz der 'gebetsmühlenartigen Wiederholung' der Notwendigkeit eines CIO im Vorstand deutscher Organisationen in den unterschiedlichsten Publikationen, ist die tatsächliche Verbreitung nicht allzu hoch und nach wie vor sehr stark branchenabhängig (HEINZL 2001, 410; RIEDL/ROITHMAYR 2008, 112). Die Art, Größe, Dynamik und Geschäftsfelder bzw. -prozesse der Organisation mit den habituell gegebenen Vorstandsstrukturen sowie der Branchentypus sind wesentliche Einflussfaktoren darauf, ob der CIO personell im Vorstand verankert ist (RIEDL/ROITHMAYR 2008, 113-119; WERNER 2001). Insbesondere bei Banken, Versicherungen und in Logistik-Organisationen ist der CIO häufig im Vorstand. Anders sieht es hingegen im Handel, in der Automobil-, Finanzdienstleistungs- oder Pharmabranche aus (ebd., 119).

In der betrieblichen Praxis haben sich daher auch vielfältige Berichtsstrukturen entwickelt und eine untergeordnete funktionelle Integration des CIO etabliert. Teilweise berichtet der CIO direkt an den Vorstandsvorsitzenden, häufig aber auch an den Chef der Finanzen (CFO) (DAUM ET AL. 2004; GOTTSCHALK 2007, 43-45; SACKARENDT 2003, 164 f.; SCHULZ-WOLFGRAMM 2003, 144).

5.4 Erforderliche Kompetenzen des CIO

Für das erfolgreiche Bewältigen des dargestellten Aufgaben- und Rollenprofils des CIO bedarf es entsprechender Kompetenzen, die von dem Stelleninhaber erbracht oder entwickelt werden müssen. Entsprechend der zeitgeisttypischen (IT-) Themen und den Ereignissen des Situationskontextes in Bezug zu der Organisation unterliegen diese erforderlichen Kompetenzen einer gewissen Veränderung. Folgt man GOTTSCHALK (2007, 39) und PIETSCH/MARTINY/KLOTZ (1998, 143 ff.), so sind die Anforderungsprofile aus CIO-Stellenanzeigen bis Mitte der 1990er Jahre relativ beständig geblieben und verlangten einen deutlich technischeren Hintergrund. Heutzutage findet sich in der Literatur und betrieblichen Praxis besonders häufig der Ruf nach Kompetenzen zum Management der Schnittstelle zwischen den leistungsabnehmenden Geschäftsbereichen (Demand-Side) und den an der Leistungserbringung (Supply-Side) beteiligten Mitarbeitern der IT-Organisation mit überwiegend organisatorisch und geschäftsstrategisch ausgerichteten Fähigkeiten (BROADBENT/KITZIS 2005, 13 ff.; ZARNEKOW/BRENNER/PILGRAM 2005, 10 ff.). Insbesondere erfordert es nach BRENNER/WITTE (2007, 9 ff.) einen „Zwang zur Positionierung“ – mit einer Rolle entweder auf der Seite des Geschäfts oder auf der Seite der Technik und einer stärkeren Gewichtung der entsprechend notwendigen Kompetenzen.

PIETSCH/MARTINY/KLOTZ (1998, 147) konstatieren dazu: „Für den Leiter eines solchen Verantwortungsbereichs beinhaltet diese Entwicklung die Veränderung bisheriger Aufgaben und Verhaltensweisen bzw. ihre Übernahme aus anderen Managementbereichen“ und hat nach ROBBINS/PAPPAS (2004, 15 f.) ein neues Rollenverständnis für den Stelleninhaber zur Folge.

Dem CIO wird als Integrator bzw. Mediator die Schaffung eines gemeinsamen Kulturraums zwischen der Welt der Geschäftsbereiche bzw. der IT-Organisation und Performanz bei seinen Handlungen und Entscheidungen abverlangt. Als Führungskraft

muss er mit seinem Wissen über Prozesse, Methoden und Technologien einer Rolle als 'Futurist', 'Stratege', 'Innovator', 'Kommunikator' und 'aktiver Veränderer' gerecht werden. Das muss in der Realität nicht immer sehr systematisch und klar kontrolliert sein, sondern kann als Reaktion auf Umweltstimuli teilweise unstrukturiert und improvisierend sein. Außerdem ist es wichtig, im Situationskontext die führungsrelevanten Personen zu identifizieren und seine Vision neuer technologischer Möglichkeiten umzusetzen.

Es ist erforderlich, effektiv und effizient seine Aufgaben zu erfüllen und parallel systematische Reflexionsarbeit zu betreiben (BAURSCHMID 2007, 1 ff.; BASCHAB/PIOT 2003, 96-102; BRENNER/WITTE 2007, Kap. 3; BROADBENT/KITZIS 2005, 13 ff.; HUFF/ENNS/SCHNEBERGER 2003, 213-223; LUFTMAN 2004, 108-116; MINTZBERG 1998, 23 ff.; PIETSCH/MARTINY/KLOTZ 1998, 147-164; SACKARENDT 2003, 160 f.; SCHULZ-WOLFGRAMM 2003, 145; TAGLIAVINI ET AL. 2003; WARD/GRIFFITHS 1996, 334-337). Bild 5-1 stellt den Sachverhalt im Überblick dar:

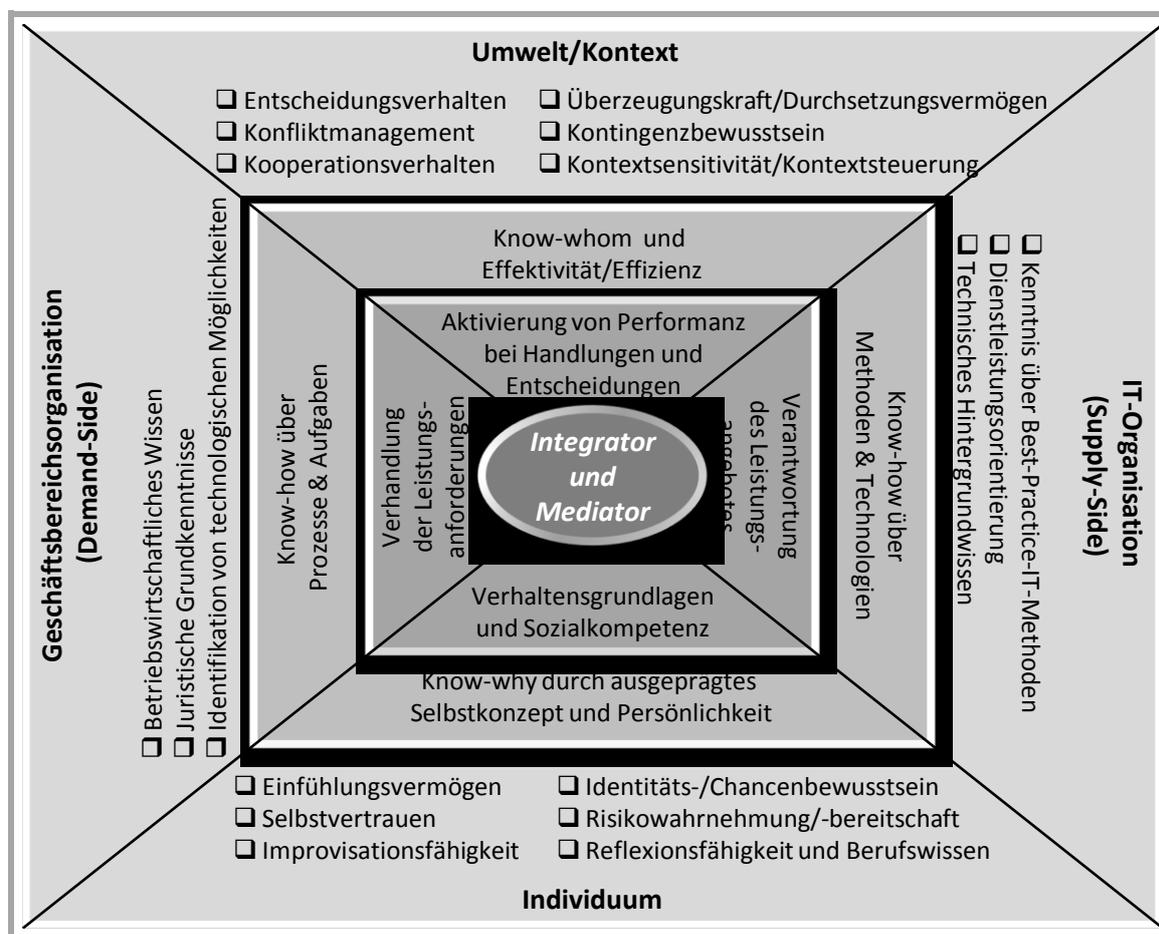


Bild 5-1 Übersicht des notwendigen Kompetenzspektrums

5.5 Qualifizierung zum CIO

Aufgrund der veränderten Rolle des CIO und des allgemeinen Stellenwerts der IT in Organisationen bedarf es der Entwicklung entsprechender Kompetenzen und führt zu einem Wandel der Ausbildungswege bzw. der Führungskräfteentwicklung. Dennoch gibt es – laut Helmut KRCMAR (STROISCH 2007) – für den Karrierepfad des CIO keine vorgeschriebene Studienlaufbahn oder Berufsausbildung. EARL (1989, 199-208) sieht zwar einige Probleme, wie die vorhandene Unklarheit der Ausbildungsanforderungen oder der notwendige Aufwand für ein nicht garantierbares Ergebnis. Generell argumentiert EARL (ebd.) aber für die Weiterbildung in Bezug auf Informationsmanagement-Belange in der Führungsebene. Auch PIETSCH/MARTINY/KLOTZ (1998, 152-157) lehnen sich dieser Argumentation an und plädieren dafür, dass es sich

bei der Qualifizierung für Informationsmanagement also um eine unabdingbare, eigenständige Aufgabe der strategisch ausgerichteten Unternehmensführung [handelt – A. d. V.]. [...] Der Nutzen kann sich jedoch erst dann entfalten, wenn die Qualifizierung für Informationsmanagement planvoll, gesteuert und professionell durchgeführt wird. [...] All dies macht es aber notwendig, die Einstellungen, Kenntnisse und Fähigkeiten [in einem gesteuerten Lernprozess durch ständige Aktualisierung und Weiterführung – A. d. V.] auf den neuesten Stand zu bringen.

Wie BRENNER/WITTE (2007, 133) vertritt der Autor der Arbeit die Ansicht, dass „jede Berufung eines CIO eine sehr individuelle Angelegenheit ist.“ Vorgefertigte Checklisten und Kriterienkataloge über den richtigen Qualifizierungsweg können aufgrund der Unsicherheiten und des Situationskontextes bei einer solchen Entscheidung immer nur individuell angefertigt werden. Ob die richtige Qualifizierung und Kompetenz vorliegt, wird in der Praxis nicht immer mittels wissenschaftlicher Methode analysiert, sondern entscheidet sich im Kontext, anhand von Emotion, Empathie und Bauchgefühl im Interaktionsprozess der Einstellungsentscheidung (siehe Kapitel 2.1).

5.6 Zukünftige Entwicklungswege und typische Karrierepfade

BRENNER/WITTE (2007, 131-149) beschränken sich auf zwei „realistische Szenarien“ möglicher Karrierepfade. Der erste verläuft mit einer starken Technikorientierung und einer umfassenden Verantwortung für die informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur. Dieser Weg lehnt sich eher am Berufsbild des CTO an. Alternativ

beschreiben die Autoren (ebd.) einen zweiten Entwicklungspfad über die Mitgestaltung und Neukonstruktion der Geschäftsprozesse und als Gestalter von Geschäftsmodellen im Sinne eines CPO mit einer stärker geschäftsorientierten und unternehmerischen Verantwortung.

Der grundsätzliche Tenor verschiedener Autoren (BROADBENT/KITZIS 2005, 14; CCL 2008; CURRIE 1995, 110; DELOITTE 2004; EGON ZEHNDER 2007; HARVEY NASH 2008; LUFTMAN 2004, 102; MARK/MONNOYER 2004) in Theorie und Praxis dreht sich um 'standardisierte Karrierewege' über den COO bis zum CEO. Berücksichtigt man Karriereverläufe aber aus einer typischerweise langfristigen Perspektive, so ähnelt eine Vorhersage über mögliche Entwicklungswege und Karrierepfade einem 'Blick in die Glaskugel'. Das liegt daran, dass nur kurz- bis mittelfristig etwas über die zukünftige Form und den Stellenwert einer IT-Organisation ausgesagt werden kann. Zudem spielen sehr viele individuelle Faktoren im Situationskontext eine Rolle, die im Selektions- und Interaktionsprozess bei der Stellensuche bzw. -besetzung auf den Karriereverlauf Einfluss nehmen (siehe Kapitel 2.1 und 3.6). Dies impliziert kontingente Entwicklungswege, die sinnvollerweise immer höchst individuell zu betrachten sind und gleichzeitig sehr begrenzt Rückschlüsse auf den individuellen Fall zulassen (Kapitel 2.4.3). In dieser Betrachtungsweise steht nicht die maßgeschneiderte Karrierephilosophie mit subjektiven Karriereerfolgskriterien im Vordergrund (Kapitel 3.3), sondern generalisierte Annahmen mit allgemeinen Erklärungen und objektiven Kriterien.

5.7 Karrieresituation, Rekrutierung, Bindung und Fluktuation des CIO

Entgegen der oben erwähnten Kontingenz möglicher Entwicklungswege stellen Studien gewisse Stereotype heraus, dass es sich die CIO in ihrer „Nische gemütlich eingerichtet“ haben und dort feststecken. Demnach akzeptieren sie ihre Rolle als „Fachidiot“ (Originalzitat, A. d. V.) innerhalb des Kompetenzbereichs Informationstechnologie und wechseln eher selten in andere Fachbereiche (CIO MAGAZIN 2007).

Je nach individueller Ausprägung von den Faktoren Sein, Wollen, Können, Wagen und dem organisatorischen Kontext wird es Fälle mit den unterschiedlichsten Biografieverläufen geben. Dennoch ist mit gewissen typischen Charaktereigenschaften des Menschtyps zu rechnen, wie Untersuchungen von COUGER ET AL. (1979, 1992), GOULD (1979) und SHI/BENNETT (1998, 34 ff.) belegen. Demnach besteht im Ver-

gleich zu anderen Berufen häufig der starke Wunsch zu einer IT-Nähe sowie nach persönlichem Wachstum, Herausforderung und Entwicklung bei hoher Bereitschaft zum Lernen. Gleichzeitig kann angenommen werden, dass eine überdurchschnittliche Planungsbereitschaft für die eigene Karriere besteht, da die Positionsinhaber in einer klassischen Führungslaufbahn 'oben' auf der Karriereleiter ankommen wollen. Aufgrund struktureller Änderungen der Wirtschaft und wegen der Konjunkturlage im Jahr 2009, aber auch seit dem Ende des Dot.Com-Booms, lässt sich eine geänderte Nachfrage am Arbeitsmarkt für IT-Führungskräfte feststellen. Downsizing, Outsourcing, Offshoring und Kosteneinsparungsrunden ändern nicht nur die Arbeitsanforderungen, sondern zugleich die Formen von Beschäftigungsmustern. Was zu einer Verkürzung von Betriebszugehörigkeiten wegen Kündigungen führen kann. Aber auch der Übergang von Arbeitsverhältnissen auf neue (Tochter-) Gesellschaften und die Verschlinkung von Organisationshierarchien mit den entsprechenden Auswirkungen auf den Aufgabenumfang oder die generelle Reduzierung von Planstellen nehmen entsprechenden Einfluss. Bereits in der Vergangenheit (NOLAN 1973) und auch gegenwärtig VYVER/LANE (2006, 680) steckt die „IT-Karriere“ daher „in der Krise“ und die Berufs- und Karriereaussichten werden tendenziell eher als negativ beurteilt. Für BASSELIER/BENBASAT (2004) hat sich die Arbeit grundlegend geändert, sodass die fachbereichsübergreifende Interaktion ansteigt und insbesondere bei Nicht-IT-Themen (z. B. Geschäftswissen) mehr Kompetenz gefordert wird. ZWIEG ET AL. (2006a, 2006b) haben in ihrer Studie für die USA und Europa dargelegt, wie sich diese Veränderungen auf die Karrierewege von IT-Führungskräften hin zur *Boundaryless Career* und *Protean Career* auswirken wird (siehe auch Kapitel 3.1.2).

Auf dieser Grundlage sehen SUMNER/YAGER/FRANKE (2005, 79), SHI/BENNET (1998, 34 ff.) und WATERMAN ET AL. (1994, 88) den Trend zu stärkerer Individualisierung und Selbstverantwortung mit der Notwendigkeit, für die eigene Karriere zu sorgen. Die Verantwortung für die Karriereentwicklung geht vom Arbeitgeber (Gewährung von Beschäftigung) auf den Arbeitnehmer (Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit) über. In diesem Selbstorganisationsprozess sind konsistente Zielsetzungen zu entwickeln, das nötige Können für die Gewährleistung der Beschäftigungsfähigkeit aufzubauen und die Motivation für kontinuierliche Weiterentwicklung bzw. die notwendige Anpassungsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

Interessant sind die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung von DAMIEN ET AL. (2005), wonach sich Karriereverläufe, bei denen häufiger „Low-Performer im IT-Managementbereich“ – also nicht nur CIO, sondern auch sonstige IT-Führungskräfte – einen Wechsel in Berufe außerhalb ihrer ursprünglichen Verantwortungsbereiche – im Sinne der *Protean Career* – entwickeln. Anders hingegen die „High-Performer“, die häufiger in ihrem Berufs- bzw. Verantwortungsbereich („einmal Manager, immer Manager“) tätig bleiben.

Nicht nur anlässlich dieser Stellenwechsel kommt es zu einer Veränderung der Besetzungssituation der CIO-Position, sondern zusätzlich führt eine generelle Verknappung potenziell geeigneter Arbeitskräfte zu Problemen bei Nachfolgeregelungen. Die Auswirkungen des demografischen Wandels und eine teilweise vorherrschende „Jugendkult-Tendenz“ zur Verjüngung¹¹⁰ der Führungsriege verstärken die Effekte.

Einen hohen Bedarf für eine potenziell junge Nachfolgegeneration sehen GERRARD (2006, 1), MORELLO/BURTON (2006, 9) und ZWIEG ET AL. (2006b, 46) für die nächsten fünf bis zehn Jahre auf Grund der Überalterung bzw. Pensionierung der aktuellen Stelleninhaber aus der „Baby Boomer Generation“.

Die Situation wird mit dem Wechsel der CIO in andere Berufsbilder und den Rückgang von Absolventen aus IT-technischen Studiengängen zusätzlich verschlimmert, was zu einer gleichzeitigen Verknappung potenzieller Kandidaten führt.

Auf das daraus resultierende Risiko möglicher Falschbesetzungen in der Nachfolgeregelung weist die Personalberatung Egon Zehnder Int. (FERNÁNDEZ-ARÁOZ 2000, 56 ff; 2005, 67 ff.) hin. Gerade bei „Senior Executives“ sind solche Falschbesetzungen stark verbreitet und riskant. Potenzial für Verbesserungen¹¹¹ versprechen Perso-

¹¹⁰ Hierzu gibt es für den speziellen Beruf des CIO aktuell keine empirischen Untersuchungen, sondern nur allgemeine Feststellungen für Führungspositionen (z. B. MESMER 2006). TENCKHOFF (2006) hat das prinzipielle Phänomen wissenschaftlich untersucht. Ansonsten finden sich nur Einzelfallberichte in CIO-Postillen, die für den CIO teilweise das Gegenteil behaupten. Durch eine vorzeitige Externalisierung und systematische Einstellung jüngerer Manager nimmt man 'älteren Arbeitnehmern' über 40 Jahre die Chance auf Karriere, was gleichzeitig mit einem generellen Relevanzverlust des Erfahrungswissens dieser Mitarbeiter einhergeht.

¹¹¹ Den Entscheidern in der Praxis werden diese Punkte bewusst sein und es wird im entsprechenden Kontext oftmals eine Abwägung zwischen dem Risiko einer Fehlbesetzung und den Kosten für eine personalberaterunterstützte Stellensuche geben. Auf der anderen Seite werden sich sicherlich Konstellationen identifizieren lassen, wo aufgrund von 'eigener Erfahrung der Entscheider', Seilschaften, Macht und Politikum – auch ohne eine wirtschaftliche Ziele verfolgende Personalberatung – entschieden wird.

nalberater bei der Unterstützung der Rekrutierungsprozesse. Laut dieser Studie liegen eine ganze Reihe verschiedenster Ursachen für Fehlentscheidungen bei der Bewerberauswahl vor: (a) Die Identifikation möglicher geeigneter Kandidaten ist bereits unzureichend und dabei wird zu wenig Zeit in die Findung einer „optimalen Lösung“ investiert oder die Besetzungsentscheidung wird bis zu einem größeren Schaden verzögert. (b) Aufgrund der Einmaligkeit der Position besteht in der Organisation häufig kein umfassendes Verständnis über die benötigten Kompetenzen und es fehlt an der Abstimmung der Rolle mit den Verantwortlichkeiten anderer Positionen. (c) In den Auswahlprozess sind zu wenige oder die falschen Personen involviert, denen auf Grund psychologischer Fallen gängige Beurteilungsfehler, z.B. der Halo-, Recency-, First-Impression- oder Pygmalion-Effekt, unterlaufen. (d) Vereinzelt wird keine fundierte Diagnosemethode genutzt, sondern „aus dem Bauch“ heraus geurteilt. Die Personalberater monieren die häufig fehlende reliable Beurteilung der Soft-Skills bzw. Kompetenzen für das Führungs- und Kooperationsverhalten. Allerdings wird darauf hingewiesen, dass „Führungspositionen sich nicht nach rationalen, exakten Maßgaben besetzen lassen“ (ebd., 57). Erfolg hängt von Führungsqualitäten wie Flexibilität und interkulturelle Kompetenz ab, die konkret wenig greifbar sind und sich nicht ohne weiteres am beruflichen Werdegang eines Kandidaten ablesen lassen (ebd., 58). (e) Bei der Entscheidung überwiegen persönliche Neigungen der Entscheider über den eigentlich „objektiv-richtige“ Kriterien. (f) Die Anforderungen, Erwartungen und Hoffnungen an den zukünftigen Positionsinhaber unterliegen teilweise nicht erfüllbaren Schwankungen und lassen sich nicht valide prognostizieren. Anforderungsdefinitionen entstehen teilweise nur aus der kurz- bis mittelfristig erwarteten Wettbewerbssituation, den gesetzlichen Gegebenheiten oder aus vergangenen technologischen Notwendigkeiten und sind nicht an einer nachhaltig-zukünftigen Entwicklung ausgerichtet. (g) Zu guter Letzt existiert teilweise die unbedachte Tendenz zur Einstellung eines von der Unternehmenskultur geprägten 'präferierten Menschtyps'. Für die Passung ist das erstmals positiv und vermeidet Unruhe infolge von Reibungen und Streit. Aber je nach Ausgangssituation in der sich die Organisation befindet, ist ein bestimmter Persönlichkeitstyp eines Managers erforderlich. In einer organisatorischen Krisensituation oder bei einem Outsourcing der IT-Abteilung wird eher ein Sanierer, der harte Entscheidungen verantwortet oder ein 'Turnaround-Typ', der einen organisatorischen Wandel erfolgreich abwickeln kann, benötigt. Be-

findet sich eine Organisation in einer anderen Ausgangslage, dann können andere Persönlichkeitseigenschaften erforderlich sein. Passen die Persönlichkeitseigenschaften nicht zur Situation, so kann das Menschen 'auffressen'. Eine fehlende Diversifikation (FISCHER 2007a, 163) nimmt möglicherweise die Chance auf eine andere Betrachtungsweise auf Probleme oder Impulse für kontingente Lösungsmöglichkeiten und ein Lernen daraus. Denn wie ein Einzelner in seiner Perspektive und seinem Glaubenssystem gefangen ist, so sind es ganze Organisationen, deren Kultur einen eigenen Denkstil geprägt haben.

Nach BASCHAB/PIOT (2003, 105-107) erweisen sich sowohl die Bewertung der Vorerfahrung eines Kandidaten im Rekrutierungsprozess, als auch entsprechende Schlussfolgerungen über dessen notwendige spätere Passung (siehe Kapitel 3.2) als ein nicht-triviales Unterfangen. Zum einen wollen die besten Kandidaten eine Perspektive für ihre weitere Karriereentwicklung haben und bestehen auf eine entsprechende Verfügungsgewalt über das IT-Budget und die IT-Ressourcen (Personal, Technologie), um so auf einen Entscheidungsbedarf den notwendigen Einfluss nehmen zu können (ebd., 105). Zum anderen stellt BOHLE (2007, 90-92) heraus, kann Erfahrungswissen auf Grundlage von planmäßig-rationalem Handeln bei der Bewältigung des Unplanbaren an seine Grenzen stoßen. Bei Abweichungen von Neuem und Gewohntem in einer neuen Situation ist erfahrungsgeleitetes-subjektivierendes Handeln gefragt. Dieses zeichnet sich durch „Gespür für eine Sache, blitzschnelle Entscheidung ohne langes Nachdenken, das Erahnen von Störungen oder der richtige Riecher bei der Lösung von Problemen“ aus (ebd., 91).

Begrenzte Karriereentwicklungsmöglichkeiten und ein fehlender Austausch mit relevanten Entscheidungsträgern über die weitere Geschäftsentwicklung verschlechtern die Bindung mit der Organisation und führen zu Fluktuation und sogar in einigen Fällen bis hin zum Burnout. Wegen der Nichterfüllung der Erwartungshaltungen und Zielvereinbarungen bei unbefriedigender Leistung kommt es zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses. In einigen Fällen sind aber bereits ein schlechter Start, wegen schlechter Einarbeitungsfähigkeit des neuen Stelleninhabers, oder Probleme im Beziehungsmanagement mit Vorgesetzten während der Beschäftigungstätigkeit Auslöser für Kündigungen (APPLEGATE ET AL. 1992; SUMNER ET AL. 2005).

Fluktuation lässt in der Regel darauf schließen, dass die Karriere innerhalb der Organisation beendet ist und nur über die Unternehmensgrenze hinweg fortgesetzt werden kann – somit ist sie einer Boundaryless Career zuzuordnen.

Nach dieser Einführung in das Berufsbild des CIO mit seinen Besonderheiten wird im folgenden Abschnitt eine erweiterte Sichtweise auf die CIO-Karriere aus einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive dargestellt.

5.8 Die CIO-Karriere aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive

Ausgehend von den Prämissen klassischer Managementansätze, lässt sich, wie oben getan, Kritik daran üben. Eine Konzeptionalisierung mittels der systemisch-konstruktivistischen Perspektive soll aber nicht neue Techniken und Instrumente für das Karrieremanagement generieren, „sondern die Schaffung eines komplexeren und problemoffeneren Bezugsrahmens, der es besser als der traditionelle Managementprozeß [sic!] erlaubt, die vielen neuen, bisher noch verstreut liegenden empirischen und theoretischen Einsichten [...] systematisch zu verankern.“ Zwar mit dem Preis, eine „lineare Funktionsabfolge“ zu verlieren, dafür aber eine komplexe Vernetzung von Zusammenhängen und höhere Anpassungsfähigkeit zu gewinnen (SCHREYÖGG 1991, 276/285). Die Erkenntnisse aus Kapitel 4 ergeben für die Tätigkeit des CIO als Manager unvermeidliche Konsequenzen, wie die folgend an KASPER/MAYRHOFER/MEYER (1999, 161-209) angelehnten. Im klassischen Diskurs bleibt die prinzipielle Möglichkeit der Beeinflussung über eine aktive und zielgerichtete Steuerung sowie die Führung der Mitglieder einer Organisation von einem Manager als „außenstehenden Lenker“ mit Macht, Kompetenz und Legitimität häufig außer Frage¹¹² (ebd.).

¹¹² Es gibt Reaktionsformen, wie Skepsis bis hin zu ablehnender Kenntnisnahme aufgrund von verinnerlichten Denkmustern mit kausal-logischen Wenn-Dann-Mustern (KASPER/MAYRHOFER/MEYER 1999, 197 zitieren PIETSCHMANN). KASPER ET AL. (ebd., 197) sehen eine Irritation von Managern sogar als schwierig bis unmöglich an, da die „Prozesslogik des Managens“ im kausal-analytischen Denkraum mit linearen Zurechnungsmustern von Kausalität abläuft und kann nicht sofort erwartet oder gefordert werden. Dennoch gibt es auch kritische Beiträge über systemische Konzepte (NEUBERGER 2007, 27/31/34; SCHLIPPE/SCHWEITZER 2007, 49 ff.). Dort wird von reinem „mantraähnlichem Beraterlatein“ als „Theorie der Diagnose und des Verständnisses des Sozialen, [dass, A. d. V.] keine Technologie zu seiner Änderung“ verspricht und systemische Beratung gilt nicht als ‚sachliche‘ oder ‚nüchtern-technische Problemlösung‘, sondern als ‚umkämpftes‘ Terrain.“ NIERMANN (2007, 107) sieht die soziologische Systemtheorie nicht als „[...] konstruktive Theorie. Sie hat nicht den Anspruch einer Problemlösung.“ Zwiespältig wird dies, wenn die Erwartungshaltung stärker auf praktikablen Handlungsanweisungen im Sinne eines ‚Problemlösungsalgorithmus‘ bzw. ‚Aktionismus‘ statt auf einem Anstoß zu (Selbst-) Reflexionsprozessen liegt.

Genauso sind Themen, wie Fehlertoleranz und Leben mit Misserfolg (im Übrigen gibt die Evolution in der Natur dafür ein Beispiel, A. d. V) im Gegensatz zu Zitaten, wie „*Wer nicht liefert, ist tot*“ (BRENNER/WITTE 2006, Kap. 6), die aber anscheinend aktuellen wirtschaftlichen Gegebenheiten entsprechen. Dennoch wird immer wieder proklamiert, dass Fachthemen (z. B. IT-Business-Alignment) erfolgreich bzw. karriereförderlich von einem CIO, unter Berücksichtigung des „Faktors Mensch“, in die Organisation 'hineingetragen' werden können.

Das konstruiert eine bestimmte Art von Kausalität, die Manager – trotz vielfältigem Geflecht von Ursache und Wirkung in Organisationen – wegen der personifizierten Zuschreibung einseitig als Auslöser sehen. Bei einem Implementierungserfolg stellt sich dies als karriereförderlich heraus oder bei einem Misserfolg, wird in der Konsequenz der Manager oftmals – bei unangetasteten Entscheidungsprämissen und Strukturen – einfach ausgetauscht. Eine generelle Denkweise, die hilft, Sündenböcke und Helden in Bezug auf Karrieren zu kreieren und für den Managementalltag vereinfachte Zurechnungsmuster zu entwickeln, oder aber eine Machbarkeitsillusion und damit eine Legitimationsgrundlage aufrechterhalten zu können (KASPER/MAYRHOFER/MEYER 1999, 165 f.).

Oftmals gilt es als selbstverständlich, „daß der Prozeß [sic!] des Organisierens darin besteht, eindeutig definierte Aufgaben durch klare Handlungsanweisungen, durch den Aufbau von Kommunikationswegen und die Einrichtung von Koordinations- und Kontrollmechanismen miteinander zu verbinden und dadurch eine optimale Aufgabenausführung sicherzustellen.“ Ein solches, an eine triviale Maschine angelehntes Denkmodell ist nach wie vor weit verbreitet und in der Managementpraxis überaus beliebt. Dabei übersieht es menschliche Aspekte und die vorhandene Komplexität, Eigendynamik sowie Unvorhersehbarkeit von eigensinnigen Organisationen (ebd., 180).

Eine systemtheoretisch-konstruktivistische Sicht vertritt eine andere Position. Im Unterschied zum plandeterminierten Modell steht nicht mehr die zielgerichtete Beeinflussung, bei der ein System mit gegebenen Zielen seinen Fixpunkt findet, sondern die Übergabe von Beeinflussungsbemühungen in einer komplexen und begrenzt kontrollierbaren Umwelt im Vordergrund. Die Anregung durch Perturbation an die

Selbstorganisation ist der Kern der Managementbemühungen¹¹³. Folglich besteht die Notwendigkeit, dass der CIO Bedingungen schafft, die die Organisation per Selbststeuerung in die 'richtige' Richtung bewegt, um seine eigene Position zu stärken und keine ihm zugeschriebenen Misserfolge¹¹⁴ zu erleiden.

Als probates Mittel hierfür gilt die Kontextsteuerung, die an der Veränderung der Strukturen der Organisation ansetzt. Mittels dosierter Diskrepanzen, wird dem derzeit im System Realisierten, Mögliches gegenübergestellt, das gegenwärtig noch keine Möglichkeit für das System ist, es aber werden könnte. Zur Gewährleistung der Anschlussfähigkeit muss eine passende Annahme über die Operationslogik des sozialen Systems mit seinen Erwartungen¹¹⁵ korrelieren. Ferner bedarf es innerhalb der Organisation einer Bewährung der Möglichkeitskonstruktion gegenüber den vorherrschenden Erwartungen. Die Herausforderung ist, eine Lösung zu finden, die zum Problem passt und dabei auch noch mit der geteilten Wirklichkeitskonstruktion anderer übereinstimmt. Handelt es sich um die Einführung einer neuen Technologie, dann sollte diese in den Aufmerksamkeitsfokus der Entscheider kommen, ansonsten bleibt es ein 'Rauschen in der Umwelt' und es gibt keine Akzeptanz. Wichtig ist außerdem, dass die Entscheider die Technologie für relevant und realisierbar erachten und diese später erfolgreich im Zeit- und Kostenrahmen implementiert werden, um eine positive Zurechnung bei einer erfolgreichen Umsetzung zu gewährleisten.

¹¹³ Antworten auf die Frage: 'Wie kann das unter Berücksichtigung der Selbstorganisation gemacht werden?' finden sich bei AMELN ET AL. (2009a/b), KASPER ET AL. (1999, 187 f.), KÖNIGSWIESER/EXNER (2008), KÜHL (2001, 221 ff.; 2005, 343 ff.), NIEMEIER (2000), ORTMANN (2009, 141 ff.) und WILLKE (1995). Je nach Beratungs- und Interventionsverständnis einer Theorieposition sowie der gewünschten Zielrichtung muss eine Perturbation an einer ganz bestimmten Stelle im oder außerhalb des Systems sehr sensibel in bestimmten Phasen mit unterschiedlicher Methode ausgehen, um deren Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Trotz Intransparenz und begrenzter Planbarkeit gibt es Einflussmöglichkeiten auf die Dynamik der Selbstorganisation, aber niemals eine Erfolgsgarantie.

¹¹⁴ Systemtheoretisch gesehen gibt es wegen der Selbstorganisation des sozialen Systems keinen Akteur, dem man eindeutig einen (Miss-) Erfolg attributieren könnte. In der Praxis wird aber meistens jemand – berechtigt oder unberechtigt – zum Sündenbock gemacht.

¹¹⁵ Erwartungshaltungen sind jene Einstellungen und (Vor-) Annahmen mit den daraus resultierenden Wirklichkeitskonstruktionen anderer Personen gegenüber IT-Technologien im Allgemeinen und der IT-Abteilung und dem CIO als deren Vertreter im Speziellen, die etwas über die Aufgaben, Rollenzuschreibung, Verantwortlichkeiten, Glaubwürdigkeit, Leistungsfähigkeit, Kunden-/Lösungsorientierung, Entscheidungsgewalt, Stellenwert, Machtfülle mit Verfügungsgewalt über Ressourcen, Investitionsbereitschaft, Organisationsform, Vorerfahrungen und Interaktionsmuster mit den IT-Ressourcen wiedergeben. Für KAARST-BROWN (2005, 300) besteht die Kunst in der Analyse und der Erfüllung dieser sehr vielfältigen, konfliktreichen und sich wandelnden Wirklichkeitskonstruktionen. Nach LUHMANN (1987, 384; 2000, 63) machen Erwartungen bestimmte Anschlussmöglichkeiten wahrscheinlicher als andere, wenn sie im Aufmerksamkeitsfokus der Entscheider liegen und bilden die Grundlage für Entscheidungen.

Handelt es sich hingegen direkt um die Leistungsfähigkeit des CIO, dann sind die gemeinsam geteilten Wirklichkeitskonstruktionen (z. B. 'Was hat die IT-Abteilung zu leisten? Wie werden deren Projekte erfolgreich abgewickelt?') und Verhaltenserwartungen 'richtigen Handelns' (z. B. 'Wie das kommunikative Handeln und wie die Verhaltensweisen der Führung, Konsensfindung, Problemlösung und Entscheidungsfindung ausgeprägt sein sollten') zu erfüllen. Darüber hinaus müssen sich die auf mehreren Ebenen geteilten Wirklichkeitskonstruktionen in kommunikativen Prozessen bewähren und zu Anschlusshandlungen führen. (a) Auf der Ebene der direkten Interaktion macht sich das Gegenüber sein eigenes Bild, hat also seine individuelle Wirklichkeitsvorstellung. (b) Auf der Ebene ganzer Abteilungen (den Subsystemen der Organisation) machen sich diese ein Bild und haben ihre Gruppenwirklichkeit gegenüber den anderen Abteilungen.

Neben der persönlichen Wirklichkeitskonstruktion aus einer individuellen Sichtweise ('Was hält der CEO vom CIO?') gibt es auch überindividuelle Perspektiven mit sozio-zentrischer Prägung, die eine Art Gruppenwirklichkeit ('Was denkt die Vertriebsabteilung von der IT-Abteilung?') darstellen und das Handeln der Beteiligten bestimmen – in Anlehnung an FISCHER (2007a, 168). Diese Gruppenwirklichkeit kann Einfluss auf das Bild über den CIO haben ('Der CIO hat seine IT-Abteilung aber nicht im Griff!'), so dass es zu Beschwerden oder Konflikten kommt, die Auswirkungen auf die Position des CIO haben ('Wer nicht liefert, ist tot!'). In der entgegengesetzten Beobachtungsrichtung, kann es aber auch für die anderen Systeme Konsequenzen haben ('Mit dem Vorstand Person X möchte der CIO nicht mehr zusammenarbeiten!', 'Die Fachabteilung Y kommuniziert nicht die nötigen Informationen für die IT-Abteilung und entscheidet sich nicht!'). Hieraus kann eine Dynamik erwachsen, die sich auf persönlicher Ebene des CIO zeigt (z. B. negative Kommunikation, d. h. Konflikte mit dem direkten Interaktionssystem) oder sich auf die Gruppenebene für seinen ganzen Verantwortungsbereich auswirkt (z. B. sich negativ auswirkende Entscheidungen zwischen Systemen der Organisation). FISCHER (ebd., 169) hält aus diesem Grunde

Die Einsicht in die eigene perspektivische Weltsicht [für notwendig, A. d. V.] und führt so zwangsläufig die Idee der Multiperspektivität ein und die Notwendigkeit, mit den anderen eine konsensuelle Perspektive (Landkarte) zu schaffen, die gemeinsames Handeln ermöglicht. So wie der Einzelne sich selbst „entzweien“, sich selbst „beobachten“ kann, so können das auch soziale Einheiten wie Gruppen/Abteilungen oder ganze Organisationen, indem sie in eine Meta-Position gebracht werden, in der sie selbst beobachten können, wie sie beobachten.

Systemische Interventionstechniken arbeiten mit diesen Wahrnehmungsschematismen und den Gesetzmäßigkeiten sozialer Systeme mit ihren konkreten Interaktionen, um Anstoß zur Reflexion und möglicherweise Veränderung zu geben. Die systemisch-konstruktivistische Theorie geht davon aus, dass die Wirklichkeit in einem Akt der Beobachtung konstruiert wird, welche von außen nicht steuernd beeinflusst werden kann. Das hat für den CIO zur Konsequenz, dass, selbst wenn er glaubt, alles richtig gemacht zu haben oder dies tatsächlich getan hat, das Urteil und Handeln anderer von deren eigener Wirklichkeitskonstruktion durch die Art der gemeinsamen Interaktion mittels Kommunikation und Entscheidung abhängt und damit auf die CIO-Karriere Einfluss nehmen kann.

Für MAYRHOFER (1999, 260 ff.) setzen Menschen also nicht auf die äußere Wirklichkeit, sondern auf eine von ihnen selbst konstruierte Wirklichkeit im Glauben einer 'richtigen und wirklichen' Konstruktionen. Eine zentrale Aufgabe des Managements wird daher die Konstruktion und das Herbeireden einer 'erwünschten und passenden Wirklichkeit'¹¹⁶ mit ihrer konsensuellen Aushandlung oder konfliktären Durchsetzung hin zu einer gemeinsamen Wirklichkeit sein. In der Organisation passiert das natürlich immer in einem bestimmten Setting und mit der zu einer bestimmten Zeit akzeptierten Deutung von Realität. Die Frage, ob das die 'wirkliche Wirklichkeit' ist – dann gäbe es eine Übereinstimmung der realisierten Handlungen mit der verbrieften und herbeigesehnten Vision – kann erst einmal offen bleiben. Ob allerdings ein solcher Steuerungsversuch mit der Vorgabe von bekundeten Werten eintritt, entscheidet einzig die Selbststeuerung des sozialen Systems.

Negative Konsequenzen – z. B. von der Frustration bis hin zu einer Kündigung – kann dies dann haben, wenn Versprechungen oder Aussagen entsprechende Erwartungen ausprägen, die aus irgendwelchen Gründen konterkariert werden. Bezogen auf die Karriere kann dies z. B. eine symbolische oder vordergründige Entscheidungsarbeit sein, die sich aus Macht oder Politikum ergeben.

¹¹⁶ In der Regel wird dies als (a) in vorausschauender Perspektive als 'erwünschte Vision' bezeichnet, welche sich in den Artefakten der Organisationskultur widerspiegelt. (b) In der Retrospektive teilweise angesichts einer entsprechenden 'Umdeutung' der Tatsachen, so dass das Ergebnis als 'glänzend' und 'passende Wirklichkeit' dargestellt wird. Führungskräfte verkörpern mit ihrer Selbstdarstellung und 'Impression Management' das Gesicht, das nach innen und außen wirkt.

Karriere aus systemischer Perspektive betrachtet fängt bei der System-Umwelt-Differenzbildung an, also bei der Beantwortung vielfältiger Fragen, welche Bezug zu den getroffenen Unterscheidungen und Bezeichnungen haben.

Die Antworten des CIO auf einige wenige exemplarisch dargestellte Fragen¹¹⁷ helfen, ein erstes Verständnis darüber zu erlangen (siehe dazu Kapitel 6):

Was liegt alles im Aufmerksamkeitsfokus und auf welchen beachtenswerten Ausschnitt der Realität konzentriert sich die Konstruktion der Wirklichkeit? Wie interpretiert der CIO Entscheidungen anderer Personen und Ereignisse in seiner Umwelt, die Bezug zu seiner Karriere haben? Wie lässt sich diese Ausgangssituation analysieren und möglicherweise anders bewerten? Wie gewichtet der CIO die Relevanz und wie arrangiert er sich mit Konflikten, die aus dem Zusammenwirken verschiedener Systeme (Familie, Organisation, Gesellschaft) mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen einhergehen? Wie werden die gegenwärtigen und zukünftigen Möglichkeiten des Berufsbilds bewertet und wie die Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation eingeschätzt? Ist der CIO-Beruf erlernbar oder muss man dafür geboren sein? Welche positiven und negativen Ereignisse eröffnen berufliche Optionen und verändern die Aussichten? Auf welche Veränderungen von außen kann man sich wie anpassen und welche Rückkopplungen entstehen deswegen? Gibt es alternative Möglichkeiten, die Situation zu bewältigen oder Probleme zu lösen?

Im Umkehrschluss hilft ein Beobachter zweiter Ordnung, die blinden Flecken des CIO zu identifizieren und Schlüsse zu ziehen, wie sich seine persönliche und berufliche Identität äußert und möglicherweise entwickeln lässt. Von diesem Beobachter zweiter Ordnung soll aber weniger erfahren, 'was' beobachtet wird, sondern erkannt werden, 'wie' beobachtet und was möglicherweise demnach gefördert oder verhindert wird. Das kann helfen, aus dem Relevanzsystem der eigenen Wirklichkeitskonstruktion neue Möglichkeiten zu entdecken und so die Karriere fortzuentwickeln. Denn jene beobachtungs- und handlungsleitenden Unterscheidungen bilden die kognitive Landkarte mit dem kulturell- und lebensgeschichtlichen Verständnis von subjektiver und objektiver Karriere und der Sichtweise auf die 'erlaubten' Verhaltensweisen in Organisationen und ihrer typischen Funktionsweise.

¹¹⁷ Dem Autor ist die methodische, besser nutzbare Form des 'Zirkulären Fragens' zur Identifikation der Differenzkriterien in der Beratung bekannt (SIMON/RECH-SIMON 2009; MINGERS 2006, 113-133). Da diese Fragetechnik hier möglicherweise verwirren würde, wird darauf verzichtet.

Aus der systemisch-konstruktivistischen Position heraus ergeben sich möglicherweise Ent-Täuschungen, über die zu reflektieren ist (MAYRHOFER 1999, 261 ff.): (a) Der Glaube an eine gegebene objektive Realität ist gefährdet und einer vorschnellen Rechtfertigung des eigenen Handelns ist daher zu misstrauen. Deshalb geht Eindeutigkeit verloren und kontingente Konstruktionen bedürfen der Akzeptanz von Mehrdeutigkeit. Wegen der Folgewirkungen nimmt die Bedeutung von Reflexionsspielraum zu und erfordert neben der aktiven Handlung gleichfalls Zeit zum Innehalten und Zeit für Reflexion. Vom selbst-bewussten Manager wird außerdem die Kenntnis über Konstruktionsprinzipien sozialer Prozesse verlangt und der regelmäßige Abgleich seiner persönlichen Wirklichkeitskonstruktionen mit denen anderer.

(b) Der Verzicht auf eine aus der realen Wirklichkeit sich ergebende Letztbegründung stellt die Bezugnahme auf Sachzwänge als sich zwingend ergebende Einschränkung des Handlungsspielraums und als Begründungsansatz in Frage. Da kontingent entschieden werden kann, erhöht es wiederum die Notwendigkeit der Begründung für die Wahl einer spezifischen Realitätssicht.

(c) Die geänderte Sichtweise auf die Funktionsweise autopoietisch geschlossener sozialer Systeme und ihre begrenzte Interventionsfähigkeit nimmt die Grundlage für Allmachtsphantasien und verändert die Ansprüche, die Manager an sich selbst stellen und die an sie gestellt werden (können). Heroisches Management hat ausgedient, gleichwohl haben sie aufgrund ihrer Position eine gute Chance, bei einer Intervention wahrgenommen zu werden. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Dies befreit von der Bürde der alleinigen Verantwortlichkeit und ändert den Ausgangs- und Bezugspunkt der Aktivitäten von Managern und nicht ihre Bedeutung und Arbeitsintensität.

Kapitel 6

„Tatsachenfeststellungen können im Prinzip keine Relevanz für erkenntnistheoretische Überlegungen haben“ (Karl Mannheim, 1952).
„Das Handeln folgt dem Sein“ (Scholastisches Axiom und T. v. Aquin, 1225-1274).

6 Rekonstruktive Analyse von CIO-Karrieren

In diesem Kapitel wird die soziale Praxis mit den Besonderheiten der CIO-Karriere empirisch konzeptionalisiert und überdies das Forschungsdesign weiter expliziert. Um das zu erreichen, stützt sich die Ausarbeitung auf fünfundvierzig narrative Interviews von Personen im Beruf als CIO, Headhunter, Arbeitsdirektor oder Coach. Die Interviews werden im Hinblick auf die Zusammenhänge und Dynamik von karrierebezogenen Phänomenen (siehe Bild 2-2 aus Kapitel 2.5.3. über eine qualitative Methode als Zugang zum Forschungsfeld) analysiert sowie in Bezug zur systemisch-konstruktivistischen Perspektive beleuchtet. Dafür werden in diesem Kapitel sehr kurz die theoretischen Grundlagen der qualitativen Sozialforschung über die Methoden, Instrumente und Vorgehensweise zur Datenerhebung, Analyse und Auswertung fundiert. Im Sinne einer rekonstruktiven Methode ist das Ziel, in Form einer Momentaufnahme, wichtige Erkenntnisse über mögliche Einflussfaktoren zu erheben und Aussagen über die Wirksamkeit und (Neben-) Wirkungen von Karrierehandlungen zu erkunden. Außerdem soll die Frage beantwortet werden, ob es für den Beruf des CIO eine Planbarkeit gibt und wie in der Praxis mit einer möglichen Unplanbarkeit umgegangen wird. Das Kapitel schließt mit einer kritischen Würdigung der gewählten Untersuchungsmethode und mit Schlussfolgerungen für die zu entwickelnde Coaching-Landkarte über die CIO-Karriere.

Im Rahmen der Arbeit wird mit der Untersuchung keine Langzeitstudie, Berufsbiografie-, Handlungs- oder Aktionsforschung angestrebt. Dadurch, dass den Befragten gegenüber Anonymität zugesagt wurde, können an dieser Stelle nur Auszüge wesentlicher Kernaussagen dargestellt werden. Die vollständigen Transkripte sind dokumentiert, aber Dritten nicht zugänglich, da hieraus über Berufs- und Lebensstationen Rückschlüsse auf den Einzelnen möglich sind. Anhand von Beispielaussagen aus den Interviews werden entsprechende Tendenzen belegt.

6.1 Status quo empirischer Methoden in der Karriereforschung

Die in der Karriereforschung verbreiteten Ansätze gehen über die quantitativen Forschungsmethoden, insbesondere aus dem Bereich der psychologischen Diagnostik, hinaus und berücksichtigen sowohl qualitative Vorgehensweisen, als auch die Besonderheiten der systemisch-konstruktivistischen Methode. Allerdings verbreitet sich dies in der Praxis erst in der jüngeren Vergangenheit und erlangt zunehmend eine höhere Bedeutung. Bisher gibt es aber keine in sich abgeschlossene Forschungsmethode über Karrieren, die eine „empirische Versöhnung der unterschiedlichen theoretischen Perspektiven“ (VOGD 2005) bewerkstelligt, aber die zumindestens Konsequenzen aus den Prinzipien systemisch-konstruktivistischen Denkens ziehen.

Zu den genutzten Methoden der Karriereforschung, -beratung und dem Karriere-Assessment werden von GREENHAUS ET AL. (2000, 41-66), KIDD (2006, 99-112), NILES/HARRIS-BOWLSBEY (2005, 146-175), PALLADINO SCHULTHEISS (2005, 384-391) und PATTON/McMAHON (2006c) verschiedene qualitative Untersuchungsmethoden identifiziert. Denen zuzuordnen sind die Aktionsforschung und insbesondere leitfadengestützte bzw. narrative Interviewtechniken. Diese Interviews fokussieren mit ihren Schwerpunkten auf das Spannungsfeld der Einbettung eines Individuums in seinem Kontext. Durch die bewusste offene Gestaltung, sollen der Gesprächsverlauf und die Inhalte vom Beratungsklienten gesteuert und dem Einzelfall angepasst werden können. Erfragt werden in dem Gespräch die Wirkungsweisen der Einflussfaktoren aus dem privaten und beruflichen Kontext sowie die Vorgehensweise bei den dafür notwendigen Entscheidungsprozessen (ebd., 388). Der Ansatz von GYSBERS ET AL. (2009, 175-192) hebt die Berufserfahrung, den Ausbildungsgang und das soziale Netzwerk hervor. Ferner werden der typische Tagesverlauf sowie individuelle Stärken und Schwächen der Person erkundet. Ein weiterer Vorschlag einer möglichen Interviewdurchführung kommt von MCLLVEEN ET AL. (2003), welcher sich inhaltlich am STF orientiert. Neben den qualitativen gibt es eine Vielzahl quantitativer Methoden, zu denen die sogenannten Inventories (z. B. Vocational Preference, Strong Interest, Career Maturity, Career Development) gehören. Diese sind hier nur vollständigkeitshalber zu erwähnen, werden aber keiner weiteren Betrachtung unterzogen, da sie nicht speziell auf den CIO, sondern auf Karriereschritte in den ersten Berufsjahren zielen (detaillierter in z. B. HOOD/JOHNSON 2007; NILES/HARRIS-BOWLSBEY 2005, 164).

6.2 Qualitative Sozialforschung als Grundlage des Forschungsdesigns

Da, wie SALDERN (2005, 22) resümiert oder in Kapitel 2.4.3 über kontingente Sachverhalte erläutert wurde, stellt die Berücksichtigung des systemisch-konstruktivistischen Denkens hohe Anforderungen an die Vorgehensweise des qualitativen Forschers. Dieser Abschnitt expliziert die notwendigen Grundlagen prägnant.

Ganz grundsätzlich lässt sich qualitative Sozialforschung durch den Anspruch, Lebenswelten «von innen heraus», aus der Sicht der handelnden Menschen, beschreiben (FLICK/KARDORFF/STEINKE 2007b, 14) und durch ihre „Offenheit für das Neue im Untersuchten“ (ebd., 17) charakterisieren. Damit zielt sie auf ein besseres Verständnis der sozialen Wirklichkeitskonstruktion über die Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale sozialer Systeme (RYNES/GEPHART 2004, 455). Sie nutzt „das Fremde oder von der Norm Abweichende und das Unerwartete als Erkenntnisquelle und Spiegel, der in seiner Reflexion das Unbekannte im Bekannten und Bekanntes im Unbekannten als Differenz wahrnehmbar macht“ (FLICK ET AL. 2007b, 14). Erweitert werden die Möglichkeiten der (Selbst-) Erkenntnis und dienen als Ausgangspunkt unterschiedlicher Forschungsansätze gegenstands begründeter Theoriebildung.

Je nach methodischem Fokus zielt ein Forschungsansatz überdies auf die Sicht des Individuums, mit den subjektiven Bedeutungen und individuellen Sinnzuschreibungen beim Symbolischen Interaktionismus oder ist an dem Prozess der Herstellung sozialer Situationen mit den Routinen zur Wirklichkeitskonstruktion beim Konstruktivismus interessiert (KARDORFF 1995; KLEINING 1995; LAMNEK 2005; RYNES/GEPHART 2004).

In Kapitel 5.8 (CIO aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive) wurden geteilte Wirklichkeitskonstruktionen mit gemeinsamen Bedeutungen über Situationen, Ereignisse und Personen, als Grundlage für Handlungsentwürfe und soziale Interaktion infolge subjektiver Relevanzhorizonte, mit dem Einfluss auf Karrieren dargestellt. Hieraus ergeben sich Ansatzpunkte, sich Gedanken über die Prozesse der Wirklichkeitskonstruktion, die Inhalte des Wirklichkeitsabbildes und die daraus resultierenden subjektiven Sichtweisen und Deutungsmuster der sozialen Akteure zu machen.

Entsprechend den Grundannahmen der qualitativen Forschung werden subjektive und/oder kollektive Deutungsmuster, soziale Beziehungen und begrenzende wie Chancen eröffnende Lebensumstände mit den eigenen biografischen Entwürfen, der vergangenen Lebensgeschichte und mit wahrgenommenen Handlungsmöglichkeiten in der Zukunft verknüpft (FLICK ET AL. 2007b, 21; GLASERSFELD 2006, 9-39).

Diese Grundannahmen und die Zielsetzungen qualitativer Forschung können nur erreicht werden, wenn zentrale Verfahrensprinzipien eingehalten werden. Für FLICK ET AL. (2007b, 22-24) und LAMNEK (2005, 20-31) zählen hierzu vor allem das Prinzip der Offenheit, um bezüglich der Untersuchungspersonen, -fragestellungen, -situationen und -methoden einen möglichst großen Spielraum zu lassen und sich an veränderte Bedingungen anpassen zu können. Außerdem wird die Forschung als ein, sich durchaus während der Analyse verändernder, Prozess angesehen, der zu explizieren ist, so dass er von Dritten nachvollzogen werden kann. Somit wird „die Reflexivität des Forschers über sein Handeln und seine Wahrnehmungen im untersuchten Feld wesentlicher Teil der Erkenntnis“ (FLICK ET AL. 2007b, 23). Bei einem solchen Vorgehen steht ein methodisch kontrolliertes Fremdverstehen von komplexen Zusammenhängen über der Erschließung einzelner linearer Erklärungsmodelle mit einfachen Ursache-Wirkungs-Beziehungen (ebd.).

Das stellt eine Abkehr von der quantitativen Forschung mit standardisierten Erhebungsinstrumenten, vorab formulierten Hypothesen und Antwortkategorien dar. Speziell der Kommunikation und Interaktionsbeziehung zwischen Forscher und Beforschten (hier dem CIO) wird ein konstitutiver Stellenwert durch Reflexivität und Explikation des Vorgehens sowie der eigenen Standortgebundenheit eingeräumt (ebd.).

Für LAMNEK (2005, 30) lässt sich das qualitative Forschungsfeld in drei Perspektiven aufteilen. Innerhalb der ersten wird der subjektiv-intentionale Sinngehalt von Äußerungen über den Sachverhalt deskriptiv beschrieben und mittels offener Interviews erhoben. Eine weitere Form sieht LAMNEK in der Rekonstruktion sozialer Sinngehalte, zu denen er Deutungsmuster, Erfahrungsräume und Lebenswelten zählt. Diese können z. B. mit Leitfadeninterviews erhoben und sich durch offenes Kodieren oder die Dokumentarische Methode auswerten lassen. Die dritte Form zielt auf eine Rekonstruktion der deutungs- und handlungsgenerierenden Tiefenstrukturen, also den objektiven Sinn mit kommunikativen Basisregeln oder den Prozessstrukturen des Lebenslaufs. Narrative Interviews und Dokumentenanalyse dienen der Datenerhebung, die objektive Hermeneutik und Narrationsanalyse der Auswertung.

Bezogen auf das Forschungsthema impliziert dies eine Fokussierung auf den subjektiven Sinn und die Triangulation aus einem breiten methodischen Spektrum unterschiedlicher Ansätze, statt auf die 'eine richtige Methode', die je nach Fragestellung und Forschungstradition ausgewählt werden kann (RYNES/GEPHART 2004, 455).

6.3 Implikationen für den weiteren Forschungsprozess

VOGD (2005) belegt, dass sich die soziologische Systemtheorie bisher „nur wenig mit den methodologischen Fragen der rekonstruktiven Sozialforschung auseinander gesetzt“ (ebd., 21) hat, da eine „habituelle Distanz“ der Systemtheoretiker gegenüber diesen Fragen der Sozialforschung besteht (ebd., 28). Denn der Systemtheoretiker begibt sich „nicht gerne in die Niederungen der Probleme der Dateninterpretation“ und der qualitative Forscher vermeidet die theoretische Auseinandersetzung mit einer anderen Theoriesprache (ebd., 21). Vielleicht auch deshalb, weil „die Luhmannsche Systemtheorie die Möglichkeit eines privilegierten Interpretationsstandortes verwirft“ (ebd., 22) und es „an einer expliziten Konzeption, wie das Luhmannsche Programm des Konstruktivismus überzeugend in die empirische Forschungspraxis umgesetzt werden kann“ (ebd., 25), fehlt.

In seinem Werk beschreibt VOGD (ebd.) dennoch diesen Weg, welches die Grundlage für den hier gewählten weiteren Forschungsprozess darstellt.

Wird ein solches Vorgehen verfolgt, so bietet das für VOGD (ebd., 25-27) etliche Potenziale. Ausgehend von der Luhmannschen Auffassung des Kommunikationsbegriffs, mit den Komponenten Information, Mitteilung und Verstehen, können, z. B. Interviews¹¹⁸ von ihren innertextuellen Konsequenzen interpretiert werden (ebd., 25). „Die Aufgabe einer systemtheoretisch begründeten Interpretation bestände dann, als Beobachtung zweiter Ordnung, darin, die Prozesse der Zurechnung als Interpretation von Interpretationen explizit werden zu lassen“ (ebd., 26). Das Augenmerk würde zum einen auf der Sinngeneese, also auf welche Art und Weise Sinnselektionen bei der Herstellung von Bedeutung getroffen werden, und zum anderen in der Beobachtung dieses Prozesses ‘in vivo’ liegen (ebd., 26).

Die in narrativen Interviews dokumentierte Kommunikation bietet vier für eine Interpretation relevante Kontexturen, zu denen „die psychischen Systeme des Informanten und des Interviewers, das aus diesen gebildete Interaktionssystem mit seinen Freiheiten, die Organisation mit ihren Regeln und ihrem Funktionsbezug sowie das Wissenschaftssystem, indem die Daten erhoben und entsprechend der eigenen metatheoretischen Vorannahmen interpretiert werden“ (ebd., 26), gehören.

¹¹⁸ VOGD (2005, 27) sieht in seinem Ansatz den Ort, an dem sich empirisch Kommunikation fassen lässt, in der Dyade bzw. Gruppe und für BOHNSACK (2008, 134) kann das Verfahren auch bei der Interpretation offener und narrativer Interviews Anwendung finden.

Für VOGD (ebd.) besteht der Ausgangspunkt der Interpretation darin, die im Text vorliegenden Zurechnungen und Festlegungen zu identifizieren. Daneben ist zu prüfen, welchen Sinn sie aus einer unterschiedlichen Perspektive ergeben. Die rekonstruktive Leistung der Systemtheorie liegt infolgedessen in der Analyse der jeweiligen Kontingenzen und im Aufzeigen alternativer Lösungswege (ebd., 27).

Gleichwohl stehen einem solchen Vorgehen aber einige Hindernisse im Weg (ebd., 28-30). Anders als in der ansonsten typischen qualitativen Forschung, die mit kausal gerichteten und interpretativ rekonstruierten Verweisungszusammenhängen von Gegenständen und Sachverhalten in der Umwelt arbeitet, ist dieser Rekurs nicht möglich, „denn in der Autopoiesis des Sinngeschehens bleibt das Verweisungsgeschehen operational geschlossen. Sinn kann immer nur auf Sinn verweisen und [...] enthält [...] keine Gegenstände“ (ebd., 28).

VOGD erweitert die Dokumentarische Methode von BOHNSACK (2008) um systemtheoretische Überlegungen, mit dem Ziel, zu einer kontrollierten Beobachtung zweiter Ordnung als empirische Forschungspraxis zu kommen, wodurch die interaktive bzw. kommunikative Herstellung von Sinn und Handlungsorientierung ins Zentrum der Analyse rückt (ebd., 30). Für BOHNSACK (2008) soll ein Wechsel von den Was- zu den Wie-Fragen erreicht werden. Um den blinden Fleck der Unterscheidung zu identifizieren, bedarf es der Beobachtung, wie der beobachtete Beobachter beobachtet (ebd., 64/201). Diese Vorgehensweise zielt darauf, jenes implizite Wissen zu rekonstruieren, welches als Vergleichshorizont der Unterscheidung fungiert (ebd., 202).

„Das »generative (Sinn-) Muster« dieser spezifischen sozialen Wirklichkeit kann durch Interpretation aus den Beobachtungen einer Handlungspraxis erschlossen werden“ (VOGD 2005, 31). Indem die einzelnen Fälle miteinander verglichen werden, werden die Kontingenzen bzw. Unterschiede aus der Varianz deutlich und Gemeinsamkeiten funktionaler Notwendigkeiten in den Selektionsmustern eröffnen Generalisierungspotentiale (ebd., 31). Bestehende Phänomene werden dann verständlich, wenn Aussagen einzelner Personen, sich als Schnittmenge der sozialen Realität mit den Erfahrungsräumen, Relevanzhorizonten und Orientierungsrahmen anderer Personen überschneiden oder davon abgrenzen.

Da jedoch sprachliche Äußerungen immer nur ein Indikator für das dahinterstehende explizite Orientierungsmuster darstellen, ist ein Verständnis der Situation und des

Kontexts der befragten Person nur dann erzielbar, wenn die Interpretation der Aussagen auf ein Verständnis des 'modus operandi' dieser Praxis rekurriert und diese rekonstruiert werden kann (ebd., 33).

6.4 Praxeologische Forschung mittels der Dokumentarischen Methode

Für eine Rekonstruktion der Handlungspraxis und das implizite Erfahrungswissen der CIO über Karrieren wird auf die Dokumentarische Methode von BOHNSACK (2008) bzw. VOGD (2005) zurückgegriffen und im Folgenden erläutert.

Die Dokumentarische Methode versteht sich „als ein Beobachten der Beobachtung“, das jenes implizite Wissen, welches als Vergleichshorizont einer Unterscheidung dient, rekonstruiert (BOHNSACK 2008, 202). Zentrales Element ist die komparative Analyse, die zur Typenbildung von Generalisierungspotenzialen und Besonderheiten der einzelnen untersuchten Fälle, auf der Basis expliziter und empirisch generierter Vergleichshorizonte im Sinne alternativer Praxen, dient (ebd., 198-205).

Mittels einer kontrollierten Abfolge von Schritten zielt die Erhebung und Analyse ebenfalls auf das Prinzip der Offenheit qualitativer Forschung, so dass der Befragte die Kommunikation in dem Interview weitestgehend selbst strukturiert und etwas über sein Relevanzsystem, d. h. ob und wie Karriere für ihn wichtig ist, aussagt. Demzufolge kann der Befragte aufzeigen, wie er seine Karrieresituation interpretiert, dies mit seinen eigenen sprachlichen Mitteln und kommunikativen Regeln entfalten, um damit die Unterschiede zum Relevanzsystem der Forschenden erkennbar werden zu lassen (BOHNSACK 2008, 20-21).

Eine Voraussetzung für das Verstehen von Äußerungen sowie der implizierten Haltungen oder Orientierungen ist, „dass wir die Alltagspraxis, den erlebnismäßigen Kontext, den Erlebniszusammenhang oder Erfahrungsraum kennen gelernt haben, in den diese Äußerungen hineingehören“ (ebd., 5). Das ermöglicht ein unmittelbares Verstehen der konjunktiven Erfahrung und bedarf nicht einer wechselseitigen Interpretation der sich vollziehenden kommunikativen Beziehung (ebd., 59-61). Für eine CIO-Karriereberatung helfen Erfahrungen und Wissen über das Berufsbild, um die prozess- oder sequenzanalytische Rekonstruktion von Handlungs-, Interaktions- und Diskurspraktiken sowie die auf der Rekonstruktion der erlebnismäßigen Darstellung

beruhenden, Erzählungen und Beschreibungen dieser Praktiken zu verstehen. Dies führt zu Authentizität im Forschungs- (FLICK 1995, 148) und Beratungsprozess. Bei einem solchen Prozess entstehen die Arbeitsschritte zur Erhebung, Auswertung und Theoriebildung in einem inkrementellen und iterativen Vorgehen mit sukzessiver Präzisierung und Verbesserung (FLICK 1995, 148-173; LAMNEK 2005, 195/272/292/329-407; VOGD 2005, 33-38), wie folgendes Bild 6-1 darstellt.

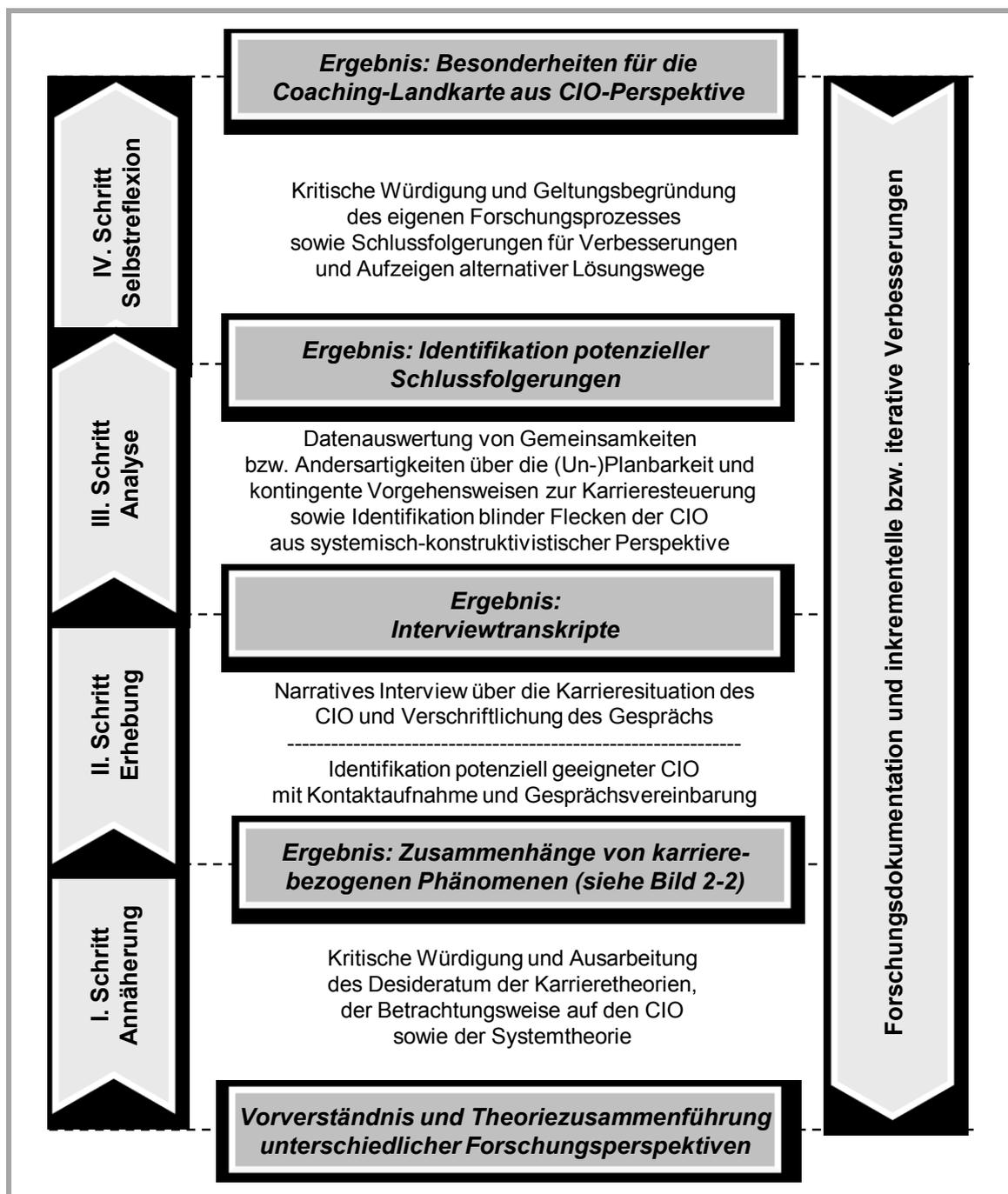


Bild 6-1 Vorgehensmodell des angewandten Forschungsprozesses

Vor der Durchführung der narrativen Interviews mit den CIO bedarf es im ersten Schritt des Forschungsprozesses eines Vorverständnisses und einer Annäherung an die Forschungsfragestellungen. Der Theoriegegenstand mit dem Berufsbild des CIO und der Karriere- bzw. Systemtheorie wurde aus der Literatur vorab erarbeitet, um bei der Gesprächsführung einen klaren Fokus zu haben. In Bild 2-2 wurden die Zusammenhänge karrierebezogener Phänomene bereits erläutert und die unterschiedlichen Theorieperspektiven ausführlich in Kapitel 2-5 zusammengeführt. Dieses Vorgehen identifiziert, ähnlich wie bei einer Leitfadenskonstruktion, die relevanten Themengebiete. Die erarbeiteten Inhalte dienen als thematische Orientierung der Gesprächsführung und dem Hintergrundwissen beim Fragenstellen, wobei es keine begrenzende Reihenfolge, exakte Vorabfrageformulierung oder einen Pretest gibt.

Die Begründung dafür liefert ZIRKLER (2001), da es zu Lebensthemen „so gut wie nie ein für alle Personen allgemein gültiges Wissen“ gibt und jede Person „in ihrer Entwicklung eine eigene Welt an Wahrnehmungen, Erfahrungen, Bewertungen, Zielen, Freuden, Ängsten, Beziehungen zu anderen aufgebaut“ (ebd., 3) hat, kann sich die Exploration der dominant autopoietischen Realität immer nur am Einzelfall und der dahinterstehenden erzählten Geschichte orientieren.

Für BOHNSACK (2008, 20) resultiert daraus die Notwendigkeit einer methodischen Kontrolle der Interpretation, um sich der Unterschiede der Sprache von Forschenden und Erforschten über die Differenz ihrer Interpretationsrahmen bzw. Relevanzsysteme zu vergegenwärtigen. Mit dem Ziel, einen adäquaten Zugang zur Indexikalität sprachlicher Äußerungen als Indikator für Bedeutungen, Sinngehalte und fremder Erfahrungsräume zu finden (ebd., 59).

Einzig der Gesprächseinstieg der späteren Interviews ist vorab definiert. Nach einem kurzen Kennenlernen durch die Vorstellung des Forschers, einer Erläuterung der Zielsetzungen der Studie und der Zusicherung von Anonymität als Grundlage des Vertrauensaufbaus, wird die Frage nach der Bewältigungsstrategie auf dem Weg beruflicher Stationen zum CIO das Gespräch einleiten.

Mit dieser Vorgabe für das Erlangen eines Verständnisses, über die berufsbiografische Situation der Person, der dabei als subjektiv maßgeblich eingeschätzten Einflussfaktoren und einer Erläuterung über das Empfinden in dem Prozess der Entscheidungsfindung, ist der erste Schritt der Annäherung innerhalb des Forschungsprozesses abgeschlossen.

Die eigentliche Erhebung, also die Durchführung der narrativen Interviews, folgt in der zweiten Phase zur Sammlung von Daten. Dabei dienen die narrativen Interviews der Erfassung berufsbiografisch relevanter Alltags- bzw. Karriereerfahrungen.

Vorab sind geeignete Interviewpartner zu identifizieren und auszuwählen. Einen Zugang zu möglichen CIO liefern Online-Business-Netzwerke (z. B. xing.com), Stellenanzeigen (z. B. aus der FAZ), Interessenvertretungen bzw. Berufsfachverbände von CIO (z. B. CIO-Circle, cioforum, CIOcolloquium), einschlägige Fachpublikationen (z. B. CIO-IT-Strategie für Manager, Computerwoche, Computerzeitung) und Direktansprachen auf Praktiker-Konferenzen oder persönliche Kontakte aus dem sozialen Netzwerk.

Die Durchführung mit einer qualitativen Methode in Form von narrativen und teilweise mehrstündigen Interviews zur Erhebung der Gespräche und einer Analyse mittels der Dokumentarischen Methode verfolgt keine quantitative Zielsetzung im Sinne einer Repräsentativität und Gültigkeit für den CIO im Allgemeinen (siehe dazu die detaillierte Begründung in Kap. 2.4 – wissenschaftstheoretische Grundposition) und daher bedarf es keiner Vollerhebung oder Zufallsstichprobe. Einzige Voraussetzung für eine Teilnahme ist, der Definition eines CIO (siehe Kapitel 5.2) zu entsprechen, mindestens einem KMU in Deutschland anzugehören und öffentlich bekannt zu sein. Es ist also nicht die beschäftigende Organisation zu adressieren, sondern immer der namentlich bekannte CIO. Insgesamt wurden 100 ausgewählte Personen aus mittelständigen bis börsennotierten deutschen Unternehmen und Konzernen angesprochen. Die Anzahl der Interviews bestimmt sich durch die Bereitschaft der CIO zu einem Gespräch, um eine möglichst umfassende Grundgesamtheit aus unterschiedlichen Branchen und Organisationen zu erreichen. Aus den Rückmeldungen der angeschriebenen CIO haben sich vierzig Personen für ein Interview bereit erklärt und wurden an deren Arbeitsplatz oder an neutralen Orten, z. B. in Konferenzhotels am Flughafen, interviewt.

Bei der Auswahl wurde bewusst keine Einschränkung oder Fokussierung auf eine Branche vorgenommen, um die Varietät möglichst hoch auszuprägen. Die Teilnehmer kamen aus Branchen und Industriebereichen, wie Banken, Chemie, Energieversorger, Fahrzeugbau, Handel, Rüstung, Telekommunikation, Unternehmensberatungen, Verlagswesen, Versicherungen und Werkstofftechnologien.

Teilweise sind die CIO als Vorstand in der Geschäftsführung, teilweise als firmeninterner Bereichsverantwortlicher oder als Geschäftsführer einer ausgegliederten IT-Service-Tochtergesellschaft tätig. Fast alle Teilnehmer waren zum Zeitpunkt des Gesprächs aktiv in der Rolle des CIO angestellt und führten unterschiedlichste Positionsbezeichnungen. Einige wenige davon sind ehemalige CIO, die zwischen Kontaktaufnahme und Interview freigestellt waren oder zwischenzeitlich als Unternehmensberater tätig sind.

In den fünf später noch zusätzlich geführten Gesprächen mit einem Coach, zwei Arbeitsdirektoren und zwei Personalberatern ging es um berufsgruppenspezifische Erfahrungen über Probleme, Besonderheiten, Eigenheiten, subjektiv empfundene Vorgehensweisen im Rekrutierungsprozess und der Bewältigung der Managementposition. Die Gespräche werden hier nicht weiter berücksichtigt, dienen aber dazu, die eigenen Beobachtungsschwerpunkte zu verifizieren und wichtige Aspekte aus einer anderen Perspektive zu beachten.

Generell ähnelt das persönliche Vieraugengespräch mit dem CIO einem Experteninterview¹¹⁹ und ist die Voraussetzung für den Vertrauensaufbau und das Kommunikationserleben, was als solches z. B. bei einem Telefongespräch nicht möglich ist.

Erfragt wird der soziale Kontext des Individuums, mit dem beruflichen, organisatorischen und privaten Umfeld, dem der Forscher selbst nicht angehört, was aber für den Befragten den Hintergrund des Alltagshandelns bildet. Zu diesem Kontext gehören zusätzlich die Gesellschaftskultur, Sozialisierungsprozesse und die Berufsbiografie, die den Sinngehalt der einzelnen Äußerungen deutlich werden lassen.

Während des narrativen Interviews setzen die Befragten selbst die Gesprächsprioritäten (BOHNSACK 2008, 20) und sagen etwas über ihr Alltagshandeln (VOGD 2005, 91) und die Wirklichkeitskonstruktionen, die es nachzuerzählen gilt (ZIRKLER 2001, 2), aus. Für BOHNSACK (2008, 92) reproduziert der Erzähler dabei seine Lebensgeschichte, wie er sie erfahren hat, mit jenen Relevanzen und Fokussierungen, die für seine Identität konstitutiv und handlungsrelevant sind.

¹¹⁹ BOGNER/MENZ (2005a, 9) weisen auf die Nähe zwischen Experten und Forscher hin und sehen für die symmetrische Kommunikationsbeziehung mit thematisch ähnlich sozialisierten Partnern in der Befragungssituation geringere Probleme als bei anderen Formen qualitativer Interviews. Insbesondere BOGNER/MENZ (2005b, 43) heben den Schwerpunkt des Deutungswissens des Experten mit seinen subjektiven Relevanzen, Regeln, Sichtweisen und Interpretationen hervor.

Aufgabe des Forschers ist das Zuhören, Schlussfolgern, mit anschlussfähigen Ad-hoc-Fragen den Gesprächsverlauf durch Zurückspiegelungen, Verständnisfragen und Konfrontation in Gang zu halten und das Handeln des Erforschten zu verstehen. Im Anschluss an das Interview folgt die Verschriftlichung mittels wörtlicher Transkription in normales Schriftdeutsch, bei der der Dialekt bereinigt, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet wird. Auf Protokollierung von unterschiedlichen Lautstärken des Gesprochenen, Dialektverfärbungen, Füllwörter sowie Pausen, Unterbrechungen, Betonungen bestimmter Aussagen wird verzichtet.

Phase drei im Forschungsprozess stellt die Analyse mit der Aufbereitung des Datenmaterials durch die Auswertung, Interpretation und der zielgruppengerechten Dokumentation der Ergebnisse dar. Als Methode der Interpretation wird die komparative Analyse der Daten angewandt. Dies ist in der Empirie eine gängige Methodologie zur Bildung von Theorien und wird bei der Grounded Theory von Glaser/Strauss oder bei der Dokumentarischen Methode als mehrstufiges Interpretationsverfahren genutzt.

Für BOHNSACK (2008, 32-68/129-154) verläuft die Analyse in den Arbeitsschritten der formulierenden bzw. reflektierenden Interpretation und der komparativen Analyse zur Typenbildung. Dies zielt auf die Orientierungsstrukturen vergangenen Handelns bzw. Erleidens, um die damit verbundenen Erfahrungen zu verstehen. Auf dieser Grundlage werden die Orientierungshorizonte, Verarbeitungs-, Deutungs-, Selbstdefinitions- und Legitimationsprozesse, aber auch weiße Flecken der Ausblendung oder Verdrängung bzw. blinde Flecken des Unbewussten erklärt (ebd., 95).

Mit Hilfe der formulierenden Interpretation lässt sich herausarbeiten, welche Themen überhaupt im Gespräch angesprochen und wie diese Themen für die Ausgangsfragestellung priorisiert werden. Daraus kann später geschlussfolgert werden, was zum Relevanzsystem des Befragten gehört (ebd., 134 f.). Nicht unberücksichtigt bleiben möglicherweise angedeutete Zweifel des untersuchten Akteurs über sein Wirklichkeitserleben und eine Einschätzung der Richtigkeit seiner Wirklichkeitskonstruktion. Wobei an dieser Stelle allerdings die Fragen nach der Gültigkeit und dem Wahrheitsgehalt der Aussagen noch nicht im Vordergrund stehen sollten (VOGD 2005, 33).

Im Folgeschritt der reflektierenden Interpretation wird identifiziert, mit welcher Selektivität, also auf welche Art und Weise die Themen in einem Orientierungsrahmen behandelt und möglicherweise durch positive oder negative Gegenhorizonte zum Aus-

druck gebracht werden. Diese Rekonstruktion des prozesshaften Diskursverlaufs hilft bei der Herausarbeitung der Orientierungsmuster und Rahmenbedingungen. Der spezielle Bezugspunkt der Interpretation liegt in der Analyse und Darstellung der Besonderheiten oder dem Charakteristischen des Einzelfalls. Insbesondere durch einen Fallvergleich werden Kontingenzen mittels alternativer Vorgehensweisen, anderer nachvollziehbarer Gegenhorizonte und milieuspezifischer Unterschiede entgegen gehalten (ebd., 135-138). Ein solches Vorgehen stellt die Sinngenese und den Modus operandi der Herstellung entsprechender Handlungs- und Orientierungsrahmen in den Vordergrund (VOGD 2005, 34).

Der anschließende dritte Schritt der Methode dient der Generierung einer Typik, bei der Fälle mit gleichem Orientierungsrahmen und Erfahrungsdimensionen gefunden werden. Vor dem jeweiligen Erlebnishintergrund, dem individuellen Erfahrungsraum und die in spezifischen Interaktionsprozessen begründete Genese dieser Orientierungen, kommt man zu einer Typenbildung. Handlung und Interaktion ist dann erklärbar, wenn dieses im Kontext des Einzelfalls mit der individuellen Geschichte und fallspezifischen Besonderheit konstruiert wird (BOHNSACK 2008, 144).

Bei der Analyse der Interviews sind Aussagen zu identifizieren, die sich an Um-zu-Motiven festmachen und damit einer Erklärung der individuellen Orientierung dienen. Anders hingegen die Aussagen über Weil-Motive, die Schlussfolgerungen auf Erlebnisse bei der Konstituierung der Handlung bzw. Kommunikation zulassen (ebd., 141-154).

Für BOHNSACK geht es „also nicht nur darum, das Handeln im Zusammenhang von Um-zu-Motiven (z. B. biografischen Entwürfen) als dem intentionalen Prinzip des Handelns, sondern die Um-zu-Motive wiederum im Zusammenhang ihrer Konstitutionsbedingungen, d. h. jener Erlebniszusammenhänge, aus denen sie entstanden sind, also den Weil-Motiven zu erfassen“ (ebd., 145 f.).

Lebensorientierungen sind dann nicht als etwas Gegebenes aufzufassen, sondern können sich als im Lebenszusammenhang entwickelndes Orientierungsmuster verstanden und erklärt werden (ebd., 146). In einem solchen interaktiven Prozess sind die Bedingungen der Konstitution, Reproduktion und Veränderung von biografischen Entwürfen zu erkennen (ebd., 146).

Zusammenfassend wird in Bild 6-2 der Untersuchungsgegenstand der Dokumentarischen Methode für Schritt drei der Analyse im Forschungsprozess visualisiert.

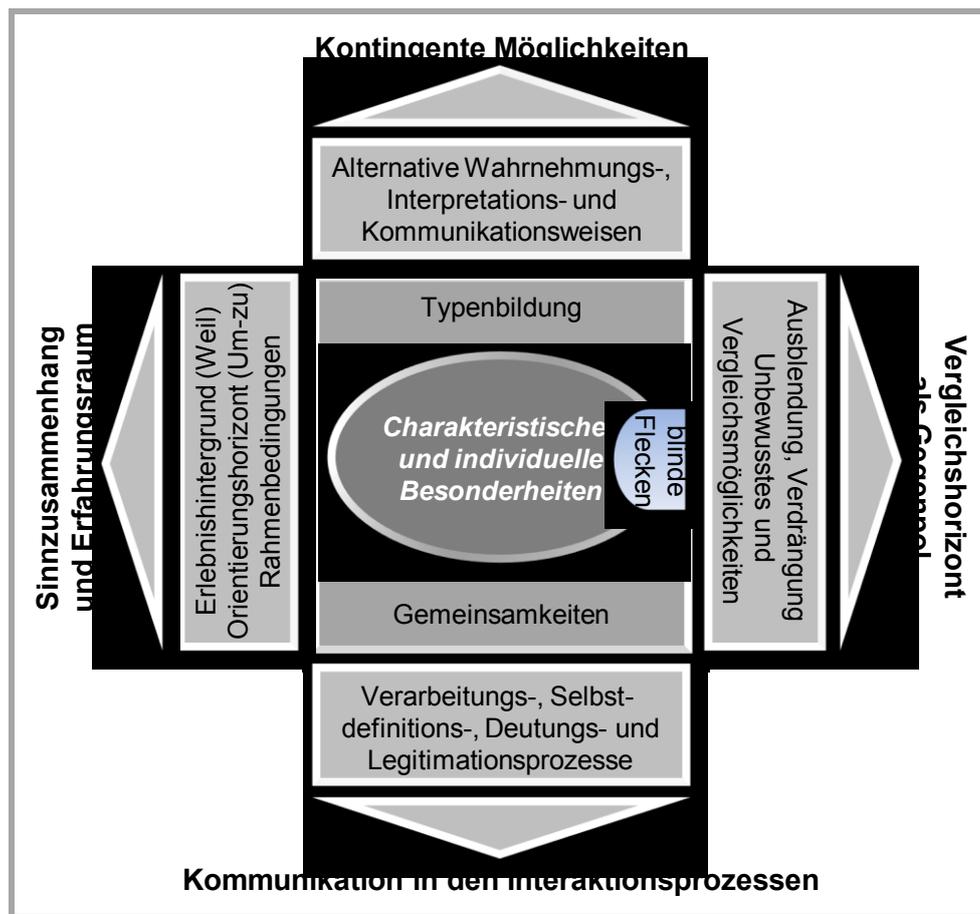


Bild 6-2 Untersuchungsgegenstand mit der Dokumentarischen Methode

Im Anschluss an die Analyse-Phase folgt die abschließende Selbstreflexion, die die Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus dem Forschungsprozess kritisch würdigt und den Geltungsanspruch der Ergebnisse expliziert. Denn jede Form von Fremdinterpretation ist einer Aspekthaftigkeit durch die eigene Standortgebundenheit des Forschers und den Vorstellungen des kollektiven Bewußtseins innerhalb der Forschungsdisziplin bzw. der untersuchten CIO-Profession unterworfen (BOHNSACK 2008, 173-186). Auf Basis dieser gewonnenen Erfahrungen werden alternative Lösungswege für eine Verbesserung der Vorgehensweise bei der Forschung aufgezeigt und vorgeschlagen.

Der nun folgende Abschnitt belegt exemplarisch die Alltagssituation und Lebenswelt der CIO durch Auszüge der Interviewaussagen. Die Reihenfolge der Ergebnispräsentation orientiert sich an den Inhalten aus Bild 6-2.

6.5 Schlussfolgerungen und Bewertung der Befragung der CIO

Die aus der Analyse der Transkripte gezogene Quintessenz wird in zwei Bereiche aufgeteilt. Der erste Teil behandelt die Eindrücke der CIO-Profession im Allgemeinen und der zweite Teil zielt auf die Besonderheiten der subjektiven Erfahrungen, Orientierungen bzw. Vorgehensweisen einzelner Individuen in der Rolle des CIO.

Keine Aussagen macht die Untersuchung über die tatsächlich in der Praxis realisierten Umsetzungsformen der Aufgaben, Rollen, organisatorischen Verankerung, typischen oder zukünftig möglichen Karriereentwicklungspfade.

Vielmehr stehen aus einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive (siehe Kapitel 5.8) Antworten auf die Fragen über die verbreitete Vorgehensweise zur Karrieresteuerung (siehe Kapitel 1.2 Planungs- und Implementierungs- versus Test- und Lern-Ansatz) und die Dokumentation des Interaktionsprozesses zwischen Forscher und Beforschten im Vordergrund. Für die Beschreibung der nötigen Karriereentscheidungsprozesse kommt es darauf an, wie das Individuum in der Situation wahrnimmt und interpretiert. Annahmen, Lebenserfahrungen, Sozialisationsprozesse, individuelle Dispositionen, Interessen und Perspektiven beeinflussen dies (KASPER/MAYRHOFER/MEYER 1998, 611 f.). Infolgedessen beleuchten die Ausführungen primär die Art und Weise im Umgang mit Komplexität und die Konstruktion der Wirklichkeit sowie die Erschließung von Kausalität durch das Kontrollbewusstsein und das Lernen aus Fehlern.

Welche Gemeinsamkeiten lassen sich für die CIO-Profession im Allgemeinen aus den Gesprächen identifizieren? Im Verlauf nahezu aller Gespräche wird auf die Veränderungen der CIO-Rolle hingewiesen (z. B. bei CIO-DS300069¹²⁰, 2; CIO-DS300116, 3; CIO-DS300124, 108; CIO-DS300163, 6; CIO-DS300228, 88/90).

In einigen Fällen wird die individuelle Antizipation dieser Veränderung erläutert:

„Ich war damals auch einer der Vorreiter in Deutschland“ (CIO-DS300175, 2).

„Dass man Musterschüler ist, dass man immer als Erster da ist“ (CIO-DS300098, 91).

¹²⁰ Die Abkürzung CIO-DS300nnn bezeichnet das anonymisierte Transkript als Dokumentation des Interviews mit dem CIO. Jeder Gesprächspartner bekommt eine solche Nummer zugewiesen. Alle Gespräche sind in Tabelle A-1 als Übersicht zusammengestellt und liegen aufgezeichnet vor.

Allerdings finden sich keine Aussagen wieder, bei denen sich ein CIO negativ über die Veränderung, i. S. v. persönlichen Problemen im Anpassungsprozess vom Techniker zum Gestalter, äußert. Etwas, was sicherlich dem Selbstschutz und der Interviewsituation geschuldet ist.

Auffällig sind die Selbstdefinitions- und Legitimationsprozesse der CIO-Profession, die von einer gewissen Unsicherheit geprägt sind. Bei der Selbstwahrnehmung nehmen Zweifel und Selbstbeschäftigung einen anscheinend hohen Stellenwert ein, worauf z. B. Aussagen mehrerer Personen hindeuten:

„Nehmen Sie es mir nicht übel, aber ich finde, es gibt keinen Berufsstand der – so glaube ich – sich so gerne mit sich selbst beschäftigt, wie die CIO“ (CIO-DS300069, 2).
„CIO sind die Einzigen, die sich ständig hinterfragen, ob sie wichtig sind und warum keiner sieht, dass sie wichtig sind. Jeder hat einen Marketingleiter, sagt, ja klar, der ist Marketingleiter, man braucht Marketing, das ist wichtig“ (CIO-DS300117, 70).

Was bei einigen CIO zu einer gewissen Form von Empfehlung führt:

„Also Aussage Nummer eins: Der CIO redet zu viel über sich. Er nimmt sich zumindestens nach außen hin wichtiger als er vielleicht ist. [...] Ich stelle nur immer wieder fest, in den vielen Gesprächen, die ich habe, dass die Leute tatsächlich wortwörtlich mit Zitaten aus der Presse kommen, wo ich dann sage, hast du das schon mal so und so und so gesehen? Das eine ist das, was wir gerne hätten, aber auf der anderen Seite haben wir auch das wahre Leben“ (CIO-DS300116, 54/56).
„Man sollte sich mal Gedanken machen, warum CIO so anfällig für Selbstzweifel sind“ (CIO-DS300076, 61).

Wobei dies nicht aus fehlender Identifikation mit dem Beruf zu kommen scheint:

„Also ich glaube, es gibt kaum Leute, die sich so intensiv mit den Geschäftsprozessen der Branche auskennen wie ich. Es gibt vielleicht eine Handvoll in Deutschland, vermute ich mal, mehr nicht. Und das ist mein Wissen und das will ich einfach weitertragen und verwenden“ (CIO-DS300217, 40).
„Die IT ist ein sehr komplexes Business und alle sind Leidensgenossen und die Grundprobleme sind immer die gleichen. Jeder versucht vom anderen zu lernen. In dieser Branche kann man so offen kommunizieren. An einigen Stellen haben wir sehr starken Austausch“ (CIO-DS300076, 61).

Hierbei wird aber nicht nur eine Selbstbeschäftigung mit dem eigenen Berufsstand betrieben, sondern durchaus auch die Unterschiedlichkeit, Abgrenzung und Gegenhorizonte zu anderen Berufsbildern wahrgenommen und erkannt.

„Ich hatte bei den Personalvorständen immer den Eindruck, dass diese mit ihrer eigenen Disziplin zufriedener sind. Und das die Personalvorstände gerne Personalvorstand sind und sich nicht so sehr Gedanken als „Chief-HR-Officer“ machen, um CEO zu werden. Die haben einfach Spaß an ihrer Arbeit. Der vorletzte CEO der Volksfürsorge war

Personaler, was nicht sehr üblich ist. Da wird bei weitem nicht so eine breite Diskussion darum geführt. Ich halte die Personalfunktion für ähnlich wichtig, wie die IT-Funktion. Diese Diskussion finde ich auffällig und nicht jeder muss den Hype mitmachen“ (CIO-DS300069, 12).

Neben dem Vergleich der Relevanz der Berufsrolle, gibt es auch Vergleiche hinsichtlich der Vorgehensweisen der Karrieremöglichkeiten bzw. -steuerung:

„Ich hab' lange im Marketing gearbeitet und die Leute, die dort – und das ist noch mal eine sehr eigene Spezies da, hatte ich immer den Eindruck – und die sind alle, durch die Bank weg komplett karriereorientiert. Und wir hatten dort einen Wechsel, das ist einfach unglaublich, die Leute waren maximal zwei Jahre da und dann ist entweder der nächste Schritt passiert oder sie waren woanders. Und ich frag' mich einfach, wenn ich dann gesehen hab', was die gemacht haben, das war auch immer so das gleiche Muster, man kommt, trampelt auf dem rum, was der Vorgänger gemacht hat und macht das Gleiche noch mal, nur anders. Und dann vermarktet man das wunderbar und dann hat man da die Ausgangslage für den nächsten Schritt. Und das wird so ein transparentes Muster irgendwann, dass ich mich dann auch gefragt hab', was heißt das eigentlich für die Leute? Wie machen die ihren Job? Geht es da nur drum, irgendwas auf dem Lebenslauf stehen zu haben, um dann eben irgendeine Karriere anzustreben oder zu verfolgen oder geht es auch mal einfach darum, einen guten Job abzuliefern?“ (CIO-DS300240, 84).

Typischerweise kristallisiert sich im Vergleich der CFO als Gegenhorizont heraus:

„Ein CFO ist in unserer Wirtschaft unzweifelhaft eine gesetzte Rolle. [...] Die Rolle des CIO hat ihren Punkt im Unternehmen gefunden und sieht sich auf der anderen Seite schon mit der Bedrohung konfrontiert, dass wenn man diesen Karriereweg einschlägt, er eine Sackgasse ist. Die Abkürzung CIO als 'Career is Over' war schon vor sieben oder acht Jahren ein geflügeltes Wort. Aber da war der Begriff gerademal zwei/drei Jahre alt. Es war also relativ schnell klar, dass es eine problematische Situation ist“ (CIO-DS300074, 7).

„Wenn ich mir jetzt das Bild eines Rechnungswesenleiters anschau, dann hat der eine viel längere Verweildauer auf dem Job, wie der CIO“ (CIO-DS300228, 4).

Die dargestellte kürzere Verweildauer in der Position führt zur Notwendigkeit, Karriereentscheidungen öfters zu treffen und zum Wunsch, seine Karriere zu steuern:

„Ja, [die Karriere des CIO, A. d. V.] ist genauso planbar wie in jeder anderen Funktion auch. [...] Man muss halt wissen, wo man hin möchte, man muss sich ein gewisses Ziel setzen, es kommt natürlich auch darauf an, von wo aus man startet und wo die Karriere ist und sie muss natürlich einen gewissen Realitätsbezug haben. [...] Man kann da in eine philosophische Diskussion einsteigen, ob Karriere überhaupt planbar ist. Aber sie ist nicht mehr oder weniger planbar als in anderen Funktionen auch. Das wollte ich vielmehr damit sagen“ (CIO-DS300210, 125).

Welche Konsequenzen diese kollektiven Deutungsmuster für die Karriere eines Individuums in der Rolle des CIO haben können, wird im Folgenden dargestellt. Im ers-

ten Schritt wird aufgezeigt, ob es ein ursprüngliches Berufsziel gegeben hat und welchen Stellenwert Karriere für den CIO hat.

„Es hat nie eine Situation gegeben in meinem Leben, in der ich verhältnismäßig bewußt entschieden habe, ich möchte CIO werden. Oder ich möchte etwas ähnliches werden. Sondern ich hatte bestimmte Ideen, was ich gerne machen möchte“ (CIO-DS300074, 10).

„[...] hatte ich als konkreten Berufswunsch den CIO im Fokus, dann würde ich heute sagen, nein. Wenn Sie fragen würden, habe ich bestimmte Herausforderungen und Aufgabenprofile im Fokus gehabt, dann würde ich sagen, ja“ (CIO-DS300123, 2).

„Karriere ist für mich, eine herausragende Position im Unternehmen zu haben, auf welcher Ebene das auch immer ist, aber herausragend in dem Themengebiet, in dem Gebiet man dann wirklich massive Gestaltungsmöglichkeiten hat. Und damit natürlich auch Verantwortung hat“ (CIO-DS300228, 28).

„Ein Thema muss ich noch ansprechen – gerade für die CIO-Karriere ist für mich wichtig, man muss Spaß haben und sogar den Drang haben, den intrinsischen Drang, neue Dinge anzugehen und Risiken einzugehen. Das heißt, jemand, der sich schwer tut, Dinge zu verändern, sich selbst auch zu verändern, in neue Jobs reinzugehen, der ist sicherlich beim CIO in dem Karrierepfad falsch aufgehoben“ (CIO-DS300228, 36).

Auf die Frage, wie die Personen in den Beruf des CIO gekommen sind, gab es von keiner Person eine Aussage, dass es vorab mit der konkreten Zielsetzung geplant war. Regelmäßig gab es hingegen Reaktionen wie diese:

„Sie wollen wissen, wie ich zum CIO gekommen bin? In der Richtung. Durch Zufall würd' ich sagen. [...] Ich hab' Karriere nie geplant in der Richtung. Ich hab' auch einfach den Begriff Karriere so nie gesehen. Ich mach jetzt mal eine Karriere oder so was. Ich hab' interessante Aufgabenstellungen gesucht in der Richtung. Ein Umfeld, was Spaß macht, interessante Aufgabenstellungen und die Möglichkeit, wirklich weiterzukommen“ (CIO-DS300175, 2/72).

„Ja das war natürlich etwas, das hatte ich überhaupt nicht geplant. Ich hatte ein ganz anderes Karrieremuster im Kopf“ (CIO-DS300076, 17).

„Die Frage, wie wird man CIO? Wie bin ich CIO geworden? Wie sind andere CIO geworden? Ich habe während einer Jahrestagung vom CIO-Circle wenig Applaus damit geerntet. Aber ich glaube, die meisten haben mir doch irgendwie zugestimmt. Wir haben doch alle etwas Anständiges gelernt und jetzt sind wir CIOs geworden. Wie konnte uns dies nur passieren? Dies habe ich vor einem Kreis von 70 CIOs gesagt. Also die fühlten sich dann etwas auf den Schlips getreten. Aber letztlich wußte auch keiner von denen so richtig, wie er eigentlich CIO geworden ist. Das passiert einfach“ (CIO-DS300078, 80).

Obwohl Karrieren anscheinend einfach passieren, gibt es entsprechende Leitplanken bzw. subjektive und objektive Karriereerfolgskriterien, an den sich die Entscheidungen, ein Stellenangebot überhaupt zu betrachten oder es im besten Fall sogar anzunehmen, orientieren.

„Ich bin eigentlich, das mag jetzt komisch klingen, aber ich bin überhaupt kein Karriertyp. Also ich bin nie getrieben gewesen durch die Idee, Karriere machen zu wollen. Sondern bei mir ist das eher darauf zurückzuführen, dass ich nach einer Weile etwas

Neues tun möchte oder etwas Neues lernen möchte. Und eben dieser Wunsch auch, Verantwortung zu nehmen mit dem, was ich da tue. Und dann ergibt sich das so quasi automatisch. Von dem her ist es noch schwierig für mich zu sagen, was meine Definition von Karriere ist“ (CIO-DS300240, 18).

„Ich bin kein Verwalter, ich bin Gestalter. Ich möchte einfach Dinge kreieren können. Ich möchte sie weiterentwickeln können und dafür müssen mir die Rahmenvoraussetzungen gegeben werden. [...] Ich muss Spaß dabei haben. Und meine Entscheidungsmuster orientieren sich also nicht an Hierarchien und Stellen, sondern ich orientiere mich eigentlich an der Aufgabe und an der Herausforderung“ (CIO-DS300123, 27/25).

„Aber auf der anderen Seite lohnt es sich vielleicht doch und am Ende ist es dann doch eine persönliche Befriedigung über das, was man inhaltlich macht. Also ich denke, das Materielle ist keineswegs unwichtig, aber es kann nicht alles andere ersetzen. [...] Es ist auch so was wie der Standort. Also ich hatte damals zu der Stadt eine gewisse Affinität. Insoweit war das sicherlich auch ein Faktor, der eine Rolle gespielt hat, der reine Standort“ (CIO-DS300089, 23).

„Ich hab' ja – das klingt jetzt so romantisch, aber ich hab' noch nie das Wort Karriere für mich – auch nicht im Kopf geformt oder ausgebildet. Ich will in Einklang bringen, Familie, berufliches Umfeld und ökonomisches Umfeld. Also ich – fangen wir mal beim ökonomischen an, ja, weil man oft so tut, das sei unwichtig. Nein, das ist sehr wichtig, dass man gutes Geld verdient. Für mich ist es sehr wichtig. Weil ich danach mit einem entsprechenden Anspruch an mein Leben rangehen oder mit einem Erfüllungsgrad herangehen kann. Aber um es einmal platt zu formulieren, es muss in einem Arbeitsumfeld passieren, wo die Arbeit Spaß macht, wo man sie als positiv empfindet, denn positiver Stress beflügelt einen und hält einen gesund, der negative nicht. Und ganz wichtig, wie gesagt, das dritte Standbein, das Ausgleichsstandbein ist die Familie in dem Umfeld. Das heißt für mich, wer eine ausufernde Reisetätigkeit im Sinne von viele Tage eines Monats außerhalb der familiären Umgebung zu sein, nur schwer vorstellbar, gerade jetzt in der Zeit, wo wie Sie wissen, Kinder in einem schwierigen pubertären Alter sind. Schwer vorstellbar. Das heißt nicht, dass ich nicht gerne reise, privat wie beruflich, Internationalität ist äußerst interessant, äußerst spannend – hab' dies vielleicht ein bisschen zu spät in meinem Berufsleben erfahren, nolens volens, aber ich glaube nicht – etwas spät, aber nicht zu spät, gerade jetzt hier in der jetzigen Aufgabe macht Internationalität einen Höllenspaß und bringt eine Menge positive Erfahrungen mit sich, sodass Karriere für mich wahrscheinlich dieser Dreiklang ist: familiäres Umfeld, berufliches Umfeld und monetäres Umfeld. Ganz wichtig“ (CIO-DS300229, 4).

„Für mich war immer wichtig, dass ich mit internationalen Gruppen zusammengearbeitet habe, dass das spannend war in diesen Teams. Für mich war nicht wichtig, dass das ein ruhiger Job war. (...) Eher bin ich so jemand, der eigentlich kaum mit etwas fertig wird, schon das nächste als Herausforderung. Gut, aber das ist mehr eine charakterliche Sache, das mögen andere anders sehen“ (CIO-DS300165, 12).

Um sich nicht schicksalhaft den biografischen Zufälligkeiten zu unterwerfen und auch, weil es durchaus planerisch veranlagte CIO gibt, lassen sich in einigen wenigen Fällen Aussagen im Sinne des dargestellten Planungs- und Implementierungsansatzes identifizieren.

„Ingenieur ist für mich schon eine Grundauffassung. Das ist eine besondere Art, an auch komplexe Dinge heranzugehen und diese Entscheidung habe ich für mich so im Alter von 9, 10 – so 10 Jahren getroffen und hab' also auch nie mal gezweifelt wo ich jetzt hin will. Also ich wollte Ingenieur werden, sobald ich wusste, was das ist“ (CIO-DS300098, 4).

„Nein, ich halte es [den Karriereverlauf, A. d. V.] eher für planbar“ (CIO-DS300196, 38).
„Das Kunststück ist ja ein ganz anderes: In dem Augenblick, wo dann die Position frei wird, allen Leuten begreiflich gemacht zu haben, zu diesem Zeitpunkt schon, dass es eigentlich nur einen gibt, der dahin kann. Das ist eigentlich der Punkt, um den es da geht bei so einer Karriereplanung“ (CIO-DS300090, 30).

Unabhängig vom individuell gewählten Vorgehen stellt sich die Frage, welche besonderen Einflussfaktoren auf die CIO wirken.

„Nein, die anderen, die erfolgreich sind, sind meiner Ansicht nach durch etwas anderes geprägt. Die haben eine Persönlichkeit“ (CIO-DS300123, 81).

„Nein, das glaube ich nicht, dass du das [die Einflussfaktoren beeinflussen, nur die Persönlichkeit zählt, A. d. V.] kannst, das wäre ja, zu versuchen, ihn in seiner persönlichen Entwicklung zu beeinflussen. Das kannst du gar nicht. Es ist sehr gut, dass es unterschiedliche Charaktere gibt. Ich glaube nicht, dass du das lernen kannst. Das ist genetisch bedingt oder gottgegeben“ (CIO-DS300071, 9).

„Weil der ist in den seltensten Fällen rausgeflogen, weil er jetzt wirklich schlechte Arbeit geleistet hat. Der ist rausgeflogen, weil es irgendwelche, ganz persönlichen Dinge nicht – oder weil er ein neues Konzept verfolgt hat, wo der Vorstand gesagt hat, so'n Quatsch“ (CIO-DS300098, 47).

„Der inhaltliche Plan war der eigentliche, der mich getrieben hat. Der inhaltliche Plan war so, auch jetzt treibt mich der inhaltliche Plan, nicht eine bestimmte Anzahl von Orden oder Ehrenzeichen. [...] Ich glaub', inhaltsleer sind Karrieren ganz schlecht planbar. Sie müssen es mit einer Mission verbinden, mit einem inhaltlichen Anliegen, mit einer Aufgabe. Sie müssen für irgendetwas stehen. Sie dürfen nicht nur ein guter Verpacker sein, sondern Sie müssen auch einen Inhalt liefern. Und insofern ist es – ist Karriere ohne Inhalt, ja es mag Menschen geben, wo es funktioniert, ich kann es mir für mich nicht vorstellen, für viele nicht vorstellen. Ich glaub' vor allem, man tut sich sehr viel leichter, wenn man eine inhaltliche Mission, ein inhaltliches Anliegen hat. Dann weiß man auch in jeder Situation, wofür man steht und was richtig und was falsch ist. Wenn man die inhaltliche Ausrichtung nicht hat, muss man ja an anderen Dingen ausmachen, was richtig und was falsch ist“ (CIO-DS300229, 13/15).

„Also das ist sehr persönlich jetzt diese, wissen Sie, das hängt vom Risikoprofil eines – jedes Einzelnen ab. Man geht da eine Wette ein. Und dann funktioniert das und man hat Glück und in meinem Fall hatte ich toi-toi-toi Glück, dass das funktioniert hat, in den meisten Fällen oder in fast allen Fällen. Man hat nicht die Möglichkeit zu sagen, weder innerhalb der Firma noch sowieso nicht, wenn man Firmen extern wechselt, zu sagen, gib mir doch mal drei Monate Zeit, das zukünftige Umfeld kennenzulernen und dann sage ich euch, ob ich das machen will oder nicht. Die Realität ist, wenn man innerhalb einer Firma ist und auf einem Karrierepfad ist, dann wird man zwar gefragt, aber das ist ein formales Fragen. Das ist kein ernsthaftes Fragen. Das ist so nach dem Motto – die Konzernleitung möchte gerne, dass sie es machen. Jetzt machen sie's. Das heißt, sie haben nicht die Möglichkeit zu sagen, jetzt brauche ich mal sechs Wochen Zeit und ich habe hier eine Kriterienliste und jetzt möchte ich mal alle möglichen Umfeldfaktoren vorher untersuchen und dann sagen, das passt mir, da fühle ich mich wohl, da werde ich Erfolg haben. Ich glaube, wenn jemand so das machen würde, also wenn jemand zu mir so kommen würde, dann würde ich sagen, Sie sind nicht die richtige Person dafür“ (CIO-DS300241, 16).

Es geht nach Kompetenzen und nach Fähigkeit in erster Linie. So, dann kommt natürlich die Chemie. Das spielt eine wichtige Rolle. Also die Chemie muss stimmen. Weil das hat sonst keinen Sinn. Absolut keinen Sinn. Wenn die Chemie nicht stimmt, dann kann man es von Anfang an vergessen. So, und wenn die drei Dinge gegeben sind,

dann glaube ich, spielt das keine Rolle, ob das Konzern ist oder Mittelstand ist oder Familienunternehmen ist“ (CIO-DS300241, 46).

Allerdings führen die Veränderungen des Berufsbildes und spezifischen Gegebenheiten in der Organisation dazu, sich als 'Getriebener' oder 'Bauernopfer' zu sehen:

„Auch von der Karriere her ist man im Grunde ein bisschen in der defensiven Haltung, weil man oft in Situationen kommt, die nicht so gut laufen, die man aber nicht unbedingt verschuldet hat, aber die einen dann doch in eine Situation hinein manövrieren können, wo man dann einfach raus muß“ (CIO-DS300130, 16).

„Irgendeinen Grund gibt's halt immer, warum CIO relativ schnell in die Schusslaufbahn kommen. [...] sie sind sehr sichtbar, sie verändern was, sind oft als Sheriff unterwegs, sie müssen Leuten auf die Finger hauen und haben nicht nur überall Freunde dadurch. [...] Wo große Projekte sind, gibt es auch Projekte, die scheitern können. Dann sucht man sich halt jemanden, der schuld war, Business war nie schuld, Vorstand auch nicht und dann gibt es immer einen Verantwortlichen, der ist ein gern gewolltes Opfer, obwohl das immer sehr kontraproduktiv ist“ (CIO-DS300175, 8/10).

Infolgedessen stellt sich die Frage, ob das Erreichen der Position des CIO ein explizit vorab formuliertes Berufsziel der Person war, ob der Weg dorthin als unplanbar oder als planbar empfunden wurde und welcher Typus vorherrscht?

„Das war für mich kein ausdrückliches Karriereziel. Ich halte auch von ausdrücklicher Karriereplanung nicht allzu viel. Ich finde es wichtig, dass man sich Gedanken über die nächste Aufgabe macht und die sollte interessant sein und motivieren, dass man einen guten Job macht. Und es sollte halbwegs in sein Fähigkeitenportfolio passen. Aber Karriere über 3-4 Schritte, wie ein Schachspiel hinweg zu planen, halte ich für unrealistisch bzw. man vergibt zuviel Energie über die Zukunft nachzudenken und gibt nicht genug Energie in die Gegenwart hinein, um einen guten Eindruck bei denen zu hinterlassen, die am Ende über die Karriere entscheiden. [...] Das Problem bei der ganzen Sache ist, dass meine persönliche Einstellung eben ist, die beste Karrierebeförderung ist, wenn man nicht soviel nachdenkt und einfach gelassen mit der Frage umgeht, ob man nun Karriere macht oder nicht“ (CIO-DS300069, 8/12).

Bin ich einfach reingewachsen, war weder geplant, noch gelernt, es ist einfach passiert. [...] ich hatte kein ursprüngliches Berufsziel, IT-Leiter oder CIO zu werden. Das sah ganz anders aus. Dieses Bild hat sich irgendwann mal kristallisiert. Der erste Schritt, IT-Leiter zu machen, kam mehr oder weniger zufällig, wie sich so was manchmal entwickelt. Ich habe halt Geschmack an dem Thema gefunden [...] Es gibt so viele Einflussfaktoren. Die Komplexität ist so hoch, dass das nicht steuerbar ist. Was man tun kann, ist sein Zielbild vor Augen haben und versuchen, einen Kurs zu halten. Und wie beim Segeln ist es so, dass ich einen Kurs setze und dann kriege ich andere Winde, als ich dachte und ich muss den Kurs korrigieren. D. h., das ist alles, was man sagen kann: Ich hab irgendwo ein Bild, wo ich hinsteuere und es ergeben sich einfach andere Richtungen zwischendrin und ich kann immer nur sagen, ok, es ist anders als ich vorher dachte. Will ich immer noch da hin? Ja, sprich, ich muss jetzt mal ein bisschen eine andere Richtung gehen. Aber mono-kausal, linear: nein“ (CIO-DS300139, 4/6/45).

„Ja, ich liebe meinen Job. (...) IT war immer mein Traum und im Grunde habe ich mein Hobby zum Beruf gemacht und bin einfach mit den Jahren da hinein gewachsen. IT ist mir nie schwer gefallen. Es macht mir immer Spaß zu sehen, man hat eine neue Anforderung und dann zu sehen, wie das nachher dann in eine Lösung übergeht. Das

macht Freude. Das ist einfach Spaß am Job. [...] In der IT, glaube ich, kommt dann noch dazu, dass die meisten ITler wirklich ihren Job mehr lieben als ihre Firma wahrscheinlich und auch nicht bis ganz oben hin wollen, weil sie dann die IT auch abgeben müssten“ (CIO-DS300130, 58/76).

„Ja, auf jeden Fall. [...] Ja gut, man muss einen Willen haben auch, sagen wir mal sich überproportional für den Job einzusetzen, man muss auch die nötige Kompetenz, aber auch Gesundheit haben, also auch die berufliche Gesundheit haben, diese Belastungen zu übernehmen und wenn man diese Grundfertigkeiten mitbringt, muss man natürlich auch Glück haben. Glück kann man nicht planen, aber die Grundfertigkeiten kann man planen. Die Grundausbildung, um so einen Job dann überhaupt entsprechend auch erfolgreich zu bewältigen, die kann man sicherlich planen“ (CIO-DS300228, 32).

„Planbarkeit ist nicht gegeben. Ich weiß nicht, was man da planen könnte. Das einzige, das ist dann immer die spannende Frage, wie kam es zu dem ganzen. Ich bin auch voll der Meinung, Zufall muß dabei sein, so funktioniert die Welt. Ob Zufall oder Schicksal sei mal dahingestellt. Wichtig ist, dass man diese Weggabelungen erkennt und dann eine Entscheidung trifft. Das funktioniert nicht, und da bin ich felsenfest davon überzeugt, das kann nicht funktionieren, wenn man das vorplant. [...] Es ist immer eine Gratwanderung zwischen, weiche ich jetzt von meinem Weg zum Ziel ab oder treffe ich wirklich eine Entscheidung, weil ich jetzt die Richtung ändere. Man kämpft ja jeden Tag, dass man darauf bleibt und dass man weiterkommt, den Weg weitermarschiert. Es kommen aber die Weggabelungen. Wenn man nur in die Richtung läuft, sieht man die Weggabelungen nicht. Es gehört auch da natürlich eine Risikobereitschaft dazu. [...] Das ist auch die Grundvoraussetzung, dass man sich wirklich traut – oder den Mut dazu hat – eine Entscheidung zu treffen, die jetzt vom Mainstream abweicht und wo man sich von seinem Mainstream wieder in eine andere Richtung begibt“ (CIO-DS300119, 2/4).

„Früher hab' ich immer gedacht, dass da ein Plan dahinter liegen muss, dass da nur bestimmte Menschen Karriere machen können und da bestimmte Verhalten und Fähigkeiten zur Karriere gehören und je mehr Karriere man macht, desto desillusionierter wird man. Wo man feststellt, das ist ja gar nicht so. Ich hab' immer gedacht, es gibt einen bestimmten Grund, warum die da sitzen, wo die sitzen und wenn ich näher ran kam, hab' ich gesagt, versteh' ich eigentlich nicht, warum die so sind. Warum die da sitzen. Das ist meine persönliche Erfahrung gewesen. Nicht immer, nicht überall, aber durchaus hat es solche gegeben. Also so, dass ich sagen muss, ja bei mir hat es bestimmt einen Unterschied gegeben, wie ich das gesehen hab' in meinen jungen Jahren zu wie ich es heute sehe. Eindeutig“ (CIO-DS300241, 92).

„Das ist auch, das frag' ich mich dann nämlich – die meisten CIOs sagen, »ich wunder mich, dass ich da reingerutscht bin, warum auch immer. Irgendwelche Zufälle und jetzt bin ich plötzlich da drin«. Dann kommt oft die Aussage, das ist eine sehr einzigartige Funktion, dafür lohnt der ganze Overhead einer geplanten Steuerung dorthin nicht. Jetzt suchen die Unternehmen aber irgendwo auf dem Markt irgendeinen Fähigen. Und die Leute müssen ja dann sich irgendwo schon mal bewiesen haben, um da reinzukommen. Und die müssen ja diese Fähigkeit auf irgendeine Art und Weise erlangt haben. Aber wenn keiner was für die Vorbereitung tut, dann wundert es mich, dass der Markt genügend Leute hergibt, die dann trotzdem in diese Position kommen. Also das ist nur einfach für mich, was ich festgestellt habe, wo ich mich frage, wie geht das, warum tut ein Unternehmen nichts dafür und wer wäre vielleicht verantwortlich“ (CIO-DS300095, 127).

„Sie sehen also, wie wenig planbar diese Sachen sind. Es ist im Großen und Ganzen eigentlich ein fröhlicher Misserfolg geworden und ich bin mit Vorteil aus der Situation herausgegangen. Nehmen sie einfach die Unplanbarkeit als Botschaft mit. [...] Ich glaube auch, die Individuen sind sehr geprägt in der Richtung systematisch zu sein, aber in trivialen Ursache-/Wirkungszusammenhängen zu denken. Ich bin eher geprägt

systemisch zu denken, aber auch sehr stark Wechselwirkungen und in Unschärfen zu denken“ (CIO-DS300073, 20/36).

„Nein, ich glaube, dass Karrieren jetzt im positiven Sinn des Wortes unheimlich von – nicht rational erklärbaren – ja doch, vielleicht manche Wissenschaftler würden sagen, sind rational erklärbar – schlichtweg von menschlichen Fähigkeiten, von kommunikativen Fähigkeiten, von Spielen oder von positiven Spielen mit Situationen und situativem Umgang mit bestimmten Ereignissen und so zu tun haben und nicht mit einem excelhaften Abplanen von Abläufen. Und wie gesagt, schauen Sie, manche Chancen kommen im Leben nur 1-, 2-, 3-mal vorbei. Im richtigen Moment auf den richtigen Zug aufspringen, der nicht so oft vorbei kommt, das ist was wert. Und da muss man im richtigen Moment hellwach und entscheidungsfreudig sein“ (CIO-DS300229, 21).

„Ich glaube der Umgang mit Unplanbarkeit wird immer notwendiger und ich glaube – genauso wie man sagt, Intuition ist die Managementkompetenz des 21. Jhdt., weil niemand kann die Welt mehr mit einem Fischernetz einfangen und kann sagen, ich sortier' das in die und die Kästchen und dann funktioniert das“ (CIO-DS300140, 55).

Wie aber versuchen die CIO, über die Möglichkeiten zu entscheiden?

„Man muß, was meine Überzeugung ist, sehr, sehr offen sein für sämtliche Gelegenheiten. Nicht jetzt opportunitätsgetrieben, aber offen sein für Bauchgefühle, wie Sie es genannt haben. Man muß ein Bauchgefühl haben, wenn man sieht, das ist ein Risiko, das macht wahrscheinlich Spaß. Laß uns mal in die Richtung laufen und schauen was da passiert. Sie haben es ja auch in meinem Lebenslauf gesehen, ich bin jetzt sicherlich nicht einer, der eine riesige Karriere hinter sich hat. Oder, wo schon an dem Punkt angekommen ist, wo man irgendwann mal sein will. Wobei ich auch dabei sagen muß, ich plane auch keine Karriere. Dies ist auch nichts was bei mir groß an meinem Lebensziel steht. [...] Dann gibt es den Weg der risikobehafteter ist. Der nicht vorhersehbar ist. Wo man einfach von vielen, vielen Dingen abhängig ist. Wo man sich in diesem großen Gesamtgefüge anvertrauen muß und darauf hoffen muß, dass das am Ende rauskommt, wo man auch dann ankommt, wo man hin will. Oder vielleicht noch weiter kommt. [...] Das ist für mich ganz, ganz wichtig, ein authentisches Handeln. Das ist für mich eines der Ziele, die ich auch über alles lege. Man muß immer authentisch sein. Man muß immer seine persönlichen Ziele verfolgen. Da gehören ganz, ganz stark Werte dazu. Für mich ist die Zeit viel zu schade, sich dann da zu verbiegen und eines anderen Zieles wegen sich zu verkaufen“ (CIO-DS300119, 2/45/59).

„Ich hab' in meiner Karriere sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Vorgesetzten soviel unterschiedliche Leute gesehen, die alle ihre eigenen Werte hatten. Wie sie da dran gekommen sind, weiß ich nicht. Ich komm' dann gleich vielleicht auch mal zu dem Thema Unternehmenswerte. Das hab' ich auch immer gehabt. Ich war immer loyal und ich war immer ehrlich und offen. Das sehe ich aber als meine eigenen Werte an. Und ich meine, die haben mich manchmal behindert, aber die haben mich einschätzbar gemacht und die haben mich vertrauenswürdig gemacht. Und ich bin im Nachhinein sicher, dass das zumindest mit ein Grund gewesen ist, warum ich bei diesen Auswahlprozessen nie hinten runter gefallen bin“ (CIO-DS300095, 74).

Diese Werte und die daraus resultierende Erwartungshaltung bestimmen dann den Grad der psychologischen Bindung zur Organisation.

„Also für mich ist es ganz wichtig gewesen, ein Umfeld zu haben, was also meine Arbeit unterstützt hat. Was gesagt hat, für mich ist das – der Vertrauensfaktor da spielt eine wichtige Rolle. Man muss in einem Umfeld arbeiten können, wo sie das Gefühl haben, jawohl, sie werden mit Vertrauen da rein geschickt, dass sie das machen kön-

nen. Das gibt für mich die Motivation zu sagen, o. k., man vertraut mir das an und das werde ich auch erledigen. Wenn man mit mir umgeht nach dem Motto, das ist ein Job, den könnte jeder andere machen, wir haben gerade Sie gefunden, jetzt machen Sie das mal, dann würde ich mich in diese Richtung wahrscheinlich nicht so weiterentwickeln können. Und nicht die Motivation finden, um den Job zu machen. Also das ist, sag' ich mal, ein Soft Factor. Das ist – das spürt man, das sieht man, ist es da, ist es nicht da. Und wenn es da ist, dann entwickelt man sich in diese Richtung, wenn es nicht da ist, dann scheitert man halt. Und dann kann man keinen Erfolg haben“ (CIO-DS300241, 58).

Welche Fehler haben CIO in ihrer Karriere gemacht und welche Lessons-Learned ziehen die CIO aus ihren Erfahrungen?

„Der Vorstand für den Bereich Operations hat offensichtlich im Briefing mit den Personalberatern sich nicht klar ausgedrückt, um es mal so zu formulieren. Sie hat also die Ziele, was sie eigentlich will, nicht richtig rübergebracht. Und deswegen ist das schief gelaufen, so was darf nicht passieren“ (CIO-DS300217, 26).

„Manche, die schütteln sich und ich hab' Hochachtung, die dann durch so ein Tal des Karriereweges gehen, dass sie jetzt wieder nach oben gehen. Ich bin auch sicher, jeder topexzellente Manager, der muss mal wirklich solche Pfade durchdrungen haben. Habe ich auch durchdrungen. Kritische Phasen, die braucht man, ansonsten reift man nicht. Ansonsten bleibt man ein Greenhorn“ (CIO-DS300228, 82).

„Also erst mal, ich hab' mir das irgendwann – also der Punkt mit dieser Ambivalenz umzugehen – bewusst gemacht. [...] da waren 1000 Sachen, an die man denken muss und dann wacht man plötzlich abends auf oder nachts auf um 2:00 und sagt „verdammt morgen musst du unbedingt den anrufen und das klären“. Und dann kann man nicht schlafen, dann wälzt man sich rum und irgendwann hab' ich dann angefangen, mir Post-it's neben das Bett zu legen und wenn man morgens dann aufsteht, um sich anzuziehen und zur Arbeit zu gehen, dann liegen da 7 Post-it's, die man mitnimmt, in seine Kladde klebt und im Laufe des Tages abarbeitet. Und irgendwann sagt man sich, Mensch, das kann's eigentlich nicht sein. Und irgendwann merkt man, dass diese Ambivalenz dazugehört. Erstens man kann nicht alles richtig machen. Niemand ist Everybody's Darling und da muss man irgendwie für sich selber im Kopf das umschalten und sagen, selbst wenn irgendwas mal so knallt, dass du hier raus fliegst“ (CIO-DS300140, 40)

„(a) Der Nachteil; dass ich manchmal zu schnell bin für andere und dass ich manchmal zu schnell bin, meine Entscheidungen bis ins Detail zu durchdenken. Die mag 90 % richtig sein, aber 10 % Stolpersteine, die übersehe ich. Und das bricht mir dann das Genick. () Oder gibt mir einfach nur blaue Flecken. Und das sagen wir mal, weiß ich, dass ich da einfach langsamer sein muss. Und meinen Mund halten muss. Offenheit. [...] Da sag' ich mir einfach, die Offenheit, immer aufpassen, was ist um dich drumherum. Wäre ich langsamer gewesen, hätte ich wahrscheinlich mehr mein Umfeld im Auge gehabt. (b) Sich selber nicht immer so wichtig nehmen“ (CIO-DS300149, 136/140).

„Unser Leben, nicht nur unser berufliches Leben, unser tägliches Leben, familiäres Leben, ist geprägt von Konflikten. Von Konflikten und Problemen und wenn man sich mal die Bedeutung des Problems und die Bedeutung des Konfliktes vor Augen führt. Ein Problem hat man grundsätzlich mit sich selbst, ein Problem hat immer nur eine Person. Ein Konflikt sind zwei oder mehrere Personen, die einen unterschiedlichen Standpunkt haben. Das Erste, was ich jedem mit auf den Weg geben kann, hinterfrage dich, ob das, was du als Problem siehst, tatsächlich ein Problem ist. Ganz, ganz wichtig. Punkt Nummer zwei, versuche zu lernen in einem Konflikt, und das ist, wie gesagt, im täglichen Leben genauso, grundsätzlich beide Seiten zu sehen. Es ist verdammt schwer,

verdammt schwer, ich war auch so einer, der die Weisheit mit Löffeln gefressen hat, und es mir schwer gefallen ist, in der Vergangenheit einfach mal den Standpunkt des Anderen neutral zu betrachten. Warum ist er so, oder denkt er so oder handelt er so. Ganz, ganz wichtig, wenn man lernt oder versucht zu lernen den Unterschied zwischen Problem und Konflikt und das auch lebt, ist einem schon viel geholfen“ (CIO-DS300116, 64).

„Und Sie müssen, um dahin zu kommen, wirklich arbeiten und wirklich Fehler machen und wirklich vor die Wand laufen“ (CIO-DS300090, 2).

Es lassen sich aber auch kritische Aussagen über den kontingenten Verlauf des eigenen Vorgehens und der Karriere identifizieren.

„Wenn man es macht, dann ist man davon überzeugt, dass man der Richtige/Beste dafür ist. Man darf sich nichts vormachen – es hätte auch anders kommen können“ (CIO-DS300069, 33).

„Der entscheidende Punkt ist, wenn man zwei Dinge eigentlich sieht: a) Karriere ist nicht die Belohnung für extrem gute Leistung, sondern hat auch immer ein Stück weit etwas von Zufall und Situationen zu tun. Also sprich, es liegt nicht unbedingt an mir, dass ich das wurde. Es hätte auch ein anderer werden können, das waren halt Zufälle“ (CIO-DS300121, 8).

„Ja, in dem Sinne davon ausgehend, dass sie gar nicht so wichtig sind, wie sie vielleicht meinen. Jeder glaubt, er sei unglaublich wichtig und er hätte die Weisheit gefressen. Das ist gerade bei studierten Leuten der Fall. Also bei mir dann möglicherweise auch. Aber das ist falsch. Es gibt viele Lösungen – es gibt viele Wege. Gerade in großen Konzernen laufen Dinge manchmal völlig anders. [...] Aber man soll sich nicht zu ernst nehmen. Das ist wirklich so – das ist die Botschaft – macht euren Job, bleibt ausdauernd dran, haltet das für richtig, was ihr für richtig empfindet und argumentiert das auch in diese Richtung – versucht, das auch durchzusetzen, aber nehmt euch persönlich nicht zu wichtig“ (CIO-DS300090, 18/20).

„Also sprich: man sollte die Fähigkeit und die Offenheit haben, Karriereweg nicht nur in eine Richtung zu definieren, sondern auch in der Vielfalt. [...] Und ich glaube, sagen zu können, ohne das empirisch belegen zu können: die Zufriedenen sind die, die es geschafft haben, ihren eigenen Weg für sich zu finden. Das sind die Zufriedenen. Die Unzufriedenen sind in der Regel die, die versucht haben, etwas zu erreichen, was sie glauben, erreichen zu müssen. Klingt ganz platt und ganz banal, aber das ist so“ (CIO-DS300121, 24/40).

„Ja, ein ganz wichtiger Punkt, und das ist übrigens auch Gegenstand der Diskussion, Alternativen. [...] Das also ist die zwangsläufige Frage für mich, was sind meine Alternativen. Der berühmte Plan B, also wenn es auf Plan A nicht klappt, was ist Plan B“ (CIO-DS300116, 72).

„Ich glaube ein CIO wird nur dann überleben, und man kann nur Karriere im CIO Bereich durchführen, wenn man integrativ wird, es gibt manche Personen, die sind polarisierend, die werden immer ein Problem haben, langfristig auf einer CIO Stelle zu sein. Weil als CIO müssen Sie den Entwickler, Produktioner, Vertriebler, da müssen Sie das Beste draus machen, weil ein Produktprozess geht halt über alle drei Bereiche hinweg. Das heißt, Integrationsfähigkeit, Koordinationsfähigkeit, methodische Exzellenz, aber auch ein Hang zur Technologie und zur Organisation muss man haben, ansonsten kann man den CIO Job nicht machen“ (CIO-DS300228, 84).

„Geschäft ist auch ein People-Business, wo man sich verstehen muss, gleiche Chemie haben muss und da geht man natürlich auch – so geht es mir ja auch – ich ziehe ja auch Leute nach und dadurch, dass sich da Wechsel ergeben, ergeben sich da automatisch andere Konstellationen“ (CIO-DS300104, 40).

„Weil ich es verdient habe. Und das ist genau der Fehler. Man hat es nicht verdient. Man ist letztendlich nicht aufgrund der vergangenen Leistungen prädestiniert für die Karriere, sondern letztendlich aufgrund der Sicht „Was kann der morgen erreichen?“. Ist der der Typ, der eben in der Situation, die morgen kommt, richtig ist? Und da ist der Charakterzug, wie stabil ist die Person, wesentlicher als das, was er gestern geleistet hat. Das kann ich aus persönlicher Erfahrung nur sagen. Das macht auch, glaube ich, die Führungsaufgabe heutzutage so schwierig. Man baut kein Polster auf, sondern man muss jeden Tag von neuem beweisen, dass man für morgen der Richtige ist. Die Vergangenheit ist egal, aber sie beeinflusst und prägt einen“ (CIO-DS300074, 41).

Nach diesen, den Forschungsprozess dokumentierenden Interviewauszügen, kann für die befragten CIO zusammenfassend festgehalten werden:

- (a) Der Test- und Lern-Ansatz überwiegt durch die Unplanbarkeit der Karriere und die bestehenden Situationszufälle.
- (b) Der gelebte Umgang mit der Karriere entspricht dem des postmodernen Karrieretyps bei einem interaktionistisch-flexiblen Kontrollbewusstsein (siehe Tabelle 3-1).
- (c) Die CIO sehen, aufgrund der Einzigartigkeit der Position in den sie beschäftigten Organisationen, sich selbst in der verantwortlichen Rolle, ihre Karriere zu entwickeln. Für die Profession gibt es nahezu keine speziellen Führungskräfteentwicklungsprogramme und selten Nachfolgeregelungen, Karrieresystematiken oder nominating committees. Der Einsatz von Karrieresystemen ist jeweils sehr stark vom Reifegrad der Organisation abhängig. Eine eindeutige Erwartungshaltung an die Position mit klar definierten Verantwortlichkeiten und messbaren Erfolgskriterien sollte bereits vor dem Stellenantritt schriftlich dokumentiert sein.
- (d) Für die individuelle Kompetenzentwicklung sind bestimmte Lebensereignisse, wie Höhepunktsituationen, Ereignisverstrickungen, dramatische Wendepunkte, Krisensituationen und allmähliche Wandlungen, notwendig.
- (e) Generell scheinen CIO eine zumindest mittelfristige Bindungsdauer mit dem Arbeitgeber anzustreben, solange die Antriebsfaktoren (z. B. Gestaltungsmöglichkeiten) und Hygienefaktoren (z. B. Gehalt, passende Unternehmenskultur mit gutem Arbeitsverhältnis und keine symbolische Arbeit der Vorgesetzten) gegeben sind.

- (f) Die Wechsel und deren Ursachen sind zu unterschiedlich, um sie zu verallgemeinern. Sie kommen aber i. d. R. durch das soziale Netzwerk zu Seilschaften und Headhuntern zustande, da Stellenangebote oft nicht offiziell ausgeschrieben sind.
- (g) Bei der Ausbalancierung des Spannungsfeldes, zwischen persönlichem Anspruch und den Anforderungen der Arbeitssituation, hat der Einfluss der familiären Situation einen oftmals besonders hervorgehobenen Stellenwert.
- (h) Ein bewusster Reflexionsprozess unter Zuhilfenahme von Coaches und Mentoren scheint tendenziell wenig verbreitet zu sein.
- (i) Die generelle Nützlichkeit und Relevanz von Karriereberatern für die CIO-Position wird als gering eingeschätzt.

An dieser Stelle bleibt aus einer Forschungsperspektive nur noch die Auswertung und Interpretation des Blinden Flecks der Gespräche mit den CIO übrig. Welche Themen wurden in der Arbeit dargestellt, die zwar in ihrer Anwendung eine gewisse Nützlichkeit für den CIO haben, aber von den Befragten nicht weiter angesprochen wurden? In keinem der Interviews wurde etwas über die Begrenztheit der eigenen Wahrnehmungs- und Urteilsfähigkeit sowie der Auswirkung der veränderten CIO-Rollenanforderungen auf die persönliche Identität geäußert. Ferner wurde unter den Befragten nur von zwei Personen ungestützt etwas über die Konstruktionsprinzipien sozialer Systeme und die Nützlichkeit der Systemtheorie für das Verständnis des Tagesgeschäfts angesprochen (wegen Rückschlussmöglichkeit nicht zitiert), was auch auf die Unterschiede im Sprachgebrauch zwischen CIO und Forscher hinweist.

Wie mit der Art und Weise, dass die erzielten Erfolge auch auf den CIO attribuiert werden, umgegangen wird, wurde ebenfalls nicht direkt angesprochen. Allerdings gibt es Hinweise, dass bei fehlender Bestätigung, sich diese außerhalb der Organisation geholt wird. „Dann bin ich mit dem, was ich sagen konnte, und was mir die anderen auch sehr gut abgenommen haben, gern nach draußen gegangen. D. h., da ist sicher eine Regelmäßigkeit zu sehen. Je weniger interne Streicheleinheiten, umso mehr externe Auftritte. Prüfen Sie das mal bei den sehr bekannten CIO und Genossen aus unserer Branche, ob die intern wirklich so wohlgeleit sind, wie man das von draußen so meint“ (CIO-DS300076, 46). „Insofern ist also die externe Profilierung über Konferenzen, gerade diesen Fachkonferenzen, die von IT-Themen domi-

niert werden, aus meiner Sicht zwar eine gute Geschichte, wenn man das punktuell macht, aber die Personen, die Sie eigentlich auf fast jeder Konferenz sehen, da ist irgendwo was, da ist eine Leiche im Keller“ (CIO-DS300116, 18). Außerdem hat keiner der Befragten Aussagen über den rekursiven Beobachtungsprozess zwischen Vorgesetzten und CIO sowie über die Einflussnahme seiner Person bzw. Verhaltensweisen auf den Verlauf der Dinge getätigt.

Dieses Desideratum soll durch die Arbeit behoben und die CIO damit zu einer möglichen alternativen Betrachtungsweise geführt werden.

Einen abschließenden Aspekt stellen die Besonderheiten der Kommunikation und die Interaktionsbeziehungen zwischen den CIO und dem Forscher dar. Generell ist jede Person sehr individuell und die Gesprächssituationen haben sich in den meisten Fällen als angenehm und offen herausgestellt. Allerdings gab es auch Probleme der Kommunikation und einer teilweise fehlenden 'Chemie' und/oder Akzeptanz, was sich in einer kurzen Gesprächsdauer oder in einem Abschweifen in 'Common-Sense' Aussagen ausgedrückt hat. Insgesamt scheint eine Authentizität der interviewten Personen gegeben zu sein, wobei die Aussagen im Detail nicht kontrolliert werden. Nach einigen sehr positiv verlaufenen Gesprächen, kam es teilweise zu einer Kontaktvermittlung mit anderen CIO und der freundlichen Aufforderung, ebenfalls an einem Interview teilzunehmen.

Ihre Geltungsbegründung erhalten die Aussagen der CIO sowohl aus der Kohärenztheorie, da eine Stimmigkeit der Theorie mit der Integration und den Gegebenheiten der Praxis besteht, als auch aus der Konsenstheorie, da eine Vielzahl von CIO zu den selben Schlussfolgerungen kommt. Aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive kann aber nicht auf eine Geltungsbegründung auf Grundlage der Korrespondenztheorie zurückgegriffen werden, da jedes Individuum selbst über den Wahrheitsgehalt seiner Wirklichkeitskonstruktion entscheidet und es keine geteilten 'objektiven Wirklichkeiten' gibt.

6.6 Kritische Würdigung des Vorgehens und der Ergebnisse

In dem abschließenden Schritt des Forschungsprozesses geht es um eine Selbstreflexion mit einer kritischen Würdigung des eigenen Vorgehens und einer Erläuterung der Geltungsbegründung der gezogenen Schlussfolgerungen.

Orientiert man sich bei der dafür notwendigen Argumentation an der systemisch-konstruktivistischen Perspektive, dann stehen die Aspekte der Komplexität, Interaktion, Kommunikation, Wahrheit und Wahrnehmung im Vordergrund.

Angefangen bei der Beurteilung der hinter der Forschungsfrage stehenden Komplexität und der damit verbundenen einzelnen Themen, wie Systemtheorie, Konstruktivismus, Karriere und IT-Management, gibt es aus der subjektiven Sicht des Autors nur eine mögliche Schlussfolgerung. Die Beantwortung, der in der Einleitung aufgestellten Fragen und die Zielsetzungen der Arbeit sind für den gegebenen Umfang nur durch eine beträchtliche Komplexitätsreduktion der Thementiefe überhaupt realisierbar.

In der retropektiven Betrachtung aus Sicht eines Forschers stellen sich im Verlauf immer mehr Fragen, die wichtig sind, aber leider unbeantwortet bleiben müssen. Ersichtlich wird dies an den vielen Fußnoten und Verweisen auf andere Arbeiten und einer teilweise knappen Darstellung des notwendigen Hintergrundwissens, um den roten Faden der Argumentation verständlich nachvollziehen zu können. Dies setzt zum einen ein Vorverständnis und Interesse an den Themen voraus, zum anderen bedarf es aber auch Zeit und Möglichkeiten, die zusätzliche Ursprungsliteratur aufzuarbeiten. Ganz offensichtlich kann ein solches Vorgehen zu Kritik bei anderen Forschern führen, die einzelne Aspekte nicht in Gänze abgehandelt sehen. Wird allerdings, auf Grundlage der Theorien aus den unterschiedlichsten Disziplinen, eine stärker praxeologische Zielsetzung verfolgt, dann kann diese wissenschaftliche Arbeit durchaus Anregungen geben und durch Nutzung der Systemtheorie zu Veränderungen in der Theoriebildung der Wirtschaftsinformatik führen.

Aufgrund der vollzogenen Komplexitätsreduktion sind in den Gesprächen mit den CIO keine direkten Fragen über das individuelle Wissen der Person über Theorien aus dem Bereich sozialer Systeme gestellt worden. Ein Aspekt, unter den meistens sicherlich stärker technisch-rational geprägten CIO, welcher vertieft untersucht werden sollte und dessen Unkenntnis für den Einzelnen durchaus negativen Einfluss auf die individuelle Karriere nehmen kann.

Wird für die Selbstreflexion der Aspekt der Kommunikation im Lichte der Luhmann'schen Sichtweise betrachtet, dann wurde z. B. die Frage: „Glauben Sie, dass es paradoxe Situationen in Bezug zu Karrieren gibt?“, oft mit Unverständnis beantwortet („Was heißt jetzt paradoxe Situation?“, CIO-DS300210, 74; CIO-DS300173, 42). Für jemanden, der mit einem Thema vertraut ist, darf nicht vergessen werden, dass sein Gegenüber nicht immer das selbe Vorverständnis hat. Bezogen auf eine Diskussion über Karriere aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive, bedarf es also nicht nur eines Interview-Settings, bei dem die Sachverhalte erfragt werden, sondern eines umfangreicheren und sukzessiven Heranführungsprozesses, bei dem die besondere Betrachtungsweise der systemisch-konstruktivistischen Perspektive vorab ausführlicher erläutert werden kann. Hierdurch verbessert sich das beidseitige Verstehen, und die sprachliche Diskrepanz im Interaktionsprozess zwischen Forscher und Beforschten wird verkleinert. Diese Diskrepanz resultiert voraussichtlich auch aus der hinter der Theorie stehenden Komplexität und einer bisher fehlenden interessanten Heranführung der Führungskräfte an das Thema (siehe Kapitel 1.4). Außerdem ist der direkte Transfer der Empfehlungen und Theorie in einer konkreten Gegebenheit immer situativ begrenzt.

Auf einen anderen, hier noch anzusprechenden Punkt weisen BOHNSACK (2008, 173-186), LAMNEK (2005, 429) und VOGD (2005, 115) hin. In der Praxis sind wir unserer eigenen Standortgebundenheit und Selektivität des Wissens nicht bewusst und Verstehen ist eher die Ausnahme, als die Regel. Fremdverstehen hängt immer davon ab, aus welcher Perspektive wir das Gegenüber wie erleben und zu welchem Zeitpunkt bzw. über welchen Zeitraum hinweg wir ihn wie konstruieren.

Folglich geben die CIO mit ihren Interviewaussagen Auskunft „über die Seinsbedingungen ihrer Erfahrungs- und Handlungskonstitution“ (BOHNSACK 2008, 176) und der Forscher kann dann nicht davon ausgehen, „existenzielle Hintergründe oder Seinsbedingungen herauszuarbeiten, die den Handelnden prinzipiell verborgen bleiben und die ihnen in diesem Sinne «exterior» sind“ (ebd.). Denn die wirklichen Ursachen sind bei den Interviewaussagen nicht verifizierbar. Zudem können dies, wegen der Tendenz zur positiven Selbstdarstellung und dem Selbstwertschutz der Interviewten, möglicherweise eher Wunschvorstellungen, als eine wahrheitgemäße Ursache sein. Das hat Konsequenzen für den Geltungsanspruch der Erhebung und ihrer Interpretation. Nicht die Kriterien Wahrheit oder Richtigkeit von Aussagen, sondern

die Konsistenz, Echtheit, Wahrhaftigkeit, Authentizität der Erfahrungen und die Aspekthaftigkeit mit der Angemessenheit, Reproduzierbarkeit, Reichweite und Grenzen der Interpretation sind zu erfüllen (ebd., 177/179).

6.7 Schlussfolgerungen für die Entwicklung einer Coaching-Landkarte

Für eine zielgerichtete und einträgliche Rekonstruktion einer CIO-Karriere bedarf es mehr als nur der intuitiven Fähigkeit eines Gesprächspartners, die 'richtigen' Fragen über den beruflichen Hintergrund und die private Lebensgeschichte einer Person zu stellen. Die verfügbaren Methoden der Karriereberatung zielen häufig auf die Findung des passenden Berufs, was aber im Fall des CIO nicht mehr nötig ist, da er bereits eine hauptverantwortliche Position erreicht hat (siehe Kapitel 2.2).

Typische Betrachtungsweisen der Berufsbiografie-Forschung über Lebensläufe rücken ebenfalls in den Hintergrund und Fragen der Wahrnehmung aus der systemischen Forschung oder die Exploration der persönlichen Werte, Bedürfnisse und Bereiche der individuellen Karriereentwicklung erlangen einen zentralen Stellenwert.

Die dafür notwendige Situationsanalyse lässt sich bisher durch Interview-Techniken und standardisierte psychometrische Tests vollziehen. Ein auf die Führungsposition des CIO zielgruppenspezifisch ausgerichtetes und praktisch anwendbares Instrumentarium lässt sich zum jetzigen Zeitpunkt (2010) allerdings nicht identifizieren.

Die im Rahmen der Dissertation zu entfaltende Landkarte zieht Konsequenzen aus den Prinzipien systemisch-konstruktivistischen Denkens und nutzt eine andere Vorgehensweise, um auf der Bewusstseinssebene Zusammenhänge besser verständlich zu machen und dadurch die Situationsdiagnose mit der Wahrnehmung zu verbessern. Im sich nun anschließenden Kapitel wird für Führungskräfte, Personalentwickler und Coaches eine solche Themen-Landkarte als Anregung zum Überdenken der Alltagspraxis entwickelt. Mittels dem Einstieg über das Thema Karriere, „das die Betroffenen in der Industrie so sehr bewegt“ (CIO-DS300069, 27), soll die Möglichkeit einer interessanten Heranführung an die systemisch-konstruktivistische Theorie erreicht werden. Außerdem soll sie ein Perspektivenwechsel, also nicht nur aus der Sichtweise des Individuums, sondern auch aus anderen beteiligten Systemen gewährleisten.

Kapitel 7

„Man kann Menschen nichts lehren, man kann ihnen nur helfen,
es in sich selbst zu entdecken“ (Galileo Galilei, 1564-1642).
„Die Landkarte ist nicht das Gebiet“ (Alfred Korzybski, 1933).

7 Entwurf einer Coaching-Landkarte über Karriere

Auf den Theoriegrundlagen basierend und mit den Ergebnissen der qualitativen Untersuchung angereichert, werden im Folgenden Schlussfolgerungen für die Gestaltung einer karrierespezifischen Landkarte gezogen.

Dafür wird im ersten Schritt begründet, warum die Nutzung einer thematischen Landkarte ein sinnvolles Instrumentarium zur Darstellung systemischer Zusammenhänge ist. Es wird aufgezeigt, welche anderen Methoden zur Visualisierung systemischer Denkweisen hilfreich sind und erläutert, warum diese Alternativen verworfen wurden. Dem schließt sich die Erarbeitung konkreter Gestaltungsempfehlungen für die 'Karriere als Reise'-Landkarte an. Denn die Methode der Visualisierung allgemeiner Problemstellungen aus dem Geschäftsleben mittels Landkarten etabliert sich zusehends. Es werden Ansätze themennaher Karten vorgestellt und kritisch gewürdigt. Als Ergebnis des Kapitels wird eine thematische Landkarte erarbeitet und in eine Anwendungsmethode eingebettet. Sie soll dem Leser helfen, seine Karriere selbst zu entdecken. 'Er-Findung' im Sinne von (a) der Findung von neuen Möglichkeiten, (b) Sinnggebung der individuellen karrierebezogenen Wirklichkeit und (c) Unterstützung einer neuen Sichtweise auf die Selbst- und Fremdselektion unter Berücksichtigung systemisch-konstruktivistischer Prinzipien.

Eine solche Landkarte stellt – verglichen mit den gängigen Interviewleitfäden – ein neuartiges Instrumentarium dar, die persönliche und berufliche Lebensgeschichte einer Person strukturiert zu erkunden und dieser Sinn zu geben. Damit richtet sie sich primär an Karriereberater, Coaches und Personalentwickler, indem sie kraft verschiedener Impulse und Irritationen zum eigenständigen Nach- und Weiterdenken über komplexe Situationen bei Karriereentscheidungen anregt. Letztendlich ist sie ein komplementäres Werkzeug zu den etablierten psychometrischen Testverfahren.

7.1 Ausgangssituation der Modellierung komplexer Situationen

Karrieren im Allgemeinen und vor allem die Einbettung in einen privaten und beruflichen Lebenskontext erzeugen beträchtliche Spannungsfelder, deren komplexe Zusammenhänge auf das Individuum wirken und zu bewältigen sind.

Für DÖRNER (2004, 314-328), KRIZ (2000, 20-29) und OSSIMITZ (2000, 1-4) haben solche Situationen zur Konsequenz, dass es Fähigkeiten zur praktischen Steuerung komplexer Systeme bedarf, die sie als *systemisches Denken und Handeln* bezeichnen. Eine solche Handlungsweise kann nur dann erfolgreich sein, wenn ein ganzheitliches Bewusstsein für vernetztes und dynamisches Denken vorhanden ist. Die Berücksichtigung von nicht-linearen Wirkungsketten und -netzen sowie von eskalierenden (positiven) und stabilisierenden (negativen) Rückkopplungen ordnen sie dem *vernetzten Denken* zu. Die besondere Beachtung von Verzögerungen und anderer Zeitgestalten in Systemen, wie zeitliche Abläufe mit sich wiederholenden Mustern, zeichnen das *dynamische Denken* aus.

Systemisches Denken, Darstellen und Handeln stehen für OSSIMITZ (ebd.) in einer sehr engen Wechselbeziehung zueinander, gerade dann, wenn es darum geht, Denkvorgänge sichtbar oder deren Ergebnisse kommunizierbar zu machen.

Für den Wissensaustausch über eine Karrieresituation werden Darstellungsmittel in sprachlicher, bildlicher oder symbolischer Form benötigt, die ein Abbild der Wirklichkeit repräsentieren. Es können also nicht die Systeme an sich betrachtet werden, sondern es wird mit einem vereinfachten Modell umgegangen, das gewisse Aspekte der Situation hervorhebt und andere vernachlässigt.

Die Wahl, was hervorgehoben oder vernachlässigt werden soll, macht das Modell kontingent, d. h., es sind andere Darstellungsformen und Inhalte möglich. Aus der konstruktivistischen Perspektive gibt es für das entstandene Bild folglich kein (einzig) richtig, wahr oder falsch, sondern es muss der Person ermöglichen, sich in seiner Welt zurechtzufinden und in ihr zu einer passenden Anschlusshandlung zu kommen. Ausgehend von einem Abbild der Realität mittels einer Wirklichkeitskonstruktion,

welches als *mentales Modell*¹²¹ (Synonym: kognitive Landkarte) bezeichnet wird, internalisieren subjektive Bewusstseinsprozesse den Situationskontext und richten das Handeln des Individuums daran aus.

Um damit arbeiten und es verändern zu können, bedarf es „materialisierten Repräsentationen von mentalen Modellen, um irgendwie mit ihnen umgehen zu können. Solcherart externalisierter Modelle (z. B. in Form eines Wirkungsdiagramms, eines Schaltplans oder einer Landkarte) sind selbst Darstellungsformen des betrachteten Systems“ (OSSIMITZ 2000, 3).

Folglich ermöglichen neue Darstellungsformen¹²² und -technologien ein höheres Bewusstsein und eine andere Sichtweise auf altbekannte Problemstellungen. Voraussetzungen befähigen sie denjenigen darüber hinaus, einfacher neue Denk- und Handlungsweisen für seine Selbstorganisation zu entwickeln.

7.2 Systemische Darstellungsmittel für komplexe Situationen

Nach OSSIMITZ (2000, 4-7) sind die systemischen Ansätze eng mit den jeweils verfügbaren Möglichkeiten zur Darstellung von Systemen verbunden und haben oft einen mathematischen Charakter. In seiner Argumentation bestehen verschiedene Stufen des qualitativen und quantitativen systemdynamischen Modellierens und Darstellens. *Verbale Beschreibungen* und *Wirkungsdiagramme* decken das qualitative Spektrum ab. *Flussdiagramme* und *Gleichungen* sind dem quantitativen Spektrum zuzuordnen. Die Nutzung der verbalen Beschreibung von Systemen ist die am we-

¹²¹ Obwohl eine mögliche Wahrnehmungsverzerrung, u. a. durch den Einfluss von Emotionen auf die Wahrnehmung, bereits beschrieben wurde, wird hier nochmals explizit darauf hingewiesen. Das Wahrnehmungsvermögen wird durch Vorerfahrungen und Gewohnheit mit bestehenden Differenzschemata gefiltert. „The eye sees only what the mind is prepared to comprehend“ (STERMAN 2000 zitiert BERGSON, 24). Ferner besteht durch die Komplexitätsreduktion zwischen dem mentalen Modell und der tatsächlichen Systemkomplexität ein solches Gefälle, dass das Modellabbild mit Mängeln behaftet ist. Nicht berücksichtigt werden u. a. zirkuläre Wirkungsweisen, Nicht-Linearität, vernetzte Ursachen, Zeitverzögerungen und nicht intendierte Nebeneffekte (ebd., 23-33; DÖRNER 2007, 32/50/54/65).

¹²² In der Karriereberatung finden vielfältige formale und informale Instrumentarien zur Analyse des beruflichen Hintergrunds und der privaten Lebensgeschichte Anwendung. Standen in der Vergangenheit stärker jene Methoden im Vordergrund, die auf die Findung des passenden Berufs gezielt haben, so wird heutzutage mehr auf die Exploration der persönlichen Werte, Bedürfnisse und Bereiche der individuellen Weiterentwicklung fokussiert. Zur Situationsanalyse werden typischerweise Interview-Techniken und standardisierte psychometrische Tests genutzt (HOOD/JOHNSON 2006, Kap. 2; KIDD 1996a, 189-209; KIDD 2006, 99-112; McILVEEN ET. AL. 2003, 33; NILES/HARRIS-BOWLSBEY 2005, 221-254; PALLADINO SCHULTHEISS 2005, 384-392).

nigsten formalisierte Methode, der es an Möglichkeiten zum Operieren fehlt. Wirkungsdiagramme erlauben es, systemische Vernetzungen qualitativ darzustellen. Indessen modellieren Flussdiagramme Abläufe und beinhalten Größen (Anzahl, Menge), die später zu Gleichungen überführt werden können. Solche Modelle entspringen dem Business Dynamics und finden Anwendung zur Lösung unterschiedlichster Management-Probleme (STERMAN 2000, Kap. 2 und Kap. 5).

Darüber hinaus¹²³ haben sich in der Praxis noch die *Rich Pictures* als Teil der *Soft Systems Methodology* von Peter CHECKLAND und Jim SHOLES etabliert (CHECKLAND/SHOLES 1999). Diese Form besonders 'reichhaltiger Bilder' soll helfen, einen komplexen Problemsachverhalt unter spezieller Berücksichtigung sozialer Aspekte – wie Kultur und politische Gegebenheiten – mittels Visualisierung intuitiv verständlich zu machen und aus einer anderen Perspektive betrachten zu können. Elemente von Systemen und ihre Verbindungen sowie die Einflüsse von Ursachen und Wirkungen auf Transformationsprozesse stellen die Strukturen der Rich Pictures dar.

Überdies liegt ein weiteres Merkmal der Methode im Herausarbeiten subjektiver Elemente der entsprechend dargestellten Situation. Absichten, Vorurteile, Interessen, Wünsche und Ängste der Beteiligten sowie den sich daraus ergebenden Ziel- bzw. Interessenskonflikten reichern die Darstellungsweise an.

Für MINGERS (2006, 193 ff./313 ff.) gehört der Ansatz von CHECKLAND/SHOLES zu einem Zwischenstadium auf Grundlage allgemeiner systemtheoretischer Ansätze, welcher aber einer Person hilft, seine gegenwärtige Situation besser zu verstehen.

In einem iterativen Workshop wird die Problemsituation als Bild dargestellt und mittels der sogenannten CATWOE-Methode werden Fragen über Beteiligte und Betroffene des Problems sowie ihre Weltanschauung identifiziert. Aus den gesammelten Informationen können erste Problemlösungsaktivitäten ermittelt werden, die den Bestand des Systems gewährleisten. In einem iterativen Schritt werden die möglichen zukünftigen Aktivitäten mit den Annahmen der Gegenwart auf ihre Durchführbarkeit geprüft.

¹²³ Neben diesen genannten Formen systemischer Darstellungsmittel gibt es noch andere, die vollständigkeitshalber erwähnt werden, die aber für die Nutzung in Bezug zu Karrieren hier als nicht genügend zielführend eingeschätzt werden. Gerade im Bereich der Wirtschaftsinformatik finden Modelle zur Beschreibung soziotechnischer Systeme Einsatz. Gängige Methoden dafür sind z. B. *Aktivitäts- und Interaktionsdiagramme* der *Unified Modeling Language* oder *Ereignisgesteuerte Prozessketten* der *Architektur Integrierter Informationssysteme*.

Rich Pictures sind als solches kein Modell der Wirklichkeit, sondern sie helfen bei der Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten der Wirklichkeit und deren Visualisierung gibt eine Orientierung in der Problemsituation.

Um zu verstehen, warum diese systemischen Darstellungsmittel im Rahmen der Arbeit für eine Modellierung von Karrieresituationen verworfen wurden, muss man sich mit deren Stärken und Schwächen auseinandersetzen.

In Kapitel 2.3 (Theoretischer Entdeckungszusammenhang) wurde die Nutzung von Metaphern als gebräuchliche Methode zur Versinnbildlichung von Karrieren postuliert. Zudem wurde dies in der Kritik des STF aus Kapitel 4.4 verfeinert und empfohlen, die Karriere von Individuen mittels einer Reismetapher explorieren zu lassen. Dieses Vorgehen zielt auf die Erlangung eines besseren Verständnisses von der handelnden Person und die Verbesserung des Zugangs zu dieser Person.

Wird von eben dieser Anforderung ausgegangen, Karriere als Reismetapher darzustellen, dann ist die Verwendung von Flussdiagrammen und Gleichungen ausgeschlossen. Eine verbale Beschreibung ergibt sich aus der Erklärung eines Situationskontextes, widerspricht aber der Anforderung der Abstraktion und Originalität an diese Arbeit aus Kapitel 1.2 (Erkenntnisinteresse – über Relevanz und Motivation des Themas). Somit bleiben noch die Wirkungsdiagramme, mit denen sicherlich Einflussfaktoren und positive bzw. negative Rückkopplungen modelliert werden können, die aber bei der Vielzahl der wirkenden Faktoren unübersichtlich werden.

Rich Pictures hingegen können eine Möglichkeit zur Visualisierung darstellen. Zum einen verletzt aber ein solches Vorgehen die Anforderung der Originalität, da es die Methode bereits gibt. Zum anderen stünde eher eine grafische Designleistung im Vordergrund als die Neuentwicklung einer Methode.

Außerdem ist der Bezug zur Reismetapher weit weg und im Vergleich zur Nutzung einer Landkarte für die Zielgruppe voraussichtlich ungebräuchlicher.

Wirkungsdiagramme und die Rich Pictures werden für die Beschreibung einer sehr konkreten Karrierefragestellung und für auf einen kleinen beschränkten Bereich reduzierten Sachverhalt als komplementäre Methoden angesehen. Die Informationen aus der zu entwickelnden Landkarte sind dann für die Identifikation von Einflussfaktoren im Wirkungsdiagramm oder bei der Erstellung der Rich Pictures zweifellos nützlich und helfen, den Sachverhalt für den Einzelfall zu beschreiben.

7.3 Begründung eines nicht-stochastischen Vorgehens

Je nach Erwartungshaltung stellt sich die Frage, warum in der Arbeit kein mathematisches Modell, i. S. des Business Dynamics, zur Modellierung der Karriereentwicklung entwickelt wurde? Zum einen ist computerbasierte Simulation keine Zielsetzung dieser Dissertation, zum anderen ist in Kapitel 2.4.3 auf die Besonderheit eines kontingenten Sachverhalts hingewiesen worden und in Kapitel 6 ein qualitatives Vorgehen gewählt worden. Wegen einer sich immer ergebenden Abweichung eines Modells von der Wirklichkeit muss auf eine mathematische Modellierung verzichtet werden.

Im Vordergrund steht hier das Anregungspotential einer Darstellungsform, die dem Nutzer vertraut und zielgruppengerecht ist. Ferner soll ein Orientierungswissen geschaffen und auf eine Haltungsänderung über Karrieren hingearbeitet werden. In diesem ersten Schritt einer Auseinandersetzung mit Karrieren ist für den Autor der Arbeit eine breite Beschreibung möglicher Einflussfaktoren wichtiger als der voraussichtlich erfolglose Versuch, ein komplexes und sich stetig wandelndes soziales System in einem Gleichungssystem abzubilden. Zumal der Zustand eines Echtsystems mit den entsprechenden Einflussparametern niemals mit akzeptablem Aufwand, in adäquater Zeit, unter Berücksichtigung von Zufall, der Willkür freier Entscheidungen oder der begrenzten Rationalität nicht nur von Vorgesetzten, realistisch abgebildet werden kann. Möglich wäre dies allenfalls in einem sehr beschränkten Szenario eines Planspiels zur Sensibilisierung systemischen Denkens mit Karrierebezug, wo die teilnehmenden Rollen, situativen Umstände und typische Verhaltensweisen künstlicher 'Gegenspieler' vordefiniert werden und der Ausgangszustand erfasst ist. Dennoch kann die Arbeit – wie STERMAN (2000, 5/37) fordert – einen ersten Schritt in die Richtung Business Dynamics beschreiten, da die Landkarte hilft, Inhalte und andere Repräsentationsformen des komplexen Sachverhalts zu identifizieren, um dies später in ein formales Modell zu überführen.

7.4 Nutzung von Landkarten als Instrumentarium einer Metapher

Ausgehend von den Annahmen aus Kapitel 2.4.3 (Besonderheiten aus Sicht eines kontingenten Sachverhalts) handelt es sich bei der Karriere des CIO um eine dominant autopoietische Realität, für die es folglich nicht nur eine Wirklichkeit gibt und zu der man nur indirekten Zugang hat. Die Erkenntnisfindung mit der komplexen und häufig widersprüchlichen Natur von Karriereerfahrungen kann nur über die Wahrnehmung der Individuen mit ihrem Weltbild stattfinden.

Für Konstruktivisten ermöglicht insbesondere die Nutzung von Metaphern den Zugang und kann wissenschaftlichen Fortschritt bedeuten (SCHLEE/KIESER 2000, 173). „Denn tatsächlich bietet gerade die Ambiguität der Metaphern die Möglichkeit, Theorien zu entwickeln, weil sie genug Spielraum lässt, und, viel wichtiger noch, den Verstand kitzelt und ihn dazu bringt, sich weiter mit dem neuen Konzept zu befassen und es zu elaborieren“ (ebd.). Metaphern ermöglichen das Denken in neuen Strukturen. Man benötigt ein neues Paradigma, um das alte verlassen zu können. Annahmen, die für selbstverständlich genommen und deren Wahrhaftigkeit nicht angezweifelt wurden, werden auf einmal durch die neue Perspektive in Frage gestellt, die durch eine neue Metapher eröffnet wird. Ein neues Bild kann ein mächtiges Instrumentarium sein, um Gedanken in neue Wege zu leiten (ebd.).

Eine Metapher eröffnet viele Möglichkeiten. Sie kann Bestehendes systematisieren, Neues adaptieren helfen, Angst reduzieren, diskursiv Unsagbares formulieren, Denken stimulieren, tiefe Gefühle ausdrücken und die Wirklichkeit einer neuen Zukunft projektieren. Damit strukturiert sie das Wahrnehmen und Denken, gibt Orientierung für das zukünftige Handeln und unterstützt das Erlernen neuer Konzepte. Denn für das Erkennen, Wahrnehmen und Verstehen eines neuen Sachverhalts bedarf es eines bekannten konzeptionellen Rahmens, der es erlaubt, neue Möglichkeiten zu eröffnen (LAKHOFF/JOHNSON 2008, 8/11/114/183 ff.; SCHLEE/KIESER 2000, 162-169).

Die Metapher ist für die meisten Menschen ein Mittel außergewöhnlicher poetischer Imagination (bildhafter Darstellung) und einer rhetorischen Geste (sprachlichen Ausdrucksform), die bestimmte Aspekte eines Sachverhaltes hervorhebt und andere versteckt. Zudem schaffen Metaphern Zugang zu einem neuen Konzept über ein anderes Konzept, welches wir bereits in eindeutigeren Begriffen verstehen. Allerdings ist die Interpretation einer Metapher immer kulturabhängig (LAKHOFF/JOHNSON 2008, 11/135/179/183 ff.).

Zugegeben, es gibt auch Kritik an Metaphern. Teilweise wird der Vorwurf erhoben, dass Metaphern nicht verifiziert werden können, was essenziell für die Wissenschaft ist. Das erwidert GLOOR (1987, zitiert in SCHLEE/KIESER 2000, 173): „Metaphern legitimieren ihren Gebrauch in der Wissenschaft nicht durch ihre Verifizierbarkeit, sondern vielmehr durch ihre Nützlichkeit.“

Für diese Arbeit folgt daraus, dass mit Hilfe der Metapher 'Reise' und den daraus resultierenden Erfahrungen, ein anderer Erfahrungsbereich der eigenen Karriere besser verstanden werden kann. Bezugnehmend auf die Zielsetzung der Arbeit, Orientierungswissen statt nicht existierende objektive und absolute Wahrheit zu vermitteln, soll eine Landkartenmetapher ein Perspektivenwechsel ermöglichen. Vor allem aber kann eine Komplexitätsreduktion des Themas Karriere ermöglicht werden, denn ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Ferner wird das Konzept die Unplanbarkeit von Karrieren und den Umgang damit berücksichtigen.

Die generelle Anwendung von Metaphern in Bezug zu Karriere hat INKSON (2007) sehr ausführlich herausgearbeitet. Karrieren werden metaphorisch z. B. als Erbgut, Kreislauf, Theaterrollen, Netzwerkbeziehungen, Geschichten oder sehr häufig auch als Reise beschrieben (ebd., 13-15). Referenziert man auf den ursprünglichen Karrierebegriff (siehe Kapitel 3.1), so steht der 'Pfad' und die 'Rennstrecke' im Vordergrund und hat eine große Nähe zur Reisemetapher.

Wird Reise als Grundmetapher genutzt, gibt es die unterschiedlichsten Arten von Reisen, die man unternehmen kann und hinter denen verschiedene relevante Aspekte stehen. Reisen beschreibt den Weg sich von einem Ausgangspunkt über eine – nicht nur geradlinige – Strecke in einzelnen Etappen über die Zeit hinweg einem Ziel zu nähern. Dabei bewegt man sich mit einem Verkehrsmittel (Auto, Bahn, Schiff, Fahrrad, Flugzeug, Ruderboot etc.) oder zu Fuß (Wandern, Bergtour, Fahrstuhl) über ein Terrain (Straßen, Wege, Wasser, Pfade, Luftraum etc.) mit einer bestimmten Topografie (eben, bergig, steinig, asphaltiert, wellig etc.), hinter dem eine bestimmte Idee bzw. besondere Probleme liegen können (LAKHOFF/JOHNSON 2008, 57/103-124). Die Autoreise suggeriert einen langen, asphaltierten Weg und eine Zugreise, auf das möglicherweise falsche Gleis zu geraten. Eine Seereise birgt die Gefahr, auf Grund zu laufen. Bei einer Segeltour muss gegen den Wind gekreuzt werden. Oder bei der Flugreise, bei der Streckenänderungen von der Flugkontrolle per Kommando empfangen werden, bei einer Wanderung wird einem nicht immer sichtbaren Pfad ge-

folgt, bei einer Bergtour geht's auf unterschiedlich gefährlichen Routen aufwärts. Eine Ruderbootfahrt ist gegen den Strom ein sehr anstrengendes Unterfangen und im Fahrstuhl geht's in vorgegebenen Schritten nach oben.

INKSON (2007, 129) sieht das Potenzial der Reisemetapher in der Vielzahl möglicher Fragestellungen (z. B. Welche Ziele werden verfolgt? Wie wird navigiert? Gibt es alternative Ankunftsorte? Wie klar ist die Vorstellung über die Gegebenheiten? Wo wird angehalten und mit welcher Geschwindigkeit wird sich bewegt? Was wird als besonders erachtet? Wird alleine oder gemeinsam gereist?) und der Möglichkeit einer entsprechenden Interpretation der gegebenen Antworten.

Reisen braucht Orientierung und Reisende brauchen zur Navigation Landkarten, um über die möglichen Einflussfaktoren und Optionen informiert zu sein¹²⁴. INKSON (2007, 132) folgert daraus, dass „Learning where to find, or how to draw, accurate maps of career landscapes is an important skill of the career traveler.“ (sinngemäße Übersetzung: „Fähigkeiten, die beim Individuum vorhanden sein sollten, seine eigene präzise und aktuelle Landkarte über die Karrieresituation entwickeln zu können.“).

Die Nutzung der Landkartenmetapher für einen Perspektivenwechsel und als Illustration des konstruktivistischen Denkansatzes sieht KRIZ (2000, 67) insbesondere für die Narration von (Karriere-) Erfahrungen. „Die Landkarte dient hier als Metapher für die Abbildung der Welt, sie ist eine konstruierte Realität, die nur bestimmte Aspekte abbildet.“

KRIZ (ebd.) beantwortet ebenfalls die Frage der wahrheitsgemäßen Abbildung:

So ist die Frage, was bei der Beschreibung einer Stadt »richtig« und der »Wirklichkeit« entsprechend abgebildet werden müßte, aus konstruktivistischer Sicht unsinnig. Je nach Erkenntnisinteresse und Kontext kann man eine detaillierte Straßenkarte [oder] ein Schema des U-Bahnnetzes [...] heranziehen. Alles sind mögliche Perspektiven, die jeweils einen Ausschnitt an Realität repräsentieren. [...] Die subjektiven Weltbilder stehen in Verbindung mit gemeinsam konstruierter sozialer Realität. Weltbilder entwickeln sich durch Kommunikationsprozesse. Die soziale Komponente der Realitätskonstruktion zeigt auch die Erfahrung, daß bestimmte Institutionen die Macht besitzen, spezifische soziale Konstruktionen zu fördern und am Leben zu erhalten.

Darüber hinaus gilt, dass „die Karte nicht das Gebiet ist“ (Zitat von Alfred KORZYBSKI, 1933) und die Realität unterliegt einer ständigen Veränderung, weshalb es immer unkartographierte Bereiche (Terra Incognita) geben kann.

¹²⁴ Über die Form der Landkarte hinaus, kann es in Organisationen alternative Darstellungsformen in der Karrieresystematik geben, die beschreiben, unter welchen Bedingungen ein Positionswechsel zu vollziehen ist.

7.5 Kritische Würdigung von themennahen Landkarten

Ursprünglich lag die Nutzung von Landkarten zur Visualisierung von Erfahrungen und Problemstellungen aus dem Geschäftsleben in den ersten Ansätzen von KLAARE/SWAAIJ (2000) und wurde insbesondere von CRAINER/DEARLOVE (2006)¹²⁵ international etabliert.

7.5.1 *Atlas des Managements*

Der Atlas des Managements (CRAINER/DEARLOVE 2006) widmet sich der modernen Welt der Wirtschaftsfragen mittels geografisch visualisierter Karten. Zu diesem Zweck wird nicht nur das Management von Unternehmen berücksichtigt, sondern die Wirtschaft mit Banken, Börsen und einer ganzen Reihe von anderen Institutionen, Menschen, Produkten und Dienstleistungen. Die Autoren stecken zwölf Kernfelder des Managements ab, um für Teams und Einzelpersonen zu neuen Perspektiven und Denkweisen zu gelangen. Die Karten sollen Antworten zu Fragen über, z. B., Geldverdienen, Macht, Strategie, Führung, Vertrieb, Organisation, Technologien, Erfolgs- und Leistungsorientierung liefern (ebd., 10-17).

Karriere-Management wird ebenfalls in einem eigenen Abschnitt erläutert und in mehreren unterschiedlichen Landkarten visualisiert, wie im folgenden Bild 7-1 (ebd., 158-171) abgebildet. Die Karte setzt sich aus vier Teilen zusammen. Der Ausgangspunkt ist eine Übersicht des „Karrierestartflughafens“ (linkes oberes Quadrat des Bildes 7-1) und enthält in der Darstellung unterschiedliche Rollbahnen für Werte, Fertigkeiten und Interessen, die „für den Karrierflug [...] im Voraus geplant werden sollten“ (ebd., 162). Ergänzt werden Betriebsanlagen wie z. B. ein Ausbildungszentrum, eine Radarstation (Analogie: gibt einen Überblick über den Verkehr auf einer möglichen Flugstrecke) und ein Treibstofflager (Analogie: gibt die dafür nötige Energie).

¹²⁵ Die Erstveröffentlichung war bereits 2005 in der englischsprachigen Originalausgabe „The Business World Atlas“ bei Meteor Press BV, Amsterdam, Netherlands.

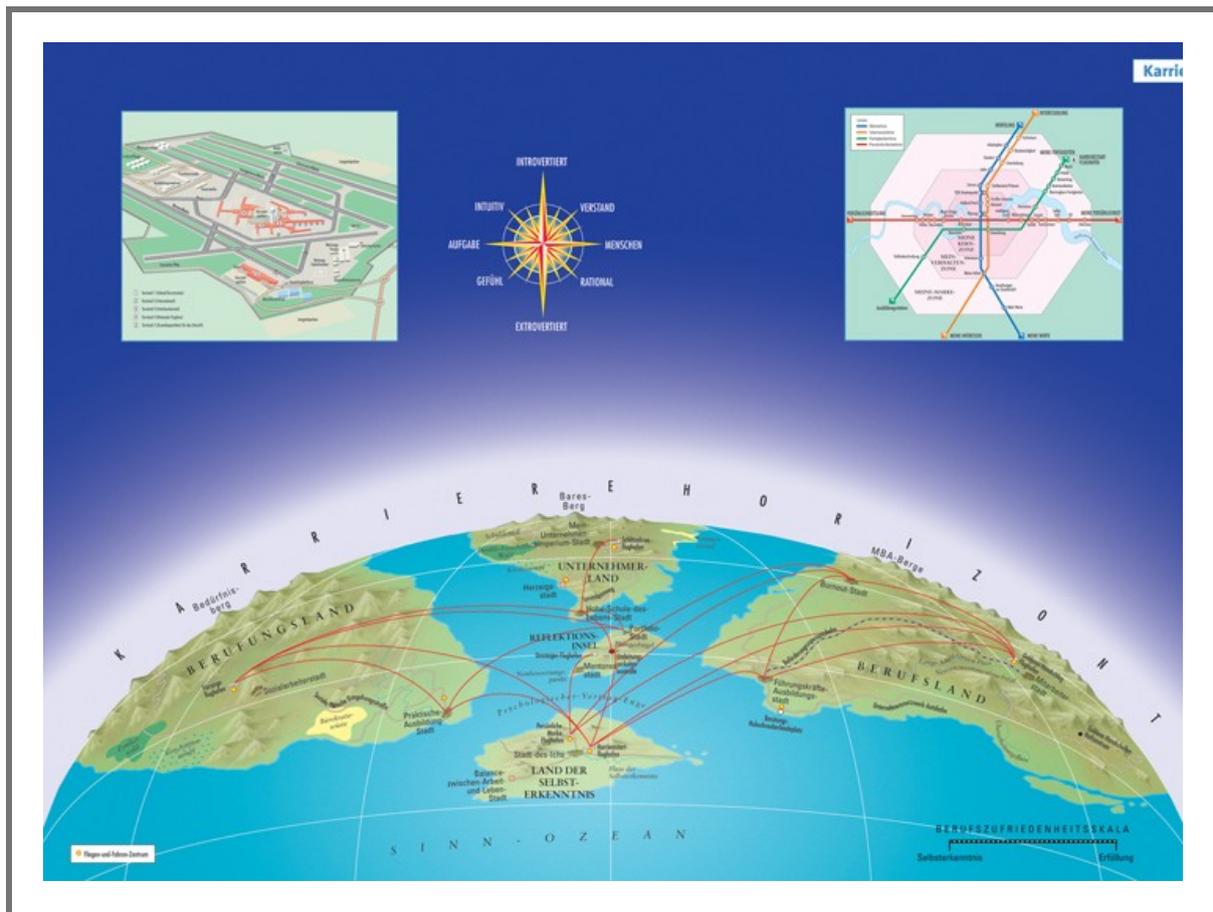


Bild 7-1 Karrierefugkarte des Atlas des Managements

Der in der oberen Bildmitte gezeigte „Selbsterkenntnis-Kompass“ stellt die verschiedenen Typologien des Myers-Briggs-Typen-Indikators dar. Als Instrumentarium der Selbsterkennung soll er helfen, folgendes zu klären: „Bevor wir darüber nachdenken, wie wir unsere Karriere am besten steuern, sollten wir sichergehen, dass wir uns auf der richtigen Bahn befinden und uns die Laufbahn ausgesucht haben, die am besten zu uns passt“ (ebd., 160). „Für den Erfolg und die Annehmlichkeit der Karrierereise ist entscheidend, dass die Persönlichkeit, die Werte, die Fertigkeiten und das Verhalten harmonieren“ (ebd., 169).

Mit Hilfe einer „Tube Map“ (Bild 7-1, oben auf der rechten Seite) wird die „Selbsterkenntnis-U-Bahn“ dargestellt und „sorgt für die lebenswichtigen Verbindungen zum Karrierestartflughafen“ (ebd., 161). Über drei Bereiche (Meine Kern-Zone, Meine-Verhaltens-Zone, Meine-Marke-Zone) hinweg führen verschiedene Strecken. In der Persönlichkeits- und der Wertelinie werden Hollands Persönlichkeitstypologie und

der Myers-Brigg-Indikator aufgegriffen. Die Interessens- und Fertigkeitlinien zielen auf Aspekte wie Fachwissen, Networking und übertragbare Fertigkeiten.

Den Hauptteil von Bild 7-1 (in der unteren Bildhälfte) macht der Globus aus. Ausgehend von dem „Land der Selbst-Erkenntnis“ mit der „Stadt-des-Ichs“ und dem „Karrierestartflughafen“ besteht die Möglichkeit auf andere Inseln und in andere Länder zu fliegen. Das können zum einen das linke „Berufungsland“ mit Sozialarbeiterstadt und Fürsorgeflughafen oder das rechte „Berufungsland“ mit Führungskräfte-Ausbildungsstadt und dem Goldenen-Handschlag-Flughafen sein. Für CRAINER/DEARLOVE (2006, 166 f.) treibt im rechten Berufungsland „[...] die Arbeitshingabe gepaart mit Ehrgeiz die Menschen in dieser schnelllebigen und bisweilen verräterischen Gesellschaft um.“ Im linken Berufungsland bemühen sich die Bewohner darum, „[...] ihre Visionen mit den gesetzlichen Vorschriften zu vereinbaren.“ Im nördlichen „Unternehmerland“ mischen sich große Erfolge und tragische Fehlschläge (ebd., 163) und alle Reisen sollten „regelmäßige Zwischenstopps auf der „Reflexionsinsel“ vorsehen, von wo aus auch die besten Reiseplanungen stattfinden“ (ebd., 171).

Nach der Erläuterung des Kartenaufbaus von CRAINER/DEARLOVE (2006, 170 f.) wird im Folgenden dieser Ansatz kritisch gewürdigt. Anders als bei dem in dieser Arbeit gewählten Vorgehen, lässt sich für die oben gezeigte Karte festhalten, dass dort keine systemtheoretisch-konstruktivistischen Prinzipien als Erklärungselemente und ebenfalls keine Zeitdimension in die Karte eingebaut sind. Die Länder und Kontinente stellen also nicht die Besonderheiten von Systemen in der hier definierten Funktionsweise dar. Speziell bei den gewählten Formulierungen von CRAINER/DEARLOVE lässt sich eine Tendenz zur Grundannahme der „Planbarkeit von Karrieren“ feststellen, obwohl sich auch solche Textstellen finden: „Eine moderne Berufslaufbahn wird eher nicht so geradlinig verlaufen wie früher“ (ebd., 159). Festzuhalten ist, dass die Unplanbarkeit nicht explizit thematisiert ist und Karriere hier nur als Unternehmer oder Angestellter gesehen wird. Ferner ist weder die Funktionsweise einer Organisation, noch die Einflüsse anderer Systeme (Privat, Wirtschaft, Gesellschaft) auf einen Karriereverlauf modelliert. Auf das Interaktionssystem, mit wem man wie in seiner Karriere agiert, wird nicht eingegangen. Die Aspekte der Planorientierung und Nicht-Steuerbarkeit von Systemen, die Wirklichkeitskonstruktion mit der besonderen Beobachterperspektive und die zirkuläre Einflussnahme zwischen den Systemen finden

in den genutzten Abbildungen keine Anwendung. Darüber hinaus sehen die Autoren Flugzeuge als einziges Verkehrsmittel an und lassen weitere Möglichkeiten, wie Schiffe, Autos, Bahnen und Fußmarsch außer Betracht. Insgesamt aber sicherlich ein interessanter erster Ansatz, Landkarten mit für die Anwendung in Bezug auf Karrieren verfügbar zu machen.

7.5.2 *Landkarte des Kontinents Decisio*

Der Schwerpunkt der Landkarte von OPP ET. AL. (2005) liegt auf dem Themenbereich des „intelligenten Entscheidens“. Dies ist zwar ohne Karrierebezug, bietet aber aus Konstruktionssicht für die Gestaltungsempfehlungen gewisse hilfreiche Überlegungen, weshalb das Modell hier kurz vorgestellt wird.

Die Autoren nähern sich dem „scheinbar vertrauten Kontinent der Entscheidungen“ als „allgegenwärtiges Kernstück von persönlichem Erfolg und Unternehmenserfolg“ (ebd.) und monieren die fehlende Aufmerksamkeit im Tagesgeschäft. Für die Auseinandersetzung mit entscheidungsrelevanten Sachverhalten wählen sie ebenfalls die Darstellungsform der Landkarte und hoffen, „dass sie Raum schafft für neue Perspektiven und eigene Bilder“ (ebd., 5), wie im folgenden Bild 7-2 gezeigt (ebd., Buchklappe).

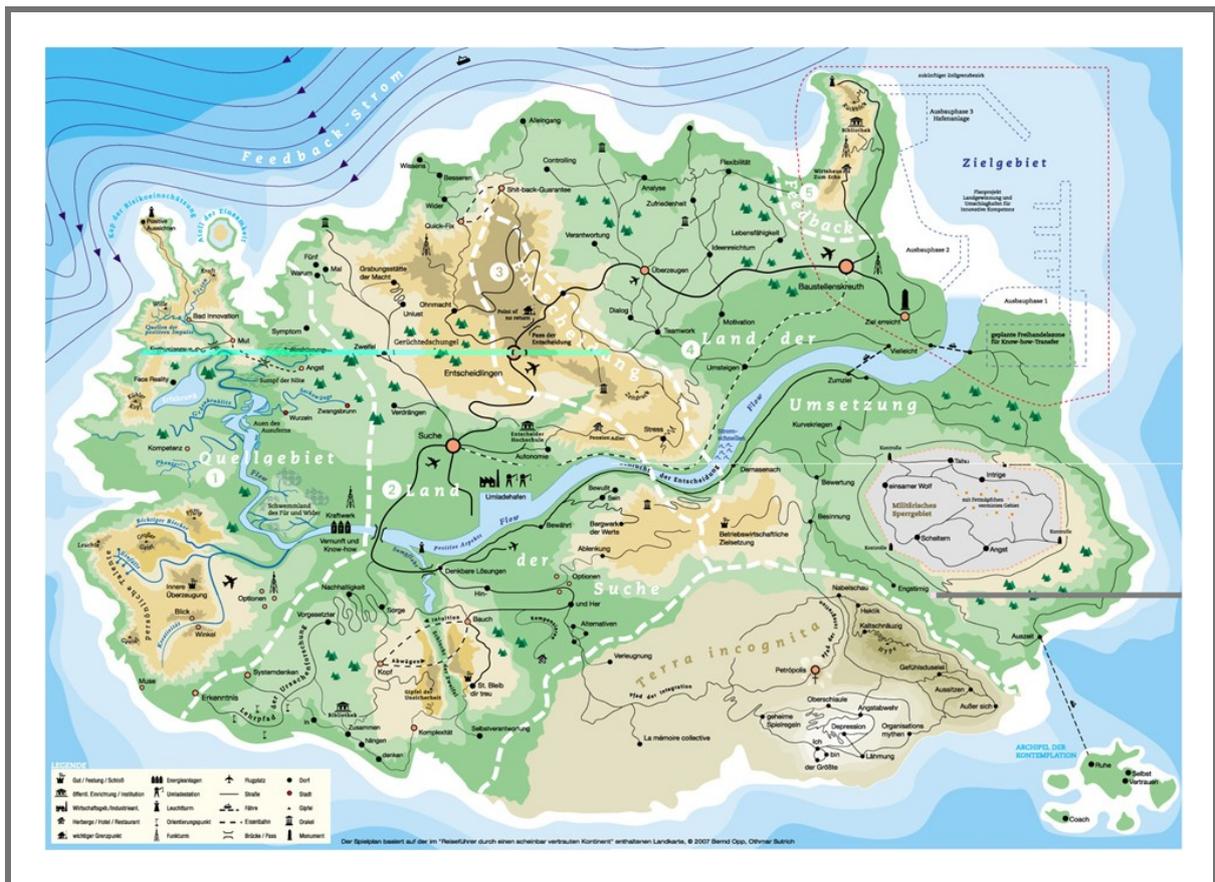


Bild 7-2 Landkarte des Kontinents Decisio

OPP ET. AL. (2005, 9-27) sehen Entscheiden als einen temporalen Prozess an, bei dem unterschiedliche Phasen zu absolvieren und aktiv zu gestalten sind. Ausgehend von den individuellen Quellen („Quellgebiet“) einer Entscheidung, durchwandert man im nächsten Schritt das „Land der Suche“, mit dem Ziel, den richtigen Weg zu finden. Wird die Grenze der „Entscheidung“ passiert, führt die Reise über das „Land der Umsetzung“ weiter zum Ziel. Sie endet mit einem Ausflug auf die „Feedback“-Landzunge. Neben diesen fünf Regionen gibt es die „Terra incognita des Entscheidens“, einen unbekanntem, noch nicht kartographierten oder beschriebenen Bereich. Ein eingezeichneter ausbaubarer Umriss („Zielgebiet“) stellt eine Hafenanlage und Landgewinnungsflächen dar.

Nach der Erläuterung des Kartenaufbaus von OPP ET. AL. (2005) wird im Folgenden dieser Ansatz kritisch gewürdigt.

Sinnvoll ist das Begleitheft¹²⁶, welches die genutzten Symbole über die Legende hinaus sehr ausführlich erklärt und damit dem Anwender den dahinterstehenden Sinn vermittelt. Ebenso wird der Ablaufprozess, wie über die Karte zu navigieren ist, beschrieben. Im Vergleich zu CRAINER/DEARLOVE (2006) ist die ausführlichere Begründung der einzelnen Gebiete und die Beschreibung, was dahinter steht, zu erwähnen. Dem Nutzer werden Fragen an die Hand gegeben, mit denen er sich einem Gebiet nähern kann und die bei der Erkundung Denkipulse geben sollen. Insgesamt wirkt die Aufteilung des Kontinents strukturierter und methodisch überlegter. Das zeichnet sich wegen einer größeren inhaltlichen Fülle und höheren Konsistenz der Orte innerhalb eines Gebietes aus. Positiv hervorzuheben ist der Hinweis auf den blinden Fleck der eigenen Betrachtungsweise durch das „Terra Incognita“¹²⁷, sodass der Kartennutzer irritiert und damit sein Möglichkeitssinn angesprochen wird. Kritisch ist anzumerken, dass explizit keine systemtheoretisch-konstruktivistischen Prinzipien als Darstellungsmittel auf der Landkarte herausgestellt sind und nur in den Erläuterungen des Begleithefts behandelt werden. Aufgrund der Herkunft der Autoren ist aber davon auszugehen, dass darauf im Beratungsprozess eingegangen werden wird.

7.5.3 Karte der Veränderung

Die Karte der Veränderung von FOEGEN/SOLBACH/RAAK (2008, 1-12) stellt eine Landkarte (gezeigt in Bild 7-3 aus ebd., Buchklappe) mit einer Anwendung in Themenbereichen der Wirtschaftsinformatik her. Die Autoren visualisieren damit Elemente eines erfolgreichen Organisationswandels bei der Einführung gängiger Referenzmodelle des IT-Managements (Capability Maturity Modell, Software Process Improvement and Capability Determination und die IT Infrastructure Library) und haben keinen Bezug zum Thema Karriere.

Interessant ist die Verwendung der Landkarte dennoch, da eine Transferierbarkeit der Landkartenmethode in Themenfelder des IT-Managements für sinnvoll erachtet und deshalb an dieser Stelle kurz erläutert wird.

¹²⁶ Begleithefte sind i. Ü. ein gängiges Unterstützungsmaterial, wie z. B. bei SCHEIN (2006).

¹²⁷ Terra Incognita (Latein) ist eine Bezeichnung für ein unbekanntes Land, welches noch nicht kartographiert ist.



Bild 7-3 Karte der Veränderung

Zentrale Wesensmerkmale sind der „Kontinent der Veränderung“ (auf der linken Seite) und der „Kontinent der Stabilität“ (auf der rechten Seite), die den „Düsterwald“ einbetten. Das Spannungsfeld zwischen Veränderung und Bewahrung bei organisatorischen Veränderungsmaßnahmen steht aus diesem Grunde im Fokus.

Die Zielsetzung der Autoren ist es, mit der Karte die wichtigsten Elemente einer erfolgreichen Veränderung aufzuzeigen. Es soll ein Überblick über die Begriffe und Zusammenhänge des Veränderungsmanagements gegeben werden (ebd., 1/12).

Weil es nicht die Zielsetzung dieser Arbeit ist, die Details des Veränderungsmanagements herauszuarbeiten, kann die Karte von FOEGEN/SOLBACH/RAAK (2008) nur auf wenige Konstruktionsmerkmale hin kritisch gewürdigt werden.

Wie bei den anderen Karten werden systemtheoretisch-konstruktivistische Prinzipien nicht explizit als Kartenmerkmal berücksichtigt und die Autoren nutzen eine thematische Landkarte. Den Achsen des dargestellten Kompasses wird zur Beschreibung keine besondere Bedeutung (z. B. Zeit oder eine Typologie) zugewiesen. Die Karte systematisiert eine einfache Strecke von der linken Seite ausgehend (Ortschaft „Neu-

es“), mittels Flugzeug aus dem „Basislager der Veränderung“, über den Dusterwald (Ortschaften: „Blockadenburg“ und „Selbstgefällighausen“) hinweg zum Zielpunkt (Ortschaft: „Bewährtes“). Eingebettet ist ein Veränderungsvorhaben zwischen dem „Management“ (oben auf der Karte) mit seiner „Strategie“, „Geschäftszielen“, „Vision“ und „Führungshafen“ sowie der „Insel der Guten Praktiken“ (unten auf der Karte). Aufgabe ist es, das Management und die Mitarbeiter über einen Pfad zu den guten Praktiken und die Organisation vom Neuen zum Gewährten zu führen. Die Anwendung der Karte wird in dem Text des dazugehörigen Buches erläutert. Ein sicherlich erster interessanter, aber auf jeden Fall noch verbesserungsfähiger Entwurf Veränderungsprozesse in Organisationen zu beschreiben.

7.5.4 A Journey through the Five Continents of Change

Eine weitere Landkarte stellen KLEWES/LANGEN (2008b) mit der Journey through the Five Continents of Change (gezeigt in Bild 7-4 aus ebd., Buchklappe), ebenfalls aus dem Bereich des Veränderungsmanagements, dar.

Mittels der Eigenheiten mehrerer Inseln (z. B. Vulkaninsel, El Dorado, Olympica) soll einer Organisation ermöglicht werden, ihren Standort bei einem Veränderungsprozess zu identifizieren. Wesentliches Darstellungskriterium der Karte sind einzig die Flächen von Inseln, ohne aber Orte und Wege eingezeichnet zu haben. Der Ansatz soll helfen, die Besonderheiten einer Veränderung zu explizieren und für die Identifikation einer geeigneten Kommunikationsstrategie hilfreich sein.

Aufgrund eines anderen Themenbezugs und der wenig konkreten Darstellungsform wird auf die kritische Würdigung verzichtet.

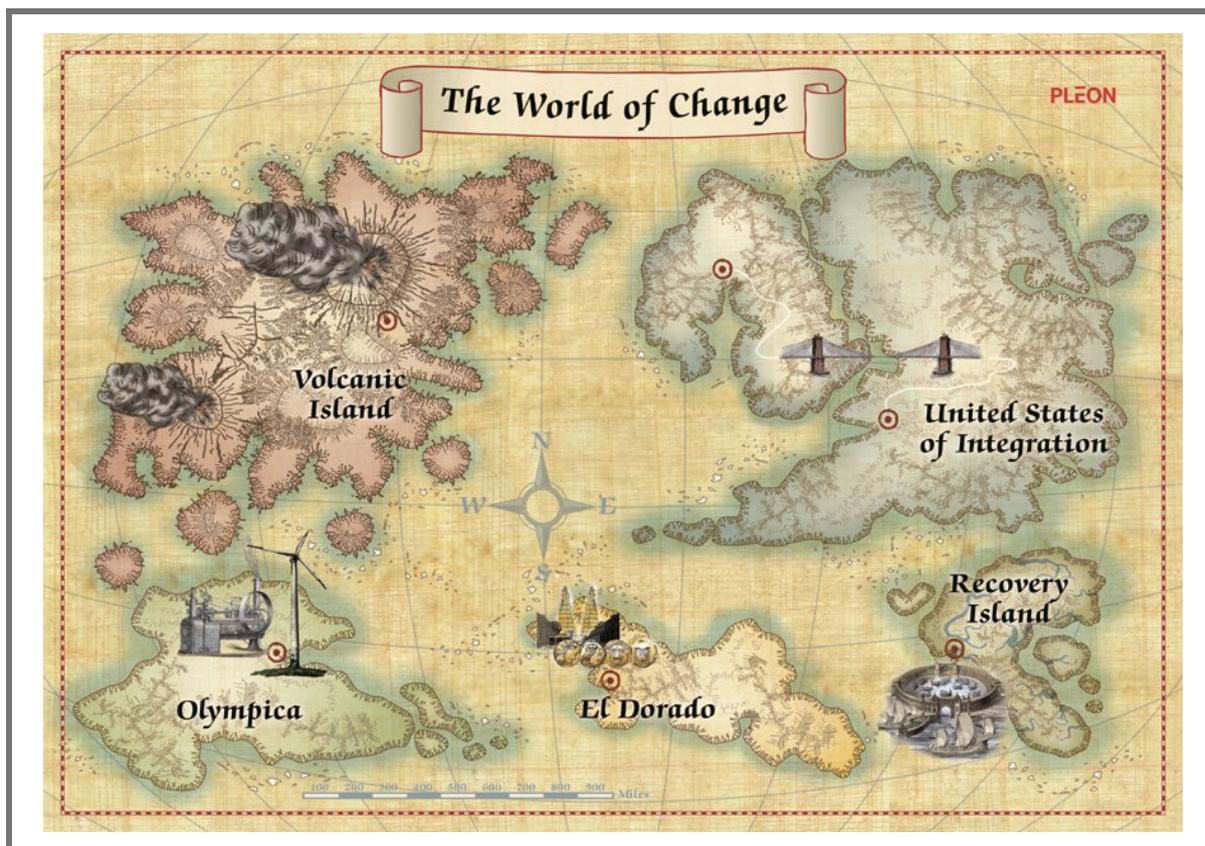


Bild 7-4 Five Continents of Change

7.5.5 Antike Landkarten mit primär psychologischem Bezug

Der Vollständigkeit halber sei noch die Sammlung der Landkarten von Katharine HARMON (2004) mit Bezug zu psychologischen Themen, wie „The Road to Success“ (Jahr unbekannt), „Paths of Life“ (1805) und „Plan of the Road from the City of Destruction to the Celestial City“ (1850) verwiesen. Bild 7-5 (ebd., 50) stellt die Journey of Life – The Roads to Happiness and Misery (1775) dar. Es wird ersichtlich, dass die Karten ebenfalls keinen Bezug zu Karriere haben, aber seit langer Zeit in Verbindung mit Lebensfragen gebracht werden.

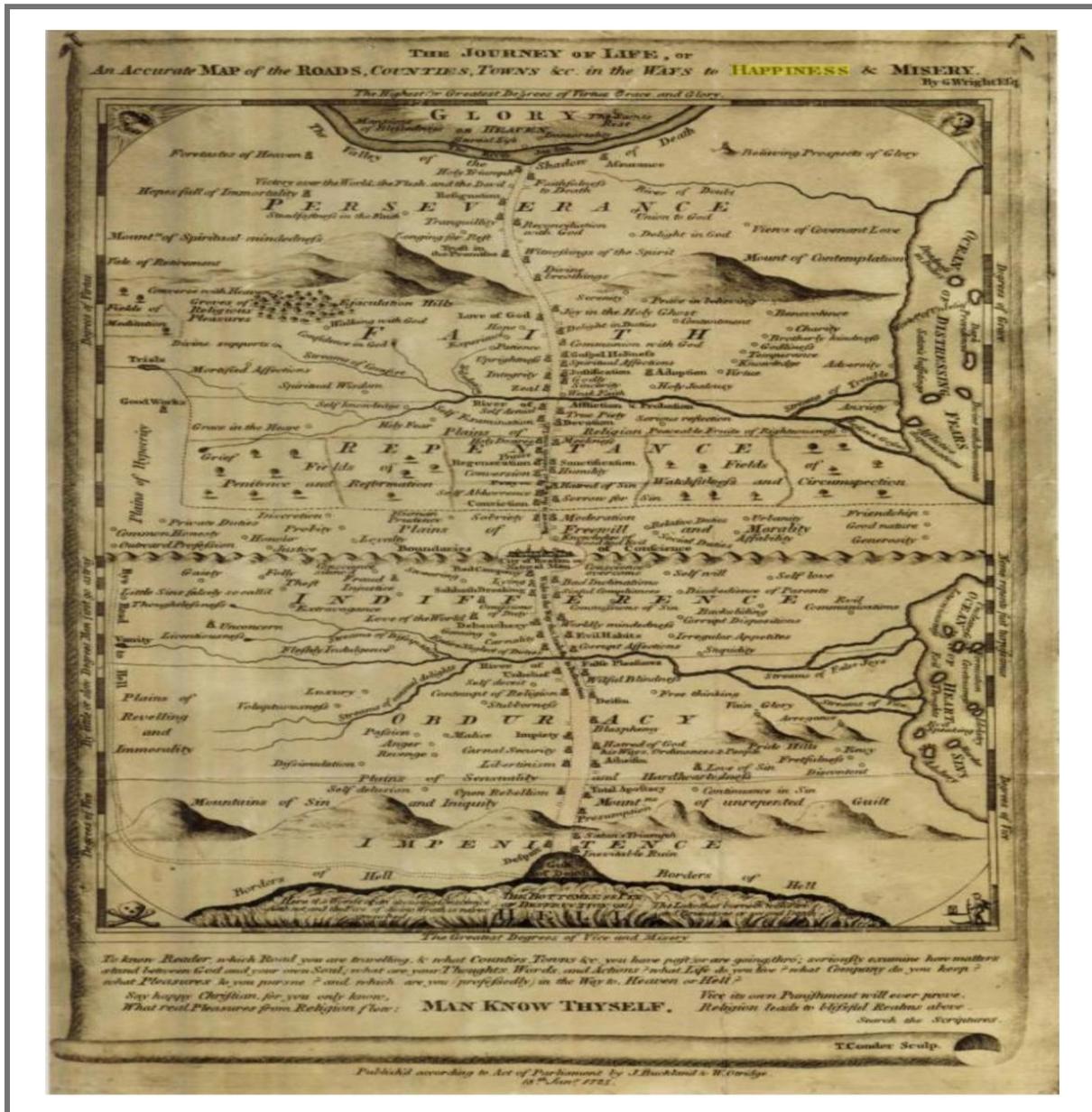


Bild 7-5 Roads to Happiness and Misery

7.6 Konstruktion einer karrierespezifischen Landkarte

Die Gestaltung und Struktur der Karriere-Landkarte muss bestimmten Grundsätzen folgen, die einer Zielsetzung entspringen und im Folgenden expliziert werden¹²⁸.

¹²⁸ Ausführlich wird die Karte und deren Anwendung in einem nicht so stark wissenschaftlichen Stil für den Praktiker von BAURSCHMID/BAURSCHMID (2010) erläutert.

7.6.1 *Ausgangssituation für eine Kartenentwicklung*

In Kapitel 1.2 (Erkenntnisinteresse) und Kapitel 2.3 (Entdeckungszusammenhang) wurde der Common-Sense der Karrierediskussion in der Wirtschaftsinformatikforschung bereits ausführlich erläutert. Typischerweise geht der Diskurs nicht über die Aufgaben des CIO, dessen Rolle und die dafür notwendigen Kompetenzen hinaus. Aspekte der Wahrnehmung, wie sie in der systemisch-konstruktivistischen Sichtweise erläutert werden, sind bisher gänzlich ausgeblendet. Dieses Desiderata – allerdings ohne speziellen Bezug zur Wirtschaftsinformatik – behebt das in Kapitel 4.3 vorgestellte STF. In Kapitel 4.4 wurde dafür ein entsprechendes Verbesserungspotential identifiziert. Auf Grundlage der in Kapitel 7.4 kritisch gewürdigten Landkarten und den leitfadengestützten biografischen Interviews in der Karriereberatung (GYSBERS/HEPPNER/JOHNSTON 2009; HOOD/JOHNSON 2006; McMAHON/WATSON 2008; PALLADINO SCHULTHEISS 2005; RAPPE-GIESECKE 2008) wird im weiteren Verlauf eine Landkarte als Verbesserungsmöglichkeit zu den gängigen Interviewleitfäden entwickelt.

7.6.2 *Zielsetzungen und Erkenntnisfortschritt*

Die Theoretisierung und das Erleben von Karriere stellen einen komplexen Sachverhalt für Wissenschaftler und Praktiker dar. Ein Ziel dieser Arbeit ist es, dies möglichst auf einer zweidimensionalen Fläche so darzustellen, dass dem Nutzer der Landkarte eine praktikable Orientierungshilfe gegeben wird. Als thematische Landkarte konstruiert wird nicht das Ziel einer maßstabsgetreuen Abbildung eines echten Geländes verfolgt, wie dies typischerweise topographische Karten machen, sondern es wird auf eine Strukturierung relevanter Themen mit Bezug zur Karriere abgezielt.

Daher machen Streckenabschnitte und die Darstellungsgrößen von Ortschaften keine besondere Aussage bezüglich des möglichen Stellenwerts. Die Verortung eines Kartenpunktes weiter weg vom Kartenzentrum sagt allerhöchstens etwas über die abnehmende direkte Beeinflussbarkeit durch das Individuum aus. Wegen der gegebenen zirkulären Wirkungsweise der Einflussfaktoren wird auf Pfeile zur Darstellung der Ursache-Wirkungs-Beziehung verzichtet. Desweiteren folgt die Farbgebung nur ästhetischen und nicht funktionalen Gesichtspunkten.

Trotz dieser Einschränkungen ist ein Hauptziel der Landkarte, eher untypische Fragen aufzuwerfen und einen Aha-Effekt zu erzeugen, um zu einer neuen Betrachtung der individuellen Situation zu kommen. Damit verändert sich die Sichtweise von den Karriereproblemen, hin zu den Lösungen und Möglichkeiten, die vielleicht im ersten Moment noch nicht gesehen werden. Die Karte soll helfen, die vorherrschenden mentalen Modelle zu explizieren, neue – zweifellos widersprüchliche – Einsichten über Handlungsmuster zu liefern und die Veränderungsnotwendigkeit¹²⁹ aufzeigen. Aber auch die Identität einer Person, mit Hilfe der Antworten auf folgende Fragen, besser zu verstehen: Wer bin ich? Wie will ich in meinem Idealbild sein? Wie gewährleiste ich meine Rollenkonformität und -kongruenz? Insofern kann die Konstruktion der eigenen Wirklichkeit hinterfragt, zu einer erneuten Überprüfung und Fortentwicklung angeregt werden. Oder systemisch ausgedrückt: mittels einer innovativen Visualisierungsform soll angesichts einer Perturbation ein multiperspektivischer Sichtwechsel der Wahrnehmungsmuster zum verbesserten Verständnis der karrierebezogenen Situation erreicht werden und zu einem Überdenken der individuellen Problemlösungsprozesse führen. Ein Erkenntnisfortschritt soll dem Anwender durch die Einbettung der Karriere in einen breiteren Kontext ermöglicht werden (siehe Bild 2-2 und Kapitel 3.2). Gerade wegen der Vielzahl der Ereignisse und heterogenen Einflussfaktoren soll (retroperspektiv) den Handlungen, der Kommunikation und Wahrnehmung ein Sinn gegeben werden. Das ermöglicht ein besseres Verständnis für die Career Adaptability (siehe Kapitel 4.1 und 4.4), mit dem Wissen über die Selbstverantwortlichkeit, -wirksamkeit und Beschäftigungsfähigkeit. Ferner soll die Karte helfen, die Identität einer Person mit den unterschiedlichen Vorgehensweisen des Planungs- und Implementierungs-, bzw. des Test- und Lern-Ansatzes analysieren zu können (siehe Kapitel 1.2 und Bild 3-1). Aus wissenschaftlicher Perspektive liegt der Erkenntnisfortschritt in der Entwicklung der Karriere-Landkarte, die es in dieser Form bisher noch nicht gegeben hat.

¹²⁹ BEYES (2003, 153) weist darauf hin, dass sich der Fokus der nautischen Metaphern und das Steuerungsverständnis des Kapitäns verändert haben. Jetzt ist „der Kapitän von der Brücke“ (ebd.) und nicht mehr der alleinige Verantwortliche für die Zielsetzung und Steuerung.

7.6.3 *Anforderungen an die Kartenkonstruktion und -nutzbarkeit*

Bei der Entwicklung der Landkarte sind Anforderungen zu erfüllen, die sich auf die Gestaltung und Anwendbarkeit des Instrumentariums auswirken.

Für unterschiedliche Personalentwicklungs- bzw. Coaching-Settings muss sich die Landkarte flexibel integrieren und Platz für individuelle Ergänzungen lassen (= Problembezug, Praktikabilität, Konsistenz, Erweiterbarkeit, Präzision und Realitätsnähe).

Zugleich muss die Beobachtung erster Ordnung über objektivierbare Fakten der Person selber und die Bedeutungsgebung vergangener Ereignisse über die Lebensstufen (Beobachtung zweiter Ordnung) mittels retropektiver Sichtweise unterstützt werden. Auf Fragestellungen der systemischen Forschung, wie Vernetzung, Nichtlinearität, Dynamik, Instabilität, Lock-In Situationen, Ambivalenz, Uneindeutigkeit, Rückkopplungen und Emergenz der Situation muss der Anwender aufmerksam werden.

7.6.4 *Begründung der Konstruktionsmerkmale*

Die dargelegten Zielsetzungen und Anforderungen führen zu konkreten Konstruktionsmerkmalen, die eine mögliche Aufteilung der Landkarte vorbestimmen und deren Auswahlkriterien zu erläutern sind, da eine solche Darstellung immer eine bewusste Selektion ist und kontingente 'Points of Interest' möglich sind.

Für diesen Zweck ist die Karte in zwei Achsen unterteilt, bei der die Nord-Süd-Achse den Zeitfaktor und die Ost-West-Achse den Lebenskontext darstellt. Über den Zeitfaktor lässt sich die Reiserichtung – aus der Vergangenheit (im Süden), über die Gegenwart bis zur Zukunft (im Norden) – vorbestimmen. Auf der Ost-West-Achse werden die beteiligten Systeme mit Hilfe von Kontinenten visualisiert. An zentraler Stelle der Mittelachse sind die Subsysteme des Menschen, um dessen Karriere es sich handelt, als Inseln platziert. In östlicher Richtung wird der berufliche Kontext als Kontinent mit seinen Einflussfaktoren, der Organisation, Profession und Wirtschaft, verortet. Den westlichen Gegenkontinent stellt der private Kontext mit den Systemen der Familie, des sozialen Netzwerkes, aber auch der Gesellschaft dar. Die Aufgabe ist es nun, sich vom südlichen zum nördlichen Pol hin zu bewegen und dabei an den dargestellten einzelnen Orten zu verweilen, sich über die Besonderheiten des Vorkommens zwischen den einzelnen Orten Gedanken zu machen und den konkreten Einfluss der einzelnen Faktoren auf die Karriere zu beschreiben.

Je nach Schwierigkeitsgrad zur Bewältigung eines Hindernisses, werden unterschiedlich bezwingbare Schwellen als Ozean, Kontinent oder Berg dargestellt. Zur Überwindung von Wasser und Meeresflächen bedarf es anderer Transport- bzw. Steuerungsmittel als auf Wegen und Straßen. Das zielt darauf ab, von der Person, die über die Karte navigiert, einen Eindruck über deren Kontrollbewusstsein zu erlangen. Ferner müssen die damit einhergehenden Fortbewegungsarten expliziert werden und ermöglichen so ein bewusstes Hinterfragen entsprechender Annahmen.

7.6.5 Beschreibung einiger Teilbereiche der Karriere-Landkarte

Die konkrete Umsetzung der selbstentwickelten Landkarte 'Karriere als Reise'¹³⁰ wird in Bild 7-6 dargestellt. Im Folgenden werden drei auf Karriere besonders einflussnehmende Aspekte und ihre Integration innerhalb der Karte erläutert.

Das Verhalten von Systemen zeichnet sich durch ihre zirkuläre Wirkungsweise mit Rückkopplungen und nicht-intendierten Wirkungen aus. Auf der Karte findet sich deshalb ein eingezeichneter Strom der „wechselseitigen Rückkopplung“ mit positivem bzw. negativem Vorzeichen, um die Wirkungsrichtung auszudrücken. Diskutiert werden soll, inwieweit sich das eigene Verhalten mit der individuellen Handlungs- und Kommunikationsweise auf die anderen Teilnehmer des Interaktionssystems auswirkt und wo der Ursprung der daraus resultierenden Kausalität liegt¹³¹.

Da sich die Umgangsformen und Kommunikationsweisen zwischen dem privaten und beruflichen Kontext sehr unterscheiden, ist die Strömung mehrfach eingezeichnet und soll damit auf die diskussionswürdigen Besonderheiten hinweisen.

Ausgangspunkt einer Analyse der individuellen Karrieresituation ist die Selbst-Wahrnehmung und der eigene Beobachterstandpunkt, was anhand der „Reflexions-Kolonie“ auf der Karte dargestellt und daher hinterfragbar wird.

¹³⁰ Mit Hilfe der nautischen Reise-Metaphorik wird die radikale Kontingenz der gegenwärtigen postindustriellen Gesellschaft versinnbildlicht (BEYES 2003, 150).

¹³¹ Für den CIO sind beispielhaft die Konsequenzen aus der Nutzung einer sehr technischen IT-Fachsprache in Verbindung mit anderen Nicht-IT-Vorgesetzten oder Nicht-IT-Fachbereichsmitarbeitern genannt. Hieraus kann – im Sinne einer Eskalation mit positiver, d. h. sich selbstverstärkender Wirkung – eine Distanz resultieren und zu einer gewissen Ablehnungswahrscheinlichkeit, also Ausgrenzung, führen. Die Dynamik der Situation hängt maßgeblich von den geschichtsabhängigen Erfahrungen der beteiligten Personen ab. Auch für die 'richtige' Sprachverwendung (IT- versus Nicht-IT-Fachsprache) gibt es aus neutraler Sicht kein eindeutiges 'richtig' oder 'falsch', sondern sie ist nur subjektiv und gemeinsam auszuhandeln.

Die Handlungs- und Kommunikationsweisen einer Person sind durch deren Identität und Wahrnehmung sowie ihr mentales Modell, auf Grundlage einer Vielzahl subjektiv relevanter Faktoren, geprägt. Auf der Landkarte stellt der „Leuchtturm der Selbstbeobachtung“ jenen Aussichtspunkt dar, der zur Reflexion über die eigene Situation anregen soll. Zu berücksichtigen ist ebenfalls der blinde Fleck, andere mögliche Wahrnehmungsfehler und eine eventuelle Selbsttäuschung.

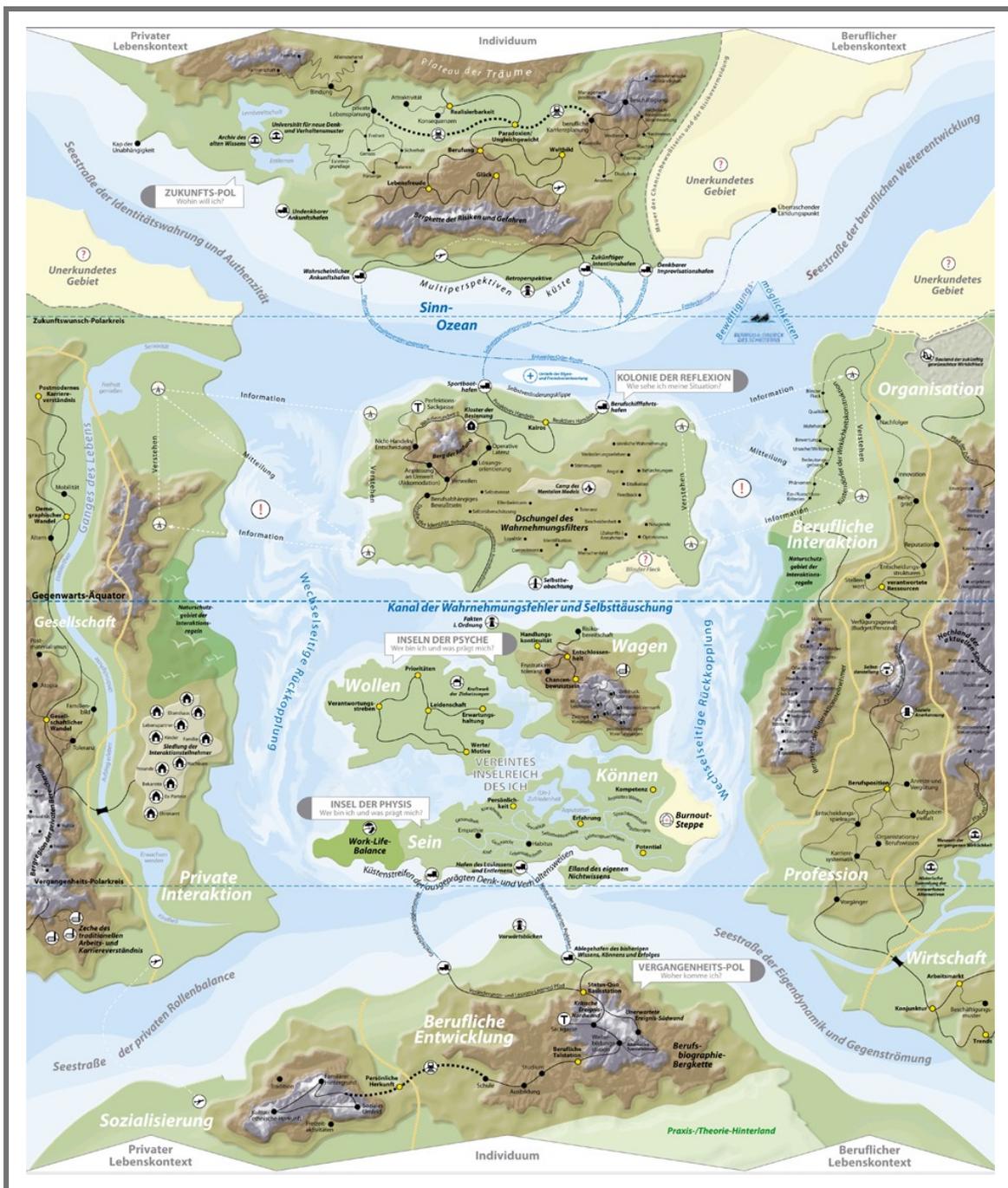


Bild 7-6 Karriere als Reise – Übersicht über die Landkarte

Dieses Selbst-Bewusstsein bildet die Grundlage für die Selbstselektion (siehe Kapitel 2.1), genügt aber nicht für die Steuerung des Karriereverlaufs, sondern muss in einem Interaktionsprozess und mit Fremdselektion manifestiert werden.

Insbesondere die Wahrnehmung und Kommunikation, als wesentliche Aspekte einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive, werden zum einen durch eine Kommunikationsraute, zum anderen durch ein gegenüberliegendes Interaktionssystem dargestellt. Dies ermöglicht eine Diskussion über die Wahrnehmung, Kommunikation und Sprache mit deren Besonderheiten, Regeln und Restriktionen im beruflichen und privaten Umfeld als Einflussfaktor auf Verhalten und Handeln in einem spezifischen Kontext. Ferner regt es zur Diskussion über die Ein- und Ausschlusskriterien der Selektionsentscheidung einer Information, die Begründung der Kausalität des kommunizierten Phänomens und dessen Bedeutung sowie zu einer Auseinandersetzung über den Wahrheitsgehalt und dem Verstehen der Kommunikation des Alters an. Beantworten lassen sich auf diese Weise u. a. diese Fragen: Wo liegt das spezielle Karriereproblem? Was sind die 'wahren' Ursachen davon und wie lässt sich das Problem beheben? Wie und was wird an sich selbst und an der Umwelt beobachtet? Welche alternativen Sichtweisen kann es geben? Was verzerrt die Wahrnehmung? Ein weiterer diskussionswürdiger Gesichtspunkt ist das Kontrollbewusstsein und die individuelle Karrieresteuerung (siehe Kapitel 1.2 und 3.1.5), welche durch die Verbindung mittels einer Schiffsroute zwischen der „Reflexions-Kolonie“ und dem „Zukunfts-Pol“ angedeutet wird¹³². Damit lassen sich u. a. beantworten, welche Vorgehensweise eine Person an das Ziel bringt und welche emergenten Möglichkeiten und welche nicht-intendierten Nebenwirkungen aus der Problembehebung zwischen der persönlichen versus die Zielsetzung des Kontexts entstehen können? Wie wird die Komplexität zum Verständnis des Sachverhalts und seiner Lösung reduziert? Welche Restriktionen und Risiken birgt die gewählte Vorgehensweise?

¹³² Die Route kann mittels zweier unterschiedlicher Boottypen bereist werden. Zum einen beschreibt die Metapher eines Containerschiffs, mit einem Vorankommen nach festem Fahrplan und vorgegebener Seestraße, die Planungs- und Implementierungsvorgehensweise. Zum anderen wird mittels eines Segelschiffs, mit einem Vorankommen bei wechselnder Wind- und Strömungsrichtung, eine am Testen und Lernen orientierte Art und Weise suggeriert.

Für BEYES (2003, 126-132) lieben Manager die Symbolik von Meer und Seefahrt. „Seefahrt gilt jetzt als berechtigte Glückssuche, Ausweis menschlicher Selbstermächtigung, Zeichen für Unternehmungslust und Rationalität. [...] Unglücke und Tragödien auf den Ozeanen sind der Preis dafür, daß nicht völlige Windstille und Meeresruhe jeglichen Aufbruch unmöglich machen; es braucht den treibenden Wind der menschlichen Leidenschaften, um überhaupt von der Stelle zu kommen und neue Ufer zu erreichen“ (ebd., 129).

7.7 Ausblick auf eine interaktive Anwendbarkeit

Nach dieser Darstellung der Karriere-Landkarte als komplementäres Instrumentarium für die Karriereberatung wird im Folgenden ein kurzer Ausblick auf die Besonderheiten einer digitalen und interaktiven Umsetzung der Landkarte gegeben.

Wie bereits in Kapitel 4.4 und Tabelle 4-1 angesprochen, ist ein aktives Erleben und Reflektieren der eigenen Karriere aufgrund der Darstellungsweise des STF nur eingeschränkt möglich. Grundsätzlich ist die Anwendbarkeit als Modell auf Papier praktikabel, aber in dieser Form gewissen Problemen und Grenzen der Visualisierung und Anwendungsweise unterworfen.

In der gegenwärtigen Form ist die entwickelte Landkarte als eine Art generisches Referenzmodell anzusehen, welches sehr umfassend und allgemeingültig¹³³ formuliert ist, aber keine direkte Individualisierung zulässt. Ferner wird durch ihre Ganzheitlichkeit eine hohe Komplexität transportiert, die den Nutzer möglicherweise überfordern könnte, gerade auch deshalb, weil bei einigen Begriffen unterschiedliche Assoziationen hervorgerufen werden können, die für den Anwender sogar gänzlich unbekannt oder ohne persönlichen Bezug zum bisherigen Leben bzw. zur Karriere sind. Dies könnte von Begeisterung, über Verwirrung bis hin zu Ablehnung führen¹³⁴.

¹³³ RAPPE-GIESECKE (2008, 177) kritisiert die Vorformulierung von z. B. Werten, da es sich eher um die bekundeten und dem Ich-Ideal entsprechenden Werte handelt, als die latenten. Wegen der selbstreflexiven Nutzung der Landkarte lässt sich dies nur durch die Integration eines – möglichst interaktiven – Diagnostikverfahrens umgehen.

¹³⁴ Diese Anmerkungen basieren auf einem Email-Feedback zur Landkarte, hier auszugsweise dargestellt: Prof. Dr. Dirk Baecker („Mein erster Eindruck war: Verwirrung. [...] Mein zweiter Eindruck war dann: fasziniertes Nachgehen der vielen verschlungenen Wege, Versuch, die verschiedenen Inseln miteinander in eine Beziehung zu setzen. [...] Und mein dritter war: Warum so und nicht anders? [...] Aber mich macht die Verortung des Verschiedenen misstrauisch. Ich begeben mich sofort auf die Suche nach sowohl einfacheren als auch offeneren Maximen.“), Prof. Dr. Gunter Dueck („das Plakat sieht schön aus, zum Explorieren....der helle Wahnsinn!“), Dr. Alois Clermont („da scheint alles wichtige drauf zu sein“), Dr. Wolfgang Looss („es gibt viele, die das Format für eine Verniedlichung, Verkindlichung sehr „ernster“ Themen halten. Das will bedacht sein.“) und Dr. Andreas Resch („ich bin ein absoluter Fan solcher topologischen Perspektiven, vulgo: Landkarten-Metaphern.“) im März 2010.

Bezugnehmend auf eine systemisch-konstruktivistische Perspektive von Karrieren sind zwar einige Prinzipien der gewählten Visualisierungsform,¹³⁵ erkenntlich, aber ohne 'Übersetzungsleistung' eines Coaches bzw. Personalentwicklers mit entsprechendem Theoriehintergrund ist deren Erschließung voraussichtlich nicht selbstverständlich¹³⁶. Aufgabe einer solchen Begleitungsunterstützung ist es, für den individuellen Kontext entsprechende Erläuterungen und Beispiele zu liefern sowie zu einer individualisierten persönlichen Landkarte zu kommen. Ausgehend von einer in dem Beratungsprozess selbstentwickelten Landkarte, kann die Referenzkarte zu einem späteren Zeitpunkt zum Abgleich dienen und Schlussfolgerungen für die eigene Situation fördern. In jedem Fall forciert sie das Stellen von Wie-Fragen, wie also konkret ein Vorgehen bei der Kommunikation oder Handlung geplant und durchgeführt wird, anstatt sich auf Was-Fragen zu fokussieren.

Hilfreich kann die Fortführung des Ansatzes und dessen Umsetzung in eine digitale und interaktive Anwendung sein, die hier aber nicht im Detail weiterverfolgt,¹³⁷ sondern nur in den wesentlichsten Anforderungen herausgestellt wird.

Schwachpunkte der Papiervariante sind deren statische Form, so dass Veränderungen über die Zeit nur begrenzt dargestellt werden können, und die fehlende Möglichkeit, die Karte in einzelnen Schritten aufzubauen und damit die Komplexität zu reduzieren. Mit einer Zeitachse kann zwar eine temporale Betrachtung, von der Vergangenheit in die Zukunft, vorgegeben werden. Wird die Karte allerdings zu unterschiedlichen Zeitpunkten in anderen Lebensphasen (z. B. 'juniore' versus 'seniore bzw. etablierte Führungskraft' oder für eine Beschäftigung in einer anderen Organisation

¹³⁵ Die umfangreiche Darstellung in Form der Inseln, Kontinente und Orte zielen auf den Begriff des physischen bzw. psychischen Systems mit ihren Eigenschaften und ihrer Eingebundenheit in soziale Systeme ab. Unter Beachtung der nicht-trivialen Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden diese durch die Inseln und Strömungen vor den Kontinenten angedeutet. Auf die Aspekte der Wahrnehmung bzw. Kommunikation mit dem Interaktionssystem weist die Kommunikationsraute hin. Aspekte des Idealismus und Konstruktivismus finden sich zum einen in der Reflexions-Kolonie und der Geschichtsabhängigkeitsroute am Vergangenheitspol wieder sowie mithilfe der Analogie eines Aussichtspunktes, die die Besonderheiten des Beobachters mit dem für ihn beobachtenswerten Ausschnitten, seiner Standortgebundenheit und seinem blinden Fleck, bei der Entstehung einer sozialen Wirklichkeit, hervorhebt.

¹³⁶ Obwohl bei der Modellierung der Karte explizit versucht wurde, auf karrieretheoriespezifische Begrifflichkeiten (z. B. der Karriereanker mit seinen Ausprägungen) zu verzichten, wird nicht vorausgesetzt, dass jeder Nutzer mit Begriffen, wie z. B. Atopia, Postmodern, Karriereplateau, Emergenz, Kairos oder Tempos, aus seinem umgangssprachlichen Gebrauch etwas anfangen kann.

¹³⁷ Grundsätzlich ist die Nutzung von IT in der Karriereberatung gängig, wie z. B. KHAPOVA (2006, Part II) oder VILJAMAA/PATTON/MCMAHON (2006) ausführlich darlegt oder für unterschiedliche Berufe auch inzwischen online zugreifbar unter <http://www.careerstorm.com>, <http://online.onetcenter.org> bzw. <http://www.occupationalinfo.org> ist.

nach einem Stellen- bzw. Berufswechsel) angewendet, dann spielen unterschiedliche Einflussfaktoren einen ganz anderen Stellenwert, und auch die dafür notwendigen Kompetenzen oder Interaktionspartner sind nicht dieselben. Eine entsprechende IT-Anwendung müsste daher den sukzessiven Aufbau der Karte mittels verschiedener Ebenen und Sichtweisen auf die Landkarte unterstützen und damit die Komplexität langsam erhöhen. Ferner ist eine Selbstgestaltung einer eigenen Landkarte zu ermöglichen, da durchaus kontingente Aufteilungen vorausgesetzt werden können und zu unterschiedlichen Zeitpunkten andere Einflussfaktoren wirken. Weiterhin ist eine Funktionalität notwendig, die das Anlegen eigener 'Point of Interests' oder Ortschaften unterstützt, um so die situationsspezifischen Einflussfaktoren mit zu modellieren und unrelevante Ortschaften auszublenden. Durch die Nutzung interaktiver Diagnostikverfahren, die Ergebnisse an das System zurückgeben, kann dies gewährleistet und daraus automatisiert zu modellierende Punkte in einer individuellen Landkarte generiert werden. Gerade auch deshalb, weil die Zielsetzungen und Vorgehensweise einer Karriereberatung vom Einzelfall abhängen und der Karriereberater seine individuellen Inhaltsschwerpunkte noch mit einbringen kann.

Ebenfalls bedarf es einer Funktionalität, die die Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren im Einzelfall visuell darstellen lässt. Die Stärke und Relevanz der Ursache-Wirkungs-Beziehung könnte durch starke bzw. schwache Verbindungslinien oder der Hervorhebung relevanter Ortschaften ausgedrückt werden. Für mehr Klarheit und den Aufbau eines nötigen Hintergrundwissens über den Sinn und die Inhalte der einzelnen Gebiete und Orte auf der Landkarte bedarf es einer ergänzenden Erläuterung und Verweisen auf Vertiefungsquellen. Zudem könnten durch die Integration psychometrischer Testverfahren und externer Datenquellen automatisch relevante Punkte generiert werden, die Aussagen über Interessen, Kompetenzen, Anforderungen eines Berufs oder passende Berufsbilder liefern.

Da in der Regel ein Coach oder Personalentwickler das Instrumentarium für unterschiedliche Personen nutzt, müsste die Speicherung und Historisierung der personenbezogenen Karte für einzelne Beratungssitzungen möglich sein. Im Sinne eines 'Log-Buchs' könnte dann der 'Reiseverlauf' mit relevanten Informationen über identifizierte Maßnahmen zu bestimmten Lebensphasen oder Karrierestationen abgespeichert werden. Eine solche interaktive Unterstützung bei der Navigation über die Karte verbessert, abhängig vom jeweiligen Standort, die Möglichkeiten der Reflexion.

Kapitel 8

„Die Fähigkeit des Erstaunens über den Gang der Welt ist Voraussetzung der Möglichkeit des Fragens nach ihrem Sinn“ (Max Weber, 1920).
„Handle stets so, dass du die Zahl der Möglichkeiten vergrößerst“
(Heinz von Foerster, 1988).

8 Reflexion und Ausblick

Zur Vermeidung von Redundanz werden nicht nochmals die zentralen Ergebnisse der Arbeit rekapituliert, da dies bereits in Kapitel 3.3 (Desiderata der bestehenden Karrieretheorien), Kapitel 4.6 (Zwischenfazit über Karriere aus systemischer Perspektive), Kapitel 5.8 (Spezifische Sichtweise auf die CIO-Karriere) und in Kapitel 7.6 mit der Konstruktion einer karrierespezifischen Landkarte bewerkstelligt wurde. Vielmehr wird hier – typisch für die systemisch-konstruktivistische Perspektive – versucht, den eigenen blinden Fleck in der Betrachtungsweise auf die CIO-Karriere ansatzweise in einer retrospektiven Betrachtung aufzuzeigen, um andere Forscher der Wirtschaftsinformatik zu pertubieren. Die offensichtliche Zielsetzung ist, das Potenzial interessanter Forschungsergebnisse anderer Disziplinen für die eigene Forschungspraxis verfügbar zu machen. Ein Vorgehen, welches wir in anderer Form auch in ADELSBERGER/BAURSCHMID/DRECHSLER (2010a) über aktuelle Themen des IT-Managements weiter verfolgt haben.

Gleichfalls gilt für diese Arbeit, nicht ungeteilt Begeisterung und Zustimmung für den gewählten Ansatz zu wecken, sondern zum Nachdenken und zu stetiger Reflexion anzuregen. Vielleicht auch, „durch eine neuartige Herangehensweise an eine Thematik einen bisher noch unberücksichtigten Schlüssel zur Lösung bestimmter Probleme an die Hand zu geben“ (ebd., 307). Oder systemisch ausgedrückt: ein kontingentes Vorgehen ermöglicht die Findung emergenter Lösungen. Relevant ist dies, weil die Diskussion um die Forschungsgegenstände und -methoden der Wirtschaftsinformatik eine stärkere Orientierung an wissenschaftstheoretischen Fundamenten fordert (ebd., 7). Zudem können die Ergebnisse dieser Arbeit als Grundlage für den Entwurf eines Prototypen oder eine konkrete Implementierung dienen (ebd., 7) und den interdisziplinären Charakter der Wirtschaftsinformatik vorantreiben.

8.1 Selbstreflexion über den Verlauf und die Ergebnisse der Promotion

Bezugnehmend auf das Zitat von KANITSCHIEDER (1993, 1) in der Einleitung können in einer solchen Arbeit nicht alle Fragen beantwortet werden, aber es wurde aufgezeigt, wie sich die Wege mit dem Warum, Woher und Wohin innerhalb einer CIO-Karriere identifizieren und daraus individuelle Schlussfolgerungen ziehen lassen. Individualität, Subjektivität und Werteerfahrung sollten durch den Reflexionsansatz der Coaching-Landkarte in den Vordergrund gerückt werden, ohne dabei ein eignungsdiagnostisches Instrumentarium zur Analyse von Verhaltens-, Denk- und Handlungsmustern, Kompetenzen oder Potentialen von CIO zu entwickeln.

Diese Arbeit setzt, anlehnend an den Planungs- und Implementierungs- versus Test- und Learn-Ansatz von IBARRA (2003), an einem anderen Punkt des Selbstverständnisses der Karrieresteuerung an, als es z. B. RAPPE-GIESECKE (2008, 316-318) sieht. Für RAPPE-GIESECKE stellt IBARRA'S Vorgehen einen „unkonventionellen und provokanten Beitrag zur Profilentwicklung“ (ebd., 316) dar, der aber Klienten in Übergangszeiten helfen kann durchzuhalten. „Das gilt besonders für sehr reflexiv veranlagte oder ausgebildete Menschen. Andere, die schnell umsetzen, kann man dann eher zum Zurücktreten und Reflektieren ermuntern“ (ebd., 318).

RAPPE-GIESECKE (ebd., 169) schlussfolgert, dass alle Konzepte von Karriereberatung Antworten auf die Frage, „was die Karriere eines Menschen steuert“, liefern müssen. Je nach Untersuchungs- und Betrachtungsperspektive werden die Ursachen tendenziell von einigen Forschern stärker beim Individuum mit seinen Werten, Zielsetzungen oder seiner Persönlichkeit gesehen. Eine andere Sichtweise steht dem Zusammenwirken von Individuum und Umwelt gegenüber.

Die hier eingenummene Argumentation orientiert sich an dem Möglichkeitssinn, dem Kontrollbewusstsein und der Wahrnehmung, insbesondere der Selbstwahrnehmung und möglicher Verzerrungen der Wirklichkeit, aber auch an der Fremdbeobachtung des CIO durch seine Umwelt. Eine notwendige Sichtweise, die sich aufgrund der Unkenntnis über die Funktionsweise sozialer Systeme mit dem Glauben an heroische Steuerungsfähigkeiten, den teilweise fehlenden Rückgriff auf Coaches, dem Ruf nach dem CIO 2.0, der Diskussion um mehr Geschäftsorientierung sowie die Probleme im Sprachgebrauch zwischen IT und Fachbereich in Theorie und Praxis, immer wieder feststellen lässt. Letztendlich sind dies Faktoren, die Einfluss auf den individuellen Karriereverlauf nehmen können und die möglichen Grenzen bestimmen.

Im Sinne der Kontingenz hätte der Prozess der Dissertation anders verlaufen, der Inhalt der Landkarte anders visualisiert werden oder z. B. auch ein Karriere-Globus herauskommen können. Auf jeden Fall sind Denk- bzw. Handlungsweisen und mentale Landkarten kontingent, es bedarf eben der richtigen Irritation zur richtigen Zeit.

Bezogen auf die Reise-Metapher konstatierte schon Otto Neurath (1882-1945): „Wie Schiffer sind wir, die ihr Schiff auf offener See umbauen müssen, ohne es jemals in einem Dock zerlegen und aus besten Bestandteilen neu errichten zu können“.

Dieses Verständnisses sollten sich Theoretiker und Praktiker stets bewusst bleiben, denn private und berufliche Erfolge in der Vergangenheit stellen nicht immer einen Garant für die Zukunft dar. Karriereplateaus und Scheitern sind dann keine Optionen mehr, sondern deren Überwindung wird zur Notwendigkeit für individuelle Kompetenzentwicklung und das häufig ohne lange Pausen zwischen den Stationen.

8.2 Allgemeine Schlussfolgerungen für den CIO

Um sich nicht in den ansonsten gängigen Empfehlungen und zeitgeisttypischen Rezepten für IT-Führungskräfte der 'Mainstream-Literatur' über mögliche Positionierungsstrategien, Aufgaben- bzw. Rollenbeschreibungen und den vollzogenen Berufsbildwandel wiederzufinden, fallen die Schlussfolgerungen für den CIO recht knapp aus. Festhalten lässt sich, dass die Bewältigung einer erfolgreichen Karriere als ein komplexes Unterfangen mit vielfältigen Spannungsfeldern bezeichnet werden kann. Ferner lässt die Eingebundenheit in das Tagesgeschäft der Person für die regelmäßige Reflexion teilweise wenig Zeit und Situationszwänge begrenzen den Handlungsspielraum. Aufgrund der Rolle des CIO werden von dem Stelleninhaber in der Praxis eher Entscheidungen, Kommunikation, Lenkungsfähigkeit oder anders gesagt, heroisches Handeln als das Abhalten von 'Reflexionssitzungen' erwartet.

Was aber neben der Auseinandersetzung mit CIO-bezogenen Themen nicht unberücksichtigt bleiben sollte, sind erkenntnistheoretische Erörterungen, obwohl sie scheinbar aus der Mode gekommen sind (WINTER 1999). Wobei es dabei weniger um eine allgemeine Theoretisierung als vielmehr um eine Schärfung der wahrnehmenden Sinne und eine regelmäßige Infragestellung der eigenen habituellen Denk- und Verhaltensweisen geht. Anders als die verbreitete 'Simplifizierung' geht es um eine 'Verkomplizierung' zur Findung besserer Lösungsoptionen (z. B. BEYES 2003, 267).

Dass so etwas immer nur sehr begrenzt alleine geht, stellt SPRENGER (2009) heraus. Die Kontrolle der eigenen Lebensumstände ist ein psychologisches Basisbedürfnis und der Mensch möchte Autor seiner eigenen Lebensgeschichte sein (ebd., 13). Für viele Menschen ist es ungeheuer attraktiv, sich unter den Schirm eines Erklärungssystems zu begeben, das mit letzten Gewissheiten und absoluten Wahrheiten arbeitet (ebd., 31). In dieser Welt des Positivismus und der Objektivität mit berechenbarer Klarheit kann eindeutig gesagt werden, was wahr und was falsch ist. Ein Gutteil unseres westlichen, technikbasierten Zivilisationsmodells beruht genau auf dieser Klar- und Exaktheit (ebd., 160). Erst das Kennenlernen anderer Kulturen und Sichtweisen macht die Relativität der eigenen Selbstverständlichkeit erfahrbar und führt zu teilweise dramatischen Konsequenzen für das eigene Selbstbild in Folge von Identitätserschütterungen (ebd., 49). So kann das hohe Tempo innerhalb einer Karriere zu Überforderungssymptomen führen, da der Einzelne gezwungen ist, sich mehrfach innerhalb seiner Lebensspanne komplett umzustellen (ebd., 54).

Der Konstruktivismus steht für die Erkenntnis, dass der Beobachter eines Systems immer Teil dieses Systems ist und seine Wahrnehmung davon abhängig ist – eine unabhängige oder objektive Betrachtungsweise gibt es nicht. Jeder Beobachter konstruiert seine Wahrnehmung abhängig von seinen Vorerfahrungen, seinem Platz im System, seinen Interessen usw. (ebd., 163). Menschliche Wahrnehmung ist niemals objektiv, sondern immer geprägt durch die Vorstellungen des Wahrnehmungsapparates – und dieser ist uns in der Regel selbst nicht bewusst (ebd., 171).

Hilfreich kann dann ein akzeptierter Sparringspartner sein. Eine Voraussetzung stellt für RAPPE-GIESECKE (2008, 157-163) die Passung im Klienten-Berater-System dar. Der Berater muss die für die Profession typischen Themen, Aufgaben, Funktionen, Methoden und Qualifikationsprofile im Aufgabenbereich des CIO kennen und darüber hinaus Methodenwissen der Karriereberatung haben.

Um es nochmals unmissverständlich auszudrücken, im Rahmen dieser Arbeit sollte es nicht die Empfehlung sein, die eigene Karriere ohne eine Zielsetzung oder ohne eine gewisse Planung voranzutreiben. Dennoch sollte man sich von den unvermeidlichen Unwegsamkeiten bewusst sein und sich eine Flexibilität wahren, Abweichungen zu tolerieren und seine Beobachtungsfähigkeit so zu entwickeln, dass der Möglichkeitssinn zur Findung unerwarteter bzw. ungeplanter Wege gefördert wird.

8.3 Ansatzpunkte für zukünftige Forschungsvorhaben über CIO-Karrieren

Aus theoretischer und praktischer Sicht stellen sich mindestens zwei Herausforderungen, die Potenzial für weitere Forschungsvorhaben bieten können.

In der Einleitung wurde bereits darauf hingewiesen, dass der systemische Ansatz nicht eine Technik, sondern ein epistemologisches Paradigma ist. Dessen Aneignung ist nicht einfach, da es sich um eine Haltung und nicht etwa um ein kognitiv erlernbares Know-how handelt (KÖNIGSWIESER/HILLEBRAND 2007, 7). Da aber, wie in Kapitel 2.3 (Entdeckungszusammenhang) beschrieben, sich ein positivistisches Weltbild als fragwürdig herausgestellt hat, systemisches Denken, Unsicherheitstoleranz, Kontingenzbewusstsein und Risikofreude als wichtige Kompetenzen für das Arbeitsleben im 21. Jahrhundert identifiziert wurden, ist zu beantworten, wie eine Haltungsveränderung in der individuellen Umwelt herbeigeführt werden kann. Denn, wenn zwar der Einzelne, aber „die anderen drumrum nicht systemisch denken“¹³⁸ werden im Kontext viele Möglichkeiten erst gar nicht zugelassen. Eine an systemisch-konstruktivistischen Prinzipien orientierte Kommunikation und Handlung würde dann nicht zu einer sinnvollen Anschlusshandlung führen. Bezogen auf Fragen über Karrieren, wäre z. B. zu klären, wie Vorgesetzte statt „Schulduweisungen an einem Sündenbock“ (BACKHAUSEN 2009, 46) zu einem Nachdenken über „die komplexen zirkulären Verhältnisse einer Systemstruktur und das Spannungsverhältnis von Person und Organisation“ (ebd.) zu bewegen sind. Solch restriktive Paradigmen und Weltbilder existieren in der Arbeitswelt genau so wie in den Forschungsdisziplinen und es bedarf einer Anomalie, die zu neuen Einsichten und Problemlösungen führt.

Gleichfalls stellen sich Fragen, wie sich die Komplexität der Theorie des systemisch-konstruktivistischen Denkens für Führungskräfte so reduzieren und im Rahmen von Karriereentwicklungsprogrammen handhabbar und praxistauglich vermittelbar machen lassen. Nicht einfach zu bewerkstelligen ist dabei, dass eine Haltung immer mit persönlichen Wertvorstellungen einhergeht und dies zuerst das Erkennen einer Veränderungsnotwendigkeit voraussetzt. Deren Vermittlung stellt an die Lehrmethode und Gestaltung eines praxistauglichen Curriculums besondere Anforderungen. Dies lässt sich nicht nur durch das Lesen wissenschaftlicher Literatur oder den Austausch unter Führungskräften realisieren, sondern fängt bei den eigenen Möglichkeiten an.

¹³⁸ Eine Frage, auf die auch Prof. Dr. Gunter Dueck in seinem Email-Feedback im März 2010 zur Landkarte hingewiesen hat.

8.4 Zu guter Letzt – ein unwissenschaftlicher Epilog

Ein wiederholter Dank geht an die anonymen und menschlich sehr unterschiedlichen Interviewpartner, die sich für mehrstündige, nicht immer einfache Gespräche bereitgefunden und meistens ausführlich Auskunft gegeben haben. Deren Karrieren habe ich – soweit möglich – seit unserem Treffen weiterverfolgt. Die Unwegsamkeiten der persönlichen Lebens- und Karrierereise haben viele davon erfolgreich meistern können, einige befinden sich seit geraumer Zeit in 'Transition' oder agieren als selbstständiger Berater. Leider ist aber zwischenzeitlich auch einer der, für mich persönlich sympathischsten, Gesprächspartner nach schwerer Krankheit verstorben.

Anlehnend an BEYES (2003, zitiert Cioran 1979, 304) gilt auch für diese Arbeit: „Was über den Grad der Vollendung eines Werkes entscheidet, ist keineswegs ein Anspruch der Kunst oder der Wahrheit, es ist die Müdigkeit [...].“

Daher endet die Arbeit als verbindende Klammer mit einer Feststellung und einem Wunsch, genauso untypisch, wie sie im Prolog mit einer Warnung angefangen hat. Auch wenn in der Arbeit nicht die Einheitskarrierewege, geheimen Spielregeln oder Einflussfaktoren von erfolgreichen CIO-Karrieren identifiziert wurden, sondern sich unterm Strich die Perspektive nur ein klein wenig verändert hat und der Leser zu einer ähnlichen Schlussfolgerung wie Lew N. Graf TOLSTOI (1828-1910) kommt:

„Das Glück besteht nicht darin, dass du tun kannst, was du willst,
sondern darin, dass du immer willst, was du tust.“

Dann freue ich mich über ein Abbild Ihrer Landkarte, wenn Sie glücklich und authentisch auf dem Weg zu einer Ihrer vielen neuen Möglichkeiten unterwegs sind.

Kontakt:

Universität Duisburg-Essen

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Fachgebiet: Prof. Dr. Heimo H. Adelsberger

Universitätsstraße 9

45141 Essen

Email: michael@baurschmid.de

9 Literaturverzeichnis

Interviews mit den CIO

[CIO-DS300nnn]

CIO-{Dateiname}: CIO-Interview – Transkript findet sich in {Dateiname}.

Monografien

Abbott, Andrew (2004):

Methods of Discovery. Heuristics for the social sciences. 1st Ed., Norton, New York.

Amundson, Norman E.; Harris-Bowlsbey, JoAnn; Niles, Spencer G. (2005):

Essential Elements of Career Counseling. Process and Techniques.

1st Ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River.

Aronson, Elliot (1994):

Sozialpsychologie: menschliches Verhalten und gesellschaftlicher Einfluß.

1. Aufl., Spektrum, Heidelberg u. a.

Aronson, Elliot; Wilson, Timothy D.; Akert, Robin M. (2004):

Sozialpsychologie. 4. aktualisierte Aufl., Pearson Studium, München u. a.

Arthur, Michael B.; Inkson, Kerr; Pringle, Judith K. (1999):

The New Careers: Individual Action and Economic Change.

1st Ed., SAGE Publications, London u. a.

Aspatore Inc. (2004):

Inside the Minds: Open C-Suite Doors – Communication Keys from the Lumin Collaborative.

1st Ed., Aspatore Books, New York.

Backhausen, Wilhelm (2009):

Management 2. Ordnung: Chancen des notwendigen Wandels. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Backhausen, Wilhelm; Thommen, Jean-Paul (2006):

Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung.

3. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Backhausen, Wilhelm; Thommen, Jean-Paul (2007a):

Irrgarten des Managements: ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management 2. Ordnung.

1. Aufl., Versus, Zürich.

Baecker, Dirk (1994):

Postheroisches Management. 1. Aufl., Merve, Berlin.

Baecker, Dirk (1999):

Organisation als System. 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Baecker, Dirk (2002):

Wozu Systeme? 1. Aufl., Kulturverlag Kadmos, Berlin.

- Baecker, Dirk (2003):*
Organisation und Management. 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Baecker, Dirk (2005):*
Schlüsselwerke der Systemtheorie. 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Baruch, Yehuda (2004):*
Managing Careers-Theory and Practice. 1st Ed., Pearson Education Ltd., Harlow.
- Baschab, John; Piot, Jon (2003):*
The Executive's Guide to Information Technology. 1st Ed., John Wiley & Sons, Hoboken.
- Bateson, Gregory (2001):*
Ökologie des Geistes: Anthropologische, psychologologische, biologische und epistemologische Perspektiven. 8. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Bauman, Zygmunt (1995):*
Moderne und Ambivalenz: das Ende der Eindeutigkeit.
1. Aufl., Fischer-Taschenbuch, Frankfurt am Main.
- Baurschmid, Michael; Baurschmid, Elke (2010):*
MAPCOACH:Karriere – Landkarte der Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive. 1. Aufl., Selbstverlag unter <http://www.mapcoach.de>, Ratingen.
- Beck, Ulrich (2003):*
Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne (40 Jahre edition suhrkamp).
1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Becker, Fred G. (1994):*
Lexikon des Personalmanagements – Über 1000 Begriffe betrieblicher Personalarbeit.
2. Aufl., DTV-Beck, München.
- Beyes, Timon (2003):*
Kontingenz und Management. 1. Aufl., Kovac, Hamburg.
- Billett, Stephen (2006a):*
Work, Change and Workers. 1st Ed., Springer, Dordrecht.
- Bloemer, Vera (2005):*
Patchwork-Karriere. 1. Aufl., Walhalla Fachverlag, Regensburg u. a.
- Böhm, Stephan (2008):*
Organisationale Identifikation als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung.
Eine wissenschaftliche Analyse mit Ansatzpunkten für das Management.
1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006):*
Theoretisch bin ich frei! Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie.
1. Aufl., edition sigma, Berlin.
- Bohnsack, Ralf (2008):*
Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden.
7. durchgesehene und aktualisierte Aufl., Budrich, Opladen u. a.
- Bolles, Richard Nelson (2009):*
Durchstarten zum Traumjob. Das ultimative Handbuch für Ein-, Um- und Aufsteiger.
9. Aufl., Campus, Frankfurt am Main u. a.
- Bopp, Mary Ann; Bing, Diana A.; Forte-Trammel, Sheila (2010):*
Lessons and Approaches from IBM. 1st Ed., Pearson Education, Boston.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2003):*
Forschungsmethoden und Evaluation: für Human und Sozialwissenschaftler.
3. überarbeitete Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Brenner, Walter; Witte, Christoph (2007):*
Erfolgsrezepte für CIOs-Was gute Informationsmanager ausmacht.
1. Aufl., Carl Hanser, München u. a.

- Broadbent, Marianne; Kitzis, Ellen S. (2005):*
The New CIO Leader – Setting the Agenda and Delivering Results.
1st Ed., Harvard Business School Press, Boston.
- Burrell, Gibson, Morgan, Gareth (1979):*
Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life.
1st Ed., Heinemann, London.
- Carr, Nicolas G. (2004):*
Does IT Matter? Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage.
1st Ed., Harvard Business School Publishing, Boston.
- Chalmers, Alan F. (2001):*
Wege der Wissenschaft: Einführung in die Wissenschaftstheorie.
5. völlig überarb. und erw. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Checkland, Peter; Scholes, Jim (1999):*
Soft Systems Methodology in Action. 1st Ed., Wiley, Chichester.
- Ciampi, Luc (1997):*
Die emotionalen Grundlagen des Denkens. 1. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Citrin, James M.; Smith, Richard A.; Stimpel, Christine (2003):*
Das Geheimnis außergewöhnlich erfolgreicher Karrieren. Die fünf Prinzipien für den Weg an die Spitze. Campus, Frankfurt am Main u. a.
- Clarke, Steve (2007):*
Information Systems Strategic Management: An Integrated Approach.
2nd Ed., Routledge, New York.
- Comelli, Gerhard; Rosenstiel, Lutz von (1995):*
Führung durch Motivation. 1. Aufl., Beck, München.
- Cougar, J. D.; Zawicki, R. W. (1980):*
Motivation and Management of Computer Personnel. 1st Ed., Wiley, New York.
- Crainer, Stuart; Dearlove, Des (2006):*
Der Atlas des Managements. Navigationshilfen für die Reise durch die Business-Welt.
Redline Wirtschaft, Frankfurt am Main.
- Crozier, Michael; Friedberg, Erhard (1979):*
Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns. Athenäum, Königstein.
- Currie, Wendy (1995):*
Management Strategy for IT – An International Perspective. 1st Ed., Pitman Publishing, London.
- Diel, Martina (2008):*
Das IT-Karrierehandbuch: Gezielte Jobsuche, erfolgreich bewerben.
1. Aufl., O'Reilly, Beijing u. a.
- Dörner, Dietrich (2004):*
Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen.
2. Aufl., Rowohlt Taschenbuch, Reinbek.
- Dueck, Gunter (2009):*
Direkt-Karriere – Der einfachste Weg nach ganz oben. 1. Aufl., Eichborn, Frankfurt am Main.
- Dychtwald, Ken; Erickson, Tamara J.; Morison, Robert (2006):*
Workforce crisis – how to beat the coming shortage of skills and talent.
1st Ed., Harvard Business School Press, Boston.
- Earl, Michael (1989):*
Management Strategies for Information Technology. 1st Ed., Prentice Hall, New York u. a.
- Ebert, Wolfgang (2001):*
Systemtheorien in der Supervision. Leske+Budrich, Opladen.
- Eckardstein, Dudo v.; Elsik, Wolfgang; Nachbagauer, Andreas (1997):*
Formen und Effekte von Karriereplateaus. Eine theoretische und empirische Analyse.
1. Aufl., Hampp, München u. a.

- Ellebracht, Heiner; Lenz, Gerhard; Osterhold, Giesela; Schäfer, Helmut (2004):*
Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxisbuch für Berater und Führungskräfte. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Erpenbeck, John; Heyse, Volker (1999):*
Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. 1. Aufl., Waxmann, Münster u. a.
- Ertelt, Bernd J.; Schulz, William E. (1997):*
Beratung in Bildung und Beruf. Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch.
2. Aufl., Rosenberger, Leonberg.
- Finkelstein, Sydney (2003):*
Why Smart Executives Fail and What You Can Learn from Their Mistakes.
1st Ed., Portfolio, New York u. a.
- Fleck, Ludwik (1980):*
Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache. Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv. 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Foegen, Malte; Solbach, Mareike; Raak, Claudia (2008):*
Der Weg zur professionellen IT. 1. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Foerster, Heinz von; Pörksen, Bernhard (2006):*
Wahrheit ist die Erfindung des Lügners – Gespräche für Skeptiker.
7. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Francois, Charles (1997):*
International encyclopedia of systems and cybernetics. 1. Aufl., Saur, München.
- Friedli, Vera (2002):*
Die betriebliche Karriereplanung – konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien.
1. Aufl., Haupt, Bern u. a.
- Friedman, Thomas L. (2006):*
Die Welt ist flach: eine kurze Geschichte des 21. Jahrhunderts.
1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Gebauer, Annette (2007):*
Einführung von Corporate Universities – Rekonstruktion der Entwicklungsverläufe in Deutschland. 1. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Gergen, Kenneth J. (2002):*
Eine Hinführung zum sozialen Konstruktivismus. 1. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart.
- Gillen, Julia (2006):*
Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance. Eine Konzeption zur Förderung beruflicher Handlungskompetenz. 1. Aufl., Bertelsmann, Bielefeld.
- Graupner, Hans-Bernd (2001):*
Karriere: einsteigen, aufsteigen, umsteigen. 1. Aufl., Haufe, Freiburg im Breisgau.
- Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A.; Godshalk, Veronica M. (2000):*
Career Management. 3rd Ed., South-Western, Mason.
- Groth, Torsten (1999):*
Wie systemtheoretisch ist "Systemische Organisationsberatung"? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie.
2. überarb. Aufl., LIT, Münster u. a.
- Goffman, Erving (1959):*
Presentation of the self in everyday life. 1st Ed., Anchor, Garden City u. a.
- Gottschalk, Petter (2007):*
CIO and Corporate Strategic Management: Changing Role of CIO to CEO.
1st Ed., Idea Group Publishing, Hershey u. a.

- Gysbers, Norman C.; Heppner, Mary J.; Johnston, Joseph A. (2009):*
Career Counseling: Contexts, Processes, and Techniques.
3rd Ed., American Counseling Association, Alexandria.
- Haken, Hermann; Schiepek, Günter (2006):*
Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten.
1. Aufl., Hogrefe, Göttingen u. a.
- Hall, Douglas T. (1996):*
The career is dead – long live the career: a relational approach to careers.
1st Ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Hall, Douglas T. (2002):*
Careers In and Out of Organizations. 1st Ed., SAGE Publications, London u. a.
- Hamel, Gary (2007):*
The future of management. 1st Ed., Harvard Business School Press, Boston.
- Hamilton, Patrick (2007):*
Dynaxity: Management von Dynamik und Komplexität im Softwarebau.
1. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Hamilton, Patrick (2008):*
Wege aus der Softwarekrise. Verbesserungen bei der Softwareentwicklung.
1. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Hannover, Bettina (1997):*
Das dynamische Selbst. Die Kontextabhängigkeit selbstbezogenen Wissens.
1. Aufl., Huber, Bern.
- Harmon, Katharine (2004):*
You are here – Personal Geographies and Other Maps of the Imagination.
1. Aufl., Princeton Architectural Press, New York.
- Hartmann, Michael (2004):*
Elitesozilogie. Eine Einführung. 1. Aufl., Campus, Frankfurt am Main.
- Heinrich, Lutz J.; Lehner, Franz (2005):*
Informationsmanagement – Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur.
8. Aufl., Oldenbourg, München.
- Heinrich, Lutz J. (1999):*
Informationsmanagement. 6. Aufl., Oldenbourg, München u. a.
- Heinrich, Lutz J.; Heinzl, Achim; Roithmayr, Friedrich (2004):*
Wirtschaftsinformatik-Lexikon. 7. Aufl., Oldenbourg, München u. a.
- Hernes, Tor (2008):*
Understanding Organization as Process – Theory for a Tagled World.
1st Ed, Routledge, London u. a.
- Hofmann, Eberhardt (2006):*
Wege zur beruflichen Zufriedenheit. Die richtigen Entscheidungen treffen.
1. Aufl., Hans Huber, Bern.
- Hohner, Hans-Uwe (2006):*
Laufbahnberatung – Wege zur erfolgreichen Berufs- und Lebensentscheidung.
1. Aufl., Hans Huber, Bern.
- Holtschke, Bernhard; Heiner, Hauke; Hummel, Thomas (2009):*
Quo vadis CIO? 1. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Holtz, Karl Ludwig (2008):*
Einführung in die systemische Pädagogik. 1. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Hood, Albert B.; Johnson, Richard W. (2006):*
Assessment in Counseling: A Guide to the Use of Psychological Assessment Procedures.
4th Ed., American Counseling Association, Alexandria.

- Huschke-Rhein, Rolf (2003):*
Einführung in die systemische und konstruktivistische Pädagogik. Beratung – Systemanalyse – Selbstorganisation. 2. Aufl., Beltz, Weinheim u. a.
- Ibarra, Herminia (2003):*
Working identity – unconventional strategies for reinventing your career.
1st Ed., Harvard Business School Publishing, Boston.
- Inkson, Kerr (2007):*
Understanding Careers. The Metaphors of Working Lives.
1st Ed., SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Jackson, Michael C. (2000):*
Systems Approaches to Management. 1st Ed., Kluwer Academic, New York u. a.
- Jacque, Roy (1996):*
Manufacturing the Employee. Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries.
1st Ed., SAGE Publications, London u. a.
- Jensen, Stefan (1999):*
Erkenntnis – Konstruktivismus – Systemtheorie: Einführung in die Philosophie der konstruktivistischen Wissenschaft. Westdeutscher, Opladen u. a.
- Kanitscheider, Bernulf (1993):*
Von der mechanischen Welt zum kreativen Universum: zu einem neuen philosophischen Verständnis der Natur. 1. Aufl., Wiss. Buchgesellschaft, Darmstadt.
- Kaufmann, Felix (1999):*
Methodenlehre der Sozialwissenschaften. 1. Aufl., Springer, Wien u. a.
- Kawalek, John Paul (2008):*
Rethinking Information Systems in Organizations. Integrating Organizational Problem Solving.
1st Ed., Routledge, New York u. a.
- Kelm, Philip; Heinzl, Armin (2003):*
Der Chief Information Officer im Vorstand von Unternehmen des deutschsprachigen Raumes: Eine explorative Untersuchung der Einflussfaktoren. Arbeitsbericht 1. Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik I, Universität Mannheim.
- Kern, Uwe; Störrle, Patricia (2004):*
Kündigung: Karrierekick statt Karriereknick – So gelingt der Neustart für Führungskräfte.
1. Aufl., Linde, Wien.
- Khapova, Svetlana N. (2006):*
Careers in the Knowledge Economy and Web-based Career Support.
1st Ed., PrintPartners Ipskamp, Enschede.
- Kidd, Jennifer M. (2006):*
Understanding Career Counselling. Theory, Research and Practice.
1st Ed., SAGE Publications, London u. a.
- Kieser, Alfred (2005):*
Wissenschaft und Beratung. 2. Aufl., Universitätsverlag Winter, Heidelberg.
- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2007):*
Organisation. 5. überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Klare, Jean; Swaaij, Louise van (2000):*
The Atlas of Experience. 1st Ed., Bloomsbury, London.
- Knorr-Cetina, Karin (2002):*
Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Naturwissenschaft.
2. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Knowdell, Richard L (1996):*
Building a Career Development Program. Nine Steps for Effective Implementation.
1st Ed., Davies-Black Publishing, Palo Alto.

- König, Martin A. (2000):*
Kritischer Realismus und Systemtheorie: die moderne Begründung des realistischen Weltbildes und dessen systemtheoretische Voraussetzungen. 1. Aufl., Books on Demand, Norderstedt.
- Königswieser, Roswita; Exner, Alexander (2008):*
Systemische Intervention: Architekturen und Design für Berater und Veränderungsmanager. 9. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Königswieser, Roswita; Hillebrand, Martin (2007):*
Einführung in die systemische Organisationsberatung. 3. überarbeitete Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Krcmar, Helmut (2005):*
Informationsmanagement. 4. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Kriz, Jürgen (1998):*
Chaos, Angst und Ordnung: wie wir unsere Lebenswelt gestalten. 1. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Kriz, Willy Christian (2000):*
Lernziel: Systemkompetenz: Planspiele als Trainingsmethode. 1. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Krönung, Hans-Dieter (2007):*
Die Management-Illusion. Warum Erfolg nicht kopierbar ist und was Manager daraus lernen sollten. 1. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kuhn, Thomas S. (1978):*
Die Entstehung des Neuen. Studien zur Struktur der Wissenschaftsgeschichte. 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Kuhn, Thomas S. (1976):*
Die Struktur wissenschaftlicher Revolution. 2. revidierte Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Kunz, Gunnar C. (2005):*
Fachkarriere oder Führungsposition-So stellen Sie die Weichen richtig. 1. Aufl., Campus, Frankfurt am Main u. a.
- Kühl, Stefan (2002):*
Sisyphos im Management – Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. 1. Aufl., Wiley-VCH, Weinheim.
- Kühl, Stefan (2008):*
Coaching und Supervision – Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. 1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Lakoff, George; Johnson, Mark (2008):*
Leben in Metaphern – Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern. 6. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Landau, David (2007):*
Unternehmenskultur und Organisationsberatung – Über den Umgang mit Werten in Veränderungsprozessen. 2. korrigierte Auflage, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Lang-von Wins, Thomas; Triebel, Claas (2006):*
Kompetenzorientierte Laufbahnberatung. 1. Aufl., Springer Medizin, Heidelberg.
- Lauth, Bernhard; Sareiter, Jamel (2002):*
Wissenschaftliche Erkenntnis – Eine ideengeschichtliche Einführung in die Wissenschaftstheorie. 1. Aufl., mentis, Paderborn.
- Limberger, Yasmine (2010):*
IT Survival Guide. Karriere und Alltagsratgeber für Einsteiger und Professionals in der IT-Branche. 1. Aufl. entwickler.press, Frankfurt am Main.
- Luftman, Jerry N. (2004):*
Managing IT resource. 1st Ed., Pearson Education, Upper Saddle River.

- Luhmann, Niklas (1987):*
Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (2000):*
Organisation und Entscheidung. 1. Aufl., Westdeutscher, Opladen u. a.
- Luhmann, Niklas (2005):*
Soziologische Aufklärung 5 – konstruktivistische Perspektiven.
3. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas (2006):*
Einführung in die Systemtheorie. 3. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Maier, Wilhelm (1998):*
Systemisches Personalmanagement – Möglichkeiten und Grenzen.
1. Aufl., Rainer Hampp, München u. a.
- Mainiero, Lisa A.; Sullivan, Sherry E. (2006):*
The Opt-Out Revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers.
1st Ed., Davies-Black Publishing, Mountain View.
- Malik, Fredmund (1993):*
Systemisches Managements, Evolution, Selbstorganisation – Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. 1. Aufl., Haupt, Bern u. a.
- Malik, Fredmund (2006):*
Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. 9. Aufl., Haupt, Bern u. a.
- Malone, Thomas W. (2004):*
The future of work: how the new order of business will shape your organization, your management style and your life. 1st Ed., Harvard Business School Publishing, Boston.
- March, James G.; Simon, Herbert A. (1958):*
Organizations. 1st Ed., Wiley, New York.
- Masak, Dieter (2006):*
IT-Alignment. IT-Architektur und Organisation. 1. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (1990):*
Der Baum der Erkenntnis: die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens.
7. Aufl., Goldmann, München.
- Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael; Steyrer, Johannes (2005):*
Macht?Erfolg?Reich?Glücklich? 1. Aufl., Linde, Wien.
- Mell, Heiko (2005):*
Spielregeln für Beruf und Karriere. Erfolg für Mitarbeiter und Führungskräfte.
3. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Midgley, Gerald (2000):*
Systemic Intervention: Philosophy, Methodology, and Practice. Kluwer Academic, New York u. a.
- Minevich, Mark D. (2004):*
The CTO Handbook. The Indispensable Technology Leadership Ressource.
1st Ed., Aspatore, Boston.
- Mingers, John (2006):*
Realising Systems Thinking – Knowledge and Action in Management Science.
1st Ed., Springer, New York.
- Mitchell, Sandra (2008):*
Komplexitäten. Warum wir erst anfangen, die Welt zu verstehen.
1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Mörth, Martina; Söller, Imke (2005):*
Handbuch für die Berufs- und Laufbahnberatung. 1. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Morgan, Gareth (2006):*
Bilder der Organisation. 4. Aufl., Klett-Cotta, Stuttgart.

- Mutius, Bernhard von (2003):*
Die andere Intelligenz. Wie wir morgen denken werden. 2. Aufl., Klett-Cotta, Stuttgart.
- Mutius, Bernhard von (2007):*
Kopf oder Zahl: Gewinnen oder verspielen wir unsere Zukunft? 1. Aufl., Klett-Cotta, Stuttgart.
- Nadler, Gerald; Chandon, William J. (2004):*
Smart Questions: Learn to Ask the Right Questions for Powerful Results.
1st Ed., Jossey Bass, San Francisco.
- Neuberger, Oswald (2002):*
Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung.
6. neu bearbeitete Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Niehaves, Björn (2006):*
The Reflective Designer – Designing IT-Consulting Processes. 1. Aufl., ERCIS, Münster.
- Niemeier, Norbert (2000):*
Organisationaler Wandel aus Sicht der Synergetik.
1. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Niles, Spencer G.; Harris-Bowlsbey, JoAnn (2005):*
Career Development Interventions in the 21st Century.
2nd Ed., Pearson Education Inc., Upper Saddle River.
- Ninck, Andreas; Bürki, Leo; Hungerbühler, Roland; Mühlemann, Heinrich (2004):*
Systemik: Vernetztes Denken in komplexen Situationen. 4. Aufl., Industrielle Organisation, Zürich.
- Opp, Bernd; Renger, Gerald; Simon, Dietmar; Sutrich, Othmar (2005):*
Reiseführer durch einen scheinbar vertrauten Kontinent. Band 1: Entscheiden als Prozess gestalten. Selbstverlag, Otobrunn.
- Ortmann, Günther (2008):*
Organisation und Welterschließung – Dekonstruktionen.
2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Ortmann, Günther (2009):*
Management in der Hypermoderne – Kontingenz und Entscheidung.
1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Ottmanns, Torsten; Diekmann, Christiane; Böhm, Vera (2008):*
Eliten-Marketing. Wie Sie Entscheider erreichen. 1. Aufl., Campus, Frankfurt am Main u. a.
- Patton, Wendy; McMahon, Mary (2006a):*
Career Development and Systems Theory – Connecting Theory and Practice.
2nd Ed., Sense Publishers, Rotterdam.
- Peine, Alexander (2006):*
Innovation und Paradigma – Epistemische Stile in Innovationsprozessen.
1. Aufl., transcript, Bielefeld.
- Pietsch, Thomas; Martiny, Lutz; Klotz, Michael (1998):*
Strategisches Informationsmanagement: Bedeutung und organisatorische Umsetzung.
3. vollständig überarbeitete Aufl., Erich Schmidt, Berlin.
- Pink, Daniel H. (2005):*
A whole new mind: moving from the Information Age to the Conceptual Age.
1st Ed., Riverhead Books, New York.
- Poser, Hans (2001):*
Wissenschaftstheorie – Eine philosophische Einführung. 1. Aufl., Reclam, Stuttgart.
- Probst, Gilbert J. B. (1992):*
Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente und Entwicklungsperspektiven. 1. Aufl., Moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- Pruckner, Maria (2005):*
Die Komplexitätsfalle – Wie sich Komplexität auf den Menschen auswirkt: Vom Informationsmangel bis zum Zusammenbruch. 1. Aufl., Books on Demand GmbH, Norderstedt.

- Rappe-Giesecke, Kornelia (2008):*
Triadische Karriereberatung: die Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbstständigen. 1. Aufl., EHP, Bergisch-Gladbach.
- Reardon, Robert C.; Lenz, Janet G.; Sampson, James P.; Peterson, Gary W. (2006):*
Career Development and Planning-A Comprehensive Approach. 2nd Ed., Thomson, Mason.
- Reich, Kersten (2005):*
Systemisch-konstruktivistische Pädagogik. Einführung in die Grundlagen einer interaktionistisch-konstruktivistischen Pädagogik. 5. Aufl., Beltz, Weinheim u. a.
- Remenyi, Dan; Williams, Brian; Money, Arthur; Swartz, Ethné (1998):*
Doing Research in Business and Management – An Introduction to Process and Method. 1st Ed., SAGE Publications, London u. a.
- Röpke, Jochen (1977):*
Die Strategie der Innovation: Eine systemtheoretische Untersuchung der Interaktion von Individuum, Organisation und Markt im Neuerungsprozess. 1. Aufl., Mohr, Tübingen.
- Rosenstiel, Lutz von; Lang-von Wins, Thomas; Sigl, Eduard (1997):*
Perspektiven der Karriere. 1. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Roth, Gerhard (2003):*
Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. 1. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Rousseau, Denise M. (1995):*
Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. 1st Ed., SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Rüegg-Sturm, Johannes (2001):*
Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. 1. Aufl., Westdeutscher, Wiesbaden.
- Rüter, Andreas; Schröder, Jürgen; Göldner, Axel (2006):*
IT-Governance in der Praxis. 1. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Rust, Holger (2005):*
Das Elite-Missverständnis: Warum die Besten nicht immer die Richtigen sind. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Ryschka, Jurij (2007):*
Veränderungen in der Firma – und was wird aus mir? 1. Aufl., Wiley-VCH, Weinheim.
- Sackmann, Sonja (2002):*
Unternehmenskultur: Analysieren – Entwickeln – Verändern. 1. Aufl., Luchterhand, Neuwied u. a.
- Scharmer, C. Otto (2008):*
Theory U: Leading from the Future as it Emerges. 1. Aufl., Meine, Leipzig.
- Schein, Edgar H. (2006):*
Facilitator's Guide, Self-Assessment, Participant Workbook – Career Anchors. 3rd Ed., Pfeiffer, San Francisco.
- Schlippe, Artist von; Schweitzer, Jochen (2007):*
Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 10. Aufl., Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Schön, Donald A. (1983):*
The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. 1st Ed., Basic Books, New York.
- Schön, Donald A. (1990):*
Educating the Reflective Practitioner. Toward a New Design for Teaching and Learning. 1st Ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Scholz, Christian (2003):*
Spieler ohne Stammplatzgarantie – Darwiportunismus in der neuen Arbeitswelt. 1. Aufl., Wiley-VCH, Weinheim.

- Schreyögg, Georg (1999):*
Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Schülein, Johan August (2002):*
Autopoietische Realität und konnative Theorie. Über Balanceprobleme sozialwissenschaftlichen Erkennens 1. Aufl., Velbrück Wissenschaftsverlag, Weilerswist.
- Schülein, Johan August; Reitze, Simon (2002):*
Wissenschaftstheorie für Einsteiger. 1. Aufl., WUV, Wien.
- Schulte-Florian, Gabriele (1999):*
Determinanten der Karriere: eine theoretische Analyse unter Berücksichtigung geschlechterspezifischer Besonderheiten. 1. Aufl., Hampp, München u. a.
- Senge, Peter; Scharmer, C. Otto; Jaworski, Joseph; Flowers, Betty S. (2005):*
Presence: Human Purpose and the Field of the Future.
1st Ed., Currency/Random House, New York u. a.
- Sennett, Richard (1998):*
Der flexible Mensch-Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin Verlag, Berlin.
- Sharf, Richard S. (2002):*
Applying Career Development Theory to Counseling. 3rd Ed., Brooks/Cole, Pacific Grove.
- Simon, Fritz B. (1993):*
Unterschiede, die Unterschiede machen. 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Simon, Fritz B. (2005):*
„Radikale“ Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements.
5. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Simon, Fritz B. (2006a):*
Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 1. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Simon, Fritz B. (2006b):*
Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Mangern und Märkten.
2. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Simon, Fritz B. (2007a):*
Einführung in die systemische Organisationstheorie. 1. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Simon, Fritz B. (2007b):*
Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik...
4. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Simon, Herbert A. (1996):*
The Sciences of the Artificial. 3rd Ed., MIT Press, Cambridge u. a.
- Simon, Hermann (2004):*
Think! Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke. 1. Aufl., Campus, Frankfurt u. a.
- Simon, Fritz B.; Rech-Simon, Christel (2009):*
Zirkuläres Fragen – Systemische Therapie in Fallbeispielen – Ein Lehrbuch.
8. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Simon, Fritz B.; Weber, Gunthard (2006):*
Vom Navigieren beim Driften. „Post aus der Werkstatt“ der systemischen Therapie.
2. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Smith, Gregory S. (2006):*
Straight to the top – becoming a world-class CIO. 1st Ed., John Wiley & Sons Inc., Hoboken u. a.
- Sprenger, Bernd (2009):*
Die Illusion der perfekten Kontrolle. 1. Aufl., Kösel, München.
- Stacey, Ralph D.; Griffin, Douglas; Shaw, Patricia (2000):*
Complexity and management: fad or radical challenge to systems thinking?
1st Ed., Routledge, London.

- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (1993):*
Management – Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Fallstudien.
3. überarbeitete und erweiterte Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Sterman, John D. (2000):*
Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World.
1st Ed., McGraw-Hill, Boston u. a.
- Streatfield, Philip J. (2001):*
The Paradox of Control in Organizations. 1st Ed., Routledge, London.
- Strunk, Guido; Schiepek, Günter (2006):*
Systemische Psychologie. Eine Einführung in die komplexen Grundlagen menschlichen Verhaltens. 1. Aufl., Elsevier, Spektrum Akademischer, München u. a.
- Swanson, Jane L.; Fouad, Nadya A. (1999):*
Career Theory and Practice. Learning Through Case Studies.
1st Ed., SAGE Publications, Thousand Oaks u. a.
- Synnott, William R. (1987):*
The Information Weapon: Winning Customers and Markets With Technology.
1st Ed., John Wiley & Sons, New York u. a.
- Synnott, William R.; Gruber, William H. (1981):*
Information Resource Management: Opportunities and Strategies for the 1980.
1st Ed., John Wiley & Sons, New York u. a.
- Tenckhoff, Jürgen T. (2006):*
Alter(n) in globalen Unternehmen der Telekommunikationsbranche-Lebenswirklichkeiten und Zukunftsperspektiven aus soziologischer Sicht. 1. Aufl., LIT, Münster u. a.
- Tomaschek, Nino (2007a):*
Systemische Transformationsphilosophie. Erfolgreicher Wandel von Organisationen und Unternehmen durch organisationale Selbstreflexion. 1. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Toulmin, Stephen (1981):*
Voraussicht und Verstehen. Ein Versuch über die Ziele der Wissenschaft.
1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Tschamler, Herbert (1996):*
Wissenschaftstheorie. Eine Einführung für Pädagogen.
3. erweiterte und überarbeitete Aufl., Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn.
- Ulrich, Hans (1968):*
Die Unternehmung als produktives soziales System. 1. Aufl., Haupt, Bern u. a.
- Unger, Fritz (2005):*
Kritik des Konstruktivismus. 2. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Vester, Frederic (2007):*
Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität.
6. Aufl., Deutscher Taschenbuch, München.
- Vogd, Werner (2005):*
Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung. Eine empirische Versöhnung unterschiedlicher theoretischer Perspektiven. 1. Aufl., Budrich, Opladen.
- Ward, John; Griffiths, Pat (1996):*
Strategic planning for information systems. 2nd Ed., John Wiley & Sons, Chichester u. a.
- Weber, Winfried F. (2005):*
Innovation durch Injunktion. Warum man Innovationen nicht planen (lassen) kann.
1. Aufl., Sardon, Göttingen.
- Weick, Karl E. (1985):*
Der Prozeß des Organisierens. 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Weick, Karl E.; Suttcliffe, Kathleen M. (2003):

Das Unerwartete managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.
1. Aufl., Klett-Cotta, Stuttgart.

Weinert, Ansfried B. (2004):

Organisations- und Personalpsychologie. 5. vollständig überarbeitete Auflage, Beltz, Weinheim u. a.

Wieseneder, Susanna (2006):

Reputationsmanagement : erfolgreich, weil Ihr persönliches Image stimmt.
1. Aufl., Hanser, München u. a.

Willke, Helmut (1995):

Systemtheorie III: Steuerungstheorie – Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. 1. Aufl., UTB, Stuttgart u. a.

Willke, Helmut (2000):

Systemtheorie I: Grundlagen – Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 6. Aufl., Lucius und Lucius, Stuttgart.

Willke, Helmut (2005):

Atopia – Studien zur atopischen Gesellschaft. 2. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.

Wilson, Timothy D. (2007):

Gestatten, mein Name ist Ich: Das adaptive Unbewusste – eine psychologische Entdeckungsreise.
1. Aufl., Pendo, München u. a.

Winter, Wolfgang (1999):

Theorie des Beobachters: Skizzen zur Architektonik eines Metatheoriesystems.
1. Aufl., Verlag neue Wissenschaft, Frankfurt am Main.

Wunderer, Rolf; Bruch, Heike (2000):

Umsetzungskompetenz. – Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis.
1. Aufl., Vahlen, München.

Wunderer, Rolf; Dick, Petra (2006):

Personalmanagement – Quo Vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010.
4. Aufl., Luchterhand, München.

Zarnekow, Rüdiger; Brenner, Walter; Pilgram, Uwe (2005):

Integriertes Informationsmanagement. Strategien und Lösungen für das Management von IT-Dienstleistungen. 1. Aufl., Springer, Berlin u. a.

Sammelwerke

- Adelsberger, Heimo; Baur Schmid, Michael; Drechsler, Andreas (2010a):*
Interdisziplinäre Perspektiven auf das IT-Management. In Drucklegung.
- Allmendinger, Jutta (2005):*
Karriere ohne Vorlage: junge Akademiker zwischen Studium und Beruf.
1. Aufl., Ed. Körber-Stiftung, Hamburg 2005.
- Altmann, Gabriel, Koch, Walter A. (1998):*
Systems – New Paradigms for the Human Science. Walter de Gruyter, Berlin u. a.
- Ameln, Falko von (2004):*
Konstruktivismus. Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit.
1. Aufl., Francke, Tübingen u. a.
- Ameln, Falko von; Kramer, Josef; Stark, Heike (2009a):*
Organisationsberatung beobachtet – Hidden Agendas und Blinde Flecken.
1. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (1999):*
Aspekte einer neuen Lernkultur: Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen.
1. Aufl., Waxmann, Münster u. a.
- Arthur, Michael B.; Hall, Douglas T.; Lawrence, Barbara S. (1989a):*
Handbook of career theory. 1st Ed., Cambridge University Press, Cambridge.
- Arthur, Michael B.; Rousseau, Denise M. (1996a):*
The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era.
1st Ed., Oxford University Press, Oxford u. a.
- Athanasou, James A.; Esbroeck, Raoul van (2008):*
International Handbook of Career Guidance. 1st Ed., Springer, Dordrecht.
- Avgerou, Chrisanthi; Ciborra, Claudio; Land, Frank (2004a):*
The Social Study of Information and Communication Technology.
1st Ed., Oxford University Press, Oxford u. a.
- Baecker, Dirk (1993):*
Probleme der Form. 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Bahrenberg, Rainer; Bardon, Andreas; Schober, Karen (2002):*
Richtig beraten, Anregungen, Techniken: Grundwerk individueller Beratung – Band 3.
1. Aufl., Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg.
- Balgo, Rolf; Werning, Rolf (2003):*
Lernen und Lernprobleme im systemischen Diskurs. 1. Aufl., Borgmann, Dortmund.
- Bardmann, Theodor M. (1997a):*
Zirkuläre Positionen: Konstruktivismus als praktische Theorie. 1. Aufl., Westdeutscher, Opladen.
- Bardmann, Theodor M.; Groth, Torsten (2001a):*
Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. 1. Aufl., Westdeutscher, Opladen.
- Beck, Ulrich; Beck-Gernsheim, Elisabeth (1994):*
Riskante Freiheiten – Individualisierung in modernen Gesellschaften.
1. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Becker, Jörg; Krcmar, Helmut; Niehaves, Björn (2007):*
Wissenschaftstheorie und gestaltungsorientierte Wirtschaftsinformatik.
Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Universität Münster. Noch unveröffentlicht.
- Becker, Jörg; König, Wolfgang; Schütte, Reinhard; Wendt, Oliver; Zelewski, Stefan (1999):*
Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie – Bestandsaufnahmen und Perspektiven.
1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Berg, Henk de; Schmidt, Johannes (2000):*
Rezeption und Reflexion. 1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.

- Billett, Stephen; Fenwick, Tara; Somerville, Margaret (2006):*
Work, Subjectivity and Learning. Understanding Learning through Working Life.
1st Ed., Springer, Dordrecht.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2005):*
Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung.
2. Aufl., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Brown, Alan; Kirpal, Simone; Rauner, Felix (2007a):*
Identities at work. 1st Ed., Springer, Dordrecht.
- Brown, Duane (2002a):*
Career Choice and Development. 4th Ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Chia, Robert C.H. (1998):*
In the Realm of Organization. 1st Ed, Routledge, London u. a.
- Ciborra, Claudio U. (2001a):*
From Control to Drift. The Dynamics of Corporate Information Infrastructures.
1st Ed., Oxford University Press, New York u. a.
- Ciborra, Claudio U. (2002):*
The Labyrinths of Information. Challenging the Wisdom of Systems.
1st Ed., Oxford University Press, Oxford u. a.
- Collin, Audrey; Young, Richard A. (2000a):*
The Future of Career. 1st Ed., Cambridge University Press, Cambridge u. a.
- Currie, Wendy; Galliers, Bob (2003):*
Rethinking Management Information Systems. An Interdisciplinary Perspective.
2nd Ed., Oxford University Press, Oxford u. a.
- Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e. V. (2004):*
Karriere-Spots. DGfK e. V., Frankfurt am Main.
- Earl, Michael J. (1996a):*
Information Management: The Organizational Dimension.
1st Ed., Oxford University Press, Oxford u. a.
- Eckardstein, Dudo v.; Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang (1999):*
Management: Theorien – Führung - Veränderung. 1. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Festing, Marion; Martin, Albert; Mayrhofer, Wolfgang; Nienhüser, Werner (2004):*
Personalthorie als Beitrag zur Theorie der Unternehmung. 1. Aufl., Rainer Hampp, München u. a.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (2007a):*
Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 2. Aufl., Rowohlt Taschenbuch, Reinbek bei Hamburg.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner; Rosenstiel, Lutz von; Wolff, Stephan (1995):*
Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen.
1. Aufl., Psychologie Verlags Union, Weinheim.
- Frey, Dieter; Greif, Siegfried (1997):*
Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. 4. Aufl., Beltz, Weinheim u. a.
- Frey, Hans-Peter; Haußer, Karl (1987a):*
Identität. Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung.
1. Aufl., Ferdinand Enke, Stuttgart.
- Gerum, Elmar (1998):*
Innovation in der Betriebswirtschaftslehre. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Gora, Walter; Schulz-Wolfgramm, Cornelius (2003):*
Informations Management. Handbuch für die Praxis. 1. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- Gordon, Steven (2003):*
Computing Information Technology: The Human Side.
1st Ed., Idea Group Publishing, Hershey u. a.

- Götz, Klaus (1998):*
Theoretische Zumutungen: Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis.
2. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Graevenitz, Gerhart v.; Marquard, Odo (1998a):*
Kontingenz. 1. Aufl., Fink, München.
- Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A. (2006a):*
Encyclopedia of career development – Vol. 1. SAGE, Thousand Oaks.
- Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A. (2006b):*
Encyclopedia of career development – Vol. 2. SAGE, Thousand Oaks.
- Grochla, Erwin (1980):*
Handwörterbuch der Organisation. 2. völlig neu gest. Aufl., Poeschel, Stuttgart.
- Gumin, Heinz; Meier, Heinrich (2006):*
Einführung in den Konstruktivismus. 1. Aufl., Piper, München u. a.
- Gunz, Hugh P.; Peiperl, Maury (2007):*
Handbook of Career Studies. SAGE, Thousand Oaks. (persönlich erhaltene Preliminary-Draft-Version mit Einzeldokumenten als Winword-Datei, das Buch erschien im Herbst 2007).
- Hall, Douglas T. (1986a):*
Career Development in Organizations. 1st Ed., Jossey-Bass Publishers, San Francisco u. a.
- Händle, Frank; Jensen, Stefan (1974a):*
Systemtheorie und Systemtechnik - 16 Aufsätze. 1. Aufl. Nymphenburger, München.
- Häntschel, Irene; Heinrich, Lutz.J. (2000):*
Evaluation und Evaluationsforschung in der Wirtschaftsinformatik.
1. Aufl., Oldenbourg, München u. a.
- Hartmann-Kottek, Lotte (2008a):*
Gestalttherapie, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer, Berlin u. a.
- Heckhausen, Jutta; Heckhausen, Heinz (2006):*
Motivation und Handeln. Dritte, überarbeitete und aktualisierte Auflage, Springer, Heidelberg.
- Hejl, Peter M.; Stahl, Heinz K. (2000a):*
Management und Wirklichkeit. Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften.
1. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Igbaria, Magid; Shayo, Conrad (2004):*
Strategies for Managing IS/IT Personnel. 1st Ed., Idea Group, Hershey u. a.
- Jung, Reinhard; Myrach, Thomas (2008):*
Quo vadis Wirtschaftsinformatik? Festschrift für Prof. Gerhard F. Kolmayer zum 60. Geburtstag.
1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Keuper, Frank; Schomann, Marc; Grimm, Robert (2008):*
Strategisches IT-Management: Management von IT und IT-gestütztes Management.
1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Kieser, Alfred; Reber, Gerhard; Wunderer, Rolf (1995):*
Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Klewes, Joachim; Langen, Ralf (2008a):*
Change 2.0 – Beyond Organisational Transformation. 1. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- König, Eckard; Volmer, Gerda (2005a):*
Systemisch denken und handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung. 1. Aufl., Beltz, Weinheim u. a.
- Lane, Dean (2004):*
CIO Wisdom. Best Practices from Silicon Valley's Leading IT Experts.
1st Ed., Prentice Hall PTR, Upper Saddle River.

- Lehner, Franz; Zelewski, Stephan (2007):*
Wissenschaftstheoretische Fundierung und wissenschaftliche Orientierung der Wirtschaftsinformatik. 1. Aufl., GITO, Berlin.
- Luftman, Jerry N. (2003):*
Competing in the Information Age: Align in the Sand.
2nd Ed., Oxford University Press, New York u. a.
- McMahon, Mary; Patton, Wendy (2006a):*
Career Counselling – Constructivist approaches. 1st Ed., Routledge, Abingdon.
- Mingers, John; Willcocks, Leslie (2004):*
Social Theory and Philosophy for Information Systems. 1st Ed., Wiley, Chichester.
- Mintzberg, Henry; Quinn, James-Brian; Ghoshal, Sumantra (1998):*
The Strategy Process – Revised European Edition. Prentice Hall, London u. a.
- Mittelstraß, Jürgen (2004a):*
Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie. / unter ständiger Mitw. von Siegfried Blasche... In Verbindung mit Martin Carrier und Gereon Wolters. Metzler, Stuttgart u. a.
- Montross, David H.; Shinkman, Christopher J. (1991):*
Career development: theory and practice. 1st Ed., Charles C Thomas Publisher, Springfield.
- Münkler, Herfried; Straßenberger, Grit; Bohlender, Matthias (2006):*
Deutschlands Eliten im Wandel. 1. Aufl., Klett-Cotta, Stuttgart.
- Myers, Michael D.; Avison, David (2002):*
Qualitative Research in Information Systems – A Reader.
1st Ed., SAGE Publications, London u. a.
- Nissen, Volker (2007):*
Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive.
1. Aufl., DUV, Wiesbaden.
- Nissen, Hans-Erik; Klein, Heinz K.; Hirschheim, Rudy (1991):*
Information Systems Research. Contemporary Approaches & Emergent Traditions.
1st Ed., Elsevier, Amsterdam u. a.
- Peiperl, Maury A.; Arthur, Michael B.; Anand, And N. (2002):*
Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work.
1st Ed., Oxford University Press, Oxford u. a.
- Rauner, Felix (2006):*
Handbuch der Berufsbildungsforschung. 2. aktualisierte Aufl., Bertelsmann, Bielefeld.
- Reiter, Ludwig; Brunner, Ewald J.; Reiter-Theil, Stella (1997):*
Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive.
2. vollständig überarbeitete Auflage, Springer, Berlin u. a.
- Rump, Jutta; Sattelberger, Thomas; Fischer, Heinz (2006):*
Employability Management. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Rusch, Gebhard (2005):*
Konstruktivistische Ökonomie: Systemische und soziokognitive Konzepte in Marketing, Managementlehre und Wirtschaftswissenschaften. 1. Aufl., metropolis, Marburg.
- Sarges, Werner (2000a):*
Management-Diagnostik. 3. Aufl., Hogrefe, Göttingen u. a.
- Savickas, M. L.; Lent, R.W. (1994):*
Convergence in career development theories: Implications for science and practice.
1st Ed., CA: Consulting Psychologist Press, Palo Alto.
- Schatzki, Theodore R.; Knorr-Cetina, Karin; Savigny, Eike von (2001):*
The Practice Turn in Contemporary Theory. 1st Ed, Routledge, London u. a.
- Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (2002):*
Managementforschung 12 – Theorien des Managements. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

- Schüle, Johan August; Mikl-Horke, Gertraude; Simsa, Ruth (2006):*
Soziologie für Wirtschaftswissenschaftler. 4. Aufl., WUV, Wien.
- Schütte, Reinhard; Siedentopf, Jukka; Zelewski, Stephan (1999):*
Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie – Grundpositionen und Theoriekerne.
Arbeitsbereich No. 4, Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement.
Downloadbar unter: <http://www.pim.uni-essen.de/fileadmin/Publikationen/bericht4.pdf>.
- Schuler, Heinz (2007):*
Lehrbuch Organisationspsychologie. 4. Aufl., Huber, Bern.
- Seidl, David; Kirsch, Werner; Linder, Martin (2005):*
Grenzen der Strategieberatung. Eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft,
Beratung und Klienten. 1. Aufl., Haupt, Bern u. a.
- Simon, Fritz B. (1997a):*
Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie.
1. Aufl., Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Staehe, Wolfgang H.; Sydow, Jörg (1991):*
Managementforschung. 1. Aufl., de Gruyter, Berlin u. a.
- Strübing, Jörg; Schnettler, Bernt (2004):*
Methodologie interpretativer Sozialforschung – Klassische Grundlagentexte.
1. Aufl., UVK, Konstanz.
- Thom, Norbert; Zaugg, Robert J. (2007):*
Moderne Personalentwicklung. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.
- Tomaschek, Nino (2007b):*
Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen.
1. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Tomaschek, Nino (2007c):*
Die bewusste Organisation. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Lebendigkeit und Innovationskraft
von Unternehmen. 1. Aufl., Carl-Auer-Systeme, Heidelberg.
- Wagner, Rainer H. (1995a):*
Praxis der Veränderung in Organisationen. 1. Aufl., Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen.
- Watts, A. G.; Law, Bill; Killeen, John; Kidd, Jennifer M.; Hawthorn, Ruth (1996):*
Rethinking careers education and guidance-Theory, policy and practice.
1st Ed., Routledge, London.
- Watzlawick, Paul (1998a):*
Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus.
10. Aufl., Pieper, München.
- Young, Pak; Huff, Sid (2006):*
Managing IT Professionals in the Internet Age. 1st Ed., Idea Group, Hershey u. a.
- Zelewski, Stephan; Akca, Naciye (2006):*
Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften. Wissenschaftstheoretische Grundlagen und exemplarische
Anwendungen. 1. Aufl., Deutscher Universitäts-, Wiesbaden.
- Zmud, R.W.; Price, M.F. (1999):*
Framing the domains of IT management: projecting the future through the past. Pinnaflex Educational
Resources, Cincinnati.

Aufsätze aus Sammelwerken

- Adelsberger, Heimo; Baur Schmid, Michael; Drechsler, Andreas (2010b):*
Einleitung. Resümee und Ausblick.
In: Adelsberger/Baur Schmid/Drechsler (2010a), 6-16 und 307-308.
- Armstrong, Judy (2004):*
Women CIOs. In: Lane (2004), 17-33.
- Ameln, Falko von; Kramer, Josef; Stark, Heike (2009b):*
Beratungsansätze und ihre blinden Flecken. In: Ameln/Kramer/Stark (2009a), 23-126.
- Amundson, Norman; Thrift, Erin (2008):*
The Emergence of More Dynamic Counselling Methods.
In: Athanasou/Esbroeck (2008), 325-340.
- Andresen, Maïke (2006):*
Corporate Universities im Karrieremanagement von Eliten.
In: Münkler/Straßenberger/Bohlender (2006), 409-430.
- Angell, Ian O.; Ilharco, Fernando M. (2004):*
Solution is the problem: a story of transitions and opportunities.
In: Avgerou/Ciborra/Land (2004a), 38-61.
- Arthur, Michael B.; Hall, Douglas T.; Lawrence, Barbara S. (1989b):*
Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach.
In: Arthur/Hall/Lawrence (1989a), 7-25.
- Arthur, Michael B.; Rousseau, Denise M. (1996b):*
Introduction – The Boundaryless Career as a New Employment Principle.
In: Arthur/Rousseau (1996a), 3-20.
- Avgerou, Chrisanthi; Ciborra, Claudio U.; Land, Frank (2004b):*
Introduction. In: Avgerou/Ciborra/Land (2004a), 1-14.
- Avgerou, Chrisanthi; Madon, Shirin (2004):*
Framing IS Studies: Understanding the social context of IS innovation. In: Avgerou/Ciborra/Land (2004a), 162-182.
- Bardmann, Theodor M. (1997b):*
Einleitung. In: Bardmann (1997a), 7-18.
- Bardmann, Theodor M.; Groth, Torsten (2001b):*
Die Organisation der Organisation. Eine Einleitung. In: Bardmann/Groth (2001a), 7-20.
- Bardon, Andreas (2002):*
Systeme Aspekte in der Beratung. In: Bahrenberg/Bardon/Schober (2002), 58-71.
- Barley, Stephen R. (1989):*
Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology.
In: Arthur/Hall/Lawrence (1989a), 41-65.
- Baruch, Yehuda (2006):*
Organizational Career Management. In: Greenhaus/Callanan (2006a), 572-580 (Vol. 1).
- Baruch, Yehuda; Cohen, Aaron (2007):*
The Dynamics Between Organisational Commitment and Professional Identity Formation at Work. In: Brown/Kirpal/Rauner (2007a), 241-260.
- Bauman, Zygmunt (1997):*
Postmoderne als Chance der Moderne. In: Bardmann (1997a), 121-128.
- Berthel, Jürgen (1995):*
Karriere und Karrieremuster von Führungskräften. In: Kieser/Reber/Wunderer (1995), 1285-1296.
- Betz, Nancy E.; Fitzgerald, Louise F.; Hill, Raymond E. (1989):*
Trait-factor theories: traditional cornerstone of career theory.
In: Arthur/Hall/Lawrence (1989a), 26-40.

- Billett, Stephen (2006b):*
Work, Subjectivity and Learning. In: Billett/Fenwick/Somerville (2006), 1-20.
- Billett, Stephen (2007):*
Exercising Self Through Working Life: Learning, Work and Identity.
In: Brown/Kirpal/Rauner (2007a), 183-210.
- Blustein, David L.; Kenna, Alexandra C.; Murphy, Kerri A.; Whitcavitch, Julia (2006):*
Self-Concept. In: Greenhaus/Callanan (2006b), 713-717 (Vol. 2).
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2005a):*
Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und methodische Debatte um die Experten. In: Bogner/Littig/Menz (2005), 7-30.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2005b):*
Das theoriegeleitete Experteninterview. In: Bogner/Littig/Menz (2005), 33-70.
- Bohle, Fritz (2007):*
Die Bewältigung des Unplanbaren durch erfahrungsgelitetes Arbeiten.
In: Tomaschek (2007b), 89-94.
- Brenner, Doris (2004):*
Karriere – was ist das? In: Deutsche Gesellschaft für Karriereberatung e. V. (2004), 9-20.
- Briscoe, Jon P. (2006):*
Protean Career. In: Greenhaus/Callanan (2006b), 649-652 (Vol. 2).
- Brown, Alan; Kirpal, Simone; Rauner, Felix (2007b):*
Introduction and Overview. In: Brown/Kirpal/Rauner (2007a), 1-12.
- Brown, Duane (2002b):*
Status of Theories of Career Choice and Development. In: Brown (2002a), 510-515.
- Brown, Duane (2002c):*
Introduction to Theories of Career Development and Choice. In: Brown (2002a), 3-23.
- Campbell, Richard J.; Moses, Joseph L. (1986):*
Careers from an Organizational Perspective. In: Hall (1986a), 274-309.
- Carrier, Martin (2004):*
Wissenschaftstheorie. In: Mittelstraß (2004a), 738-745 (Band 4: Sp-Z).
- Ciborra, Claudio U. (2001b):*
A Critical Review of the Literature on the Management of Corporate Information Structure.
In: Ciborra (2001a), 15-40.
- Ciborra, Claudio U. (2004):*
Encountering information systems as a phenomenon. In: Avgerou/Ciborra/Land (2004a), 17-37.
- Clauß, Sonja (1997):*
Die Ambivalenz der Ordnung. In: Bardmann (1997a), 129-134.
- Collin, Audrey (2006):*
Career. In: Greenhaus/Callanan (2006a), 60-63 (Vol. 1).
- Collin, Audrey; Young, Richard A. (2000b):*
The Future of Career. In: Collin/Young (2000a), 276-299.
- Corsi, Giancarlo (1993):*
Die dunkle Seite der Karriere. In: Baecker (1993), 252-265.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.-M. (2006):*
Psychological Contract. In: Greenhaus/Callanan (2006b), 652-658 (Vol. 2).
- DeFillippi, Robert J.; Arthur, Michael B. (1996):*
Boundaryless Contexts and Careers : A Competency Bases Perspective.
In: Arthur/Rousseau (1996a), 116-131.
- Deusinger, Ingrid M. (1987):*
Selbstkonzept und Selbstwertgefühl bei psychischen Störungen.
In: Frey/Haußer (1987a), 258-271.

- Doyle, Mike (2000):*
Managing careers in organisations. In: Collin/Young (2000a), 228-242.
- Earl, Michael J. (1996b):*
The Chief Information Officer: Past, Present, and Future. In: Earl (1996a), 456-484.
- FAME Consortium (2007):*
Decomposing and Recomposing Occupational Identities – A Survey of Theoretical Concepts.
In: Brown/Kirpal/Rauner (2007a), 13-44.
- Fischer, Hans Rudi (2007a):*
Praxeologische Überlegungen der Veränderung von Organisationen.
In: Tomaschek (2007b), 157-181.
- Fischer, Hans Rudi (2007b):*
Bewusstsein durch Störung – Selbstbeobachtung in Organisationen organisieren.
In: Tomaschek (2007c), 81-102.
- Flick, Uwe (1995):*
Stationen des qualitativen Forschungsprozesses.
In: Flick/Kardorff/Keupp/Rosenstiel/Wolff (1995), 147-173.
- Flick, Uwe (2007a):*
Konstruktivismus. In: Flick/Kardorff/Steinke (2007a), 150-164.
- Flick, Uwe (2007b):*
Triangulation in der qualitativen Forschung. In: Flick/Kardorff/Steinke (2007a), 309-318.
- Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (2007b):*
Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick/Kardorff/Steinke (2007a), 13-29.
- Frank, Ulrich (1998):*
Wissenschaftstheoretische Herausforderung der Wirtschaftsinformatik. In: Gerum (1998), 91-118.
- Frank, Ulrich (2000):*
Evaluation von Artefakten in der Wirtschaftsinformatik. In: Häntschel/Heinrich (2000), 35-48.
- Frank, Ulrich (2007):*
Ein Vorschlag zur Konfiguration von Forschungsmethoden in der Wirtschaftsinformatik.
In: Lehner/Zelewski (2007), 158-185.
- Frey, Hans-Peter; Haußer, Karl (1987b):*
Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung. In: Frey/Haußer (1987a), 3-26.
- Friedli, Vera (2007):*
Betriebliche Karriereplanung. In: Thom/Zaugg (2007), 246-261.
- Fuchs, Jürgen (2006):*
Karriere zur Employability – wie man im 21. Jahrhundert Karriere macht.
In: Rump/Sattelberger/Fischer (2006), 179-186.
- Galliers, Robert D.; Land, Frank F. (2002):*
Choosing Appropriate Information Systems Research Methodologies.
In: Myers/Avison (2002), 13-18.
- Ganslandt, Herbert R.; Carrier, Martin (2004):*
Positivismus (historisch). In: Mittelstraß (2004a), 301-303 (Band 3: P-So).
- Gethmann, Carl F. (2004):*
Wissenschaftstheorie, konstruktive. In: Mittelstraß (2004a), 746-758 (Band 4: Sp-Z).
- Gildemeister, Regine; Robert, Günther (1987):*
Identität als Gegenstand und Ziel psychosozialer Arbeit. In: Frey/Haußer (1987a), 219-232.
- Glaserfeld, Ernst von (2006):*
Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Gumin/Meier (2006), 9-39.
- Graevenitz, Gerhart v.; Marquard, Odo (1998b):*
Vorwort. In: Graevenitz/Marquard (1998a), XI-XVI.

- Greenhaus, Jeffrey H.; Callanan, Gerard A. (2006c):*
Introduction. In: Greenhaus/Callanan (2006a), xxxv-xxxvii (Vol. 1).
- Gunz, Hugh P.; Peiperl, Maury; Tzabbar, Daniel (2007):*
Boundaries in the Study of Career. In: Gunz/Peiperl (2007), 1-35.
- Gutteridge, Thomas G. (1986):*
Organizational Career Development Systems: The State of the Practice. In: Hall (1986a), 50-94.
- Händle, Frank; Jensen, Stefan (1974b):*
Einleitung. In: Händle/Jensen (1974a), 7-61.
- Hall, Douglas T. (1986b):*
Introduction: An Overview of Current Career Development Theory, Research, and Practice.
In: Hall (1986a), 1-20.
- Hall, Douglas T. (1986c):*
Career Development in Organizations: Where Do We Go from Here? In: Hall (1986a), 332-351.
- Hall, Douglas T. (1986d):*
Breaking Career Routines: Midcareer Choice and Identity Development.
In: Hall (1986a), 120-159.
- Hartmann-Kottek, Lotte (2008b):*
Gestaltpsychologie. In: Hartmann-Kottek (2008a), 53-61.
- Hertig, Philippe (2007):*
Laufbahnplanung aus Sicht des Executive Search. In: Thom/Zaugg (2007), 282-297.
- Hejl, Peter M.; Stahl, Heinz K. (2000b):*
Einleitung. Acht Thesen zu Unternehmen aus konstruktivistischer Sicht.
In: Hejl/Stahl (2000a), 13-29.
- Hirscheim, Rudy; Newman, Mike (2002):*
Symbolism and Information Systems Development: Myth, Metaphor and Magic.
In: Myers/Avison (2002), 241-274.
- Hohner, Hans-Uwe (1987):*
Kontrollbewußtsein, Arbeit und Beruf. In: Frey/Haußer (1987a), 88-101.
- Huff, Sid L.; Enns, Harvey G.; Schneberger, Scott L. (2003):*
Chief Information Officers: Strategic Roles and Peer Influence. In: Luftman (2003), 211-223.
- Inkson, Kerr (2002):*
Thinking Creatively about Careers: The Use of Metaphor. In: Peiperl/Arthur/Anand (2002), 15-34.
- Janich, Peter (2004):*
Behaviorismus. In: Mittelstraß (2004a), 274 (Band 1: A-G).
- Johnson, Monica K.; Mortimer, Jeylan T. (2002):*
Career Choice and Development from a Sociological Perspective. In: Brown (2002a), 37-81.
- Kallinikos, Jannis (2004):*
Farewell to constructivism: technology and context-embedded action.
In: Avgerou/Ciborra/Land (2004a), 140-161.
- Kappelhoff, Peter (2002):*
Komplexitätstheorie: Neues Paradigma für die Managementforschung?
In: Schreyögg/Conrad (2002), 49-101.
- Kardorff, Ernst von (1995):*
Qualitative Sozialforschung – Versuch einer Standortbestimmung.
In: Flick/Kardorff/Keupp/Rosenstiel/Wolff (1995), 3-10.
- Kasper, Helmut (1991):*
Neuerungen durch selbstorganisierende Prozesse. In: Staehle/Sydow (1991), 1-74.
- Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael (1999):*
Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung.
In: Eckardstein/Kasper/Mayrhofer (1999), 161-209.

- Kaube, Jürgen (2000):*
Wechselwirkungslosigkeit – Anmerkungen zum Verhältnis von Systemtheorie und Wirtschaftswissenschaft. In: Berg/Schmidt (2000), 254-266.
- Kelle, Udo; Erzberger, Christian (2007):*
Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz.
In: Flick/Kardorff/Steinke (2007a), 299-309.
- Keuper, Frank (2008):*
IT-Management im Kontext des Strategie-Struktur-Zusammenhangs.
In: Keuper/Schomann/Grimm (2008), 14-38.
- Keupp, Heiner (2005):*
Patchwork-Identität statt Normalbiografie-Die Pflicht zur Selbstorganisation.
In: Allmendinger (2005), 79-89.
- Kidd, Jennifer M. (1996a):*
Career planning within work organisations. In: Watts/Law/Killeen/Kidd/Hawthorn (1996), 142-154.
- Kidd, Jennifer M. (1996b):*
The career counselling interview. In: Watts/Law/Killeen/Kidd/Hawthorn (1996), 189-209.
- Killeen, John (1996):*
The social context of guidance. In: Watts/Law/Killeen/Kidd/Hawthorn (1996), 3-22.
- Kirpal, Simone; Brown, Alan (2007):*
The Mich Vaunted 'Flexible Employee' – What Does it Take?
In: Brown/Kirpal/Rauner (2007a), 211-237.
- Kirsch, Werner; Knyphausen, Dodo zu (1991):*
Unternehmen als „autopoietische“ Systeme? In: Staehle/Sydow (1991), 75-102.
- Kleining, Gerhard (1995):*
Methodologie und Geschichte qualitativer Sozialforschung.
In: Flick/Kardorff/Keupp/Rosenstiel/Wolff (1995), 11-22.
- Klewes, Joachim; Langen, Ralf (2008b):*
A matter of trust – A journey through the Five Continents of Change, 159-182.
In: Klewes/Langen (2008a).
- Klimecki, Rüdiger; Probst, Gilbert; Eberl, Peter (1991):*
Systementwicklung als Managementproblem. In: Staehle/Sydow (1991), 103-162.
- König, Eckard (2005):*
Grundlagen. In: König/Volmer (2005a), 11-32.
- König, Eckard; Volmer, Gerda (2005b):*
Das Menschenbild der Personalen Systemtheorie. In: König/Volmer (2005a), 33-43.
- Kottjoff, Hermann (2006):*
Führungskräfte – Vom Privatbeamten zum Wissensarbeiter.
In: Münkler/Straßenberger/Bohlender (2006), 385-408.
- Krahé, Barbara (1987):*
Attributionsstrategien und Identitätsdynamik. In: Frey/Haußer (1987a), 151-162.
- Kühl, Stefan (2001):*
Systemische Organisationsberatung - beobachtet. In: Bardmann/Groth (2001a), 221-226.
- Kühl, Stefan (2005):*
Organisation, Intervention, Reflexivität. In: Seidl/Kirsch/Linder (2005), 343-364.
- Lachnit, Katja (2005):*
Kaminkarrieren ade. Erfolgswege in einer vom Wandel geprägten Arbeitswelt.
In: Allmendinger (2005), 90-95.
- Lee, Allen S. (2003):*
Researching MIS. In: Currie/Galliers (2003), 7-27.

- Lee, Allen S. (2004):*
Thinking about Social Theory and Philosophy for Information Systems.
In: Mingers/Willcocks (2004), 1-26.
- Littleton, Suellen M.; Arthur, Michael B.; Rousseau, Denise M. (2000):*
The future of boundaryless careers. In: Collin/Young (2000a), 101-114.
- London, Manuel; Stumpf, Stephen A. (1986):*
Individual and Organizational Career Development in Changing Times. In: Hall (1986a), 21-49.
- Luhmann, Niklas (1980):*
Komplexität. In: Grochla (1980), 1064-1070.
- Luhmann, Niklas (1994):*
Copierte Existenz und Karriere. Zur Herstellung von Individualität.
In: Beck/Beck-Gernsheim (1994), 195-206.
- Maranda, Marie-France; Comeau, Yvan (2000):*
Some contributions of sociology to the understanding of career. In: Collin/Young (2000a), 37-52.
- Maur, Eitel von (2007):*
Zur Not-Wendigkeit eines intensivierten wissenschaftstheoretischen Diskurses in der Wirtschaftsinformatik am Beispiel der Begriffsver(w)irrung Konstruktiv(ismus).
In: Becker/Krcmar/Niehaves (2007), 134-159.
- Mayrhofer, Wolfgang (1999):*
Manager tun nichts, sie reden nur!? Zur Bedeutung (zukünftiger) Manager aus systemtheoretisch-konstruktivistischer Perspektive. In: Eckardstein/Kasper/Mayrhofer (1999), 257-283.
- Mayrhofer, Wolfgang (2004b):*
Die Neuere Systemtheorie und ihr Beitrag zur Erklärung des Unternehmensverhaltens.
In: Festing/Martin/Mayrhofer/Nienhäuser (2004), 121-138.
- McMahon, Mary (2008):*
Qualitative Career Assessment: A Higher Profile in the 21st Century.
In: Athanasou/Esbroeck (2008), 587-602.
- McMahon, Mary; Patton, Wendy (2006b):*
The Systems Theory Framework. A conceptual and practical map for career counselling.
In: McMahon/Patton (2006a), 94-109.
- Merali, Yasmin (2004):*
Complexity and Information Systems. In: Mingers/Willcocks (2004), 407-446.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2005):*
ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Bogner/Littig/Menz (2005), 71-93.
- Mieg, Harald A. (2006):*
Professionalisierung. In: Rauner (2006), 343-350.
- Minor, Carole W. (1991):*
Career Development: Theories and Models. In: Montross/Shinkman (1991), 7-34.
- Mintzberg, Henry (1998):*
The Manager's Job. In: Mintzberg/Quinn/Ghoshal (1998), 23-40.
- Mittelstraß, Jürgen (2004b):*
Rationalismus. In: Mittelstraß (2004a), 464-466 (Band 3: P-So).
- Mittelstraß, Jürgen (2004c):*
Realität. In: Mittelstraß (2004a), 508-509 (Band 3: P-So).
- Mittelstraß, Jürgen (2004d):*
Positivismusstreit. In: Mittelstraß (2004a), 304 (Band 3: P-So).
- Mittelstraß, Jürgen (2004e):*
Erkenntnistheorie. In: Mittelstraß (2004a), 576-578 (Band 1: A-G).

- Moore, Celia; Gunz, Hugh P.; Hall, Douglas T. (2007):*
Tracing the Historical Roots of Career Theory in Management and Organization Studies.
In: Gunz/Peiperl (2007), 1-58.
- Münkler, Herfried; Bohlender, Matthias; Straßenberger, Gritt (2006):*
Einleitung. In: Münkler/Straßenberger/Bohlender (2006), 11-21.
- Neimeyer, Greg J.; Gemignani, Marco (2006):*
Social Constructionism. In: Greenhaus/Callanan (2006b), 754-756 (Vol. 2).
- Nerdinger, Friedemann W. (1997):*
Integration des Fach- und Führungsnachwuchses in flexiblen Organisationen.
In: Rosenstiel/Lang-von Wins/Sigl (1997), 43-62.
- Neuberger, Oswald (2007):*
Theoretische Perspektiven der systemischen Organisationsentwicklung und Beratung.
In: Tomaschek (2007a), 11-36.
- Niehaves, Björn; Klose, Karsten; Becker, Jörg (2007):*
Governance-Theorie zur Analyse und Gestaltung von IT-Beratungsprozessen am Beispiel der ERP-Einführung. In: Nissen (2007), 297-314.
- Niermann, Peter (2007):*
Die Rückkehr des Subjekts. Oder: Systemische Beratung zwischen Anspruch und beobachteter Wirklichkeit. In: Tomaschek (2007a), 107-124.
- Orlikowski, Wanda J.; Baroudi, Jack J. (2002):*
Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions.
In: Myers/Avison (2002), 51-78.
- Ortner, Erich (1999):*
Konsequenzen einer konstruktivistischen Grundsatzposition für die Firschung in der Wirtschaftsinformatik. In: Schütte/Siedentopf/Zelewski (1999), 31-42.
- Patton, Wendy (2000):*
Changing career: the role of values. In: Collin/Young (2000a), 69-82.
- Patton, Wendy (2008):*
Recent Developments in Career Theories: The Influence of Constructivism and Convergence.
In: Athanasou/Esbroeck (2008), 133-156.
- Patton, Wendy; McMahon, Mary (2006b):*
Constructivism – What does it mean for career counselling? In: McMahon/Patton (2006a), 3-15.
- Patton, Wendy; McMahon, Mary (2006c):*
Qualitative career assessment. In: McMahon/Patton (2006a), 163-175.
- Patig, Susanne (1999):*
Ansatz einer strukturalistischen Rekonstruktion der allgemeinen Systemtheorie nach Luhmann als Theorieelement der Wirtschaftsinformatik. In: Schütte/Siedentopf/Zelewski (1999), 53-70.
- Peiperl, Maury; Gunz, Hugh (2007):*
A Taxonomy of Career Studies. In: Gunz/Peiperl (2007), 1-58.
- Pfadenhauer, Michaela (2005):*
Auf gleicher Augenhöhe reden. In: Bogner/Littig/Menz (2005), 113-130.
- Raeder, Sabine; Grote, Gudela (2006):*
Berufliche Identität. In: Rauner (2006), 337-342.
- Raeder, Sabine; Grote, Gudela (2007):*
Career Changes and Identity Continuities – A Contradiction?
In: Brown/Kirpal/Rauner (2007a), 147-182.
- Riedl, Rupert (1998):*
Die Folgen des Ursachendenkens. In: Watzlawick (1998a), 67-90.
- Robbins, Stuart; Pappas, Al (2004):*
Within and Beyond: Understanding the Role of the CIO. In: Lane (2004), 1-16.

- Ross, Jeanne W.; Feeny, David F. (1999):*
The Evolving Role of the CIO. In: Zmud/Price (1999), 385-402.
- Sackarendt, Maria (2003):*
Der CIO aus dem Blickwinkel des Business. In: Gora/Schulz-Wolfgramm (2003), 155-170.
- Sarges, Werner (2000b):*
Eignungsdiagnostik im Managementbereich. In: Sarges (2000a), 1-21.
- Savickas, Mark L. (2000):*
Renovating the psychology of careers for the twenty-first century.
In: Collin/Young (2000a), 53-68.
- Schein, Edgar H. (1986):*
A Critical Look at Current Career Development Theory and Research. In: Hall (1986a), 310-329.
- Schiepek, Günter (1997):*
Ausbildungsziel: Systemkompetenz. In: Reiter/Brunner/Reiter-Theil (1997), 181-215.
- Schlee, Annette; Kieser, Alfred (2000):*
Die Konstruktion von Organisationen mithilfe von Metaphern. In: Hejl/Stahl (2000a), 159-182.
- Schreyögg, Georg (1991):*
Der Managementprozeß – neu gesehen. In: Staehle/Sydow (1991), 257-289.
- Schulz-Wolfgramm, Cornelius (2003):*
Corporate Information Officer – Warum und wofür? In: Gora/Schulz-Wolfgramm (2003), 143-154.
- Schülein, Johan August (2006):*
Soziologische Theorie. In: Schülein/Mikl-Horke/Simsa (2006), 7-54.
- Schütte, Reinhard (1999):*
Basispositionen der Wirtschaftsinformatik – ein gemäßigt konstruktivistisches Programm.
In: Becker/König/Schütte/Wendt/Zelewski (1999), 211-241.
- Schütz, Alfred (2004):*
Common-Sense und wissenschaftliche Interpretation menschlichen Handelns.
In: Strübing/Schnettler (2004), 157-197.
- Seppänen, Jouko (1998):*
Systems ideology in human and social sciences. In: Altmann/Koch (1998), 180-302.
- Semmer, Norbert; Udris, Ivars (2007):*
Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler (2007), 157-195.
- Siebert, Horst (2003):*
Beobachtung – erkennendes Tun. In: Balgo/Werning (2003), 11-20.
- Siegart, Geo (2004):*
Systemtheorie. In: Mittelstraß (2004a), 190-194 (Band 4: Sp-Z).
- Simon, Fritz B. (1997b):*
Einleitung: Wirklichkeitskonstruktionen in der Systemischen Therapie. In: Simon (1997a), 7-18.
- Simon, Fritz B. (2000):*
Name dropping – Zur erstaunlich großen, bemerkenswert geringen Rezeption Luhmanns in der Familienforschung. In: Berg/Schmidt (2000), 361-386.
- Simsa, Ruth (2006):*
Organisationssoziologie. In: Schülein/Mikl-Horke/Simsa (2006), 115-147.
- Six, Bernd (1997):*
Attribution. In: Frey/Greif (1997), 122-135.
- Steinke, Ines (2007):*
Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick/Kardorff/Steinke (2007a), 319-331.
- Stichweh, Rudolf (1998):*
Systems theory and the evolution of science. In: Altmann/Koch (1998), 303-317.

- Super, Donald E. (1991):*
Toward a Comprehensive Theory of Career Development. In: Montross/Shinkman (1991), 35-64.
- Tams, Svenja; Arthur, Michael B. (2006):*
Boundaryless Career. In: Greenhaus/Callanan (2006a), 44-49 (Vol. 1).
- Thiel, Christian (2004):*
Konstruktivismus. In: Mittelstraß (2004a), 449-453 (Band 2: H-O).
- Trinczek, Rainer (2005):*
Wie befrage ich Manager? In: Bogner/Littig/Menz (2005), 209-222.
- Turnley, William H.; Colino, Mark C. (2006):*
Impression Management. In: Greenhaus/Callanan (2006a), 374-377 (Vol. 1).
- Valcour, P. Monique; Bailyn, Lotte; Quijada, Maria Alejandra (2007):*
Customized Careers. In: Gunz/Peiperl (2007), 1-51.
- Viljamaa, Heidi; Patton, Wendy; McMahon, Mary (2006):*
Constructivist career tools on the internet: challenge and potentials.
In: McMahon/Patton (2006a), 187-201.
- Vondracek, Fred W. (2006):*
Identity. In: Greenhaus/Callanan (2006a), 371-374 (Vol. 1).
- Wagner, Rainer H (1995b):*
Über den Nutzen von Theorien beim Organisieren. In: Wagner (1995a), 5-9.
- Wagner, Rainer H.; Beenken, Dirk H.; Gräser, Wolfgang (1995):*
Konstruktivismus und Systemtheorie und ihre Wirkung auf unsere Vorstellung von Unternehmen.
In: Wagner (1995a), 13-40.
- Watson, Mark B. (2006):*
Career counselling theory, culture and constructivism. In: McMahon/Patton (2006a), 45-56.
- Watzlawick, Paul (1998b):*
Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: Watzlawick (1998a), 16-38.
- Weinberg, Johannes (1999):*
Lernkultur – Begriff, Geschichte, Perspektiven.
In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (1999), 81-143.
- Weiß, Reinhold (1999):*
Erfassung und Bewertung von Kompetenzen – empirisch und konzeptionelle Probleme.
In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (1999), 433-493.
- Willke, Helmut (1998):*
Systemtheoretische Strategien des Erkennens. In: Götz (1998), 98-116.
- Winter, Wolfgang (2005):*
Managerrö. Konstruktivismus im Management als Kunst der Reflexion.
In: Rusch (2005), 181-211.
- Wyssusek, Boris; Schwartz, Martin (2003):*
Towards a Sociopragmatic-Constructivist Understanding of Information Systems.
In: Gordon (2003), 267-297.
- Young, Richard A.; Collin, Audrey (2000):*
Introduction: framing the future of career. In: Collin/Young (2000a), 1-17.
- Zelewski, Stephan (2006):*
Relativer Fortschritt von Theorien. In: Zelewski/Akca (2006), 203-261.
- Zelewski, Stephan (2008):*
Theoretische Fundierung der Wirtschaftsinformatik. In: Jung/Myrach (2008), 163-190.

Zeitschriftenaufsätze

- Agarwal, Ritu; Brown, Carol V.; Ferratt, Thomas W.; Moore, Jo Ellen (2006):*
Five Mindsets for Retaining IT Staff. In: MIS Quarterly Executive. Vol. 5, No. 3, 137-150.
- Agarwal, Ritu; Henry, C. Lucas Jr. (2005):*
The Information Systems Identity Crisis: Focusing on High-Visibility and High-Impact Research. In: MIS Quarterly. Vol. 29, No. 3, 381-398.
- Alter, Steven (2004):*
Desperately Seeking Systems Thinking in the Information Systems Discipline. In: 25th International Conference on Information Systems. ICIS-25 Proceedings, 757-769.
- Amundson, Norman (2005):*
The Potential Impact of Global Changes in Work for Career Theory and Practice. In: International Journal for Educational and Vocational Guidance. Vol. 5, No. 2, 91-99.
- Amundson, Norman (2006):*
Challenges for Career Interventions in Changing Contexts. In: International Journal for Educational and Vocational Guidance. Vol. 6, No. 1, 3-14.
- Applegate, Lydia M.; Elam, Joyce J. (1992):*
New Information System Leaders: A Changing Role in a Changing World. In: MIS Quarterly. Vol. 16, No. 4, 469-490.
- Arthur, Michael B. (2008):*
Examining contemporary careers: A call for interdisciplinary inquiry. In: Human Relations. Vol. 61, No. 2, 163-186.
- Arthur, Michael B.; Claman, P. H.; DeFillippi, R. J. (1995):*
Intelligent enterprise, intelligent careers. In: Academy of Management Executive. Vol. 9, No. 4, 7-20.
- Arthur, Nancy; McMahon, Mary (2005):*
Multicultural Career Counseling: Theoretical Applications of the Systems Theory Framework. In: The Career Development Quarterly. Vol. 53, No. 3, 208-222.
- Backhausen, Wilhelm; Thommen, Jean-Paul (2007b):*
Management 2. Ordnung – ein notwendiger Paradigmenwechsel – Teil 1. In: io new management. Vol. 76, No. 6, 96-102.
- Backhausen, Wilhelm; Thommen, Jean-Paul (2007c):*
Management 2. Ordnung – ein notwendiger Paradigmenwechsel – Teil 2. In: io new management. Vol. 76, No. 7-8, 59-63.
- Balz, Hans Jürgen (2003):*
Systemisches Denken in der Berufs- und Laufbahnberatung: Möglichkeiten und Grenzen. In: Stäudel, Thea (Hrsg.) Wirtschaftspsychologie: Ein Fach etabliert sich. Harzer Hochschultexte No. 5, 58-70.
- Balz, Hans Jürgen (2004):*
Berufswelt im Wandel – Möglichkeiten und Grenzen systemischen Denkens in der Berufs- und Laufbahnberatung. In: Erziehungswissenschaft und Beruf. Vol. 52, No. 2, 235-269.
- Bartunek, Jean M. (2007):*
Academic-Practitioner Collaboration Need Not Require Joint or Relevant Research: Toward a Relational Scholarship of Integration. In: Academy of Management Journal. Vol. 50, No. 6, 1323-1333.
- Bartunek, Jean M.; Rynes, Sara L.; Ireland, R. Duane (2006):*
What Makes Management Research Interesting, And Why Does It Matter? In: Academy of Management Journal. Vol. 49, No. 1, 9-15.
- Baruch, Yehuda (2002):*
Developing Career Theory Based on 'New Science': A Futile Exercise? The Devil's Advocate Commentary. In: M@n@gement (Special Issue: Careers and New Science). Vol. 5, No. 1, 15-21.
- Baruch, Yehuda (2004):*
Transforming careers: from linear to multidirectional career paths – organizational and individual perspectives. In: Career Development International. Vol. 9, No. 1, 58-73.

- Basselier, Genevieve; Benbasat, Izak (2004):*
Business competence of information technology professionals: conceptual development and influence on IT-business partnerships. In: MIS Quarterly, No. 28, Vol. 4, 673-694.
- Baurschmid, Michael (2005):*
Vergleichende Buchbesprechung IT-Governance.
In: Wirtschaftsinformatik. 47. Jahrgang, No. 6, 450-457.
- Baurschmid, Michael (2007):*
Personal- und Organisationsentwicklung bei der Einführung von IT-Governance.
In: IT-Controlling und Beteiligungscontrolling in Forschung und Praxis - Tagungsband zur 4. Fachtagung IT-Controlling, Vol. 1, No. 1, 1-16.
- Bergmann Lichtenstein, Benyamin M.; Ogilvie, John R.; Mendenhall, Mark (2002):*
Non-Linear Dynamics in Entrepreneurial and Management Careers.
In: M@n@gement (Special Issue: Careers and New Science). Vol. 5, No. 1, 31-47.
- Benbya, Hind; McKelvey, Bill (2006):*
Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach.
In: Journal of Information Technology. Vol. 21, No. 4, 284-298.
- Benjamin, Robert I.; Dickenson, Charles; Rockart, John F. (1986):*
Changing Role of the Corporate Information Systems Officer.
In: Information Management & Consulting. Vol. 1, No. 1, 6-15.
- Bergmann Lichtenstein, Benyamin M.; Mendenhall, Mark (2002):*
Non-linearity and response-ability: Emergent order in the 21st-century careers.
In: Human Relations. Vol. 55, No. 1, 5-32.
- Bird, Allan; Gunz, Hugh P.; Arthur, Michael B. (2002):*
Careers in a Complex World: The Search for New Perspectives from the 'New Science'.
In: M@n@gement (Special Issue: Careers and New Science). Vol. 5, No. 1, 1-14.
- Buhl, Hans U.; Kreyer, Nina; Wolfersberger, Peter (2001):*
Die Rolle des Chief Information Officer (CIO) im Management.
In: Wirtschaftsinformatik. Vol. 43, No. 4, 408.
- Cascio, Wayne F.; Aguinis, Herman (2008):*
Staffing Twenty-first-century Organizations.
In: The Academy of Management Annals. Vol. 2., No. 1, 133-165.
- Chen, Charles P. (2003):*
Integrating Perspectives in Career Development Theory and Practice.
In: Career Development Quarterly. Vol. 51, No. 3, 203-216.
- Chia, Robert C.H. (1996):*
The problem of reflexivity in organizational research: Towards a postmodern science of organization. In: Organization. Vol. 3, No. 1, 31-59.
- Cohen, Debra J. (2007):*
The Very Separate Worlds Of Academic And Practitioner Publications In Human Resource Management: Reasons For The Divide And Concrete Solutions For Bridging The Gap.
In: Academy of Management Journal. Vol. 50, No. 5, 1013-1019.
- Collin, Audrey (1998):*
New challenges in the study of career. In: Personnel Review. Vol. 27, No. 5, 412-425.
- Cornelissen, Joep P.; Oswick, Cliff; Christensen, Lars T.; Phillips, Nelson (2008):*
Metaphor In Organizational Research: Context, Modalities And Implications For Research – Introduction. In: Organization Studies. Vol. 29, No. 1, 128-144.
- Cougar, J. Daniel; Adelsberger, Heimo (1988):*
Comparing motivation of programmers and analysts in different socio/political environments: Austria compared to the United States. In: ACM Computer Personnel. Vol. 11, No. 4, 13-17.
- Cougar, J. Daniel; Zawcki, Robert A.; Opperman, Edward B. (1979):*
Motivation levels of MIS Managers versus those of employees.
In: MIS Quarterly. Vol. 3, No. 3, 47-56.

- Cougar, J. Daniel; Opperman, Edward B.; Amoroso, Donald L. (1992):*
Motivating IS managers in the 1990s. In: Inside DPMA. May 1992, 5-9.
- Crepeau, Raymond G.; Crook, Conny W.; Goslar, Martin D.; McMurtrey, Mark E. (1992):*
Career Anchors of Information Systems Personnel.
In: Journal of Management Information Systems. Vol. 9, No. 2, 145-160.
- Dagley, John C.; Salter, Shannon K. (2004):*
Annual Review: Practice and Research in Career Counseling and Development – 2003.
In: Career Development Quarterly. Vol. 53, No. 2, 98-157.
- Damien, Joseph; Ang, Soon; Slaughter, Sandra (2005):*
Identifying the Prototypical Career Path of IT Professionals: A Sequence and Cluster Analysis.
In: Proceedings of the 2005 ACM SIGMIS CPR Conference on Personnel Research 2005. 94-96.
- Donovan, John J. (1988):*
Beyond Chief Information Officer to Network Manager.
In: Harvard Business Review. Vol. 66, No.5, Sep.-Oct. 1988, 134-140.
- Dodge, Edward N. (2002):*
Career Counseling at the Confluence of Complexity Science and New Career.
In: M@n@gement (Special Issue: Careers and New Science). Vol. 5, No. 1, 49-62.
- Elfenbein, Hillary Anger (2007):*
Emotion in Organizations. In: The Academy of Management Annals. Vol. 1, No. 1, 315-386.
- Fernández-Aráoz, Claudio (2000):*
Die Führungsposition richtig besetzen – eine Kunst.
In: Harvard Business Manager. Vol. 21, No. 1, 56-74.
- Fernández-Aráoz, Claudio (2005):*
Getting the Right People at the Top.
In: MIT Sloan School of Management: MIT Sloan Management Review. Vol. 46, No. 4, 67-72.
- Fischer, Sven J.; Achterberg, Jan; Vinig, Tsvi G. (1993):*
Identifying different paradigms for managing information technology. In: Proceedings of the 1993 conference on Computer personnel research an ACM Special Interest Group. 37-55.
- Flores, L.; Scott, A.; Yu-Wei, W.; Oksana, Y.; Anne, B.; McCloskey, C.; Spencer, K.; Logan, S. (2003):*
Annual Review: Practice and Research in Career Counseling and Development – 2002.
In: Career Development Quarterly. Vol. 52, No. 2, 98-131.
- Floyd, Christiane (1989):*
Software-Entwicklung als Realitätskonstruktion. In: Lippe, Wolfram-Manfred (Hrsg.): Software-Entwicklung, Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Fachtagung, veranstaltet vom Fachausschuß 2.1 der GI Marburg, 21.-23. Juni. Springer, Berlin u. a., 1-20.
- Freedman, David H. (1992):*
Is Management Still a Science? In: Harvard Business Review. Vol. 70, No. 6, 26-38.
- Gabarro, John J. (2007):*
When a New Manager Takes Charge.
In: Harvard Business Review (republished as HBR Classic). Vol. 85, No. 1, 104-117.
- Gebauer, Annette; Groth, Thomas; Simon, Fritz B. (2004):*
Aus Fehlern lernen. Das Scheitern als Chance. In: Personalführung. Vol. 37, No. 6, 72-80.
- Gerrard, Michael (2006):*
IT Managers: A Dying Breed. Research Paper – No. G00141046, Gartner, Stamford.
- Gould, Sam (1979):*
Characteristics of Career Planners in Upwardly Mobile Occupations.
In: Academy of Management Journal. Vol. 22, No. 3, 539-550.
- Gregor, Shirley (2006):*
The Nature of Theory in Information Systems. In: MIS Quarterly. Vol. 30, No.3, 611-642.

- Grohmann, Helmut H. (2003):*
Prinzipien der IT-Governance.
In: HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik 232. Vol. 40, No. 3, 17-23.
- Guindon, Mary H.; Richmond, Lee J. (2005):*
Annual Review: Practice and Research in Career Counseling and Development – 2004.
In: Career Development Quarterly. Vol. 54, No. 2, 90-137.
- Gunz, Hugh P.; Bergmann Lichtenstein, Benyamin M.; Long, Rebecca G. (2002):*
Self-Organization in Career Systems: A View from Complexity Science.
In: M@n@gement (Special Issue: Careers and New Science). Vol. 5, No. 1, 63-88.
- Gunz Hugh P.; Bird, Allan; Arthur, Michael B. (2002):*
Response to Baruch: We Weren't Seeking Canonization, Lust a Hearing.
In: M@n@gement (Special Issue: Careers and New Science). Vol. 5, No. 1, 23-29.
- Gutzwiller, Christian R. (1999):*
IT-Risikomanagement und IT-Audit. In: Separatdruck aus "Der Schweizer Treuhänder". Nr. 12/1999. (<http://www.it-audit.de/assets/artikel/systor/itrisk.pdf>).
- Harrington, Thomas F.; Harrigan, Theresa A. (2006):*
Annual Review: Practice and Research in Career Counseling and Development – 2005.
In: Career Development Quarterly. Vol. 55, No. 2, 98-167.
- Heinzel, Archim (2001):*
Die Rolle des CIO in der Unternehmung. In: Wirtschaftsinformatik. 43. Jahrgang, No. 4, 410-412.
- Henderson, John C.; Venkatraman, N. (1993):*
Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations.
In: IBM Systems Journal. Vol. 32, No. 1, 472-484.
- HMD (2003):*
Glossar – Begriff CIO. In: HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik 232. Vol. 40, No. 3, 111.
- Holling, Heinz; Lücken, Kai H.; Preckel, Franzis; Stotz, Monika (2000):*
Berufliche Entscheidungsfindung. Bestandsaufnahme, Evaluation und Neuentwicklung computergestützter Verfahren zur Selbsteinschätzung. In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. No.236, 1-252.
- Horton, Forest W. Jr. (1979):*
Occupational Standard for the Information Resource Manager.
In: Information Management. Vol. 5, No. 30, 35-41.
- Igbaria, Magid; Greenhaus, Jeffrey H. (1992):*
Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model.
In: Communication of the ACM. Vol. 35, No.2, 35-49.
- Igbaria, Magid; Greenhaus, Jeffrey H.; Parasuraman, Saroj (1991):*
Career Orientations of MIS Employees-An Empirical Analysis.
In: MIS Quarterly. Vol. 15, No. 2, 151-169.
- Kaarst-Brown, Michaele L. (2005):*
Understanding an organization's view of the CIO: The role of assumptions about IT.
In: MIS Quarterly Executive. Vol. 4, No. 2, 287-301.
- Kaplan, David M.; Lerouge, Cynthia (2007):*
Managing on the Edge of Change: Human Resource Management of Information Technology Employees. In: Human Resource Management. Vol. 46, No. 3, 325-330.
- Kasper, Helmut; Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael (1998):*
Managerhandeln – nach der systemtheoretisch-konstruktivistischen Wende.
In: Die Betriebswirtschaft. Vol. 58, No. 5, 603-621.
- Kazuyuki, Mogi; Kuo-lin, Wang (2006):*
Illusion of Career Development Theories – For the Departure of Developing a Demonstrative Career Development Theory.
In: The Economic Journal of Takasaki City – University of Economics. Vol. 49, No. 2, 17-30.

- Kieser, Alfred (2008):*
Wissenschaftler, Unternehmensberater und Praktiker – ein glückliches Dreiecksverhältnis?
In: *Revue für postheroisches Management*. Vol. 1, No. 2, 98-109.
- Klein, Heinz K.; Myers, Michael D. (1999):*
A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretative Field Studies in Information Systems. In: *MIS Quarterly*. Vol. 23, No. 1, 67-93.
- Kossbiel, Hugo; Mülder, Wilhelm; Oberweis, Andreas (2000):*
IT und Personal. In: *Wirtschaftsinformatik*. 42. Jahrgang, Sonderheft, 7-8.
- Kuhnt, Beate (1997):*
Systemische Beratung in kooperativen Softwareprojekten.
In: *Informatik-Spektrum*. Vol. 20, Nr. 1, 29-32.
- Lauriol, Jacques (2006):*
Proposals for Designing and Controlling a Doctoral Research Project in Management Science.
In: *Electronic Journal of Business Research Methods*. Vol. 4, Issue 1, 31-38. Alternativ downloadbar unter: <http://www.ejbrm.com>.
- Lee, Allen S. (1991):*
Integrating positivist and interpretivist approaches to organizational research.
In: *Organization Science*. Vol. 2, No. 4, 342-365.
- Leendertse, Julia (2005):*
Kürzere Wege. In: *Wirtschaftswoche*. 20.10.2005, Vol. 80, Nr. 43, 82-88.
- Lovén, Anders (2003):*
The paradigm shift – rhetoric or reality?
In: *International journal for educational and vocational guidance*. Vol. 3, No. 3, 123-135.
- Luftman, Jerry; Kempaiah, Rajkumar; Nash, Elby (2006):*
Key Issues For IT Executives 2005. In: *MIS Quarterly Executive*. Vol. 5, No. 2, June 2006, 27-45.
- Luzzo, Darrell A.; MacGregor, Marilyn W. (2001):*
Annual Review: Practice and Research in Career Counseling and Development – 2000.
In: *Career Development Quarterly*. Vol. 50, No. 2, 98-139.
- Mai, Jochen; Rettig, Daniel (2008):*
Zehn Meter Ratgeber-Literatur verdichtet – zu 99 Tipps für mehr Erfolg.
In: *Wirtschaftswoche*. 20.12.2008, Vol. 83, Nr. 52, 114-124.
- March, James G. (2008):*
Organisationsberater und Organisationsforschung.
In: *Revue für postheroisches Management*. Vol. 1, No. 2, 64-75.
- Markus, M. Lynne; Benjamin, Robert I. (1997):*
The magic bullet theory in IT-enabled Transformation.
In: *Sloan Management Review*. Vol. 38, No. 2.
- Mayrhofer, Wolfgang (2004a):*
Social Systems Theory as Theoretical Framework for Human Resource Management – Benediction or Curse? Introduction to the Special Issue. In: *Management Revue – The international Review of Management Studies*. Vol. 15, No. 2, 178-191.
- Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael; Iellatchitch, Alexandre; Schiffinger, Michael (2004):*
Careers and human resource management – a European perspective.
In: *Human Resource Management Review*. Vol. 14, No. 4, 473-498.
- McDougall, Marilyn; Vaughan, Elizabeth (1996):*
Changing expectations of career development: Implications for organizations and for social marketing. In: *Journal of Management Development*. Vol. 15, No. 9, 36-46.
- McGahan, Anita M. (2007):*
Academic Research That Matters To Managers: On Zebras, Dogs, Lemmings, Hammers, and Turnips. In: *Academy of Management Journal*. Vol. 50, No. 4, 748-753.

- McIlveen, Peter; Patton, Wendy (2006):*
A Critical Reflection on Career Development.
In: International Journal for Educational and Vocational Guidance. Vol. 6, No. 1, 15-27. Alternativ
downloadbar unter: http://eprints.usq.edu.au/918/1/McIlveen_IJEVG-Critical_Reflection.pdf.
- McIlveen, Peter; McGregor-Bayne, Heather; Alcock, Anne; Hjertum, Eileen (2003):*
Evaluation of a Semi-Structured Career Assessment Interview Derived from Systems Theory
Framework. In: Australian Journal of Career Development. Vol. 12, No. 3, 33-41.
- McMahon, Mary L.; Watson, Mark B. (2008):*
Systemic Influences on Career Development: Assisting Clients to Tell Their Career Stories.
In: The Career Development Quarterly. Vol. 56, No. 3, S. 280-288.
- Morello, Diane; Burton, Betsy (2006):*
Future Worker 2015: Extreme Individualization. Research Paper – No. G00138172, Gartner,
Stamford.
- Mulej, Matjaz (2007):*
Systems Theory: A Worldview and/or a Methodology Aimed at Requisite Holism/Realism of Hu-
mans' Thinking, Decisions and Actions.
In: Systems Research and Behavioral Science. Vol. 24, No. 3, 347-357.
- Nicholson, Nigel (1996):*
Career Systems in Crisis: Change and Opportunity in the Information Age.
In: Academy of Management Executive. Vol. 10, No. 4, 40-51.
- Niederman, Fred; Sumner, Mary; Maertz, Carl P. (2006):*
An Analysis and Synthesis of Research Related to Turnover Among IT Personnel.
In: Proceedings of the 2006 ACM SIGMIS CPR Conference on Personnel Research 2006. 130-136.
- Niehaves, Björn (2005):*
Epistemological Perspectives on Multi-Method Information Systems Research.
In: Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems ECIS 2005. 1-12.
- Nolan, Richard L. (1973):*
Plight of EDP manager. In: Harvard Business Review. Vol. 53, No. 3 May-June, 143-152.
- Nolan, Richard L. (1976):*
Business needs a new breed of EDP-Manager.
In: Harvard Business Review. Vol. 54, No. 2 March-April, 123-133.
- Palladino Schultheiss, Donna E. (2005):*
Qualitative Relational Career Assessment: A Constructivist Paradigm.
In: Journal of Career Assessment. Vol. 13, No. 4, 381-394.
- Parker, Polly; Arthur, Michael B. (2002):*
Bringing 'New Science' into Career Research.
In: M@n@gement (Special Issue: Careers and New Science). Vol. 5, No. 1, 105-125.
- Patig, Susanne (2001):*
Überlegungen zur theoretischen Fundierung der Disziplin Wirtschaftsinformatik, ausgehend von
der allgemeinen Systemtheorie.
In: Journal for General Philosophy of Science. Vol. 32, No. 1, 39-64.
- Phelan, Steven E. (2001):*
What Is Complexity Science, Really? In: Emergence. Vol. 3, No. 1, 120-136.
- Prasad, Jayesh; Enns, Harvey; Ferratt, Thomas W. (2007):*
One Size Does Not Fit All: Managing IT Employees' Employment Arrangement.
In: Human Resource Management. Vol. 46, No. 3, 349-372.
- Pryor, Robert G.L.; Bright, Jim E.H. (2003):*
Order and Chaos: A Twenty-First Century Formulation of Careers.
In: Australian Journal of Psychology. Vol. 55, No. 2, 121-128.
- Rademacher, Rochus (2005):*
IT-Abteilungen stehen jetzt am Scheideweg. In: Computer Zeitung: Die Wochenzeitschrift für die
Informationsgesellschaft, Nr. 43 vom 24. Oktober 2005.

- Reich, Blaize H.; Kaarst-Brown, Michaelle L. (1999):*
„Seeding the Line“: Understanding the Transition From IT to Non-IT-Careers.
In: MIS Quarterly. Vol. 23, No. 3, 337-364.
- Riedl, Rene; Roithmayr, Friedrich (2008):*
Zur personellen Verankerung der IT-Funktion im Vorstand börsennotierter Unternehmen: Ergebnisse einer inhaltsanalytischen Betrachtung.
In: Wirtschaftsinformatik. 50. Jahrgang, No. 2, 111-128.
- Rüegg-Sturm, Johannes (2007):*
Management zwischen „Execution“ und „Reflexive Mode“.
In: Revue für postheroisches Management. Vol. 1, No. 1, 100-109.
- Rynes, Sara L.; Gephart, Robert P. Jr. (2004):*
From the Editors: Qualitative Research and the Academy of Management Journal. In: Academy of Management Journal. Vol. 47, No. 4, 454-462.
- Rynes, Sara L.; Giluk, Tamara L.; Brown, Kenneth G. (2007):*
The Very Separate Worlds Of Academic And Practitioner Publications In Human Resource Management: Implications For Evidence-Based Management.
In: Academy of Management Journal. Vol. 50, No. 5, 987-1008.
- Savickas, M. (1993):*
Career counseling in the postmodern era.
In: Journal of Cognitive psychotherapy. Vol. 7, No.7, 205-215.
- Shah, Sonali K.; Corley, Kevin G. (2006):*
Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide.
In: Journal of Management Studies. Vol. 43, No. 8, 1821-1835.
- Shi, Nansi; Bennett, David (1998):*
Critical success factors for IT executive careers-evidence from case study.
In: ACM SIGCPR Computer Personnel. Vol. 19, No. 3, 34-54.
- Sullivan, Sherry E. (1999):*
The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda.
In: Journal of Management. Vol. 25, No. 3, 457-484.
- Sullivan, Shery E. (2001):*
Careers in the 21st Century. In: Group Organization Management. Vol. 26, Nr. 3, 252-254.
- Sumner, Mary; Yager, Susan; Franke, Denise (2005):*
Career Orientation and Organizational Commitment of IT Personnel.
In: ACM SIGMIS-CPR 2005. 14-16.04.05.
- Tilles, Seymour (1963):*
The Manager's Job: A Systems Approach. In: Harvard Business Review. Vol. 41, Nr. 1, 73-81.
- Umpleby, Stuart A.; Dent, Eric B. (1999):*
The Origins and Purposes of Several Traditions in Systems Theory and Cybernetics.
In: Cybernetics and Systems: An International Journal. Vol. 30, No. 2, 79-103.
- Ven, Andrew H. Van de (1989):*
Nothing Is Quite So Practical as a Good Theory.
In: Academy of Management Review. Vol. 14, Nr. 4, 486-489.
- Ven, Andrew H. Van de; Johnson, Paul E. (2006):*
Knowledge For Theory And Practice.
In: Academy of Management Review. Vol. 31, Nr. 4, 802-821.
- Vyver, Glen L. Van der; Lane, Michael S. (2006):*
Are Universities to Blame for the IT Career Crisis?
In: Issues in Information Science and Information Technology, Vol.3, Vol. 3, 679-868.
- Walsham, Geoff (1991):*
Organizational metaphors and information systems research.
In: European Journal of Information Systems. Vol. 1, No. 2, 83-94.

- Walsham, Geoff (2006):*
Doing interpretative research. In: European Journal of Information Systems. Vol. 15, No. 3, 320-330.
- Warzecha, Bettina (2000):*
Zur Problematik der Übertragung systemtheoretischer Beschreibungen auf Organisationsberatungskonzepte. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching. Vol. 7, No. 3, 269-279.
- Waterman, Robert H.; Waterman, Judith A.; Collard, Betsy A. (1994):*
Toward a Career-Resilient Workforce.
In: Harvard Business Review. Vol. 71, No. 4, 87-95.
- Weber, Ron (2004):*
The Rhetoric of Positivism Versus Interpretivism. In: MIS Quarterly. Vol. 28, No. 1, iii-xii.
- Weick, Karl E. (1989):*
Theory Konstruktion as Disciplined Imagination.
In: Academy of Management Review. Vol. 14, Nr. 4, 516-531.
- Werner, Thomas (2001):*
Hat der CIO im Vorstand eine Zukunft? In: Wirtschaftsinformatik. Vol. 43, No. 4, 409-410.
- Whetten; David H. (1989):*
What Constitutes a Theoretical Contribution.
In: Academy of Management Review. Vol. 14, Nr. 4, 490-495.
- Whitson, Susan C.; Brecheisen, Briana K. (2002):*
Annual Review: Practice and Research in Career Counseling and Development – 2001.
In: Career Development Quarterly. Vol. 51, Nr. 2, 98-154.
- Wilde, Thomas; Hess, Thomas (2007):*
Forschungsmethoden der Wirtschaftsinformatik. Eine empirische Untersuchung.
In: Wirtschaftsinformatik. Vol. 49, Nr. 4, 280-287.
- WKWi – Wissenschaftliche Kommission Wirtschaftsinformatik (2007):*
Rahmenempfehlungen für die Universitätsausbildung in Wirtschaftsinformatik.
In: Wirtschaftsinformatik. Vol. 49, Nr. 4, 318-324.
- Wynekoop, Judy L.; Walz, Diane B. (1998):*
Revisiting the Perennial Question: Are IS People Different?
In: The DATA BASE for Advances in Information Systems. Vol. 29, No. 2, 62-71.
- Xu, Li D. (2000):*
The Contribution of Systems Science to Information Systems Research.
In: Systems Research and Behavioral Sciences. Vol. 17, No. 2, 105-116.
- Young, Richard A.; Collin, Audrey (2004):*
Introduction: Constructivism and social constructivism in the career field.
In: Journal of Vocational Behavior. No. 64, No. 1, 373-388.
- Zielke, Christian (2006):*
Sesselwechsel-Warum scheitern Führungswechsel so häufig?
In: Frankfurter Allgemeine Zeitung. 60. Jahrgang, Nr. 162 v. 15.07.06, 53.
- Zwieg, Phil; Kaiser, Kate M.; Beath, Cynthia M.; Bullen, Christine et al. (2006a):*
The Information Technology Workforce-Trends and Implications 2005-2008.
In: MIS Quarterly Executive. Vol. 5, No. 2, 47-54.

Online-Quellen öffentlich zugänglich

Baecker, Dirk (2008):

Zählen, Tauschen, Ordnen: Die Problematik des Systembegriffs in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts. http://www.uni-due.de/imperia/md/content/dokforum/dirk_baecker_zaehlen_tauschen_ordnen.pdf, Abruf am 2008-06-12.

BITKOM – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. (2007):

Standortnachteil Fachkräftemangel: Fakten und Lösungsansätze. http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Positionspapier_Fachkraeftemangel.pdf, Abruf am 2007-12-13.

Björnsson, Hans; Johansson, Mattias; Magnusson, Johan; Nilsson, Andreas (2007):

Paradox and deparadoxization: Studying IT Governance through Luhmann's Theory of Social Systems. <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=/iel5/4076361/4076362/04076853.pdf>, Abruf am 2007-12-13.

CCL – Center for CIO Leadership (2008):

The CIO Profession: Leaders of Change, Drivers of Innovation. http://www.leadershipdirect.org/cms/artical/image/2009-01-132_32_03CIO_Leadership_White-Paper_2008.pdf, Abruf am 2009-03-19.

CIO Magazin (2007):

Umfrage "State of the CIO 2007" – Entspannte CIOs: Glücklich mit der IT – nur jeder fünfte strebt ins Business. <http://www.cio.de/index.cfm?webcode=833673>, Abruf am 2008-01-05.

Daum, Miriam; Häberle, Oliver; Lischka, Inge; Krcmar, Helmut (2004):

The Chief Information Officer in Germany – Some Empirical Findings. In: The 12th European Conference on Information Systems – ECIS 2004. [http://www.winfobase.de/lehrstuhl/publikat.nsf/intern01/072A8CA5C626EF83C1256F87002DD7DE/\\$FILE/04-23.pdf](http://www.winfobase.de/lehrstuhl/publikat.nsf/intern01/072A8CA5C626EF83C1256F87002DD7DE/$FILE/04-23.pdf), Abruf am 2007-09-03.

Deloitte (2004):

CIO 2.0. <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/CIO2sp.pdf>, Abruf am 2008-05-12.

Egon Zehnder (2007):

Future-State CIO. https://www.cioexecutivecouncil.com/download.html?content_id=24.419.3bfa0719, Abruf am 2007-12-15.

Falconer, Donald J.; Mackay, David R. (1999):

Ontological Problems of Pluralist Research Methodologies. <http://www.deakin.edu.au/buslaw/infosys/docs/workingpapers/archive/working-papers-99/99-05-falconer.pdf>, Abruf am 2007-10-15.

Frank, Ulrich (2002):

Forschung in der Wirtschaftsinformatik: Profilierung durch Kontemplation – Ein Plädoyer für den Elfenbeinturm. Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Koblenz-Landau. http://www.wi-inf.uni-duisburg-essen.de/FGFrank/documents/Arbeitsberichte_Koblenz/Nr30.pdf, Abruf am 2007-05-30.

Frank, Ulrich (2006):

Towards a Pluralistic Conception of Research Methods in Information Systems Research. ICB Research Report No.7, Universität Duisburg-Essen. http://www.icb.uni-due.de/fileadmin/ICB/research/research_reports/ICBReport07.pdf, December 2006 revised version, Abruf am 2007-05-30.

Grubb, W.Norton (2002):

The Inadequacy of Career Information in the Information Age. <http://www.oecd.org/dataoecd/32/35/1954678.pdf>, Abruf am 2007-11-15.

IBM – International Business Machines (2009):

Die Stimme des CIOs – Ergebnisse der weltweiten Chief Information Officer Studie. <https://www.ibm.com/services/de/cio/ciostudy/pdf/ibm-cio-study-09-de.pdf>, Abruf am 2009-12-05.

IFDA – Institut für Demoskopie Allensbach (2008):

Die Allensbacher Berufsprestige-Skala 2008. http://www.ifd-allensbach.de/news/prd_0802.html, Abruf am 2008-06-16.

Lange, Carola (2005a):

Ein Bezugsrahmen zur Beschreibung von Forschungsgegenständen und -methoden in Wirtschaftsinformatik und Information Systems. ICB Research Report No.1, Universität Duisburg-Essen. http://www.icb.uni-due.de/fileadmin/ICB/research/research_reports/No1.pdf, Abruf am 2007-05-30.

Lange, Carola (2005b):

Development and Status of the Information Systems / Wirtschaftsinformatik Discipline. An Interpretative Evaluation of Interviews with Renowned Researchers: Part I – Research Objective and Method. ICB Research Report No.2, Universität Duisburg-Essen. http://www.icb.uni-due.de/fileadmin/ICB/research/research_reports/No2.pdf, Abruf am 2007-05-30.

Lange, Carola (2006):

Entwicklung und Stand der Disziplinen Wirtschaftsinformatik und Information Systems – Interpretative Auswertung von Interviews: Teil III, Ergebnisse zur Wirtschaftsinformatik. ICB Research Report No.4, Universität Duisburg-Essen. http://www.icb.uni-due.de/fileadmin/ICB/research/research_reports/No4.pdf, Abruf am 2007-05-30.

Mark, David; Monnoyer, Eric (2004):

Next-Generation CIOs. In: The McKinsey Quarterly. Web Exclusive (July 2004) http://www.mckinsey.com/clientservice/bto/pointofview/pdf/Next_generation_CIOs.pdf, Abruf am 2007-06-15.

Mertens, Peter (2006):

Moden und Nachhaltigkeit in der Wirtschaftsinformatik. Arbeitspapier Nr.1/2006, Universität Erlangen-Nürnberg. http://www.wi1-mertens.wiso.uni-erlangen.de/veroeffentlichungen/download/moden_und_nachhaltigkeit.pdf, Abruf am 2007-06-15.

Mesmer, Alexandra (2006):

Globalisierung verdrängt ältere Manager. <http://www.computerwoche.de/index.cfm?webcode=581882>, Abruf am 2007-02-15.

NCDA – National Career Development Association (2000):

Preparing counselors for career development in the new millennium. ACES/NCDA position paper. <http://www.ncda.org/pdf/CommissionPaper.pdf>, Abruf am 2008-08-14.

Ossimitz, Günter (2000):

Systemisches Denken braucht systemische Darstellungsformen. In: Jahrestagung der Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftskybernetik. <http://wwwu.uni-klu.ac.at/gossimit/pap/sysdd.pdf>, Abruf am 2008-08-14.

Polansky, Mark; Wiggins, Simon (2005):

CIOtoCEO – Aspiring CIOs Should Focus On Critical Behavioral Skills. In: Korn/Ferry International Executive Insight. <http://www.kornferry.com/Library/ViewGallery.asp?CID=1118&LanguageID=1&RegionID=23>, Abruf am 2007-06-10.

PWC – Price Waterhouse Coopers (2008):

I for Innovation*. The next-generation-CIO. <http://www.pwc.com/images/us/eng/about/tl/cti/pwc-cio-of-the-future.pdf>, Abruf am 2008-15-23.

Schauer, Carola (2007):

Relevance and Success of IS Teaching and Research. ICB Research Report No.19, Universität Duisburg-Essen. http://www.icb.uni-due.de/fileadmin/ICB/research/research_reports/ICBReport19.pdf, Abruf am 2007-05-30.

Schmitz, Andreas (2006):

Handelsware CIO – Kündigung ohne Versagen. <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,druck-424943,00.html>, Abruf am 2006-11-14.

Schwanager, Markus (2004):

Systemtheorie – Eine Einführung für Führungskräfte, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 3. Aufl., IfB Diskussionsbeiträge, Universität St. Gallen. [http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag+19/\\$FILE/DB_19.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/IfB/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag+19/$FILE/DB_19.pdf), Abruf am 2007-11-15.

Spitz, Richard A. (2006):

The Road to CIO-How to Prepare Yourself. <http://www.kornferry.com/Publication/3283>, Abruf am 2006-05-10.

Stiftung Warentest (2009):

Karriereratgeber – Gute Bücher für Sie. <http://www.test.de/themen/bildung-soziales/test/-Karriereratgeber/1750710/1750710/1751654/>, Abruf am 2009-19-07.

Stroisch, Jörg (2007):

Berufsbild des Chef-Informatikers wandelt sich. <http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/berufsbild-des-chef-informatikers-wandelt-sich-239940/>, Abruf am 2007-11-05.

Tagliavini, Marco; Moro, Jennifer; Ravarini, Aurelio; Guimaraes, Tor (2003):

Shaping CIO's Competencies and Activities to improve Company Performance: an empirical study, <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspectis/20030127.pdf>, Abruf am 2007-12-07.

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2002):

Handbook on career counselling. A practical manual for developing, implementing and assessing career counselling services in higher educational settings. <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001257/125740e.pdf>, Abruf am 2008-09-02.

Wyssusek, Boris (2004):

Methodologische Aspekte der Organisationsmodellierung in der Wirtschaftsinformatik – Ein soziopragmatisch-konstruktivistischer Ansatz. http://edocs.tu-berlin.de/diss/2004/wyssusek_boris.pdf, Abruf am 27-11-03.

Zirkler, Michael (2001):

Being John Malkovich – Oder, wie kann Forschung unter einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive gedacht und gemacht werden. http://www.zirkler.ch/_dl/Being_John_Malkovich.pdf, Abruf am 2008-09-05.

Online-Quellen aus geschlossenem Mitgliederbereich*Harvey Nash USA (2005/2008):*

CIO Survey 2005/ Strategic Insights Survey. Persönlich erhaltene PDF-Dateien.

IT Governance Institute (2007):

Cobit 4. Im geschlossenem Mitgliederbereich des Berufsverbands der IT-Revisoren und IT-Sicherheitsmanager (ISACA German Chapter) e. V. verfügbar.

Zwieg, Phil; Kaiser, Kate M.; Beath, Cynthia M.; Bullen, Christine et al. (2006b):

SIM-Information Technology Workforce-Trends and Implications 2005-2008 (White Paper). Im geschlossenen Mitgliederbereich der Society for Information Management (SIM) verfügbar.

Anhang

Nr.	Kürzel	Branche	Datum	Dauer (Std:Min)
1	CIO-DS300068	Unternehmensberatung	16.07.2007	02:12
2	CIO-DS300069	Banken/Versicherungen	19.07.2007	00:38
3	CIO-DS300071	Handel	19.07.2007	01:26
4	CIO-DS300072	Handel	19.07.2007	01:10
5	CIO-DS300073	Chemie	20.07.2007	01:30
6	CIO-DS300074	Handel	20.07.2007	01:45
7	CIO-DS300076	Handel	23.07.2007	02:08
8	CIO-DS300078	Maschinenbau	23.07.2007	01:07
9	CIO-DS300079	Energieversorgung	25.07.2007	01:23
10	CIO-DS300085	Industrie	26.07.2007	01:08
11	CIO-DS300089	Energieversorgung	30.07.2007	01:14
12	CIO-DS300090	Industrie	31.07.2007	01:10
13	CIO-DS300095	Energieversorgung	02.08.2007	01:16
14	CIO-DS300098	Industrie	02.08.2007	01:23
15	CIO-DS300091	Banken/Versicherungen	02.08.2007	00:25
16	CIO-DS300104	Industrie	03.08.2007	01:07
17	CIO-DS300114	Bildung	06.08.2007	00:43
18	CIO-DS300116	Unternehmensberatung	07.08.2007	01:38
19	CIO-DS300117	Medien	07.08.2007	00:37
20	CIO-DS300119	Telekommunikation	10.08.2007	01:23
21	CIO-DS300121	Telekommunikation	13.08.2007	01:36
22	CIO-DS300123	Industrie	13.08.2007	01:38
23	CIO-DS300124	Unternehmensberatung	14.08.2007	01:23
24	CIO-DS300130	Banken/Versicherungen	14.08.2007	00:59
25	CIO-DS300139	Industrie	16.08.2007	00:56
26	CIO-DS300140	Banken	16.08.2007	02:00
27	CIO-DS300147	Telekommunikation	17.08.2007	01:40
28	CIO-DS300154	Industrie	21.08.2007	01:18
29	CIO-DS300163	Medien	24.08.2007	01:50
30	CIO-DS300165	Unternehmensberatung	24.08.2007	01:00
31	CIO-DS300167	Unternehmensberatung	29.08.2007	01:52
32	CIO-DS300175	Industrie	10.09.2007	01:00
33	CIO-DS300185	Textil	12.09.2007	02:12
34	CIO-DS300196	Energieversorgung	18.09.2007	01:14
35	CIO-DS300200	Banken/Versicherungen	20.09.2007	01:20
36	CIO-DS300217	Handel	28.09.2007	00:55
37	CIO-DS300228	Automobil	08.10.2007	00:58
38	CIO-DS300229	Industrie	09.10.2007	01:07
39	CIO-DS300240	Banken/Versicherungen	19.10.2007	01:20
40	CIO-DS300241	Energieversorgung	24.10.2007	01:00
41	Coach	Coach	06.09.2007	01:30
42	Headhunter I.	Headhunter	31.08.2007	01:31
43	Headhunter II.	Headhunter	21.09.2007	01:45
44	Arbeitsdirektor I.	Industrie	15.08.2007	01:38
45	Arbeitsdirektor II.	Handel	22.08.2007	01:53

Anhang A-1 Übersicht der geführten Interviews