

# **Der Weg nach oben: Wissenschaftliche Befunde zu Karrieren**

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel  
Johannes Kepler University Linz  
LIMAK Austrian Business School

Linz, 5. März 2013

*Meine Karriere oszillierte zwischen Forschung, Beratung und Management.*

## ➤ **Privat**

- 17. Juni 1968 (Wien)
- Verheiratet mit Christine Güttel (wiss. Mitarbeiterin, FH Wien)
- Kinder: Kerstin (2006), Annika (2008), Karoline & Niklas (2011)



## ➤ **Karriere**

- *Johannes Kepler University Linz*: Full Professor (HR & Change Management) (since 2009)
- *LIMAK – Johannes Kepler University Linz Business School*: Dean (since 2011)
- *University of Kassel*: Full Professor (HR & Change Management) (2009)
- *University of Hamburg*: Interim Professorship (Strategy & Organization) (2008-2009)
- *University of Kassel*: Interim Professorship (HR & Organization) (2007-2008)
- *University of Padua & University of Liverpool*: Research Fellow (2007-2009)
- *WU Vienna*: Assistant Professor (2002-2006)
- Executive Education (E/MBA Programs & Inhouse Programs)
- Teaching (Linz, Vienna, Hamburg, Kassel, Graz, Wr. Neustadt, Prag, Kiew, Padua etc.)
- Consultant (Daimler-Benz, Diebold, Independent) (1997-2002)

## ➤ **Ausbildung**

- Habilitation (Business Administration; WU Vienna) (2008)
- Doctorate (WU Vienna) (2002)
- Diplomas (Business Administration; WU Vienna & Political Science; University of Vienna)
- Certified Course (Systemic-constructivistic Coaching; Kieler Modell)



Johannes Kepler University Linz  
Institute of Human Resource & Change Management  
LIMAK Austrian Business School

*Seit 2010 etablieren wir unser Institute of Human Resource & Change Management in der internationalen Spitzenforschung: Wir setzen Linz auf die globale Landkarte!*



[www.jku.at/hrcm](http://www.jku.at/hrcm)

Univ.Prof. Dr. Wolfgang H. Güttel  
Dr. Stefan Konlechner  
Dr. Barbara Müller  
Mag. Christian Garaus  
Mag. Irina Koprax  
Mag. Karin Link  
Sabine Razenböck  
Beate Hörmanseder (Sekretariat)

- Hochwertige internationale **Publikationen** im Feld der Managementforschung in Zeitschriften und bei Fachtagungen (seit 2010: z.B. 14 journal papers publiziert, mehr als 10 papers under review & über 25 conference papers präsentiert)
- Organisation von Tracks und **Konferenzen** (EGOS, EURAM, SMS, SKM/ICCBM etc.)
- **Board-Mitgliedschaft** in international führenden wissenschaftlichen Vereinigungen (AoM, EURAM, SMS)
- Mitgliedschaft in **Herausgeber-Boards** von internationalen Zeitschriften (IJKMS, IJHRDM, JCSM)
- Eingeworbene **Drittmittel**: € 75.000,-- (u.a. OeNB)
- **Inhaltlich** untersuchen wir Veränderungs- und Lernprozesse auf organisationaler, Gruppen- und individueller Ebene.
- **Methodisch** forschen wir mit Fallstudien und qualitativen Methoden mit dem Ziel der Theorieentwicklung bei gleichzeitig enger Koppelung an die Organisationspraxis.

*In der Lehre lernen zukünftige Führungskräfte, Personalisten, Berater & Trainer mit Mitarbeitern strategische Ziele zu erreichen und Veränderungen zu managen.*

➤ **Bachelor "Wirtschaftswissenschaften"**

- Leading & Changing: HR, Leadership, Change
- Strategic Learning & Knowledge
- Social Learning & Change
- Strategic HRM
- Administrative HRM
- Research Seminar (Bachelor)



➤ **Master "General Management" (in English)**

- Advances in Strategic Learning & Change
- HRM & Organization
- Leadership Challenge: Innovation
- Methods in Management Research
- Interpersonal Skills: Group Dynamics
- Research Seminar (Master)



➤ **PhD Program (Überarbeitung in Vorbereitung)**

*Mit LISL – Linz Initiative of Strategic Learning – fördern wir den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis.*



Buchreihe



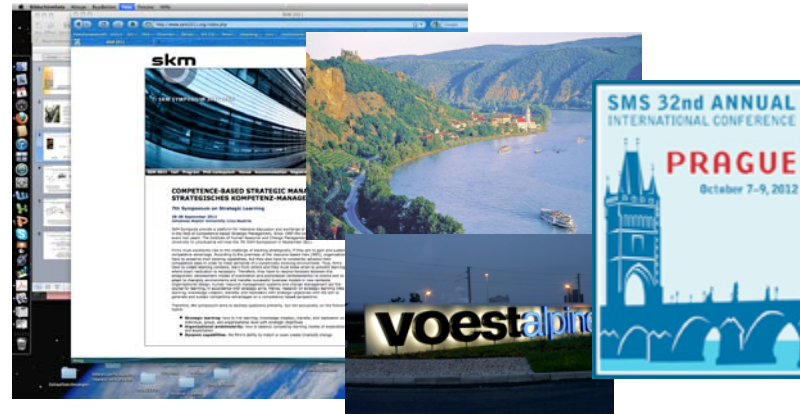
## Transfer-Aktivitäten



Diskussionsreihe



Explore Your Organization:  
studentische Beratung



Internationale Fachtagungen  
[www.skm2011.org](http://www.skm2011.org)  
(September 2011)  
SMS Danube Extension  
(Oktober 2012)



Strategic Learning Lab  
Ideenwerkstatt

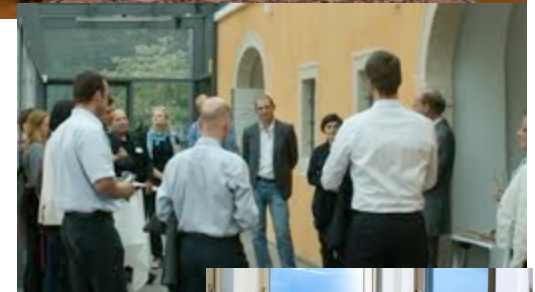
# LIMAK: Austrian Business School

*Die LIMAK Austrian Business School dient den JKU-Management Instituten zum Transfer von wissenschaftlicher Expertise in die Praxis.*



[www.limak.at](http://www.limak.at)

- Älteste österreichische Business School (1989): Linzer Management Akademie (LIMAK)
- Top-level Executive Education
- 2 Geschäftsfelder: Offene Programme & Inhouse-Akademien
- Transferorientierung und große Performance-Verbesserungen durch die Arbeit in kleinen Gruppen zur Veredelung der Führungskompetenzen der Teilnehmer.
- Mit Wolfgang Güttel (Dean), Tina Ambos (Akademische Leiterin Global Executive MBA-Programm) und Giuseppe Delmestri (Dozent im Global Executive MBA-Programm) gibt es vielfältige Verbindungen zwischen den Management-Instituten der JKU und der LIMAK Austrian Business School.



*Der LIMAK Global Executive MBA bietet General Management-Know how für Top-Führungskräfte der ersten beiden Führungsebenen.*





*Der LIMAK Management MBA bietet eine T-Qualifizierung (General Management-Breite mit einer Spezialisierung) für Manager und Nachwuchsführungskräfte.*

<b>IN.TENSIVE Programs</b>	2012, 2014 International Business Development	2014 Innovation Management 2.0	2014 Management for Engineers	2014 Sales Management Excellence	2015 Controlling and Financial Management	2015 Quality, Project, and Process Management	2015 Leading Change
2013 <b>Leadership Skills</b>	<div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="flex: 1;"> <p><b>Leadership Skills</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leaders &amp; Groups</li> <li>▪ Leaders, Organizations, &amp; Change</li> </ul> </div> <div style="flex: 1; text-align: right;">  </div> </div>						
2013 <b>Management Facts</b>	<div style="display: flex; align-items: flex-start;"> <div style="flex: 1;"> <p><b>Management Facts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategic Management in a Globalized Economy</li> <li>▪ Finance, Controlling, &amp; Accounting</li> <li>▪ Integrative Business Simulation</li> </ul> </div> <div style="flex: 1; text-align: right;">  </div> </div>						



## Der Weg nach oben: Wissenschaftliche Befunde zu Karrieren

# Der Weg nach oben (1)

*Ed Schein studierte die Lebensläufe von MBA-Absolventen und identifizierte spezifische „Karriereanker“ als tiefliegende Motivstrukturen.*

**Know your Destiny!**



Führung

Projekte

Fachspezialist

Stabilität

Non-Profit

Unternehmertum

Work-Life-Balance

## Der Weg nach oben (2)

*General Management-Karrieren: Der Wunsch nach der Übernahme von Führungsaufgaben dominiert.*



Georg Pölzl

McKinsey&Company

**binder+co**

max·mobil·  
T-Mobile

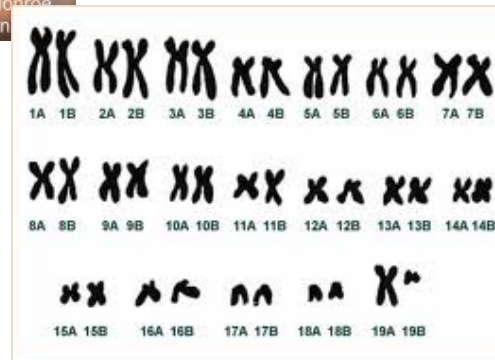
 **Post**

# Der Weg nach oben (3)

*Technisch-funktionale Karrieren: Die Spezialisierung auf ein Fachgebiet fasziniert.*



Markus Hengstschläger



## Der Weg nach oben (4)

*Sicherheits- und beständigkeitsorientierte Karrieren: Die Aussicht auf eine dauerhafte Anstellung ist besonders in unsicheren Zeiten attraktiv.*



Andrea Wesenauer



**OÖ GKK**  
FORUM GESUNDHEIT

# Der Weg nach oben (5)

*Selbständigkeit & Unabhängigkeit als Karriere: Freiräume für Eigenverantwortung treiben das Tun.*



Alexander Exner

beratergruppe  
**neuwaldegg**



# Der Weg nach oben (6)

*Unternehmerische Kreativität als Karriere: Der Aufbau und der Markterfolg eines eigenen Unternehmens als dominanter Antrieb.*



Gexi Tostmann





## Der Weg nach oben (7)

*Dienst & Hingabe für eine Idee oder Sache als Karriere: Gesellschaftliche Verbesserungen stehen im Vordergrund.*

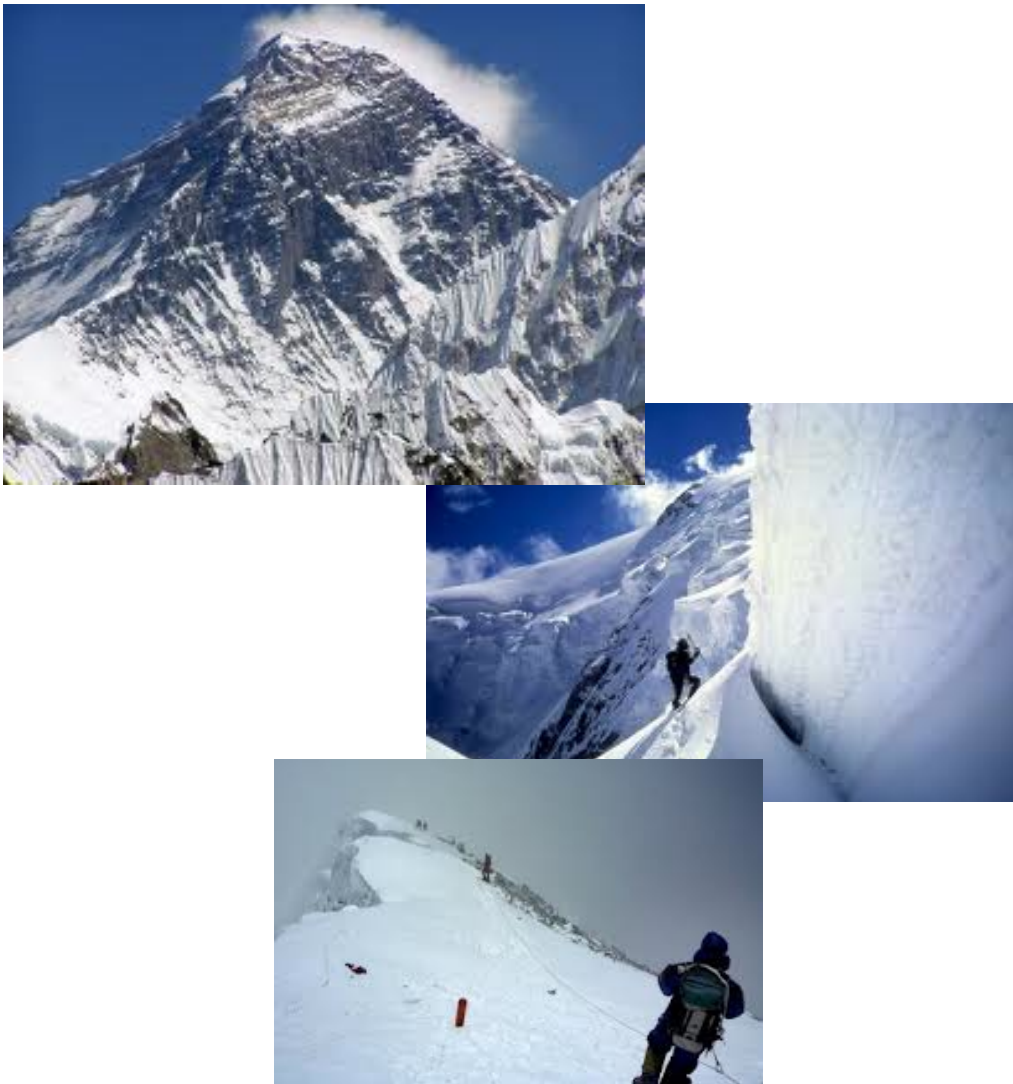


Eva Glawischnig



# Der Weg nach oben (8)

*Totale Herausforderung als Karriere: Die Überwindung schwieriger Hindernisse und das Bezwingen überlegener Gegner geben Kraft.*



Reinhold Messner

# Der Weg nach oben (9)

*Lebensstilintegration: Die Balance aus Work & Life sind dominantes Lebensziel.*



Petra Kronberger



# Der Weg nach oben (10)

*Daten aus dem großzahligen empirischen Vienna Career Panel Project (ViCaPP) legen die zentralen Einflussfaktoren auf Karriereerfolg offen.*

- Subjektiver vs. objektiver Karriereerfolg
  - Objektiv: Einkommen & Anzahl unterstellte Mitarbeiter
  - Subjektiv: Zufriedenheit & Ansehen



# Der Weg nach oben (11)

*Die Einflüsse der Persönlichkeitsmerkmale auf Erfolg sind gering.*

- Bedeutung von Persönlichkeitsmerkmalen überraschend gering!
  - objektiver Karriereerfolg/Einkommen: **Führungsmotivation**, Kontaktfähigkeit (w), Flexibilität (m)
  - objektiver Karriereerfolg/Unterstellte Mitarbeiter: **Führungsmotivation**, Leistungsmotivation, Gewissenshaftigkeit, emotionale Stabilität ("starke Nerven"), Flexibilität (m)
  - subjektiver Karriereerfolg/Zufriedenheit: Emotionale Stabilität ("starke Nerven")
  - subjektiver Karriereerfolg/Ansehen: Kontaktfähigkeit, Fähigkeit zur Selbstdarstellung
- Einflüsse von Geschlechterunterschieden sind wesentlich stärker als Unterschiede in Persönlichkeitsmerkmalen.



## Der Weg nach oben (12)

*Networking war in der Vergangenheit (1970er Kohorte) bedeutsam. Gegenwärtig kommt anderen mikropolitischen Strategien größere Bedeutung für Erfolg zu.*

- Einflussstaktik: Macht demonstrieren → größere Anzahl unterstellter Mitarbeiter
- Impression Management: Eigene Ideen herausstellen → höheres Gehalt
- Networking: Kontakte pflegen → kein signifikanter Einfluss auf Einkommen & negativ auf Führungsverantwortung
- Networking: Verbündete suchen → kein signifikanter Einfluss auf Einkommen bzw. Führungsverantwortung



# Der Weg nach oben (13)

*Studienerfolg und kurze Studiendauer wirken sich nicht zu Beginn der Karriere, aber in deren weiterem Verlauf aus.*

- Studiendauer und -erfolg → kein signifikanter Zusammenhang zu Einkommen und Führungsverantwortung in der *ersten* Karrierephase.
- *Spätere* Karrierephase: schneller & besser = erfolgreicher.
- Erklärung: Arbeit neben dem Studium erleichtert den Einstieg (z.B. Praxiserfahrungen, Kontakte)
- Erfolge im Studium → Arbeitsumfeld schließt auf eine erfolgreichere Karriere (Halo-Effekt)
- Auslandsaufenthalte während des Studiums → kein Einfluss auf Karriereerfolg.

## Hervorragende Doktorarbeiten

„summa cum laude“: Uni-Rektorin überreichte Urkunden an 61 Nachwuchswissenschaftler

Münster • Als wichtige Beiträge zur Forschungslage und getragene Beispiele für erfolgreiche Nachwuchsförderung würdigte die Rektorin der Universität, Prof. Dr. Ursula Neilew, am vergangenen Freitag hervorragende Promotionen aus allen Fakultäten der WWU.

44 der insgesamt 103 im akademischen Jahr 2005/2006 mit dem besten Prädikat „summa cum laude“ bewerteten Doktorarbeiten erhielten von der Rektorin in der Aula des Schlosses zu Münster eine Urkunde und eine CD der Musikhochschule. Den Preisvortrag hielt eine der ausgezeichneten Nachwuchswissenschaftlerinnen: Astrid Stumpf sprach über das Thema ihrer an der Medizinischen Fakultät, die sich mit der Lösung eines neuartigen Wirkstoffmechanismus befassen. Credit wurden:

- Evangelisch-Theologische Fakultät: Stefan Jakob Wöhrl;
- Katholisch-Theologische Fakultät: Sje-pana Kovac, Andreas Kühni, Jan Larmann, Philipp Lenz, Hubertus Lohmann, Yasemin Siro, Astrid Stumpf, Nils Thoenen und Atik Uze;
- Philosophische Fakultät: Tatjana Frey, Esther Gröndel, Su Kyung Im, Wolfgang Imo, Samir Mowwad, Veselinka Ilić Petrović, Stephanie van Heesch, Maria Wyss und Claudia Wipplinger;
- Mathematisch-naturwissenschaftliche Fakultät: Frank Beyerlein, Christian Braun, Alexander Döring, Filip Kubani, Robert Malina, Pascal Nevris, Wing Lon Ng, Andreas Rohleder, Ralf Seuffert, Peter Westerkamp und David Weitschläger;



DIE REKTORIN DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT WIEN  
ERSCHREIBT SICH,  
ZU DER AM FREITAG, 8. JUNI 2012, UM 11 UHR C.T., IM FESTSAAL DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT WIEN, WIEN IV, KARLSPLATZ 13, STATTFINDENDEN PRAESIDENTIEN FÜRLEHREN  
PROMOTIO SUB AUSPICIIS PRAESIDENTIS REI PUBLICAE



# Der Weg nach oben (14)

*Der Karriereverlauf ist pfadabhängig.*

- Erste Berufsjahre ebener den Weg für die spätere Karriere.
- Erfolg: abhängig von der wirtschaftlichen Situation der Branche.
- Erfolg: abhängig von der Marktposition des Unternehmens.



**DAIMLER**

**BCG**  
THE BOSTON CONSULTING GROUP





# Der Weg nach oben (15)

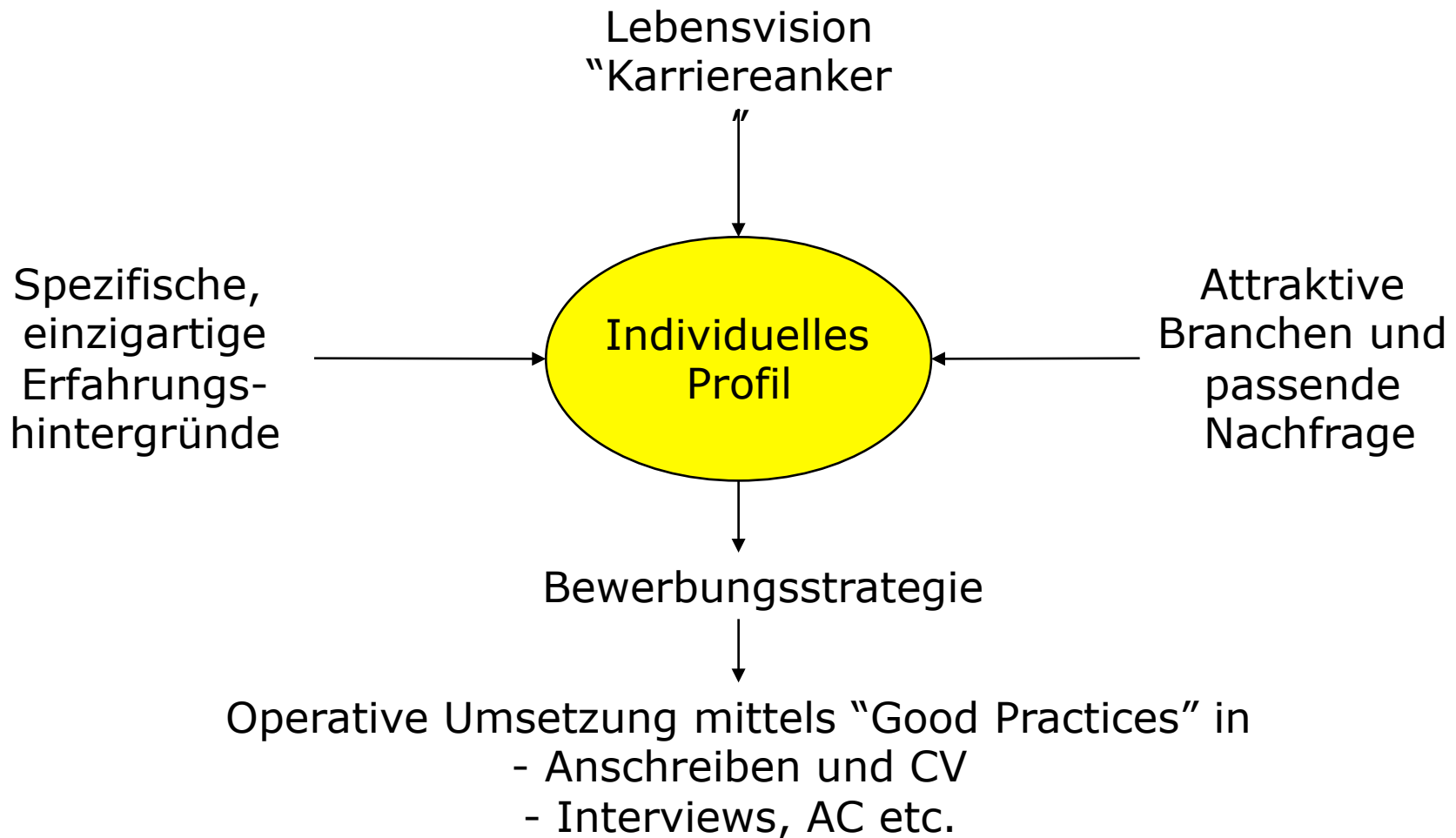
*Besonders zu Karrierebeginn sollte bei Karriereambitionen die Karriere im Mittelpunkt stehen.*

- Für erfolgreiche Karriere gilt, dass in den ersten 10 Jahren der Job ganz im Vordergrund steht (und nicht Freizeit oder Work-Life-Balance).
- Viel mehr zu arbeiten als Kollegen lohnt sich.
- Als Mann sind wesentlich höhere Gehälter und stärkere Übernahme von Führungsverantwortung generierbar (besonders in Österreich!).
- Für Frauen sind Unterbrechungen ihrer Karrieren "egal"!
- Für Männer sind alternative Karriereverläufe mit Unterbrechungen fatal.



# Der Weg nach oben (16)

*Aus Bewerbersicht ist inhaltlich die Einzigartigkeit herauszustellen. Bei der Form ist die Orientierung an "good practices" (Ratgeber) sinnvoll.*



## Der Weg nach oben (17)

*Aus Bewerbersicht stellt die Strategie-Empfehlung ein möglichst spezifisches Profil mit einzigartigen Kompetenzen zu entwickeln, eine gute Grundlage dar.*



Thomas Bernhard



Ingeborg Bachmann



Elfriede Jelinek