

stg...



Bleiben oder gehen? Was macht den Unterschied?

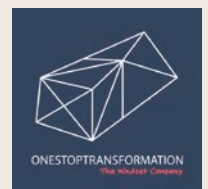
**Karriereverständnis, Anpassungsvermögen, Resilienz und Flow von
Beschäftigten und ihre Implikationen für die Personalpraxis**

Ein Kooperationsprojekt der OTH Regensburg
mit stg – Die Mitarbeiterberater GmbH, BUSE und OneStopTransformation

November 2023



OSTBAYERISCHE
TECHNISCHE HOCHSCHULE
REGENSBURG



Aus der Wissenschaft direkt für die Personalpraxis

Liebe Leserin, lieber Leser,

was macht Beschäftigte zufrieden in ihrer Arbeit und hält sie auf lange Sicht im Unternehmen?

Das sind zentrale Fragen für CEOs, Entscheider*innen und Personalverantwortliche in Organisationen. Wir haben die Fragen zusammen mit der OTH Regensburg untersucht und stellen Ihnen unsere Ergebnisse vor.

Unsere Studie liefert interessante Einblicke in Karriereverständnis, Flow und Resilienz von Beschäftigten in unterschiedlichen Phasen ihrer beruflichen Laufbahn. Und sie gibt damit wertvolle Impulse und konkrete Ansatzpunkte, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

Viel Spaß beim Lesen!

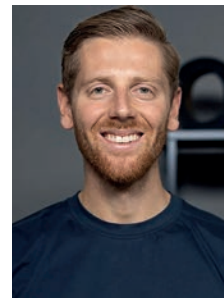
Wir bedanken uns bei den Studierenden Elisa Frick, Andreas Wild und Manuel Friedl, die im Rahmen der empirischen Untersuchung für die vorliegende Studie unterstützt haben.



Prof. Dr. Carina Braun
Professorin für
Personalmanagement
OTH Regensburg



Dr. Alexandra Gilde
Geschäftsführerin
stg – Die Mitarbeiterberater GmbH



Julian Knorr
Gründer und CEO
Onestoptransformation AG



Dr. Jan Tibor Lelley LL.M.
Fachanwalt für Arbeitsrecht
und Partner bei BUSE

Abstract

Die wichtigsten Studienergebnisse auf einen Blick

In einem modernen Arbeitsumfeld sind verschiedene Faktoren miteinander verflochten, die sowohl die individuelle berufliche Entwicklung als auch die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen beeinflussen. Das Karriereverständnis einer Person, ihre Erwartungen an das betriebliche Karrieremanagement, ihre Resilienz, berufliche Anpassungsfähigkeit, das Erleben von Flow und ihre Bleibeabsicht sind entscheidende Elemente in diesem komplexen Gefüge.

Die vorliegende Studie untersuchte diese Aspekte mit Hilfe einer Online-Befragung im Zeitraum vom 13.06.2023 bis 10.07.2023. Zielgruppen der Befragung waren sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte aus unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen. Insgesamt nahmen 375 Befragte an der Studie teil.

Neue Karrierekonzepte

Die Auswertung der Befragungsergebnisse zeigt, dass der traditionelle Wunsch nach linearen Aufstiegsstrukturen innerhalb eines Unternehmens zunehmend von einem modernen Karriereverständnis abgelöst wird. Die berufliche Laufbahn wird werteorientiert, selbstgesteuert und „grenzenlos“ betrachtet.

Karrieremanagement an Bedarf und Bedürfnissen vorbei

Darüber hinaus belegen die Daten deutliche Erwartungsdiskrepanzen im betrieblichen Karrieremanagement. Unternehmen haben die Aufgabe, die angewendeten Praktiken zu überdenken bzw. inhaltlich besser an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden auszurichten und Tools wie Mentoring oder Networking vermehrt anzubieten.

Anpassungsfähigkeit und Resilienz fördern Flow und Bleibeabsicht

Berufliche Anpassungsfähigkeit und Resilienz sind Schlüsselqualitäten, um in einer dynamischen Arbeitswelt erfolgreich zu sein und die eigene Karriere erfolgreich zu gestalten. Die Studie zeigt u.a., dass Personen mit einer weniger unternehmenszentrierten Auffassung von Karriere resilienter sind.

Darüber hinaus sind die Fähigkeiten und Eigenschaften, die mit beruflicher Anpassungsfähigkeit einhergehen, gut mit den Voraussetzungen für den Flow-Zustand verknüpft. Die Bereitschaft, sich anzupassen, neue Herausforderungen anzunehmen und intrinsisch motiviert zu sein, tragen als relevante Faktoren dazu bei, Flow am Arbeitsplatz zu erleben. Anpassungsfähigkeit und Resilienz erhöhen zudem die Bleibeabsicht von Mitarbeitern in einem Unternehmen.

Chancen und Risiken für Unternehmen

Das moderne Karriereverständnis von Mitarbeitenden birgt damit Chancen und Risiken für Unternehmen, die diese verstehen müssen, um sie für sich zu nutzen und zu managen. Chancen ergeben sich aus einer höheren Resilienz und einer verbesserten Leistungsfähigkeit im Flow-Erleben. Risiken hingegen liegen in einer möglichen höheren Wechselbereitschaft und der Notwendigkeit, flexible Karriereentwicklungsmöglichkeiten bereitzustellen, um talentierte Mitarbeitende zu binden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Begriffsklärung	4
	2.1 Karrierekonzepte	4
	2.2 Betriebliches Karrieremanagement	5
	2.3 Anpassungsfähigkeit und Resilienz	6
	2.4 Flow und Bleibeabsicht	6
	2.5 Lebensphasenorientierte Personalpolitik	7
3	Die Studie im Überblick	7
	3.1 Aufbau	7
	3.2 Forschungsfragen	8
	3.3 Studiendesign	8
	3.4 Stichprobe	8
4	Ergebnisse	10
	4.1 Allgemeines Karriereverständnis	10
	4.2 Proteisches und Grenzenloses Karriereverständnis	10
	4.3 Karrieremanagement-Tools	11
	4.4 Anpassungsfähigkeit	12
	4.5 Resilienz	13
	4.6 Flow	15
	4.7 Bleibeabsicht	15
	4.8 Mobilität	16
	4.9 Resilienz und Anpassungsfähigkeit	16
5	Abschluss	17
6	Literaturverzeichnis	18

1 Einleitung

Das Eckbüro, der wohlklingende Titel und ein großes Team – „Karriere“ im Sinne von hohem Einkommen und viel Verantwortung war lange Zeit das erstrebenswerte Ziel erfolgreicher Mitarbeiter*innen und Führungskräfte.

Doch wie ist das Verständnis von Karriere heute, und wie wird der berufliche Alltag wahrgenommen? Wie „erleben“ wir unsere Arbeit und welche Erwartungen haben wir daran?

Das Kräfteverhältnis auf dem Arbeitsmarkt wandelt sich seit einiger Zeit. Es bringt Arbeitssuchende und Beschäftigte in eine komfortable Position: Ihr Verständnis von Karriere und ihre Erwartungen an Betriebe, „Karriere“ zu unterstützen, können über Zusagen am Ende von Bewerbungsprozessen und Bleibeabsichten von Arbeitnehmer*innen sowie Führungskräften entscheiden. Umgekehrt drohen Kündigungen und Motivationsverluste, wenn Mitarbeitende und Führungskräfte überhaupt nicht mehr richtig „in den Flow“ kommen und die eigenen Vorstellungen von Karriere in einem Unternehmen nicht verwirklichen können.

Mit Blick auf die rapide Veränderungsgeschwindigkeit in vielen Branchen und Unternehmen sind darüber hinaus die Resilienz und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu essentiellen Erfolgsfaktoren für Unternehmen geworden.

Für Unternehmen ist es also relevant, sich mit dem heutigen Karriereverständnis sowie dem Flow-Erleben, mit Resilienz und Anpassungsfähigkeit von Beschäftigten und Führungskräften auseinanderzusetzen – und deren Relevanz für eine Bleibeabsicht besser zu verstehen.

2 Begriffsklärung

2.1 Karrierekonzepte

Nach einem **traditionellen Karrierekonzept** steht die Organisation in der Verantwortung für die Karriere ihrer Mitarbeitenden. Karriereerfolg wird an Gehalt, Status in der Hierarchie und Verantwortung für Budget, Personal oder auch ein Fachgebiet gemessen.

Allerdings gibt es in der Wissenschaft zwischenzeitlich neuere Karrieredefinitionen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass die Mitarbeitenden zu einem großen Teil selbst die Verantwortung für ihre Laufbahn übernehmen und Karriereentscheidungen auf Basis anderer Motive treffen:

Das Konzept der „**Protean Career**“ (Proteisches Laufbahnkonzept; Hall, 1996, 2002) beschreibt beispielsweise Karriere als mehrere, klar erkennbare Lernzyklen sowie individuell getroffene, werteorientierte und selbstgesteuerte Entscheidungen im Karriereverlauf. Demnach liegt die Verantwortung für die Karriere weitestgehend bei der Person, die eigene Karriere wird nicht von der Organisation gesteuert und es wird auch nicht erwartet, von dieser gesteuert zu werden. Vielmehr versteht „...sich die Person selbst als treibende Kraft für die Entwicklung der eigenen Laufbahn“ (Gubler, 2019, S. 942).

„**Protean Career**“ (Hall, 1996, 2002): Karriere als mehrere, klar erkennbare Lernzyklen sowie individuelle, werteorientierte und selbstgesteuerte Entscheidungen im Karriereverlauf.

Menschen mit einer hohen **proteischen Karriereorientierung** streben danach, ihre eigenen Werte (anstatt beispielsweise die Werte der Organisation) als Orientierung für ihre Laufbahnplanung her-

anzuziehen („value-driven“). Sie übernehmen eine eigenständige Rolle bei der Gestaltung ihres beruflichen Wegs („self-directed“).

In Ergänzung zu dieser Diskussion reflektiert das **Boundaryless Career Concept** (Konzept der grenzenlosen oder entgrenzten Laufbahn; Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996) die sich verändernde Arbeitswelt. Es stellt fest, dass moderne Karrieren zunehmend auch über Organisationsgrenzen hinweg verlaufen. Sie sind deshalb weitaus dynamischer, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Karrieren finden heute nicht mehr nur innerhalb einer Organisation (mit z.B. deren internen Beförderungsmechanismen und Karrierepfaden) statt, sondern verlaufen weitaus unabhängiger (Sullivan & Arthur, 2006 in Arthur and Rousseau, 1996, p.6). Menschen wechseln auch in andere Rollen, andere Unternehmen, Beschäftigungen und auch Beschäftigungsformen.

**Boundaryless Career (Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996):
Karriere über Organisationsgrenzen hinweg – als eine Reihe von Chancen und Erfahrungen.**

Menschen mit einer hohen **Orientierung für grenzüberschreitende Karrierewege** (boundaryless career orientation) zeigen deshalb eine sogenannte entgrenzte Denkweise. Das „boundaryless mindset“ bezeichnet die notwendige Offenheit, Flexibilität und Bereitschaft, über traditionelle organisatorische Grenzen hinauszuschauen und Karriere als eine Reihe von Chancen und Erfahrungen anzusehen (anstatt sich auf eine einzige Organisation oder eine lineare Aufstiegsleiter zu beschränken). Eine hohe entgrenzte Karriereorientierung liegt ebenfalls vor, wenn die Denkweise in Handeln folgt, also Individuen tatsächlich die Fähigkeit haben oder sogar zeigen, sich innerhalb oder zwischen Organisationen beruflich zu bewegen.



Die Studie untersucht, inwieweit sich die unterschiedlichen Definitionen und Facetten von Karrieren im Mindset von Beschäftigten bestätigen lassen.

2.2 Betriebliches Karrieremanagement

Laut Greenhaus et al. (2000) ist Karrieremanagement der Prozess, durch den Einzelpersonen Einblick in sich selbst und ihr Umfeld gewinnen, Karriereziele und -strategien formulieren und Feedback zum beruflichen Fortschritt erhalten. Mit dem Begriff „betriebliches (oder auch organisationales) Karrieremanagement“ wird dieser Prozess in die Verantwortlichkeit von Unternehmen und Organisationen transferiert.

Betriebliches Karrieremanagement: Alle von Organisationen gezielt eingerichteten Regelungen und Praktiken, mit denen sich die Karriereentwicklung der Mitarbeitenden möglichst individuell gezielt steuern lässt.

Bagdadli und Gianecchini (2019) erstellten auf Basis eines umfassenden Literaturreviews einen Überblick über Praktiken organisationalen Karrieremanagements.

Folgende Tools wurden dafür im Zuge der vorliegenden Studie abgefragt:

- Assessment Center und Development Center
- Leistungsbeurteilung
- Ausbildung
- Entwicklung entlang verschiedener Karrierewege (hierarchischer Aufstieg Fach- vs. Projektlaufbahn)

- Stellenausschreibung
- Nachfolgeplanung
- Weiterbildung
- Externe Seminare
- Auftrag zur Weiterentwicklung (z.B. im Rahmen der Leistungsbeurteilung)
- Horizontale Entwicklung (gleiches Gehalt in anderer Position)
- Jobrotation
- Auslandseinsatz
- Arbeitsbereicherung/Job Enrichment
- Mentoring
- Networking
- Karriereberatung
- Karriere-Workshops

2.3 Anpassungsfähigkeit und Resilienz

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von einem beispiellosen Wandel. Technologische Fortschritte, wirtschaftliche Schwankungen und gesellschaftliche Entwicklungen führen dazu, dass Unternehmen sich ständig an neue Gegebenheiten anpassen müssen. Hinzu kommt eine Vielfalt von Aufgaben und Herausforderungen, die die moderne Arbeitswelt erfordert.

In diesem Kontext ist die **berufliche Anpassungsfähigkeit** eine Schlüsselfähigkeit. Mitarbeitende, die sich schnell auf neue Arbeitssituationen einstellen, können sich flexibel in unterschiedlichen Rollen behaupten und verschiedene Aufgaben bewältigen. Dies macht sie zu multifunktionalen Teammitgliedern, die in der Lage sind, sich den sich verändernden Anforderungen anzupassen.

Weil in dieser Welt Laufbahnen auch nicht mehr nur geradlinig sind, ist die **Fähigkeit zur Krisenbewältigung**, auch als **Resilienz** bekannt, ein weiterer wichtiger Aspekt für beruflichen Erfolg.

In Zeiten von Unsicherheit und Veränderung überstehen resiliente Beschäftigte Rückschläge und Krisen besser. Sie können sich schneller erholen, gestärkt aus schwierigen Situationen hervorgehen und sind oft besser in der Lage, mit Stress und Druck umzugehen. Dies trägt langfristig zu einer verbesserten psychischen Gesundheit bei.



Unsere Studie geht davon aus, dass Karrieren für anpassungsfähige und resiliente Menschen leichter realisierbar sind. Sie nimmt auch diese Aspekte in den Blick und prüft, auf welche Stärken sich Beschäftigte berufen, um ihre Karrieren zu gestalten.

2.4 Flow und Bleibeabsicht

„**Flow**“ beschreibt einen Zustand, in dem eine Person vollständig in eine Tätigkeit vertieft ist und ein hohes Maß an Zufriedenheit und Produktivität erlebt. Ein starkes Karriereverständnis kann durch Werteorientierung, Selbststeuerung und Offenheit für entgrenzte Laufbahnen vermeintlich dazu beitragen, genau die beruflichen Aktivitäten für sich zu identifizieren, die zu Flow-Erlebnissen führen (und in der Konsequenz das allgemeine Wohlbefinden und die berufliche Erfüllung steigern können). Deshalb wurde in dieser Studie auch erhoben, inwiefern die Befragten diesen Flow-Zustand erleben.

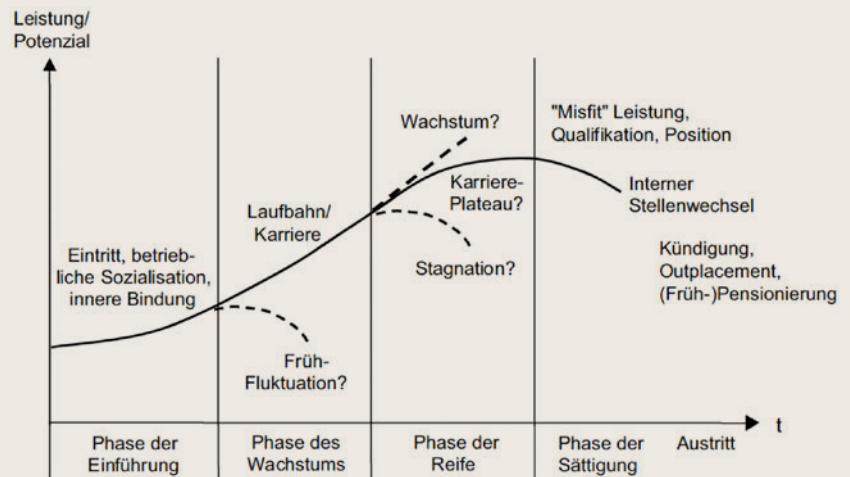
Schlussendlich spielt aus unternehmerischer Sicht auch die **Bleibeabsicht** eine wichtige Rolle. Dies bezieht sich auf die Absicht einer Person, in ihrem derzeitigen beruflichen Umfeld zu bleiben und sich dort weiterzuentwickeln. Eine hohe Bleibeabsicht kann dazu beitragen, Stabilität und Kontinuität in der Karriere zu gewährleisten, während gleichzeitig Chancen zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung genutzt werden. Aus diesem Grund wurde als finale Variable die Bleibeabsicht erfasst.

2.5 Lebensphasenorientierte Personalpolitik

In Anlehnung an die Forderung, dass sich die Personalarbeit an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ausrichten sollte, nimmt die Studie darüber hinaus die **beruflichen Lebensphasen von Mitarbeitenden und Führungskräften** in den Blick. Insbesondere die Gestaltung einer Karriere und damit verbunden auch die Definition von sowie Erwartungen an Karrieren, aber auch Resilienz und Anpassungsfähigkeit können sich verändern. Sie hängen deshalb möglicherweise von der individuellen Phase im beruflichen Lebenszyklus ab.

Um diese eventuellen Unterschiede zu erkennen, wurden auf Basis der Ausführungen von Graf (2002) und Hall (1976) in der Studie folgende Phasen unterschieden:

- die **Phase der Orientierung**, die in der Regel im Studium oder im Zuge der Ausbildung erfolgt
- die **Phase der beruflichen Neuorientierung**, die mit einem (anstehenden oder kürzlichen) Berufswechsel nach einer vorherigen Berufsphase verbunden ist
- die **Phase des Wachstums**, in der sich die berufliche Laufbahn entwickelt, Karriere (bezogen auf Führungspositionen oder Fachgebiete) gemacht wird und die Möglichkeit besteht, weiter aufzusteigen
- die **Phase der Reife**, in der sich Mitarbeitende auf einen Beruf und/oder Karrierepfad spezialisiert haben und vermutlich den Höhepunkt der beruflichen Laufbahn (im Sinne eines Plateaus) erreicht haben
- die **Phase des beruflichen Austritts**, in der Wissen an andere weitergegeben und der Renteneintritt vorbereitet wird.



Phasen des betrieblichen Lebenszyklus, Graf (2007)

3 Die Studie im Überblick

3.1 Aufbau

Im Kontext der modernen Arbeitswelt sind verschiedene Aspekte relevant und miteinander verbunden, um eine erfolgreiche und erfüllende berufliche Laufbahn zu realisieren. Das Verständnis der eigenen Karriere, die Erwartung an eine Unterstützung durch die Organisation, die Fähigkeit zur Resilienz, die berufliche Anpassungsfähigkeit, das Erleben von Flow und die Bleibeabsicht spielen hierbei eine entscheidende Rolle.

Teil 1	Karriereverständnis und Erwartung an das betriebliche Karrieremanagement	Das Karriereverständnis umfasst die individuellen Ziele, Werte und Interessen, die eine Person in ihrer beruflichen Laufbahn verfolgt. Betriebe können (und sollten) dabei ihre Mitarbeitenden durch ein betriebliches Karrieremanagement fördern und weiterentwickeln.
Teil 2	Anpassungsfähigkeit und Resilienz	Berufliche Anpassungsfähigkeit und Resilienz sind Schlüsselqualitäten, um in einer dynamischen Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Berufliche Anpassungsfähigkeit umfasst dabei die Fähigkeit, sich flexibel auf neue Anforderungen und Veränderungen einzustellen, resiliente Mitarbeitende können Rückschläge überwinden und aus ihnen lernen.
Teil 3	Flow und Bleibeabsicht	Eine zufriedenstellende Karriere, Anpassungsfähigkeit und Resilienz sind entscheidende Faktoren, um Flow am Arbeitsplatz zu erleben, sich bei einem Arbeitgeber wohlfühlen und bei diesem zu bleiben.

Die vorliegende Studie untersucht Kernelemente erfolgreicher und erfüllender Laufbahnen.

3.2 Forschungsfragen

- Wie ist das Verständnis von Karriere heute und wie wird der berufliche Alltag wahrgenommen?
- Was wird von den Mitarbeitenden erwartet, wie Unternehmen ihre Karriere unterstützen sollen?
- Wird „Flow“ noch erlebt? Und wie bewerten Beschäftigte und Führungskräfte ihre Resilienz und Anpassungsfähigkeit?
- Sind einige der Aspekte relevant, um Mitarbeitende an ein Unternehmen zu binden?

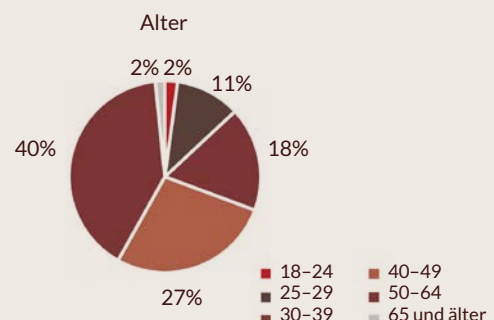
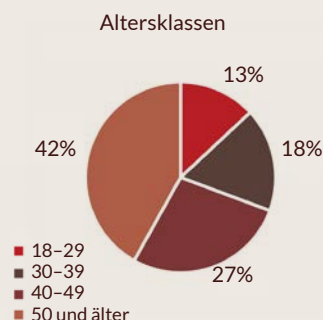
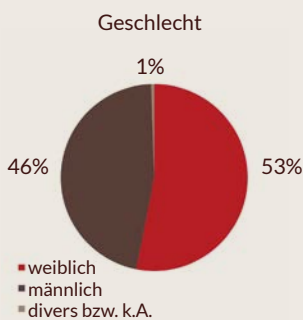
3.3 Studiendesign

Relevante Aspekte von Karriereverständnis, Karrieremanagement in Unternehmen, dem Erleben von Flow, Resilienz und Anpassungsfähigkeit sowie die Bleibeabsicht von Mitarbeitenden und Führungskräften wurden mit Hilfe einer **Online-Befragung im Zeitraum vom 13.06.2023 bis 10.07.2023** erhoben.

Zielgruppen der Befragung waren sowohl **Mitarbeitende als auch Führungskräfte aus unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen**. Auf die Studie wurde durch Mailings der Kooperationspartner auf einschlägigen Internetseiten sowie in den sozialen Medien aufmerksam gemacht.

Insgesamt **375 Teilnehmer*innen** nahmen an der Studie teil. Da nicht alle Fragen verpflichtend zu beantworten waren, kann die den folgenden Analysen zugrunde liegende Teilnehmerzahl aufgrund fehlender Antworten jeweils davon abweichen.

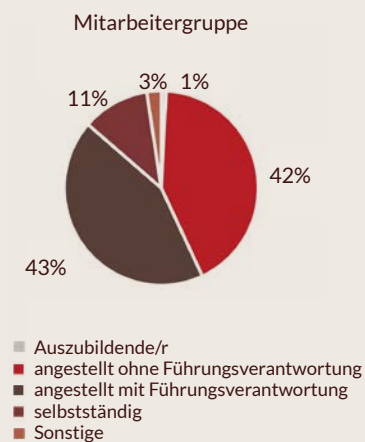
3.4 Stichprobe



An der Befragung nahmen **etwas mehr Frauen als Männer** teil (53% vs. 46%). Nur zwei Personen definierten sich als divers bzw. machten keine Angabe (1%).

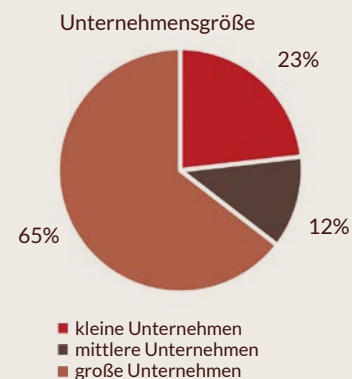
Am stärksten vertreten in den Ergebnissen sind die **Sichtweisen der 50 bis 64-Jährigen**. Sie machen 40% der Befragten aus. Um Altersgruppen im weiteren Verlauf miteinander vergleichen zu können, wurden Altersklassen mit aussagekräftigen Häufigkeiten gebildet.

Mehr als **85% der Befragten sind in einem Angestelltenverhältnis** beschäftigt. Dabei verteilen sich die Meinungen und Ansichten sehr gleichmäßig auf Angestellte mit Führungsverantwortung (43%) und Angestellte ohne Führungsverantwortung (42%). Nur 11% der Befragten ordnen sich der Selbstständigkeit zu.¹⁾

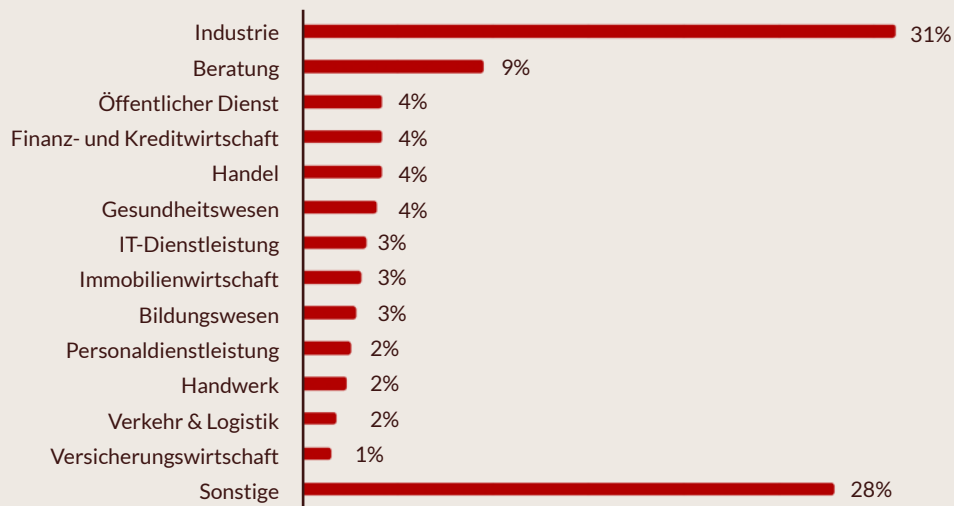


1) Hinweis: Im Laufe der weiteren Auswertung wurden auch Unterschiede hinsichtlich bei den Mitarbeitergruppen analysiert. Sofern Unterschiede signifikant relevant sind, werden sie im Bericht erwähnt. Insbesondere für die Gruppe der Angestellten MIT Führungsverantwortung ist zu erwähnen, dass alle Befragten gebeten worden waren, ihre eigenen Meinungen bzgl. des Karriereverständnisses, den Erwartungen sowie den Erfahrungen widerzugeben. Die Wahrnehmung aus der Rolle als Führungskraft wurde nicht erfragt – Ergebnisse von Angestellten mit Führungsverantwortung betreffen demnach nicht deren Mitarbeitenden, sondern ihre eigene Person.

Die Studienteilnehmer*innen arbeiten in **Unternehmen unterschiedlichster Größe**. Für Erkenntnisse zu möglicherweise relevanten Gruppenunterschieden zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen wurden die Gruppen der Unternehmensgrößen wie folgt zusammengefasst: Kleine Unternehmen wurden bis 49 Mitarbeitende erfasst (23% der Gesamtstichprobe), mittlere Unternehmen als Betriebe mit 50 bis 250 Mitarbeitenden (12% der Gesamtstichprobe), große Unternehmen ab 250 Mitarbeitende (65% der Gesamtstichprobe: 18% zwischen 259 und 999 Mitarbeitende, 23% zwischen 1.000 und 4,999 Mitarbeitende, 24% mit mehr als 5.000 Mitarbeitenden).



Die Studie repräsentiert **die verschiedensten Branchen der deutschen Wirtschaft**. Der stärker vertretene Industriezweig entspricht der wirtschaftlichen Bedeutung der Branche für Deutschland.

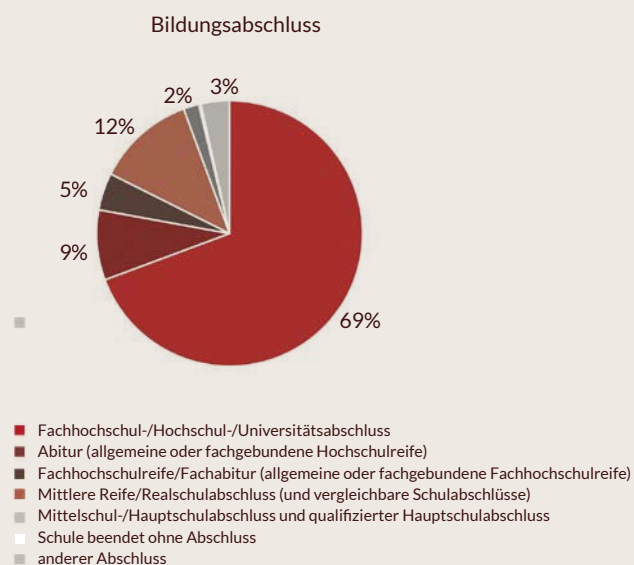


Branchenverteilung der Befragten

Die meisten Befragten (69%) haben einen **Fachhochschul-, Hochschul- oder Universitätsabschluss**. Damit repräsentiert die Studie vorrangig Erwartungen und Erfahrungen von Mitarbeitenden, die tendenziell und objektiv betrachtet sehr gute Entwicklungsvoraussetzungen hinsichtlich ihrer beruflichen Karriere mitbringen würden. Ihre Sichtweise ist für Unternehmen vor allem wichtig, weil sie prädestiniert wären, die Nachfolgen für verantwortungsvolle Positionen bereitzuhalten.

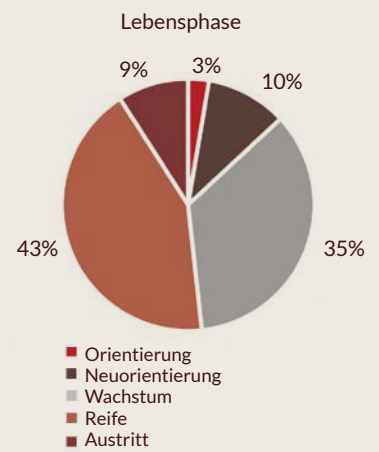
Die meisten Befragten arbeiten in **Vollzeit** (80%), nur 20% sind in Teilzeit beschäftigt.

Darüber hinaus wurde der **Homeoffice-Anteil** der Befragten erhoben, um möglicherweise differenziertere Aussagen (z.B. bei der Bewertung der Anpassungsfähigkeit und dem Flow-Erleben) treffen zu können. Bei einer Teilzeit-Woche wurden die Befragten gebeten, die Homeoffice-Tage auf eine 5-Tage-Woche hochzurechnen. Die meisten Befragten arbeiten gar nicht (21%) oder 2 Tage in der Woche (21%) im Home-Office. Ein vergleichsweise hoher Anteil (15% der Befragten) arbeitet sogar ausschließlich (5 Tage pro Woche) im Homeoffice.



Entsprechend der Altersverteilung zeigt sich eine zu erwartende Eingruppierung hinsichtlich der **Lebensphase**:

- 43% der Befragten ordnen sich der **Reifephase** zu, in der sie sich auf einen Beruf und / oder Karrierepfad spezialisiert und vermutlich den Höhepunkt der Karriere erreicht haben.
- Immerhin 35% sind noch in einer **Wachstumsphase**, in der sich die berufliche Laufbahn entwickelt, man Karriere (bezogen auf Führungspositionen oder auch Fachgebiete) macht und die Möglichkeit hat, noch weiter aufzusteigen.
- Lediglich kleine Teile der Stichprobe ordnen sich der Phase der **beruflichen Neuorientierung** (10%), der Phase des **Austritts** (9%) und der Phase der **beruflichen Orientierung mit Studium oder Ausbildung** (3%) zu.



4 Ergebnisse

4.1 Allgemeines Karriereverständnis

Für die meisten Befragten hat Karriere nicht unbedingt etwas mit (hierarchischem) Aufstieg zu tun: 37% verbinden Karriere auch mit anderen Aspekten der beruflichen Entwicklung und Laufbahn. Für ein weiteres knappes Drittel der Befragten (32%) bedeutet Karriere der Aufbau von beruflichen Fähigkeiten und Kompetenzen, um sich vor allem inhaltlich anspruchsvollen Aufgaben stellen zu können.

Die klassische hierarchische Laufbahn, die mit einem Aufstieg innerhalb eines Unternehmens auf eine höhere Position mit mehr Verantwortung und Gehalt verbunden ist, ist das Karriereverständnis von nur 24% der Befragten. Den Rückmeldungen der Daten zufolge hängt das Karriereverständnis dabei weder vom Alter noch von der beruflichen Lebensphase oder der Mitarbeitergruppe ab.

Karriere ist nicht mehr unbedingt mit Aufstieg und Beförderung verbunden. Sie geht vielmehr mit Qualifizierung, Entwicklung und generell interessanten Perspektiven einher.

Nicht einmal 10% der Befragten geben an, ihnen sei Karriere „äußerst“ wichtig. Mehr als 80% ist Karriere „sehr wichtig“ oder sogar nur „relativ wichtig“. Für Unternehmen deutet diese Rückmeldung darauf hin, dass Mitarbeitende nicht mehr bereit sind, alles für ihre Karriere zu tun

Dabei zeigen sich signifikante Unterschiede in der Bedeutsamkeit von Karriere, je nachdem welchem Karriereverständnis die Befragten folgen. So ist den Daten zufolge Menschen, die unter Karriere den Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen sehen, die Karriere deutlich wichtiger als Menschen, die darunter verschiedene Aspekte der Entwicklung oder den traditionellen Aufstieg verstehen.

4.2 Proteisches und Grenzenloses Karriereverständnis

Auch wenn eine Streuung in den Ergebnissen zu erkennen ist, **stimmen die Befragten mehrheitlich den Facetten proteischen und grenzenlosen Karrieredenkens zu**. Dabei zeigen die Selbstbestimmung ($M = 3,8$) und die grenzenlose Denkweise ($M = 3,7$) bei einer Range von 1 (in geringem Ausmaß) bis 5 (in hohem Ausmaß) die höchsten Zustimmungswerte. Relevant ist die Erkenntnis, dass diese Aspekte zwar unabhängig vom Alter und der beruflichen Lebensphase sind, sich allerdings Abweichungen zeigen, wenn man Mitarbeitergruppen miteinander vergleicht. So attestieren die Ergebnisse den Selbstständigen in der vorliegenden Stichprobe ein deutlich höheres Maß an Werte-

orientierung und Selbststeuerung ihrer Karriere als Angestellten (unabhängig davon ob diese Führungsverantwortung haben oder nicht).

Angestellte ohne Führungsverantwortung zeigen darüber hinaus hinsichtlich ihrer Orientierung für grenzenlose Karrieren leicht geringere Ausprägungen: Sie haben eine etwas geringer ausgeprägtes entgrenztes Mindset, d.h. weniger Offenheit für grenzübergreifendes Arbeiten, als Selbstständige und Angestellte mit Führungsverantwortung. Und sie zeigen weniger organisatorische Mobilität als Selbstständige.

Unternehmen könnten die Ergebnisse einerseits positiv für sich deuten, wenn sie es schaffen, die Offenheit für grenzüberschreitendes Arbeiten (v.a. bei den Führungskräften) für sich zu nutzen. Gleichzeitig besteht aber sowohl bei den Angestellten mit als auch bei Angestellten ohne Führungsverantwortung ein mittelhohes Risiko, dass sie einen Arbeitgeber aufgrund ihrer Mobilitätspräferenz, also ihrer Bereitschaft auch in andere Organisationen zu wechseln, verlassen.

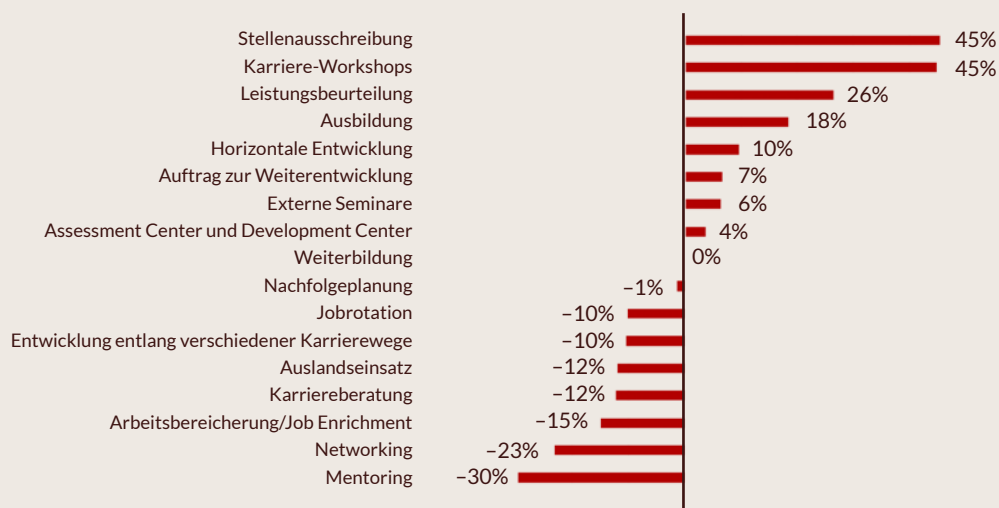
4.3 Karrieremanagement-Tools

Im Zuge der Studie wurde abgefragt, welche Karrieremanagement-Praktiken die Befragten für sich als nützlich erachten und welche Praktiken ihre Unternehmen anbieten.

Deutlich wird, dass Unternehmen vor allem **Stellenausschreibungen** und **Karriereworkshops** anbieten, diese aber für die individuelle Entwicklung als wenig nützlich bewertet werden. Interessant ist auch die Diskrepanz bei der **Leistungsbeurteilung**, die in Unternehmen von mehr als 61% der Befragten eingesetzt, aber nicht einmal von 35% der Befragten als nützlich erachtet werden. Unternehmen scheinen dieses Tool demnach noch nicht zielführend für die Karriereplanung und -entwicklung ihrer Mitarbeitenden einzusetzen. Deutlich wird auch, dass vor allem **Mentoring und Networking** von mehr als der Hälfte der Befragten als nützlich angesehen werden (64% und 55%), doch nur jeweils etwa ein Drittel der Unternehmen diese Tools einsetzen, um Mitarbeitende in der Karriere zu unterstützen.

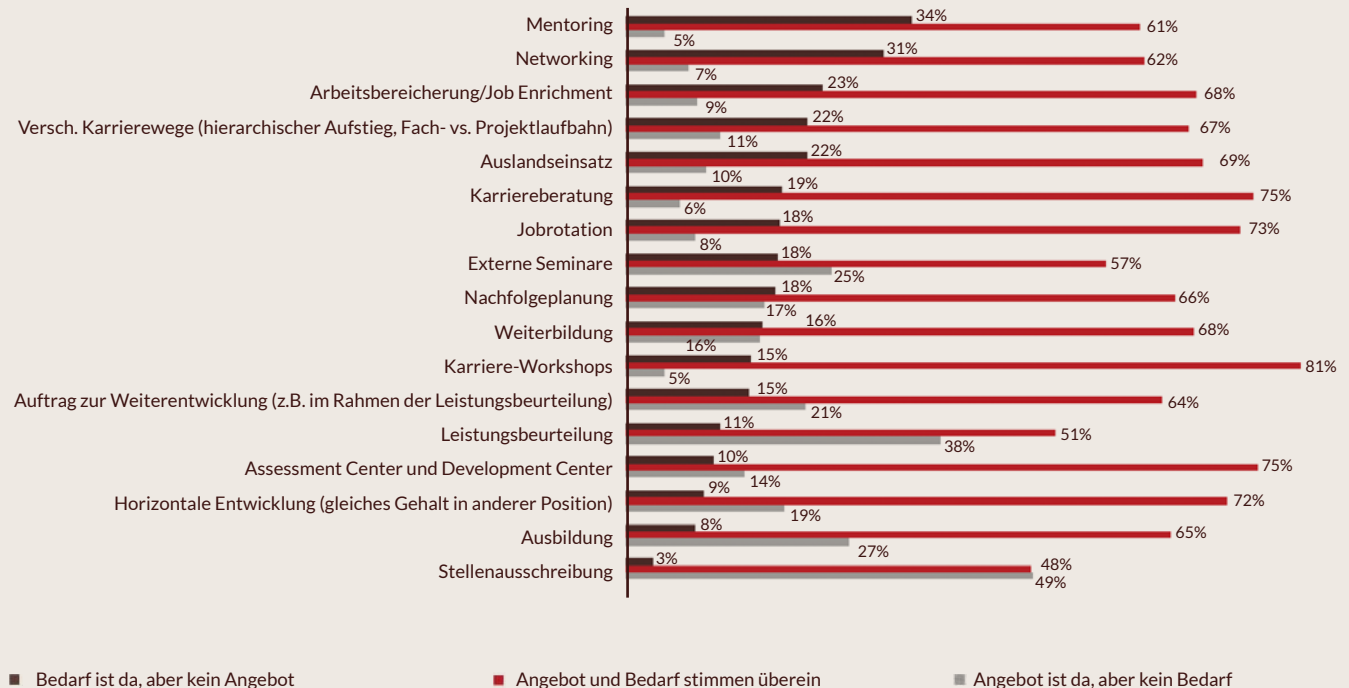
Die Leistungsbeurteilung wird in Unternehmen von mehr als 61% der Befragten eingesetzt, aber nicht einmal von 35% der Befragten als nützlich erachtet.

Die vorliegende Grafik zeigt zusammenfassend die **Erwartungsdiskrepanzen über die gesamte Stichprobe**. Positive Werte zeigen mit wie vielen Prozentpunkten Unterschied ein Tool öfter angeboten wird als es Befragte als nützlich erachten. Negative Werte zeigen, mit wie vielen Prozentpunkten Unterschied ein Tool seltener angeboten wird, als es die Befragten als nützlich ansehen.



Um die Ergebnisse noch besser zu verstehen, wurden zusätzlich zur Analyse der gesamten Stichprobe die **individuellen Erwartungsdiskrepanzen** ausgewertet, d.h. die Abweichung zwischen Erwartung und betrieblicher Realität. Denn anders als durch die Gesamtauswertung wird damit das Potenzial für die Unzufriedenheit mit dem betrieblichen Karrieremanagement deutlich.²⁾

Karrieremanagement-Tools: individuelle Diskrepanzen zwischen Angebot und Bedarf



Erneut wird deutlich, dass die Praktiken **Mentoring und Networking** am häufigsten gewünscht, aber im jeweiligen Unternehmen nicht angeboten werden. Darüber hinaus wird nun sichtbar, dass sich fast ein Viertel der Befragten eine **Arbeitsbereicherung** (Job Enrichment) wünschen, das Unternehmen ihnen dies aber nicht ermöglicht.

Umgekehrt bestätigen sich **Stellenausschreibungen und Leistungsbeurteilungen** als wenig wertvoll erachtete Instrumente. Auch hinsichtlich der **Ausbildung** geben 27% der Befragten an, dass ihr Unternehmen diese zwar anbietet, für sie selbst dieses Instrument aber nicht wertvoll ist.

Interessant sind die Diskrepanzen bezüglich externer Seminare: Fast 25% und damit fast jede*r vierte Befragte gibt die Rückmeldung, dass diese zwar von Unternehmen angeboten werden, für sie selbst allerdings kein nützliches Tool zum Management der eigenen beruflichen Laufbahn sind.

Für Unternehmen besteht hier dringender Handlungsbedarf: Das Angebot an Karrieremanagement-Praktiken ist nicht nur insgesamt besser an den Erwartungen der Mitarbeitenden auszurichten: Bestehende Instrumente sollten unbedingt hinsichtlich ihrer Nützlichkeit bewertet und gegebenenfalls in ihrer Ausgestaltung optimiert werden. Nur so können sie besser die Planung und Entwicklung individueller Karrieren unterstützen.

4.4 Anpassungsfähigkeit

Unterschiedliche Menschen nutzen unterschiedliche Stärken, um ihre Karriere aufzubauen.

Um mehr Transparenz über die Stärken in der Karriereplanung und -entwicklung zu erhalten, wurde die berufliche Anpassungsfähigkeit der Befragten erfasst. Maggiori, Rossier & Savickas (2015) bieten

2) Hinweis: Hierfür wurde für jeden einzelnen Datensatz ausgewertet, ob die die Erwartung an ein Tool mit der betrieblichen Realität übereinstimmt (Wert = 0), ob ein Tool als nützlich bewertet wird, aber nicht angeboten wird (Wert = 1) oder ob ein Tool im Unternehmen angeboten wird, welches selbst aber als wenig nützlich erachtet wird (Wert = -1).

dafür eine deutschsprachige, validierte Skala an, die in der vorliegenden Befragung eingesetzt wurde. Insgesamt erhalten die Items der Skala überwiegend Zustimmung ($M=3,7$) bei einer Range von 1 (nicht stark) bis 5 (am stärksten).

Bitte bewerten Sie anhand der Skala, wie stark Sie folgende Fähigkeiten entwickelt haben



Aspekte beruflicher Anpassungsfähigkeit (Mittelwerte)

Am deutlichsten ausgeprägt ist laut Auskunft der Befragten deren Fähigkeit, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, gefolgt von der Stärke, selbst Entscheidungen zu treffen.



Auffällig ist, dass die geringsten Ausprägungen bei den Aspekten zu beobachten sind, die sich auf die Auseinandersetzung mit der Zukunft beziehen. So gelingt es den Befragten – verglichen mit den anderen Items der Skala – weniger gut, sich für die Zukunft vorzubereiten, die Zukunft vorauszudenken und sich der Entscheidungen bewusst zu werden, die sie bezüglich Ausbildung und Beruf treffen müssen.

Interessant ist darüber hinaus, dass sich für die berufliche Anpassungsfähigkeit keine Unterschiede hinsichtlich Alter oder Lebensphase der Befragten zeigen. Auch die Mitarbeitergruppe oder die Größe des Unternehmens, in dem die Befragten arbeiten, haben den Daten zufolge keinen Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden.

Erkennbar ist lediglich ein Branchenunterschied des Handels verglichen mit der IT-Dienstleistung sowie der Finanz- und Kreditwirtschaft. In diesem direkten Vergleich zeigen Mitarbeitende eine differenzierte berufliche Anpassungsfähigkeit (Handel: $M = 3,3$, vs. IT-Dienstleistung sowie Finanz- und Kreditwirtschaft: jeweils $M = 4,0$).

Unternehmen im Handel haben aus diesem Grund hier mehr Notwendigkeit, Mitarbeitende auf Neuerungen vorzubereiten bzw. diese bei Veränderungen zu begleiten.

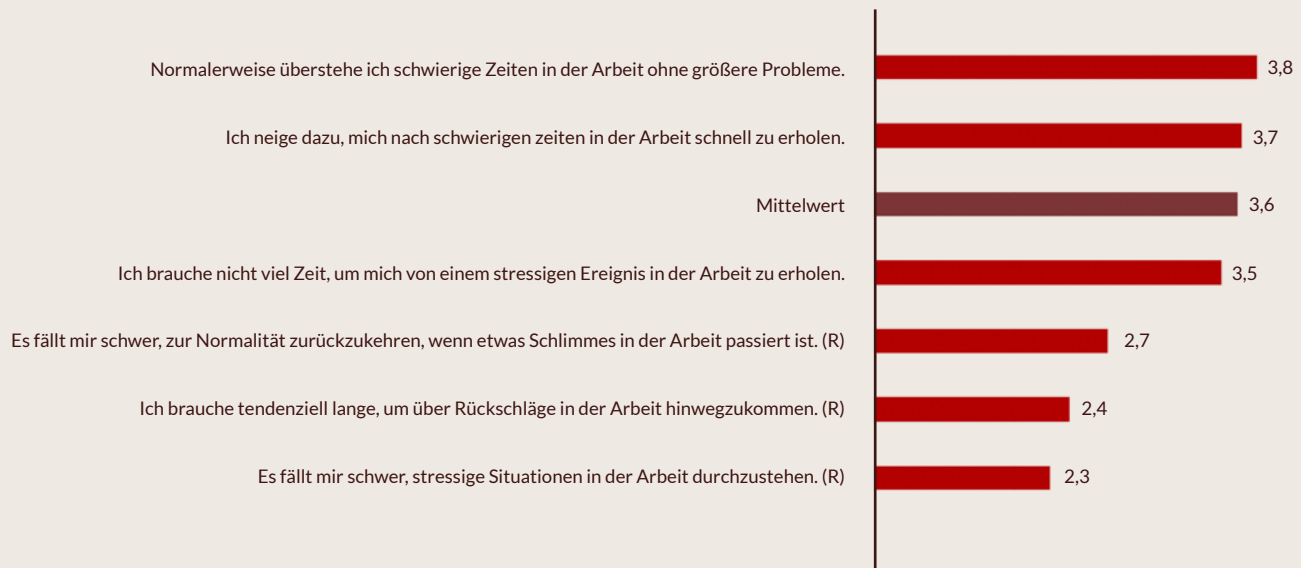
4.5 Resilienz

Resilienz wurde in Anlehnung an eine international anerkannte Skala von Smith et al. (2008) und die deutschsprachige Übersetzung nach Chmitorz et al. (2018) et al. (2018) mit einer Range von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 5 (stimme vollkommen zu) erfasst.

Auch hier zeigen sich tendenziell Zustimmungswerte. Ausgeprägt sind vor allem die Fähigkeit, **stressige Situationen in der Arbeit durchzustehen und schwierige Zeiten in der Arbeit** (normalerweise ohne größere Probleme) zu überstehen.

Im Vergleich dazu mäßig ausgeprägt sind die Fähigkeit, zur Normalität zurückzukehren, wenn etwas Schlimmes in der Arbeit passiert ist, sowie der erforderliche Zeitbedarf, um sich von einem stressigen Ereignis in der Arbeit zu erholen. Weder die Altersgruppe noch die Lebensphase oder die Unternehmensgröße machen dabei wohl einen Unterschied. Erkennbar ist allerdings, dass sich Führungskräfte (Angestellte mit Führungsverantwortung) insgesamt resilienter einschätzen als Angestellte ohne Führungsverantwortung (M = 3,7 vs. M = 3,5).

Bitte geben Sie für jede Aussage an, wie sehr Sie der jeweiligen Aussage zustimmen:



Aspekte beruflicher Resilienz (Mittelwerte)³⁾

Auch Altersgruppe, Lebensphase und Unternehmensgröße machen keinen Unterschied. Erkennbar ist allerdings, dass sich **Führungskräfte (Angestellte mit Führungsverantwortung) insgesamt resilienter einschätzen als Angestellte ohne Führungsverantwortung** (M = 3,7 vs. M = 3,5).

Interessant ist auch, dass Befragte, die ihre Karriere mehr selbstbestimmt verfolgen (Teilaspekt des proteischen Karriereverständnisses) und eine höhere Orientierung für entgrenzte Karrieren zeigen („boundaryless mindset“ und „organizational mobility“ als Teilaspekte des entgrenzten Karriereverständnisses), sich als resilienter bewerten.

Dieses Ergebnis legt nahe, dass **Personen mit einer weniger unternehmenszentrierten Auffassung von Karriere möglicherweise besser in der Lage sind, mit Veränderungen, Unsicherheit und Krisen umzugehen**. Umgekehrt zeigen Menschen, die ihre Karriere eher in die Verantwortung ihrer Organisation legen und weniger offen für grenzüberschreitendes Arbeiten oder auch einen Arbeitgeberwechsel sind, eine niedrigere Resilienz.

Aus unternehmerischer Sicht werden damit die zwei Seiten der Medaille modernen Karriereverständnisses deutlich:

- Einerseits geht damit eine stärkere Abwendung der Mitarbeitenden von ihrer Organisation einher. Sie agieren selbstgesteuert auf Basis ihrer Werte und sind für die Gestaltung ihrer beruflichen Laufbahn auch offen für „organisationale Grenzüberschreitungen“ und Veränderungen.

3) Hinweis: (R) kennzeichnet umgekehrte Items: Ein Wert von 2,7 entspricht einem Resilienzwert von 3,3; ein Wert von 2,4 entspricht einem Resilienzwert von 3,6 und ein Wert von 2,3 entspricht einem Resilienzwert von 3,7

- Andererseits sind genau diese Personen interessant, weil sie in der dynamischen Arbeitswelt resilienter und somit belastbarer sind.

4.6 Flow

Menschen, die in ihrem Job den Flow erleben können, sind oft hochmotiviert und erzielen bessere Ergebnisse. Flow wurde in der vorliegenden Studie nach der Short Flow in Work Scale (SFWS) mit einer Range von 1 (trifft nie zu) bis 4 (trifft immer zu) nach Moneta (2012/2017) erfasst.

Bitte bewerten Sie, inwieweit folgende Aussagen auf Sie zutreffen.



Aspekte beruflichen Flow-Erlebens (Mittelwerte)

Insgesamt zeigen die Befragten durchaus Tendenzen, immer wieder in einen Flow-Zustand zu gelangen ($M = 2,7$ auf einer 4er-Skala). Vergleicht man Altersgruppen miteinander, zeigt sich ein **signifikanter Unterschied zwischen den 30 bis 39-jährigen und den Befragten ab 50 Jahre**.



Letztere erleben häufiger den Zustand tiefer Konzentration und Leidenschaft ($M = 2,5$ vs. $M = 2,8$). Interessant ist auch, dass das **Flow-Erleben umso stärker berichtet wird, je höher die Anpassungsfähigkeit der Befragten ist**. Dieses Ergebnis lässt vermuten, dass diese Personen flexibler sind, sich schneller auf neue Herausforderungen einstellen können und die Anpassungsfähigkeit es ihnen ermöglicht, ein besseres Gleichgewicht zwischen ihren Fähigkeiten und den Aufgaben zu finden.

Die berufliche Lebensphase hat nach den vorliegenden Daten keinen Einfluss auf das Flow-Erleben im Job.

4.7 Bleibeabsicht



Bleibeabsicht nach Alter⁴⁾

Grundsätzlich besteht bei den Befragten eine erkennbare Tendenz, bei ihrem jeweiligen Arbeitgeber bleiben zu wollen ($M = 3,7$ bei einer Range von 1 bis 5).

Dabei ist anzumerken, dass die **Bleibeabsicht bei den Befragten ab 50 Jahren signifikant höher ist als bei den 18 bis 29-jährigen** ($M = 3,9$ vs. $M = 3,2$) und diese Personengruppen den größten Anteil an der Stichprobe darstellen (knapp 42%).

⁴⁾ Hinweis: Ein Stern (*) kennzeichnet statistisch signifikant gewordene Gruppenunterschiede.

Dieses Ergebnis wird ergänzt um die Rückmeldung, dass Befragte, die sich in der Orientierungsphase (Ausbildung oder Studium) befinden, deutlich weniger Verbundenheit gegenüber ihrem Unternehmen zeigen (M = 2,3) als Mitarbeitende in der Wachstumsphase (M = 3,6), der Reifephase (M = 3,9) oder der Austrittsphase (M = 3,7).

Insbesondere **Menschen in der Ausbildung sind demnach noch offener, was ihren Verbleib angeht** – wohingegen diejenigen, die sich auf dem Karriereplateau in der Reifephase befinden in einem Unternehmenswechsel weniger Mehrwert für sich erkennen.

Ein Vergleich der Mitarbeitergruppen zeigt, dass (nachvollziehbarerweise) Selbstständige die am stärksten ausgeprägte Bleibeabsicht haben (M = 4,0) und sie sich damit (signifikant) deutlich von Angestellten ohne Führungsverantwortung (M = 3,5) und Auszubildenden (M = 2,33) differenzieren.

4.8 Mobilität

Für Unternehmen und Führungskräfte ist allerdings nicht nur entscheidend, wie hoch die Bleibeabsicht ist, sondern auch, was die Bleibeabsicht stärkt oder gegebenenfalls negativ beeinträchtigt.

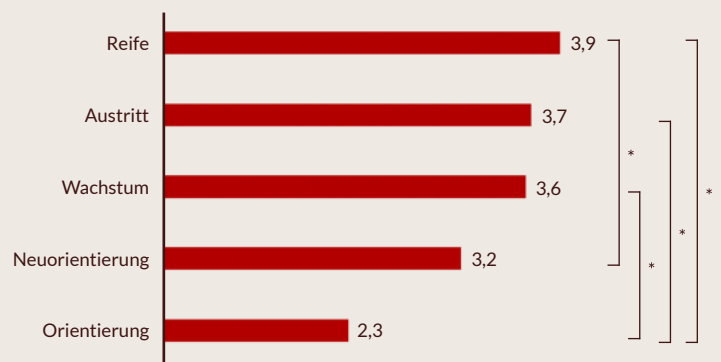
Es ist naheliegend, dass das Karriereverständnis die Bleibeabsicht sowohl positiv als auch negativ beeinflussen kann. Insbesondere die Einstellung, ob man das Unternehmen oder eher sich selbst in der Verantwortung für die eigene Karriere sieht, kann über die Verbundenheit zu einem Unternehmen entscheiden. Vor allem eine hohe organisationale Mobilität, also die Fähigkeit und Bereitschaft eines Mitarbeitenden, zwischen verschiedenen Organisationen oder Branchen zu wechseln, reduziert tendenziell die Bleibeabsicht und erhöht die Wechselbereitschaft.

Die Daten bestätigen genau diese Annahme: Je höher die organisationale Mobilität, umso geringer die Bleibeabsicht.

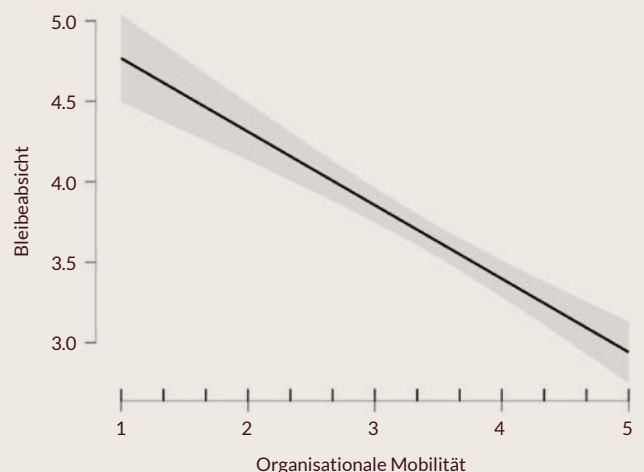
4.9 Resilienz und Anpassungsfähigkeit

Darüber hinaus spielen Anpassungsfähigkeit und Resilienz wichtige Rollen für die Bleibeabsicht von Mitarbeitenden.

Anpassungsfähige Beschäftigte sind in der Lage, sich flexibel auf neue Aufgaben, Technologien und Anforderungen einzustellen. Dies kann dazu beitragen, dass sie in den verschiedenen Phasen ihrer Karriere die relevanten Fähigkeiten entwickeln und einsetzen. Resiliente Mitarbeitende können außerdem oft mit beruflichem Stress und Druck umgehen. Sie bewältigen Rückschläge und Herausforderungen besser, ohne ihre Motivation zu verlieren.



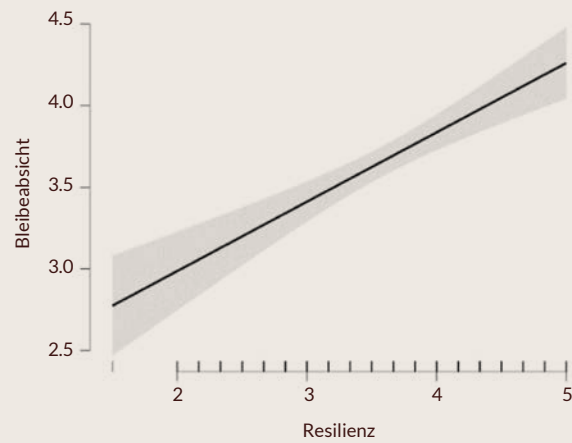
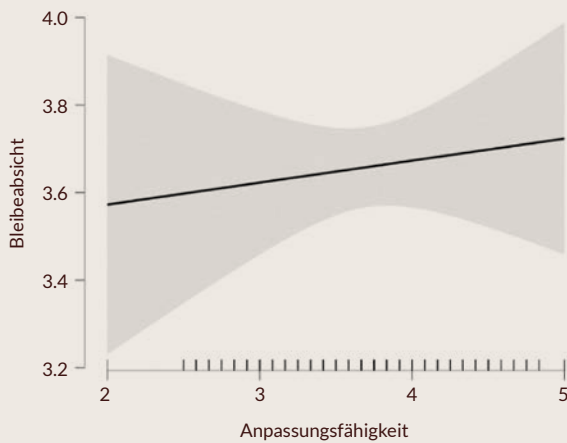
Bleibeabsicht nach Lebensphase⁴⁾



Organisationale Mobilität und Bleibeabsicht



⁴⁾ Hinweis: Ein Stern (*) kennzeichnet statistisch signifikant gewordene Gruppenunterschiede.



Bleibeabsicht und Anpassungsfähigkeit bzw. Resilienz

Mitarbeitende mit hoher Anpassungsfähigkeit und v.a. mit hoher Resilienz fühlen sich offenbar wohler und sind eher geneigt, bei einem Unternehmen zu bleiben.

Unternehmen können diese Erkenntnis nutzen und eine Kultur pflegen, in der Herausforderungen angenommen, überwunden und auf diese Weise Anpassungsfähigkeit und Resilienz trainiert werden. Die Offenheit und Bereitschaft, sich auch über Unternehmensgrenzen hinweg weiterzuentwickeln, könnte auf diese Weise eingedämmt werden.

5 Abschluss

In einem modernen Arbeitsumfeld sind verschiedene Faktoren miteinander verflochten, die sowohl die individuelle berufliche Entwicklung als auch die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen beeinflussen.

Das Karriereverständnis einer Person, ihre Erwartungen an das betriebliche Karrieremanagement, ihre Resilienz, berufliche Anpassungsfähigkeit, das Erleben von Flow und ihre Bleibeabsicht sind entscheidende Elemente in diesem komplexen Gefüge.

Die Studie hat gezeigt, dass das traditionelle Karrieredenken nach wie vor vertreten ist, aber der Wunsch nach linearen Aufstiegsstrukturen innerhalb eines Unternehmens zunehmend von einem modernen Karriereverständnis abgelöst wird.

Oft wird die berufliche Laufbahn mittlerweile als werteorientiert, selbstgesteuert und „grenzenlos“ betrachtet. Dadurch ist sie flexibler und weniger an die Grenzen eines einzelnen Unternehmens oder einer Branche gebunden.

Darüber hinaus zeigen die Daten deutliche Erwartungsdiskrepanzen im betrieblichen Karrieremanagement. Unternehmen haben die Aufgabe, die angewendeten Praktiken zu überdenken bzw. inhaltlich besser an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden auszurichten und Tools wie Mentoring oder Networking vermehrt anzubieten.

Berufliche Anpassungsfähigkeit und Resilienz sind Schlüsselqualitäten, um in einer dynamischen Arbeitswelt erfolgreich zu sein und die eigene Karriere erfolgreich zu gestalten.

Die Studie legt nicht nur die Ausprägung relevanter Aspekte in diesem Kontext offen, sondern zeigt auch, dass Personen mit einer weniger unternehmenszentrierten Auffassung von Karriere resilienter sind. Aufgrund ihrer Offenheit, Karrieren im Zweifel auch jenseits der Unternehmensgrenzen zu gestalten, können sie vermutlich besser mit Veränderungen, Unsicherheit und Krisen umgehen.

Darüber hinaus sind die Fähigkeiten und Eigenschaften, die mit beruflicher Anpassungsfähigkeit einhergehen, gut mit den Voraussetzungen für den Flow-Zustand verknüpft. Die Bereitschaft, sich anzupassen, neue Herausforderungen anzunehmen und intrinsisch motiviert zu sein, sind relevante Faktoren, die dazu beitragen können, den Flow am Arbeitsplatz zu erleben. Dies bestätigen auch die Rückmeldungen der Befragten.

Anpassungsfähigkeit und Resilienz tragen außerdem dazu bei, die Bleibeabsicht von Mitarbeitenden in einem Unternehmen zu erhöhen. Umgekehrt ist die Fähigkeit und Bereitschaft von Mitarbeitenden, zwischen verschiedenen Organisationen oder Branchen zu wechseln, mit einer erhöhten Wechselbereitschaft behaftet.

Das moderne Karriereverständnis von Mitarbeitenden birgt damit Chancen und Risiken für Unternehmen, die diese verstehen müssen, um sie für sich zu nutzen und zu managen. Chancen ergeben sich aus einer höheren Resilienz und einer verbesserten Leistungsfähigkeit im Flow-Erleben. Risiken hingegen ergeben sich aus einer möglichen höheren Wechselbereitschaft und der Notwendigkeit, flexible Karriereentwicklungsmöglichkeiten bereitzustellen, um talentierte Mitarbeitende zu binden.

6 Literaturverzeichnis

Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>

Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (New ed.). Oxford University Press.

Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353–370. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>

Chmitorz, A., Wenzel, M., Stieglitz, R. D., Kunzler, A., Bagusat, C., Helmreich, I., Gerlicher, A., Kampa, M., Kubiak, T., Kalisch, R., Lieb, K. & Tüscher, O. (2018). Population-based validation of a German version of the Brief Resilience Scale. *PloS one*, 13(2), e0192761. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192761>

Graf, A. (2002). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung : ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus*. Haupt Verlag.

Graf, A. (2007). Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung – Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*, 2. Auflage (S. 263-279), Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9318-2_15

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. Sage.

Gubler, M. (2019). Neue Laufbahnmodelle in Theorie und Praxis: Eine kritische Würdigung. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 937–962). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48750-1_36

Hall, D. T. (1996). *The career is dead - long live the career: A relational approach to careers*. The Jossey-Bass Business & Management Series. Jossey-Bass Publishers.

- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Foundations for Organizational Science. Sage.
- Maggiori, C., Rossier, J. & Savickas, M. L. (2017). Career Adapt-Abilities Scale–Short Form (CAAS-SF). *Journal of Career Assessment*, 25(2), 312–325. <https://doi.org/10.1177/1069072714565856>
- Moneta, G. B. (2012). On the measurement and conceptualization of flow. *Advances in flow research*, 23-50. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2359-1_2
- Moneta, G. B. (2017). Validation of the short flow in work scale (SFWS). *Personality and Individual Differences*, 109, 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.033>
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: assessing the ability to bounce back. *International journal of behavioral medicine*, 15, 194-200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>

Prof. Dr. Carina Braun

Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Personalmanagement
Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg
Seybothstr. 2
93053 Regensburg
carina.braun@oth-regensburg.de

Dr. Alexandra Gilde

Geschäftsführerin
stg – Die Mitarbeiterberater GmbH
Frauenlobstraße 2
80337 München
a.gilde@stg-mitarbeiterberater.de

Julian Knorr

Gründer und CEO
Onestoptransformation AG
Äußere Sulzbacher Str. 159-161
90491 Nürnberg

Dr. Jan Tibor Lelley LL.M.

Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner bei BUSE
MesseTurm
Friedrich-Ebert-Anlage 49
60308 Frankfurt a. Main

München, Frankfurt/M. und Regensburg, November 2023

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weitergabe des Dokumentes oder von Teilen daraus an Dritte ist nur mit schriftlicher Einwilligung der Autor*innen erlaubt.