

Prolog¹: Was ist Karriere(-erfolg)?

In der Forschung bezeichnet *Karriere* eine längerfristige berufliche Entwicklung. Es geht um Abfolgen verschiedener Positionen, aber auch um die übergreifende subjektive Bewertung der eigenen Entwicklung bzw. die spezifische Bewertung einzelner Aspekte. Da im allgemeinen deutschen Sprachgebrauch *Karriere* stark mit hierarchischem Aufstieg verknüpft ist, während im englischen Sprachverständnis *Career* auch Berufswege ohne Aufstiege umfasst, wird in der deutschsprachigen Literatur bisweilen der Begriff der beruflichen Laufbahn bevorzugt. Ganz so offen wie der englische Begriff »Career« ist der deutsche Laufbahnbegriff allerdings nicht, da er stärker an eine spezifische Profession oder Organisation gebunden ist (vgl. Latzke et al., 2019).

Eng verknüpft mit der Konzeptualisierung von Karriere ist die Frage, wie sich Karriereerfolg (synonym gesprochen Berufs- oder Laufbahnerfolg; Dette et al., 2004; Spurk, 2019) definieren und – im Rahmen der empirischen Forschung – messen lässt. Es lassen sich hier verschiedene Ausdrucksformen des Erfolgs betrachten. In der Literatur wird dabei insbesondere eine Unterscheidung zwischen objektiven und subjektiven Indikatoren des Erfolgs getroffen, die alternativ auch extern und intern genannt werden (vgl. Dette et al., 2004; Spurk, 2019). Objektiver Karriereerfolg bezieht sich auf von außen beobachtbare Kriterien, nämlich »objektive Erlungenschaften in der Karriere, die sich am Maßstab von Verdienst und hierarchischer Position messen lassen« (übersetzt nach Judge et al., 1995, S. 486). Traditionell gelten entsprechend Gehalt(-szuwachs) bzw. finanzielles Gesamteinkommen (z. B. Fixgehalt plus Boni), Beförderungen, erreichte hierarchische Position sowie die Übernahme von Führungsverantwortung und die Anzahl der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen als Kriterien objektiven Berufserfolgs (vgl. Dette et al., 2004; Ng et al., 2005). Diese haben aber trotz der auf den ersten Blick existierenden Plausibilität in der Forschungspraxis durchaus Schwachstellen. Hier ist vor allem die mangelnde Vergleichbarkeit über Branchen, Professionen und Länder hinweg zu nennen. So ist in manchen Beschäftigungssegmenten (z. B. öffentlicher Dienst) der Gehaltszuwachs überwiegend alters- und erfahrungsgebunden. Auch gibt es Berufe, die trotz einer nur moderaten Entlohnung mit einem relativ hohen gesellschaftlichen Status einhergehen und deren Angehörige schon allein deshalb nicht als erfolglos be-

1 In seiner ursprünglich publizierten Form wurde in folgendem Artikel versäumt, das vorliegende Buch, welches der Herausgeberin der Buchreihe als unveröffentlichtes Manuskript seit 2022 vorlag, als Quellenangabe anzugeben: Kauffeld, S. & Wittner, B. (2023). Coaching zur beruflichen Orientierung: Du hast die Wahl und suchst deinen Weg. Organisationsberatung, *Supervision, Coaching*, 30, 383–397.

trachtet werden können. Vor ähnlichen Problemen steht man auch, wenn Hierarchiestufe, die Anzahl der Beförderungen oder die personelle Führungsspanne als Kriterien herangezogen werden. Um die Beschränkungen von Einzelmaßbetrachtungen zu kompensieren, werden teilweise kombinierte (z.B. Ausbildungsadäquatheit und Gehalt) oder relativierte Messungen (z.B. branchen- oder berufsfeldspezifische Relativierungen des Gehalts) durchgeführt (vgl. zusammenfassend Spurk, 2019).

Eine weitere Schwachstelle externer Kriterien ist konzeptueller Art. In Karriere-modellen, die die Selbstbestimmung in den Vordergrund rücken, scheint es unangemessen, nicht auch das subjektive Erleben und die entsprechende Bewertung durch die Betroffenen miteinzubeziehen. Meta-analytisch ließen sich zwar zwischen klassischen externen und subjektiven (i. S. der internen) Indikatoren von Berufserfolg positive Zusammenhänge feststellen (Dette et al., 2004; Ng et al., 2005), deren nur moderate Höhe und deren teilweise unterschiedliche Vorhersagbarkeit durch verschiedene Arten von Prädiktoren (Ng et al., 2005) sprechen aber zugleich für distinkte konzeptuelle Zugänge.

Subjektiver Karriereerfolg lässt sich definieren als individuelles Gefühl von Erfolg und Zufriedenheit bezüglich der eigenen Karriere (Judge et al., 1995). Es geht um die individuelle Bewertung (vgl. zusammenfassend Spurk, 2019). Dabei kann es sich um eine zusammenfassende Gesamtbewertung im Sinne der Karrierezufriedenheit handeln (z.B. Greenhaus et al., 1990) oder um eine mehrdimensionale Bewertung von Einzelaspekten (erfahrene Anerkennung und Status, Weiterentwicklung etc., z.B. Seibert et al., 2013; Shockley et al., 2016).

Weiterhin lässt sich auf Basis herangezogener Vergleichsmaßstäbe subjektiver Karriereerfolg danach differenzieren, ob es sich um eine selbstbezogene oder fremdbezogene subjektive Bewertung handelt (Heslin, 2003). Im erstgenannten Fall bilden selbstgesetzte Ziele und Ideale den Bezugspunkt (z.B. Wiese & Freund, 2005). Erleben Menschen, dass es ihnen nicht gelingt, Fortschritte in ihren selbstgesetzten beruflichen Zielen zu machen bzw. diese zu realisieren, ist zu erwarten, dass sie dies als persönlichen Misserfolg werten. Persönliche berufliche Ziele können dabei ergebnisorientiert sein (z.B. eine bestimmte Position erreichen) oder prozessorientiert (z.B. berufliches Lernen; vgl. Abele et al., 2002). Seibert und Kraimer (2001) sprechen in diesem Zusammenhang auch von »intrinsischem Erfolg« im Sinne einer Karrierezufriedenheit, die auf einem subjektiven Abgleich zwischen individuellen Zielen und Erwartungen und den inhärenten Faktoren der erlangten Position beruht. Personen nehmen aber auch Vergleiche zu anderen Personen vor. Dem trägt das Konzept des fremdbezogenen subjektiven Berufserfolgs Rechnung. Dabei geht es zunächst einmal um Vergleiche mit konkreten anderen Personen oder einer relevanten Bezugsgruppe (etwa ehemalige Mitstudierende; z.B. Abele & Wiese, 2008). In einem erweiterten Sinne bildet aber auch der Vergleich mit gesellschaftlich etablierten Normen einen fremdgesetzten Bezugsrahmen in Form externer Standards (z.B. Heslin, 2003). Hier sind vor allem altersbezogene gesellschaftliche Erwartungen an das Erreichen bestimmter Schritte im Erwerbsleben zu nennen, aber beispielhaft auch die Erwartung, stets nach einem weiteren Ausbau von Verantwortung streben und insbesondere nach einem Hochschulabschluss eine Führungsposition anvisieren zu sollen. Auch lässt sich wahrgenommene Beschäfti-

gungsfähigkeit (»Employability«; Fugate et al., 2004) als Bestandteil subjektiven Karriereerfolgs betrachten. Nach Dette et al. (2004) lässt sich zusammenfassend auf drei individuelle Bewertungsmaßstäbe rekurren, nämlich den Vergleich von Zielen und deren Erreichung, den Vergleich mit anderen Personen und den Vergleich mit bestehenden Normen.

Ganz unabhängig voneinander sind die oben genannten Bewertungsmaßstäbe nicht. So können gesellschaftliche Vorstellungen durchaus auf die karrierebezogenen Zielsetzungen von Personen einwirken (vgl. Dette et al., 2004). Außerdem beziehen sich individuelle Zielsetzungen nicht selten auf objektive Indikatoren (z. B. Entlohnung). Zugleich ist das Spektrum persönlicher Zielsetzungen potentiell sehr viel breiter. Es ist zu erwarten, dass persönliche Ziele mehr oder weniger stark in Beziehung zu den überdauernden beruflichen Motiven einer Person stehen, die interindividuell unterschiedlich ausgeprägt sind und neben objektiven Berufserfolgsstandards auch Aspekte wie das Streben nach Autonomie und Kreativität etc. umfassen können (vgl. z. B. das Modell beruflicher Motive von Burk & Wiese, 2018a). Solch eine Betrachtung lenkt die Aufmerksamkeit schließlich auch auf Wünsche und Bestrebungen, die den weiteren Lebenskontext einer Person betreffen, etwa die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, welche Erwerbstätige ebenfalls zum Maßstab für eine geglückte Entwicklung machen können (aber nicht müssen).

Aus methodischer Sicht dürfte in der psychologischen Karriere(erfolgs)forschung Einigkeit darüber bestehen, dass es insbesondere längsschnittlicher Designs bedarf und hier prospektive Betrachtungen mit wiederholten Messungen über längere Zeiträume besonders zielführend sind (vgl. Latzke et al., 2019). Aber auch in einer retrospektiven (qualitativen und quantitativen) Betrachtung liegt ein durchaus hohes Erkenntnispotenzial. Beispielhaft sei hier die rückblickende biographische Bewertung von beruflichen Entscheidungen und Prioritätensetzungen angesprochen. Eine solche Betrachtung umfasst dann nicht nur das, was zu objektivem Erfolg und subjektiver Zufriedenheit beigetragen hat, sondern auch das, was im Nachhinein als Fehler betrachtet bzw. bedauert wird (vgl. Byington et al., 2019).

Teil I Die Person als Gestalterin ihres beruflichen Weges

1 Die Person als Eigentümerin einer *neuen* Karriere: Entgrenzte und proteische Karrieren

1.1 Die entgrenzte Karriere (Boundaryless Career)

Wenn man sich mit *neuen* Karriereformen beschäftigt, wird wohl kaum ein Begriff so häufig zitiert wie der der entgrenzten Karriere (*Boundaryless Career*; Arthur, 1994). Aus dem teilweise etwas oberflächlichen Gebrauch des Begriffs mag erstens das Missverständnis entstehen, das Konzept der entgrenzten Karriere bezöge sich ausschließlich auf Bewegungen über die Grenzen einer Organisation hinweg, behandelte also lediglich das Thema eines Arbeitgeberwechsels vs. Verbleibs. Zweitens mag die geradezu inflationäre Verwendung zu dem Eindruck verleiten, die Entgrenzung von Karrieren sei *das* entscheidende Beschreibungsmerkmal moderner Karrieren. Zum Einstieg in dieses Thema seien zunächst diese beiden Missverständnisse erläutert, um eine angemessene Einordnung zu gewährleisten.

1.1.1 Missverständnis 1: Mit Entgrenzung ist der Wechsel von einer Organisation in eine andere gemeint

Entstanden ist der Begriff entgrenzter Karrieren aus einer neo-liberalen Perspektive auf den Wandel des (amerikanischen) Arbeitsmarktes. Im Zuge der voranschreitenden Globalisierung des Wettbewerbs kam es in den 1990er Jahren in vielen Industrien zu einem Stellenabbau sowie zu einer Verflachung der Hierarchien und damit in Teilen zu einer Aufkündigung des bestehenden psychologischen Vertrags zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten, u.a. bezogen auf Arbeitsplatzsicherheit im Tausch gegen ein fortwährendes Engagement für einen Arbeitgeber (Arthur & Rousseau, 1996a; Rousseau, 1995). Diese makroökonomischen und institutionellen Verwerfungen mögen das Erfordernis suggerieren, sich ganz von einer traditionellen Karriere zu lösen, die sich durch ein Idealbild einer arbeitslebenslangen Zugehörigkeit zu einer Organisation auszeichnet und sich dem Gegenteil davon zuzuwenden, nämlich einer Karriere, die durch zahlreiche Arbeitgeberwechsel charakterisiert ist. Im Einklang damit lässt sich ein erster Definitionsversuch verstehen, der die entgrenzte Karriere bezeichnete als eine »Abfolge beruflicher Gelegenheiten, die über die Grenzen eines einzelnen Beschäftigungsverhältnisses hinausgehen« (übersetzt nach DeFillippi und Arthur, 1994, S. 307). Mit dem Konzept der entgrenzten Karriere ist jedoch weit mehr als nur dies gemeint. So bezeichnen Arthur und Rousseau (1996b, S. 6) »eine Unabhängigkeit von anstatt einem Verlassen auf traditionelle, organisationale karrierebezogene Vereinbarungen« als den gemeinsamen

Nenner. Dem weiter gefassten Verständnis der entgrenzten Karriere verleihen die Autoren in derselben Veröffentlichung mit einer Liste von sechs Aspekten Ausdruck, die sie davon abgedeckt wissen möchten. Diese Aspekte sind in ► Textbox 1.1 aufgeführt. Die Mobilität von einem Arbeitgeber zu einem anderen ist nur einer von sechs genannten Schwerpunkten. Vielmehr lassen sich die weiteren Aspekte durchaus auch als Sammlung von Erfahrungen und eine Kompetenzerweiterung bei Verbleib innerhalb einer Organisation verstehen. Grenzen werden somit weiter gefasst verstanden, nämlich als organisationale, beziehungsbezogene, hierarchische, psychische sowie auf Berufs- und Privatleben bezogene (Arthur, 2014).

Textbox 1.1: Schwerpunkte der entgrenzten Karriere nach Arthur und Rousseau (1996b, S. 6; übersetzt).

Sechs Schwerpunkte der entgrenzten Karriere:

1. Mobilität über die Grenzen eines einzelnen Arbeitgebers hinweg
2. Bestätigung der eigenen Karriere und der eigenen Marktfähigkeit von Stellen außerhalb der eigenen Organisation
3. Stützen der Karriere durch externe Netzwerke und Informationen
4. Aufbrechen traditioneller organisationaler Grenzen (im Sinne der Struktur des Berichtswesens und festgelegter Beförderungen)
5. Freiwillige Ablehnung sich bietender Karriereoptionen aus persönlichen oder familiären Gründen
6. Persönliche Vorstellung von einer entgrenzten Zukunft trotz bestehender struktureller Einschränkungen

1.1.2 Missverständnis 2: Wir leben in einer Welt grenzenloser Karrieren

In nicht wenigen Veröffentlichungen der letzten Jahre fällt eine recht normative Perspektive auf entgrenzte Karrieren auf. Eine *neue* Karriere wird häufig als etwas beschrieben, das in einer grenzenlosen Arbeitswelt stattfindet und in der solche Personen erfolgreich sind, die nach Grenzüberschreitungen streben. Weder das eine noch das andere hält der gegenwärtigen Realität stand.

Weisen Arbeitsmarktzahlen tatsächlich einen Wandel hin zu höherer Mobilität aus? Auf Grundlage der Daten des sozio-oekonomischen Panels (SOEP) lässt sich für Deutschland in den Jahren von 1984 bis 2010 keineswegs ein deutlicher Anstieg von Stellenwechseln feststellen (Kattenbach et al., 2014). Während externe Arbeitgeberwechsel in überschaubarem Ausmaß anstiegen, verringerte sich das Ausmaß von Mobilität innerhalb von Organisationen deutlich. Dass dies kein spezifisch deutsches Phänomen ist, fasst zudem eine Studie mit ähnlichen Aussagen für die USA, Japan und weiteren Europäischen Ländern zusammen (Rodrigues & Guest, 2010). Wohlgermerkt unterscheiden sich diese Länder traditionell in ihrer durchschnittlichen Verweildauer bei einem Arbeitgeber (USA am kürzesten, Japan am längsten), ein zeitlicher Trend über die vergangenen Jahrzehnte hinweg ist aber kaum zu

verzeichnen. Mit Blick auf den wohl populärsten Aspekt der entgrenzten Karriere, den Übertritt organisationaler Grenzen in Form von Arbeitgeberwechseln, lassen Arbeitsmarktzahlen also keinen bahnbrechenden Wandel erkennen.

Richtet man den Blick auf das Innenleben von Personen, stellt sich zudem die Frage, ob das propagierte *Boundaryless Mindset* tatsächlich ein zunehmendes Phänomen darstellt. Andersherum betrachtet: Gemessen an der weiten Verbreitung der These, dass die traditionelle, d.h. organisationale Karriere *tot* sei (z.B. Eby et al., 2003), liegen erstaunlich wenige zuverlässige Informationen über den Verbreitungsgrad entgrenzter Karrierevorstellungen bei den betroffenen Berufstätigen vor. Vielmehr lassen sich auch in jüngeren Studien Hinweise darauf finden, dass eine Lossagung von der traditionellen Karriere beileibe nicht die Regel ist. Qualitative Studien mit Interviews mit Managern und Managerinnen in einer beruflichen Übergangsphase (Clarke, 2013) sowie mit diversen Mitarbeitenden einer öffentlichen Organisation (Lips-Wiersma & Hall, 2007) legen zwar nahe, dass in Zeiten der Veränderung proaktive Verhaltensweisen gefragt sind, alles in allem wird aus den Aussagen der Befragten aber deutlich, dass nach wie vor ein großes Interesse an organisationalen Karrieren und die entsprechende Unterstützung des organisationalen Karrieremanagements besteht. Der fortgesetzt vorherrschende Wunsch, eine Karriere innerhalb einer Organisation zu entwickeln, wird zudem auch von einer Personengruppe geäußert, die allzu gern als Beispiel für sich verändernde Karriereorientierungen herangezogen wird, nämlich von Angehörigen der Generationen X und Y (King, 2003). Weitere Beispiele dafür, dass die Abkehr von einer traditionellen Karriere nicht uneingeschränkt durch das Streben nach einer Grenzüberschreitung veranlasst wird, liefern Studien an Personen, die den Weg aus einer organisationalen Karriere heraus in eine *Portfolio*-Karriere (Kombination aus mehreren, oft projektorientierten Tätigkeiten für unterschiedliche Arbeitgeber) gegangen sind. Diese gaben zwar einen Zuwachs an Kontrolle und Freiheit an, berichteten aber gleichzeitig von dem Wunsch nach stärkerer Einbindung in eine Organisation (Cohen & Mallon, 1999). Von solchen Karriereformen ist außerdem bekannt, dass nicht ausschließlich *Pull-Faktoren* zu einem Eintritt in diese verlocken, sondern dass manch eine oder einer *Push-Faktoren* wahrnimmt, die eine Fortsetzung einer traditionellen Karriere erschweren, weil bspw. Frauen in Hinblick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie keine ausreichende Flexibilität in organisationalen Strukturen eingeräumt bekommen haben (Mallon, 1998).

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass wir uns im ersten Viertel des 21. Jahrhunderts keineswegs (bereits) in einer Ära grenzenloser Karrieren befinden. Damit soll nicht in Abrede gestellt werden, dass Veränderungen sowohl am Arbeitsmarkt als auch in den Köpfen stattfinden. Allerdings wäre es voreilig, traditionellere Strukturen sowie Orientierungen als obsolet zu deklarieren.

1.1.3 Physische und psychische Mobilität

Die bereits in Ursprungszeiten des Konzepts formulierten Schwerpunkte einer entgrenzten Karriere (Arthur & Rousseau, 1996b; ► Kap. 1.1.1, ► Textbox 1.1) geben Hinweise auf dessen Breite. Vor allem wurde in der Folge zwischen *physischer* und

psychischer Mobilität unterschieden (Sullivan & Arthur, 2006). Unter physischer Mobilität versteht sich das, woran viele von uns als erstes denken, wenn es um entgrenzte Karrieren geht, nämlich sichtbare Bewegungen über Grenzen der ursprünglichen Arbeitstätigkeit hinweg. Neben dem Wechsel des Arbeitgebers lassen sich hierunter aber auch weitere Bewegungen verstehen wie Positionswechsel innerhalb einer Organisation, geografische Wechsel (u. a. Auslandsentsendungen), der Übertritt in andere Branchen, die Anpassung von Beschäftigungsformen (bspw. den Übergang in eine Teilzeitbeschäftigung) sowie Karrieretransitionen vertikaler oder horizontaler Natur. Gerade Schwerpunkt Nr. 6 aus ► Kap. 1.1.1, ► Textbox 1.1 weist darüber hinaus auf psychische Anteile der Mobilität hin. Hier geht es also um eine subjektive Orientierung gegenüber den oben genannten Bewegungen, also Abwägungen der Person selbst bezüglich der Attraktivität von und den Möglichkeiten für Grenzüberschreitungen (Sullivan & Arthur, 2006). Nach Briscoe et al. (2006) kann ein *Mindset der Grenzenlosigkeit* Einstellungen gegenüber einer physischen Bewegung einschließen, geht aber darüber hinaus, indem es auch den Enthusiasmus für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Beziehungen über die Grenzen einer Organisation hinweg betrifft. Mit der von Sullivan und Arthur (2006) angedachten Zweiteilung der entgrenzten Karriere in physische und psychische Anteile ist im Prinzip die Unterscheidung zwischen einer entgrenzten Karriereorientierung auf der einen und einem konkret beobachtbaren entgrenzten Karriereverlauf auf der anderen Seite angelegt. Dementsprechend operationalisieren sich diese beiden Komponenten sehr unterschiedlich.

Was den psychischen Anteil, also die entgrenzte Karriereorientierung anbetrifft, haben Briscoe et al. (2006) ein zweidimensionales Fragebogeninstrument vorgelegt. Die erste Dimension bezieht sich auf die Präferenz für (physische) Mobilität (Beispiel: »Wenn meine Organisation mir eine lebenslange Anstellung böte, würde ich niemals einen Wechsel in eine andere Organisation anstreben«; übersetzt nach Briscoe et al., 2006, S. 46). Die zweite Dimension thematisiert das *Boundaryless Mindset* (Beispiel: »Es würde mir Freude bereiten, an Projekten mit Personen aus mehreren Organisationen zu arbeiten«). Diese Skala stellt das am häufigsten eingesetzte Instrument zur Messung entgrenzter Karriereorientierung dar. Berechtigte Kritik geübt sowie eine Erweiterung vorgelegt wurde von Gubler et al. (2014a), schließlich korrespondiert die Skala von Briscoe et al. (2006) nicht mit jedem der sechs Schwerpunkte, die von Arthur und Rousseau (1996b; ► Kap. 1.1.1, ► Textbox 1.1) formuliert wurden. Bspw. ist der Aspekt, sich bietende Karriereoptionen zugunsten persönlicher Ziele abzulehnen, in der meist eingesetzten Fragebogenversion nicht vertreten. Festzuhalten bleibt daher, dass die meisten bislang veröffentlichten Forschungsergebnisse zur entgrenzten Karriereorientierung keinen besonders großen Differenzierungsgrad in Hinblick auf die Einstellungen von Personen erlauben.

Macht man es sich zur Aufgabe, das Ausmaß einer entgrenzten Karriere in Form des physischen Anteils der Mobilität, also mittels tatsächlichen Karriereverhaltens, zu operationalisieren, wird schnell klar, dass man einer weitaus komplexeren Herausforderung gegenübersteht als schlicht die Anzahl von Arbeitsplatzwechseln auszuzählen. Studien, die eine größere Differenzierung vornehmen, belegen sehr unterschiedliche Auswirkungen verschiedener Arten beruflicher Bewegungen auf

Karriereerfolg (vgl. Ng et al., 2007). So erscheint es z. B. wichtig zu beachten, ob es sich um eine freiwillige oder unfreiwillige sowie durch die Organisation oder die Person selbst initiierte Grenzüberschreitung handelt (vgl. Sullivan & Baruch, 2009).

1.1.4 Kompetenzen zur Bewältigung von Grenzüberschreitungen

DeFillippi und Arthur (1994) postulierten drei Kompetenzbereiche, die sie für ein erfolgreiches Handeln in einer entgrenzten Arbeitswelt für zentral halten. Diese lassen sie mit drei Zielen einer modernen Organisation korrespondieren: dem Aufbau und Erhalt einer Kultur, des Wissens sowie von Vernetzung. ► Tab. 1.1 fasst die von DeFillippi und Arthur (1994) benannten Kompetenzen zusammen und orientiert sich neben den individuellen Zielen auch an entsprechenden organisationalen Zielen und Maßnahmen.

Tab. 1.1: Kompetenzen in einer entgrenzten Karriere, angelehnt an DeFillippi und Arthur (1994).

Kompetenz nach DeFillippi und Arthur (1994)	Individuelle Ziele	Organisationale Ziele	Korrespondierende Maßnahmen der Organisation
Know-why	Identität, individuelle Sinnhaftigkeit, Karrieremotive	Unternehmenskultur und eine von der Belegschaft geteilte Vision	Sozialisation, Team-building, organisationales Karrieremanagement
Know-how	karrierebezogene Fertigkeiten und Fachwissen	Wissen und Leistungsvermögen des Unternehmens	Stellenbeschreibungen, individuelle Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung
Know-whom	Einsatz für Networking, Beteiligung an der Kommunikation über Organisationsgrenzen hinweg, Aufbau von Sozialkapital	Zufluss externer Expertise, Aufbau von Reputation, neue Lernmöglichkeiten	interne und externe Beziehungspflege, Mentoringprogramme

Know-why zielt darauf ab, dem Aufbau organisationsunabhängiger aufgabenbezogener und unternehmerischer Kompetenzen einen Sinn zu verleihen. Bezogen auf die zugrundeliegenden persönlichen Merkmale, die einen Beitrag hierzu leisten können, werden Eby et al. (2003) etwas konkreter: Es geht darum, nach einem tieferen Verständnis der eigenen Karriere zu streben (realistische Karriereerwartungen, Wissen um eigene Stärken und Schwächen, Formulierung spezifischer Karriereziele), proaktiv zu sein (Identifikation und Ergreifen von Handlungsgelegenheiten, Durchhaltevermögen bei Rückschlägen) sowie offen für Erfahrungen

(neugieriges Ausprobieren, Aufgeschlossenheit). *Kow-how* meint die Wissenserweiterung im Sinne einer Rücknahme der Spezialisierung und damit Flexibilisierung des Wissens über den Beschäftigungskontext und die spezielle Arbeitsaufgabe hinaus. Maßgeblich sei eine Karrieremotivation, die auf das Ziel ausgerichtet ist, Fähigkeiten aufzubauen, die sich innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation nutzen lassen. *Know-whom*, bezogen auf das Networking, betrifft den inter-organisationalen Austausch mit Fachkollegen bzw. Fachkolleginnen sowie den Austausch über Hierarchien hinweg. Auch hierfür bieten Eby et al. (2003) Möglichkeiten der Operationalisierung an, nämlich Erfahrung mit einer Mentorbeziehung sowie die Größe interner sowie externer Netzwerke.

1.1.5 Sind entgrenzte Karrieren erfolgreiche Karrieren?

Eine einfache Antwort auf diese Frage lässt sich nicht geben. Grund hierfür ist der Facettenreichtum möglicher in Betracht zu ziehender Faktoren, die den Weg von einer entgrenzten Karriereorientierung, über die relevanten Kompetenzen hin zu einem entgrenzten Karriereverlauf beschreiben. ► Abb. 1.1 versucht, ein Modell entsprechender Vorhersagen in ihrer Komplexität darzustellen.

Entgrenzte Karriereorientierung

Ausgangspunkt eines solchen Pfadmodells ist das Ausmaß der entgrenzten Karriereorientierung einer Person. Wie in ► Kap. 1.1.3 dargestellt, beschränken sich Studien größtenteils auf die Ermittlung zweier Faktoren unter Verwendung des Fragebogens von Briscoe et al. (2006). Hiermit werden somit die Präferenz für physische Mobilität sowie eine recht allgemeine Form des *Boundaryless Mindset* zurate gezogen, regelmäßig auch lediglich die erste dieser Dimensionen. Einige der ursprünglich von Arthur und Rousseau (1996b) postulierten Schwerpunkte bleiben somit unberücksichtigt. Ein differenziertes Abbild einer entgrenzten Karriereorientierung würde aber auch weitere Facetten operationalisieren, bspw. die Neigung zu geografischen Veränderungen, den Wunsch nach einem Wechsel des Berufs oder Fachs (ohne notwendigerweise organisationale Grenzen zu übertreten) oder den Einbezug persönlicher Beweggründe in Karriereentscheidungen (vgl. Gubler et al., 2014a).

Wenngleich sich eine ausgeprägte entgrenzte Karriereorientierung nicht notwendigerweise in einen von außen sichtbaren, entgrenzten Karrierepfad übersetzt (Briscoe et al., 2006), verfolgt ein Großteil der Studien zur entgrenzten Karriere die vereinfachende Strategie, entgrenzte Karriereorientierungen in einer vergleichsweise allgemeinen Form direkt mit Karriereerfolg in Zusammenhang zu bringen. Zu einer einheitlichen Befundlage führte dieser Forschungsstrang bislang nicht, immerhin zeichnen sich aber differentielle Vorhersagewerte für die beiden Dimensionen der Karriereorientierung ab, die sich zudem unterschiedlich auf Maße des subjektiven und objektiven Karriereerfolgs beziehen lassen. Zur Unterscheidung zwischen subjektivem und objektivem Karriereerfolg sei auf die Erläuterungen im Prolog verwiesen. Für die Präferenz für physische Mobilität wurden eher negative Auswirkungen auf den subjektiven Karriereerfolg nachgewiesen (z. B. Enache et al.,