

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Appelt, D. (2022):
Karriere in postbürokratisch orientierten Organisationen, Janßen, S./
Kirstges, T./ Kull, S./ Neumann, M./ Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband
2022 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre
und Forschung, S. 1-24, ISBN 978-3-643-15179-7.

Doreen Appelt

Karriere in postbürokratisch orientierten Organisationen

1 Einführung

In einer heute und in der Zukunft von Komplexität geprägten Umwelt brauchen Unternehmen eine hohe Reaktionsfähigkeit auf Marktgeschehnisse, um zu überleben. Vor diesem Hintergrund gibt es viele Unternehmen, die sich organisatorisch neu aufstellen, Hierarchien abbauen und flexiblere Strukturen einführen. Diese neuen Formen des Organisierens werden in der Organisationstheorie unter dem Begriff Postbürokratie zusammengefasst.

Postbürokratische Organisationen haben in der Regel flachere Hierarchien. Dies führt unter anderem dazu, dass eine klassische Aufstiegskarriere mit einem Zuwachs an Verantwortung und Status immer mehr in den Hintergrund tritt. Neue Formen der Karriere gewinnen an Bedeutung. Dieser Artikel gibt einen Überblick, welche klassischen und welche neuen Perspektiven auf Karriere in der Literatur eingenommen werden. Zudem wird diskutiert, welche Ausprägungen von Karriere in postbürokratischen Organisationen in der Organisationspraxis beobachtet werden können.

2 Postbürokratische Organisationen

2.1 Merkmale klassisch-bürokratischer Organisation

Die klassisch-bürokratische Organisation wurde von Max Weber Anfang des 20. Jahrhunderts beschrieben.¹ Sein Ziel war es eine idealtypische Organisation zu skizzieren, die die „technisch gesehen rationalste Form der Herrschaftsausübung verständlich mach[t]“². In dieser Form der Organisation sollen alle Handlungen der Individuen auf einen Zweck bezogen in Einklang gebracht, durch Regeln in wiederholbare Vorgänge verwandelt und zu einem Ganzen verbunden werden.³

„Die bürokratische Organisation ist durch eine (1) strikte *Regelgebundenheit der Amtsführung* (im Idealfall ist jedes Handeln durch Regeln vorbestimmt) und (2) eine präzise Abgrenzung von Autorität und Verantwortung gekennzeichnet. Die Zuständigkeiten und Befugnisse sind generell festgelegt und leiten sich aus den Positionen ab (*Amtskompetenzen*). Weiteres Merkmal ist (3) ein festgelegtes System von Über- und Unterordnungen (*Amtshierarchie*) mit genau umschriebener Befehlsgewalt (keine Willkür); ferner (4) gilt die *Aktenmäßigkeit* aller Verwaltungsvorgänge, d.h. alle wichtigen Entscheidungen, Erörterungen oder Verfügungen werden schriftlich fixiert und registriert; nur das Aktenmäßige gilt, Gerüchte, Klatsch oder Vermutungen sind für das Handeln ohne Bedeutung. Die Amtsführung hat ferner (5) strikt *neutral*, nur der Sache nachzuerfolgen; persönliche Empfindungen und Emotionen sind aus den Amtsgeschäften völlig fernzuhalten („Unpersönlichkeit der Amtsführung“). Die sachgerechte Anwendung der Regeln verlangt schließlich (6) speziell dafür ausgebildete Stelleninhaber, „*Fachleute*“ mit entsprechender Fachschulung. Diese und weitere Merkmale (vor allem: Anstellung durch Arbeitsvertrag, fixierte Laufbahnen einschließlich Gehaltshierarchie, Trennung von Eigentum an den Produktionsmitteln und deren Verfügung, d.h. die Beamten sind nicht Eigentümer ihrer Arbeitsmittel) begründen die Logik der bürokratischen Organisation“⁴.

¹ Vgl. Weber, M., 1980. Erstveröffentlichung 1922.

² Schreyögg, G., 2016, S. 440.

³ Vgl. Schreyögg, G., 2016, S. 440.

⁴ Schreyögg, G., 2016, S. 441-442.

Entlang der sechs genannten Merkmale lassen sich bürokratische Organisationen im Sinne von Weber charakterisieren. Sie sind entsprechend von starker „Verregelung“, festen hierarchischen Strukturen, strikter Arbeitsteilung, Aktenmäßigkeit, unpersönlichen Umgangsformen und Expertise im eigenen Fachgebiet gekennzeichnet. Tabelle 1 fasst die sechs Merkmale kurz zusammen.

Merkmal	Erläuterung	Ausprägung
Regelgebundenheit der Amtsführung	Regeln bestimmen, wie sich ein Stelleninhaber zu verhalten hat	starke „Verregelung“
Amtshierarchie	Über- und Unterordnung der Stellen ist festgelegt	feste hierarchische Strukturen
Amtskompetenzen	Zuständigkeiten und Befugnisse der jeweiligen Stelle sind fest geregelt	strikte Arbeitsteilung
Aktenmäßigkeit	Jegliche Kommunikation und Entscheidungen werden dokumentiert, nur dokumentiertes hat Gültigkeit	Aktenmäßigkeit
Unpersönlichkeit der Amtsführung	Die Amtsführung erfolgt ohne persönliche Einflüsse (ohne Empfindungen oder Emotionen)	unpersönliche Umgangsformen
Fachleute	Stelleninhaber sind für die jeweilige Stelle fachlich ausgebildet	Expertise im eigenen Fachgebiet

Tab. 1: Übersicht zu Merkmalen von klassisch-bürokratischen Organisationen (Quelle: eigene Darstellung)

2.2 Gründe für eine Orientierung hin zu postbürokratischer Organisation

Die Passung eines rein an der klassisch-bürokratischen Organisation orientierten Organisationsmodells wird vor dem Hintergrund der wachsenden

Dynamik der Unternehmensumwelt im 21. Jahrhundert bezweifelt.⁵ Die Effizienz aber auch die Effektivität rein bürokratischer Strukturen zur Bewältigung insbesondere komplexer Herausforderungen ist fraglich.

Konkret werden u. a. folgende Nachteile bürokratischer Organisationen in der Literatur diskutiert. Die strikte Arbeitsteilung in Bürokratien kann dazu führen, dass Humanressourcen verschwendet werden, da ihr volles Potenzial nicht ausgeschöpft wird.⁶ Durch starke „Verregelung“ wird das Informale ausgegrenzt⁷ und die Problemlösungskompetenz der Mitarbeitenden in nicht steuerbaren, komplexen Kontexten behindert. Informationsflüsse über Hierarchien sind umständlich und langsam. Sie werden den heutigen Erfordernissen an die Flexibilität von Unternehmen nicht gerecht.⁸ Auch Wandel geschieht in bürokratischen Organisationen nur auf Anordnung.⁹ Damit wird die Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen stark eingeschränkt. Zudem wird angenommen, dass starke „Verregelung“, strenge Hierarchien und strikte Arbeitsteilung Menschen in ihrem freien Handeln einschränken und es somit zu Motivationsverlusten bei den Mitarbeitenden kommen kann.

Um diese Nachteile zu vermeiden und sich für die heute vorherrschenden technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen passend aufzustellen, werden andere Formen der Organisation ausprobiert.¹⁰ Dabei sind eine erhöhte Anpassungsfähigkeit, die Flexibilisierung interner Strukturen und die Verbesserung von Entscheidungen einige in der Organisationspraxis verbreitete Zielsetzungen. Die entsprechenden Organisations- bzw. Managementkonzepte werden in der Praxis u. a. unter den Labels Agilität oder Selbstorganisation diskutiert. Die Organisationstheorie hat dafür den Begriff der postbürokratischen Organisation geprägt.

2.3 Merkmale postbürokratischer Organisationen

Der Begriff Postbürokratie versucht die beobachteten Ausprägungsformen von Organisationsgestaltung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bis

⁵ Vgl. Oberg, A./Walgenbach, P., 2007, S. 171.

⁶ Vgl. Heckscher, C., 1994, S. 20.

⁷ Vgl. ebd, S. 21.

⁸ Vgl. Oberg, A./Walgenbach, P., 2007, S. 172.

⁹ Vgl. Heckscher, C., 1994, S. 23.

¹⁰ Vgl. hier und in diesem Absatz Eckstein, B./Muster, J., 2021, S. 650.

ins 21. Jahrhundert auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.¹¹ In der Regel finden sich unter dem Sammelbegriff der postbürokratischen Organisation eine Vielfalt an formalen Strukturen.¹² Darunter werden in der Organisationstheorie bspw. Phänomene wie „[o]rganische und ad hoc gebildete Strukturen, Projektarbeit, autonome Teams, konsensorientierte und institutionalisierte Interaktionen, Netzwerkbildung quer zu den Abteilungs- und Hierarchiegrenzen, Partizipation bei Strategie- und Personalfragen, durchlässige Mitgliedschaftsgrenzen, erhöhte Personalfluktuation, organisationsinterne Marktstrukturen sowie flache Hierarchien [...] subsummiert“¹³. Postbürokratie¹⁴ wird dabei häufig als Gegenentwurf zum idealtypischen Modell der Bürokratie nach Max Weber beschrieben.¹⁵

„Insofern lässt sich das Konzept der post-bürokratischen Organisation [...] am einfachsten über das Bürokratiemodell von Max Weber und die Kritik an diesem Modell erschließen“¹⁶. Es geht im Wesentlichen darum, „organisationale Lösungen für die klassischen Probleme bürokratischer Organisationen zu finden, die sich besonders durch eine Aufteilung in Abteilungen, die Einrichtung von Hierarchien und die starke Formalisierung von Erwartungen ergeben“¹⁷. Sua-Ngam-Iam/Kühl beziehen die postbürokratische Organisation auf lediglich drei herausstechende Merkmale:¹⁸

¹¹ Vgl. ebd., S. 649.

¹² Vgl. Sua-Ngam-Iam, P./Kühl, S., 2021, S. 41.

¹³ Eckstein, B./Muster, J., 2021, S. 649-650.

¹⁴ In der Literatur wird der Begriff der Postbürokratie von unterschiedlichen Autoren für Analysen aus verschiedenen Perspektiven genutzt. Vgl. Eckstein, B./Muster, J., 2021, S. 651. Für die Analyse der hier interessierenden Zusammenhänge im Rahmen von Karriere und Entwicklungsperspektiven reicht jedoch eine Unterscheidung anhand wesentlicher Merkmale von klassisch bürokratischen und postbürokratischen Organisationen. Postbürokratie wird entsprechend als Sammelbecken für die aktuell in der Organisationspraxis beobachteten Phänomene genutzt und anhand der Merkmale entsprechend operationalisiert.

¹⁵ Vgl. Oberg, A./Walgenbach, P., 2007, S. 171; Eckstein, B./Muster, J., 2021, S. 650.

¹⁶ Oberg, A./Walgenbach, P., 2007, S. 171.

¹⁷ Sua-Ngam-Iam, P./Kühl, S., 2021, S. 40.

¹⁸ Vgl. ebd.

- Abbau von Hierarchien
- Auflösung von Abteilungen
- Zurücknahme von Formalisierungen

Anhand dieser Merkmale lassen sich nun die verschiedenen in der Organisationspraxis zu beobachtenden Phänomene einordnen, die in der weiteren Analyse von Bedeutung sind.

In Summe lässt sich damit in postbürokratischen Organisationen ein Abbau formaler Strukturen beobachten, bspw. durch wechselnde Teamzusammensetzung anstatt starrer Abteilungen, wenige Hierarchiestufen mit weiten Führungsspannen oder Eigenverantwortung für das Wie der Zielerreichung.¹⁹ Außerdem werden viele „kleinere“ Formalisierungen, bspw. Regeln für Dienstreisen durch Prinzipien ersetzt, die lediglich Leitplanken für „vernünftiges“ Verhalten im Rahmen der Organisationsinteressen bilden. Eckstein/ Muster weisen jedoch daraufhin, dass es sich nicht um einen einfachen Abbau, sondern vielmehr um die Verlagerung formaler Strukturen handelt.²⁰ Im Gegenzug werden i. d. R. Interaktionen stärker geregelt, um eine ausreichende Unsicherheitsabsorption zu gewährleisten.²¹ Zudem gilt es zu beachten, dass in vielen Großorganisationen postbürokratische Einheiten häufig nur lokale Lösungen darstellen, die wiederum im Gesamtkontext der Strukturen eingeordnet werden müssen.²² Damit entsteht der Bedarf der Verhandlung der konkreten Einordnung, was insbesondere auch auf den Bereich der Karriere und Entwicklungsperspektiven einen wichtigen Einfluss haben kann.

¹⁹ Vgl. Sua-Ngam-Iam, P./Kühl, S., 2021, S. 46.

²⁰ Vgl. Eckstein, B./ Muster, J., 2021, S. 651.

²¹ Vgl. ebd., S. 650. Vgl. auch Praxisbeispiele in Muster, J./Bull, F.R./Kapitzky, J., 2021.

²² Vgl. Eckstein, B./Muster, J., 2021, S. 650.

3 Karriere – Definition und Perspektiven

3.1 Begriffsbestimmung

Abgeleitet aus dem lateinischen Wort „carraria“ und dem französischen Wort „carrière“ bezeichnet Karriere ursprünglich einen Weg oder eine Rennbahn und steht für Bewegung und (schnelles) Vorankommen.²³ Heute wird der Begriff Karriere in verschiedenen Kontexten mit unterschiedlichen Bedeutungen genutzt. Im Zusammenhang mit dem Arbeitsleben wird er häufig zur Beschreibung der Arbeitshistorie und der Entwicklung im Berufsleben gebraucht. Er kann aber ebenso für eine Biografie oder die gesamte Lebensgeschichte eingesetzt werden. Aus der Perspektive des Personalmanagements wird unter Karriere häufig auch ein vorgezeichneter Weg über eine Reihenfolge an Positionen im Unternehmen verstanden, der für Mitarbeiter:innen eine Anreizstruktur bietet. Gemein ist den Konstrukten, die unter dem Begriff Karriere diskutiert werden, dass es sich um die Bewegung einer Person über die Zeit und durch den (sozialen) Raum handelt. Karriere findet dabei durch Bewegung in eben diesem sozialen Raum statt, d. h. Erwartungen und Bewertungen in Bezug auf Karriere entstehen im sozialen Miteinander. Zudem bezieht sich Karriere zeitlich auf eine Abfolge von Ereignissen der Vergangenheit, der Gegenwart und auch der Zukunft. Es können objektive und subjektive Aspekte eine Rolle spielen, wobei die soziale Realität von der individuellen Konstruktion dieser Realität abhängt. Entsprechend ist Karriere immer im historischen und kulturellen Kontext der handelnden Personen einzuordnen.

In Bezug auf das Arbeitsleben waren Karrieren bis in die 1970er Jahre primär auf einzelne Organisationen bezogen und mit einer langfristigen Mitgliedschaft sowie einer Logik des Vorankommens in diesen Organisationen verbunden.²⁴ Die klassische organisationale Karriere passte sehr gut zu einem Organisationsmodell nach Webers Idealtyp der Bürokratie mit einer klar definierten Hierarchie und Aufstiegsmöglichkeiten entlang fachlicher Expertise. In diesem Kontext haben Organisationen Karriereentwicklung mit fest definierten Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen sowie einem umfassenden Karrieremanagement begleitet. Der Karriereerfolg konnte

²³ Vgl. hier und in diesem Absatz Greenhaus, J. H./Callanan, G. A., 2006, S. 60-63. Vgl. hier auch Sieber Bethke, F./Klein, A., 2021, S. 11.

²⁴ Vgl. hier und in diesem Absatz Clarke, M., 2013, S. 685.

anhand der Zugehörigkeit zu höheren Hierarchieebenen, verbundenen Privilegien und Statussymbolen sowie der Zeit zur Erreichung dieser Position objektiv bewertet werden.²⁵

Die fortschreitende Globalisierung sowie technologische, gesellschaftliche und organisationale Veränderungen haben dazu geführt, dass eine Karriere nur auf einzelne Organisationen bezogen konzeptionell als zu eng definiert erscheint, so dass vermehrt eine breitere Sichtweise auf Karriere eingenommen wird. Zudem ist der Begriff der Karriere im Englischen generell viel breiter angelegt, eher im ursprünglichen Wortsinn von (beruflicher) Weg bzw. Werdegang, so dass jede Person eine Karriere, nämlich einen beruflichen Werdegang hat.²⁶

Entsprechend wird Karriere in der breiteren Auslegung mit Blick auf die Forschung in der englischsprachigen Karriereliteratur folgendermaßen definiert: „[W]e define a *career* as an individual’s work-related and other relevant experiences, both inside and outside of organizations, that form a unique pattern over the individual’s life span. This definition recognizes both physical movements, such as between levels, jobs, employers, occupations, and industries, as well as the interpretation of the individual, including his or her perceptions of career events (e.g., viewing job loss as failure vs. as an opportunity for a new beginning), career alternatives (e.g., viewing limited vs. unlimited options), and outcomes (e.g., how one defines career success)“²⁷.

In der deutschsprachigen Literatur greift Kels et al. diese breite Sichtweise auf und definiert Karriere als „das individuell einzigartige Muster arbeitsbezogener Erfahrungen und Stationen in der Lebensspanne einer Person. Es schließt alle Formen arbeitsbezogener Ereignisse wie etwa den Wechsel von Aufgaben und Positionen, Organisationszugehörigkeiten, Berufen oder auch Phasen der Erwerbsunterbrechung mit ein“²⁸.

²⁵ Vgl. Kels, P./Clerc, I./Artho, S., 2015, S. 17.

²⁶ Vgl. Sieber Bethke, F./Klein, A., 2021, S. 11.

²⁷ Sullivan, S. E./Baruch, Y., 2009, S. 1543.

²⁸ Kels, P./Clerc, I./ Artho, S., 2015, S. 34.

3.2 Neue Perspektiven auf Karriere

Die genannten Definitionen von Karriere haben sich entlang neuerer Konzeptionen von Karriere herausgebildet. Insbesondere im anglo-amerikanischen Raum werden in der Karriereforschung schon seit den 70er Jahren neue Perspektiven auf Karriere diskutiert.²⁹ Diese Konzeptionen definieren Karriere entsprechend viel breiter.³⁰ Dabei wird Karriere nicht mehr primär auf objektive Kriterien (Position in der Hierarchie, Gehaltsstufe etc.) beschränkt, sondern Karriere als individuell gestaltbar und subjektiv gedeutet eingestuft.³¹ Zudem steht nicht mehr die Mitarbeiter-Arbeitgeber Perspektive im Mittelpunkt, sondern Karriere als Sicherung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) durch professionelle und persönliche Weiterentwicklung entlang verschiedener Erfahrungen innerhalb und außerhalb einer bestimmten Organisation.³² Diese breitere Konzeption von Karriere findet viel Zustimmung unter Forschern. Auf eine gemeinsame Definition der neueren Karrierekonzeption konnte sich bisher jedoch nicht geeinigt werden.³³ Vielmehr werden verschiedene Konzeptualisierungen diskutiert. Die beiden prominentesten Konzepte sind die „protean career“ und die „boundaryless career“.³⁴

Der Begriff der „protean career“ wird von Hall in den Diskurs eingebracht, um die Erkenntnisse zu neueren Karriereorientierungen in den 70er Jahren zusammenzufassen.³⁵ Er beschreibt eine Form der Karriere, die nicht von einer Organisation, sondern durch das Individuum getrieben wird.³⁶ Sie wird primär durch das Individuum gestaltet und entsprechend den jeweiligen Umständen ggf. verändert. „Protean“ bezieht sich auf den griechischen Gott Proteus, der seine Gestalt auf eigenen Wunsch an die jeweilige Situation anpassen konnte. Das ultimative Ziel der „protean career“ ist psy-

²⁹ Vgl. Hall, D. T., 1976; Arthur, M. B./Rousseau, D. M., 1996.

³⁰ Vgl. Sullivan, S. E./ Baruch, Y., 2009, S. 1543.

³¹ Vgl. Kels, P./Clerc, I./Artho, S., 2015, S. 33.

³² Vgl. Clarke, M., 2013, S. 685.

³³ Vgl. Greenhaus, J. H./Callanan, G. A./DiRenzo, M., 2008.

³⁴ Vgl. Hirschi, A./Koen, J., 2021, S. 3.

³⁵ Vgl. Hall, D. T., 1976, S. 200-203.

³⁶ Vgl. hier und im Folgenden Hall, D. T., 1996, S. 8.

chologischer Erfolg, d. h. „the feeling of pride and personal accomplishment that comes from achieving one's most important goals in life“³⁷. Die eigenen Ziele können dabei sehr vielfältig sein, von der Bewältigung spannender beruflicher Herausforderungen über familiäres Glück bis hin zu innerem Frieden. Dadurch entsteht viel Raum den subjektiv definierten Erfolg zu erreichen.

Die „protean career“ geht zudem mit häufigen Veränderungen der Identität sowie lebenslangem Lernen einher, welches durch eine Kombination von persönlichen Erfahrungen, beruflichen Herausforderungen und verschiedenartigen Beziehungen im Netzwerk genährt wird.³⁸ Es geht nicht mehr primär um das fachliche Wissen, sondern um die Fähigkeit zu lernen. Während die lebenslange Bindung an einen Arbeitgeber und die Arbeitsplatzsicherheit weniger wichtig werden, gewinnt Arbeitsmarktfähigkeit an Bedeutung. In diesem Kontext stellt die Perspektive der „protean career“ die Ziele und Werte des Individuums in den Vordergrund, die selbstverantwortlich erreicht werden sollen. Die Organisation spielt eine untergeordnete Rolle.

Die Perspektive der „protean career“ legt ihren Schwerpunkt auf zwei Komponenten: Zum einen liegt die Verantwortung für die eigene Karriere beim Individuum (self-directedness) und zum anderen wird die Gestaltung der Karriere durch die Werte des Individuums getrieben (values-driven).³⁹

Arthur und Rousseau prägen den Begriff der „boundaryless career“.⁴⁰ Diese ist definiert als „one of independence from, rather than dependence on, traditional organizational career arrangements“⁴¹ und als “sequences of job opportunities that go beyond the boundaries of single employment settings“⁴². Arthur und Rousseau betonen, dass es sich dabei um einen Gegenentwurf zur traditionellen, organisationalen Karriere handelt⁴³ und dass

³⁷ Vgl. Hall, D. T., 1996, S. 8.

³⁸ Vgl. hier und in diesem Absatz ebd., S. 9-10.

³⁹ Vgl. Briscoe, J. P./Hall, D. T., 2006, S. 5; Hirschi, A./Koen, J. 2021, S. 3.

⁴⁰ Vgl. Arthur, M. B./Rousseau, D. M., 1996, S. 3-7.

⁴¹ Ebd., 1996, S. 6.

⁴² DeFillippi, R. J./Arthur, M. B., 1996, S. 116.

⁴³ Vgl. Arthur, M. B./Rousseau, D. M., 1996, S. 6.

mit dem Begriff “boundaryless” die Abgrenzung zur “‘bounded’ [...] organizational career”⁴⁴ gekennzeichnet werden soll. Sie bezeichnet damit eine Form der Karriere, die unabhängig von einer spezifischen Organisation entsteht und somit auch den Wechsel in andere Organisationen oder auch Organisationseinheiten beinhalten kann. Somit verortet auch die „boundaryless career“ die Karriere eher beim Individuum und zeigt gleichzeitig auf, dass es prinzipiell unbegrenzte Möglichkeiten der Karriere, auch über Organisationsgrenzen hinweg gibt.

Ihr Fokus liegt auf zwei Komponenten: Einerseits geht es um „physical mobility“, bspw. Veränderungen der Organisationseinheit, der Organisation als solches oder auch der geografischen Lokalisierung, andererseits geht es um „psychological mobility“, bspw. die Offenheit und das Interesse an neuen Karrieremöglichkeiten.⁴⁵

Neben der “protean career“ und der „boundaryless career“ gibt es eine Reihe weiterer Konzepte, die aus jeweils einer etwas anderen Perspektive auf „moderne“ Karriere schauen.⁴⁶ Für die Analyse der Implikationen für die Gestaltung organisationaler Karrieren in postbürokratischen Organisationen lassen sich jedoch auf der Basis der bisherigen Betrachtungen ausreichende Parallelen ziehen.

Mit dem Abbau von Hierarchien, der Auflösung von Abteilungen und der Zurücknahme anderer formal festgelegter Referenzen in postbürokratischen Organisationen kann angenommen werden, dass der Raum für klassische Aufstiegskarrieren in Organisationen stark abnimmt. Gleichzeitig ist es ein Ziel von Unternehmen, wertvolle Mitarbeitende so lange wie mögliche im Unternehmen zu halten. Entsprechend resultiert ein Bedarf Karriereperspektiven zu schaffen, die auch in diesem Umfeld funktionieren können. Die „protean career“ und die „boundaryless career“ liefern

⁴⁴ Arthur, M. B./Rousseau, D. M., 1996, S. 3.

⁴⁵ Vgl. Gubler, M./Arnold, J./Coombs, C., 2014, S. 643.

⁴⁶ Baruch, Y./Sullivan, S. E., 2022 geben einen aktuellen Überblick über in der Literatur diskutierte Konzepte, wie bspw. die „post-corporate career“ (Peiperl/Baruch 1997), „intelligent careers“ (Arthur et al., 1995), das „kaleidoscope career model“ (Mainiero/Sullivan, 2006), die „career construction theory“ (Savickas/Porfeli, 2012), „sustainable career“ (De Vos/Van der Heijden, 2015) und das „career ecosystem“ (Baruch, 2015).

beide Ansatzpunkte für ein Karriereverständnis, welches auf die Rahmenbedingungen in postbürokratische Organisationen sehr gut passt. Da wenig Raum für klassische Aufstiegskarrieren existiert, braucht Karriere andere Orientierungspunkte. Eine stärkere Fokussierung auf die eigene Entwicklung anhand von gemachten Erfahrungen, die eigene Definition von Maßstäben für Karriereerfolg, die selbstverantwortliche Gestaltung des eigenen Weges in und außerhalb der aktuellen Organisation in unterschiedlichen Bereichen und Themenfeldern sowie der (resultierende) Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit sind Aspekte, die beide Karriereperspektiven gemeinsam abbilden.

Kels et al. fassen in diesem Zusammenhang die wesentlichen Aspekte moderner Karrierekonzepte unter dem Begriff „subjektive Karriere“ zusammen, die im Wesentlichen auf der „protean career“ basiert, aber auch die Mobilitätsaspekte der „boundaryless career“ subsummiert.⁴⁷ Der Begriff subjektiv soll verdeutlichen, dass Karrieren immer mehr basierend auf den eigenen Werten und Zielen subjektiv konstruiert werden und das resultierende Verständnis somit sehr individuell geprägt ist.⁴⁸ Objektive Karrieremaßstäbe verlieren hingegen an Bedeutung. Die subjektive Perspektive auf Karriere erscheint als besser geeignet für die heutigen Herausforderungen von vielfältigen und dynamischen Karriereverläufen und der Anforderungen sowie der Bedürfnisse nach einer Gestaltung des eigenen Werdegangs.⁴⁹ In der folgenden Tabelle 2 werden die wesentlichen Merkmale traditioneller und subjektiver Karrieren in ihren Extremausprägungen gegenübergestellt.⁵⁰

Die subjektive Karriere bzw. die subjektive Perspektive auf Karriere oder auch das Karriereverständnis basierend auf der subjektiven Sicht lässt sich zusammenfassend wie folgt charakterisieren.⁵¹ Karriere wird als Summe aller über das Leben gemachten Erfahrungen im beruflichen Kontext betrachtet. Die Sicht auf Karrieremuster ist multiperspektivisch und nicht

⁴⁷ Vgl. Kels, P./Clerc, I./Artho, S., 2015, S. 20-21.

⁴⁸ Vgl. ebd., S. 17.

⁴⁹ Vgl. ebd., S. 33.

⁵⁰ Diese Extreme geben nicht die soziale Wirklichkeit wieder, sondern innerhalb des Kontinuums zwischen ihnen können viele verschiedenen Perspektiven auf Karriere existieren. Vgl. Kels, P./ Clerc, I./ Artho, S., 2015, S. 20.

⁵¹ Vgl. hier und in diesem Absatz Kels, P./Clerc, I./Artho, S., 2015, S. 20-21.

(primär) an Aufstieg und Kontinuität orientiert. Im Mittelpunkt steht die Zufriedenheit mit dem eigenen Leben und der Arbeit. Die eigene Entwicklung wird entsprechend der eigenen Werte und Ziele gestaltet. Häufig geht es darum etwas Sinnvolles zu tun, sich zu entfalten und auch neuen Herausforderungen stellen zu können. Das Individuum übernimmt selbst die Verantwortung für die eigene Entwicklung und ist sich bewusst, dass Aufgaben-, Arbeitgeber- oder sogar Berufswechsel normale oder sogar gewünschte Begebenheiten des Arbeitslebens sind. In diesem Zusammenhang gestaltet das Individuum die eigenen Karriereaktivitäten auch mit Blick auf die eigene Arbeitsmarktfähigkeit, die durch ein ausgezeichnetes Netzwerk und gute Selbstdarstellung unterstützt wird.

Merkmale	Klassische Organisationskarriere	Subjektive Karriere
Hauptverantwortung für Karriere	Liegt bei der Organisation; langfristige Planung, vordefinierte Karrierewege	Liegt beim Individuum: Eigenverantwortung für Entwicklung / Arbeitsmarktfähigkeit
Karriereverständnis	„Klettern“, „Aufsteigen“ > Abfolge hierarchischer Positionen in der Organisationsstruktur	„Reise“, „Weg“, „Verlauf“ > Sequenz aller über die Lebensspanne hinweg gemachten Erfahrungen
Karrieremuster im zeitlichen Verlauf	Hierarchischer Aufstieg (stufenförmig, linear, langfristige Karriereplanung)	Multiperspektivisch, diskontinuierlich (Aufwärts- und Seitwärtsbewegungen, Vertiefungen, Projekte, Elternzeit)
Maßstäbe für Berufs-/Karriereerfolg	Objektiv/äußerlich: Stellung in der Hierarchie (Zugewinn an Status, Einkommen, Macht, Führungsspanne) Anzahl Beförderungen pro Zeiteinheit	Subjektiv/innerlich: Zufriedenheit in Arbeit und Leben, Sinn, Entfaltung, sich entwickeln können, herausgefordert sein
Voraussetzungen für objektiven Karriereerfolg	Loyalität, Berufserfahrung, Zugang zu Gatekeepern in Unternehmen	Attraktivität des eigenen Karriereportfolios, Arbeitsmarktfähigkeit, Umfang und Qualität des Netzwerkes, Selbstdarstellung)
Mobilitätsraum	Unternehmensinterner Arbeitsmarkt, vertikal im Rahmen einer eingeschlagenen Laufbahn (Kaminkarrieren)	Externer Arbeitsmarkt, Aufgaben-, Arbeitgeber, bis hin zu Berufswechseln

Tab. 2: Merkmale traditioneller und subjektiver Karrieren
(Quelle: Kels, P./Clerc, I./Artho, S., 2015, S. 20-21)

4 Karrieremöglichkeiten in postbürokratisch orientierten Organisationen

4.1 Rahmenbedingungen für Karriere

Grundsätzlich sollten die strategischen Ziele eines Unternehmens immer durch das gewählte Organisationsdesign unterstützt werden, um möglichst effektiv Wertschöpfung zu betreiben. Die Gestaltung von Karrieremöglichkeiten hängt dann wiederum davon ab, welche Voraussetzungen durch das Organisationsdesign gesetzt werden und welche Strukturen passfähig zu diesem sind bzw. sich in der Unternehmenspraxis als Antwort auf aktuelle Herausforderungen ausbilden. Auch wenn das moderne Karriereverständnis dadurch geprägt ist, dass die Individuen selbst für Ihre Karriere verantwortlich sind und die Gestaltung basierend auf subjektiv wichtigen Werten und Zielen geschieht, spielen die Organisationen, in denen sich Karrieren (zumindest im entsprechenden Zeitabschnitt) entwickeln, eine wichtige Rolle.

Die grundlegenden Merkmale postbürokratischer Organisationen sind der Abbau von Hierarchien, die Auflösung von Abteilungen und die Zurücknahme von Formalisierungen.⁵² Konkret kann sich das anhand sehr unterschiedlicher Phänomene in der Organisationspraxis zeigen, bspw. „[o]rganische und ad hoc gebildete Strukturen, Projektarbeit, autonome Teams, [...] sowie flache Hierarchien“⁵³. In solchen Organisationen bilden sich häufig selbstorganisierte Teams mit temporärer Übernahme bestimmter Rollen, potentiell wiederholte Rollenwechsel, kaum hierarchisch fixierte Über- und Unterordnung, eher kompetenzbasierte und teilweise fluide Hierarchien entlang sich stellender Herausforderungen und es besteht eine grundsätzliche Offenheit und Wandlungsfähigkeit der Strukturen.

In der Konsequenz fehlen in diesen Organisationen die Ankerpunkte für eine klassische Karriere, wie feste hierarchische Strukturen, die klare Stufen für den Aufstieg abbilden und die strikte Festlegung von Zuständigkeiten und Befugnissen als Basis für die Planung der beruflichen Weiterentwicklungsmaßnahmen. Entsprechend braucht es neue Orientierungspunkte für die Individuen, um ihre Karriere selbst in die Hand nehmen zu können.

⁵² Vgl. Sua-Ngam-Iam, P./Kühl, S., 2021, S. 40.

⁵³ Eckstein, B./Muster, J., 2021, S. 649–650.

An dieser Stelle können bzw. sollten Unternehmen dafür sorgen, dass eben diese Orientierung in Bezug auf Karrieremöglichkeiten entsteht.

4.2 Gestaltung von Karrieremöglichkeiten

In der Forschung werden die Möglichkeiten der Karriereentwicklung häufig anhand des Konzepts der „career growth opportunities“ (CGO) betrachtet. CGO bezieht sich auf die Wahrnehmung von Mitarbeiter:innen bezüglich ihrer Möglichkeiten sich innerhalb eines Unternehmens weiterzuentwickeln und voranzukommen, um persönliche Karriereziele zu erreichen.⁵⁴ Es konnte gezeigt werden, dass Mitarbeitende denen gute Möglichkeiten der Karriereentwicklung geboten werden, ein höheres Organisationales Commitment haben.⁵⁵ Zudem spielen Karrieremöglichkeiten eine entscheidende Rolle, um die Bindung an das Unternehmen durch Führungsanstrengungen zu erhöhen.⁵⁶ Der Fokus von CGO liegt auf den Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens, die entsprechend auch Gestaltungsgegenstand des Personalmanagements sein können. Auch wenn die Möglichkeiten der Karriereentwicklung sich prinzipiell auf die Gegebenheiten des aktuellen Unternehmens und die Zeit im Unternehmen beziehen, können und sollten diese gleichzeitig einen Beitrag zur Arbeitsmarktfähigkeit des Individuums leisten.⁵⁷

Eine weit verbreitete Operationalisierung zur Messung von CGO ist die Unterteilung in: (1) career goal progress, (2) professional ability development, (3) promotion speed, and (4) remuneration growth.⁵⁸ Diese Dimensionen bilden ab, welche wesentlichen Aspekte in Bezug auf Karrieremöglichkeiten zu beachten sind, damit Mitarbeiter:innen eine entsprechend positive Wahrnehmung ihrer Möglichkeiten haben. Entlang der vier Dimensionen von CGO soll im Folgenden der Vergleich von Karriere in klassisch-bürokratischen Organisationen mit Karriere in postbürokratischen Organisationen in Bezug auf die Umsetzung in der Organisationspraxis erfolgen.

⁵⁴ Vgl. Eckstein, B./Muster, J., 2021, S. 5; Jans, N. A., 1989, S. 250-251.

⁵⁵ Vgl. bspw. Weer, C. H./Greenhaus, J. H., 2020, S. 280.

⁵⁶ Vgl. Bashir, M. S. et al., 2020, S. 5.

⁵⁷ Vgl. Chay, Y.-W./Aryee, S., 1999, S. 615.

⁵⁸ Vgl. Wanniarachchi, H. E./Kumara Jayakody, J. A. S./Jayawardana, A. K. L., 2022, S. 1495.

(1) „Career goal progress“ steht für das Vorankommen entsprechend der eigenen Karriereziele. *In klassisch-bürokratischen Organisationen* hängen Karriereziele an der hierarchischen Struktur im Unternehmen, denn diese gibt den wesentlichen Rahmen für mögliche Entwicklungsschritte. Dabei ist die Erreichung einer nächsthöheren Stufe in der Hierarchie zumeist mit messbaren Leistungen und der Erreichung von Zielvorgaben verbunden. Die Erreichung der Ziele wird durch Aufstieg in der Hierarchie und entsprechende Titel sichtbar. *In postbürokratischen Organisationen* existieren in der Regel sehr wenige Hierarchiestufen und diese bilden auch nicht die wesentliche Basis für eine Karriereentwicklung. Vorankommen in Richtung eigener Karriereziele ergibt sich vielmehr entlang von Opportunitäten, die sich innerhalb einer kompetenzbasierten und fluiden Hierarchie ergeben. Veränderungen sind häufig eher horizontal ausgerichtet, beziehen sich auf andere Themengebiete und werden nicht durch konkrete, vordefinierte Ziele gesteuert. Hauptsächliches Karriereziel ist entsprechend die (allgemeine) berufliche und persönliche Weiterentwicklung. Ein Vorankommen wird dadurch sichtbar, dass Mitarbeiter:innen Ansehen genießen und als Experten wahrgenommen werden. Teilweise ist die Entwicklung auch mit der Übernahme von mehr Verantwortung verbunden, ohne dass diese Verantwortung jedoch an hierarchische Positionen gekoppelt ist.

(2) „Professional ability development“ beinhaltet die Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen. *In klassisch-bürokratischen Organisationen* werden die Inhalte und Anforderungen erwünschter beruflicher Weiterentwicklung häufig in einem Kompetenzmodell festgehalten. Dieses definiert dann im Großen und Ganzen, welche Maßnahmen und Inhalte für die jeweiligen Mitarbeiter:innen zu absolvieren sind. Zum Nachweis des Erwerbs zusätzlicher oder erweiterter beruflicher Kompetenzen bedarf es häufig einer formalen Bestätigung (bspw. Zertifikate, absolvierte Trainingstage, Jahre an Erfahrung in einer bestimmten Position). *In postbürokratischen Organisationen* sollen sich Kompetenzanforderungen in der Regel direkt am Markt orientieren und können nur bedingt in Kompetenzmodellen festgehalten werden. Entsprechend ergeben sich Impulse und Inhalte für die berufliche Weiterentwicklung meistens entlang der sich stellenden Herausforderungen. Zudem wird die Weiterentwicklung durch eigene Interessen und Talente getrieben und es besteht die Möglichkeit aber auch die Notwendigkeit selbst eine Auswahl für Gelegenheiten zur Weiterentwicklung zu treffen. Im Ergebnis zeigt sich in der täglichen Arbeit

die Könnerschaft, die sich aus der eigenen Entwicklung ergibt, so dass es in der Regel keiner formalen Bestätigung bedarf.

(3) „Promotion speed“ trifft eine Aussage über die Geschwindigkeit des Vorankommens. *In klassisch-bürokratischen Organisationen* sind Beförderungen an die existierende Hierarchie gebunden und häufig existieren zeitliche Vorgaben für die Mindestdauer auf einer Stufe. Ein Durchlaufen der Hierarchiestufen in geringen Zeitabständen gilt als erfolgreich. Teilweise finden regelmäßige Beförderungsrunden statt, teilweise wird bei Freiwerden von Stellen befördert. *In postbürokratischen Organisationen* ist Beförderungsgeschwindigkeit schwierig greifbar, da es keine formalen Beförderungsmerkmale gibt. Vielmehr bezieht sich die Geschwindigkeit stärker auf die eigene Weiterentwicklung. Diese wiederum ist selbstgewählt, d.h. Mitarbeiter:innen bestimmen zu großen Teilen selbst in welcher Geschwindigkeit Entwicklungsschritte vorgenommen werden.⁵⁹

(4) „Remuneration growth“ drückt aus, wie sich die Vergütung entwickelt. *In klassisch-bürokratischen Organisationen* steht das Wachstum des Vergütungsanspruchs mit formal vorgegebenen Hierarchiestufen im Zusammenhang. Zudem spielt die individuelle Leistung häufig eine Rolle als Teil der Gesamtvergütung. *In postbürokratischen Organisationen* ist der Vergütungsanspruch nicht formal gekoppelt, da es wenige formale Vorgaben gibt, die dies erlauben würden. Zudem sollen keine Fehlanreize durch eine solche Koppelung provoziert werden. Aus diesem Grund hängt die Entwicklung der Vergütung häufig von der steigenden Kompetenz, der sozialen Akzeptanz und dem Wert der Mitarbeiter:innen für das Unternehmen ab.

Tabelle 3 fasst die Ausprägungen der vier Dimensionen in beiden Organisationsformen überblicksartig zusammen.

⁵⁹ Teilweise wird auch eine Gehaltsentwicklung als Anzeichen einer Beförderung angesehen. Entsprechend könnte auch die Geschwindigkeit der Gehaltsentwicklung als Substitut für „promotion speed“ genutzt werden.

Dimensionen	Karriere in klassisch-bürokratischen Organisationen	Karriere in postbürokratischen Organisationen
Career goal progress	<ul style="list-style-type: none"> • Hängt an der hierarchischen Struktur im Unternehmen • Ist i.d.R. mit Leistungsmessung und Zielerreichung verbunden • Wird sichtbar durch Aufstieg in der Hierarchie und verbundene Titel 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergibt sich entlang von Opportunitäten, eher im horizontalen Rahmen in anderen Themenbereichen • Hat keine explizite Verbindung zu konkreten Zielen • Wird sichtbar durch Ansehen als Experte, ggf. Übernahme von mehr Verantwortung
Professional ability development	<ul style="list-style-type: none"> • Definiert sich entlang vorgegebener Kompetenzen • Wird teilweise vorgegeben • Bedarf häufig formaler Bestätigung (Zertifikate, Stunden an Training, Jahre an Erfahrungen in Position) 	<ul style="list-style-type: none"> • Entsteht entlang der sich stellenden Herausforderungen • Basiert auf eigenen Interessen und Talenten – Auswahl kann selbstbestimmt vorgenommen werden • Bedarf häufig keiner offiziellen Bestätigung – sichtbare Könnerschaft ist ausreichend
Promotion speed	<ul style="list-style-type: none"> • Hängt an vorgegebenen Zyklen, Geschwindigkeit ist wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> • Entsteht entsprechend der selbstgewählten Entwicklungsgeschwindigkeit
Remuneration growth ⁶⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Steht mit formalen Karriereestufen und i.d.R. dem individuellen Leistungsniveau im Zusammenhang 	<ul style="list-style-type: none"> • Hängt häufig von steigender Kompetenz, sozialer Akzeptanz und dem Wert für das Unternehmen ab

Tab. 3: Vergleich von Karrieren in klassisch-bürokratischen und postbürokratischen Organisationen (Quelle: eigene Darstellung)

⁶⁰ Ein regelmäßiger Inflationsausgleich wird in beiden Organisationsformen zusätzlich angenommen.

In den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass Karriere in postbürokratischen Organisationen sich deutlich von einer Karriere in klassisch-bürokratischen Organisationen unterscheidet. In den Ausprägungen entlang der CGO-Dimensionen wird sichtbar, dass diese Form der Karriere mit dem Karriereverständnis der subjektiven Karriere in Einklang steht. Für den deutschen Arbeitsmarkt bedeutet dies jedoch eine gewisse Herausforderung. Der Begriff Karriere unterliegt in Deutschland im Allgemeinen einem kulturell und gesellschaftlich tief verankerten Begriffsverständnis, das mit einer eher tradierten Sichtweise auf Karriere einhergeht.⁶¹ Karriere wird i. d. R. mit beruflichem Aufstieg und einem Zuwachs an Verantwortung, Einfluss, Gehalt, Status und weiteren Privilegien assoziiert.⁶² Für postbürokratische Organisationen bedeutet dies, dass sie bei der Auswahl von Mitarbeiter:innen auf das passende Karriereverständnis und die entsprechenden Ziele und Werte der Bewerber:innen achten müssen, um gute Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit im postbürokratischen organisationalen Alltag zu schaffen.

5 Fazit

In diesem Artikel werden postbürokratische Organisationen als Antwort auf die Herausforderungen einer von Komplexität geprägten Unternehmensumwelt dargestellt. Als wesentliche Merkmale von postbürokratischen Unternehmen werden der Abbau von Hierarchien, die Auflösung von Abteilungen und die Zurücknahme von Formalisierungen identifiziert. In der Konsequenz der postbürokratischen Gestaltung von Organisationen ergeben sich in der Unternehmenspraxis weniger Möglichkeiten für eine klassische Aufstiegskarriere. Deshalb werden neuere Perspektiven auf Karriere vorgestellt, die die subjektive Sicht auf Karriere in den Fokus stellen. Sie bieten damit Raum für individuell und unabhängig von hierarchischem Aufstieg wahrgenommenen Karriereerfolg. Aus der subjektiven Perspektive wird Karriere entlang sich stellender Herausforderungen ba-

⁶¹ Vgl. Kels, P./Clerc, I./Artho, S., 2015, S. 32.

⁶² Vgl. Kels, P./Clerc, I./Artho, S., 2015, S. 32; Sieber Bethke, F./Klein, A., 2021, S. 11.

sierend auf eigenen Werten und Interessen als persönliche Weiterentwicklung gestaltet. Karriereerfolg wird an dem subjektiv bewerteten Erreichen selbstbestimmter Ziele festgemacht.

Diese Perspektive auf Karriere verbreitet sich seit einigen Jahren verstärkt. Allerdings bleibt es noch immer eine Herausforderung eine Karriere, die sich primär aus der eigenen Weiterentwicklung speist und keine Titel, Status oder Privilegien mit sich bringt in Deutschland nach außen zu verargumentieren. Hier bleibt es sicherlich spannend, die weitere Entwicklung der Gesellschaft zu beobachten (und ggf. zu beeinflussen). Zudem haben nicht alle Menschen die gleichen Karriereorientierungen. Auch hier stellt sich eine wichtige Frage. Wie viele Menschen verspüren den Antrieb ihre Karriere selbst in die Hand zu nehmen und zu treiben und im Vergleich dazu, wie viele Menschen möchten ggf. stärker unterstützt werden oder auch nur ihren Job machen? In der Organisationspraxis besteht außerdem die Herausforderung Anreizsysteme zu schaffen, die ein Umfeld für Leistung und Weiterentwicklung stiften, aber gleichzeitig fehlgeleitete Steuerung vermeiden. Es bleibt abzuwarten, welche Lösungen sich hier längerfristig als erfolgreich erweisen werden. Zudem gilt es zu beachten, dass in vielen Großorganisationen postbürokratische Einheiten häufig nur lokale Lösungen darstellen, die wiederum im Gesamtkontext der eher bürokratischen Strukturen eingeordnet werden müssen. Auch hier ist die Praxis gefordert, tragfähige Lösungen zu designen, die in hybriden Welten (einer Kombination bürokratischer und postbürokratischer Strukturen) ohne zu große Reibungsverluste funktionieren können.

Quellenverzeichnis

- Arthur, M. B./ Claman, P. H./ DeFillippi, R. J. (1995):** Intelligent enterprise, intelligent careers. in: *Academy of Management Perspectives* 9 (4), S. 7–20. DOI: 10.5465/ame.1995.9512032185.
- Arthur, M. B./ Rousseau, D. M. (1996):** The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford: Oxford University Press.
- Baruch, Y. (2015):** Organizational and labor market as career eco-system, in: Vos, A. de/ Van der Heijden, B. (Hrsg.), *Handbook of Research on Sustainable Careers*, Edward Elgar, Cheltenham, S. 164-180.
- Baruch, Y./ Sullivan, S. E. (2022):** The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study, in: *Career Development International* 27 (1), S. 135–159.
- Bashir, M. S./ Haider, S./ Asadullah, M. A./ Ahmed, M./ Sajjad, M. (2020):** Moderated Mediation Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Role of Procedural Justice and Career Growth Opportunities, in: *Sage Open* 10 (2), S. 1-19.
- Briscoe, J. P. / Hall, D. T. (2006):** The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications, in: *Journal of Vocational Behavior* 69 (1), S. 4–18.
- Chay, Y.-W./ Aryee, S. (1999):** Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of the protean career era in Singapore. in: *Journal of Organizational Behavior* 20 (5), S. 613–623.
- Clarke, M. (2013):** The organizational career: not dead but in need of redefinition, in: *The International Journal of Human Resource Management* 24 (4), S. 684–703.
- DeFillippi, R. J./ Arthur, M. B. (1994):** The boundaryless career: A competency-based perspective. in: *Journal of Organizational Behavior*. 15 (4), S. 307–324.
- Eckstein, B./ Muster, J. (2021):** Postbürokratie und die agile Unsicherheitsabsorption in Interaktionen, in: *Gruppe. Interaktion. Organisation*. 52 (4), S. 649–657. DOI: 10.1007/s11612-021-00599-1.

- Greenhaus, J. H./ Callanan, G. A. (2006):** Encyclopedia of career development. Thousand Oaks Calif.: SAGE Publications.
- Greenhaus, J. H./ Callanan, G. A./ DiRenzo, M. (2008):** A Boundaryless Perspective on Careers, in: Barling, J./ Cooper C. L. (Hgrs.): The SAGE handbook of organizational behavior. Volume I Micro Approaches. Los Angeles, Calif.: SAGE Publications, S. 277–299.
- Gubler, M./ Arnold, J./ Coombs, C. (2014):** Organizational boundaries and beyond, in: Career Development International 19 (6), S. 641–667.
- Hall, D. T. (1976):** Careers in Organizations. Santa Monica, Calif: Good-year Publ.
- Hall, D. T. (1996):** Protean Careers of the 21st Century, in: Academy of Management Executive 10 (4), S. 8–16. DOI: 10.5465/ame.1996.3145315.
- Heckscher, C. (1994):** Defining the Post-Bureaucratic Type, in: Heckscher C./ Anne Donnellon (Hrsg.), The post-bureaucratic organization. New perspectives on organizational change. London: SAGE, S. 14-62.
- Hirschi, A./ Koen, J. (2021):** Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration, in: Journal of Vocational Behavior 126, S. 103-505.
- Jans, N. A. (1989):** Organizational commitment, career factors and career/life stage. in: Journal of Organizational Behavior 10 (3), S. 247–266.
- Kels, P./ Clerc, I./ Artho, S. (2015):** Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen: Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung. Wiesbaden.
- Mainiero, L. A./ Sullivan, S. E. (2006):** The opt-out revolt. Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. 1. Auflage, Mountain View, Calif.
- Muster, J./ Bull, F.R./ Kapitzky, J. (2021):** Postbürokratisches Organisieren: Formen und Folgen agiler Arbeitsweisen, München.

- Oberg, A./ Walgenbach, P. (2007):** Post-bürokratische Organisation - Utopie und Alltag: Eine Fallstudie zur IT-gestützten Kommunikation, in: Zeitschrift für Management 2 (2), S. 168–197.
- Peiperl, M.A./ Baruch, Y. (1997):** Back to square zero: the post-corporate career, *Organizational Dynamics*, 25 (4), S. 7-22.
- Savickas, M. L./ Porfeli, E. J. (2012):** Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. in: *Journal of Vocational Behavior* 80 (3), S. 661–673.
- Schreyögg, G. (2016):** Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung: Mit Fallstudien, 6. Auflage, Wiesbaden.
- Sieber Bethke, F./ Klein, A. (2021):** New Career: Personalentwicklungskonzepte im Kontext von VUCA und Agilität, 1. Auflage. Freiburg, München, Stuttgart.
- Sua-Ngam-Iam, P./ Kühl, S. (2021):** Agile Organisationen – Versuch einer kritischen Bestandsaufnahme, in: *Journal für Psychologie* 29 (1), S. 39–71. DOI: 10.30820/0942-2285-2021-1-39.
- Sullivan, S. E./ Baruch, Y. (2009):** Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration, in: *Journal of Management* 35 (6), S. 1542–1571.
- Vos, A./ de van der Heijden, B. I. J. M. (2015):** Handbook of research on sustainable careers. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Wanniarachchi, H. E./ Kumara Jayakody, J. A. S./ Jayawardana, A. K. L. (2022):** An organizational perspective on brain drain: What can organizations do to stop it?, in: *International Journal of Human* 33 (8), S. 1489–1525.
- Weber, M. (1980):** Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Auflage, Studienausgabe, Tübingen.
- Weer, C. H./ Greenhaus, J. H. (2020):** Managers' Assessments of Employees' Organizational Career Growth Opportunities: The Role of Extra-Role Performance, Work Engagement, and Perceived Organizational Commitment, in: *Journal of Career Development* 47 (3), S. 280–295