

Franziska Leokadia Friedrich

Karrierewerte von Arbeitnehmern im Wandel?

Eine empirische Analyse in Deutschland

Franziska Leokadia Friedrich
Karrierewerte von Arbeitnehmern im Wandel?

Franziska Leokadia Friedrich

Karrierewerte von Arbeitnehmern im Wandel?

Eine empirische Analyse in Deutschland

Englische Literatur ist im Rahmen der Dissertation frei aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt. Die Dissertation verwendet das generische Maskulinum zur Bezeichnung weiblicher und männlicher Personen gleichermaßen.

Impressum

© 2020 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Die Publikation erscheint in der Reihe „Dissertationen der Steinbeis-Hochschule Berlin“.

Franziska Leokadia Friedrich
Karrierewerte von Arbeitnehmern im Wandel? Eine empirische Analyse in Deutschland

1. Auflage, 2020 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-240-2
Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Dissertation 2020

Satz: Steinbeis-Edition
Druck: e.kurz+co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

216035-2020-12 | www.steinbeis-edition.de

Geleitwort

In einer modernen, wissensgetriebenen Arbeitswelt bilden Arbeitnehmer zunehmend das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Arbeitnehmer bestimmen maßgeblich, ob Unternehmen erfolgreich mit ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen umgehen oder zukünftig an diesen scheitern werden. Die Digitalisierung der Wirtschaft mit ihren immer kürzeren Innovationszyklen sowie der demografische Wandel haben bedeutsame Auswirkungen auf die Arbeitswelt von heute und morgen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, wirksame Handlungsansätze in der Personalentwicklung zu schaffen, um in dieser Welt des Wandels Arbeitnehmer entsprechend zu fördern und die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit sicher zu stellen. Traditionelle Karrierewege verlieren dabei zunehmend an Bedeutung. In einer diesem grundlegenden Wandel ausgesetzten Gesellschaft nimmt die Selbstverantwortung der Mitarbeiter bei der Definition persönlicher Karrieremodelle zu und führt zu einer aktiven Gestaltung der eigenen Karrierewege.

An dieser Stelle setzt die Forschungsarbeit von Franziska Friedrich an, welche den zunehmenden Wertewandel sowohl aus Sicht der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer analysiert und alternative, zukunftsgerichtete Karrieremodelle ableitet.

Mithilfe eines interdisziplinären Bezugsrahmens schafft Franziska Friedrich einen fachübergreifenden Blick auf die Einflussfaktoren des Wandels von Karrierewerten im Kontext der demografischen Veränderungen und Digitalisierung der Arbeitswelt. Auf Basis einer dreistufigen empirischen Untersuchung erfolgt eine fundierte Analyse relevanter Aspekte des karrierebezogenen Orientierungswechsels bei Arbeitnehmern und ermöglicht eine Diskussion über die Gestaltung zukünftiger Karriereperspektiven in Unternehmen.

Das vorliegende Buch ist eine Pflichtlektüre für alle Personalverantwortlichen und all diejenigen, die sich mit Themen der Personalentwicklung beschäftigen. Für Studenten und Wissenschaftler bietet diese Arbeit eine sehr gute Orientierung im Umfeld der Themen Wertewandel in der Arbeitswelt und Karriereentwicklung.

Nürnberg, im Winter 2020
Prof. Dr. David Rygl

Danksagung

Für die Unterstützung der Promotion möchte ich mich ganz herzlich bedanken. In erster Linie danke ich meinem Doktorvater Prof. Dr. David Rygl für die Möglichkeit zum selbstbestimmten Arbeiten und die zahlreichen fachkundigen Impulse, insbesondere hinsichtlich der theoretischen Zugänge und methodischer Fragestellungen. Meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Alexander Mohr gilt mein Dank für sein überaus flexibles Zeitmanagement bei der Erstellung des Zweitgutachtens. Prof. Dr. Heiner Lasi danke ich herzlich für die Mitwirkung im Disputationsausschuss. Bei Prof. Dr. Heiko von der Gracht bedanke ich mich für die ausführliche fachliche Beratung zum Thema Datenerhebung und Methodik bei Zukunftsuntersuchungen. Für ausführliche Diskussionen und hilfreiche Kommentare möchte ich mich ganz besonders bei meinem Freund Tim Adrian bedanken. Meiner Familie danke ich ebenso für ihre Ermunterungen in den vergangenen Jahren, mit denen sie mir stets zur Seite standen, und für den Glauben an meinen langfristigen Erfolg.

Franziska Leokadia Friedrich

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	10
Tabellenverzeichnis	11
Abkürzungen	13
Kurzfassung	14
Summary.....	15
1 Einleitung	16
1.1 Problemstellung	16
1.2 Ziele der Arbeit	20
1.3 Aufbau der Arbeit.....	22
2 Theoretischer Bezugsrahmen.....	24
2.1 Begriffliche Grundlagen.....	25
2.1.1 Karriere.....	25
2.1.2 Karrierewerte.....	28
2.1.3 Karrieremodelle.....	29
2.2 Karriere im Wandel	32
2.2.1 Entwicklung der Gesellschaft	32
2.2.2 Entwicklung des Karriereverlaufs	40
2.2.3 Entwicklung der Karrieremodelle.....	45
2.3 Zusammenfassung.....	47
3 Theoretische Ansätze.....	50
3.1 Theorien des Wertewandels nach Inglehart und Klages.....	50
3.2 Theorien der Wertemodelle.....	54
3.2.1 Erklärungsmodelle zur Bestimmung persönlicher Wert e nach McCrae und Costa.....	54
3.2.2 Erklärungsmodelle zur Orientierung im Karriereverlauf nach Schein	56
3.2.3 Erklärungsmodelle zur Bestimmung der Karrierewerte nach Super	57
3.3 Zusammenfassung.....	61

4	Das Forschungsmodell	63
4.1	Bestimmung der Variablen des Forschungsmodells	63
4.1.1	Festlegung der unabhängigen Variablen	63
4.1.2	Festlegung der abhängigen Variablen	72
4.2	Operationalisierung der Variablen	74
4.2.1	Operationalisierung der Einflussfaktoren	75
4.2.2	Operationalisierung der Karrierewerte	75
4.3	Aufbau des Forschungsmodells	77
5	Das Forschungsdesign	82
5.1	Explorative Vorstudie	82
5.1.1	Selektion der Interviewpartner	83
5.1.2	Deskription des Interviewleitfadens	84
5.1.3	Wahl der Auswertungsmethodik	86
5.2	Quantitative Untersuchung	87
5.2.1	Selektion der Stichprobe	89
5.2.2	Deskription der Datengrundlage	96
5.2.3	Wahl der Auswertungsmethodik	100
5.3	Vertiefungsstudie	105
5.3.1	Selektion der Experten	108
5.3.2	Aufbau des Fragebogens	108
5.3.3	Wahl der Auswertungsmethodik	110
6	Der Forschungsprozess	112
6.1	Empirische Ergebnisse der explorativen Vorstudie	112
6.2	Empirische Ergebnisse der quantitativen Untersuchung	115
6.2.1	Güte der Daten	115
6.2.2	Empirische Ergebnisse der Longitudinalanalysen der relativen Karrierewerte	118
6.2.3	Empirische Ergebnisse der Longitudinalanalysen der absoluten Karrierewerte	148
6.2.4	Interpretation der Ergebnisse	153
6.3	Ergebnisse der Vertiefungsstudie	157
6.3.1	Güte der Daten	158
6.3.2	Empirische Ergebnisse der zukünftigen Karrierewertentwicklung	161
6.3.3	Empirische Ergebnisse der Zukunftsszenarien	170
6.3.4	Interpretation der Ergebnisse	173

7	Schlussbetrachtung	176
7.1	Zusammenfassung.....	176
7.2	Implikationen für die Praxis.....	177
7.2.1	Implikationen aus Arbeitgebersicht.....	177
7.2.2	Implikationen aus Arbeitnehmersicht.....	180
7.3	Implikationen für die Forschung.....	181
7.3.1	Beitrag zur Karriereforschung.....	181
7.3.2	Limitationen der Untersuchung.....	182
7.3.3	Weiterer Forschungsbedarf.....	184
	Anhang	186
A1	Experteninterview Leitfaden	186
A2	Expertenbefragung Fragebogen.....	188
A3	Korrelationsmatrizen der Karrierewerte 1981, 1990, 1999, 2008.....	196
	Quellenverzeichnis	204

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Untersuchung	24
Abbildung 2: Führungs-, Fach- und Projektkarriere	30
Abbildung 3: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland	34
Abbildung 4: Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren in Prozent 1800–2010.....	36
Abbildung 5: Basisdesigns zur Verbindung qualitativer und quantitativer Forschung.....	79
Abbildung 6: Forschungsmodell.....	80
Abbildung 7: Histogramme zum Alter bei Ausbildungsabschluss.....	92
Abbildung 8: Schritte der Datenselektion	96
Abbildung 9: Balkendiagramm Berufserfahrung in Gruppen	99
Abbildung 10: Klassifikation von Analyseverfahren.....	101
Abbildung 11: Relative Wichtigkeit der Karrierewerte	120
Abbildung 12: Relative Wichtigkeit: Gute Bezahlung	127
Abbildung 13: Relative Wichtigkeit: Wenig Stress	128
Abbildung 14: Relative Wichtigkeit: Sicherer Arbeitsplatz	129
Abbildung 15: Relative Wichtigkeit: Ein Beruf, der anerkannt und geachtet ist	131
Abbildung 16: Relative Wichtigkeit: Günstige Arbeitszeiten	132
Abbildung 17: Relative Wichtigkeit: Die Möglichkeit, eigene Initiative zu entfalten	134
Abbildung 18: Relative Wichtigkeit: Großzügige Urlaubsregelung	135
Abbildung 19: Relative Wichtigkeit: Ein Beruf, bei dem man das Gefühl hat, etwas zu erreichen, zu leisten	136
Abbildung 20: Relative Wichtigkeit: Ein Beruf mit Verantwortung	137
Abbildung 21: Relative Wichtigkeit: Interessante Tätigkeit	139
Abbildung 22: Relative Wichtigkeit: Ein Beruf, der den eigenen Fähigkeiten entspricht	141
Abbildung 23: Relative Wichtigkeit: Nette Arbeitskollegen, Mitarbeiter	142
Abbildung 24: Relative Wichtigkeit: Gute Aufstiegsmöglichkeiten	143
Abbildung 25: Relative Wichtigkeit: Ein Beruf, bei dem man etwas Nützliches für die Allgemeinheit tun kann	144
Abbildung 26: Relative Wichtigkeit: Ein Beruf, bei dem man mit Menschen zusammentrifft	145
Abbildung 27: Absolute Wichtigkeit der Karrierewerte bis 2008	149
Abbildung 28: Absolute Wichtigkeit der Karrierewerte bis 2017	152
Abbildung 29: Verteilung der Experten	159
Abbildung 30: Empirische Ergebnisse der Expertenbefragung: Neue, zukünftige Karrierewerte	170

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Karrierewerte des Work Values Inventory (WVI) nach Super (1970).....	58
Tabelle 2: Karrierewerte des Work Values Questionnaire (WVQ) nach Elizur et al. (1991)	59
Tabelle 3: Wertemodelle zur Bestimmung von Karrierewerten	60
Tabelle 4: Operationalisierung der Einflussfaktoren	75
Tabelle 5: Operationalisierung der Karrierewerte.....	76
Tabelle 6: Datenselektion Berufsstatus.....	90
Tabelle 7: Deskriptive Statistik zum Alter bei Ausbildungsabschluss.....	91
Tabelle 8: Prüfung der Normalverteilung des Alters bei Ausbildungsabschlusses	91
Tabelle 9: Deskriptive Statistik zum Alter bei Ausbildungsabschluss ohne Extremwerte	93
Tabelle 10: Gruppenstatistiken: Alter bei Ausbildungsabschluss bereinigt und (Fach-)Hochschulreife	93
Tabelle 11: t-Test bei unabhängigen Stichproben	94
Tabelle 12: Datenselektion höherer Bildungsstand	95
Tabelle 13: Altersangaben der Stichprobe	95
Tabelle 14: Berufserfahrung in Jahren	97
Tabelle 15: Berufserfahrung in Gruppen.....	98
Tabelle 16: Geschlechterverteilung der Stichprobe	99
Tabelle 17: Unternehmensgröße	100
Tabelle 18: Interpretation der Höhe der Korrelation.....	103
Tabelle 19: Prognoseverfahren.....	105
Tabelle 20: Unternehmensinterview mit Atos SE	113
Tabelle 21: Interpretation der Stärke der Korrelationskoeffizienten der Karrierewerte nach Jahren	119
Tabelle 22: Mittelwertvergleiche der Karrierewerte (relativ) nach Befragungszeitpunkt	122
Tabelle 23: Gruppenmittelwertvergleich: Gute Bezahlung	128
Tabelle 24: Gruppenmittelwertvergleich: Wenig Stress	129
Tabelle 25: Gruppenmittelwertvergleich: Sicherer Arbeitsplatz	130
Tabelle 26: Gruppenmittelwertvergleich: Ein Beruf, der anerkannt und geachtet ist	132
Tabelle 27: Gruppenmittelwertvergleich: Günstige Arbeitszeiten	133
Tabelle 28: Gruppenmittelwertvergleich: Die Möglichkeit, eigene Initiative zu entfalten	134
Tabelle 29: Gruppenmittelwertvergleich: Großzügige Urlaubsregelung	135

Tabelle 30: Gruppenmittelwertvergleich: Ein Beruf, bei dem man das Gefühl hat, etwas zu erreichen, zu leisten	137
Tabelle 31: Gruppenmittelwertvergleich: Ein Beruf mit Verantwortung.....	138
Tabelle 32: Gruppenmittelwertvergleich: Interessante Tätigkeit.....	140
Tabelle 33: Gruppenmittelwertvergleich: Ein Beruf, der den eigenen Fähigkeiten entspricht.....	141
Tabelle 34: Gruppenmittelwertvergleich: Nette Arbeitskollegen, Mitarbeiter	142
Tabelle 35: Gruppenmittelwertvergleich: Gute Aufstiegsmöglichkeiten.....	143
Tabelle 36: Gruppenmittelwertvergleich: Ein Beruf, bei dem man etwas Nützliches für die Allgemeinheit tun kann	145
Tabelle 37: Gruppenmittelwertvergleich: Ein Beruf, bei dem man mit Menschen zusammentrifft	146
Tabelle 38: Gruppenmittelwertvergleich: Karrierewerte 2008	146
Tabelle 39: Absolute Wichtigkeit der Karrierewerte bis 2008.....	150
Tabelle 40: Datenselektion 1981–2017	152
Tabelle 41: Absolute Wichtigkeit der Karrierewerte bis 2017.....	153
Tabelle 42: Einteilung der Karrierewertverläufe nach Richtung und Linienform	155
Tabelle 43: Empirische Ergebnisse der Expertenbefragung: Zukünftige Karrierewertentwicklung.....	162
Tabelle 44: Gegenüberstellung: Weitere Karrierewerte vs. EVS-Karrierewerte.....	169
Tabelle 45: Empirische Ergebnisse der Expertenbefragung: Zukunftsszenarien	171
Tabelle 46: Zusammenfassung: Zukünftige Entwicklung der Karrierewerte.....	174
Tabelle 47: Korrelationsmatrix der Karrierewerte 1981.....	197
Tabelle 48: Korrelationsmatrix der Karrierewerte 1990.....	199
Tabelle 49: Korrelationsmatrix der Karrierewerte 1999.....	201
Tabelle 50: Korrelationsmatrix der Karrierewerte 2008.....	203

Abkürzungen

ALLBUS	Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften
ANOVA	Analysis of Variance
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
df	degrees of freedom (Anzahl der Freiheitsgrade)
d. h.	das heißt
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
EVS	European Values Study
IT	Informationstechnologie
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Mio.	Million
n.a.	not applicable (nicht zutreffend)
OCEAN	Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism
S.	Seite(n)
Sig	Signifikanz
SOEP	Sozio-oekonomisches Panel
Std.	Standard
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WVI	Work Values Inventory
WVQ	Work Values Questionnaire
WVS	World Values Survey
WVSA	World Values Survey Association
z. B.	zum Beispiel

Kurzfassung

In einer modernen, wissensgetriebenen Arbeitswelt sind Mitarbeiter das wichtigste Kapital von Unternehmen. Arbeitnehmer entscheiden maßgeblich darüber, ob Unternehmen erfolgreich mit ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen umgehen, oder zukünftig an diesen scheitern werden. Die Digitalisierung der Wirtschaft mit ihren immer kürzeren Innovationszyklen sowie der demografische Wandel haben bedeutsame Auswirkungen auf die Arbeitswelt von heute und morgen. Für Unternehmen braucht es wirksame Handlungsansätze in der Personalentwicklung, um in dieser Welt des Wandels die Arbeitnehmer entsprechend zu fördern und die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit sicher zu stellen. Traditionelle, von Autorität, Hierarchie oder externen Anreizen geprägte Karrierewege verlieren dabei an Gewicht. Alternative Modelle, wie die grenzenlose Karriere, setzen auf eine progressive Selbstbestimmung und auf eine hohe intrinsische Motivation der Mitarbeiter. In einer grundlegend veränderten Gesellschaft wird es eine zunehmende Pflicht der Mitarbeiter ihren eigenen Karriereweg zu finden. Durch eine Darstellung des Wertewandels sollen sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer Möglichkeiten aufgezeigt werden, zukünftig denkbare Karriereverläufe abzuleiten. In dieser Arbeit wird dieser Wertewandel durch eine Kombination der Expertise von Praktikern und Wissenschaftlern analysiert. Als methodischer Handlungsrahmen dient die Methodentriangulation. Zur Validierung und praktischen Vertiefung der Karriereliteratur wird eine Befragung von Unternehmensvertreter aus dem Personalentwicklungsbereich durchgeführt. Durch diese Explorationsstudie konnten aktuelle Herausforderungen konkretisiert werden. In einer zweiten Studie wird durch eine quantitative Untersuchung der Karrierewerte der European Value Study dargestellt, dass sich die Karrierewerte signifikant über die Zeit geändert haben. Die Fortführung dieser Ergebnisse erfolgt durch eine Expertenbefragung zur Bestimmung der zukünftigen Wertentwicklungen. Es konnte gezeigt werden, dass Hygienefaktoren durch die ansteigende Dynamik in der Arbeitswelt und der damit verbundenen Unsicherheit begünstigt werden. Karrierewerte, welche durch die Digitalisierung und die Akademisierung zunehmend feste Bestandteile der Arbeitswelt werden, verlieren hingegen an Bedeutsamkeit. Diese Ergebnisse haben bedeutende Implikationen für die Praxis sowie für die Karriereforschung.

Summary

In a modern, knowledge-driven working environment employees are the most important capital of a company. They are the key factors in determining, whether companies are successful in dealing with economic and social challenges or not. Traditional career models characterized by authority, hierarchy and external incentives are becoming less important. Alternative models such as the boundaryless career are based on the intrinsic motivation of employees. In today's society it will become an increasing duty for employees to find their own career path. Digitalization, with its ever shorter innovation cycles, value changes and diversity as well as demographic change in Germany are decisive trends for the working world of today and tomorrow. Companies need effective approaches to personnel development in order to promote their most important capital, their employees, and thus remain competitive. It is also important for employees to design their own career in order to suit their individual needs. The analysis of changes in career values should support both, employers and employees, in deriving possible appropriate career paths. In this paper, these value changes are analyzed by using a combination of practitioners' and scientists' expertise. Methodological triangulation serves as the methodological framework. In a preliminary study, company representatives in personnel development are interviewed about internal career opportunities. This exploration study showed that traditional career models, such as management, specialist and project careers, are still part of today's working world, but they are increasingly becoming open and transparent. Employers and employees are using traditional career paths as guidance to plan their careers flexibly and consistently and shape them individually with various training courses, programs and projects. The second study, a quantitative analysis of the European Value Study, showed that career values have changed significantly over time. These results are used in a third study, an expert survey, for a further analysis of future career values. The data from 38 experts supported the previous results, that hygiene factors are favored by the increasing dynamics in the working world and the associated uncertainty. Career values, which are increasingly becoming an integral part of today's working environment due to digitization and academization, are becoming less important. These results have notable implications for theory construction and practice.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Als Problembereich werden Herausforderungen definiert, die der Generationenwandel und die fortschreitende Digitalisierung in Bezug auf die Karrierewertentwicklung mit sich bringen. Schlagwörter wie Akademisierung, digitale Transformation, demografischer Wandel, Flexibilität, lebenslanges Lernen, Sinnstiftung und Selbstverwirklichung sowie Tertiärisierung prägen derzeit die Arbeitswelt (vgl. Studien zum Thema Arbeit und Karriere bspw. *Direnzo, Greenhaus & Weer 2015; Praskova, Creed & Hood 2015; Rodrigues, Guest & Budjanovcanin 2016; Bourdeau, Ollier-Malaterre & Houllfort 2019; Nigam & Dokko 2019; Spurk, Hirschi & Dries 2019*). In einer modernen, wissensgetriebenen Gesellschaft sind Mitarbeiter das wichtigste Kapital von Unternehmen. Arbeitnehmer entscheiden maßgeblich darüber, ob Unternehmen erfolgreich mit ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen umgehen, oder zukünftig an diesen scheitern werden (vgl. *Deming & Kahn 2018; Ke, Li & Powell 2018*). Die Digitalisierung der Wirtschaft mit ihren immer kürzeren Innovationszyklen sowie der demografische Wandel haben bedeutsame Auswirkungen auf die Arbeitswelt von heute und morgen (vgl. *Colbert, Yee & George 2016; Smeets, Waldman & Warzynski 2019*). Für Unternehmen braucht es wirksame Handlungsansätze in der Personalentwicklung, um in dieser Welt des Wandels die Arbeitnehmer entsprechend zu fördern und die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit sicher zu stellen. Traditionelle, von Autorität, Hierarchie oder externen Anreizen geprägte Karrierewege verlieren dabei an Gewicht (vgl. *Nambisan, Wright & Feldman 2019*). Alternative Modelle, wie die grenzenlose Karriere, setzen auf eine progressive Selbstbestimmung und auf eine hohe intrinsische Motivation der Mitarbeiter (vgl. *Dries, Van Acker & Verbruggen 2012; Chattopadhyay & Choudhury 2017*). In einer grundlegend veränderten Gesellschaft wird es eine zunehmende Pflicht der Mitarbeiter, ihren eigenen Karriereweg zu finden (vgl. *Nambisan, Wright & Feldman 2019*).

Die praktische Relevanz der Problemstellung erscheint aus betriebswirtschaftlicher Perspektive für Arbeitgeber sowie für Arbeitnehmer gegeben. Unternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung den digitalen sowie gesellschaftlichen Wandel in den Arbeitsanforderungen, den Arbeitsstrukturen und insbesondere in der Arbeitsweise der Mitarbeiter zu berücksichtigen (vgl. *Kaspi-Baruch 2016*). Die Digi-

In einer modernen, wissensgetriebenen Arbeitswelt sind Mitarbeiter das wichtigste Kapital von Unternehmen. Arbeitnehmer entscheiden maßgeblich darüber, ob Unternehmen erfolgreich mit ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen umgehen oder zukünftig an diesen scheitern werden. Die Digitalisierung der Wirtschaft mit ihren immer kürzeren Innovationszyklen sowie der demografische Wandel haben bedeutsame Auswirkungen auf die Arbeitswelt von heute und morgen. Für Unternehmen braucht es wirksame Handlungsansätze in der Personalentwicklung, um in dieser Welt des Wandels die Arbeitnehmer entsprechend zu fördern und die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit sicher zu stellen. Traditionelle, von Autorität, Hierarchie oder externen Anreizen geprägte Karrierewege verlieren dabei an Gewicht. Alternative Modelle, wie die grenzenlose Karriere, setzen auf eine progressive Selbstbestimmung und auf eine hohe intrinsische Motivation der Mitarbeiter. In einer grundlegend veränderten Gesellschaft wird es eine zunehmende Pflicht der Mitarbeiter, ihren eigenen Karriereweg zu finden. In diesem Buch wird der Wandel der Karrierewerte von Arbeitnehmern in Deutschland durch eine Kombination der Expertise von Praktikern und Wissenschaftlern analysiert.

Franziska Leokadia Friedrich studierte Wirtschaftswissenschaften (B. A.) in Kooperation mit der Siemens AG und arbeitete anschließend als Unternehmensberaterin u. a. in Indien, Russland und den USA. Parallel absolvierte sie ein duales Master-Programm zum Master of Arts in General Management (M. A.) / MBA an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) sowie an der brasilianischen Partneruniversität Universidade de Taubaté (UNITAU). Die Promotion erfolgte ebenfalls berufsbegleitend an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB). Aktuell ist sie als Head of Project Management bei PricewaterhouseCoopers GmbH WPG tätig. In ihrer Position verantwortet sie sowohl das Projektmanagement internationaler Wirtschaftsprojekte als auch die Themen New Work und Personal Development.

ISBN 978-3-95663-240-2



www.steinbeis-edition.de

 **Steinbeis-Edition**