

Baumeler, F\*, & Hirschi, A. (2017). Laufbahnmanagement von jungen Arbeitnehmenden [Career management of young employees]. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Laufbahnmanagement und Karriereplanung*. Heidelberg: Springer.

## **Laufbahnmanagement von jungen Arbeitnehmenden**

Franziska Baumeler, Andreas Hirschi

### **Inhaltsverzeichnis**

1. Relevanz des frühen Laufbahnmanagements .....	3
2. Anforderungen in der frühen Laufbahnphase.....	4
2.1. Organisationale Sozialisation .....	4
2.1.1. Rollenklarheit .....	6
2.1.2. Aufgabenbeherrschung.....	7
2.1.3. Soziale Akzeptanz .....	8
2.2. Weiterentwicklung von eigenen Kompetenzen und Verfolgen von Laufbahnzielen .....	8
2.3. Integration verschiedener Lebensbereiche .....	11
3. Laufbahnmanagement der frühen Laufbahnphase .....	12
3.1. Sozialisation .....	12
3.1.1. Individuelle Strategien.....	12
3.1.2. Organisationale Strategien .....	13
3.2. Weiterentwicklung von Kompetenzen und Verfolgen von Laufbahnzielen .....	16
3.2.1. Individuelle Strategien.....	16
3.2.2. Organisationale Strategien.....	19
3.3. Integration verschiedener Lebensbereiche .....	21
3.3.1. Individuelle Strategien.....	21
3.3.2. Organisationale Strategien .....	21
4. Weiterführende Forschung und Laufbahnmanagement von jungen Arbeitnehmenden .....	22
5. Fazit zum Laufbahnmanagement von jungen Arbeitnehmenden .....	24
6. Literaturverzeichnis.....	25

### **Schlüsselbegriffe**

Frühe Laufbahnphase, frühes Laufbahnmanagement, organisationale Sozialisation, Weiterentwicklung, Integration verschiedener Lebensbereiche

## Zusammenfassung

Organisationale Sozialisation, Weiterentwicklung von eigenen Kompetenzen, Verfolgen von Laufbahnzielen sowie die Integration von verschiedenen Lebensbereichen sind zentrale Herausforderungen für junge Arbeitnehmende in der frühen Laufbahnphase. Deren erfolgreiche Bewältigung trägt wesentlich zur persönlichen Laufbahnentwicklung und dem Erfolg von Organisationen bei. Dieses Kapitel beschreibt die Anforderungen für junge Arbeitnehmende sowie Bewältigungsmöglichkeiten für das Individuum und die Organisation. Ein Ausblick für Forschung und Praxis des Laufbahnmanagements der frühen Laufbahnphase sowie ein Fazit bilden den Abschluss des Kapitels.

### Box 1: Fallbeispiel

Matthias ist seit einigen Wochen in seinem ersten Beruf nach dem Schulabschluss tätig. Zu Beginn war alles etwas einschüchternd. Alles war neu, sowohl die Aufgaben als auch die Mitmenschen. Vor allem wusste er zu Beginn nicht, was von ihm erwartet wird. Mittlerweile ist es ihm zum Teil klarer, jedoch ist er sich noch nicht gänzlich sicher. Ausserdem hat er bemerkt, dass sein Wissen und seine Kompetenzen für manche Teilaufgaben zu gering sind. Seine Teammitglieder hat er inzwischen kennengelernt und versteht sich sehr gut mit ihnen, sie haben sogar bereits ein obligates Feierabend-Bier am Freitagabend eingerichtet. Sein Job macht ihm Spass und er geht gerne zur Arbeit und fühlt sich im Team wohl.

Was ihm eher Schwierigkeiten bereitet, ist, dass er keine Zeit mehr für sich hat. Die Arbeit nimmt jetzt einen grossen Teil seines Lebens ein und es ist nun schwieriger mit allen Freunden den Kontakt zu halten, im Eishockey weiter zweimal in der Woche zu trainieren und genug Zeit für die eigene Familie aufzubringen. Seine Freunde sind inzwischen enttäuscht, dass er die letzten paar Treffen abgesagt hat. Zusätzlich ist das Eishockey-Training zweimal pro Woche Pflicht, ansonsten müsste Matthias die Mannschaft verlassen. Seine Freundin hat vor zwei Monaten ein Kind bekommen und beklagt sich letzters häufiger, dass er zu wenig Zeit mit ihnen als Familie verbringt. Matthias würde gerne mehr Zeit mit ihnen verbringen, jedoch will er nicht seinen Arbeitsplatz verlieren und möchte das notwendige Geld mit nach Hause bringen, wie er auch den Kontakt zu seinen Freunden nicht verlieren möchte.

## 1. Relevanz des frühen Laufbahnmanagements

In der frühen Laufbahnentwicklung werden junge Arbeitnehmende zum ersten Mal mit der Arbeitswelt und ihren Eigenheiten konfrontiert. Sie erleben verschiedene Anforderungen, wie die organisationale Sozialisation, die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und das Verfolgen der eigenen Ziele sowie die Integration von verschiedenen Lebensbereichen (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010; Hall, 2002). In dieser Zeit lernen sie mit diesen Anforderungen, welche zum Teil auch später in der Laufbahn wieder an Bedeutung gewinnen, erstmals umzugehen. Daher ist es wichtig, dass die jungen Arbeitnehmenden bereits früh in ihrer Laufbahn effektive Bewältigungsstrategien für die verschiedenen, teilweise wiederkehrenden, Anforderungen finden. Wiederkehrende Aufgaben können beispielsweise in der Sozialisation auftreten, wenn die Arbeitnehmenden die Organisation oder sogar die Berufsgattung wechseln (vgl. Super, 1984). Darum definieren einige Autoren die frühe Laufbahnphase als die ersten zwei Jahre in einer Organisation (vgl. Cohen, 1991; Ornstein, Cron & Slocum, 1989; Van Maanen, 1976). Andere Autoren (z.B. Gould, 1979; Greenhaus et al., 2010; Slocum & Cron, 1985) operationalisieren die Laufbahnphasen anhand des Lebensalters des Individuums, wobei die frühe Laufbahnphase im Alter von ca. 18 – 29 Jahren stattfindet. Wir konzentrieren uns in diesem Buchkapitel auf die Lebensspanne von 18 bis 29 Jahren, ziehen aber auch zu einem späteren Zeitpunkt mögliche wiederholende Aufgaben in Betracht.

Auch für Organisationen ist die frühe Laufbahnphase wichtig, da sie einerseits einen wesentlichen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Arbeitnehmenden ausübt, andererseits aber auch wegleitend für die Einstellung zur Organisation und die Absicht, langfristig bei der Organisation zu bleiben, ist. Das bedeutet, dass die Organisation Einflussmöglichkeit auf die Entwicklung und die Zugehörigkeitsdauer der Arbeitnehmenden im Unternehmen hat. Veränderungen als auch eine gewisse Kontinuität sind wichtige Wettbewerbsmerkmale einer Organisation (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong 2004). So benötigen Unternehmen eine gewisse Kontinuität ihrer Mitarbeiter, welche sich in einer geringeren Fluktuation (Mitarbeiterwechsel) ausdrückt. Relativ stabile Laufbahnen innerhalb der Organisation sind wichtig für die Kontinuität der Organisation, da sie die Organisation zusammenhalten und den Aufbau eines Erfahrungsschatzes ermöglichen. Langjährige Arbeitnehmende kennen die Abläufe im Unternehmen und können sich in spezifischen Arbeitsbereichen spezialisieren, was dem Unternehmen mehr Fähigkeiten und Wissen bietet. Zusätzlich brauchen Unternehmen aber auch eine gewisse Flexibilität, damit neue Kompetenzen aufgebaut und erworben werden können um sich im verändernden Markt behaupten zu können. Laufbahnen über verschiedene

Positionen, Unternehmen und Berufe können solche Impulse für Veränderungen bieten. Nun ist es für Organisationen wichtig eine Balance zwischen dieser Kontinuität und der Veränderungsbereitschaft anzustreben, da diese Balance einen Marktvorteil verschafft (He & Wong 2004).

Dieses Buchkapitel vermittelt ein besseres Verständnis für die einzelnen Anforderungen (Sozialisation, Weiterentwicklung von eigenen Kompetenzen und Verfolgen von Laufbahnzielen sowie die Integration von verschiedenen Lebensbereichen) mit welchen junge Arbeitnehmende konfrontiert werden. Dadurch können verschiedene Techniken für die Bewältigung mittels Eigeninitiative der Arbeitnehmenden oder mithilfe der Organisation abgeleitet werden. Nach weiterführenden Ideen für die Forschung und dem Laufbahnmanagement von jungen Arbeitnehmenden wird im Fazit das Wichtigste kurz zusammengefasst.

## **2. Anforderungen in der frühen Laufbahnphase**

Mit dem ersten Schritt in die Berufswelt sind verschiedene Anforderungen verbunden. Einerseits wird mit dem Beruf evtl. ein Wohnortwechsel einhergehen. So können die Wohnungssuche sowie der Umzug und die Integration in den neuen Wohnort eine Anforderung an junge Arbeitnehmende stellen. Es gibt verschiedenste individuelle Herausforderungen, jedoch werden wir in den folgenden Unterkapiteln auf solche Anforderungen hinweisen, welche für möglichst viele junge Arbeitnehmenden ein Thema sind. Diese betreffen verschiedene Anforderungen aus dem organisationalen, wie auch aus dem Kontext außerhalb der Organisation. So stellen die Sozialisation in die Organisation, die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen und das Verfolgen von persönlichen Laufbahnzielen (Greenhaus et al., 2010; Hall, 2002) sowie das Managen von verschiedenen Rollen (z.B. die Arbeits-, die Familienrolle und persönliche Interessen) Herausforderungen für junge Arbeitnehmende dar. Diese drei, aus Sicht der Autoren, zentralen Anforderungen werden in den folgenden Unterkapiteln vertiefter besprochen.

### **2.1. Organisationale Sozialisation**

Die organisationale Sozialisation ist der Prozess, durch welchen die Arbeitnehmenden die Normen, Werte und das erwartete Verhalten erlernen, um eine vollwertiges Mitglied der Organisation zu werden (Van Maanen, 1976). Da sich dieser Prozess größtenteils für jede Organisation erneut abspielt, stellt die organisationale Sozialisation eine möglicherweise

wiederkehrende Anforderung für Arbeitnehmende dar. Eine erfolgreiche Sozialisation hat positive Auswirkungen auf die Leistung von neuen Arbeitnehmenden, die Arbeitszufriedenheit, das Organisationszugehörigkeitsgefühl und die Absicht bei der Organisation zu bleiben (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Somit können sowohl Arbeitnehmende als auch die Organisation von einer erfolgreichen organisationalen Sozialisation profitieren.

Das Phasen-Modell der Sozialisation (Feldman, 1981; Van Maanen, 1976) unterteilt die organisationale Sozialisation in drei Phasen und ist in Tabelle 1 abgebildet. Die erste Phase wird „antizipatorische Sozialisation“ genannt und findet vor dem Eintritt in die Organisation statt. Sie beinhaltet das Lernen über die Organisation und über die allgemeine Arbeitswelt (durch die Familie, Freunde, Schulen etc.) bevor eine entsprechende Stelle angetreten wird. Die zweite Phase, die „Eintrittsphase“, beinhaltet das Erkennen, wie die Organisation wirklich ist. Das bedeutet, das Individuum arbeitet in dieser Phase in der Organisation und die Vorstellungen der Arbeit, Organisation und der Arbeitsumwelt treffen auf die Realität. Wenn die Vorstellungen nicht mit der Realität übereinstimmen, kann diese Phase destruktiv wirken, da sich die Person von ihren falschen Vorstellungen lösen muss. Die darauffolgende dritte Phase, die „Veränderungs- und Aneignungsphase“, umfasst langfristige Veränderungen in Richtung der Organisation. So passen Arbeitnehmende ihre eigenen Werte an diejenigen der Arbeitsgruppe und/oder der Organisation an. Darüber hinaus eignen sie sich die notwendigen Kompetenzen und das Wissen an, um die Arbeitsrolle angemessen ausführen zu können. Die Hauptaufgaben der organisationalen Sozialisation werden in dieser dritten Phase bewältigt. Nach Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein und Gardner (1994) sind die Hauptaufgaben: (a) die notwendigen Kompetenzen für die Aufgabenbewältigung zu erlernen, (b) Informationen über die formalen und informalen Beziehungen wie auch Machtstrukturen zu sammeln, (c) Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen/Kolleginnen und Vorgesetzten aufzubauen, (d) sowohl die technische Sprache des Berufes, als auch die organisationsinterne Umgangssprache zu lernen, (e) formelle und informelle Kultur der Organisation, deren Normen und Werte zu erlernen sowie (f) organisationale Traditionen, Rituale und Eigenheiten verstehen und respektieren zu lernen. Die drei Phasen der Sozialisation in die Organisation können auch Überlappungen aufweisen und können daher nicht immer strikt getrennt werden. Ferner entwickelt sich das Individuum in der Interaktion von verschiedenen Umwelten (Familie, Freunde, Organisation etc.). Daher ist es wichtig, diesen verschiedenen Umwelten und Phasenstadien im Sozialisationsprozess Beachtung zu schenken, sowohl in individuellen als auch in organisationalen Maßnahmen.

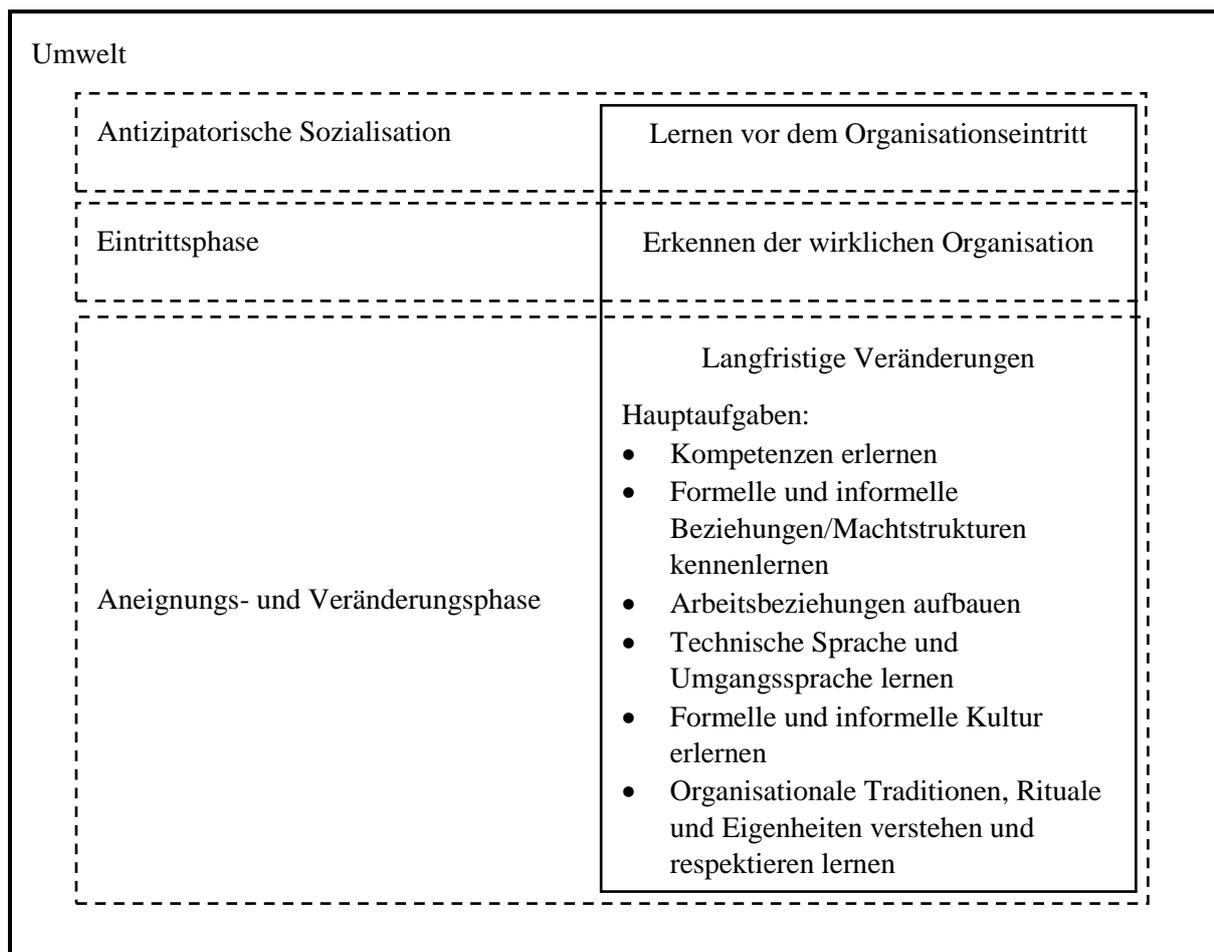


Tabelle 1: Sozialisationsphasen nach Feldman (1981) mit Hauptaufgaben nach Chao et al. (1994) adaptiert

Aus den Hauptaufgaben der dritten Phase können drei Erfolgskenngrößen der Sozialisation abgeleitet werden: die Rollenklarheit, die Aufgabenbeherrschung und die soziale Akzeptanz, wobei die letztere die soziale Integration und die beiden erstgenannten eher die aufgabenbezogene Integration in die Organisation verdeutlichen (Bauer et al., 2007; Feldman, 1981). Die Rollenklarheit weist Aspekte der aufgabenbezogenen und sozialen Integration auf. Um den Einfluss dieser drei Kenngrößen besser zu verstehen, wird in den nächsten drei Unterkapiteln detaillierter auf diese drei Erfolgsmerkmale eingegangen.

### 2.1.1. Rollenklarheit

Rollenklarheit bedeutet, dass die Person ihre Aufgaben versteht und erkennt, was von ihr verlangt wird und darüber hinaus auch einschätzen kann, welche Aufgaben prioritär sind und wie deren zeitliche Verteilung ist (Feldman, 1981). Eine Person besitzt mehrere Rollen in

verschiedenen Lebensbereichen. So ist beispielsweise Matthias aus dem Fallbeispiel ein Vater, ein Sohn, ein Eishockey-Kollege, ein Freund und auch ein Mitarbeiter. Für diesen Abschnitt beschränken wir uns auf die Arbeitsrolle – den Mitarbeiter –, welche neue Arbeitnehmende einnehmen sollten. Die Arbeitsrolle umfasst die Erwartungen des direkten Arbeitsumfeldes an das Verhalten des neuen Arbeitnehmenden in seiner Arbeitsstelle (Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek, 1964). Dabei bezeichnet das direkte Arbeitsumfeld die direkte Verbindung des neuen Arbeitnehmenden in Form von direkten Abhängigkeiten oder Zusammenarbeit mit anderen Personen (Kahn et al., 1964). Neben den Erwartungen der Organisation und ihrer Mitarbeiter hat die Person (z.B. Matthias) individuelle Ansichten, welches Verhalten in ihrer Arbeitsrolle gezeigt werden sollte (Neale & Griffin, 2006). Wenn diese verschiedenen Erwartungen für das Individuum nicht klar erkenntlich oder sehr unterschiedlich sind, kann eine Rollenunsicherheit entstehen (Kahn et al., 1964). Diese Unsicherheit wurde im einleitenden Fallbeispiel illustriert, in dem Matthias beschreibt, dass er eine Rollenunsicherheit erfährt, da er nicht immer weiß, was von ihm erwartet wird. Mit einer solchen Rollenunsicherheit können negative Auswirkungen wie weniger Arbeitszufriedenheit, geringere Leistung (Tubre & Collins, 2000) und auch Depressionen verbunden sein (Schmidt, Roesler, Kusserow & Rau, 2014). Auch konnte die Meta-Analyse von Schmidt et al. (2014) aufzeigen, dass die Rollenunsicherheit mit dem Rollenkonflikt zusammenhängen kann, es jedoch zwei verschiedene Konstrukte sind. So beinhaltet die Rollenunsicherheit eine Ungewissheit über Anforderungen, wobei die Rollenkonflikte bei gegensätzlichen in Konflikt stehenden Anforderungen entstehen können (Kahn et al., 1964). Entgegengesetzt der Rollenunsicherheit und dem –Konflikt, steht die Rollenklarheit im positiven Zusammenhang mit der Leistung (Bauer et al., 2007; Lapointe, Vandenberghe & Boudrias, 2014), der Arbeitszufriedenheit, dem organisationalem Commitment (Verbundenheitsgefühl zur Organisation), weniger Kündigungen (Cotton & Tuttle, 1986) und dem Einsatz für den Beruf (Fisher & Gitelson, 1983).

### **2.1.2. Aufgabenbeherrschung**

Auch die Aufgabenbeherrschung ist ein Erfolgsfaktor der Sozialisation und bedeutet, dass Arbeitsaufgaben adäquat ausgeführt werden können sowie eine Sicherheit in der Arbeitsrolle besteht. Unterschiedliche Aufgaben können unterschiedliche Effekte auf die Erreichung der Sozialisation haben. So können zu einfache oder auch zu schwierige Aufgaben die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden senken und zu einer Aufgabe der Arbeitsstelle führen (vgl. Job Characteristics Model; Hackman & Oldham, 1980). In diesem Sinne konnten verschiedene Meta-Analysen aufzeigen, dass eine starke Wiederholung von Aufgaben (Cotton

& Tuttle, 1986; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000) mit mehr Kündigungen zusammenhängt. Durch die Bewältigung der Aufgaben und die Sicherheit in der Arbeitsrolle entsteht eine Selbstwirksamkeitsüberzeugung, welche als Messgröße der aufgabenbezogenen Integration im Kontext der Aufgabenbeherrschung gebraucht wird (z.B. Bauer et al., 2007; vgl. Song & Chathoth, 2013). Diese Selbstwirksamkeitsüberzeugung wird definiert als die wahrgenommene Fähigkeit, die Aufgabe zu lösen (Bandura, 1977) und wurde in der bisherigen Forschung mit verschiedenen positiven Konstrukten in Verbindung gebracht. So konnten positive Beziehungen zwischen Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Arbeitsleistung, der Absicht im Unternehmen zu bleiben, wie auch ein negativer Zusammenhang mit Kündigungen gefunden werden (Bauer et al., 2007; Judge & Bono, 2001). Im Fallbeispiel berichtet Matthias ein Fehlen von einigen notwendigen Kompetenzen für eine befriedigende Aufgabenerfüllung. Diese Anforderung der Aufgabenbeherrschung hat er somit noch nicht erfolgreich bewältigt.

### **2.1.3. Soziale Akzeptanz**

Die soziale Akzeptanz ist eine dritte Kenngröße der erfolgreichen Sozialisation. Sie zeigt die Qualität der Beziehungen zwischen den Teammitgliedern und dem neuen Mitglied, indem sich das neue Mitglied akzeptiert und respektiert fühlt (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe wird in der Theorie als ein angeborenes und in der Ausprägung individuell variierendes Bedürfnis von Menschen betrachtet (Theory of belongingness; Baumeister & Leary, 1995). Die angeborene Disposition verdeutlicht die Wichtigkeit der Akzeptanz von anderen Personen. Eine erfolgreiche Bewältigung dieser Anforderung bringt einige positiven Auswirkungen mit sich. So erhöht eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern und zu den Vorgesetzten das organisationale Commitment (vgl. Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003; Lapointe et al., 2014). Aber auch die Leistung, die Arbeitszufriedenheit, und die Absicht bei der Organisation zu bleiben werden durch die Integration in die Arbeitsgruppe erhöht, wohingegen Kündigungen gesenkt werden (Bauer et al., 2007). So konnten auch Heavy und Kollegen (2013) in ihrer Meta-Analyse einen negativen Zusammenhang von Gruppenzusammenhalt und Kündigungen finden. Da Matthias in unserem Fallbeispiel von einer guten sozialen Integration (regelmäßige Feierabend-Drinks) spricht, kann man davon ausgehen, dass er bereits in seinem sozialen Berufsfeld akzeptiert wird.

## **2.2. Weiterentwicklung von eigenen Kompetenzen und Verfolgen von Laufbahnzielen**

Nachdem eine Person (größtenteils) in die Organisation sozialisiert ist, stehen weitere Anforderungen für sie bereit. Einerseits müssen sich Arbeitnehmende in ihrem Job beweisen.

Dazu gehört, dass sie ihre Kompetenz erweitern und dies auch für die Organisation ersichtlich ist. Andererseits sind Arbeitnehmende auch damit konfrontiert zu überlegen, wie sie ihre Laufbahn in Zukunft gestalten möchten. Hier ist anzumerken, dass die Weiterentwicklung von eigenen Kompetenzen und das Verfolgen von Laufbahnzielen auch bereits stattfinden können, wenn die Person noch nicht vollständig sozialisiert ist. Diese Anforderungen rücken jedoch erst nach einem gewissen Fortschritt im Sozialisationsprozess in den Vordergrund.

In der frühen Laufbahnphase ist die Person ein Laie. Sie muss sich weiterentwickeln, um sich in ihrem Beruf behaupten zu können. Sie steht vor der Herausforderung, dass mehr Wissen und mehr Kompetenzen von ihr erwartet werden, als sie gegenwärtig vorweisen kann. Hinzu kommt, dass es verschiedene Hindernisse in der Laufbahnentwicklung gibt, die in der frühen Laufbahn zum ersten Mal auftreten und zu deren Bewältigung ebenfalls neue Kompetenzen benötigt werden. So stehen die Arbeitnehmenden vielleicht plötzlich vor Vorgesetzten, welche ihnen die Weiterentwicklung versperren. Dies könnte sich beispielshalber in einer Verweigerung einer Weiterbildung oder eines Verantwortungszuwachses durch die Vorgesetzten äußern. Zur Kompetenzenwicklung ist es gerade auch in der frühen Laufbahnphase wichtig, dass sich Individuen proaktiv verhalten und dadurch Veränderungen in ihrer Umwelt erwirken und ihre Kompetenzen weiterentwickeln (vgl. Hüttges & Fay, 2016, in diesem Buch). Mit dem Kompetenzerwerb kann eine Übernahme von zusätzlicher Verantwortung verbunden sein, was den persönlichen Laufbahnzielen von einigen Arbeitnehmern entspricht (Ng & Feldman, 2007). So können sich junge Arbeitnehmende beispielsweise neue Aufgaben und Herausforderungen suchen oder mit Experten unterhalten und so ihre Fähigkeiten und ihr Wissen ausbauen. Für Matthias in unserem Fallbeispiel wäre eine Möglichkeit, dass er von sich aus bei seinen Mitarbeitenden Hinweise und Informationen holt, welche für die Bewältigung der eher schwierigen Teilaufgaben hilfreich sind.

Der Kompetenzerwerb und die Weiterentwicklung sind für das Individuum auch deshalb wichtig, weil sie den Wert der eigenen Laufbahn für die Umwelt erhöht (Hoekstra, 2011). Das bedeutet, dass die eigene Laufbahn wertvoller für die Umwelt (Organisationen und Arbeitsmarkt) wird, je mehr Fähigkeiten und Wissen in diese Umwelten eingebracht werden können. Für die Arbeitnehmenden ist dieser Wert vom gegenwärtigen Beruf und der momentanen Stelle unabhängig. Durch den erhöhten - von der Unternehmung unabhängigen - Wert der eigenen Laufbahn entstehen Möglichkeiten in der Laufbahn in Form von Berufs-, Stellen-, oder Unternehmenswechsel für das Individuum.

Aus den Anforderungen des Individuums ergeben sich auch Anforderungen an die Organisation. Somit ist die Organisation angehalten, dass sie den Mitarbeitern die notwendigen Entwicklungsmöglichkeiten bietet, Denn wenn neue Mitarbeiter die notwendigen Entwicklungsmöglichkeiten und Freiheiten am Arbeitsplatz erfahren, kann das Commitment und die Arbeitszufriedenheit gestärkt und die Kündigungsabsichten gesenkt werden (Yuntao, Myeong-Gu & Bartol, 2014). Zudem zieht die Organisation auch einen Nutzen aus der Entwicklung seiner Arbeitnehmenden, da die Arbeitnehmenden zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen (Hoekstra, 2011). Arbeitnehmende können somit mit ihrer Entwicklung in der Organisation zur Balance von Veränderung und Kontinuität und zur Erreichung von Marktzielen beitragen (vgl. He & Wong 2004).

Neben dem Kompetenzerwerb, sind Arbeitnehmende auch damit konfrontiert zu überlegen, wie sie ihre Laufbahn in Zukunft gestalten möchten. Das bedeutet, sie werden vor die Anforderung des Planens von Laufbahnzielen, sowohl kurz als auch langfristig, gestellt. Damit verbunden werden auch Strategien zur Erreichung dieser Laufbahnziele verlangt, welche entwickelt und umgesetzt werden müssen (vgl. Maier, Heckhausen, & Steinmann, 2016 in diesem Buch). Für das Setzen von Laufbahnzielen ist es wichtig, dass die Ziele möglichst spezifisch, messbar, ansprechend, herausfordernd aber doch erreichbar und in einem bestimmten Zeitraum gesetzt werden (goal setting theory; Latham & Locke, 1991; Locke & Latham, 1990). Das bedeutet, dass die Laufbahnziele nicht allgemein (z.B. „Ich werde erfolgreich sein“) gestellt werden sollten, sondern spezifisch (z.B. „Das Projekt im gesetzten Zeitrahmen bis Ende Monat beenden“), messbar (das Projekt ist beendet), attraktiv (das Projekt ist wichtig für meine Arbeit und bestenfalls auch für mich selber), terminiert (bis Ende Monat), und herausfordernd aber realistisch (z.B. ist der gesetzte Zeitrahmen eher knapp berechnet, aber trotzdem machbar). Arbeitnehmende können sich Leistungs- (*performance*) oder Bewältigungsziele (*mastery goals*) setzen (Ames & Archer, 1987). Leistungsziele sind Ziele, welche sich auf das Erreichen einer bestimmten Leistung beziehen. Matthias könnte sich zum Beispiel das Ziel gesetzt haben, dass er bis zum Ende des Monats mit einem Projekt fertig ist. Bewältigungsziele hingegen sind Ziele, welche sich auf die Entwicklung und Beherrschung von Aufgaben beziehen. Ein Beispiel dafür wäre, dass Matthias sich intensiv mit den schwierigen Aufgaben auseinandersetzt, damit er lernt, diese zu bewältigen. In der Meta-Analyse von Rawsthorne and Elliot (1999) konnte aufgezeigt werden, dass die Bewältigungsziele mehr mit der intrinsischen Motivation zusammenhängen als die Leistungsziele. Da in der Laufbahn viel Eigeninitiative und somit viel intrinsische Motivation gefordert ist (vgl. Cerasoli, Nicklin, &

Ford, 2014; Quigley & Tymon, 2006), eigenen sich diese Bewältigungsziele gut als Laufbahnziele, da diese intrinsische Motivation zum Verfolgen der gesetzten Ziele fördern.

### **2.3. Integration verschiedener Lebensbereiche**

Nicht nur die Familie, auch das Vereinsleben und sonstige Aktivitäten neben dem Beruf stellen Lebensbereiche mit verschiedenen Rollenanforderungen für junge Personen dar. Wenn diese Rollenanforderungen nicht vereinbar miteinander sind, entstehen Rollenkonflikte (Kahn et al., 1964). Das bedeutet, dass die Anforderungen in einem Bereich (z.B. Arbeit) im Konflikt mit einem anderen Bereich (z.B. Familie) stehen, weil beispielshalber Zeit in der Arbeit verbracht wird, auf welche das Privatleben einen Anspruch erhebt. Da alle Personen verschiedene Rollen aufweisen und sich diese Rollen und auch die Lebensumstände mit der Zeit verändern, können Rollenkonflikte in jedem Stadium der Laufbahn auftreten. So kann beispielsweise die Pflege von einem Elternteil zu einem späteren Zeitpunkt der Laufbahn viel Zeit beanspruchen, wodurch ein Konflikt mit der Arbeitsrolle entstehen kann. Auch wenn die Integration von verschiedenen Lebensbereichen im späteren Berufsalltag wieder ein Thema werden kann, führen die multiplen Rollen zu wichtigen Anforderungen speziell in der frühen Laufbahnphase. So sind junge Arbeitnehmende häufig erstmals mit der Kollision von Arbeits- und ihren weiteren Rollen konfrontiert und müssen somit auch erstmals Bewältigungsstrategien für die Integration entwickeln.

Viele junge Männer und Frauen streben nach einer Beschäftigung in der Arbeitswelt und möchten zugleich eine Familie gründen, wodurch das Gestalten von diesen zwei Rollen einen wichtigen Aspekt in ihrem Leben darstellt (Barnett, Gareis, James & Steele, 2003). Um eine Familie zu gründen sind Arbeitnehmende mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. So kann die Familien- mit der Arbeitsrolle kollidieren, was einen Rollenkonflikt darstellt (Kahn et al., 1964). Matthias berichtet im Fallbeispiel (Box 1) von den Erwartungen, welche einerseits von der Arbeit aber auch von seinen Freunden und seiner Familie an ihn gestellt werden. Im Zusammenhang mit seinen eigenen Erwartungen, kann er diese nicht alle erfüllen, wodurch ein Rollenkonflikt entsteht. Durch Kinder können Konflikte von Beruf und Privatleben entstehen oder erhöht werden (Cooke & Rousseau, 1984), da Kinder in der Regel mit mehr Zeitaufwand in der Familie verbunden sind (Kaufman & Uhlenberg, 2000). Weil sich junge Eltern meist noch nicht finanziell und beruflich etabliert haben, können sie besonderen Druck auf die Arbeitsrolle empfinden. Dies kann unter anderem zu längeren Arbeitstagen führen (Lundberg & Rose, 2000). Daher zeigten junge Familien und Alleinerziehende auch

mehr Rollenkonflikte in der Studie von Grzywacz, Almeida and McDonald (2002). Obwohl die Arbeitsanforderungen tendenziell über das Alter ansteigen, konnten bei Arbeitnehmenden mit jungen Kindern mehr Rollenkonflikten aufgezeigt werden als mit älteren Kindern (Erickson, Martinengo & Hill, 2010). Da die Kinder oftmals in der frühen Laufbahnphase in das Leben der jungen Arbeitnehmenden treten, sind diese Rollenkonflikte ein zentrales Thema in der Laufbahn der jungen Arbeitnehmenden (vgl. Wiese & Grether, 2016, in diesem Buch).

Rollenkonflikte konnten in der bisherigen Forschung in Verbindung gebracht werden mit höheren Absichten das Unternehmen zu verlassen, wie auch mit weniger organisationalem Commitment und weniger Arbeitszufriedenheit (Allen, 2001; Saks, Uggerslev & Fassina, 2007). Eine Balance zwischen den Arbeits- und anderen Lebensrollen kann sich auch direkt in einer niedrigeren Kündigungsabsicht auswirken – vor allem in der frühen Laufbahnphase (Griffin, Hogan & Lambert, 2013). Außerdem stehen Rollenkonflikte und Belastung miteinander in Wechselwirkung (Nohe, Meier, Sonntag & Michel, 2015). Das bedeutet eine negative Spirale: Belastung begünstigt Rollenkonflikte und Rollenkonflikte begünstigen wiederum empfundene Belastung. Daher ist es wichtig, dass Rollenkonflikten gerade in der frühen Laufbahnphase entgegengewirkt und vorgebeugt wird.

### **3. Laufbahnmanagement der frühen Laufbahnphase**

In den vorgehenden Abschnitten wurden typische Anforderungen in der frühen Laufbahnphase sowie mögliche Auswirkungen einer erfolgreichen oder missglückten Bewältigung dieser Anforderungen erläutert. Im Folgenden werden nun Möglichkeiten in Form von *individuellen* und *organisationalen Strategien* betrachtet, wie diese Anforderungen erfolgreich bewältigt oder deren erfolgreiche Bewältigung unterstützt werden kann. Eine zusammenfassende Darstellung der verschiedenen Strategien ist der Tabelle 2 zu entnehmen.

#### **3.1. Sozialisation**

##### **3.1.1. Individuelle Strategien**

Damit eine Rollenklarheit entsteht, müssen die Erwartungen der Organisation und der Mitarbeiter klar sein. Wenn die Erwartungen nicht klar sind, können die Arbeitnehmenden selber Feedback von verschiedenen Seiten einholen, wodurch sie Erwartungen herauskristallisieren können. Es hat sich gezeigt, dass berufserfahrene Kollegen eine gute

Ressource für eine erfolgreiche Sozialisation sind (Anakwe & Greenhaus, 1999). So kann ein Mitarbeiter und/oder Vorgesetzter Informationen liefern, welche evtl. bei der Bewältigung der Aufgaben helfen (z.B. eine Arbeitsbeziehung aufbauen und die technische Sprache lernen).

Zusätzlich kann durch die Wissensaneignung über die informelle und formelle Kultur sowie über die Traditionen der Organisation ein besseres Verständnis über die Erwartungen an die eigene Rolle erworben werden. Auch steigert sich dadurch die Wahrscheinlichkeit der sozialen Akzeptanz der eigenen Rollen (Bauer et al., 2007). Um die Rollenklarheit und die soziale Akzeptanz zu erhöhen, können Individuen also Interesse am Team zeigen, offen sein für neue Kontakte und an Teamevents teilnehmen.

Weiter empfiehlt es sich für Individuen, dass sie sich Erfolgserlebnisse ermöglichen, wodurch ihre Selbstwirksamkeit erhöht wird. So können sich die Arbeitnehmenden beispielsweise realistische und erreichbare Ziele setzen, welche sie nach deren Erreichung als Erfolg abbuchen können. Das bedeutet, dass die Arbeitnehmenden die Erfolge wahrnehmen und sich bewusst selber zuschreiben sollten. Diese Selbstwirksamkeit kann wiederum bei der Aufgabenbewältigung helfen und zu weiteren Erfolgserlebnissen führen. Somit würde eine positive Spirale zwischen Erfolgen und der Selbstwirksamkeit entstehen, da sie sich gegenseitig begünstigen (Sitzmann & Yeo, 2013) und somit auch für die Sozialisation in Bezug auf die Aufgabenbewältigung unterstützend wirken.

### **3.1.2. Organisationale Strategien**

Ein erstes wichtiges Mittel für eine erfolgreiche Sozialisation neuer Arbeitnehmenden ist eine effektive Rekrutierung, welche auch spätere Kündigungen reduzieren kann (Earnest, Allen & Landis, 2011). Die effektive Rekrutierung schafft eine übereinstimmende Grundlage von organisationalen und persönlichen (des Arbeitnehmenden) Werten und Erwartungen, wodurch die Sozialisation in das neue Unternehmen begünstigt wird (Kristof-Brown, 2000). Die spezifischeren organisationalen Strategien zur Sozialisation von Mitarbeitenden wurden von Bauer et al. (2007) in drei Hauptkategorien eingeteilt. So kann die Organisation kontextuelle, inhaltliche oder soziale Strategien zur Unterstützung der Sozialisation anwenden. *Kontextuelle Strategien* beinhaltet das Festlegen von fixen Abläufen in Laufbahnen. Das bedeutet, dass der Zeitabstand zu einer Beförderung und auch die verschiedenen zu durchlaufenden Stadien (Beförderungen, Kompetenzerweiterungen, etc.) für ein gewisses Ziel im Voraus festgelegt sind. Mit *inhaltlichen Strategien* werden die Arbeitnehmenden in einer Gruppe in ihre Aufgaben eingeführt. So können Einführungskurse für die neuen Mitarbeitenden ein Beispiel solcher inhaltlichen Strategien sein. Als dritte Strategie, die *soziale Strategie*, kann eine

Organisation Mentoring-Programme anbieten, in welchen berufserfahrene Arbeitnehmende neuen Mitarbeitenden zugeteilt werden und diese mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen unterstützen sollen. So kann zum Beispiel Feedback an die neuen Arbeitnehmenden deren Sozialisationsprozess unterstützen (Morrison, 1993). Dabei scheint es v.a. für jüngere Arbeitnehmende wichtig zu sein, dass das Feedback eine gute Qualität aufweist, damit sie ihr Verhalten verändern (Wang, Burlacu, Truxillo, James & Yao, 2014). Der Exkurs zu Feedback (Box 2) gibt einen vertieften Blick in die bisherige Forschung zu Feedback und welche Aspekte zu Feedback beachtet werden sollten.

### EXKURS: FEEDBACK

Feedback wird als eine Rückmeldung auf Verhaltensweisen, Situationen und Leistungen durch verschiedene Quellen definiert. So können einerseits die Vorgesetzten, die Mitarbeitenden und die Aufgabe selber (z.B. ein Überfüllter Pflanzentopf, da zu viel Wasser gegossen wurde) ein externer Ursprung von Feedback sein. Andererseits können auch intrinsische Empfindungen wie visuelle Reize (z.B. das Überlaufen des Pflanzentopfes) und auditive Reize (z.B. das Plätschern des überlaufenden Topfes) eine Quelle von Feedbacks darstellen (vgl. Annett, 1972; Frese & Zapf, 1994). Im Zusammenhang mit unserem Buchkapitel ist jedoch v.a. das Feedback durch Vorgesetzte von Interesse. Dabei ist es wichtig, dass die Quelle des Feedbacks von den Arbeitnehmenden als Glaubwürdig angesehen wird (Giffin, 1967; Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Das bedeutet, dass Mitarbeitende eher auf das Feedback einer qualifizierten und vertrauenswürdigen Person hören als auf das einer nicht qualifizierten.

Auch die *Qualität*, die *Erwünschtheit* sowie die *Überlieferung* stellen wichtige Aspekte in der Beeinflussung der Umsetzung des Feedbacks dar (Steelman, Levy & Snell, 2004). Eine gute *Qualität* des Feedbacks zeigt sich darin, dass es konsistent, detailliert und spezifisch ist sowie zur Leistungsbesserung beiträgt. Das bedeutet, dass die Vorgesetzten das Feedback immer (konsistent) sowie mit Details zur Leistung (detailliert) und auf spezifische Aspekte bezogen (spezifisch) geben sollten. Beispielsweise ist es für Mitarbeitende nützlicher, wenn das Feedback beinhaltet, dass die Formulierung eines spezifischen Satzes nicht passend ist, als wenn das Feedback nur beinhaltet, dass der Text nicht gut ist. Die *Erwünschtheit* zeigt sich im Allgemeinen darin, dass das Feedback von den Mitarbeitenden als positiv empfunden wird. Das beinhaltet die positiven Feedbacks (z.B. von einem Vorgesetzten gelobt werden), wenn sich die Mitarbeitenden auch ein positives Feedback geben würden (Steelman et al., 2004). Das wiederum bedeutet, dass nur solche positiven Feedbacks, welche auch den wahrgenommenen Leistungen entsprechen, als erwünscht betrachtet werden. Dasselbe gilt auch für das negative Feedback. Kritik, welche dem Empfänger als angebracht gilt, wird eher akzeptiert, als wahrgenommene unnötige Kritik. Zusätzlich ist die *Überlieferung* ein weiterer Einfluss auf die Umsetzungsabsichten des Feedback-Empfängers. So spielen neben den Sachinformationen immer auch Beziehungsaspekte eine Rolle in zwischenmenschlichen Interaktionen (Schulz von Thun, 1990). Wenn die Arbeitnehmenden das Feedback als rücksichtsvoll und freundlich empfinden, werden sie auch eher darauf reagieren (Ilgen et al., 1979).

Das Gefühl der sozialen Akzeptanz kann durch eine gute Beziehung zwischen Vorgesetzten und Arbeitnehmenden erhöht werden und sich positiv auf das Wohlbefinden von neuen Mitarbeitenden auswirken (Rousseau, Aubé, Chiochio, Boudrias & Morin, 2008). Auch konnte in einer Meta-Analyse ein Zusammenhang zwischen einem individuellen, personennahen Führungsstil und der Aufgabenleistung und dem proaktiven Verhalten gezeigt werden (Chiaburu, Smith, Wang & Zimmerman, 2014). So kann einerseits das Laufbahnmanagementverhalten (proaktives Verhalten) von Mitarbeitenden und ihre Leistung durch einen personennahen Führungsstil gesteigert werden. Daher sollten Organisationen ihre Führungskräfte dazu anhalten, die Qualität der Beziehung zu ihren Arbeitnehmenden nicht zu vernachlässigen. Das bedeutet beispielsweise, dass Führungspersonen die Mitarbeitenden unterstützen und ihnen ihre Aufmerksamkeit widmen sollten. So können Führungskräfte durch regelmäßige Mitarbeitergespräche die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden abzuholen und das Interesse seitens der Organisation an den Mitarbeitenden verdeutlichen.

Die Meta-Analyse von Saks et al. (2007) hat gezeigt, dass alle diese Strategien (kontextuelle und inhaltliche) positiv mit der wahrgenommenen Passung des Individuums mit der Organisation, Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment sowie negativ mit Rollenunklarheit, Rollenkonflikt und Absicht zur Kündigung zusammen hängen. Diese Resultate bestätigen, dass Sozialisationsstrategien die Rollenklarheit bei Arbeitnehmenden fördern können. Dadurch, dass klare Erwartungen kommuniziert und die Erwartungen von verschiedenen Seiten durch die soziale Strategie transparenter dargelegt werden, kann sich das Individuum einen guten Überblick über seine/ihre Stelle und die damit verbundenen Anforderungen verschaffen. Darüber hinaus hat organisationale Sozialisation auch positive Auswirkungen direkt für die Organisation, welche sich beispielshalber in weniger Kündigungen seitens der Arbeitnehmenden und oder auch in der Leistung der Mitarbeitenden zeigen kann.

### **3.2. Weiterentwicklung von Kompetenzen und Verfolgen von Laufbahnzielen**

#### **3.2.1. Individuelle Strategien**

Das Entwickeln von neuen Kompetenzen, das Erweitern von Wissens sowie das Verfolgen von Laufbahnzielen sind wichtige Aufgaben in der frühen Laufbahn. Um dies zu meistern, können Arbeitnehmende ihre Laufbahn durch das Bewältigen von Herausforderungen weiterbringen (De Pater, Van Vianen, Fischer & Van Ginkel, 2009; DeRue, Nahrgang, Hollenbeck & Workman, 2012). Hierfür ist eine Offenheit für neue Erfahrungen und ein gewissenhaftes Verhalten hilfreich, da diese die Motivation erhöhen, herausfordernde Aufgaben anzunehmen und auszuführen (Maurer, Lippstreu & Judge, 2008). Ferner können Personen durch das

Übernehmen von Verantwortung neue Herausforderungen erleben (Carette, Anseel & Lievens, 2013; McCauley, Ruderman, Ohlott & Morrow, 1994). Durch herausfordernde, aber ausführbare Aufgaben werden weiterführend die Erfolgchancen erhöht, wodurch die Selbstwirksamkeitsüberzeugung gesteigert werden kann (z.B. Sitzmann & Yeo, 2013). Daher sollten sich junge Arbeitnehmende selber herausfordernde und erreichbare Ziele stecken und neue dargebotene Herausforderungen annehmen. Um als Arbeitnehmende selbst Veränderungen zu erwirken, kann Job Crafting eingesetzt werden (Tims, Bakker & Derks, 2012). Job Crafting bedeutet, dass Individuen ihre Aufgaben und/oder ihre sozialen Beziehungen aus Eigeninitiative verändern, wodurch sie die Arbeitsbedingungen/Beziehungen den eigenen Präferenzen anpassen. So können sie beispielsweise mittels bewusster Auswahl an Aufgaben mehr Herausforderungen suchen oder Belastungen abbauen und dadurch proaktiv ihre Umgebung gestalten. Eine weitere Strategie besteht darin, individuelle Abkommen (idiosyncratic deals [I-Deals]; Rousseau, 2005) mit der Organisation zu verhandeln. Diese individuellen Abkommen können zum Beispiel Möglichkeiten für Weiterbildungen und Laufbahnoptionen beinhalten (weitere Details sind dem Exkurs zu I-Deals zu entnehmen). Die Forschung zeigt, dass I-Deals positiv mit Arbeitszufriedenheit, organisationalem Commitment und Arbeitsengagement sowie negativ mit Kündigungsabsicht zusammenhängen (Liao, Wayne & Rousseau, 2014). Das bedeutet, dass solche individuellen Abkommen die Arbeitnehmenden (mehr Zufriedenheit, Commitment und Engagement) und auch die Organisation (weniger Kündigungen, höheres Commitment und Engagement) positiv beeinflussen können. Jedoch können I-Deals zur Entwicklung auch Konflikte zwischen Arbeits- und Rollen im Privatleben verstärken. Dies könnte dadurch erklärt werden, dass Arbeitnehmende mit speziellen Abkommen zur Weiterbildung wahrscheinlich ein höheres Engagement aufweisen und dadurch evtl. mehr Überstunden leisten (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008).

## Box 3: Exkurs zu I-Deals

## EXKURS: I-DEALS

Idiosynkratische Deals (I-Deals) sind individuelle Abkommen zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber, welche beiden Parteien einen Gewinn versprechen (Rousseau, D. M., 2005). Diese individuellen Abkommen können verschiedene Inhalte betreffen. Einerseits können (a) die Entwicklungsmöglichkeiten, (b) der Arbeitsinhalt oder (c) die Arbeitszeit mit individuellen Abkommen verändert werden (vgl. Hornung, Rousseau, Weigl, Muller & Glaser, 2014; Rousseau, D. M., Ho & Greenberg, 2006). So können beispielsweise Jobwechsel innerhalb des Unternehmens oder auch Möglichkeiten sich vor höheren Gremien zu präsentieren und sich somit zu zeigen, I-Deals bezüglich der Entwicklung sein. Weiter können I-Deals welche den Arbeitsinhalt betreffen sich beispielsweise in einer Reduktion des Arbeitsvolumens, einer Fokussierung der Arbeit auf ein Interessengebiet oder auch in der Möglichkeiten zur Arbeit an verschiedenen Orten (z.B. Meetings in einer anderen Stadt oder sogar Land), zeigen. Neben dem Arbeitsinhalt und der Entwicklung, ist die Arbeitszeit ein weiteres Thema für I-Deals. Diese können einen Wechsel von Voll- in Teilzeit, flexible Start- und/oder Endzeiten in einem Arbeitstag (gleitende Arbeitszeiten), Überstunden sammeln oder auch unbezahlte Ferientage (z.B. für grössere Reisen) beinhalten. Oftmals werden I-Deals in einem bereits bestehenden Arbeitsverhältnis (ex post I-Deals) und weniger während dem Einstellungsprozess (ex ante i-deals) vergeben (Rousseau, D. M. et al., 2006), jedoch sind beide Zeitpunkte möglich um I-Deals zu verhandeln.

Einige Organisationen bieten bereits für alle Mitarbeitenden gleitende Arbeitszeiten an. Wenn diese Möglichkeit für alle Arbeitnehmende besteht, stellt es keinen I-Deal mehr dar, da I-Deals nur mit einer Person und der Organisation vereinbart werden. Die Arbeitskollegen haben folglich nicht dieselbe Vereinbarung. Da diese Vereinbarungen individuell getroffen werden, besteht die Gefahr, dass die empfundene Gerechtigkeit der anderen Mitarbeitenden gesenkt wird (Rousseau, et al., 2006). Darum stellt die Wahrung der empfunden Fairness der weiteren Mitarbeitenden eine Herausforderung für die Organisation dar und wird im nächsten Unterkapitel näher dargestellt.

In der heutigen Arbeitswelt gibt es viele und stetige Veränderungen, wodurch eine hohe Flexibilität von Arbeitnehmern gefordert wird (Hall, 2002). Diese Flexibilität ist auch in der Laufbahnplanung wichtig. Junge Arbeitnehmende sollten sich im Klaren sein, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt und nicht vorhersehbare Ereignisse in ihrer Laufbahn auftreten können (Seibert, 2013). Durch einen Mentor können sie sich ein klareres Bild der Arbeitssituation und der Entwicklungsmöglichkeiten verschaffen. Neben dem Informationszuwachs können sie von einem Mentor in Bezug auf Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit sowie Selbstwirksamkeitserwartungen für ihre Laufbahn profitieren (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004). Falls die Organisation keinen formellen Mentor zur Verfügung stellt, können junge Arbeitnehmende sich auch proaktiv einen informellen Mentor suchen.

### **3.2.2. Organisationale Strategien**

Die Organisation kann die Arbeitnehmenden in der Weiterentwicklung von Kompetenzen unterstützen, indem sie ihnen Verantwortung überträgt und ihnen herausfordernde Aufgaben übergibt (McCauley et al., 1994). So können Zusatzaufgaben oder auch zusätzliche Verantwortungsbereiche die Arbeitnehmenden motivieren und die Entwicklung von neuem Wissen und Fertigkeiten unterstützen. Einen direkten Nutzen ergibt sich für die Organisation dadurch, dass in der frühen Phase der Laufbahn herausfordernde Situationen speziell leistungsfördernd sind (Carette et al., 2013). Zusätzlich können Organisationen Weiterbildungsprogramme für ihre Arbeitnehmenden anbieten und sie zu deren Nutzung motivieren. Solche Maßnahmen können Kündigungen senken (Heavey, Holwerda & Hausknecht, 2013) und erweitern die Kompetenzen der Arbeitnehmenden (vgl. Kauffeld & Paulsen, 2016, in diesem Buch). Speziell in der frühen Laufbahnphase ist das Thema der freiwilligen Kündigungen ein wichtiger Aspekt für Organisationen, da diese tendenziell mit dem Alter abnehmen (Ng & Feldman, 2009) und mit einem potentiell schmerzhaften Wissens- und Kompetenzverlust, welcher zu weniger Kundenzufriedenheit, höherer Fehler-/Verlustrate und geringerer Produktionseffizienz führen kann, verbunden ist (Heavey et al., 2013). Dieses Phänomen kann dadurch erklärt werden, dass junge Arbeitnehmende gewillter sind die Arbeit zu wechseln, um ihren auf Wachstum ausgerichteten Laufbahnzielen näher zu kommen (Ebner, Freund & Baltes, 2006). Dadurch wird das starke Bedürfnis von Organisationen zur Verhinderung von unerwünschten Kündigungen verständlich.

Auch ist Feedback betreffend Leistung und allfälligen Verbesserungspotenzialen hilfreich für die Weiterentwicklung der Arbeitnehmenden. So kann qualitativ gutes und erwünschtes Feedback motivierend sein (vgl. Box 2; Steelman et al., 2004) und den Mitarbeitenden und auch der Organisation mögliche Stärken und Verbesserungspotenziale aufzeigen. In diesem Sinne sollten die Vorgesetzten in der Technik des Feedback-Gebens geschult werden. Zusätzlich sind Mentoring-Programme für die Organisation nützlich, da sie die Entwicklung der Arbeitnehmenden vorantreiben und ihre Arbeitszufriedenheit erhöhen können (Allen et al., 2004). Falls keine qualitativ guten und motivierten Mentoren zur Verfügung stehen, können verschiedene Teamarbeiten mit wechselnden Mitglieder-Konstellationen eine gute Möglichkeit sein, um Arbeitnehmenden das Finden eines Mentors zu erleichtern.

Neben Feedback können spezifische Vereinbarungen (Entwicklungs-I-Deals) die Entwicklung von Mitarbeitenden unterstützen (vgl. Box 3). Um solche I-Deals in der Organisation umsetzen zu können, ist ein die Entwicklung unterstützendes Klima in der Organisation sowie eine vorgesetzte Person, welche die Individualität der Mitarbeitenden unterstützt und ihnen Vertrauen und Respekt entgegenbringt, wichtig (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weigl, 2010; Liao et al., 2014). Ferner ist die wahrgenommene Fairness unter den Mitarbeitenden ein Thema, wenn individuelle Abkommen getroffen werden. Um diese Fairness aufrecht zu erhalten, sollte den Mitarbeitenden kommuniziert werden, dass alle je nach persönlicher Situation die Möglichkeit für individuelle Abkommen erhalten können. So können die anderen Teammitglieder den Sachverhalt nachvollziehen und evtl. selber auf spezifische Abkommen zurückgreifen, wodurch das Gerechtigkeitsempfinden und somit auch die Leistung und die Zusammenarbeit nicht reduziert werden (Whitman, Caleo, Carpenter, Horner & Bernerth, 2012).

Um die Laufbahnplanung und somit das Verfolgen der Laufbahnziele zu unterstützen, sollten die Organisationen ihre Mitarbeitenden über Möglichkeiten in den Laufbahnen innerhalb ihrer Organisation informieren. Zusätzlich könnten Organisationen einen Workshop oder ein Coaching-Programm anbieten. Spurk, Kauffeld, Barthauer and Heinemann (2015) konnten in ihrer Studie zeigen, dass das Coaching die Laufbahnplanung positiv beeinflusst. So haben die Teilnehmenden des Coachings über ihre Interessen, Wünsche und Laufbahn gesprochen und Ziele vereinbart und somit die Laufbahnplanung aktiviert.

### **3.3. Integration verschiedener Lebensbereiche**

#### **3.3.1. Individuelle Strategien**

Die verschiedenen Lebensrollen können mittels Planung von Zielen in den verschiedenen Rollen adäquat miteinander verbunden und einem Konflikt zwischen ihnen vorgebeugt werden (Weitzman, 1995). Dabei sollten in die Planung die eigene Laufbahn, potentielle Laufbahnunterbrechungen (z.B. durch Kinder), die Pläne des Partners/der Partnerin sowie das Timing und die Größe der gewünschten Familie miteinbezogen werden. Um diese Planung akkurat ausüben zu können, muss laut Weitzman (1995) das Wissen über die verschiedenen Rollen und deren Inhalte (z.B. Kosten der Kindererziehung, Konsequenzen von Laufbahnunterbrechungen, etc.) wie auch eine positive Einstellung gegenüber der Planung dieser Rollen (z.B. Wille zur Planung, Anerkennung der Wichtigkeit der Rollen, Flexibilität in der Rollengestaltung) gegeben sein. Daraus schließbar, sollten Arbeitnehmende verschiedenste Umwelten (Familie, Arbeit, sonstige Tätigkeiten) in ihre Laufbahnplanung integrieren und den Einfluss von Veränderungen in einer Rolle auf alle anderen antizipieren. Neben der persönlichen Planung, können Mitarbeiter auch Verhandlungen mit den Vorgesetzten angehen. Sie können proaktiv mit den Vorgesetzten über Arbeitsbedingungen (z.B. flexible Arbeitszeit; i-deals zur Arbeitszeit; vgl. Box 3) verhandeln und somit für sie besser zugeschnittene Arbeitsbedingungen erwirken, welche Rollenkonflikte reduzieren können (Hornung et al., 2008).

#### **3.3.2. Organisationale Strategien**

Die Organisation kann die Integration der verschiedenen Lebensbereiche unterstützen, indem sie flexible Arbeitsbedingungen und auch Wissensvermittlung für die Laufbahnplanung zur Verfügung stellt. So sind flexible Arbeitszeiten und flexible Arbeitsplätze für jüngere Arbeitnehmende bei der Integration von verschiedenen Rollen tendenziell hilfreicher als für ältere (Erickson et al., 2010). Hierbei sollte die Organisation darauf achten, allen Arbeitnehmenden die gleichen Möglichkeiten zu bieten – auch denjenigen, welche keine Kinder haben und aus anderen Gründen eine flexible Arbeitsgestaltung wünschen. Das bedeutet aber nicht, dass alle Arbeitnehmenden das gleiche Abkommen mit der Organisation haben. Diese können trotzdem individuell ausgearbeitet werden, jedoch sollten alle Arbeitnehmenden die Möglichkeiten haben, für sie nützliche Abkommen mit der Organisation zu treffen. Zusätzlich kann die Organisation verschiedene Angebote in Bezug auf die Kinderbetreuung anbieten. Einerseits können Kindertagesstätten direkt vor Ort oder auch Vergünstigungen bei Kindertagesstätten in der Nähe angeboten werden. Neben diesen formellen Unterstützungen,

kann die Organisation mittels eines unterstützenden Klimas (Allen, 2001) oder unterstützenden Vorgesetzten (Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011) informell den Rollenkonflikt zwischen der Arbeits- und Familienrolle senken oder sogar vorbeugen. Dieses unterstützende Klima und unterstützende Vorgesetzte sollten eine Aufgeschlossenheit zum Thema Rollenintegration zeigen. Das bedeutet, die Integration der verschiedenen Rollen wird als wertvoll betrachtet und mit den oben genannten Strategien aktiv unterstützt (vgl. Wiese & Grether, 2016, in diesem Buch).

Tabelle 2: Zusammenfassende Illustrierung der Anforderungen und Strategien der Bewältigung

Anforderungen	Bewältigungsstrategien	
	Individuum	Organisation
Sozialisation: <i>Rollenklarheit</i> <i>Aufgabenbewältigung</i> <i>Soziale Integration</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback einholen</li> <li>- Informieren</li> <li>- Erreichbare Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontextuelle,</li> <li>- inhaltliche oder</li> <li>- soziale Strategie</li> </ul>
Weiterentwicklung und Verfolgung von Laufbahnzielen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offen und gewissenhaft sein</li> <li>- Verantwortung übernehmen</li> <li>- Job Crafting</li> <li>- I-Deals suchen</li> <li>- Mentor suchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortung übertragen</li> <li>- Weiterbildungen</li> <li>- Feedback</li> <li>- I-Deals anbieten</li> <li>- Mentoring-Programme</li> </ul>
Integration verschiedener Rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielplanung der Rollen</li> <li>- I-Deals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexible Arbeitsbedingungen</li> <li>- Wissensvermittlung</li> <li>- Vergünstigungen oder Angebote vor Ort</li> <li>- Klimagestaltung</li> </ul>

#### 4. Weiterführende Forschung und Laufbahnmanagement von jungen Arbeitnehmenden

Im Bereich der Sozialisation beinhaltet ein weiterer interessanter Forschungsbereich die neuen technischen Möglichkeiten. So könnte die Aufgabe der Sozialisation in virtuellen Teams (Teamarbeit ohne direkten Kontakt vor Ort) ein interessantes zukünftiges Forschungsgebiet darstellen, in welchem beispielsweise der Grad der Abhängigkeit im virtuellen Team mit der Sozialisation zusammenhängen könnte (vgl. Maynard, Mathieu, Rapp & Gilson, 2012). Weiterhin können Auswirkungen von verschiedenen technischen Hilfsmitteln (z.B. virtuelle Plattformen) auf die Laufbahnentwicklung interessante Aspekte für zukünftige Forschung darstellen. Mit solchen Plattformen können Arbeitnehmende schneller zu Informationen und

spezifischer Unterstützung gelangen, daher könnten diese virtuellen Plattformen eine Möglichkeit zur Aufgabenbewältigung und Mentoren/Mentorinnen-Suche darstellen. In diesem Sinne wäre der Einfluss der Nutzung solcher Plattformen auf die Aufgabenbewältigung und erhaltene Unterstützung interessant zu untersuchen.

Da das proaktive Verhalten eine gute Strategie für junge Arbeitnehmende in der Laufbahnentwicklung darstellt (z.B. Greenhaus et al., 2010), sollten verschieden Aspekte vertiefter untersucht werden. Einerseits wurde die Wirkung von I-Deals bisher auf verschiedene individuelle (z.B. Arbeitszufriedenheit, Commitment, Motivation etc.) und organisationale (z.B. Unterstützung der Organisation, Kündigungen, Leistung etc.) Variablen (Liao et al., 2014), nicht aber auf die Laufbahnentwicklung (z.B. auf die Anpassungsfähigkeit auf neue Bedingungen) und den Laufbahnerfolg (z.B. Laufbahnzufriedenheit, Beförderungen, Lohn) untersucht. Andererseits können individuelle Abkommen auch einen Beigeschmack von Unfairness haben (Rousseau, 2005), welcher hinderlich für die eigene Leistung und die Teamarbeit ist. Daher sollten die Umstände, welche zur Legitimierung von I-Deals führen, genauer erforscht werden. Auch der Einfluss von Job Crafting wurde bereits auf verschiedene Aspekte geprüft (Demerouti, 2014), jedoch laut dem Wissenstand der Autoren nicht längerfristig auf die Laufbahnzufriedenheit, das finanzielle Einkommen oder die erhaltene Beförderungen. Zusätzlich bietet der Einfluss von herausfordernden Aufgaben auf die Laufbahnentwicklung weitere Möglichkeiten für die Forschung. So könnten zum Beispiel herausfordernde Aufgaben in einer konkurrierenden Teamatmosphäre eine negative Auswirkung auf die Entwicklung haben, im Gegensatz zu den möglichen positiven Auswirkungen, wenn dieselben Aufgaben in einem entspannten Verhältnis bewältigt werden können. Ebenso könnte eine kooperative Herangehensweise an herausfordernde Aufgaben einen anderen Einfluss auf die Laufbahnentwicklung haben, als wenn das Individuum die Aufgabe für sich selber zu lösen versucht.

In der bisherigen Forschung wurde einiges zu Laufbahnmanagementstrategien der Organisation und auch des Individuums geforscht (z.B. Kossek et al., 2011; Liao et al., 2014). Trotzdem besteht immer der Bedarf, dass die Interventionen in verschiedenen Kombination untereinander (vgl. Spurk et al., 2015) und auch in verschiedenen kulturellen Kontexten (Spokane, Fouad, & Swanson, 2003) untersucht werden. Dadurch könnten Organisationen eine möglichst hohe Wirksamkeit in der Kombination der Angebote und für die verschiedenen kulturellen Ansprüche sicherstellen.

Die verschiedenen Anforderungen der Rollen in den verschiedenen Lebensbereichen der Individuen verändern sich im Verlauf der Zeit und neue Rollen werden gebildet. Um diese Veränderungen in den Rollen adäquat antizipieren zu können, ist es wichtig, die verschiedenen Ursachen dafür zu erfahren (z.B. Änderungen der Familienverhältnisse, Änderungen der Anstellung etc.). Diese Ursache-Wirkung Kausalität ist speziell in der heutigen, dynamischen, sich ständig verändernden Arbeitswelt von Nutzen und daher interessant für die zukünftige Forschung. Weiterhin hat sich die Forschung zu multiplen Rollen bis jetzt vorwiegend auf die Interaktion von Familie und Arbeit konzentriert. Für zukünftige Forschung wäre es interessant, wie weitere Rollen (z.B. eine Freizeitrolle, welche die Familie nicht miteinschließt sondern Rollen in Hobbies und Vereinen beinhaltet) und Rahmenbedingungen (z.B. Wegzug in eine neue Stadt, Arbeitsverlust, etc.) einen Einfluss auf die Laufbahnentwicklung und unter welchen Umständen sie einen mehr oder weniger starken Einfluss ausüben.

### **5. Fazit zum Laufbahnmanagement von jungen Arbeitnehmenden**

Aus den vorhergehenden Abschnitten kann geschlossen werden, dass drei Hauptkategorien von Anforderungen an die jungen Mitarbeitenden gestellt werden: (a) die Sozialisation in das Unternehmen, (b) das Entwickeln von Kompetenzen und weiterverfolgen von Laufbahnzielen und (c) die Integration von verschiedenen Lebensbereichen. Diese verschiedenen Aufgaben und Herausforderungen zeigen sich nicht in einem linearen Ablauf, sondern existieren nebeneinander und können einen wiederholenden Charakter aufweisen. So können die Anforderungen der Sozialisation, der Weiterentwicklung der Verfolgung der eigenen Ziele sowie der Integration von verschiedenen Lebensbereichen einen überlappenden Verlauf aufzeigen und zu einem späteren Zeitpunkt der Laufbahn (z.B. bei Berufswechsel, Veränderung der Lebensumstände etc.) wiederkehren. Diesen verschiedenen Anforderungen können sowohl das Individuum als auch die Organisation unterstützend wirken. Oftmals braucht es sogar beide für eine Bewältigung. Das bedeutet, dass sich die Arbeitnehmenden proaktiv verhalten können, um ihre Anforderungen zu bewältigen, jedoch sind die Rahmenbedingungen der Organisation auch zu beachten. Falls diese Rahmenbedingungen keine Unterstützung für die Bewältigung der Aufgaben bieten, wird die Bewältigung erschwert. Im Allgemeinen sollten die Organisationen ihren Einfluss auf die Laufbahnentwicklung ihrer Arbeitnehmenden aktiv nutzen. Mittels gezielten Hilfestellungen, Ermöglichen von Herausforderungen und der richtigen Arbeitsumgebung können sie viel bewirken.

## 6. Literaturverzeichnis

- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protegee: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Ames, C. & Archer, J. (1987). Mothers' beliefs about the role of ability and effort in school learning. *Journal of Educational Psychology*, 79(4), 409-414.
- Anakwe, U. P. & Greenhaus, J. H. (1999). Effective Socialization Of Employees: Socialization Content Perspective. *Journal of Managerial Issues*, 11(3), 315-329.
- Annett, J. (1972). *Feedback and human behaviour*. Great Britain: Penguins Books.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Barnett, R. C., Gareis, K. C., James, J. B. & Steele, J. (2003). Planning ahead: College seniors' concerns about career-marriage conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 305-319.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Carette, B., Anseel, F. & Lievens, F. (2013). Does career timing of challenging job assignments influence the relationship with in-role job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 61-67.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J. & Zimmerman, R. D. (2014). Relative Importance of Leader Influences for Subordinates' Proactive Behaviors, Prosocial Behaviors, and Task Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70-86.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253-268.
- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1984). Stress and strain from family roles and work-role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 252-260.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., Fischer, A. H. & Van Ginkel, W. P. (2009). Challenging experiences: Gender differences in task choice. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 4-28.
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237-247.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Hollenbeck, J. R. & Workman, K. (2012). A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 997-1015.

- Earnest, D. R., Allen, D. G. & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865-897.
- Ebner, N. C., Freund, A. M. & Baltes, P. B. (2006). Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: from striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging*, 21(4), 664-678.
- Erickson, J. J., Martinengo, G. & Hill, E. J. (2010). Putting work and family experiences in context: Differences by family life stage. *Human Relations*, 63(7), 955-979.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- Fisher, C. D. & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of applied psychology*, 68(2), 320-333.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994). Action as the core of work psychology: A German approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. L'Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Bd. 4, S. 271-340). California: Consulting Psychologists Press.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Giffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological bulletin*, 68(2), 104-120.
- Gould, S. (1979). Age, job complexity, satisfaction, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 209-223.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4. Ausgabe). California: Sage.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L. & Lambert, E. G. (2013). Career stage theory and turnover intent among correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 41(1), 4-19.
- Grzywacz, J. G., Almeida, D. M. & McDonald, D. A. (2002). Work–Family Spillover and Daily Reports of Work and Family Stress in the Adult Labor Force\*. *Family Relations*, 51(1), 28-36.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- He, Z.-L. & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A. & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453.
- Hoekstra, H. A. (2011). A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 159-173.
- Hornung, S., Rousseau, D. M. & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Muller, A. & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608-626.
- Ilgel, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349-371.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job

- Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. & Snoek, J. D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley & Sons.
- Kammeyer-Mueller, J. D. & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794.
- Kaufman, G. & Uhlenberg, P. (2000). The Influence of Parenthood on Work Effort of Married Men and Women. *Social Forces*, 78(3).
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perception of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Lapointe, É., Vandenberghe, C. & Boudrias, J.-S. (2014). Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 599-624.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247.
- Liao, C., Wayne, S. J. & Rousseau, D. M. (2014). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9-S29.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Lundberg, S. & Rose, E. (2000). Parenthood and the earnings of married men and women. *Labour Economics*, 7(6), 689-710.
- Maurer, T. J., Lippstreu, M. & Judge, T. A. (2008). Structural model of employee involvement in skill development activity: The role of individual differences. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 336-350.
- Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L. & Gilson, L. L. (2012). Something(s) old and something(s) new: Modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342-365.
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J. & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544-560.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Neale, M. & Griffin, M. A. (2006). A Model of Self-Held Work Roles and Role Transitions. *Human Performance*, 19(1), 23-41.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336-351.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2009). Re-examining the relationship between age and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 283-294.
- Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K. & Michel, A. (2015). The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work-family conflict and strain. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 522-536.
- Ornstein, S., Cron, W. L. & Slocum, J. W. (1989). Life Stage Versus Career Stage: A Comparative Test of the Theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 117-133.

- Quigley, N. R., & Tymon, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522-543.
- Rawsthorne, L. J. & Elliot, A. J. (1999). Achievement goals and intrinsic motivation: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 3(4), 326-344.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: ME Sharpe.
- Rousseau, D. M., Ho, V. T. & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F., Boudrias, J.-S. & Morin, E. M. (2008). Social Interactions at Work and Psychological Health: The Role of Leader–Member Exchange and Work Group Integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(7), 1755-1777.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L. & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T. & Rau, R. (2014). Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression—a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91-106.
- Schulz von Thun, F. (1990). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Hamburg: Rotwohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Seibert, S. E. (2013). Even the best laid plans sometimes go askew: Career self-management processes, career shocks, and the decision to pursue graduate education. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 169–182.
- Sitzmann, T. & Yeo, G. (2013). A meta-analytic investigation of the within-person self-efficacy domain: Is self-efficacy a product of past performance or a driver of future performance? *Personnel Psychology*, 66(3), 531-568.
- Slocum, J. W. & Cron, W. L. (1985). Job attitudes and performance during three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 26(2), 126-145.
- Song, Z. & Chathoth, P. K. (2013). Core self-evaluations and job performance: The mediating role of employees' assimilation-specific adjustment factors. *International Journal of Hospitality Management*, 33(0), 240-249.
- Spokane, A. R., Fouad, N. A., & Swanson, J. L. (2003). Culture-centered career intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 453-458.
- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L. & Heinemann, N. S. R. (2015). Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study. *Journal of Vocational Behavior*, 87(0), 134-144.
- Steelman, L. A., Levy, P. E. & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and psychological measurement*, 64(1), 165-184.
- Super, D. E. (1984). Career and Life Development. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Career Choice and Development* (S. 192-234). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tubre, T. C. & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of management*, 26(1), 155-169.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. In R. Dubin (Hrsg.), *Handbook of work, organization, and society* (S. 67-130). Chicago: Rand McNally College.
- Wang, M., Burlacu, G., Truxillo, D., James, K. & Yao, X. (2014). Age Differences in Feedback Reactions: The Roles of Employee Feedback Orientation on Social Awareness and Utility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1296–1308.

- Weitzman, L. M. (1995). Multiple-role realism: A theoretical framework for the process of planning to combine career and family roles. *Applied and preventive Psychology*, 3(1), 15-25.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T. & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776.
- Yuntao, D., Myeong-Gu, S. E. O. & Bartol, K. M. (2014). No pain, no gain: An affect-based model of developmental job experience and the buffering effects of emotional intelligence. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1056-1077.