

Karriereorientierung im Wandel?

Forschungsschwerpunkt: Entscheidungen in Arbeit, Organisation und Wirtschaft



Einleitung

In den letzten beiden Jahrzehnten haben zahlreiche Veränderung von Informations- und Kommunikationstechnologien in unsere Arbeitswelt Einzug gehalten. Dies ermöglicht zeitliche und örtliche Flexibilität und wird mit dem Begriff „**New Ways of Working**“ bezeichnet. Die Veränderungen in der Arbeitswelt durch diese „New Ways of Working“ sind in vielerlei Hinsicht eine Ressource, aber auch eine Anforderung sowohl für ArbeitnehmerInnen, als auch für Organisationen (Demerouti et al., 2012).

Karriereorientierung

Karriereorientierung ist „durch das Streben nach Einfluss auf organisationale Entscheidungen und beruflichem Aufstieg gekennzeichnet, wobei eine Person für das Erreichen dieser Ziele auch bereit ist, überdurchschnittliche Anstrengung aufzubringen.“ (Maier et al., 2009, S.105). In der Literatur finden sich verschiedene Typen der Karriereorientierung. Gerber et al. (2009) unterscheidet den traditionellen, den unabhängigen/eigenverantwortlichen und den „disengaged“/ alternativ engagierten Typ.

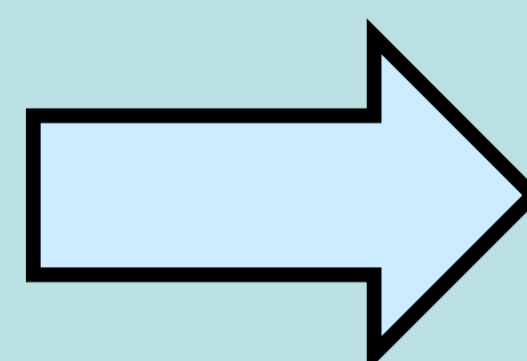
Entwicklung der Karriereorientierungen über die Zeit

Traditionelles Verständnis von Karriere

- Karriereentwicklung einer Person in einem oder zwei Unternehmen (Levinson, 1978).
- Charakteristisch ist die Jobsicherheit und die Loyalität dem Unternehmen gegenüber (Gerber et al., 2009).
- Erfolg wird an einer Gehaltserhöhung (Hall, 1996), Beförderung und/oder Steigerung des Status gemessen (Sullivan, 1999).

Veränderung der Karriereorientierung über die Zeit

Aufgrund organisationaler Veränderungen wird angenommen, dass das traditionelle Karrierekonzept abnimmt und sich neue Karrieretypen entwickelt haben (Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2004).



Welche neuen Karrierekonzepte gibt es?

Neue Karrierekonzepte entwickeln sich hin zu mehr Individualität und Autonomie der ArbeitnehmerInnen (Gerber et al., 2009). Die beiden am häufigsten in der Literatur genannten Karrierekonzepte werden als „protean career“ (Hall, 2004) und „boundaryless career“ (Arthur, 1994) bezeichnet.

Protean Career

- Die Person selbst ist für das Management der eigenen Karriere verantwortlich (Hall, 2004).
- Wichtige Faktoren: Freiheit, Selbststeuerung und Entscheidungen aufgrund persönlicher Werte zu treffen (Briscoe & Hall, 2006).

Boundaryless Career

- Ein nicht an das Unternehmen gebundenes Konzept (Arthur & Rousseau, 1996).
- Geprägt durch einen häufigen Wechsel von Organisationen und Tätigkeiten (Gerber et al., 2009).
- Wird mit höherer Karrieremobilität und Flexibilität in Verbindung gebracht (Chudzikowski, 2012).

Auswirkungen von Karriereorientierung

Motivation

- ArbeitnehmerInnen, die ein hohes Maß an *Selbstbestimmung* aufweisen lassen sich am besten durch herausfordernde Aufgabestellungen und neue Lernmöglichkeiten motivieren.
- Möglichkeiten für zusätzliches Training und mehr Entwicklungsmöglichkeiten sollten gegeben sein, um persönliches Wachstum zu fördern (Segers et al., 2008).
- Eine Person, die sich stark an eigenen *Werten* orientiert, ist viel eher dadurch motiviert, dass sie den eigenen Wertvorstellungen und Prinzipien treu bleibt als durch extrinsische Motivatoren wie etwa Reichtum, Status oder einer Beförderung (Hall, 2004).
- Wichtige Motivatoren für psychisch sowie physisch mobile Personen sind Autonomie und abwechslungsreiche und interessante Tätigkeiten (Segers et al., 2008).
- Personen mit einem hohen Grad an *psychischer Mobilität*, sollten die Möglichkeit bekommen mit anderen Personen zu interagieren (Briscoe et al., 2006).
- *Physisch mobile* Personen lassen sich unter anderem auch durch extrinsische Anreize wie Reichtum und Status motivieren (Segers et al., 2008).

Work-Home-Conflict

Betrachtet man die Interaktion zwischen Arbeit und Familie in Hinblick auf die Konflikt-Komponente gibt es nach Greenhaus und Beutell (1985) drei Arten des Konflikts und zwei Richtungen.

- Beim „time-based, strain-based“ und „behaviour-based-conflict“ kann sowohl die Arbeit einen Einfluss auf die Familie haben („work interference with home“) als auch umgekehrt („home interference with work“).
- „*Time based conflict*“ besteht entweder in der Unmöglichkeit zwei Dinge gleichzeitig zu erledigen, oder der Schwierigkeit sich auf eine Sache zu konzentrieren.
- Beeinträchtigt die erlebte Belastung in einer Rolle die Partizipation in der anderen Rolle, spricht man von „*strain-based conflict*“.
- „*Behaviour-based conflict*“ tritt dann ein, wenn ein erfolgreiches Verhalten in einer Situation unangemessen oder uneffektiv in einer anderen Situation ist, und die Person nicht fähig ist ihr Verhalten an die jeweiligen Erfordernisse anzupassen (Greenhaus & Beutell, 1985).
- Menschen denen berufliches Vorwärtkommen wichtig ist, erleben geringen „home interference with work“, da sie nicht zulassen, dass sie durch die Familie gehindert werden (Carlson, Derr, & Wadsworth, 2003).

Praktische Implikationen

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass relativ klare Definitionen von Typen der Karriereorientierung existieren. In empirischen Arbeiten lassen sich mehrere Mischtypen auffinden. Die aus der Veränderung der Arbeitswelt resultierenden Herausforderungen, wie beispielsweise Familie und Beruf in Einklang zu bringen, werden von jedem Karrieretyp anders erlebt. Der alternativ engagierte Typ strebt in einem höheren Maße nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie, wohingegen der traditionelle Typ dieser Vereinbarkeit einen nicht so hohen Stellenwert beimisst. Unternehmen können beispielsweise darauf reagieren, indem sie alternativ engagierten Karrieretypen die Option zur Erledigung der Arbeit im Home-Office bieten. Für Organisationen steigt die Notwendigkeit sich zunehmend auf die individuellen Bedürfnisse der unterschiedlichen Karrieretypen einzustellen und darauf flexibel zu reagieren.

Literatur: Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press. | Briscoe, J.P., Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4–18. | Carlson, D. S., Derr, C. B., Wadsworth, L. L. (2003). The effects of internal career orientation on multiple dimensions of work-family conflict. *Journal of Family and Economic Issues*, 24, 99-116. | Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in a new career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 289-306. | Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (in press). New Ways of Working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In P. Hoonakker & C. Korunka (Eds.), *Acceleration: Information technology and quality of working life*. Springer Science. | Gerber, M., Wittekind, A., Grote, G., & Staffelbach, B. (2009). Exploring types of career orientation: a latent class analysis approach. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 303-318. | Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88. | Hall, D. T. (1996). Protean career of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 8-16. | Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13. | Levinson, D. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf. | Maier, G.W., Wastian, M. & Rosenstiel, L. (2009). Der differenzielle Einfluss der Berufsorientierungen auf Berufserfolg und Arbeitsmotivation. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53, 104-120. | Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless career: a study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212-230. | Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.