

Martin Nagelsdiek

Fluktuation in der Belegschaft. Der Wandel der Mitarbeiter aufgrund von Karriereschocks

Ursachen und Handlungsempfehlungen

Studienarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2017 GRIN Verlag
ISBN: 9783668508620

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/373220>

Martin Nagelsdiek

Fluktuation in der Belegschaft. Der Wandel der Mitarbeiter aufgrund von Karriereschocks

Ursachen und Handlungsempfehlungen

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

eufom European Business School

Standort: Hamburg

Hausarbeit in: Human Resources

Fluktuation in der Belegschaft – Karriereschocks

Autor: Martin Nagelsdiek

2017-07-14

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
I. Einleitung.....	1
II. Theoretischer Hintergrund.....	2
II.A. Definition und historische Literaturübersicht	2
II.B. Aktuelles Modell: Unfolding Model und Schocks.....	5
II.C. Aktuelles Modell: Job Embeddedness Theory.....	7
III. Methodik	9
IV. Qualitative Inhaltsanalyse	10
IV.A. Verteilung von Kategorien	10
IV.B. Inhaltliche Zusammenfassung & Hypothesentestung.....	11
V. Diskussion und Handlungsempfehlung.....	15
VI. Literaturverzeichnis	18
Anhang I: Qualitative Inhaltsanalyse – Reduktionsprozess.....	21
Anhang II: Qualitative Inhaltsanalyse – Kategorieverteilung.....	28
Anhang III: Internetquellen – Screenshots.....	29

Abkürzungsverzeichnis

JAP	Journal of Applied Psychology
SEU	Subjective Expected Utility
VIE	Valenz, Instrumentalität und Erwartung
WAB	Weighted Application Black

I. Einleitung

Ummengen an Geldsummen fließen in die Entwicklung dieses Produktionsfaktors.¹ Alleine in Deutschland investieren derzeit fast drei Millionen Menschen² einen beachtlichen Anteil ihrer Zeit, in diesen einen Aspekt ihres Lebens mit der Hoffnung auf Verzinsung, während hierfür in anderen Regionen der Welt Schulden nur so angehäuft werden.³ Im Mittelpunkt steht das Human Capital.

Organisationen wollen den Einfluss und die Effizienz vom Human Capital maximieren. Dementsprechend investieren sie und zwar mit Erfolg auf der individuellen, aber auch auf der organisationalen Ebene.⁴ Da sich die Gesamtproduktivität oder der Output einer Organisation als die kumulierte Produktivität der einzelnen Organisationseinheiten ausdrückt lässt,⁵ handelt es sich hierbei um einen klarer Anreiz für die Organisation, um Reibungspunkte zu minimieren und Produktivität zu maximieren. Es investieren aber auch Individuen in ihr Human Capital, um die eigene Arbeitsproduktivität und den Erfolg am Arbeitsmarkt zu erhöhen, da dieser Faktor seitens der Organisationen als ein Kriterium für die Personalauswahl gilt.⁶

Die Mitarbeiterfluktuation als Thematik des Personalmanagements hat innerhalb der letzten hundert Jahre die Aufmerksamkeit diverser Forscher auf sich gezogen und lässt sich als Gegenstand reger Diskussionen vermehrt seit den 1970er Jahren in einigen A-Level-Journals wiederfinden.⁷ Um das Phänomen der Mitarbeiterfluktuation holistisch darzustellen, wird zunächst eine Definition des Fluktuationsbegriffs erfolgen. Hieran schließt ein zusammenfassender historischer Überblick über die einflussreichsten Wissenschaftsartikel mittels einer hermeneutischen Quellenanalyse an, wonach eine Vertiefung hinsichtlich der sogenannten „Schocks“ und die Hypothesenbildung für die qualitative Inhaltsanalyse eines aktuellen Fachartikels erfolgt.

¹ Vgl. *Benson, G. S., et al.*, *You Paid for the Skills*, 2004, S. 315.

² Vgl. *Statista*, *Anzahl Deutschland*, 2017.

³ Vgl. *Statista*, *Average Loan*, 2013.

⁴ Vgl. *Crook, T. R., et al.*, *Does Human Capital Matter?*, 2011, S. 443.

⁵ Vgl. *ibd.*, S. 451.

⁶ Vgl. *Ng, T. W. H., Feldman, D. C.*, *Organizational Embeddedness*, 2010, S. 700 f.

⁷ Vgl. *Hom, P. W., et al.*, *One Hundred Years Revised*, 2017, S. 531.

II. Theoretischer Hintergrund

II.A. Definition und historische Literaturübersicht

Nach dem Gabler Versicherungslexikon handelt es sich bei der Fluktuation um die “Wechselbewegungen der Arbeitnehmer von einem Arbeitsplatz zu einem anderen und/ oder Eintritte bzw. Austritte in/aus Arbeitsplätzen“,⁸ welche grundsätzlich in drei Kategorien zu unterteilen ist. Die a) natürliche Fluktuation umfasst alle altersbedingten (bspw. Vorruhestand und Rente), aber auch vom Arbeitnehmer, oder vertraglich bestimmten Gründe wie, neben anderen Fällen, Vertragsauslauf, Tod und Erziehungsurlaub. Wechselt ein Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens die zu besetzende Stelle, wird dies als b) unternehmensinterne Fluktuation verstanden. Erfolgt eine Kündigung seitens des Arbeitnehmers, zählt dies zu der c) unternehmensfremden Fluktuation.⁹ Die letztere der Kategorien hat von der Literatur besondere Aufmerksamkeit genossen und wird in den folgenden Kapiteln dargestellt. Besonders einflussreiche Disziplinen sind die der Psychologie und der Soziologie.¹⁰

Die wissenschaftliche Literatur rund um Mitarbeiterfluktuation hat diverse Forschergruppen angezogen und verschiedene Strömungen, oder Forschungsrichtungen, in dieser hervorgebracht, um das multifaktorielle Phänomen der unternehmensfremden Fluktuation aufzuschlüsseln.¹¹

Erstmals wurde die Thematik im Journal of Applied Psychology (JAP) in einem Artikel von Bills aufgegriffen, in welchem die Aufnahme einer Kanzleibeamtentätigkeit von 59 Individuen über die Veränderung des sozialen Status mit der Fluktuation in Verbindung gebracht wurde. Hier zeigte sich bei einem Anstieg des sozialen Status durch die Aufnahme der Tätigkeit in einer erhöhten Tendenz den Job zu behalten und umgekehrt¹²

Bis in die 60er und 70er Jahre blieben neuere Artikel hinsichtlich der Mitarbeiterfluktuation in den relevanten A-Journals fast komplett aus.¹³ March und Simon führten 1958¹⁴ erstmals a) die Arbeitszufriedenheit und die b) wahrgenommenen Arbeitsmöglichkeiten an.¹⁵

⁸ Vgl. *Springer Nature*, Fluktuation Definition.

⁹ Vgl. *ebd.*

¹⁰ Vgl. *Hom, P. W., et al., One Hundred Years Revised*, 2017.

¹¹ Vgl. *ebd.*

¹² Vgl. *Bills, A. M., Social Status of the Clerical Worker*, 1925, S. 424, 427.

¹³ Vgl. *Hom., P. W., et al., One Hundred Years Revised*, 2017, S. 531.

¹⁴ Vgl. *ebd.*, S. 532.

¹⁵ Begriffe: a) „movement desirability“ und b) „ease“; die begriffliche Anpassung erfolgte durch J. L. Price (1973)

Die nun publizierten Artikel nahmen einige Tests der Personalauswahl, wie dem WAB¹⁶ (englisch für „weighted application blank“) in den Fokus. Schuh hat 1967 eine erste systematische Übersichtsarbeit der Prädiktor-Genauigkeit verschiedener Testverfahren für ein permanentes Anstellungsverhältnis publiziert. Hierbei haben sich die biographischen Daten aus dem WAB als am verlässlichsten herausgestellt.¹⁷

Chronologisch darauf folgen Artikel hinsichtlich einstellungsbezogener Reaktionen auf Arbeitsbedingungen und der Wahrnehmung dieser,¹⁸ wofür man mit den erhobenen Daten aus Arbeitszufriedenheitsumfragen arbeitete. So haben Weitz und Nuckols 1955 in einer Studie mit einer Stichprobe von 108 Individuen, welche einen Fragebogen ausgefüllt haben und um eine weitere Stichprobe mit Interviewten erweitert wurde,¹⁹ erstmals ein prädiktives Design und statistische Verfahren angewandt, um eine Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Langlebigkeit des Arbeitsverhältnisses herzustellen.²⁰ In einer hierauf aufbauenden Studie hat Hulin 1968 die zeitliche Wirkung eines Arbeitszufriedenheitsprogrammes auf die Fluktuation, welche bei steigender Zufriedenheit sank, dargestellt.²¹

Nicht nur einstellungs- sondern auch motivationsbezogene Theorien wurden in den folgenden Jahren von verschiedenen Forschergruppen untersucht. Mitchell und Albright gingen in einem Artikel vertieft auf die Vroom's VIE-Theorie²² (Akronym für: Valenz, Instrumentalität und Erwartung) und ihre Funktion als Prädiktor für Arbeitsanstrengung, -Zufriedenheit, -Leistung und -Mitarbeiterbindung ein,²³ während sich andere Arbeitsgruppen wie Karp und Nickson mit der Zwei-Faktoren-Theorie Herzberg's²⁴ beschäftigten und einen signifikanten Zusammenhang zwischen Arbeitsinhalt (Motivator), Arbeitskontext

¹⁶ Bei dem WAB werden standardisiert erhobene Daten hinsichtlich ihrer prädiktiven Funktion für einen Sachverhalt, wie beispielsweise Arbeitsleistung oder auch Dauer des Arbeitsverhältnisses gewichtet. Demnach handelt es sich hierbei um ein Scoring-Verfahren, welches primär in der Personalauswahl verwendet wird.

¹⁷ Vgl. *Schuh, A. J.*, *The Predictability of Employee Tenure*, 1967, S. 145.

¹⁸ Vgl. *Hom., P. W., et al.*, *One Hundred Years Revised*, 2017, S. 531.

¹⁹ Vgl. *Weitz, J., Nuckols, R. C.*, *Job Satisfaction and Survival*, 1955, S. 294.

²⁰ Vgl. *ebd.*, S. 299.

²¹ Vgl. *Hulin, C. L.*, *Effects of Changes*, 1968, S. 125.

²² Victor H. Vroom stellte 1964 eine Theorie der Arbeitsmotivation durch Zielsetzung auf, welche das unterschiedliche Entscheidungsverhalten verschiedener Individuen in gleichen Situationen erklärt. Das Verhalten in einer Situation lässt sich mathematisieren und stellt sich als das Produkt von der Valenz (Bedeutung der Handlungsfolge), Instrumentalität (Handlungsfolge) und Erwartung (der Bewältigung) dar.

²³ Vgl. *Mitchell, T. R., Albright, D. W.*, *Expectancy Theory Predictions*, 1972, S. 1.

²⁴ Diese, im Jahre 1959 aufgestellte, Arbeitsmotivationstheorie beinhalten zwei Faktoren, welche ursächlich für die Entstehung von Zufriedenheit (nur Motivatoren) und Unzufriedenheit (nur Hygienefaktoren) wirken.

(Hygienefaktor) und Mitarbeiterfluktuation darstellen konnten.²⁵ Hines konnte 1973 einen Zusammenhang zwischen dem Leistungsstreben, oder des Leistungsmotivs, welches in seiner Studie erstmals nicht-projektiv erhoben wurde, und der Fluktuation herstellen; ein ausgeprägtes Leistungsmotiv stehe demnach in einem statistischen Zusammenhang mit der unternehmensfremden Fluktuation.²⁶

Mobley hat 1977 erstmals ein zehn-stufiges Prozessmodell der Fluktuation aufgestellt, welches den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und der Mitarbeiterfluktuation präsentiert. Jenes Modell besteht aus einer sukzessive Folge aus a) einer Evaluation der wahrgenommenen Tätigkeit, b) wahrgenommene Arbeitszufriedenheit, c) Kündigungsgedanken, d) Nutzen- und Kostenevaluation der Arbeitssuche und der Kündigung (SEU; englisch für: subjective expected utility), e) Intention Alternativen zu suchen, f) Suchen nach Alternativen, g) Evaluation der Alternativen, h) Vergleich von Alternative und jetzigem Job, i) Kündigung-/ Bleibeabsicht und j) kündigen/ bleiben.²⁷ Diese, von Mobley präsentierte, lineare Kausalität fand in der Literatur weniger Anklang als seine dargestellten Konstrukte, welche konstant in der modernen Literatur wiederzufinden sind.²⁸ Zwei Jahre später hat eine Arbeitsgruppe um Mobley ein, auf der VIE-Theorie aufbauendes, erstes konzeptuelles Modell der Fluktuation publiziert. In diesem werden die individuelle Wahrnehmung, Erwartungen und Werte hinsichtlich der zu evaluierenden Alternativen beachtet. Von besonderer Bedeutung sind hierbei arbeits- und nicht-arbeitsbezogene Werte, die den Akt der Kündigung bedingen. Ferner wird in diesem Modell die Kündigungsintention als unmittelbarer Vorläufer von der faktischen Kündigung verstanden.²⁹

Neuerungen in der Fluktuationsliteratur waren die Arbeiten von Price und Müller, in denen dargestellt wird, wie Verwandtschaft die Mitarbeiterfluktuation bedingt. So spielen Faktoren wie beispielsweise die Anzahl von Kindern und der Familienstand eine prädiktive Rolle.³⁰

Andere Arbeiten präsentierten diverse Konstrukte und Zusammenhänge in Bezug auf die unternehmensfremde Fluktuation. So wurde beispielsweise von Porter und Steer die „Met Expectations Theory“ aufgestellt, um einen Zusammenhang zwischen Arbeitserwartung,

²⁵ Vgl. Karp, H. B., Nickson, J. W., Motivator-Hygiene Deprivation, 1973, S. 381-383.

²⁶ Vgl. Hines, G. H., Achievement Motivation, 1973, S. 315-316.

²⁷ Vgl. Mobley, W. H., Job Satisfaction and Turnover, 1977, S. 238.

²⁸ Vgl. Hom., P. W., et al., One Hundred Years Revised, 2017, S. 533.

²⁹ Vgl. Mobley, W. H., Turnover Process, 1979, S. 493.

³⁰ Vgl. Price, J. L., Mueller, C. W., Importance of Kinship, 1981.

Arbeitszufriedenheit und Fluktuation zu erklären.³¹ Eine Arbeitsgruppe mit Dalton, Krackhardt und Porter hat initial die Funktionalität von Fluktuation für die Unternehmen beleuchtet. Ein Mitarbeiterverlust übt demnach nicht unbedingt einen negativen Einfluss auf die Leistung einer Organisation aus und kann dementsprechend durch den Verlust von beispielsweise wenig-qualifizierten Individuen in einer erhöhten Effektivität der Organisation resultieren.³² Hieraus entstanden Modelle über die wahren Kosten der Fluktuation³³ und den Wert von Programmen zwecks Fluktuationsreduktion.³⁴

Es folgen einige Wissenschaftler und deren Bearbeitung von Commitment im Zusammenhang mit Fluktuation. Grundlegend für diesen Zweig ist die Arbeit von Porter und Kollegen³⁵ aus der weitere Unterscheidungen von Commitment und erste Erkenntnisse hinsichtlich der Gründe eines Individuums bei einem Unternehmen zu bleiben, entspringen.³⁶

Einen systemischen Ansatz verfolgten Krackhardt und Porter und erklärten die Fluktuation in sozialen Systemen, in welchen es Schneeball-Effekte gibt. In diesen Systemen kommt es demnach zu Massenkündigungen, die aus einer ähnlichen strukturellen Position im System resultiert.³⁷

II.B. Aktuelles Modell: Unfolding Model und Schocks

Seit den 90er Jahren war die Literatur primär mit Verbesserungen und Erweiterungen von bereits untersuchten³⁸ und zu vereinfachten³⁹ Modellen beschäftigt; ein radikaler Umschwung wurde mit dem „Unfolding Model“ von Lee und Mitchell eingeleitet, indem sie den grundlegenden Annahmen der Voluntary Turnover Theory entsagten und im gleichen Zuge neue Konstrukte anführten.⁴⁰

Dieses Modell baut auf der Image Theory von Beach auf, welche in ihrer Essenz den Entscheidungsprozess als einen Prozess des Herausfilterns von unpassenden Optionen

³¹ Vgl. Porter, L. W., Steers, R. M., Met Expectations Theory, 1973.

³² Vgl. Dalton, D. R., et al., Functional Turnover, 1981, S. 716, 720.

³³ Vgl. Cascio, W. F., Costing Human Resources, 1982.

³⁴ Vgl. Boudreau, J. W., Berger, C. J., Utility Analysis, 1985.

³⁵ Vgl. Porter, L. W., et al., Managerial Turnover, 1976, S. 87 f.

³⁶ Vgl. Hom., P. W., et al., One Hundred Years Revised, 2017, S. 533.

³⁷ Vgl. Krackhardt, D., Porter, L. W., When Friends Leave, 1985, S. 257-260.

³⁸ Vgl. Hom., P. W., et al., One Hundred Years Revised, 2017, S. 535.

³⁹ Vgl. Lee, T. W., Mitchell, T. R., An Alternative Approach, 1994, S. 84.

⁴⁰ Vgl. Hom., P. W., et al., One Hundred Years Revised, 2017, S. 535 f.

versteht.⁴¹ Grundsätzlich erfasst dieses disruptive Modell den Prozess, in dem das Individuum die eigenen Gefühle, die persönliche Situation und die Arbeitsumgebung bewertet, um eine schlussendliche Entscheidung zu treffen (in dem Fall der Mitarbeiterfluktuation zu gehen oder zu bleiben).⁴² Selbiger Prozess umfasst vier verschiedene Entscheidungspfade, die teilweise von sogenannten Systemschocks begleitet werden können 1.) Es können automatische Skripte ausgelöst werden (beispielsweise eine Kündigung im Zuge einer Schwangerschaft; hier Schock: Schwangerschaft). 2.) Das Individuum erlebt einen negativen Arbeitsschock, welcher inkongruent mit den individuellen Werten, Zielen, Strategien oder gefestigten Vorstellungen über andere Individuen oder Positionen eines Unternehmens ist, und eine Re-Evaluation der Bindung zum Unternehmen erforderlich macht. 3.) Unerwartete Jobangebote (auch ein Arbeitsschock) sorgen dafür, dass das Individuum einen Vergleich zwischen den Angeboten und dem aktuellen Job anstellt und zusätzlich noch weitere Angebote einzuholen versucht, woraufhin eine Evaluation der Erwartungen (SEUs) erfolgt. 4.) Dieser Pfad erfasst die durch einen Affekt bedingte Kündigung des bislang unzufriedenen Individuums, welcher nun ein Jobangebot erhalten hat.⁴³

Lee und Mitchell führen an, dass Schocks diverse Auswirkungen und Typen haben. So können Schocks einerseits positiv, neutral oder negativ sein, andererseits aber auch persönlich/nicht-persönlich und arbeitsbezogen/nicht-arbeitsbezogen.⁴⁴ Folgende Hypothese lässt sich hieraus ableiten:

Hypothese 1: Schocks und ihre Wirkungen sind statistisch klassifizierbar.

Dieses radikal disruptive Modell hat in der Forschung verstärkte Aufmerksamkeit genossen und konnte von den Ergebnissen weiterer Studien untermauert werden. So wurden beispielsweise mittels einer qualitativen Erhebung die differenzierten Pfade in dem Kündigungsverhalten wiedergefunden.⁴⁵ Mit der zunehmenden Aufmerksamkeit kamen auch integrative Modelle auf. So wurde das Unfolding Model beispielsweise mit der Job Embeddedness Theory kombiniert,⁴⁶ welche im nächsten Abschnitt erläutert wird. Ein weiteres integratives Modell klärt die Frage wie und warum Individuen ihren Job kündigen, hier gibt es

⁴¹ Vgl. Lee, T. W., Mitchell, T. R., An Alternative Approach, 1994, S. 57.

⁴² Vgl. *ebd.*, S. 84.

⁴³ Vgl. Lee, T. W., Mitchell, T. R., An Alternative Approach, 1994, S. 60-69.

⁴⁴ Vgl. *ebd.*, S. 75.

⁴⁵ Vgl. Lee, T. W., et al., A Replication and Extension, 1999, S. 451.

⁴⁶ Vgl. Mitchell, T. R., Lee, T. W., Unfolding Model and Job Embeddedness, 2001, S.189.

also auch einen Zusammenschluss zwischen einem prozessualen und einem kontextualen Modell. Ausgehend von unterschiedlichen Motiven konnten vier Personentypen beim Kündigen identifiziert werden, wobei es auf der prozessualen Ebene einige Parallelen zu dem ursprünglichen Modell von Mitchell gibt.⁴⁷

II.C. Aktuelles Modell: Job Embeddedness Theory

Komplementär zu der Frage, warum ein Individuum eine Organisation verlässt, haben Mitchell und Kollegen versucht herauszufinden, aus welchen Gründen das Individuum in der Organisation bleibt und hierfür die Job Embeddedness Theory aufgestellt.⁴⁸ Es wurden sechs unterschiedliche Faktoren angeführt: 1) Passung zur Arbeit, oder Organisation, 2) Beziehungen (auch zur Organisation) und 3) Opfer (Kosten, die bei der Kündigung entstehen). Diese drei Faktoren sind in einer arbeitsbezogenen und in einer nicht-arbeitsbezogenen Ausprägung vorhanden und ist damit anderen Konstrukten wie beispielsweise der Arbeitszufriedenheit und dem Commitment ähnlich.⁴⁹

Die Arbeitsverankerung drückt sich jedoch nicht nur in einer erhöhten Produktivität der Mitarbeiter und niedrigen Fluktuationsraten aus, einige Forscher haben auf die potentiell negativen Einflüsse hingewiesen.⁵⁰ So konnte von Ng und Feldman erstmals empirisch festgehalten werden, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der organisationalen Arbeitsverankerung und der Entwicklung von Social Capital (interpersonale Beziehungen, die einen Arbeitswert schaffen) besteht. Da die Entwicklung des Human Capital eng mit der des Social Capital verbunden ist, schließen sie, dass eine höhere Arbeitsverankerung in einer negativen Human Capital Entwicklung resultiert.⁵¹ Dass die arbeitsbezogene Arbeitsverankerung mit der Zufriedenheit korreliert⁵² und diese ein Oberkonstrukt der Karrierezufriedenheit ist, begünstigt einen theoretischen Zusammenhang zwischen der Arbeitsverankerung und der Human Capital Entwicklung.

⁴⁷ Vgl. *Maertz, C. P., Campion, M. A., Integrating Process and Content, 2004, S. 556.*

⁴⁸ Das Bleiben und Verlassen sind hierbei nicht auf einem gemeinsamen Kontinuum zusehen, da Gründe, die für ein Verlassen sprechen, in ihrer negativen Ausprägung keine Gründe für das Bleiben sein müssen.

⁴⁹ Vgl. *Mitchell, T. R., et al., Why People Stay, 2001, S. 1102, 1116.*

⁵⁰ Vgl. *Crossley, C. D., et al., Job Embeddedness and Integration, 2007, S. 1041; vgl. Sekiguchi, T., et al., Job Embeddedness on Employee Performance, 2008, S. 786.*

⁵¹ Vgl. *Ng, T. W. H., Feldman, D. C., Organizational Embeddedness, 2010, S. 697, 708.*

⁵² Vgl. *Lee, T. W., et al., Embeddedness on Citizenship, 2004, S. 713.*

Hypothese 2: Mit einer hohen Karrierezufriedenheit (als Ausdruck einer hohen Arbeitsverankerung) sinkt die eigene Entwicklung des Human Capital.

III. Methodik

Um eine Antwort auf die deduzierten Hypothesen geben zu können und diesen gerecht zu werden, bedient sich diese Hausarbeit zunächst der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Das Analyseobjekt wird dementsprechend in einem vierstufigen Prozess schrittweise induktiv auf die Hauptinhalte reduziert.⁵³

Die Materialbeschaffung wurde durch die vorangegangene Literaturrecherche begünstigt. Über Querverweise fiel die Auswahl des zu analysierenden Dokumentes nach dem Vergleich verschiedener Abstracts auf eine wissenschaftliche Publikation des *Journal of Applied Psychology* aus dem Jahr 2013. Da ein Artikel in einem A-Level Journal den aktuell höchsten Ansprüchen an Methodik und Relevanz gerecht werden muss, bietet sich die Analyse eines solchen an, um einen adäquaten Praxistransfer anzustellen.

Da sich die präsentierten Hypothesen an den Fluktuationsprozess als solches richten, wurde der Artikel zunächst in seiner Gesamtheit in die deutsche Sprache übersetzt und paraphrasiert, wobei der initiale Inhalt nur minimal reduziert wurde. Es folgte eine Generalisierung der 48 Absätze, um die ersten relevanten Inhalte zu filtern. Anschließend wurden im Zuge der ersten Reduktion alle bedeutungsgleichen und irrelevanten Paraphrasen gestrichen. Da es sich bei den generalisierten Paraphrasen um Zusammenfassungen von teilweise sehr inhaltsreichen Abschnitten handelt, wurden Paraphrasen auch nur teilweise gestrichen. Daraufhin folgte die zweite Reduktion und damit die Bildung inhaltlicher Kategorien. Hier ist anzumerken, dass potentiell verzerrungsanfällig sind, weil sie nur von einem Individuum aufgestellt und nicht intersubjektiv geprüft wurden. Um dieser potentiellen Verzerrung entgegenzuwirken, wurde in zwei Runden (1 Tag Abstand) der deduktive Schluss von der Kategorie auf die zugehörige Paraphrase versucht. Bei einem Fehlschluss wurde die Kategorie verworfen.

⁵³ Vgl. *Döring, N., Bortz, J., Forschungsmethoden*, 2016, S. 541-543.

IV. Qualitative Inhaltsanalyse

In diesem Kapitel wird zunächst ein kurzer kontextueller Einblick hinsichtlich des analysierten Artikels gegeben, woraufhin die konkrete Analyse folgt. Die Dokumentwahl für die Inhaltsanalyse fiel auf das einzige A-Level Artikel, welcher das Thema der Karriereschocks bearbeitet hat.

Als Gegenstand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, fand der Analyseprozess in vier Stufen statt und endete in der induktiven Synthese zu den übergeordneten Kategorien (a bis r, Anzahl: 18).⁵⁴ Der Artikel von Seibert und Kollegen umfasst zwölf verschiedene Abschnitte, die Analyse konzentriert sich jedoch auf die hypothesen-relevanten Textabschnitte und Kategorien, um einen lösungsorientierten Prozess zu ermöglichen. Die Kategorie-Definitionen sind dem **Anhang II: Qualitative Inhaltsanalyse – Reduktionsprozess** und die jeweiligen alphabetischen Abkürzungen dem **Anhang III: Qualitative Inhaltsanalyse – Kategorieverteilung** zu entnehmen.

IV.A. Verteilung von Kategorien

Nicht jede Kategorie ist in jedem Abschnitt zu finden. Der **Anhang III: Qualitative Inhaltsanalyse – Kategorieverteilung** stellt den Schwerpunkt der Kategorien dar. Die ersten sechs Kategorien (Karriereziele, Karriereschock, Karrierezufriedenheit, Konstrukt-Integration, Forschungsergebnis und Forschungsempfehlung) sind am häufigsten vertreten.⁵⁵ Auf einer abstrakten Inhaltsebene sind diese Kategorien inhaltlich wie folgt belegt.

Die Kategorie „Karriereziel“ umfasst hierbei alle relevanten Aspekte, die mit der Zieldefinition, -Ausdifferenzierung, der theoretischen Grundlage (hier ausgehend von dem Unfolding Model und dem Karriere-Selbstmanagement), oder der theorie-/ datengeleiteten Verknüpfung mit anderen erhobenen Konstrukten in Verbindung stehen (Bsp.: die Dimensionen der Zielinhalte).⁵⁶

Auch unter dem Begriff „Karriereschock“ sind die angestellten Konstrukt-Verknüpfungen, aber auch die Identifikation der neuen Erhebungs-Items, neben der theoretischen Grundlage und Definition zusammengefasst.⁵⁷

⁵⁴ Vgl. Döring, N., Bortz, J., Forschungsmethoden, 2016, S. 542 f.

⁵⁵ Siehe Anhang III: Qualitative Inhaltsanalyse – Kategorieverteilung

⁵⁶ Vgl. Seibert, S. E., et al., Even the Best Laid Plans, 2013, S. 171.

⁵⁷ Vgl. Seibert, S. E., et al., Even the Best Laid Plans, 2013, S. 172.

In dem analysierten Artikel wurden neue Verknüpfungen hergestellt, aber auch einige, bisher nicht verwendete, Mess-Dimensionen präsentiert, welche sich auf die „Karrierezufriedenheit“ beziehen und in der gleichnamigen Kategorie zusammengeführt wurden. Auch die älteren Mess-Dimensionen oder allgemeine Verknüpfungen mit diesem Konstrukt innerhalb des hypothetischen Modells fallen in selbige Kategorie.⁵⁸

Unter der „Konstrukt-Integration“ wurden jene Prozesse subsumiert, die einen inhaltlichen Transfer zwischen zuvor unverbundenen theoretischen Themen darstellen (Bsp.: der Transfer des Schocks aus dem Unfolding Model, oder der Zieldifferenzierung in extrinsisch und intrinsisch).⁵⁹

Wie die Kategorie „Forschungsergebnis“ bereits impliziert, werden hierunter alle datenunterstützten Erkenntnisse aufgegriffen.⁶⁰

Unter „Forschungsempfehlungen“ sind, ausgehend von dieser induktiven Inhaltsanalyse, die explizit dargebotenen Forschungsrichtungen zu verstehen (Bsp.: Forschung in Richtung der Frequenz von Karriereschocks).⁶¹

IV.B. Inhaltliche Zusammenfassung & Hypothesentestung

Der Artikel von Seibert, Kraimer, Holtom und Pierotti „Even the Best Laid Plans Sometimes Go Askew: Career Self-Management Processes, Career Shocks, and the Devision to Persue Graduate Education“ wurde 2013 im Journal of Applied Psychology mit dem Ziel publiziert, die Literatur des Karriere-Selbstmanagementprozesses zu erweitern. Dieses Paper reiht sich also ursprungsbezogen nicht zu den Publikationen der Fluktuationsliteratur ein, schafft es jedoch einen thematischen Transfer zu leisten und die Karriereliteratur mit der der Mitarbeiterfluktuation zu verbinden (**d, e, g, n**).⁶²

Von dieser Arbeitsgruppe wird ein Modell (**m, n**) präsentiert, welches aus vier verschiedenen Segmenten besteht. Als Prädiktoren fungieren Konstrukte des Karriere-Selbstmanagements (**a, c**) und der Karriereschocks (**b**). Bei dem ersten Kriterium handelt es sich um die Intention ein

⁵⁸ Vgl. *ebd.*, S. 172.

⁵⁹ Vgl. *ebd.*, S. 171 f.

⁶⁰ Vgl. *ebd.*, S. 175-177.

⁶¹ Vgl. *ebd.*, S. 177.

⁶² Vgl. *Seibert, S. E., et al., Even the Best Laid Plans, 2013, S. 169 ff.*

Zweitstudium/ eine Graduiertenausbildung aufzunehmen. In dem zweiten Kriterium drückt sich die faktische Bewerbung um ein solches Programm aus.⁶³

In dem Karriere-Selbstmanagement sind die theoretisch doch zentralen Karriereziele (**a**) nicht so vertieft, wie in den inhaltlichen Zieltheorien (**k**). Eine Differenzierung zwischen extrinsischen und intrinsischen Zielen (**a**) ist in der heutigen Psychologie nicht mehr wegzudenken⁶⁴ und nach der Publikation von Seibert und Kollegen vielleicht auch im Karriereselbstmanagement tiefer verankert; die Zielunterscheidung wurde thematisch von dieser Arbeitsgruppe ihrem Modell integriert (**a, d, g, h, k, m, n**). Dieses Modell (**d, m**) berücksichtigt außerdem die Karrierezufriedenheit (**c, n**) als Prädiktor, welche von der vorherigen Literatur primär als Kriterium verwendet wurde (**k**). Ferner wird die Karriereplanung als prädiktives Konstrukt aufgenommen (**d, n**), da sie letztendlich das zielgerichtete Verhalten unterstützt und das Zweitstudium ähnliche charakteristische Anforderungen wie die Karriereplanung hat (**k**).⁶⁵

Die „Karriereschocks“ (**b**) bauen auf den Systemschocks des Unfolding Modells auf von Lee und Mitchell auf (**k**) und sind ihren arbeitsbezogenen Schocks sehr ähnlich.⁶⁶ Der Unterschied besteht in dem Anwendungskontext (hier Karriere-Selbstmanagement: Zweitstudium) und, wie der Begriff nahelegt, dem Schock-Typ. Konsistent mit grundlegenden Modell (**k**) nimmt die Gruppe um Seibert an, dass es positive und negative Schocks gibt, die in ihrem Einfluss individuell variieren (**m**).⁶⁷

Von einer Stichprobe mit 337 Bachelorabsolventen konnten mit einem zeitverzögerten Forschungsdesign (**j**) folgende statistische Ergebnisse (**e**) gewonnen werden. Hinsichtlich der aufgestellten Hypothesen zeigte sich 1.) ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen intrinsischen Karrierezielen (**a**) und der Intention ein Zweitstudium zu absolvieren, 2.) kein Moderationseffekt von der Karrierezufriedenheit (**c**) auf den Zusammenhang zwischen extrinsischen Karrierezielen (**a**) und der Intention, 3.) ein positiver Zusammenhang zwischen der Karriereplanung und der Intention, 4.) ein negativer Zusammenhang zwischen der Karrierezufriedenheit (**c**) und der Intention, 5.) kein Zusammenhang zwischen negativen Karriereschocks (**b**) und der Intention, 6.) kein negativer Zusammenhang zwischen positiven

⁶³ Vgl. *ebd.*, S. 175.

⁶⁴ Vgl. Deci, E. L., Ryan, R. M., SDT Macrotheory, 2008, S. 182.

⁶⁵ Vgl. Seibert, S. E., et al., Even the Best Laid Plans, 2013, S. 170-172.

⁶⁶ Vgl. Lee, T. W., Mitchell, T. R., An Alternative Approach, 1994, S. 60-61, 64.

⁶⁷ Vgl. Seibert, S. E., et al., Even the Best Laid Plans, 2013, S. 172.

Karriereschocks (**b**) und der Intention, sondern ein positiver und 7.) ein positiver Zusammenhang zwischen der Intention und der faktischen Bewerbung um ein Zweitstudium.⁶⁸

Die Ergebnisse 5.) und 6.) dieser Studie erlauben eine fundierte Stellungnahme hinsichtlich der Fragestellung, ob die Differenzierbarkeit von Systemschocks, oder hier den Karriereschocks (**c**) möglich ist. In dieser Arbeit wurde konsistent mit dem Grundmodell⁶⁹ eine Trennung zwischen positiven und negativen Karriereschocks (**b**) vorgenommen. Die empirische Auswertung zeigt von den zwei positiven Konstrukten (**b**) einen ebenfalls positiven signifikanten Haupteffekt auf das erste Kriterium (Intention), wohingegen der Haupteffekt der negativen Konstrukte (**b**) auf selbiges Kriterium komplett ausbleibt. Hinsichtlich des zweiten Kriteriums (Bewerbung) konnten drei Haupteffekte herausgestellt werden: ein negativer Haupteffekt ausgehend von dem positiven Konstrukt (**b**) und jeweils einen positiven und einen negativen Haupteffekt ausgehend von den negativen Konstrukten (**b**).⁷⁰ Eine einheitliche Wirkrichtung konnte in dieser Arbeit nicht dargestellt werden, was von der Forschergruppe durch eine hohe Komplexität des Konstruktes (**b**) erklärt wurde.⁷¹ Dennoch konnten mit Hilfe der erhobenen Daten unterschiedliche, aber statistisch signifikante Pfade gefunden und dementsprechend *Hypothese 1* teilweise unterstützt werden. Die analysierte Studie gab keinen Aufschluss hinsichtlich einer Klassifikation der Wirkungen von Schocks.

Inhaltlich nah an der *Hypothese 2* ist das vierte Ergebnis, welches einen negativen Zusammenhang zwischen der Karrierezufriedenheit (**c**) und der Intention darstellt. Unter der Annahme, dass die Arbeitsverankerung positiv mit der Karrierezufriedenheit korreliert und eine hohe Arbeitsverankerung in einer geringeren Entwicklung vom Social Capital und folglich auf vom Human Capital resultiert, könnte man den Bogen schließen. Um eine Unterstützung dieser Hypothese durch das Ergebnis der Arbeit von Seibert und Kollegen rechtfertigen zu können, müssten zwei Bedingungen erfüllt werden. 1.) Die Arbeitsverankerung muss positiv mit der Karrierezufriedenheit korrelieren (**c**); dieser Zusammenhang wurde in der Literatur bereits dargestellt.⁷² 2.) Zusätzlich müsste ein Zusammenhang von der Intention auf das Entwickeln des Human Capital vorliegen. Theoriegeleitet fällt die Bewerbung um ein Zweitstudium unter die Entwicklung des Human Capital, als dass das Individuum seine Fertigkeiten aufzubessern

⁶⁸ Vgl. Seibert, S. E., et al., *Even the Best Laid Plans*, 2013, S. 174 f.

⁶⁹ Vgl. Lee, T. W., Mitchell, T. R., *An Alternative Approach*, 1994.

⁷⁰ Vgl. Seibert, S. E., et al., *Even the Best Laid Plans*, 2013, S. 175.

⁷¹ Vgl. ebd., S. 176.

⁷² Vgl. Lee, T. W., et al., *Embeddedness on Citizenship*, 2004, S. 713.

versucht,⁷³ der theoretische Schluss wäre dementsprechend plausibel. Diese exakte Ablaufkette wurde jedoch nicht erhoben. Dementsprechend müsste der Ablauf entweder direkt über Haupteffekte, oder über Mediationseffekte (die Haupteffekte wären dann schließlich auch gegeben) unterstützt werden. Die *Hypothese 2* findet folglich keine Unterstützung in dem analysierten Artikel.

⁷³ Vgl. Ng, T. W. H., Feldman, D. C., Organizational Embeddedness, 2010, S. 696.

V. Diskussion und Handlungsempfehlung

In dieser Arbeit wurde die Fluktuationsliteratur zunächst als solches beleuchtet und ein zusammenfassender historischer Überblick gegeben, um eine allgemeine Orientierung zu bieten und den Transfer aus eventuell schon übergangenen Literaturzweigen möglich zu machen. Zum Zwecke der wissenschaftlichen Aktualität wurden die zwei momentan dominanten Theorien in ihren Hauptaspekten dargestellt, auf die engere Thematik – Mitarbeiterfluktuation und „Karriereschocks“ – eingegrenzt und zwei Hypothesen aufgestellt. Anschließend wurde das methodische Vorgehen im Einklang mit der wissenschaftlichen Dokumentanalyse, an der sich auch das darauffolgende Kapitel orientiert hat, erläutert. Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring konnte der Gegenstand eines wissenschaftlichen Artikels in seiner Ganzheit aufgeschlüsselt werden.

„Even the Best Laid Plans Sometimes Go Askew“ fungiert als erstes Bindeglied zwischen der Karriere- und der Fluktuationsliteratur, indem die Transferleistung literaturorientiert in einem ersten integrativen Modell erbracht wird. Die qualitative Inhaltsanalyse war insofern hilfreich und notwendig, als dass ein systematisches und wissenschaftliches Vorgehen vorgegeben wurde, welches den Analyseprozess erleichtert hat. Es konnten 18 verschiedene Kategorien identifiziert werden, die dann letztlich ihre Verwendung in der abstrakten Kategorie-Verteilung, der inhaltlichen Zusammenfassung und in der Hypothesentestung wiedergefunden haben. *Hypothese 1*, also dass Schocks und ihre Wirkungen statistisch klassifizierbar sind, konnte teilweise bestätigt werden, da in dem Artikel nicht explizit auf eine solche Differenzierung/ Klassifizierung hinsichtlich der möglichen Wirkungen eingegangen wurde. *Hypothese 2*, welche einen negativen Zusammenhang zwischen der Karrierezufriedenheit (als Ausdruck der Arbeitsverankerung) und der eigenen Entwicklung des Human Capital thematisiert, konnte zwar ausgehend von der Theorie plausibel erklärt, aber nicht von der Inhaltsanalyse unterstützt werden.

In dem analysierten Artikel wurden einige praktische Anwendungen für die neu gewonnenen Erkenntnisse angeführt. 1.) Im Rahmen des Karriere-Entwicklungsprozesses durch Organisationen und wissenschaftliche Einrichtungen sollte eine aktive Karriereplanung durch das Fokussieren auf und das Vermitteln von intrinsischen Karrierezielen gefördert werden. 2.) Sich herausfordernden Aufgaben zu stellen, könnte in positiven Karriereschocks resultieren und dementsprechend die Intention ein Zweitstudium zu verfolgen, positiv bedingen. 3.) Bezüglich des Human Resources Managements/ der Karriereberatung wurde in dem Artikel angeführt, dass das Bewusstsein für die Konsequenzen der Verfolgung von extrinsischen Karrierezielen

geschaffen werden muss. 4.) Es könnten ferner Hilfestellungen implementiert werden, damit die Opportunitätskosten der Aufnahme eines Zweitstudiums geringer ausfallen.⁷⁴

Die bisherige Literaturlage verdeutlicht, dass die Aufnahme eines Zweitstudiums in der Regel die Interessen des Individuums und der Organisation treffen; beide Parteien können ihren Nutzen aus der Situation ziehen. Letztere muss nur Anreizsysteme und Strategien implementieren, um den Mitarbeiter zu binden und von dem gesteigerten Human Capital, als Produktionsfaktor, profitieren zu können. So könnte die Aufnahme des Zweitstudiums beispielsweise als eine notwendige Voraussetzung für eine Beförderung, oder für eine Gehaltserhöhung fungieren. Vergütungsunabhängig kann man die Aufgabendelegation anpassen, um den individuellen Ansprüchen des Mitarbeiters gerecht zu werden. Es könnten aber auch soziale Anreize, wie Anerkennung, Status und Prestige gesetzt werden, um den Mitarbeiter weiterhin zu binden. Eine psychosoziale Beratung könnte sich auch anbieten.

Diese Anreize in einem systematischen Handlungsplan festzuhalten, könnte wie folgt aussehen. Ein initiales Assessment des Mitarbeiters wird zur Ermittlung des maximalen, aber variablen Personalaufwands (=maximal tragbarer Aufwand für den Mitarbeiter; könnte durch eine Potentialermittlung o.Ä. ermittelt werden) durchgeführt. Anschließend könnten in zyklischen Abständen weitere Assessments der Kündigungsintention mit den aktuellen Prädiktoren aus der Fluktuationsliteratur folgen (Bsp.: Arbeitszufriedenheit, -Verankerung und Karriereschocks). Abhängig von der Ausprägung der erfassten Kündigungsintention kann innerhalb des individuellen Aufwandrahmens personenspezifisch interveniert werden. Mit diesem iterativen und interaktiven Vorgehen, könnte sichergestellt werden, dass die Interessen beider Parteien bis zum eventuellen Abtreten des Mitarbeiters vertreten werden.

Zunächst gilt es jedoch einen fundamentalen Sachverhalt zu klären, ehe man in intentionsfördernde Programme der eigenen Organisation implementiert. In dieser Arbeit wurden bereits Modelle über die wahren Kosten der Fluktuation und den Wert der Fluktuationsreduktionsprogramme erwähnt. Den selben Klärungsansatz könnte und sollte man auf den Kontext des Zweitstudiums anwenden. Eine Forschergruppe um Benson konnte beispielsweise festhalten, dass mit dem Erhalt eines höheren Abschlusses die Fluktuationsrate steigt, wenn dem Abschluss keine Gehaltserhöhung folgt.⁷⁵ Die logische Konsequenz ist, dass sich die Forschung diesem Sachverhalt annähern muss, um langfristig den daraus resultierenden

⁷⁴ Vgl. *Seibert, S. E., et al.*, *Even the Best Laid Plans*, 2013, S. 177.

⁷⁵ Vgl. *Benson, G. S., et al.*, *You Paid for the Skills*, 2004, S. 325.

Anforderungen an das Human Resources Management, vor allem im schnelllebigen Zeitalter der Digitalisierung, gerecht zu werden.

VI. Literaturverzeichnis

- Benson, G. S., Finegold, D., Mohrman, S. A.* (You Paid for the Skills, 2004): You Paid for the Skills, Now Keep Them: Tuition Reimbursement and Voluntary Turnover, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 3, o.O.: (2004), S. 315-331
- Bills, A. M.* (Social Status of the Clerical Worker, 1925): Social Status of the Clerical Worker and his Purance on the Job, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 9, No. 4, o.O.: (1925), S. 424-427
- Boudreau, J. W., Berger, C. J.* (Utility Analysis, 1985): Decision-theoretic utility analysis applied to employee separations and acquisitions, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 3, o.O.: (1985), S. 581-612
- Cascio, W. F.* (Costing Human Resources, 1982): Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations, Boston: (1982), S. 370-371
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., Ketchen, D. J.* (Does Human Capital Matter?, 2011): Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 3, o.O.: (2011), S. 443-456
- Crossley, C. D., Bennet, R. J., Jex, S. M., Burnfield, J. L.* (Job Embeddedness and Integration, 2007): Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, o.O.: (2007), S. 1031-1042
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., Porter, L. W.* (Functional Turnover, 1981): Functional Turnover: An Empirical Assessment, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No. 6, o.O.: (1981), S. 716-721
- Deci, E. L., Ryan, R. M.* (SDT Macrotheory, 2008): Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health, in: *Canadian Psychology*, Vol. 49, No. 3, o.O.: (2008), S. 182-185
- Döring, N., Bortz, J.* (Forschungsmethoden, 2016): Forschungsmethoden und Evaluation, in den Sozial- und Humanwissenschaften, Aufl. 5, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag (1984)
- Hines, G. H.* (Achievement Motivation, 1973): Achievement Motivation, Occupations, nd Labor Turnover in New Zealand, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, No. 3, o.O.: (1973), S. 313-317
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shawk J. D., Hausknecht, J. P.* (One Houndred Years Revised, 2017): One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 102, No. 3, o.O.: (2017), S. 530-545
- Hulin, C. L.* (Effects of Changes, 1968): Effects of Changes in Job-Satisfaction Levels on Employee Turnover, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 52, No. 2, o.O.: (1968), S. 122-126
- Karp, H. B., Nickson, J. W.* (Motivator-Hygiene Deprivation, 1973): Motivator-Hygiene Deprivation as a Predictor of Job Turnover, in: *Personnel Psychology*, Vol. 26, o.O.: (1973), S. 377-384
- Krackhardt, D., Porter, L. W.* (When Friends Leave, 1985): When Friends Leave: A Structural Analysis of the Relationship between Turnover and Stayer's Attitudes, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, o.O.: (1985), S. 242-261

- Lee, T. W., Mitchell, T. R.* (An Alternative Approach, 1994): An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, in: *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, o.O.: (1994), S. 51-89
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L., Hill, J. W.* (A Replication and Extension, 1999): The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, o.O.: (1999), 450-462
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., Holtom, B. C.* (Embeddedness on Citizenship, 2004): The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 5, o.O.: (2004), S. 711-722
- Maertz, C. P., Campion, M. A.* (Integrating Process and Content, 2004): Profile in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, o.O.: (2004), S. 566-582
- Mitchell, T. R., Albright, D. W.* (Expectancy Theory Predictions, 1972): Expectancy theory predictions of the satisfaction, effort, performance, and retention of naval aviation officers, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 8., o.O.: (1972), S. 1-20
- Mitchell, T. R., Lee, T. W.* (Unfolding Model and Job Embeddedness, 2001): The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a new comprehensive theory of attachment, in: *Organizational Behavior*, Vol. 23, o.O.: (2001), S. 189-246
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M.* (Why People Stay, 2001): Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, o.O.: (2001), S. 1102-1121
- Mobley, W. H.* (Job Satisfaction and Turnover, 1977): Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, o.O.: (1977), S. 237-240
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., Meglino, B. M.* (Employee Turnover Process, 1979): Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 86, No. 3, o.O.: (1979), S. 493-522
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C.* (Organizational Embeddedness, 2010): The Effects of Organizational Embeddedness on Development of Social Capital and Human Capital, in: *Journal of Applied Psychology*, o.O.: (2010), S. 696-712
- Price, J. L., Mueller, C. W.* (Importance of Kinship, 1981): A Causal Model of Turnover for Nurses, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 3, o.O.: (1981), S. 543-565
- Porter, L. W., Crampon, W. J., Smith, F. J.* (Managerial Turnover, 1976): Organizational Commitment and Managerial Turnover: a longitudinal study, in: *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 15, o.O.: (1982), S. 87-98
- Porter, L. W., Steers, R. M.* (Met Expectations Theory, 1973): Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 80, No.2, o.O.: (1973), S. 151-176
- Schuh, A. J.* (The Predictability of Employee Tenure, 1967): The Predictability of Employee Tenure: A Review of the Literature, in: *Personnel Psychology*, Vol. 20, o.O.: (1967), S. 133-152

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Holtom, B. C., Pierotti, A. J.* (Even the Best Laid Plans, 2013): Even the Best Laid Plans Sometimes Go Askew: Career Self-Management Processes, Career Shocks, and the Decision to Pursue Graduate Education, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, No. 1, o.O.: (2013), S. 169-182
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., Sablinski, C. J.* (Job Embeddedness on Employee Performance, 2008): The Role of Job Embeddedness on Employee Performance: The Interactive Effects with Leader-Member Exchange and Organization-Based Self-Esteem, in: *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 4, o.O.: (2008), S. 671-792
- Weitz, J., Nuckols, R. C.* (Job Satisfaction and Survival, 1955): Job Satisfaction and Job Survival, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 39, No. 4, o.O.: (1955), S. 294-300

Internetquellen

- Springer Nature* (Fluktuation Definition, o.J.): Fluktuation, URL: <http://www.versicherungsmagazin.de/lexikon/fluktuation-1945264.html>, abgerufen am: 03.07.2017
- Statista* (Anzahl Deutschland, 2017): Anzahl der Studierenden an Hochschulen in Deutschland vom Wintersemester 2002/2003 bis 2016/2017, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/221/umfrage/anzahl-der-studenten-an-deutschen-hochschulen/>, abgerufen am: 02.07.2017
- Statista* (Student Loan, 2013): average U.S. students' undergraduate student loan debt of 2012 graduates, by race/ethnicity (in U.S. dollars), URL: <https://www.statista.com/statistics/222453/average-us-students-undergraduate-student-loan-debt-by-race-or-ethnicity/>, abgerufen am: 02.07.2017

Anhang I: Qualitative Inhaltsanalyse – Reduktionsprozess

Absatznr.	Abschnitt	Generalisierung	Kategorien
1	Abstract	Es wird eine kurze Übersicht über die grundlegenden Theorien, die Stichprobe, das Ziel der Forschungsarbeit und die Ergebnisse dieser gegeben. Dabei werden die unabhängigen Variablen (Karriereziele,- Zufriedenheit und -Planung, insgesamt: Karriere-Selbstmanagement-Konstrukte; positive und negative Karriereschocks) benannt und in ihrer Wirkung auf die abhängigen Variablen (Intention ein Zweitstudium zu absolvieren und faktische Bewerbung) beschrieben. Der wissenschaftliche Nutzen für verschiedene Forschungsfelder wird erwähnt.	(a) Karriereziel (p) Stichprobe (i) Forschungsziel (e) Forschungsergebnis (Allgemein) (g) Wissenschaftlicher Nutzen (Prädiktoren (1. Karriere-Selbstmanagement-Konstrukte, 2. Karriereschocks), Literatur (Karriere-Selbstmanagement, Graduiertenausbildung))
2	Einleitung	Das Zweitstudium (in diesem Fall das MBA-Studium) bringt diverse Vorteile ggü. dem Bachelorabschluss und stellt eine wichtige Entscheidungssituation dar. Die da wären: 1) höheres Einkommen, 2) Job- oder Berufungswechsel und dementsprechend eine bessere Passung zwischen Organisation und Individuum, 3) höhere Karrierezufriedenheit und Leistung, 4) höhere Leistung für die Organisation	(r) Nutzen des Zweitstudiums (1. Einkommen, 2. bessere Passung, 3. (c) Karrierezufriedenheit und -Leistung, 4. höhere Leistung für Organisation)
3		Die bisherige Theorie erklärt dieses wichtige Entscheidungsphänomen nicht ausreichend (bisher nur: 1) demographische Daten 2) Arbeits- und Karrierezufriedenheit). Ein umfassenderer Blick (hier aus dem Selbst-Management-Prozess) ist notwendig.	(k) Mangelhafte Literatur
4		Es werden die einzelnen Konstrukte des Karriere-Selbstmanagement-Prozesses und die Adaptation bei Unzufriedenheit beschrieben. Die bisherige Literatur erklärt die Karriereziele nicht ausreichend; diese Arbeit schafft Abhilfe und verbindet die Ziele mit der Karriereentscheidung.	(d) Konstrukt-Integration

5		Es mangelt der Literatur an Anerkennung der nicht-kontrollierten/ ungeplanten Situation im Karrierekontext, obwohl in einigen Publikationen sich die Forscher mit diesen Situationen beschäftigten. Es werden die Erkenntnisse aus dem Unfolding Model genutzt, um eine Integration dieser Situationen in die Karriere-Selbstmanagement-Theorie zu ermöglichen. Die Situationen haben jedoch neben den Konstrukten des Karriere-Selbstmanagements einen separaten Einfluss auf die abhängige Variablen.	(k) Mangelhafte Literatur (a) Karriereziel (Unfolding Model, Karriere-Selbstmanagement) (d) Konstrukt-Integration (Karriereschocks)
6		Ein integratives Modell soll diesen wichtigen Entscheidungsprozess erklären. Die Arbeit wurde dreigeteilt (qualitative Pilotstudie, quantitative Hauptstudie mit zwei Messungen), um die beiden abhängigen Variablen verlässlich zu erklären. Die Literatur (Karriere und Fluktuation) wird durch diese Arbeit erweitert, besonders bezüglich Karriereeinsteigern, weil eine breitere Erklärungsperspektive eingenommen wird.	(d) Konstrukt-Integration (allgemein) (j) Forschungsdesign (qualitativ und quantitativ) (g) Wissenschaftlicher Nutzen (Karriereeinsteiger, Erklärungshilfe)
7	Theoretischer Rahmen und Hypothesen	Es wird eine kurze Einleitung zum hypothetischen Modell gegeben.	(l) Hypothetisches Modell
8	Karriere-Selbstmanagementprozess	Das Konstrukt der Karriereziele wird erklärt und die erweiternde Differenzierung legitimiert.	(a) Karriereziel (Ausdifferenzierung)
9		Die Differenzierung der Karriereziele wird weiter spezifiziert und mit definierenden Beispielen in den Organisationskontext eingearbeitet.	(a) Karriereziel (Ausdifferenzierung)
10		Die Integration der differenzierten Karriereziele wird mittels einer Theorie legitimiert. Es wird erklärt, wie sich die Konstrukte im Verhalten ausdrücken und der Bogen zu der ersten abhängigen Variable geschlagen. Zusätzlich werden spezifische Resultate erwartet.	(d) Konstrukt-Integration ((a) Karriereziel)
11		Theoriegeleitet wird der Zusammenhang zwischen der intrinsischen Ausprägung von Karrierezielen und der ersten abhängigen Variable erklärt und als Hypothese formuliert. Es werden Verhaltensbeispiele gegeben.	(m) Theoriegeleitete Verknüpfung ((a) Karriereziel und Intention)

12		Theoriegeleitet wird der Zusammenhang zwischen der extrinsischen Ausprägung von Karrierezielen in Kombination mit dem Konstrukt der Karrierezufriedenheit und der erste abhängigen Variable erklärt und als Hypothese formuliert. Es werden Verhaltensbeispiele gegeben.	(m) Theoriegeleitete Verknüpfung ((a) Karriereziel + (c) Karrierezufriedenheit und Intention)
13		Theoriegeleitet wird das Konstrukt der Karriereplanung mit der ersten abhängigen Variable in Verbindung gebracht und als Hypothese formuliert. Es werden Verhaltensbeispiele gegeben.	(m) Theoriegeleitete Verknüpfung (Karriereplanung und Intention)
14		Das Konstrukt der Karrierezufriedenheit wird definiert, der Prozess erklärt und zugehörige Verhaltensweisen präsentiert. Theoriegeleitet wird dieses Konstrukt mit der ersten abhängigen Variable in Verbindung gebracht und als Hypothese formuliert.	(c) Karrierezufriedenheit (Neudefinition) (m) Theoriegeleitete Verknüpfung ((c) Karrierezufriedenheit und Intention)
15		Eine allgemeine Grundannahme für den Abschnitt des Karriere-Selbstmanagements wird erklärt.	(a) Karriereziel (Karriere-Selbstmanagement)
16	Karriereschocks	Die hintergründige theoretische Grundlage für die Schock-Konstrukte wird erklärt und der allgemeine Prozess definiert. Um die Relevanz zu verdeutlichen wird ein empirisches Beispiel genannt.	(a) Karriereziel (Unfolding Model für Karriereschocks)
17		Das allgemeine Konstrukt des Schocks wird definiert und mit Verhaltensbeispielen gefüllt. Literaturnah wird die Wirkung der Schocks dargestellt.	(b) Karriereschocks (Definition)
18		Es wird der zu prüfende Zusammenhang zwischen den negativen Schocks und der ersten abhängigen Variable theoriegeleitet dargestellt und als Hypothese formuliert.	(m) Theoriegeleitete Verknüpfung ((b) negativer Karriereschock und Intention)
19		Es werden Situationsbeispiele für die positiven Karriereschocks und der Zusammenhang zwischen diesem Konstrukt und der ersten abhängigen Variable theoriegeleitet dargestellt und als Hypothese formuliert.	(m) Theoriegeleitete Verknüpfung ((b) positiver Karriereschock und Intention)
20	Bewerbung um ein Zweitstudium	Der Zusammenhang zwischen der ersten und der zweiten abhängigen Variable wird theoriegeleitet dargestellt und als Hypothese formuliert.	(m) Theoriegeleitete Verknüpfung (Intention und Bewerbung)

21	Methode	Zunächst wird das Studiendesign kurz aufgegriffen, woraufhin die Stichprobe und die Auswahl der Zeiträume näher betrachtet werden. Die an T1 und an T2 erhobenen Konstrukte und die allmähliche Reduktion der Stichprobe werden dargestellt. Die Stichprobe wurde auf Verzerrungsphänomene geprüft.	(j) Forschungsdesign (p) Stichprobe
22		Es folgt eine deskriptive Beschreibung der finalen Stichprobe.	(p) Stichprobe
23	Messung	Das Messverfahren und die erhobenen Konstrukte werden erwähnt.	(b) Karriereschocks (Definition)
24		Die zweite abhängige Variable wird deskriptiv beschrieben.	(e) Forschungsergebnis (Bewerbung, deskriptiv)
25		Die Messitems stammen von einer früheren Publikation.	(n) Übernommene Items (Intention)
26		Auch diese Messitems stammen von einer früheren Publikation.	(n) Übernommene Items (Karriereziele)
27		Um dieses Konstrukt zu operationalisieren, wurden die neuen Messitems in der Pilotstudie entwickelt. Die Passung innerhalb der Dimensionen ist hoch.	(b) Karriereschocks (Identifikation neuer Items)
28		Es wird auf den Appendix verwiesen, da dieser den genauen Identifikationsprozess der verwendeten Items beinhaltet. Zusätzlich wird dargestellt welche Schocks mit welchen Items in der Hauptstudie verwendet wurden. Es wird das Messverfahren aufgegriffen und die Eliminierung einiger Items erklärt.	(b) Karriereschocks (Identifikation neuer Items)
29		Die Auswahl von Kontrollvariablen wurde kongruent mit den vorangegangenen Untersuchungen getroffen. Einige der Variablen wurden von der Analyse ausgeschlossen. Es wird weiterhin dargestellt, weshalb einige Kontrollvariablen wie erhoben wurden.	(n) Übernommene Items
30	Analyse und Resultate	Zur Prüfung der Skalen wurde eine Faktoranalyse durchgeführt, welche positiv ausfiel.	(o) Skalenprüfung
31		Das theoriegeleitete Verfahren der Hypothesentestung wird dargestellt. Das Modell hat einen guten Fit. Das statistische Modell wurde auf die signifikanten Pfade reduziert.	(p) Model-Fit

32		Es erfolgt die Hypothesentestung: 1) unterstützt, 2) teilweise unterstützt/ verworfen, 3) unterstützt, 4) unterstützt, 5) verworfen, 6) verworfen (inhaltlich umgekehrt)	(e) Forschungsergebnis 1. (a) Intrinsische Karriereziele und Intention 2. (a) Extrinsische Karriereziele + (c) Karrierezufriedenheit und Intention 3. Karriereplanung und Intention 4. (c) Karrierezufriedenheit und Intention 5. (b) Negative Karriereschocks und Intention 6. (b) Positive Karriereschocks und Intention
33		Weitere Hypothesentestung: 7) unterstützt; weitere Signifikanzen neben den Hypothesen werden berichtet: a) extrinsischen Karriereziele, Karriereplanung, positiver Karriereschock, negativer Karriereschock auf die zweite abhängige Variable, b) Mediator: erste abhängige Variable; intrinsischen Karriereziele, Karriereplanung und -Zufriedenheit, Interaktion zwischen extrinsischen Karrierezielen und der Karrierezufriedenheit, und positiven Karriereschocks auf die zweite abhängige Variable	(e) Forschungsergebnis 7. Intention und Bewerbung Weitere Signifikanzen a) (a) extrinsische Karriereziele, Karriereplanung, (b) positive Karriereschocks, (b) negative Karriereschocks und Bewerbung b) Mediatonseffekt (Intention): (a) intrinsische Karriereziele, Karriereplanung, (c) Karrierezufriedenheit, (a) extrinsische Karriereziele + (c) Karrierezufriedenheit, (b) positive Karriereschocks und Bewerbung
34		Das Modell klärt ein Drittel der Intentionsvarianz auf.	(e) Forschungsergebnis (Varianzaufklärung)
35	Diskussion	Das Modell fungiert als Bindeglied zwischen der Literatur des Karriere-Selbstmanagements und der Mitarbeiterfluktuation. Die Hypothesentestung wird kurz zusammengefasst und eine Komplikation hinsichtlich der Karriereschocks dargestellt. Es wird angeführt, welche Theoriefelder von dieser Arbeit erweitert werden.	(e) Forschungsergebnis (Bindeglied zwischen Karriere-Selbstmanagement und Mitarbeiterfluktuation, Komplexität der Karriereschocks) (g) Wissenschaftlicher Nutzen (Theorie: Karriere-Selbstmanagement, Human Capital Investment, Fluktuation)
36		Die größte Errungenschaft ist die Integration der Karriereschocks, aufbauend auf dem Unfolding Model in dem Karriere-Selbstmanagement. Der Prozess eines Schocks wird erneut aufgegriffen und eine neue Forschungsmöglichkeit/ (f) Forschungsempfehlung gegeben.	(a) Karriereziel (Karriere-Selbstmanagement, Unfolding Model) (d) Konstrukt-Integration (Karriereschocks ((b) UM) in KSM) (b) Karriereschocks (Definition) (f) Forschungsempfehlung (Kontext für (c) Karrierezufriedenheit auf (a) Karriereziele)

37		Es wird der zweite große Beitrag (Ausdifferenzierung der Karriereziele) und der Mangel in der Literatur dargestellt. Zusätzlich wird angeführt, dass eine neue theoriekonforme Messung verwendet wurde. Die Ergebnisse hinsichtlich der Karriereziele werden erneut kurz aufgeführt, mit denen die Validität und Relevanz der Differenzierung bestärkt wird.	(k) Mangelhafte Literatur (g) Wissenschaftlicher Nutzen ((a) ausdifferenzierte Karriereziele, neues Messverfahren ((a) Karriereziele))
38		Der dritte Beitrag richtet sich an das Verständnis im Rahmen der Human-Capital-Investments. Erneut wird hier Bezug auf die mangelhafte Literatur und die eigene Erweiterung genommen. Die Relevanz der Karriereschocks und die hohe Varianzerklärung werden erneut angeführt.	(g) Wissenschaftlicher Nutzen (Verständnis um Human Capital Investments) (k) Mangelhafte Literatur (b) Karriereschocks (Relevanz) (e) Forschungsergebnis (hohe Varianzaufklärung)
39		Die Relevanz des Artikels wird hervorgehoben, da ein Anteil der Fluktuation durch das Zweitstudium bedingt war. Neue Prädiktoren für die Mitarbeiterfluktuation konnten empirisch unterstützt und neue Karriereschocks konnten identifiziert werden. Eine neue Ausrichtung auf Motive und Situationen wird empfohlen.	(g) Wissenschaftlicher Nutzen (Fluktuation und Zweitstudium, neue Prädiktoren ((a) Karriereziel, -Planung, und (c) -Zufriedenheit), (b) neue Karriereschocks) (f) Forschungsempfehlung (Motive und Situationen)
40	Implikationen für die Praxis	Die Erkenntnisse können für die Karriereentwicklungsberatung genutzt werden, um die Karriereplanung zu fördern. Auch der neue Fokus wird dargestellt. Weiterhin wird der Transfer hinsichtlich der Arbeitsaufgaben erwähnt.	(h) Praktischer Nutzen (Karriereentwicklungsberatung)
41		Das Ergebnis hinsichtlich der extrinsischen Karriereziele und der hohen Karrierezufriedenheit wird erneut präsentiert und erklärt. Im Rahmen des HRM sollte man dementsprechend ein Bewusstsein für das Zweitstudium schaffen.	(e) Forschungsergebnis ((a) extrinsische Karriereziele + (c) Karrierezufriedenheit und Intention) (h) Praktischer Nutzen (Konsequenz für das Human Resource Management)
42	Stärken, Begrenzungen und methodische	Es war eine gut ausgewählte, nicht-verzerrte Stichprobe, die Skalen könnten jedoch nicht passen.	(p) Stichprobe

43	Die Stichprobe ist wohl nicht repräsentativ für die initiale Stichprobe und auch nicht für die USA, obwohl Verzerrungseffekte nicht identifiziert werden konnten und diese Stichprobe Ähnlichkeit mit anderen ähnlichen Studien hat.	(e) Forschungsergebnis (mangelnde Repräsentativität)
44	Den Konstrukten mangelt es an Reliabilität. In künftigen Arbeiten könnte man mehr, oder auch andere Items verwenden.	(e) Forschungsergebnis (mangelnde Reliabilität)
45	Eventuell sind die Ergebnisse nur das Resultat von der Frequenz der Schocks und nicht deren Einfluss. Andere, längere Studien könnten Anpassungen benötigen, um Frequenz mit zu erheben. Mehr Schocks können theoriegeleitet konstruiert und erhoben werden.	(e) Forschungsergebnis (Schockfrequenz und Schockeinfluss) (f) Forschungsempfehlung (weitere (b) Karriereschocks)
46	Hier wird eine Empfehlung für die kommende Forschung ausgesprochen (insbesondere hinsichtlich der Karriereziele). Außerdem wird die neue Operationalisierung der Karrierezufriedenheit erneut dargestellt.	(f) Forschungsempfehlung ((a) Karriereziel)
47	Eine Differenzierung zwischen Vollzeit und Teilzeit wäre in Zukunft sinnvoll und damit die Betrachtung von Strategien und Erfahrungen für diese Differenzierung. Einige Prädiktoren werden dafür vorgeschlagen.	(f) Forschungsempfehlung (Vollzeit und Teilzeit und Prädiktoren)
48	Diese Arbeit bereichert die Literatur (Karriere, Human-Capital, Managementausbildung). Es handelt sich um eine Neuerung, da man sich dem Karriereverhalten im Prozess angenommen hat. Erneut werden die Prädiktoren für die Intention und die Relevanz des Karriereschocks aufgeführt.	(g) Wissenschaftlicher Nutzen (Literatur: Karriere, Human Capital, Managementausbildung) (e) Forschungsergebnis ((a) intrinsische Karriereziele, Karriereplanung, (a) extrinsische Ziele + (c) Karrierezufriedenheit, (b) Karriereschocks und Intention)

Anhang II: Qualitative Inhaltsanalyse – Kategorieverteilung

Kategorieverteilung

Anmerkung: einmal vorhanden: O // mehrfach vorhanden: X

Abschnitt	Kategorie																	
	a Karriereziel	b Karriere- schock	c Karrierezu- friedenheit	d Konstrukt- Integration	e Forschungs- ergebnis	f Forschungs- empfehlung	g Wissen- schaftlicher Nutzen	h Praktischer Nutzen	i Forschungs- ziel	j Forschungs- design	k Mangel- hafte Literatur	l Hypothetisches Modell	m Theorie- geleitete Verknüpfung	n Übernom- mene Items	o Skalenprä- fung	p Model-Fit	q Studprobe	r Nutzen des Zweitstudiums
Abstract	X				X		X		X								X	
Einleitung	X		X	O			X			X	O							X
Theoretischer Rahmen und Hypothesen									X									
Karriere- Selbstmanagementprozess	O		O	X									O					
Karriereschocks	O	O											O					
Bewerbung um ein Zweitstudium	X												X					
Methode										X							O	
Messung		O			X													
Analyse und Resultate	O	O	O		O									O		X		
Diskussion	O	O	O	X	O	O	O								X			
Implikationen für die Praxis	X		X		X			O										
Stärken, Begrenzungen und zukünftige Untersuchungen	O	O	X		O	O	X										X	

Anhang III: Internetquellen – Screenshots

Fluktuation

1. Begriff: Wechselbewegungen der Arbeitnehmer von einem Arbeitsplatz zu einem anderen und/ oder Eintritte bzw. Austritte in/ aus Arbeitsplätzen. Ob die F. positiv oder negativ für ein Unternehmen ist, hängt von der Art der F. und der Situation, in der die F. eintritt, ab.

2. Arten der F.: Im Unternehmen können drei Arten von F. unterschieden werden: a) Natürliche Fluktuation. Darunter wird (i.e.S.) der altersbedingte Abgang z.B. durch Altersteilzeit, Vorruhestand und Rente, oder zusätzlich (i.w.S.) der Abgang wegen aller vom Arbeitnehmer ausgehenden oder vertraglich bestimmten Gründe (z.B. Auslauf von Zeitverträgen, Tod, Studium, teilweise auch Erziehungsurlaub) verstanden.

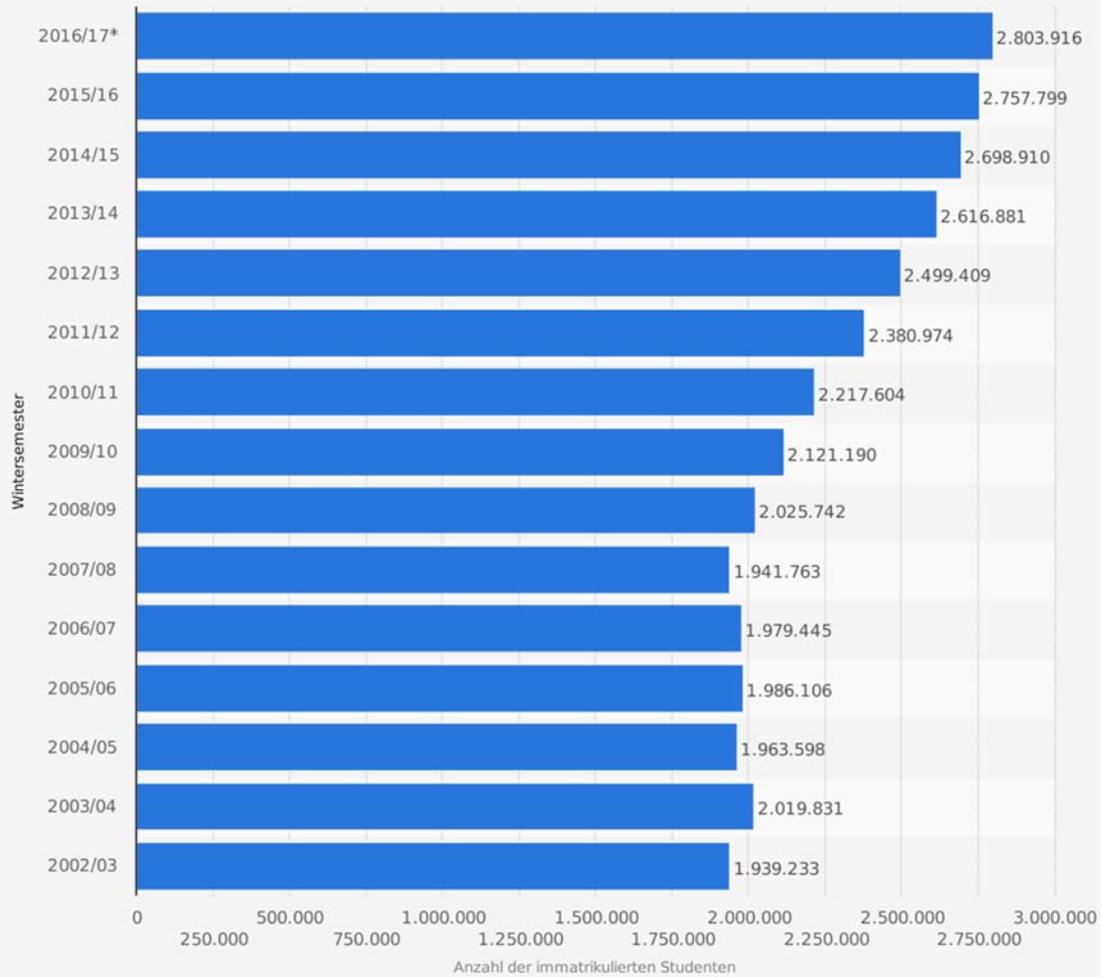
b) Unternehmensinterne Fluktuation. Beinhaltet alle internen Stellenwechsel und wird eher als Ausdruck der innerbetrieblichen Flexibilität und Mobilität und damit als Karriere fördernd betrachtet.

c) Unternehmensfremde Fluktuation. Dabei handelt es sich um eine vom Arbeitnehmer, der das Unternehmen verlässt, initiierte Kündigung oder Aufhebung des Vertrags.

3. Berechnungsmodell: Die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände propagiert die BDA-Formel. Demnach wird die Fluktuationsquote aus den (unternehmensfremden) Abgängen im Verhältnis zum durchschnittlichen Personalbestand (eines Jahres) berechnet und als Prozentzahl ausgedrückt.

4. Folgen: Die Folgen der ungewollten F., v.a. der Erstjahresfluktuation von Mitarbeitern (z.B. von Verkäufern im Außendienst), sind Fluktuationskosten, die durch hohe Einstellungs- und Qualifizierungskosten verursacht werden und denen i.d.R. noch keine entsprechenden Erlöse gegenüberstehen. Hohe Fluktuationsquoten sollten Anlass sein, über das Unternehmens- und Personalimage im Allgemeinen und über das Betriebsklima, das Führungsverhalten, die Angemessenheit der Leistungen sowie die Attraktivität der Arbeitsplätze im Besonderen nachzudenken.

Anzahl der Studierenden an Hochschulen in Deutschland vom Wintersemester 2002/2003 bis 2016/2017*

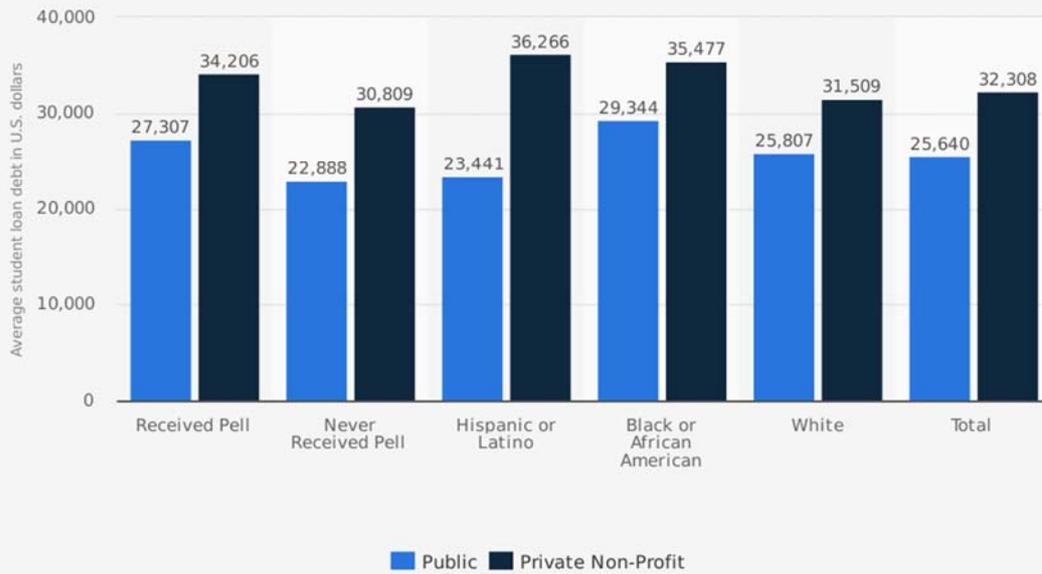


Quelle:
Statistisches Bundesamt
© Statista 2017

Weitere Informationen:
Deutschland



Average U.S. students' undergraduate student loan debt of 2012 graduates, by race/ethnicity (in U.S. dollars)



Source
Demos
© Statista 2017

Additional Information:
United States

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren

