

Masterarbeit im Rahmen des Masters of Advanced Studies
ZFH in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

Die Generation X und ihre Suche nach dem beruflichen Glück

Die zentralen Einflussfaktoren auf die berufliche
Laufbahnzufriedenheit der Generation X

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von

Livia Nanzer

am

26.05.2016

Referentin: Michèle Dubois, Beraterin & Dozentin, ZHAW Departement Angewandte Psychologie, Zürich

„Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung an der ZHAW, **IAP Institut für Angewandte Psychologie**, Zürich verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP.“

Der besseren Lesbarkeit halber wird in der vorliegenden Arbeit abwechslungsweise die weibliche und die männliche Schreibweise verwendet. Mit den jeweiligen Formulierungen sind selbstverständlich jeweils beide Geschlechter angesprochen.

Dank

Mein besonderer Dank geht an die „Xer“, die den Interviews zugestimmt und offen ihre Meinung geäußert haben. Danke, dass Ihr Euch die Zeit genommen habt.

Herzlichen Dank auch an Frau Dubois, die diese Arbeit mit ihren fachkompetenten Augen begleitet hat.

Abstract

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Generation X (geboren zwischen 1965 und 1979) und ihrer Laufbahnzufriedenheit. Im Wesentlichen verfolgt sie das Ziel, die Einflussfaktoren der beruflichen Laufbahnzufriedenheit dieser Generation zu eruieren. Weiter wurde untersucht, inwiefern sich diese Faktoren über die berufliche Laufbahn hinweg ändern, welche Rolle die Selbstverwirklichung dabei spielt und ob der subjektive Erfolg für diese Generation wichtiger ist als der vertikale Aufstieg. Abschliessend wurden die Implikationen auf die Beratung analysiert.

Als Untersuchungsmethode kam die qualitative Methode zum Einsatz. Die sechs Interviews mit Frauen und Männern aus den unterschiedlichsten Berufsfeldern wurden mittels Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Dabei ergaben sich folgende wesentliche Erkenntnisse:

Die zentralen Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit sind die Abwechslung, Herausforderung, Wertschätzung und das Team. Diese bleiben mit dem Fortschreiten der Laufbahn gleich, erfahren jedoch bei Gründung einer Familie und mit zunehmender Erfahrung u.U. Änderungen in der Reihenfolge. Ausserdem werden sie um den Faktor Bezahlung ergänzt. Neben diesen Elementen ist die Selbstverwirklichung, also das Ausleben der individuellen Werte im Beruf, von zentraler Bedeutung für die Laufbahnzufriedenheit. Ebenso der subjektive Erfolg. Dieser hat eine weitaus grössere Relevanz für die Zufriedenheit als der vertikale Aufstieg. Letzterer wird als wenig wichtig und darum nicht erstrebenswert angesehen. Die Laufbahnberatung betreffend benötigt die Generation X keine für sie spezifischen Instrumente. Vielmehr geht es darum, die bereits vorhandenen Methoden der Laufbahnberatung und des -coachings zielgerichtet einzusetzen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	I
1. Einleitung.....	1
1.1 Einleitung und Fragestellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	1
2. Theoretischer Hintergrund	4
2.1 Generationenbegriff.....	4
2.2 Generation X.....	5
2.2.1 Demografische Einordnung.....	5
2.2.2 Gesellschaftlicher Generationenbegriff	6
2.2.3 Allgemeine Charakterisierung der Generation X.....	7
2.2.4 Die Generation X in der Arbeitswelt	8
2.3 Proteische Laufbahntheorie.....	10
2.3.1 Von den traditionellen zu den modernen Laufbahntheorien.....	11
2.3.2 Die proteische Laufbahntheorie	13
2.3.3 Begründung der Wahl	19
2.4 Weitere Grundbegriffe	21
3. Methode	23
3.1 Qualitative Untersuchung	23
3.2 Stichprobe.....	23
3.3 Ablauf des Interviews	24
3.4 Auswertung der Interviews	25
4. Ergebnisse.....	27
4.1 Berufliche Laufbahnzufriedenheit generell	27
4.2 Zentrale Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit	31
4.3 Stellenwert der Selbstverwirklichung	36
4.4 Subjektiver Karriereerfolg oder vertikaler Aufstieg – was ist wichtiger?	37
4.5 Implikationen für die Laufbahnberatung	38
5. Diskussion	40
5.1 Berufliche Laufbahnzufriedenheit generell	41
5.2 Zentrale Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit	45
5.3 Stellenwert der Selbstverwirklichung	46
5.4 Subjektiver Karriereerfolg oder vertikaler Aufstieg – was ist wichtiger?	47
5.5 Implikationen für die Laufbahnberatung	48
5.6 Zusammenfassung der Erkenntnisse	49
6. Abschliessende Betrachtungen	52
6.1 Ausblick	52
6.2 Kritische Reflexion der Methode	53
6.3 Kritische Reflexion der Arbeit & Fazit.....	54
7. Literaturverzeichnis	56
8. Anhang.....	62
Anhang I.....	62
Anhang II.....	64
Anhang III.....	65
Anhang IV.....	84
Anhang V.....	97
Anhang VI.....	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Traditionelle Laufbahnen und Entwicklungstendenzen.....	12
Abbildung 2: Typen der proteischen Laufbahnorientierung	15
Abbildung 3: Der Career Learning Cycle	16
Abbildung 4: Persönliches Karriereziel von Führungskräften	21
Abbildung 5: Berufliche Linie eines Interviewpartners	28

1. Einleitung

1.1 Einleitung und Fragestellung

„Younger workers are more interested in self-fulfilment and work-life balance. This generation has access to online communities and search options to create their own career plans.“ (Sweeney, 2008, S. 16)

Die Anforderungen der Generationen an die Arbeitswelt sind unterschiedlich und werden einerseits geprägt von den Erfahrungen, die sie bisher in ihrem Leben gemacht haben und andererseits von der Welt, in der sie aufgewachsen sind. Jede Generation weist demnach ihre Eigenheiten auf und verfügt über ihr eigene Anforderungen an die Arbeitswelt. Aber auch die Arbeitswelt selber präsentiert sich jeder Generation unterschiedlich. Dieses Wechselspiel führt zu Spannungen, neuen Bedürfnissen und Erwartungen. Es entsteht eine der Generation eigene Dynamik.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Generation X, der die Autorin angehört. Konkret stehen folgende Fragen im Zentrum:

- Welches sind die zentralen Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit für diese Generation?
- Verändern sich diese Einflussfaktoren mit fortschreitender beruflicher Laufbahn?
- Spielt die Selbstverwirklichung eine zentrale Rolle für die berufliche Laufbahnzufriedenheit?
- Führt, wie in der proteischen Laufbahnthorie behauptet, der subjektive Karriereerfolg und nicht der vertikale Aufstieg zur Zufriedenheit?
- Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Laufbahnberatung?

In der vorliegenden Arbeit sollen Antworten auf diese Fragestellungen gefunden werden.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im zweiten Kapitel wird es darum gehen, das theoretische Fundament der Arbeit vorzustellen und die wichtigsten Begriffe zu definieren. Dabei erfolgt in einem ersten Abschnitt die Definition des Generationenbegriffs aus einer soziologischen Betrachtung heraus. Die Soziologie hat sich diesem wissenschaftlich gewidmet und bietet mit ihren Erkenntnissen eine wesentliche Stütze für den in dieser Arbeit

verwendeten Begriff der Generation. Nach der Definition folgt die demografische Eingrenzung der Generation X. Wie sich zeigen wird, existiert für deren Ende keine strikte Zuordnung der Geburtsjahrgänge. Diesbezüglich wird es dem jeweiligen Autor überlassen, eine Eingrenzung vorzunehmen. Der gesellschaftliche Generationenbegriff folgt schliesslich ebenfalls einer soziologischen Betrachtungsweise, indem die Gegebenheiten der damaligen Zeit näher untersucht und in Zusammenhang gesetzt werden. Diese Herleitung macht es möglich, eine verallgemeinernde Charakterisierung der Generation X vorzunehmen und ihre Prioritäten bezogen auf die Arbeitswelt herauszuarbeiten.

Im zweiten Teil des theoretischen Abschnitts geht es darum, den Kern der proteischen Laufbahntheorie zu ermitteln. Während der Herleitung von den traditionellen zu den modernen Laufbahnmodellen wird klar, dass die Theorien von einst nur in bedingtem Masse auf die heutige Welt und die Anforderungen, die sie an Mitarbeitende stellt, anwendbar sind. Es ist unabdingbar, die wirtschaftlichen Entwicklungen zu berücksichtigen, wenn es darum geht, eine Laufbahntheorie zu entwickeln. Für die Erstellung des proteischen Laufbahnmodells haben die sozioökonomischen Entwicklungen eine grosse Rolle gespielt. Nach der Herleitung werden die wesentlichen Inhalte dieser Theorie aufgeführt. Es sollen aber nicht nur die positiven Seiten hervorgehoben, sondern auch die kritischen Punkte beleuchtet werden. Ein für die vorliegende Arbeit wesentlicher Aspekt ist die Definition der in der proteischen Theorie thematisierten Werte. Hier wird die Autorin von der Definition ausgehen, die Briscoe und Hall 2006 entwickelt haben. Dabei erklären sie, dass es im Wesentlichen um die Selbstverwirklichung geht. Um das Kapitel abzuschliessen, wird im letzten Teil in einer persönlichen Betrachtung der Autorin eine Begründung für die Wahl des proteischen Modells vorgenommen.

Weg von der Theorie hin zur Methodik der Untersuchung geht es im dritten Teil. Hier geht es darum, aufzuzeigen, mit welcher Forschungsmethode gearbeitet und wie die Untersuchung durchgeführt wurde. Das vorrangige Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, detailliert an das Thema der beruflichen Laufbahnzufriedenheit heranzugehen. Deshalb wurde mit der qualitativen Methode gearbeitet. Sechs Vertreter der Generation X aus unterschiedlichen Berufsfeldern legten in den Interviews ihre Sicht der Dinge dar. Diese Gespräche wurden danach von der Autorin transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet.

Im vierten Teil folgen die wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchungen. Die Generation X hat eine Arbeitswelt kennengelernt, in der Laufbahnen nicht mehr von Unternehmen vorgegeben werden und es keine Stelle auf Lebenszeit gibt. Dementsprechend waren und sind sie und die ihnen nachfolgenden Generationen gefordert, sich ihren eigenen Weg zu suchen. Sie müssen ihre Attraktivität für den Arbeitsmarkt aufrecht halten und pflegen. Inwiefern sie dies in ihrem beruflichen Denken und Handeln beeinflusst hat, soll dieser Abschnitt zeigen.

Der fünfte Teil beinhaltet den zentralen Bestandteil der Arbeit, die Diskussion. Hier werden die Ergebnisse interpretiert und mit den Erkenntnissen des Theorieteils verknüpft. Dabei stehen die Fragen im Mittelpunkt, ob die die Laufbahnzufriedenheit beeinflussenden Faktoren spezifisch sind für die Generation X und ob es sich bei den befragten Vertretern um proteische Personen handelt,.

Der sechste und letzte Teil widmet sich einer abschliessenden Betrachtung, im Rahmen derer zuerst ein Ausblick erfolgt. Darin soll aufgezeigt werden, welche Inhalte Gegenstand weiterführender Forschungen sein könnten. Unter anderem wird auch dargestellt, welche Aspekte für die Personalabteilungen von Unternehmen interessant sein könnten. Danach wird die angewandte Untersuchungsmethode kritisch reflektiert. Es interessiert, ob die im dritten Teil vorgestellte Methode wie beschrieben eingesetzt werden konnte, ob sie zielführend war und welche Schwierigkeiten es zu bewältigen galt. Der letzte Teil reflektiert die Arbeit kritisch und zieht ein Fazit. Es wird darin das eigene Erleben des Prozesses mit seinen Herausforderungen und Überraschungen erörtert.

2. Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel sollen die für die vorliegende Arbeit wichtigsten Begriffe definiert und näher umschrieben werden. Dabei wird zuerst die allgemeine Bezeichnung der Generation vorgestellt und eingegrenzt, bevor die Generation X im Spezifischen demografisch eingeordnet und charakterisiert wird. Auch ihre Position in der Arbeitswelt wird dargestellt. In einem weiteren Abschnitt widmet sich die Autorin der proteischen Laufbahntheorie. Bevor sie diese detailliert vorstellt, nimmt sie eine Unterscheidung zwischen traditionellen und modernen Laufbahnmodellen vor. Danach begründet sie ihre Wahl. Abschliessend folgen die Definitionen von weiteren für die Arbeit wichtigen Begriffen.

2.1 Generationenbegriff

Die Soziologie unterscheidet zwischen dem familialen Generationenbegriff einerseits und dem gesellschaftlichen Generationenbegriff andererseits. Ersterer bezieht sich auf die Familie und bezeichnet die Mitglieder der Abstammungslinie, z.B. Kinder und Eltern. In der vorliegenden Arbeit wird von Letzterem, dem gesellschaftlichen Generationenbegriff, ausgegangen. Dieser zielt nicht auf Altersgruppen, sondern auf gleiche oder benachbarte Geburtsjahrgänge mit gemeinsamen Werten und Erfahrungen ab. Häufig wird der Begriff der Geburtsjahrgangskohorte synonym verwendet (Szydlik & Künemund, 2009). Mannheim bemerkte hierzu jedoch bereits 1928 kritisch, dass der gleiche Jahrgang für Analysen nicht hinreichend sei. Als Beispiel führte er an, dass die deutsche und chinesische Jugend um 1800 wohl nicht ein und derselben Generation angehöre. Zusätzlich zu der Gemeinsamkeit des Geburtsjahrgangs nennt er deshalb die Teilnahme an gleichen Ereignissen und Entwicklungen. Der gesellschaftliche Generationenbegriff kann demnach zusätzlich unterteilt werden in politische, kulturelle oder ökonomische Generationen. Gemäss Szydlik & Künemund (2009) fassen politische Generationen

Individuen begrifflich zu Einheiten zusammen, die nicht nur zur selben Zeit in derselben historisch-sozialen Zeit geboren, sondern die durch diese Gemeinsamkeiten hinsichtlich ihrer politischen Orientierungen in spezifischer Weise geprägt wurden. Als *kulturelle Generationen* können Geburtskohorten gefasst werden, die sich durch besondere (Lebens-)Erfahrungen,

Einstellungen und Stile hinsichtlich des Umgangs mit Kulturgütern und technischen Errungenschaften ergeben. Anhand der Bezeichnung ökonomischer Generationen können Kohorten mit spezifischen ökonomischen Chancen und Risiken differenziert werden, z.B. aufgrund der Kohortengrösse oder der konjunkturellen Lage beim Berufseintritt. (S. 10-11)

Bei der Generation X kann, bezogen auf die Industrieländer, demnach in erster Linie von einer kulturellen Generation ausgegangen werden. Dies vor allem deshalb, weil diese Generation die Einführung der technischen Errungenschaften wie z.B. des Internets gleichermassen erlebt hat. Aber auch politische Komponenten wie das Fehlen eines grossen Krieges und ökonomische Gegebenheiten wie die Globalisierung dienen als verbindende Elemente. Dieses Thema wird unter Abschnitt 2.2.2 detaillierter behandelt.

2.2 Generation X

Ihre Bezeichnung hat die Generation X aus dem Bestseller von Douglas Coupland (1991), der damit eine Gruppe ohne Identität bezeichnet.

In den folgenden Ausführungen bezieht sich der Begriff der Generation X ausschliesslich auf die westlichen Industrienationen. Diese Eingrenzung erfolgt aufgrund der Tatsache, dass die verbindenden Elemente des gesellschaftlichen Generationenbegriffs nicht weltweit dieselben sind (z.B. Digitalisierung).

Auch innerhalb der westlichen Industrieländer treten diese Faktoren nicht immer überall und in demselben Ausmass auf (z.B. Rezession). Es existieren jedoch genügend verbindende Merkmale, die eine Vereinheitlichung im Rahmen dieser Arbeit erlauben.

2.2.1 Demografische Einordnung

Demografisch gesehen, ordnet sich die Generation X zwischen der Generation der Baby Boomer und der ihr nachfolgenden Generation Y ein. Auf eine Beschreibung dieser beiden Generationen wird in der vorliegenden Arbeit aufgrund des begrenzten Umfangs verzichtet. Im Mittelpunkt steht die Generation X, deren Definition und Charakterisierung.

Die Angehörigen der Generation X wurden zwischen der Industrialisierung und dem Informationszeitalter geboren (Valenti, 2001). Eine exakte Abgrenzung in Geburtenjahrgänge gestaltet sich schwierig. Valenti (2001) hat im Rahmen seiner Dissertation zahlreiche Arbeiten und Publikationen konsultiert und ist zum Ergebnis gelangt, den Beginn der Generation X auf das Jahr 1965 festzulegen. Bezüglich des letzten dazugehörigen Jahrgangs sind die Ergebnisse weniger einheitlich. Viele Autoren haben die demografische Definition vorgenommen, bevor die nachfolgende Generation Y geboren und damit deren zeitliche Einordnung definiert war. Im Wissen darum und ausgehend von dem folgenden Zitat Valenti's wird das Ende der Generation X in dieser Arbeit auf 1979 festgelegt: „Generally there is agreement that Generation Y begins at the end of the 1970's and that the 1980's, as birth years, are completely a part of Generation Y.“ (Valenti, 2001, S. 3)

2.2.2 Gesellschaftlicher Generationenbegriff

Wie bereits im vorausgegangenen Kapitel thematisiert, kann die Generation X unter anderem als kulturelle Generation beschrieben werden. Dies in erster Linie aufgrund des technischen Fortschritts, der ihr Leben von Grund auf veränderte. Geboren in eine Zeit, in der das TV-Gerät drei Fernsehkanäle ausstrahlte, folgten einige Jahre später Videogerät und Privatfernsehen. Das Telefon mit Wählscheibe wurde vom Mobiltelefon abgelöst. Der wohl grösste technische Fortschritt, der in diese Zeit fällt, war das Internet, das zeitliche und räumliche Distanzen überwindet und somit die Welt näher zusammenrücken liess. Rosen (2001) beschreibt diese Ära folgendermassen: „For good or ill, Xers live in interesting times. Change is everywhere, unpredictable and seemingly chaotic.....something new has happened. Not only has the pace of change accelerated but a new social entity has emerged out of the chaos of change - the information revolution.“ (S. 30-31)

Ein neues digitales Zeitalter bricht an, in welchem die Nutzung, Speicherung und Verarbeitung von Wissen eine tragende Rolle spielt. Es geht nicht mehr um körperliche Arbeit, sondern darum, seine Fähigkeiten richtig einsetzen und anwenden zu können. Die Arbeitswelt wird immer komplexer und schneller, man arbeitet in Netzwerken statt in Hierarchien. Dies erfordert von den Arbeitnehmerinnen eine grosse Flexibilität (Barnard, Kerber & Kulas, 2013).

Als Folge der Digitalisierung, aufgrund derer die Generation X zu einer kulturellen Generation wird, trifft die Globalisierung als weitreichendster ökonomischer

Einflussfaktor diese Generation wie keine je zuvor. Sie lässt sie damit auch zu einer ökonomischen Generation werden (Rosen, 2001). Es kommt zu transnationalen Kapitalbewegungen. Unternehmen verlagern ihre Unternehmenszweige in günstigere Länder (Beck, 1999). Die Welt rückt näher, Güter und Informationen sind global so schnell verfügbar wie nie zuvor. Eine Differenzierung von Produkten wird immer schwieriger. Die Arbeitnehmer ihrerseits müssen sich aufgrund der Migrationsströme mit ausländischen Arbeitskräften messen (Rosen, 2001). Beck (1999) spricht in diesem Zusammenhang von „Arbeitsnomadentum“. Die Anforderungen an die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen wachsen: man muss fähig und bereit sein, sich anzupassen. Nicht nur die räumliche Mobilität ist gefragt, ebenso die berufliche. Für die Arbeitnehmerin bedeutet dies zudem, sich von der Vorstellung eines stabilen Arbeitsumfeldes lösen zu müssen (Eichhorst, 2011).

Geografisch nicht gleich weitreichend wie die Globalisierung, aber ebenso einschneidend waren die Rezessionen zu Beginn der Achtziger und Neunziger Jahre. Sie führten zu einer erhöhten Arbeitslosenquote und zu Restrukturierungen bei Unternehmen. Dies hatte zur Folge, dass der Übergang von der Schule zur Arbeit für die Angehörigen der Generation X schwieriger wurde als für Vorgängergenerationen. Aus diesem Grund wurden sie von gewissen Medien auch „die verlorene Generation“ genannt (Krahn & Galambos, 2013).

Neben all den technischen Errungenschaften und ökonomischen Gegebenheiten gab es eine Reihe weiterer Ereignisse politischer und sozialer Natur, die die Generation X wesentlich beeinflusste (Valenti, 2001):

- Rekonstruktion von Familien durch Scheidung (Scheidungsrate steigt auf bis zu 50%)
- Berufstätigkeit beider Eltern
- Verbreitung von AIDS
- Thematisierung von Umweltthemen
- Fehlen eines grossen Krieges

All diese Vorgänge stellten die Generation X vor bisher nicht dagewesene Herausforderungen und machten sie zu dem, was sie bis heute ist: einmalig.

2.2.3 Allgemeine Charakterisierung der Generation X

Die unter Abschnitt 2.2.2 aufgeführten Entwicklungen und Ereignisse haben die Generation X in ihrem Denken und Handeln nachhaltig beeinflusst und ermöglichen

es nun, den Versuch einer verallgemeinernden Charakterisierung der Angehörigen dieser Generation vorzunehmen. Es soll hierbei jedoch nicht um ein Pauschalurteil über Millionen von Menschen gehen, sondern sich vielmehr um die Beschreibung eines Zeitgeistes handeln.

Die Rekonstruktion der Familie durch Scheidung, alleinerziehende Elternteile und arbeitende Mütter und Väter führten dazu, dass die Angehörigen der Generation X mehr Zeit alleine verbrachten als je eine Generation vor ihnen. Sie wurden früh selbständig. Daraus lassen sich ihre heutige Freiheitsliebe und ihr Hang zum Individualismus ableiten. Sie hinterfragen viel und lassen sich gerne alle Optionen offen. Folgende Aussage beschreibt sehr treffend wie es dazu kam (Rapp, 1999): „Their independent natures reflect their upbringing – being on their own much of the time, returning from school to empty houses (both parents working), living with a single parent (half are the products of divorce), spending untold hours watching TV, playing electronic games and, more recently, surfing the Internet.“ (S. 14) Sie wollen denn auch alles anders machen als ihre Eltern zuvor. Ihnen ist Familie wichtig. Sie wollen sich Zeit nehmen für sie. Sie sind ausserdem konservativer und sparsamer als ihre Eltern (Hachtmann, 2008). Ihr Denken ist geprägt von der Haltung, dass die Generation ihrer Eltern ihre Zeit zu oft an Parties verbracht und die Welt sozusagen in Schutt und Asche gelegt hat. Sie fühlen sich nun dafür verantwortlich, aufzuräumen (Losyk, 1997).

Illies (2000) führt ausserdem den Egoismus als Teil der DNA der Generation X auf: „Der selbstbewusste Egoismus als Gemeinschaftserlebnis. Die zentrale Frage, die jeder Angehörige der Generation Golf sich ständig stellt, ist: ‚Was bringt mir das?‘, so der Trendforscher Matthias Horx. Der ultimative Bestseller unserer Generation ist deshalb auch Bodo Schäfers Kompendium *Der Weg zur finanziellen Freiheit. Die erste Million in sieben Jahren.*“ (S. 196)

2.2.4 Die Generation X in der Arbeitswelt

Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse, die über die Generation X vorliegen, soll nun ihre Sicht auf die Arbeitswelt erörtert werden. Zudem soll aufgezeigt werden, wie die Arbeitswelt sich verändert hat und ihrerseits neue Ansprüche an die Generation X stellt.

Aufgrund der Tatsache, dass ihre Eltern oftmals trotz ihrer Loyalität zum Arbeitgeber von diesem entlassen wurden, ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes für die Generation X inexistent. Stattdessen gewinnen sie die Sicherheit aus sich selbst (Minerd, 1999). Rapp (1999) nennt drei zentrale Eigenschaften, die die Generation X in der Arbeitswelt charakterisieren: Skepsis, Unternehmertum und Unabhängigkeit. Es motiviert sie, frei und unabhängig zu sein. Healey (1998) führt in einem Artikel zum Thema „Figuring Out Generation X“ zusätzlich folgende Faktoren auf, die die Motivation der Generation X steigern:

- Anstellung, die fordert
- Möglichkeit, zu lernen
- klar definierte Probleme und Lösungen

Die Weiterbildungsmöglichkeiten, beziehungsweise die Möglichkeit zu lernen und das Bedürfnis gefordert zu werden, werden auch bei Valenti (2001) genannt. Die Generation X will wissen, warum sie etwas tut (Mitchell & Orwig, 1998). Sie will etwas bewirken und dafür Anerkennung erhalten (Tulgan & Maravic, 1997). All den genannten Motivationsfaktoren gemeinsam ist ihr intrinsischer¹ Charakter (Krahn & Galambos, 2013). Es geht vielmehr darum, auf ein Ziel hinzuarbeiten oder eine Aufgabe mit Freude zu verrichten als darum, eine bestimmte Hierarchiestufe zu erlangen. So sind denn auch Titel und Lohn weniger wichtig als Selbstverwirklichung und Work Life Balance (Sweeney, 2008). Dies soll in der vorliegenden Arbeit zu einem späteren Zeitpunkt untersucht werden.

Wenn es um die Führung von Angehörigen der Generation X geht, ist die Mentoringbeziehung zum Vorgesetzten zentral (Mitchell & Orwig, 1998). Minerd (1999) sieht das folgendermassen: „Most X’ers welcome the chance to create long-term bonds of loyalty with teaching managers and mentors, especially in a world where they cannot believe in long-term bonds of loyalty with established organizations.“ (S. 6) Um auf die Stufe eines Mentors zu gelangen, müssen die Vorgesetzten, die Angehörige der Generation X führen, fair sein und klare Ziele aufzeigen können (Mitchell & Orwig, 1998). Daniels (2000) nennt die Generation X die Nintendo Generation, die mittels Videospiele ausserdem gelernt hat, konstantes

¹ Bei der intrinsischen Motivation wird die Bedürfnisbefriedigung durch die Aktivität selber oder deren Ziel erreicht. Folglich wird man durch die Ausübung einer Aufgabe oder das Hinarbeiten auf ein Ziel motiviert (Frey & Osterloh, 2002).

Feedback zu erhalten. In diesen Games wird dem Spielenden stets angezeigt, ob er Punkte erreicht hat oder nicht und wenn ja, wie viele. Das erwartet die Generation X auch von der Arbeitswelt. Daniels (2000) empfiehlt Vorgesetzten deshalb folgendes Vorgehen: die Aufgaben, die zu erledigen sind, müssen klar definiert sein. Anschliessend muss man festlegen, wie die Zielerreichung gemessen wird. Mittels konstantem Feedback sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeitenden kommunizieren, wo er auf seinem Weg zum Ziel aktuell steht. Um die Motivation aufrecht zu halten, ist zudem eine Einteilung des Ziels in Zwischenstufen notwendig. Dies führt dazu, dass die Erreichbarkeit des Ziels realistisch wird.

Aber nicht nur die Generation X hat ihre eigenen Bedürfnisse und Vorstellungen die Arbeitswelt betreffend. Auch die Arbeitswelt hat sich, wie weiter oben beschrieben, aufgrund der kulturellen, ökonomischen, politischen und sozialen Umstände stark verändert und stellt die Generation X vor neue Herausforderungen. Rosen (2001), der dieser Ära den Namen „Ritalin Age“ gibt, beschreibt treffend:

....the information revolution could do with far more analysis than it has so far received....these devices never stand still, changing almost from day to day, continually providing new ways to collect, analyze, and disseminate information.....there are simply too many things to do, too many decisions to make, too many skills to acquire....Time is a problem. There is never enough of it; too much is expected too quickly....Nothing seems to stand still; speed has become the measure of things. The result is widespread Ritalin-like hyperactivity.... (S. 31)

Der technische Fortschritt verlangt von den Vertretern der Generation X zudem, dass sie ihre Kompetenzen und ihr Können richtig einzusetzen wissen. Sie müssen anpassungsfähig und flexibel sein um sich auf die sich immer rascher ändernden Bedingungen einstellen zu können. Rosen (2001) verwendet für diese Fähigkeit den Begriff „Chamäleon Persönlichkeit“.

2.3 Proteische Laufbahntheorie

Im folgenden Abschnitt folgt die Darstellung der Entwicklung von den traditionellen zu den modernen Laufbahntheorien. Danach folgt eine detaillierte Darstellung der

proteischen Theorie. Abschliessend soll begründet werden, warum für die vorliegende Arbeit die proteische Laufbahntheorie gewählt wurde.

2.3.1 Von den traditionellen zu den modernen Laufbahntheorien

In den traditionellen Theorien ging man davon aus, dass die Berufswahl einmal im Leben erfolgt, der gewählte Beruf ausgeübt wird und man bei Erfolg vertikal in der Organisation aufsteigt. Wie erfolgreich jemand ist, konnte daran gesehen werden, wie schnell und wie hoch er die Karriereleiter empor stieg (Baruch, 2004). Zum Zeitpunkt der Entstehung dieser Theorien bestand ein unausgesprochener Vertrag zwischen der Organisation und dem Arbeitnehmenden: Das Unternehmen stellt der Mitarbeiterin einen sicheren Arbeitsplatz zur Verfügung und bietet zudem die Möglichkeit des hierarchischen Aufstiegs, während diese im Gegenzug loyal ist gegenüber der Organisation. Als Folge von Restrukturierungsmassnahmen in den Neunziger Jahren wurden Hierarchien flacher und damit die Aufstiegsmöglichkeiten geringer. Organisationen veränderten sich. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, bewegten sie sich mit den wirtschaftlichen Veränderungen mit. Manager wurden nach ihrem Neuigkeitswert und nicht mehr nach ihrem Gebrauchswert eingeschätzt (Gross, 1993). Neben den Restrukturierungen hatte auch die Globalisierung ihren Einfluss auf Arbeitnehmerinnen und ihre Laufbahnen. Die bis anhin stabilen, standardisierten Arbeitsverhältnisse erhielten einen informellen, temporären und oft prekären Charakter und der bis dahin stabile Vertrag zwischen Organisationen und Arbeitnehmern wurde aufgelöst (Beck, 1999). Die von den Unternehmen gebotene Arbeitsplatzsicherheit und die Möglichkeit des hierarchischen Aufstiegs waren nicht mehr gegeben. Die Organisationen konnten dementsprechend ihren Teil des Vertrags nicht mehr einhalten und die Mitarbeiter mussten sich selber um ihre berufliche Laufbahn kümmern. Es entstand ein neuer Vertrag: die Organisation bietet eine leistungsabhängige Bezahlung, während der Mitarbeitende sich eigenständig weiterentwickelt und für seine Beschäftigungsfähigkeit sorgt (Gasteiger, 2007). Unter diesem Begriff versteht man gemäss Gasteiger (2007): „...die Forderung an erwerbsfähige Personen, sich kontinuierlich eigenständig weiterzuentwickeln und so sicher zu stellen, stets über die auf dem Arbeitsmarkt aktuell gefragten Kompetenzen zu verfügen, um für potenzielle Arbeitgeber attraktiv zu sein.“ (S. 39)

Diese zunehmende Unsicherheit birgt aber nicht nur Gefahren, sondern bringt auch Chancen mit sich. Weil man sich nicht mehr auf die Lebensstelle verlassen kann,

wird man mutiger in der Ausgestaltung seiner Laufbahn. Hat man einmal einen Weg beschritten, muss dieser nicht bis zur Pensionierung verfolgt werden, sondern kann auch wieder verlassen und durch neue Wege ersetzt werden (Schreiber & Rietiker, 2010). Arthur & Rousseau (1996) geben Arbeitnehmern des 21. Jahrhunderts folgenden Rat: „Careers in today's world are what you make them....Don't wait for formal training....Transition to new ways is constant. Look after yourself....Be civil, and build reputation, in giving and taking help as change unfolds.“ (S. 38)

In der neuen Arbeitswelt stehen damit die beiden Metakompetenzen Anpassungsfähigkeit und Identitätswachstum im Vordergrund. Man muss flexibel bleiben, sich kennen und fähig sein zur Weiterentwicklung. Ausserdem muss die Bereitschaft zur absoluten Mobilität gegeben sein (Jones & DeFillippi, 1996). Dies hat Auswirkungen auf die beruflichen Laufbahnen und die Art wie diese gelebt werden. Die folgende Tabelle verdeutlicht diese Entwicklungstendenzen:

Aspekt	Traditionelle Annahmen	Entwicklungstendenzen
Berufswahl	Einmal, im jungen Alter zu Beginn der Berufslaufbahn	Mehrmals im beruflichen Verlauf
Arbeitsbeziehung	Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität	„Employability“, Leistung und Flexibilität
Grundeinstellung	Organisationale Verbundenheit	Berufliche Zufriedenheit, „Professionelles Commitment“
Hauptverantwortung für die berufliche Laufbahn liegt bei	Organisation	Person
Laufbahnhorizont (Arbeitsplatz)	Eine Organisation	Mehrere Organisationen
Laufbahnhorizont (Zeit)	Langfristig	Kurzfristig
Ausrichtung der Laufbahn	Vertikal	Multidirektional
Kriterien für beruflichen Aufstieg	Beschäftigungsdauer	Leistung, Qualifikationen bzw. Kompetenzen
Erfolgskriterium	Position, Gehalt	Psychologischer Erfolg
Kernwerte	Beruflicher Aufstieg	Selbstverwirklichung, Freiheit und persönliches Wachstum

Abbildung 1: Traditionelle Laufbahnen und Entwicklungstendenzen

Quelle: Gasteiger, 2007, S. 40

2.3.2 Die proteische Laufbahntheorie

Bezugnehmend auf die angesprochenen veränderten Anforderungen der Arbeitswelt und die Entwicklungstendenzen von Laufbahnen entstand nun die proteische Laufbahntheorie. Sie wurde 1976 von Douglas T. Hall entwickelt und zählt zu den modernen Theorien, welche sich klar von den traditionellen abgrenzen und erst im Laufe der letzten Jahre näher erforscht wurden.

Das proteische Laufbahnmodell hebt sich von den übrigen modernen Theorien im Wesentlichen dadurch ab, dass es die oben aufgeführten ökonomischen Entwicklungen nicht ausser Acht lässt, sondern sie vielmehr als Ausgangspunkt für seine eigene Entstehung verwendet. Diese Nähe zur Realität des wirtschaftlichen Umfelds liegt in erster Linie daran, dass vor allem im Managementbereich ansässige Forscher auf dem Gebiet der proteischen Laufbahntheorie tätig sind.

Neben den ökonomischen Einflussfaktoren bezieht das proteische Modell, wie Arthur, Hall & Lawrence 1989 schreiben, auch andere Disziplinen mit ein. So werden einerseits psychologische Komponenten, wie die Disposition einer Person berücksichtigt. Diese beeinflusst beispielsweise die Anpassungsfähigkeit eines Menschen an das berufliche Umfeld. Andererseits werden soziologische Elemente, wie das Rollenverhalten von Individuen in Organisationen, miteinbezogen. Arthur, Hall & Lawrence (1989) schreiben: „Our point of departure is that, unlike many social science concepts, the concept of the career is not the property of any one theoretical or disciplinary view.“ (S. 7) Dieser Einbezug verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen grenzt das proteische Modell zusätzlich klar von anderen modernen Laufbahnkonzepten ab.

Ihren Namen hat die proteische Laufbahntheorie vom griechischen Gott Proteus, über den in der griechischen Mythologie folgende Geschichte erzählt wird: Als Menelaos aus Troja zurück kehrte, fragte er den Meeresherrn Proteus, welcher Weg nach Hause führe. Proteus besass die Gabe der Prophezeiung, war aber nicht gewillt, sein Wissen weiterzugeben. Um dem Fragenden zu entkommen, nahm er verschiedene Gestalten an. Proteus war ein Meister der Verwandlung und konnte jede Form und Gestalt annehmen, sogar die des Wassers oder von wilden Tieren (Grant & Hazel, 2004). Gasteiger (2007) beschreibt den Zusammenhang mit der Laufbahntheorie folgendermassen: „Der amerikanische Laufbahnforscher Douglas (Tim) Hall (1976, 2002) bedient sich in diesem Zusammenhang des Proteus-Mythos

der Antike, um zu verdeutlichen, dass berufliche Laufbahnen angesichts der Veränderungen in der Arbeitswelt zunehmend einen *proteischen* Charakter aufweisen.“ (S. 15) Als Folge der weiter oben thematisierten Vertragsauflösung zwischen dem Individuum und der Organisation ist die proteische Person unabhängig und mobil. Sie muss und will sich selber um ihre Laufbahn kümmern. Die beiden Werte Freiheit und persönliches Wachstum stehen dabei im Vordergrund. Es geht ihr darum, frei zu sein in ihren Handlungen und Entscheidungen und sich weiterentwickeln, persönlich wachsen zu können. Erfolg wird anhand psychologischer Kriterien gemessen, das heisst, der subjektive Erfolg ist wichtiger als der objektive. Es geht einer proteischen Person darum, ihre Werte in der Arbeit ausdrücken zu können. Sie will zufrieden sein. Die hierarchische Position spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Ebenso der Lohn, der weniger Entschädigung denn Geschenk sein soll. Wird die Person in ihrer proteischen Orientierung gehindert und ist nicht mehr zufrieden, wechselt sie die Organisation. Ihre Werte, ihr innerer Kompass dienen ihr als Wegweiser auf ihrer Laufbahn. Es geht um Überzeugungen und Ideale. Der Findungsprozess ist langfristig und entwickelt sich über das Leben eines Menschen hinweg. Im Wesentlichen geht es bei der proteischen Laufbahnorientierung folglich um die Haltung einer Person, sich aktiv und selbstverantwortlich, geleitet durch ihre Werte zu verändern. Sie will ihre Laufbahn selber in die Hand nehmen und steuern können (Hall 1976, 2002).

Grundsätzlich weisen Menschen eine unterschiedlich hohe Werteorientierung auf. Sie sind mehr oder weniger von ihren individuellen Werten getrieben. Zudem ist auch die laufbahnbezogene Selbstverantwortung unterschiedlich stark ausgeprägt. Briscoe und Hall (2006) haben beide Elemente zusammengefügt, woraus sich eine Einteilung in die folgenden vier Typen vornehmen lässt (s. Abb. 2):

1. Der abhängige Typ: Er ist weder wertgeleitet noch selbstverantwortlich, was seine Laufbahn angeht.
2. Der reaktive Typ: Er ist selbstverantwortlich, jedoch nicht wertgeleitet und kann seine Laufbahn demnach nicht den eigenen Bedürfnissen entsprechend gestalten.
3. Der rigide Typ: Er ist wertgeleitet, aber nicht selbstverantwortlich, d.h. er genügt den Lernanforderungen nicht. Deshalb kann er seine Laufbahn nicht selber gestalten.

4. Der proteische Typ: Er gestaltet seine Laufbahn selbstverantwortlich und lässt sich dabei von den eigenen Werten leiten.

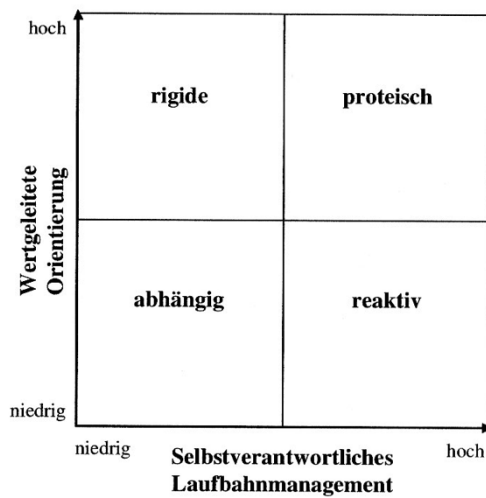


Abbildung 2: Typen der proteischen Laufbahnorientierung

Quelle: Briscoe, 2003, S. 3

Gemäss dem Soziologen Rifkin (2000) entspricht der proteische Mensch dem vernetzten Menschen des 21. Jahrhunderts.

Ist jemand extrem proteisch ausgeprägt, kann man von einer Berufung sprechen: „Eine Berufung resultiert nach der säkularen Auffassung aus einer Motivation, die nicht auf das Erreichen von instrumentellen Zwecken abzielt, sondern vielmehr dem individuellen Leben einen tieferen Sinn verleiht.“ (Gasteiger, 2007, S. 63)

Damit man überhaupt von einer proteischen Person sprechen kann, müssen zwei Metakompetenzen vorhanden sein: Anpassungsfähigkeit (Adaptability) und das Verständnis von sich selbst (Self-Awareness). Die in Gestalt von Proteus dargestellte, von der heutigen Arbeitswelt geforderte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit trägt dazu bei, sich so adaptieren zu können, dass man den sich immer wieder ändernden Anforderungen gerecht wird. Die zweite Metakompetenz, das Verständnis von sich selbst, unterstützt einen dabei, die Fähigkeiten und Eigenschaften zu erkennen, die für die Erbringung einer Leistung zentral sind. Metakompetenzen helfen Menschen, weitere Kompetenzen zu entwickeln (Hall, 2002). Sie können nicht durch formale Bildung erlernt, sondern nur von jedem alleine, beispielsweise durch herausfordernde Aufgaben und Arbeitserfahrungen, entwickelt werden. Diese Erfahrungen unterstützen einen dabei, Kenntnisse über sich und das eigene Verhalten zu erlangen (Brown, 1994). Im

Rahmen der proteischen Theorie bedeutet dies konkret, dass man mithilfe der beiden Metakompetenzen aus eigenen Erfahrungen lernen kann und damit proteischer wird. Ist jedoch nur eine der beiden Metakompetenzen vorhanden, wird das proteische Bewusstsein nicht entwickelt (Hall, 2002).

Aber wie entsteht nun eine proteische Laufbahnorientierung und warum sind manche Personen proteischer als andere? Dieser Frage widmeten sich Hall und Briscoe 2004 und stellten den Prozess als Lernzyklus, dem sogenannten Career Learning Cycle, dar:

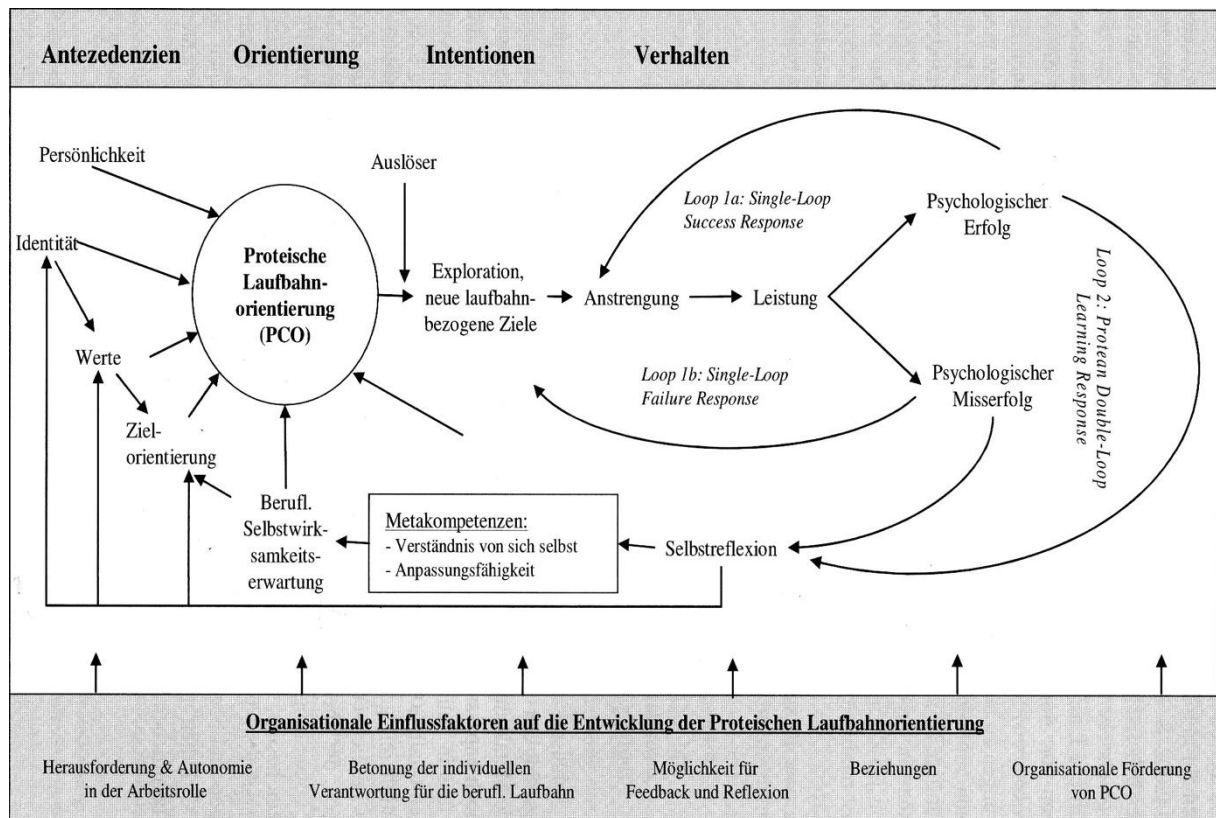


Abbildung 3: Der Career Learning Cycle

Quelle: Hall & Briscoe, 2004, S. 53

Diese Darstellung eines Lernprozesses zeigt, dass es nicht die konstanten individuellen Unterschiede sind, die eine proteische Haltung hervorrufen. Briscoe und Hall (2004) vermuten hinter ihrer Entstehung vielmehr Zyklen, die, abhängig davon ob ein Ereignis als Erfolg oder Misserfolg wahrgenommen wird, zu einer proteischen Orientierung führen oder nicht.

Im Folgenden soll der Zyklus detaillierter beschrieben werden. Grundsätzlich handelt es sich beim Career Learning Cycle um einen Prozess, im Rahmen dessen man sich seiner selbst bewusst wird. Er wird einerseits beeinflusst von externen,

organisationalen Elementen (z.B. Arbeitsbeziehungen, Feedbackkultur) und andererseits von den einer Person innewohnenden Faktoren wie Identität, Persönlichkeit, Werthaltung und Zielorientierung. Diese internen Aspekte bewirken beim Individuum eine gewisse Neigung für die proteische Laufbahnorientierung. Diese Neigung kann einem Niveau gleichgesetzt werden und ist bei jedem Menschen unterschiedlich hoch. Ausgehend von diesem wird der Prozess in Gang gesetzt, indem laufbahnbezogene Ziele definiert werden und auf deren Erreichung die Person in Folge hin arbeitet. Das Niveau der proteischen Orientierung entspricht denn auch dem Anstrengungsniveau während des Prozesses. An dessen Ende steht eine berufliche Leistung, deren Beurteilung zu psychologischem Erfolg oder Misserfolg führt. Man beurteilt aber nicht nur die Leistung, sondern auch die Geschehnisse während des Prozesses und sich selbst. Im gesamten Prozess geht es folglich im Wesentlichen um eine Selbstreflexion. Diese beeinflusst ihrerseits wiederum die beiden Metakompetenzen: die Fähigkeit, zu erkennen, welche Eigenschaften für zukünftige Leistungen relevant sind (Self-Awareness) und die Fähigkeit, diese Eigenschaften in sich selbst zu entwickeln (Adaptability). Die beiden Metakompetenzen wirken ihrerseits schliesslich auf die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, also das Vertrauen in die eigenen beruflichen Fähigkeiten. Dieses Vertrauen beeinflusst dann am Ende des Zyklus einerseits die proteische Laufbahnorientierung und andererseits die Zielorientierung. Dadurch wird der Prozess unter Umständen erneut in Gang gesetzt.

Briscoe und Hall (2004) gehen davon aus, dass Personen mit gering ausgeprägter proteischer Laufbahnorientierung, wie etwa der weiter oben beschriebene abhängige Typ, den Prozess einmal durchmachen. Personen mit hoher Ausprägung jedoch beschäftigen sich mehr mit ihrer beruflichen Laufbahn und prüfen stets, ob diese nach wie vor in Einklang steht mit ihren Werten und Bedürfnissen. Sie durchlaufen den Prozess mehrmals, verfolgen ihre Ziele aktiv, was wiederum zu einer Verstärkung der proteischen Laufbahnorientierung führt.

Es ist wichtig anzumerken, dass die Berufswahl oder die Wahl des Arbeitgebers im proteischen Konzept nicht an Bedeutung verliert. Es geht vielmehr darum, Entscheidungen bewusster zu fällen und immer wieder zu überprüfen (Hall, 2002).

Gasteiger (2007) bringt die bisherigen Ausführungen auf den Punkt (Hall & Mirvis, 1996): „Proteische Personen sind demzufolge allgemein offen für neue Erfahrungen

und begreifen ihre Laufbahn als eine Abfolge von Lernzyklen, in denen sie ihr Verhalten und ihre Einstellungen entsprechend anpassen und so die Aussichten auf beruflichen Erfolg erhöhen.“ (S. 59) Es geht nicht mehr so sehr um das Know-How, sondern vielmehr um das Learn-How (Sattelberger, 1999).

Das proteische Laufbahnmodell weist jedoch auch Schwächen auf. Neben der Tatsache, dass es wenig empirische Studien gibt, die sich mit ihm befassen, weist es zwei zentrale Grundprobleme auf. Zum einen berücksichtigt die Theorie zwar den Einfluss der Organisation auf die Person, lässt aber den Einfluss, den die Person ihrerseits auf die Organisation ausübt, gänzlich ausser Acht (Gasteiger, 2007). Gemäss Gasteiger (2007) transportiert die proteische Laufbahntheorie: „...das Bild eines ‚Protagonisten‘..., der seine Laufbahn selbständig und unabhängig auf Basis seiner Werte gestaltet und dabei nach beruflicher Erfüllung und Zufriedenheit (*psychologischem Erfolg*) sucht, ohne dabei in Konflikt mit der (organisationalen) Umwelt zu geraten.“ (S. 65) Falls die Werte des Arbeitnehmers weitgehend stimmig sind mit denen des Unternehmens, mag dies zutreffen. Ist dieser Umstand jedoch nicht (mehr) gegeben, kommt es zum Konflikt. Im Zusammenhang mit der Interaktion zwischen Person und Organisation bleibt ausserdem unklar, ob proteische Personen bereit sind, im Team zu arbeiten. Dies ist ein zentraler Punkt, hat doch die Teamarbeit in Unternehmen einen hohen Stellenwert (Gasteiger, 2007).

Der zweite Kritikpunkt betrifft die inhaltliche Definition der „Werte“, nach deren Umsetzung eine proteische Person strebt. Hall (2002) versteht darunter Freiheit und Wachstum, beides zentrale Bestandteile des „Amerikanischen Traums“ und damit dem US-amerikanischen Wertesystem innewohnende Elemente. Es ist fraglich, inwiefern diese beiden spezifischen Werte auf andere Kulturräume übertragen werden können. In der vorliegenden Arbeit wird deshalb vom zentralen Wert „Selbstverwirklichung“ ausgegangen, den proteische Menschen anstreben. In diese Richtung tendieren auch Briscoe und Hall (2006) in einer neueren Publikation. Der Begriff der Selbstverwirklichung lässt erheblich mehr Spielraum, wenn es um seine Interpretation geht. Im Wesentlichen versteht man darunter, seine persönlichen Werte am Arbeitsplatz ausdrücken zu können (Gasteiger, 2007). Diese können von Mensch zu Mensch unterschiedlich sein und es wird Teil der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten qualitativen Analyse sein, sich diesen Werten anzunähern und sie zu entschlüsseln.

2.3.3 Begründung der Wahl

Wie bereits unter Abschnitt 2.3.2 erwähnt, stellen die sozioökonomischen Faktoren einen zentralen Ausgangspunkt für die Entstehung der proteischen Laufbahntheorie dar. Sie ist damit wirtschaftsnah und geht in ihren Annahmen und Aussagen von einer Realität aus, in der wir uns alle bewegen. Darum und aufgrund der Tatsache, dass sich wirtschaftliche Gegebenheiten sehr schnell verändern können, ist es unabdingbar, diese in einer Laufbahntheorie zu berücksichtigen. Kein anderes Modell der Moderne wurde von den ökonomischen Entwicklungen gleichermassen beeinflusst wie die proteische Theorie. Dies stets unter der Prämisse, das Individuum und seine Werte nicht zu vernachlässigen. Dieses Spannungsfeld macht die proteische Theorie zu einem interessanten Untersuchungsgegenstand.

Hall hat die proteische Laufbahntheorie 1976 entwickelt. Richtig aktuell wurde sie vor allem in den Achtziger und Neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts als die Restrukturierungsmassnahmen in vollem Gange, beziehungsweise bereits vollzogen waren und der traditionelle Vertrag zwischen der Organisation und der Arbeitnehmerin hinfällig wurde. Dies war denn auch die Zeit als die frühen Jahrgänge der Generation X ihre Berufslaufbahn begonnen haben. Die meisten Vertreter dieser Generation kennen die wirtschaftlichen Veränderungen jedoch vor allem aus den Medien und sind erst ins Berufsleben eingestiegen, als diese bereits vollzogen waren. Das bedeutet, dass sie nie etwas anderes kennengelernt haben als die Realität, die die proteische Persönlichkeit umgibt. Es wird interessant sein, herauszufinden, inwiefern sie dies zu Berufsmenschen heranwachsen liess, die einer proteischen Laufbahn folgen. Eine andere, die Arbeitswelt erschütternde, ökonomische Entwicklung, die Globalisierung, hat die Generation X von Beginn an miterlebt und durchlaufen. Auch hier gilt zu untersuchen, ob dies dazu führte, dass diese Generation proteische Laufbahnen verfolgt.

Ein weiterer Grund für die Wahl des proteischen Modells als Theoriegerüst für die vorliegende Arbeit ist ihre nach wie vor anhaltende Aktualität. So schreibt Dirk Böttcher im Wirtschaftsmagazin „brand eins“, das im Februar 2016 den Themenschwerpunkt Karriere behandelt:

Hierarchien bieten keinen verlässlichen Halt, weil traditionelle Organisationen sich auflösen und neue entstehen. Wo also die Karriereleiter anlehnen, welchen Weg nehmen, wenn dieser nicht mehr vorgegeben ist? Viele Gründe,

sich Sorgen zu machen? Man kann die Sache auch entspannt sehen und sich an der eigentlichen Bedeutung des Begriffs Karriere orientieren. Er beschreibt nichts anderes als die berufliche Laufbahn. Dass sie stetig nach oben zu verlaufen hat, ist ein Missverständnis. Es geht mal nach oben, mal nach unten, vor allem aber auch nach links und rechts. Kompetenzen und ein innerer Kompass helfen bei der Navigation. Und es ist letztlich einfacher, Überzeugungen, Leidenschaften und Können zu folgen, als Posten anzusteuern. (S. 26)

Das Zitat zeigt klar: Vierzig Jahre nach ihrer Entstehung hat die proteische Theorie nichts an Aktualität eingebüsst. Im Gegenteil, die Karriere als nicht automatisch nach oben verlaufender Pfad und die eigenen Werte als Anleitung, beides Kernaussagen der proteischen Theorie, sind nach wie vor Kernthemen der heutigen Arbeitswelt. So schreiben Schreiber & Rietiker 2010: „Vermehrt wird dabei auch versucht, mit der Arbeit nicht nur den Lebensunterhalt zu bestreiten, sondern daraus auch Sinnhaftigkeit oder gar einen Lebenssinn abzuleiten.“ (S. 299)

Dies zeigt auch das Manager-Barometer, das die Personalberatung Odgers Berndtson 2014 bei mehr als zweitausend Führungskräften aller Branchen und Unternehmensgrößen in Deutschland, Österreich und der Schweiz zum Thema Karriere durchgeführt hat: Vierzig Prozent der befragten Führungskräfte haben keine Ambitionen auf einen Aufstieg in der Karriereleiter. Fast achtzig Prozent begründen dies damit, dass ihnen die Arbeit auf der erreichten Stufe Freude bereitet. Weitere Gründe zeigt die folgende Abbildung:

Arbeitsfreude entscheidend für berufliche Zufriedenheit

Ich bin mit der aktuellen Hierarchieebene/Verantwortung zufrieden, weil ...*

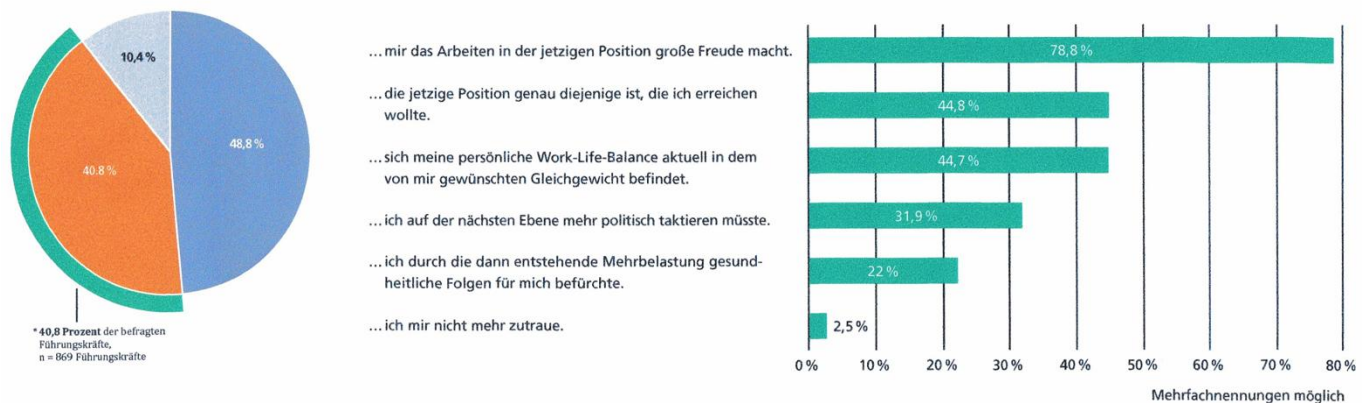


Abbildung 4: Persönliches Karriereziel von Führungskräften

Quelle: Odgers Berndtson, 2014/2015, S. 24

Auch das Schweizer HR-Barometer (Grote & Staffelbach, 2014) zeigt auf, dass das proteische Modell einen nach wie vor hohen Aktualitätsgrad aufweist. Der Anteil der Beschäftigten, die sich, wie im proteischen Modell gezeigt, selbstverantwortlich um ihre Laufbahn kümmern, nimmt stetig zu: Im Jahr 2011 waren es 18 Prozent, im Jahr 2014 schon deren 23. Diese nehmen den Verlauf ihrer Laufbahn eigenverantwortlich in die Hand und wechseln häufiger den Arbeitgeber. „Dies ist auch ein Zeichen dafür, dass Beschäftigte wachsenden Flexibilitätsanforderungen vermehrt entsprechen.“ (Grote & Staffelbach, 2014, S. 8).

2.4 Weitere Grundbegriffe

Es folgen die Definitionen einiger weiterer Grundbegriffe, die für die vorliegende Arbeit von zentraler Bedeutung sind.

Ein wesentlicher Begriff ist der der beruflichen Laufbahn. Darunter wird, wie von Super (1980) beschrieben, „the sequence of positions occupied by a person during the course of a lifetime“ (S. 282) verstanden. Es muss sich dementsprechend nicht zwangsläufig um einen Aufstieg handeln, sondern kann Entwicklungen in alle Richtungen beinhalten.

Demzufolge wird die berufliche Laufbahnzufriedenheit als Zufriedenheit der Befragten mit ihrem Ablauf von beruflichen Positionen und dem Erreichen beruflicher Ziele definiert. Arthur & Rousseau (1996) definieren sie als die subjektive Komponente von Laufbahnerfolg. Für deren Beurteilung ziehen Arbeitnehmer

demnach subjektive Erfolgskriterien heran. Man geht davon aus, dass heute der subjektive Erfolg, der allgemein als Stolz auf das Erreichte definiert werden kann, Zufriedenheit und die Übereinstimmung mit den persönlichen Werten bedeutender sind als der objektive Erfolg. In der vorliegenden Arbeit wird die Arbeitszufriedenheit als ein wesentlicher Bestandteil der Zufriedenheit insgesamt aufgefasst und untersucht.

Der Begriff der Selbstverwirklichung wurde bereits weiter oben vorgestellt, soll hier aber der Vollständigkeit halber noch einmal aufgenommen werden. Die auf die Arbeit bezogene Selbstverwirklichung bezeichnet das Ausleben-Können seiner persönlichen Werte am Arbeitsplatz (Gasteiger, 2007). Diese Werte variieren individuell, weshalb in den für die vorliegende Arbeit durchgeführten Interviews auch explizit danach gefragt werden wird.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird es nun, nach Kenntnis der Theorien und Begrifflichkeiten, darum gehen, eine Verknüpfung der Generation X mit dem proteischen Laufbahnkonzept herzustellen und die generellen Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit zu ermitteln. Wie aufgezeigt, wuchsen die Vertreter der Generation X in die neue, das proteische Konzept begründende Arbeitswelt hinein und es stellt sich die spannende Frage, inwiefern sie dadurch in ihrem Denken und Handeln beeinflusst wurden. Zuerst erfolgt aber die Darstellung der für die qualitative Untersuchung verwendeten Methode.

3. Methode

Im folgenden Kapitel soll es im Wesentlichen darum gehen, einen Überblick zu geben über die gewählte Untersuchungsmethode, die Stichprobe und den Ablauf und die Auswertung der Interviews.

3.1 Qualitative Untersuchung

Für die vorliegende Arbeit wurde die qualitative Methode gewählt. Diese erlaubt es, offener und näher an eine Fragestellung heranzugehen als dies bei standardisierten Verfahren der Fall ist. Zudem kommt ein längeres Gespräch zustande und man hat als Interviewer die Gelegenheit nachzufragen, wenn man einen Sachverhalt näher untersuchen will. Lamnek (2005) schreibt dazu: „Man erfährt aber nicht nur insgesamt mehr, sondern auch mehr Details, eben alles, was für den Befragten von Bedeutung ist, und kann durch die an den Gesprächsverlauf angepassten Fragen in Erfahrung bringen, wie gewichtig welche Aspekte für den Betroffenen sind.“ (S. 340)

Innerhalb der qualitativen Forschung gibt es unterschiedliche Ansätze, die sich aufgrund ihrer Zielsetzung und den Methoden, die zum Einsatz kommen, unterscheiden. In der vorliegenden Arbeit interessiert die Sicht des Einzelnen, die subjektive Sicht (Flick, von Kardorff & Steinke, 2010). Aus diesem Grund kommt ein episodisches Interview zum Einsatz, welches zuerst eine Erzählaufforderung enthält („Erzählen Sie mir etwas über Ihre berufliche Laufbahn.“) und dann Fragen, die auf allgemeinere Antworten abzielen („Was verstehen Sie unter beruflichem Erfolg?“) (Flick, 2010). Lamnek (2005) definiert es folgendermassen: „Damit ist das episodische Interview eine Kombination aus Kontexten, die erzählerisch dargestellt werden, und davon abstrahierten Begriffen und abgeleiteten Regeln, also den semantischen Anteilen, die dann die Grundlage für die Argumentationen bilden.“ (S. 362) Diese Mischung aus Erzählungen und konkreten Nachfragen entspricht weitgehend der Kommunikation im Alltag. Dadurch entstehen eine entspannte Situation und ein natürliches Gespräch. Im Gegenzug verlangt diese Art des Interviews vom Befragenden ein Gespür für die leisen Töne und ein Nachfragen in den richtigen Momenten ohne das Gespräch ins Stocken zu bringen.

3.2 Stichprobe

Für die qualitative Untersuchung wurden sechs Personen, drei Frauen mit den Geburtsjahrgängen 1972, 1975 und 1977 und drei Männer mit den

Geburtsjahrgängen 1965, 1966 und 1971 befragt. Sie weisen unterschiedliche Bildungsniveaus und unterschiedliche Berufe auf. Zur Zeit sind sie in den folgenden Positionen tätig: Lehrer, Direktionsassistent, IT-Manager, Dekorationsgestalter, Einsatzplaner und Journalist/Projektmanager. Niemand hat z.Z. eine Führungsfunktion, zwei durften jedoch in früheren Positionen Führungserfahrung sammeln. Die Hälfte von ihnen hat Kinder, die andere Hälfte nicht. Das sie verbindende Element ist ihre Zugehörigkeit zur Generation X (Jahrgang 1965 bis 1979). Alle sind Freunde von Bekannten der Verfasserin und waren ihr dementsprechend vorher nicht bekannt. Sie wurden von ihren Freunden kontaktiert und vermittelt.

3.3 Ablauf des Interviews

Die in Dialekt und der Du- oder Sie-Form geführten Gespräche dauerten zwischen 42 Minuten und 1 Stunde und 1 Minute und fanden jeweils in der privaten Umgebung oder in den Büroräumlichkeiten der Befragten statt, in jedem Fall in einem ihnen vertrauten, ruhigen Milieu. Dadurch erhielt der Interviewte einen Expertenstatus, wodurch die Beantwortung der Fragen leichter fiel (Lamnek, 2005). Den Befragten wurde seitens der Autorin die Anonymisierung der erfassten Daten zugesichert und jede befragte Person unterzeichnete eine Einverständniserklärung². Danach begann die Aufzeichnung per Audio-Aufnahmegerät. Als Einstieg ins Gespräch präsentierte die Autorin einen kurzen Überblick über das Thema der vorliegenden Masterarbeit. Dies in erster Linie mit dem Ziel, den Untersuchungspersonen einen Zugang zum Thema zu gewähren und sie auf die Fragen einzustimmen. Danach erfasste die Autorin die persönlichen Daten der Befragten, wovon in der vorliegenden Arbeit aus Gründen der zugesicherten Anonymität ausschliesslich der Jahrgang verwendet wird. Ebenso werden alle Unternehmen und Örtlichkeiten anonymisiert.

Die Befragten erhielten im Vorab ein Power Point Dokument mit der Aufgabe, sowohl ihre berufliche als auch ihre private Lebenslinie in Abhängigkeit ihrer jeweiligen Zufriedenheit zu zeichnen und den so entstandenen Linien je eine Überschrift zu geben (s. Anhang II). Sie wurden gebeten, diese bis zum Interviewtermin zu erstellen, da sie einerseits als Gesprächsgrundlage und andererseits als Einstieg zum Interview dienen sollten: „1.1 Ich habe Sie im Vorfeld des Interviews gebeten,

² Diese werden bei der Autorin aufbewahrt und können eingesehen werden.

Ihre berufliche Laufbahn aufzuzeichnen in Abhängigkeit mit dem Grad der Zufriedenheit an der jeweiligen Station (s. Zusatzfile). Ausserdem habe ich Sie gebeten, der Linie eine Überschrift zu geben. Nun würde ich vorschlagen, dass wir dies gemeinsam anschauen und Sie mir etwas darüber erzählen.“ (Interviewleitfaden s. Anhang I). Mit dieser Art der Fragestellung sollte eine nähere Erläuterung erzeugt werden. Helfferich (2011) dazu: „Generell sollten Fragen, die eine längere Darstellung generieren, am Anfang gestellt werden.“ (S. 180)

Danach folgten sieben offene Interviewfragen zum Thema der beruflichen Laufbahnzufriedenheit und anschliessend zwei Fragen zur Thematik des beruflichen Erfolgs. Abschliessend wurden die Teilnehmer gebeten, zwei Fragen bzgl. Implikationen für die Laufbahnberatung zu beantworten. Dazwischen stellte die Verfasserin Fragen, die sich aufgrund des Gesprächsverlaufs ergaben und hakte nach, wenn etwas unklar war.

Am Ende des Interviews erhielten die Interviewten die Möglichkeit, Bemerkungen, Fragen oder Punkte, die ihnen in Zusammenhang mit dem Thema wichtig erschienen, jedoch noch nicht angesprochen wurden, einzubringen.

An dieser Stelle darf gesagt werden, dass die Gespräche nicht nur für die Autorin und ihre Arbeit interessant waren, sondern auch für die Befragten. Alle äusserten den Wunsch, Einsicht in die abgeschlossene Masterarbeit zu erhalten.

3.4 Auswertung der Interviews

Für die vorliegende Arbeit wurden die gemäss Lamnek (2005) „eher pragmatisch gehaltenen Auswertungsschritte“ (S. 402), die sich in folgende Phasen unterscheiden lassen, gewählt:

1. Transkription
2. Einzelanalyse
3. Generalisierende Analyse
4. Kontrollphase

Die durchgeführten Interviews wurden in anonymisierter Weise transkribiert (s. Anhang III³). Das Transkript ist ein technischer Akt und „...ermöglicht...den kritischen

³ Das Transkript eines Gesprächs wurde im Anhang III exemplarisch beigefügt. Die Transkripte der anderen Gespräche werden von der Autorin aufbewahrt und können eingesehen werden.

Nachvollzug des Interviews und der Interpretationen.“ (Lamnek, 2005, S. 390) Es wurde die einfache Transkriptionsweise gewählt, da der Inhalt im Mittelpunkt des Interesses steht und nicht der Befragte selbst (Dresing & Pehl, 2013).

Nach der Transkription erfolgte die Einzelanalyse der Interviews. Dafür wurden nur noch die zentralen Textstellen der einzelnen Gespräche berücksichtigt (s. Anhang IV⁴) und inhaltsanalytisch ausgewertet. Für die vorliegende Arbeit wurde die reduktive, qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) angewandt. In deren Rahmen wurde in einem ersten Schritt eine Themenmatrix erstellt, welche eine Zuordnung der Fragen und Antworten zu den folgenden zentralen Themen ermöglichte:

- Berufliche Laufbahnzufriedenheit generell
- Zentrale Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit
- Stellenwert der Selbstverwirklichung
- Subjektiver Erfolg oder vertikaler Aufstieg – was ist wichtiger?
- Implikationen für die Laufbahnberatung

Hier wurden pro Thema sowohl die zentralen Aussagen als auch die aus der Inhaltsanalyse entstandenen Zusammenfassungen eingetragen. Dadurch entstand ein neuer, auf seinen Kern verkürzter Text (s. Anhang V⁵).

Im nächsten Schritt, der generalisierenden Analyse, wurde nach Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschieden zwischen den Interviews gesucht. Auf diese Weise schälten sich verallgemeinernde Tendenzen heraus. Auch diese Analyse erfolgte anhand der Themenmatrix (s. Anhang VI⁶).

Mittels einer abschliessenden Kontrollphase sollten Fehlinterpretationen ausgeschlossen werden. Dies geschah, indem im Zweifelsfall sowohl die Transkripte als auch die Originalaufnahmen konsultiert wurden (Lamnek, 2005).

⁴ Der verkürzte Text eines Gesprächs wurde im Anhang IV exemplarisch beigelegt. Die verkürzten Texte der anderen Gespräche werden von der Autorin aufbewahrt und können eingesehen werden.

⁵ Die Einzelanalyse einer Frage eines Gesprächs wurde im Anhang V exemplarisch beigelegt. Die Analysen der anderen Gespräche werden von der Autorin aufbewahrt und können eingesehen werden.

⁶ Die generalisierende Analyse eines Teils einer Frage wurde im Anhang VI exemplarisch beigelegt. Die vollständige Analyse wird von der Autorin aufbewahrt und kann eingesehen werden.

4. Ergebnisse

Im Folgenden sollen die wesentlichen Erkenntnisse aus den sechs Interviews beschreibend dargestellt werden. Um diese zu verdeutlichen werden exemplarisch zusätzlich Aussagen der befragten Personen hinzugezogen.

Die Gespräche waren aufschlussreich und die Tatsache, dass die Interviewten unterschiedliche berufliche Hintergründe und Erfahrungen aufwiesen, führte zu neuen Sichtweisen und Perspektiven auf das Thema „Generation X und ihre Suche nach dem beruflichen Glück“. Auch die Vertretung von Familienfrauen und –männern lieferte aufschlussreiche Ergebnisse. Es muss angemerkt werden, dass der Begriff Laufbahnzufriedenheit den Interviewpartnern nicht geläufig war und einer Erklärung bedurfte.

Die folgende Kapiteleinteilung entspricht der Gliederung der unter Abschnitt 3.4 dargestellten Themenmatrix.

4.1 Berufliche Laufbahnzufriedenheit generell

Dieser Teil liefert vor allem Ergebnisse auf die Frage nach den Einflussfaktoren auf die Laufbahnzufriedenheit und auf die Frage, inwiefern sich diese Faktoren im Verlauf des beruflichen Weges verändern oder gleich bleiben. Zusätzlich wurde das Thema des eigenverantwortlichen Umgangs mit der Laufbahn erfragt.

Im Vorfeld des Gesprächs wurden die Interviewpartner, wie weiter oben bereits aufgezeigt, gebeten, sowohl ihre private als auch ihre berufliche Linie in Abhängigkeit mit dem Grad der jeweiligen Zufriedenheit zu zeichnen. Die so entstandenen Darstellungen bildeten den Einstieg ins Gespräch. Folgende Abbildung zeigt exemplarisch die berufliche Linie einer befragten Person:

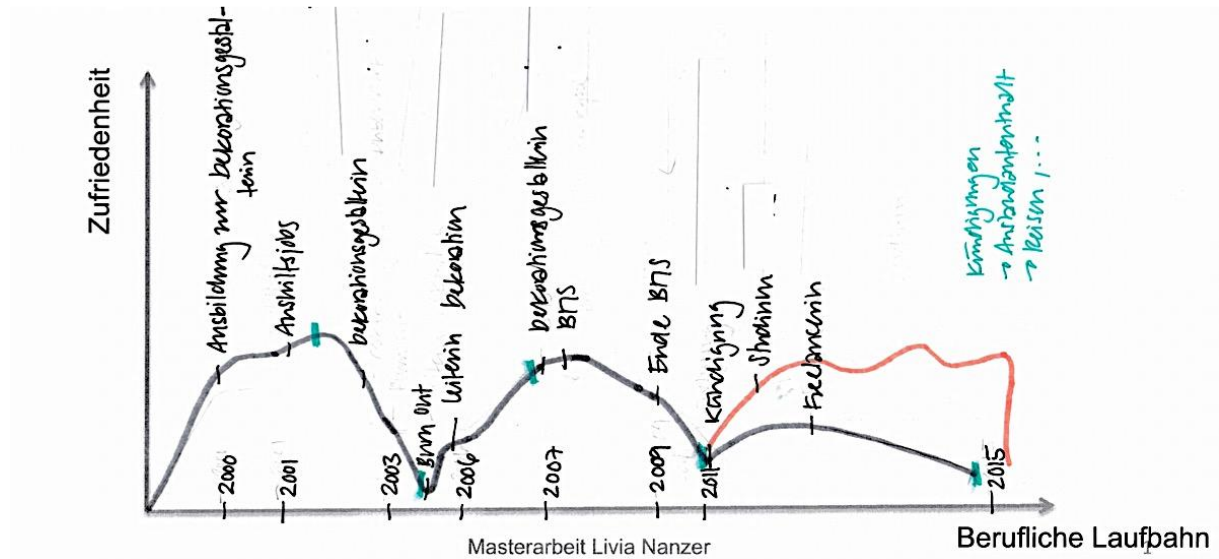


Abbildung 5: Berufliche Linie eines Interviewpartners

Es folgten die Berichte der Befragten bzgl. ihrer jeweiligen beruflichen Laufbahn. Auch die private Linie wurde besprochen, wird in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht thematisiert, da sie in Bezug auf die zentralen Fragestellungen keine nennenswerten Ergebnisse geliefert hat. Bei der Besprechung der beruflichen Laufbahn ging es in erster Linie darum, zu spüren, wie es den Befragten auf ihrem Weg ergangen ist, was sie erlebt haben, was ihnen generell wichtig ist und ob sie ihre Laufbahn selbstverantwortlich in die Hand genommen haben.

Für die Laufbahnzufriedenheit scheint es zentral, sich bei den einzelnen Stellen aufgehoben zu fühlen. Ausnahmslos allen Befragten ist es wichtig, in einem Team eingebettet zu sein, das sie schätzt, respektiert und unterstützt:

„Also jetzt würde ich nicht mehr alleine arbeiten wollen...das Team würde mir fehlen. Ich würde, glaube ich, verkümmern. Weil es ist halt schon toll, wenn man sich austauschen kann, mit guten Leuten Gespräche haben kann und was man von den Anderen lernen kann.“

Man will sich zuhause fühlen:

„...dass man sich zuhause fühlt. Wo man mit seinen Problemen und Sorgen ernst genommen wird und dort auch Unterstützung hat.“

Zudem geht es in der Laufbahn darum, immer wieder etwas Neues erleben zu dürfen, sowohl die Arbeitsinhalte als auch die Menschen und das Umfeld betreffend. Abwechslung zu haben, in seiner Laufbahn immer wieder aufs Neue gefordert zu

werden, führt zu grosser Zufriedenheit. Ein Interviewpartner schildert den Ablauf folgendermassen:

„Vielfach war die Zufriedenheit mit einem Stellenwechsel verbunden. Man fängt an, an einem neuen Ort zu arbeiten, ist hochmotiviert, hat Freude an der Arbeit, ist interessant, ist alles neu und im Lauf der Zeit wird es monotoner, repetitiver und entsprechend sinkt die Zufriedenheit. Und dann ist dann meistens Zeit für einen Stellenwechsel und dann hat man wieder ein Up und dann wiederholt sich das Ganze. Über die Jahre hinweg.“

Ein weiteres wichtiges Bedürfnis ist die Wertschätzung, die man erfahren will, nicht nur von Kollegen, aber auch von Kunden und Berufskollegen:

„Anerkennung von der Szene, der feste Platz im Team...die Architekten, dass du merkst, ob sie deine Arbeit schätzen oder ob sie dich als kompetent wahrnehmen.“

Unterschiede lassen sich vor allem im Anspruch an sich selbst festmachen. Dieser ist untrennbar verbunden mit dem Stellenwert der Arbeit. Einigen Befragten geht es in erster Linie darum, in ihrer beruflichen Laufbahn Spuren zu hinterlassen:

„Wenn ich die Präsentation danach zu einem Kunden vorstellen gehen darf und damit zeigen kann, was ich damit gerne ausdrücken möchte und wo ich für den Kunden einen Mehrwert generieren könnte, indem man das und das realisiert.“

Andere haben lediglich den Anspruch, das, was sie machen, gerne und gut zu machen, egal ob sie dadurch Spuren hinterlassen oder nicht. Sie gewichten das Privatleben und ihre Hobbies als ebenso stark. So sagt zum Beispiel folgende Gesprächspartnerin:

„Ich bin jetzt nicht die, die Spuren hinterlassen will. Ich laufe einfach so mit.“

Die Frage *„Sind Sie rückblickend insgesamt zufrieden mit Ihrer beruflichen Laufbahn?“* wurde einhellig und sehr überzeugt bejaht. In diesem Zusammenhang fällt die folgende Aussage einer Befragten besonders ins Gewicht:

„Ich habe es wirklich gut gehabt. Und ich schaue so gerne zurück.“

In den Gesprächen stellte sich heraus, dass sich die Einflussfaktoren der beruflichen Laufbahnzufriedenheit zwar nicht ändern, jedoch wichtiger oder unwichtiger werden, je nach Stellenwert des Berufs. So erfahren sie beispielsweise eine Änderung bei der Gründung einer Familie:

„...und habe das dann nicht gemacht, weil dann war irgendwann die Familie da und dann habe ich gewusst, das funktioniert nicht mehr.“

In Zusammenhang mit der beruflichen Laufbahn wurde von der Autorin auch das Thema der Laufbahnplanung und des selbstverantwortlichen Umgangs mit der eigenen Laufbahn angesprochen. Hier betonen alle Interviewten, dass es eine gewisse Offenheit brauche für Gelegenheiten, die sich im Laufe der Zeit ergeben. Sie alle haben die Erfahrung gemacht, auf diesem Weg zu neuen Herausforderungen gekommen zu sein:

„...und bin einfach offen für Neues und bin auch der Meinung, wenn man das ist..., dann kommt es auch gut.“

Die Befragten betonen, dass sie sich haben treiben lassen:

„Und sonst genießt du es, schaust, was so kommt. Ich habe immer etwas gemacht, aber bin jetzt nicht die Karrierefrau.“

„Ich habe es ja nicht extrem jeweils gesteuert, ich habe es laufen lassen.“

Bei nochmaligem Nachfragen stellte sich heraus, dass der eigene aktive Anteil an der Laufbahn ebenso vorhanden ist. So ist allen Befragten gemeinsam, dass sie nicht abgewartet haben bis sich etwas ergeben hat, sondern ihre Laufbahn selber in die Hand genommen haben. Folgende Aussagen verdeutlichen dies:

„Ich lege es mir natürlich auch so parat und es kommt dann nichts von nichts.“

„Und eigentlich habe ich immer step by step meine Entscheidungen getroffen wie es weitergeht.“

„Aber ich habe dann schon im richtigen Moment, wenn es links oder rechts gegangen ist, bin ich eben richtig gegangen.“

Es braucht neben dem eigenen Zutun auch ein gewisses Mass an Flexibilität, damit man nicht starr an seinen Zielen festhält, sondern diese anpassen kann, wenn die Umstände danach verlangen:

„Man hat eine Idee, wo man sich selber sieht und dann entwickeln sich die Umstände oder dein Leben entwickelt sich viel anders und man hält an dem Ziel fest und merkt, eigentlich passt ja gar nicht mehr.“

Eine weitere wichtige Komponente für die Entwicklung auf der beruflichen Laufbahn ist, vor allem gemäss den weiblichen Befragten, die Selbstreflexion:

„Ich merke dann relativ schnell, ich bin jetzt nicht mehr so zufrieden...ich muss dann den Bruch haben..., um überlegen zu können, was will ich, was ist nicht gut, was muss ich ändern.“

Zwei der weiblichen Befragten entwickeln bewusst ihre Kompetenzen und Fähigkeiten weiter, um vorbereitet zu sein für potenzielle zukünftige Anforderungen:

„Ich habe das Gefühl gehabt, ich muss noch irgendetwas machen, was Fleisch am Knochen hat...etwas, was übergeordnet ist vom KV mit einem Ausweis.“

Bei zwei der männlichen Befragten spielt das Netzwerk eine grosse Rolle für die Weiterentwicklung:

„Es hat sich so ergeben. Mein Chef hat mich dort „reingeschüpft“.

„...meine Entscheide, zu wechseln, habe ich eigentlich nie geplant oder selber vollzogen...ich habe nie gesucht. Ich habe mich noch nie beworben.“

Ausserdem zeigt sich, dass die finanzielle Unabhängigkeit eine zentrale Voraussetzung für den selbstverantwortlichen Umgang mit der Laufbahn ist. Die drei Befragten mit Familie sind eingeschränkter in ihrer Wahlfreiheit als die ohne Familie.

Zusammenfassend zur beruflichen Laufbahnzufriedenheit generell ist zu sagen, dass sich die Bedürfnisse selber im Verlauf nicht verändern, sich ihr Stellenwert aber abhängig von den Lebensumständen ändern kann. Man will sich immer aufgehoben, „wie zuhause“ fühlen, Abwechslung erfahren, gefordert und wertgeschätzt werden.

Was den eigenverantwortlichen Umgang mit der beruflichen Laufbahn angeht, nennen die Befragten folgende wichtige Eigenschaften, die man für deren Gelingen aufweisen sollte: Flexibilität, Offenheit für Gelegenheiten, Selbstreflexion und ein Netzwerk. Die Interviewpartner haben sich gemäss eigenen Aussagen in ihren Laufbahnen einerseits treiben lassen, andererseits aber auch immer wieder selber Massnahmen ergriffen und weitere Schritte eingeleitet.

4.2 Zentrale Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit

Um die bereits zum Teil genannten Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit noch weiter zu verfeinern, wurden die Befragten gebeten, die einzelnen Stationen ihrer Laufbahnen detailliert zu schildern, jeweils in Abhängigkeit

mit der Zufriedenheit. Es geht folglich um die Identifikation weiterer Einflussfaktoren auf die Laufbahnzufriedenheit, zuerst im Bereich der Arbeitszufriedenheit und anschliessend in dem der persönlichen Werte. Der subjektive Erfolg als dritter Einflussfaktor auf die Laufbahnzufriedenheit folgt dann gesondert im Teil 4.4.

Die erste Frage widmete sich dem beruflichen Einstieg: *„Bewegen wir uns an den Anfang der Linie mit Ihrer beruflichen Laufbahn zurück: Warum waren Sie damals zufrieden/unzufrieden?“*.

Fünf von den sechs Befragten begannen ihre berufliche Laufbahn ohne klares Ziel. Der Einstieg in einen Beruf erscheint aus heutiger Sicht willkürlich bzw. vom Umfeld beeinflusst. So sagt eine Interviewte, deren Schwester eine Ausbildung zur Hochbauzeichnerin absolvierte:

„Dann bin ich Tiefbauzeichnerin schnuppern gegangen...am allerliebsten wäre ich in ein Reisebüro. Aber alle haben gesagt: ‚Du kannst viel zu schlecht französisch.‘“

Ein Interviewpartner erzählt davon, dass er eigentlich gerne im Bereich der Werbung eine Ausbildung gemacht hätte, es hier damals aber keinen akademischen Weg gab. Deshalb hat er sich dann trotzdem für das Architekturstudium entschieden, obwohl sowohl der Vater als auch der Bruder Architekten sind:

„...und das haben meine Eltern vor allem gefunden und ich habe das übernommen...das war die Bildungsblindheit, die man halt mitbringt, je nachdem, wie man aufgewachsen ist.“

Bei vier Befragten hat ihre Beeinflussbarkeit bei der Berufswahl dazu geführt, dass sie unzufrieden waren, sich nicht am richtigen Ort fühlten und deshalb später an einen Punkt gelangten, an dem sie ihren eigenen Weg finden und etwas anderes, eigenes machen mussten. So hat eine Interviewte ihre Lehre als Tiefbauzeichnerin durchgezogen, um danach ihren eigentlichen Traum zu verwirklichen:

„Mein Traum war Flight Attendant – ich habe zwar nicht daran geglaubt, aber ich habe gedacht, jetzt ziehst du die Lehre durch, weil das ist eine Voraussetzung.“

Der befragte Architekt lebt seinen Beruf nicht im klassischen Sinne, sondern schreibt als Journalist über Architektur und hat so ebenfalls seinen eigenen Weg gefunden.

Nur eine Befragte verfolgte bereits während ihrer Ausbildung ein klares Ziel:

„Bei mir ist das wirklich so, ich habe viel lernen wollen, weil ich die Zukunft schon vor mir gesehen habe...ich will einmal Dekochefin werden.“

Und sie ist, abgesehen von einer Weiterbildung, ihrem Beruf bis heute treu geblieben.

Der Grossteil der Befragten verliess für den Einstieg in die Berufswelt bzw. für die Ausbildung ihr Elternhaus. Entsprechend euphorisch erlebten sie die neu gewonnene Unabhängigkeit:

„Es war das Entdecken der Unabhängigkeit...und auch ein grosser Grad von Freiheit. Man musste nur für sich selber Verantwortung übernehmen.“

Auf die darauf folgende Frage *„Wenn Sie sich die einzelnen beruflichen Stationen noch einmal anschauen, was hat jeweils dazu geführt, dass Sie zufrieden waren?“* wurde jede Station ausführlich besprochen und die Gründe für die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit erläutert.

Als wichtige Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit wurden das Team, die Abwechslung und das Arbeitsklima genannt. Man will etwas lernen und gefordert werden. Eine Befragte spricht in diesem Zusammenhang von Nahrung:

„Ja, ich habe das Gefühl, dann muss ich einfach so wie Nahrung haben.“

Man will sich ausserdem aufgehoben fühlen, nicht nur im Team, sondern auch im jeweiligen Jobprofil:

„... ich kann meine Kompetenzen besser einbringen...also das Jobprofil ist besser.“

„Ich bin total am richtigen Ort, habe ich das Gefühl.“

Vorausgesetzt wird zudem ein dem eigenen Wert angemessener Lohn. Eine Interviewpartnerin drückt es folgendermassen aus:

„Und was ich interessant finde: zwischen zwanzig und dreissig war mir auch total egal, wenn ich praktisch nichts verdiente. Da war es mir viel wichtiger, dass ich es gut habe mit den Leuten, dass mir der Job an sich gefällt. Und jetzt finde ich, mit den ganzen letzten Jahren, hat sich meine Erfahrung finanziell nicht so ausgezahlt...es muss sicher in einem Level sein, wo ich sagen kann, es ist jetzt für mich ok. Und das hat sich recht verändert. Sehr lange war es mir nicht so wichtig...mein eigener Wert. Ich sehe meinen eigenen Wert ein bisschen anders als früher.“

Für Einige ist es zentral, sich als Person in den Job einbringen und seine Persönlichkeit ausdrücken zu können:

„Es geht auch darum, mein eigenes Potenzial oder meine Fähigkeiten...zu nutzen, weil ich merke, das macht mich zufrieden.“

„...und auch, dass ich mich als Person extrem einbringen konnte. Es war meine Handschrift.“

Die andere Gruppe will eher unternehmerisch tätig sein, etwas zum Geschäftserfolg beitragen und sich so in der Arbeit ausdrücken:

„Und das hat schon auch mit dem Unternehmerischen etwas zu tun, also ich kann wirtschaftlich zu X etwas beitragen. Und das gibt Befriedigung.“

Mit den Fragen *„Welche sind heute die zentralen Werte für Ihre Zufriedenheit mit der Laufbahn? Welche würden Sie besonders hervorheben?“* wurde der Fokus der Befragten wiederum weg von der Arbeitszufriedenheit hin auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit und damit auf die Betrachtung der gesamten beruflichen Entwicklung gelenkt. Generell zeigte sich bei diesen Fragen, dass diese Werte individuell und Verallgemeinerungen entsprechend schwierig sind. Nachfolgend deshalb eine Darstellung der einzelnen Aussagen.

Damit sich eine Zufriedenheit mit der eigenen beruflichen Laufbahn einstellen kann, braucht es regelmässige Selbstreflexion. Man muss sich und seine Ziele und Bedürfnisse kritisch hinterfragen können. Eine Interviewpartnerin drückt dies folgendermassen aus:

„Es ist wichtig, selbstkritisch zu sein. Oder selber reflektieren...ich glaube auch, dass das so ein stetiger Prozess ist..., wo man sich, glaube ich, immer wieder fragen muss: ‚Stimmt das für mich? Passt das gerade momentan in das Leben?‘“

Und ein weiterer Befragter bringt es folgendermassen auf den Punkt:

„Selbstreflexion! Man muss versuchen, herauszufinden, welche Handlungsalternativen es in gewissen Situationen gibt.“

Ausserdem ist es wichtig, im beruflichen Umfeld immer wieder Wertschätzung und Förderung erfahren zu dürfen:

„Für mich ist es auch immer die Wertschätzung, die man bekommt. Und wie man gefördert wird.“

Aber auch die zwischenmenschlichen Faktoren dürfen nicht vernachlässigt werden:

„Und da kann man ein Vertrauen aufbauen und dass man merkt, man arbeitet zusammen.“

Man will sich nicht verstellen und verbiegen müssen auf seinem Weg durchs Berufsleben, man will authentisch sein:

„Dass ich ich sein kann...dass ich so sein kann wie ich bin.“

Als zentrales Element nennen zwei Befragte zudem hier wiederum die Offenheit:

„Offenheit, Neugierde, und es entstehen manchmal aus Gesprächen oder mit anderen Leuten Ideen. Nicht Angst davor zu haben, das fertig zu denken.“

Es braucht folglich Mut, seinen Weg in die Richtung zu gehen, die für einen persönlich die richtige ist.

In der nächsten Frage interessierte die aktuelle Situation bzgl. der genannten Werte:

„Können Sie diese Werte in Ihrem jetzigen Job leben?“

Drei der Befragten beantworteten diese Frage mit einem klaren Ja. Ein Weiterer trifft folgende Aussage:

„Mit Schwankungen. Es darf nicht sein, dass ein Punkt gar nicht funktioniert. Ich finde generell - darum ist ja die Zufriedenheit gross - funktioniert vieles dort.“

Bei zwei der Befragten erübrigte sich diese Frage, da aus den vorangehenden Schilderungen klar wurde, dass dies in der momentanen Situation nicht der Fall ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass fünf von sechs Befragten mit ihrer Ausbildung kein klares Ziel verfolgten. Dies führte zu einer späteren Umorientierung bzw. Abgrenzung. Bei Betrachtung der einzelnen beruflichen Stationen schälten sich die folgenden wichtigen Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit heraus: Arbeitsklima/Team, Abwechslung, etwas Gemeinsames erschaffen, ernst genommen und gefordert zu werden, Bezahlung. Diese sind zum Teil deckungsgleich mit den unter Abschnitt 4.1 aufgeführten allgemeinen Faktoren die Laufbahnzufriedenheit betreffend. Die für die Laufbahnzufriedenheit zentralen Werte sind sehr individuell. Lediglich die Notwendigkeit der ständigen Selbstreflexion und die Offenheit werden mehrfach genannt. Die Befragten, die die von ihnen genannten Werte leben können, weisen eine hohe Zufriedenheit auf, während die beiden Befragten, denen dies momentan versagt ist, mit ihrer jetzigen Situation unzufrieden sind und eine Veränderung anstreben.

4.3 Stellenwert der Selbstverwirklichung

Die Frage *„Bedeutet das für Sie Selbstverwirklichung?“* bezog sich auf die vorangehende Frage, ob man die Werte im jetzigen Job auch leben kann. Hier ging es in erster Linie darum, herauszufinden, ob die Befragten unter dem Begriff Selbstverwirklichung dasselbe verstehen wie in der vorliegenden Arbeit definiert.

Es stellte sich heraus, dass die meisten anfänglich Mühe hatten mit der Begrifflichkeit. Erst als die Befragende den Begriff definierte als Möglichkeit, seine Werte im Beruf ausleben zu können, betonten alle Befragten die Wichtigkeit der Selbstverwirklichung. Das Ausmass, in dem jemand diese anstrebt und die Umsetzung selber sind jedoch sehr unterschiedlich. Auf die Frage: *„Auf einer Skala von 1-10: Wie wichtig ist Ihnen Selbstverwirklichung im Beruf?“* fielen die Antworten sehr unterschiedlich aus. Die genannten Werte bewegen sich zwischen fünf und zehn. Jemand sagte:

„Es gibt nichts, das wichtiger wäre.“

Ein Anderer meinte:

„Es ist jetzt nicht mein wichtigster Anspruch. Weil ich Hobbies habe, wo ich mich selbst verwirklichen kann.“

Bei drei Befragten hat die Wichtigkeit der Selbstverwirklichung mit dem Fortschreiten der beruflichen Laufbahn abgenommen. Bei einer Person aufgrund der Gründung einer Familie und damit der Übernahme der Mutterrolle:

„Nicht mehr so wichtig wie vor meinem Sohn. Es relativiert.“

Bei zweien aufgrund von Erfahrungen:

„...weil ich denke, Selbstverwirklichung im Job und nachher Familie haben, dass das gar nicht möglich ist. Mit zwei Mal zehn, oder zwei Mal acht. Also ich würde das, glaube ich, nicht unter einen Hut bringen...dann würden meine Kräfte an einem anderen Ort fehlen.“

Bei den Männern ist der Wert tendenziell höher als bei den Frauen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für alle Befragten wichtig ist, sich im Beruf selber verwirklichen zu können. Es lassen sich jedoch Unterschiede im Ausmass und in der Umsetzung erkennen. Beides ist, wie der Anspruch an sich

selbst, der unter Abschnitt 4.1 thematisiert wurde, abhängig vom Stellenwert, den der Beruf im Leben der Befragten einnimmt.

4.4 Subjektiver Karriereerfolg oder vertikaler Aufstieg – was ist wichtiger?

Die erste Frage dieses Themenblocks lautete: *„Was verstehen Sie unter beruflichem Erfolg?“*

Für zwei Interviewpartnerinnen bedeutet beruflicher Erfolg, einen guten Lohn zu erhalten.

Für zwei Personen ist die Anerkennung von aussen sehr wichtig. Sie wollen einerseits von Berufskollegen als kompetent wahrgenommen werden und andererseits von Nicht-Berufsleuten bewundert werden für ihren Beruf:

„Anerkennung von der Szene,...ob sie dich als kompetent wahrnehmen.“

Zwei Interviewpartner verstehen unter beruflichem Erfolg das, was man gerne macht, gut zu machen:

„Für mich ist beruflicher Erfolg, wenn man das, was man gerne macht, auch gut kann und dabei Erfolge erzielt.“

Lediglich eine Person sieht im hierarchischen Aufstieg einen beruflichen Erfolg, relativiert dies aber im Nachsatz:

„Ja, berufliche Karriere, das sind die, die dann im Kader sind oder in der Geschäftsleitung...aber das heisst nicht, dass er es dann gut macht.“

Alle anderen verneinen dies explizit.

Dann interessierten in diesem Zusammenhang auch die eigenen beruflichen Ziele:

„Was möchten Sie, beruflich gesehen, noch erreichen?“

Allen gemeinsam ist, dass sie sich mit dieser Frage nicht zu beschäftigen scheinen. Sie haben einen gewissen Standard erreicht, zum Teil mehrere Ausbildungen erfolgreich absolviert, so dass die beruflichen Ziele meist in Form kleiner Schritte definiert werden:

„Ich gehe in Weiterbildungen oder in einen Kurs...Aber noch einmal ein MBA oder irgendwie so, das mache ich nicht mehr.“

Zwei nennen die finanzielle Unabhängigkeit als Ziel:

„...ich muss auch auf eigenen Beinen stehen können..... Und darum ist das sicher auch noch ein Aspekt. Dass ich auch noch etwas dazu beitragen kann für unseren Lebensunterhalt, für mich.“

An oberster Stelle steht bei allen jedoch die Erreichung bzw. das Beibehalten der Zufriedenheit.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beruflicher Erfolg sich für die Befragten nicht im hierarchischen Aufstieg manifestiert. Viel wichtiger sind Anerkennung und dass man das, was man macht, gerne und gut macht. Die Bezahlung spielt in Zusammenhang mit der Erfahrung, die man aufzuweisen hat, eine Rolle. Man will für den Wert, den man anbietet, bezahlt werden. Was die beruflichen Ziele angeht, sind diese vor allem in Form kleiner Schritte und Weiterbildung vorhanden. Man will vor allem zufrieden sein bzw. man will es bleiben.

4.5 Implikationen für die Laufbahnberatung

„Denken Sie, eine Laufbahnberatung könnte Sie unterstützen?“ war die hier eingangs gestellte Frage.

Fünf Befragte hätten eine Laufbahnberatung an gewissen Punkten ihres Weges als hilfreich empfunden. In erster Linie denken sie dabei an neue Möglichkeiten, die ihnen dadurch aufgezeigt würden:

„Ich fände es spannend, weil man sich mit Fragen auseinandersetzt, die man sich so im Alltag nicht stellt. Und ich stelle mir vor, dass in einer Laufbahnberatung neue Möglichkeiten aufgezeigt werden...“

Ein Befragter verneinte dies. Es stellte sich jedoch heraus, dass er unter Laufbahnberatung Karriereplanung verstand, im Rahmen derer die nächsten Karriereschritte konkret geplant werden. Das würde ihm die Offenheit für sich bietende Gelegenheiten nehmen, so seine Aussage.

Die Frauen zeigen sich hier tendenziell offener als die Männer.

Gefragt nach den konkreten Instrumenten, die sie sich als Unterstützung in einer Beratung vorstellen könnten, wurde in erster Linie das Gespräch genannt. Viele äussern das Bedürfnis nach einem Coaching. Eine Befragte wünscht sich, mehr Informationen zu erhalten:

„...ich glaube, man kennt immer nur einen kleinen Bruchteil von den Möglichkeiten, die man haben könnte. Und so Laufbahnberatung habe ich das Gefühl, die kann einem viel mehr auch noch Informationen liefern.“

Die Männer würden eine Beratung dann in Anspruch nehmen, wenn sie unzufrieden sind mit der Situation. Die Frauen sind hier offener und können sich auch vorstellen, sich beraten zu lassen, um neue Sichtweisen auf eine Frage oder ein Problem zu erhalten.

Grundsätzlich zeigen sich die Befragten offen gegenüber einer Laufbahnberatung, vor allem, was das Aufzeigen neuer Möglichkeiten und Potenziale angeht. Alle nennen das Gespräch als konkretes Beratungsinstrument.

5. Diskussion

In diesem Kapitel sollen die aus den geführten Interviews gewonnenen Erkenntnisse interpretiert und im Hinblick auf die Fragestellung ausgewertet werden. Dabei werden sie auch mit den unter Kapitel 2 dargestellten theoretischen Grundlagen zusammen geführt. Die Fragestellungen lauteten:

- Welches sind die zentralen Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit für diese Generation?
- Verändern sich diese Einflussfaktoren mit fortschreitender beruflicher Laufbahn?
- Spielt die Selbstverwirklichung eine zentrale Rolle für die berufliche Laufbahnzufriedenheit?
- Führt, wie in der proteischen Laufbahntheorie behauptet, der subjektive Karriereerfolg und nicht der vertikale Aufstieg zur Zufriedenheit?
- Welche Implikationen ergeben sich daraus für die Laufbahnberatung?

Die sechs Interviews haben zu folgenden wesentlichen Erkenntnissen geführt:

-Die zentralen Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit sind die Abwechslung, Herausforderung, Wertschätzung und das Team. Diese bleiben mit dem Fortschreiten der Laufbahn gleich, werden jedoch um den Faktor Bezahlung ergänzt.

-Die Selbstverwirklichung, das Ausleben der individuellen Werte im Beruf, ist von zentraler Bedeutung für die Laufbahnzufriedenheit.

-Der subjektive Erfolg hat eine weitaus grössere Relevanz für die Zufriedenheit als der vertikale Aufstieg. Letzterer wird als wenig wichtig und erstrebenswert angesehen.

-Es ist keine für diese Generation spezifische Beratung notwendig. Vielmehr geht es darum, die vorhandenen Instrumente der Laufbahnberatung und des -coachings zielgerichtet einzusetzen.

Es muss darauf hingewiesen werden, dass diese Ergebnisse aufgrund der kleinen Stichprobe nicht verallgemeinert werden können.

5.1 Berufliche Laufbahnzufriedenheit generell

Alle Befragten zeigen sich rückblickend sehr zufrieden mit dem Verlauf ihrer beruflichen Laufbahn. Wie unter Abschnitt 4.1 bereits dargestellt, sind sie sich weitgehend einig, wenn es um die zentralen Faktoren geht, die diese Zufriedenheit beeinflussen: Sie wollen in ihrer Laufbahn Abwechslung erfahren und immer wieder etwas Neues erleben. Als Generation X sind sie es gewohnt, dass sich Dinge schnell ändern und weiterentwickeln. Dies zeigt sich hauptsächlich am technischen Fortschritt, den sie erleben durften: von den Anfängen des Fernsehens und Telefons bis hin zur kompletten Digitalisierung. So schreibt u.a. Rosen (2001): „Change is everywhere...“ (S. 30) Entsprechend flexibel zeigt sich diese Generation denn auch. Sie passt sich neuen Umständen rasch an. Hier zeigt sich die von Rosen (2001) erschaffene „Chamäleon Persönlichkeit“ der Generation X deutlich. Man ist geneigt zu behaupten, es wird ihren Vertretern langweilig, sobald sich Routine einstellt. Dies bestätigen die befragten Personen einstimmig.

Weiter ist es allen Interviewpartnern wichtig, in ihrer Laufbahn immer wieder gefordert zu werden. Dies deckt sich ebenfalls mit den Aussagen bzgl. Motivationsfaktoren der Generation X von Healey (1998) und Valenti (2001). Beide sprechen davon, dass die Generation X gefordert werden will und etwas lernen möchte.

Die Wertschätzung, die die Befragten für ihre Arbeit erhalten möchten und die sie als weiteren wichtigen Faktor für die Laufbahnzufriedenheit aufführen, wird auch in der Literatur genannt. Tulgan & Maravic (1997) stellen in ihrem Buch „Generation X Management“ dar, wie die Generation X in der Arbeitswelt funktioniert und durch welche Faktoren sie motiviert wird. Dabei nimmt die Wertschätzung einen wichtigen Stellenwert ein.

Fraglich ist, ob die genannten Faktoren Abwechslung, Herausforderung und Wertschätzung spezifisch für die Generation X sind oder ob sich diese auf weitere Teile der arbeitenden Bevölkerung ausweiten lassen. Die Autorin geht von Letzterem aus. Es handelt sich hierbei nicht um ein Phänomen der Generation X, sondern um allgemeine menschliche Bedürfnisse, die befriedigt werden wollen (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders, 2011). Sie waren sowohl bei der vorangehenden Generation der Baby Boomer bereits vorhanden als bleiben sie auch für die nachfolgenden Generationen relevant. Was die geforderte Abwechslung angeht,

vertritt die Autorin jedoch die Ansicht, dass sich dieses Bedürfnis, wenn auch bereits vor der Generation X vorhanden, aufgrund der wachsenden Dynamik im Arbeitsmarkt noch weiter akzentuiert hat. Das Internet und die Globalisierung lassen die Welt schneller drehen. Veränderungen gehören zum Alltag.

Weiter ist es für die Befragten zentral, in einem Team eingebettet zu sein. Sie wollen sich bei der Arbeit wohl und angenommen, wie zuhause, fühlen. Man könnte dies dahingehend interpretieren, dass sie nach einem Heim suchen, das sie als Kinder nicht hatten. Die Rekonstruktion der Familie aufgrund der erhöhten Scheidungsrate und arbeitenden Eltern hat gemäss Literatur dazu geführt, dass die Generation X mehr Zeit alleine verbrachte als je eine andere Generation vor ihr (Rapp, 1999). Aus den Erzählungen zur privaten Zufriedenheitslinie der Befragten geht jedoch hervor, dass dies lediglich bei einem Interviewpartner der Fall war. Alle anderen erlebten gemäss eigenen Aussagen eine glückliche Kindheit in einem intakten Zuhause. Dementsprechend kann dies nicht als Erklärung herangezogen werden für den Wunsch nach einem funktionierenden Team. Die Verfasserin ist der Ansicht, dass vielmehr der menschliche Anspruch auf gegenseitige Wertschätzung, Respekt und Unterstützung der Grund dafür ist. Dies ist jedoch, wie die weiter oben genannten Bedürfnisse, nicht spezifisch für die Generation X, sondern etwas, was allen Menschen gemeinsam ist. Man will dazugehören.

Die hier genannten Bedürfnisse und damit Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit erfahren im Verlauf der Laufbahn keine inhaltliche Änderung. Mit zunehmender Erfahrung oder der Gründung einer Familie kommt es bei einigen Befragten jedoch zu einer Änderung in der Reihenfolge. Zudem wird der Faktor Bezahlung wichtiger. Es ist zentral, dass diese dem eigenen Wert angemessen ist. Man will für die Erfahrung, die man einbringen kann, entsprechend bezahlt werden. Der Lohn wird folglich nicht nur als Geschenk verstanden, wie von Hall (1976, 2002) behauptet, sondern nimmt einen wichtigeren Platz ein. Um seine berufliche Laufbahn so gestalten zu können wie man es sich vorstellt, muss man finanziell weitgehend unabhängig sein.

Neben den für die Laufbahnzufriedenheit relevanten Bedürfnissen wurden weitere Themen angesprochen, die die Vertreter dieser Generation charakterisieren und die nachfolgend kurz behandelt werden sollen.

Der Begriff der Work Life Balance ist untrennbar mit der Generation X verbunden. So wurde dieses Thema denn auch in den meisten Gesprächen irgendwann aufgegriffen. Die Gewichtung ist jedoch unterschiedlich und in erster Linie mit dem Anspruch an sich selbst verbunden. Die, die mittels Arbeit Spuren hinterlassen wollen, sind auch bereit, mehr zu leisten. Jenen, die beruflich den Anspruch haben, das, was sie machen, gerne und gut zu machen, ist ihr Privatleben mindestens so wichtig. Folglich kann man sagen, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben nicht bei allen an oberster Stelle steht wie dies für die Generation X oftmals proklamiert wird.

Bei den drei Personen mit Familie verschob sich generell die Gewichtung weg vom Beruf hin zum Privatleben, wobei zwei Personen auch ihr Arbeitspensum reduzierten. Dieses Ergebnis unterstützt die Aussage, dass die Familie der Generation X wichtig ist. Sie will sich, anders als ihre berufstätigen Eltern, Zeit nehmen für sie (Hachtmann, 2008).

Ebenfalls angesprochen in Zusammenhang mit der generellen Laufbahnzufriedenheit wurde das Thema des selbstverantwortlichen Umgangs mit der Laufbahn. Allen Befragten war es wichtig, zu betonen, dass sie ihre beruflichen Laufbahnen nicht geplant haben, sondern sich meist haben treiben lassen. Als sie sich jedoch eingehender mit der Frage zu beschäftigen begannen, wurde ihnen bewusst, dass sie ihren Weg mitgelenkt haben. Sie haben sich ihre Laufbahn selber erarbeitet und in den entscheidenden Momenten gehandelt. Schlussfolgernd lässt sich sagen, sie nehmen ihre Laufbahn selber in die Hand, planen diese aber nicht bewusst. Die Selbstverständlichkeit, mit der sie dies tun, veranschaulicht, dass sie es nicht anders kennen. Sie tun es unbewusst, ohne darüber nachzudenken. Sie sind in einer Arbeitswelt aufgewachsen, in der es selbstverständlich ist, seinem eigenen Wert und seiner beruflichen Laufbahn Sorge zu tragen. Jeder Einzelne muss selber für seine Beschäftigungsfähigkeit sorgen (Gasteiger, 2007). Der Vertrag zwischen den Organisationen und Arbeitnehmern hat sich dahingehend verändert, dass eine leistungsabhängige Bezahlung geboten wird. Im Gegenzug hält sich die Mitarbeiterin fit für die Anforderungen des Arbeitsmarktes. Zwei Befragte entwickeln entsprechend bewusst ihre Kompetenzen und Fähigkeiten weiter, um für zukünftige Herausforderungen gewappnet zu sein. Ein Befragter spricht von Karrieremöglichkeiten, die vor allem in Grossunternehmen bestehen. Man muss sich jedoch selber darum kümmern, um von diesen profitieren zu können. Der

eigenverantwortliche Umgang mit der Laufbahn führt denn auch zu einem gewissen Stolz, wenn die Befragten zurück schauen auf das bisher Geleistete. Dieser Blick zurück lässt bewusst werden, dass sie sich das alles selber erarbeitet haben. Sie haben es alleine geschafft, ohne dem Karriereplan eines Unternehmens zu folgen.

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass man in Bezug auf die im Rahmen dieser Arbeit befragten Berufsleute von einem proteischen Umgang mit der Laufbahn sprechen kann. Gemäss Hall (2002) müssen zusätzlich zwei Metakompetenzen vorhanden sein, damit man nicht nur von einem proteischen Umgang mit der Laufbahn, sondern auch von einer proteischen Person insgesamt sprechen kann. Es sind dies die Anpassungsfähigkeit und das Verständnis von sich selbst. Man kann in diesem Kontext auch die Begriffe Flexibilität und Selbstreflexion verwenden. Beides Eigenschaften, die alle Befragten ausnahmslos aufweisen und die sie, neben der Offenheit, als wichtige Voraussetzungen für den selbstverantwortlichen Umgang mit der Laufbahn aufführen. Die einzelnen Laufbahnen zeigen, dass die Befragten sich jeweils angepasst haben, wenn die Anforderungen oder das Umfeld sich geändert haben. In Bezug auf die zweite Metakompetenz, die Selbstreflexion, ist es wichtig, sich seiner eigenen Fähigkeiten bewusst zu werden, d.h. man muss sich selber reflektieren und verstehen. Hier macht sich ein Geschlechterunterschied bemerkbar: Während sich die befragten Frauen bewusst selbst reflektieren, indem sie sich von aussen betrachten, machen die Männer einhellig ihr Netzwerk für das Vorankommen auf der Laufbahn verantwortlich. Eine These kann sein, dass die Familienfrage die Frauen stärker in ihrer beruflichen Laufbahn beeinflusst als die Männer und sie deshalb gezwungen sind, sich selbst und ihre Bedürfnisse an mindestens einem Punkt ihres Lebens zu reflektieren, während die Männer diesen Einschnitt weniger stark zu spüren bekommen. Es kann jedoch auch sein, und davon geht die Autorin aus, dass die Selbstreflexion bei den Männern ein meist unbewusster Akt ist oder sie diesem einen anderen Namen geben, scheinen die männlichen Befragten sich und ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Bedürfnisse doch sehr gut zu kennen.

Die Gespräche haben gezeigt, dass die hier Befragten den Career Learning Cycle von Briscoe & Hall (2004) meist mehrmals durchlaufen und damit ihre proteische Orientierung verstärken. Sie beurteilen regelmässig ihre berufliche Leistung und das eigene Verhalten, reflektieren sich entsprechend selbst. Dadurch erkennen sie, welche Eigenschaften für zukünftige Leistungen relevant sind und passen sich an,

indem sie sich diese aneignen. Dies führt dazu, dass die Befragten ihren beruflichen Fähigkeiten vertrauen. Ihnen ist bewusst, was sie dem Arbeitsmarkt und den einzelnen Unternehmen bieten können. Diese Selbstwirksamkeitserwartung führt schliesslich zu einer erneuten Erhöhung der proteischen Orientierung.

5.2 Zentrale Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit

Nach der Darstellung des Berufseinstiegs wurden hier mittels Beschreibung einzelner beruflicher Stationen die für die Arbeitszufriedenheit relevanten Faktoren herausgearbeitet. Sie stellen einen zentralen Bestandteil der Laufbahnzufriedenheit dar. Denn die Zufriedenheit in der jeweiligen Position führt dazu, dass man das, was man macht, gut macht und sich dementsprechend in seiner beruflichen Laufbahn weiter entwickeln kann. Auf diesem Weg gewinnt man Sicherheit aus sich selbst, was essenziell ist, da die Arbeitsplatzsicherheit für die Generation X nicht mehr gegeben ist (Minerd, 1999). Dieser Prozess führt dann insgesamt, gemeinsam mit den anderen Faktoren subjektiver Erfolg und der Übereinstimmung mit den persönlichen Werten, zu beruflicher Laufbahnzufriedenheit. Obwohl die Bedürfnisse und der Anspruch an einen Job unterschiedlich und abhängig von den Wertvorstellungen der einzelnen Person sind, schälten sich in der Befragung doch gewisse Tendenzen heraus, die für die Arbeitszufriedenheit wichtig sind. Dabei sind auch hier, an den einzelnen Stationen der Laufbahn, das Team, die Wertschätzung, und die Abwechslung zentral. Auch die Bezahlung wird erneut ins Feld geführt. Die Generation X lebt davon, immer wieder etwas Neues zu lernen, sich weiter zu entwickeln und sich von geistiger Nahrung zu ernähren. All dies in einem befruchtenden Umfeld, in dem man geschätzt und seinem Wert entsprechend bezahlt wird. Man will sich aufgehoben fühlen im Team. Gasteiger kritisierte 2007 die proteische Theorie dahingehend, als dass unklar sei, ob es sich bei proteischen Personen um Einzelkämpfer handle, die lediglich ihre eigenen Ziele verfolgen oder ob sie sich in ein Team einbinden lassen. Da das menschliche Umfeld von allen Befragten wiederholt als zentraler Einflussfaktor auf die Zufriedenheit genannt wird und es als erstrebenswert gilt, etwas Gemeinsames zu schaffen, kann man annehmen, dass proteische Personen tendenziell eine hohe Teamorientierung aufweisen.

Eine Befragte sieht es zudem als zentral für die Entstehung der Zufriedenheit mit der eigenen Laufbahn, keine fixen Ziele zu haben, sondern sich flexibel zu zeigen. Man müsse sich und seine Ziele immer wieder kritisch hinterfragen. Es gehe vielmehr um

den Prozess als um die Planung. Diesen durchlaufe man immer wieder. Ihre Schilderungen erinnern ebenfalls an den Career Learning Cycle von Briscoe und Hall (2004). Auch hier stehen der Prozess an sich und die Selbstreflexion im Zentrum. Je proteischer eine Person, umso häufiger durchlebt sie den Lernzyklus und hinterfragt stets ihre Bedürfnisse und Werte. Sie charakterisiert sich durch ihren Individualismus und fragt sich immer wieder: „Was bringt mir das?“ Gemäss Illies (2000) ist dies die zentrale Frage der Generation X, die er in seinen beiden Büchern die „Generation Golf“ nannte. Diese Frage illustriert den selbstbewussten Egoismus einer ganzen Generation. Ohne ihn gäbe es keine proteische Orientierung.

5.3 Stellenwert der Selbstverwirklichung

Wenn jemand die für ihn zentralen Werte im Beruf ausleben kann, kann er sich gemäss der für die Arbeit verwendeten Definition selbst verwirklichen. Wie wichtig den Befragten diese Selbstverwirklichung für die Laufbahnzufriedenheit ist, soll nachfolgend geklärt werden.

Bei der Frage nach den für die Laufbahnzufriedenheit zentralen Werten, zeigt sich, dass diese sehr individuell und Verallgemeinerungen schwierig sind. Es wurden Begriffe genannt wie Offenheit, Authentizität, Förderung etc. Allen gemeinsam ist die Betonung der inneren Werte: Zufriedenheit erreicht man in erster Linie, indem es eine Übereinstimmung gibt zwischen den inneren Werten und dem Arbeitsumfeld und weniger durch das Erreichen eines gewissen Status. Können die Werte gelebt werden, ist die momentane Zufriedenheit und langfristig die Laufbahnzufriedenheit hoch. Hier lässt sich erneut der proteische Charakter der Befragten erkennen. Es geht ihnen darum, ihre Werte in der Arbeit ausleben zu können. Dies stellt einen weiteren wichtigen Baustein dar auf dem Weg zur Laufbahnzufriedenheit.

In welchem Ausmass jemand seine Werte ausleben und wie sehr er sich im Beruf einbringen will, ist unterschiedlich und hängt ab vom Stellenwert, den der berufliche Teil im Leben der Befragten einnimmt. Jemand will sich mit seiner Persönlichkeit einbringen, sich als Person ausdrücken können. Andere wollen strategisch tätig sein und zum Geschäftserfolg beitragen. Beide Gruppen weisen eine hohe Werteorientierung auf. Anderen genügt es, ihren Job gut und gerne zu machen. Sie sind zwar ebenfalls wertgeleitet, verwirklichen sich aber eher im Privatleben. Für die Männer ist die Selbstverwirklichung mittels Arbeit tendenziell wichtiger als für die

Frauen. Dies kann mit den traditionellen Rollenbildern und der Arbeitsteilung zusammen hängen.

An dieser Stelle soll auf die unterschiedlichen Typen der proteischen Laufbahnorientierung von Briscoe und Hall (2006) verwiesen werden (s. Abbildung 2). Sie haben Arbeitnehmerinnen in vier Typen eingeteilt, entsprechend ihrer jeweiligen Ausprägungen auf den beiden Achsen wertgeleitete Orientierung und selbstverantwortlicher Umgang mit der Laufbahn. Bei den hier Befragten handelt es sich um proteische Typen, die alle selbstverantwortlich sind im Umgang mit ihrer Laufbahn und eine überdurchschnittliche Werteorientierung aufweisen. Das Ausmass der Orientierung an den eigenen Werten im Beruf ist jedoch unterschiedlich hoch.

5.4 Subjektiver Karriereerfolg oder vertikaler Aufstieg – was ist wichtiger?

Der hierarchische Aufstieg wird nicht als beruflicher Erfolg gesehen. Ein Grund hierfür kann das Misstrauen gegenüber Unternehmen sein, die intransparente oder nicht nachvollziehbare Beförderungssysteme aufbauen. Als Beispiel wird eine Firma genannt, in der jedes Jahr eine fixe Anzahl Personen befördert wird, unabhängig davon, ob sie die hierfür geforderten Kompetenzen aufweisen.

Viel wichtiger als aufzusteigen ist für die Befragten, als kompetent wahrgenommen zu werden und den Beruf, den man gerne macht, gut zu machen. Wissen ist für die Generation X das Statussymbol schlechthin. Man will das, was man macht, kompetent tun und auch so wahrgenommen werden.

Auch die Bezahlung wird als beruflicher Erfolg genannt. Hierbei geht es in erster Linie darum, für die Leistung, die man erbringt und die Erfahrung, die man vorweisen kann, bezahlt zu werden. Damit zeigt sich ein klarer Unterschied zur Generation der Eltern, für die es zentral war, sich Statussymbole leisten und damit beruflichen Erfolg ausdrücken zu können. Die Generation X ist bereits mit diesen Symbolen aufgewachsen und hat einen entsprechend hohen Lebensstandard. Für sie ist wichtig, gemäss ihrem Wert und ihrer Leistung entgolten zu werden. Dann empfinden sie sich als erfolgreich. Sie definieren beruflichen Erfolg dementsprechend nicht über den erreichten Status.

Angesprochen auf berufliche Ziele, wird klar, dass alle Interviewten bereits einiges erreicht haben. Alle haben eine oder mehrere Ausbildungen und teils Weiterbildungen abgeschlossen oder befinden sich noch auf dem Weg dahin und

können auf eine jahrelange Laufbahn zurück blicken. Dies gibt ihnen Sicherheit. Daraus resultiert der Komfort, sich nicht mehr mit langfristigen beruflichen Zielen auseinander setzen zu müssen. Es geht in erster Linie um das Halten des erreichten Standards, nicht nur materiell, sondern auch im Sinne der Zufriedenheit. Dies bedeutet jedoch nicht, dass sie sich nicht mit ihrer Zukunft beschäftigen. Für die älteren Vertreter der Generation X kommt nun der Zeitpunkt, an dem sie sich grundsätzlich fragen, ob sie vor der Pensionierung noch einen Wechsel anstreben wollen.

Folglich geht es den Befragten in erster Linie um die Erlangung von subjektivem Erfolg, welchen sie anhand psychologischer Kriterien messen. Die eigene Kompetenz, eine ihrem Wert entsprechende Bezahlung und Zufriedenheit sind wichtiger als der objektive Erfolg. Diese Tatsache untermauert ihren proteischen Charakter zusätzlich.

5.5 Implikationen für die Laufbahnberatung

Es hat sich als schwierig herausgestellt, von den vorher besprochenen Themen den Bogen zur Laufbahnberatung herzustellen. Da die Befragten sich zudem alle in einer Situation befinden, in der sie eine Laufbahnberatung nicht benötigen, waren die Fragen rein hypothetischer Natur. Dies führte denn auch dazu, dass, ausser dem Gespräch, keine konkreten Instrumente genannt werden konnten. Generell wird das Angebot der Laufbahnberatung oder des -coachings von den Befragten als spannend empfunden. Bei der Autorin entstand jedoch der Eindruck, dass die Befragten eine Beratung vor allem aus dem Grund als hilfreich empfanden, weil sie wissen, dass die Befragende sich in der Ausbildung zur Laufbahnberaterin befindet. Es ist deshalb davon auszugehen, dass das Ergebnis eine gewisse Verzerrung aufgrund sozialer Erwünschtheit⁷ erfährt.

Weil die Befragten sich und ihre Kompetenzen sehr gut zu kennen und regelmässig zu reflektieren scheinen, wird es bei der Beratung dieser Generation weniger darum gehen, Interessen- und Persönlichkeitsverfahren anzuwenden. Viel eher wird in einem ersten Schritt zu klären sein, wie viel Veränderung jemand überhaupt möchte. Entsprechend muss man sich für eine der drei Varianten „Change it, love it or leave

⁷ „Soziale Erwünschtheit als antwortverfälschendes Merkmal des Befragten wird in der Regel als ein stabiles Bedürfnis nach sozialer Anerkennung gesehen, das bei allen Individuen variiert.“ (Strack, 1994, S.14)

it“ entscheiden (Borner, 2016). Es gilt, herauszufinden, ob der Klient bereit ist, sich von der Komfort- in die Lernzone zu begeben. Diese Veränderungsbereitschaft ist abhängig von der Eigenständigkeit (inwiefern hat jemand die Wahl, etwas zu tun), der Kompetenz (weiss er, wie etwas zu tun ist), der Beziehung zum Umfeld (wird er von diesem unterstützt) und der eigenen Willenskraft (Gasteiger, 2014). Ist die Veränderungsbereitschaft gegeben, kann man mittels einer Laufbahnberatung neue Perspektiven aufzeigen, die von den Befragten häufig genannte Offenheit gegenüber Gelegenheiten fördern, Veränderungen initiieren oder die Selbstwirksamkeit stärken. Es kann auch reine Informationsvermittlung betrieben werden. Diese unterstützt den Klienten bei der Suche nach konkreten Informationen, z.B. wenn es um Weiterbildungen geht.

In der hier vorliegenden Befragung zeigte sich die fehlende Eigenständigkeit vor allem bei den Befragten mit Familie. Für sie scheint es oftmals schwierig zu sein, das Gleichgewicht zu finden zwischen Beruf und Privatleben. Hier kann ein Coaching unterstützend wirken, um herauszufinden, wie sich diese Balance finden lässt.

Da sich die Befragten an den Wendepunkten auf ihrem beruflichen Weg jeweils unsicher waren, ob sie bleiben oder gehen sollen, kann ein Entscheidungscoaching ihnen bei diesen Übergängen helfen.

Will sich jemand verändern, kann es weiter hilfreich sein, ihn mit Hilfe eines Bewerbungstrainings zu unterstützen. Hier können beispielsweise Antworten auf Fragen nach konkreten Situationen, in denen man seine eigenen Stärken zeigen konnte, geübt werden.

Abschliessend lässt sich sagen, dass die Generation X keine für sie spezifischen Instrumente benötigt. Es geht vielmehr um Laufbahnberatung und -coaching im Allgemeinen.

5.6 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Es soll hier noch einmal gesagt sein, dass die Laufbahnzufriedenheit die subjektive Komponente von Laufbahnerfolg darstellt (Arthur & Rousseau, 1996). Dabei spielen der subjektive Erfolg, die Zufriedenheit und die Übereinstimmung des beruflichen Umfelds mit den persönlichen Werten eine tragende Rolle.

Damit die Vertreter der Generation X zufrieden sind mit ihrer Laufbahn benötigen sie Abwechslung. Dies sowohl bei der täglichen Arbeit als auch im Verlauf der Laufbahn.

Sie wollen gefordert und ihre Arbeit soll wertgeschätzt werden. Ausserdem wollen sie sich in den jeweiligen Positionen gut aufgehoben, wie zuhause fühlen. Die hier aufgeführten Bedürfnisse sind nicht spezifisch für die Generation X. Es sind alles Faktoren, die bereits der Generation vor ihnen wichtig waren und den Generationen nach ihnen wichtig sind und sein werden. Das Bedürfnis, sozial dazu gehören, lernen und sich weiter entwickeln zu wollen, ist von Natur aus Teil des Menschen und will befriedigt werden (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders, 2011). Man kann jedoch behaupten, dass das Bedürfnis nach Abwechslung im Vergleich zu vorangehenden Generationen akzentuiert vorhanden ist. Dies aufgrund der Tatsache, dass die Generation X in einem sich sehr rasch entwickelnden Umfeld aufgewachsen ist. Die ihr eigenen technischen und ökonomischen Veränderungen haben denn auch dazu geführt, dass sie, immer ausgehend von den sechs Befragten, zu proteischen Personen heranwuchsen. Ihnen war klar, dass Unternehmen sie nicht lebenslang beschäftigen werden. Folglich haben sie früh gelernt, sich Veränderungen anzupassen und sich selbst zu reflektieren. Diese Eigenschaften erlaubten es ihnen, ihre Laufbahnen selber in die Hand zu nehmen, eigenverantwortlich zu handeln und sich weiter zu entwickeln. Die von den Befragten gezeichneten beruflichen Linien bewegen sich, geprägt von Unterbrüchen, Umorientierungen und Neuanfängen dementsprechend in Wellenlinien.

Die hier genannten Einflussfaktoren erfahren im Verlauf der beruflichen Laufbahn zwar keine inhaltliche Änderung, werden jedoch mit zunehmender Erfahrung oder der Gründung einer Familie in ihrem jeweiligen Stellenwert angepasst und ggfs. um den Faktor der Bezahlung erweitert.

Die sehr individuellen und damit nicht verallgemeinerbaren Werte ausleben zu können, sich also selbst zu verwirklichen, wird von allen Befragten als zentral für die Steigerung der Laufbahnzufriedenheit gesehen. Wie stark dieses Bedürfnis nach Selbstverwirklichung jedoch ist, hängt vom Stellenwert der Arbeit ab. Je niedriger dieser ist, umso tiefer ist auch das Bedürfnis, sich selber im Beruf verwirklichen zu können. Trotzdem ist die Übereinstimmung des beruflichen Umfelds mit den eigenen Werten für alle Befragten von zentraler Bedeutung.

Der subjektive Erfolg wird von den Vertretern der Generation X als wichtiger eingeschätzt als der objektive Erfolg. Der hierarchische Aufstieg wird nicht als beruflicher Erfolg gesehen. Die Befragten setzen das Emporklettern der Karriereleiter

nicht gleich mit fachlicher Kompetenz und emotionaler Intelligenz. Es ist den Befragten nicht wichtig, eine spezifische Position und damit einen bestimmten Status zu erreichen. Vielmehr geht es ihnen darum, als kompetent wahrgenommen zu werden. Wissen ist das neue Statussymbol. Ausserdem wollen sie für ihren Wert bezahlt werden. Und, ganz im Sinne der proteischen Orientierung, ist es für sie zentral, zufrieden zu sein und dies auch zu bleiben.

Die Implikationen für die Laufbahnberatung zeigen, dass es keine für die Generation X spezifisch entwickelten Instrumente braucht. Wie bei allen Klienten geht es darum, herauszufinden, wie gross die Veränderungsbereitschaft ist. Es geht um Laufbahnberatung und -coaching im Allgemeinen. Es kann sich einerseits um ein Coaching handeln, um die Balance zwischen Beruf und Privatleben zu finden. Andererseits können gemeinsam mit veränderungsbereiten Klienten neue Perspektiven erarbeitet werden. Es kann aber auch um reine Informationsvermittlung oder darum gehen, den Klienten bei seiner Entscheidungsfindung zu unterstützen.

6. Abschliessende Betrachtungen

In diesem letzten Abschnitt soll einerseits ein Blick in die Zukunft und damit auf mögliche, an diese Arbeit anschliessende Forschungsfelder gemacht werden. Andererseits sollen eine Rekapitulation der Methode, eine kritische Reflexion und ein kurzes Fazit vorgenommen werden.

6.1 Ausblick

Die hier gewonnenen Ergebnisse können, wie bereits weiter oben geschrieben, nicht verallgemeinert werden, liefern jedoch Hinweise auf mögliche Themen für weitere Untersuchungen.

Bezogen auf die Einflussfaktoren der Laufbahnzufriedenheit könnte es interessant sein, herauszufinden, welche Rolle die mehrfach genannte Bezahlung spielt. Bei den hier Befragten wurde sie wiederholt in Zusammenhang mit dem eigenen Wert thematisiert. Es wäre jedoch spannend, näher zu untersuchen, ob es wirklich um den eigenen Wert geht oder ob der Status hier ebenfalls eine Rolle spielt.

Der vertikale Aufstieg wurde von den Befragten als nicht wichtig erachtet. Die Gründe hierfür konnten lediglich oberflächlich eruiert werden. Hier wäre eine vertiefte Betrachtung mit Sicherheit interessant, würde sie auch den Unternehmen wichtige Hinweise darauf liefern, wie ein an den Mitarbeiterbedürfnissen orientiertes Personalentwicklungsprogramm gestaltet werden kann.

Die vorliegende Arbeit widmete sich aufgrund des beschränkten Umfangs der vertieften Betrachtung einer einzelnen Generation. Einen Vergleich vorzunehmen zwischen der vorangehenden Generation der Baby Boomer und den nachfolgenden Generationen Y und Z, unter Anwendung der identischen Fragestellung, wäre äusserst lohnenswert. Dies wiederum vor allem für Unternehmen, setzt sich ihr Personal doch aus unterschiedlichen Generationen zusammen.

Die Tatsache, dass es zahlreiche Überschneidungen gibt zwischen der Theorie und den praktischen Ergebnissen war überraschend, ist jedoch auch dem Umstand geschuldet, dass Personen befragt wurden, die finanziell weitgehend unabhängig und gut ausgebildet sind. Hier wäre eine Vergleichsstudie mit Arbeitnehmenden, die finanziell eingeschränkt und weniger gut ausgebildet sind, aufschlussreich.

Wie geschrieben, stellte es sich als schwierig heraus, Implikationen für die Laufbahnberatung zu eruieren. Deshalb könnte es sich lohnen, Vertreter der Generation X, die kürzlich eine Beratung in Anspruch genommen haben oder sich zur Zeit im Beratungsprozess befinden, zu befragen. Daraus liessen sich interessante Aspekte für die Beratungsarbeit ableiten.

In der vorliegenden Arbeit wurde ausserdem lediglich die Sicht von potenziellen Klienten aufgezeigt. Deshalb wäre interessant zu erfahren, wie die andere Seite, die der Berater, die Generation X wahrnimmt. Hat diese Generation spezifische Ansprüche an eine Beratung und falls ja, wie sehen diese aus?

Weiterführende Forschung wäre demnach hilfreich, um die Generation X zielführend beraten zu können.

6.2 Kritische Reflexion der Methode

Das episodische Interview erwies sich als gut geeignetes Instrument für die Erschliessung der Thematik. So waren die Aufgabe im Vorfeld und die anschliessende Erzählaufforderung äusserst wertvoll. Die Befragten hatten dadurch einerseits die Möglichkeit, sich vor dem Interview auf die Thematik einzustimmen und sich mit ihrer Laufbahn zu beschäftigen. Andererseits wurde es damit leichter, einen Einstieg ins Gespräch zu finden, war die Aufgabe doch der Türöffner zur Lebensgeschichte der Interviewpartner. Der Interviewleitfaden erwies sich als hilfreich. Einerseits gewährte er Sicherheit, andererseits bot er die Flexibilität, zusätzliche Fragen zu stellen, wenn die Situation es verlangte. Letzteres setzte ein genaues Hinhören für die leisen Töne und Zwischenbemerkungen voraus, was sich als anspruchsvoll erwies. Alle Gespräche waren von einer positiven, dem Thema gegenüber offenen Grundstimmung geprägt. Einige Teilnehmerinnen empfanden es als spannend, eine Retrospektive über die eigene berufliche Laufbahn zu erstellen und Fragen zu beantworten, die sie sich selber nie in dieser Art gestellt haben. Dies führe einen zu neuen Perspektiven und Überlegungen, so die Rückmeldungen.

Die Inhaltsanalyse mit dem strukturierten Vorgehen erwies sich grundsätzlich als einfach anzuwendende und effektive Methode, um die wesentlichen Inhalte der Gespräche heraus zu filtern. Wie weiter oben dargestellt, wurden die Fragen in einer Matrix den fünf zentralen Themen zugeordnet. Einerseits ging es darum, noch einmal zu überprüfen, ob die Fragestellungen sinnvoll sind. Andererseits sollten die Antworten Erkenntnisse liefern bezogen auf das jeweilige Thema. Bei der

Auswertung erwies es sich jedoch als schwierig, eine klare Abgrenzung vorzunehmen zwischen den einzelnen Antworten auf die fünf Themen, da es zahlreiche Wiederholungen und Überschneidungen gab. Dies war in den Gesprächen selbst weniger auffällig als während der darauf folgenden Transkriptionsphase. Ein Vergleich der Antworten erwies sich deshalb bei einigen Fragen als schwierig. Auf der anderen Seite zeigten die Wiederholungen auf, welche Themen die Befragten beschäftigen.

In den Interviews wurde mit Begriffen gearbeitet, die im Alltag entweder nicht thematisiert werden (Laufbahnzufriedenheit) oder tendenziell negativ konnotiert sind (Selbstverwirklichung). Dementsprechend wichtig war es, diese Begriffe zu definieren und die Definitionen, wenn notwendig, wiederholt ins Gespräch einzubringen.

6.3 Kritische Reflexion der Arbeit & Fazit

Sich mit einem selbst gewählten Thema über einen längeren Zeitraum auseinander zu setzen, ist ein äusserst spannender Prozess, lernt man doch auch viel über sich selbst. Nicht nur, weil man sich mit Fragestellungen beschäftigt, die einen selber betreffen, sondern auch, weil Durchhaltewillen und Ausdauer gefordert werden. Man muss sich immer wieder selber motivieren. Vor allem aber muss man sich aufgrund des fehlenden direkten Feedbacks selber Sicherheit geben. Dies stellt denn auch den Hauptunterschied zum Berufsleben und damit die hauptsächliche Herausforderung dar. Man ist nie sicher ob man sich auf dem richtigen Weg befindet, wohingegen man im Alltag immer wieder Rückmeldungen erhält, sei es mittels direkter Aussagen oder anhand von Reaktionen, die man bei den Mitmenschen hervorruft.

Die Interviews mit den verschiedenen Vertretern der Generation X erweiterten den Blick auf das Thema und führten zu neuen Perspektiven. Die unterschiedlichen Lebensumstände und Ansprüche an die Arbeit und an sich selbst führten zu einer Horizonterweiterung. Bedauerlicherweise sind die Implikationen für die Beratungspraxis nicht so zahlreich und ausführlich wie gewünscht. Hierfür wäre es zielführender gewesen, wie in Abschnitt 6.1 bereits aufgeführt, Personen zu befragen, die sich z.Z. in einer Beratung befinden. So würde man vermutlich zu konkreteren Antworten und Instrumenten gelangen.

Die Generation X wurde in ihrem Denken und Handeln durch gemeinsam erlebte Ereignisse und Entwicklungen geprägt. Die für sie spezifische Realität liess sie zu

proteischen Menschen heranwachsen, die sich immer wieder an den für sie zentralen Fragen: „Was bringt mir das? Was ist mir wichtig?“ orientieren. Dabei gelangen sie zu stets ähnlichen Antworten, welche sich, abhängig von den momentanen individuellen Lebensumständen, in unterschiedlicher Reihenfolge präsentieren. Es handelt sich dabei nicht um für diese Generation spezifische Werte, sondern um allgemeine menschliche Bedürfnisse, die befriedigt werden wollen. Der englische Schriftsteller, Kunstkritiker und Sozialphilosoph John Ruskin bringt die zentralen Einflussfaktoren für das berufliche Glück schon 1819 auf einen Nenner (zitiert nach Hadelers, 2000): „Wenn Menschen bei ihrer Arbeit glücklich sein sollen, braucht es dafür drei Dinge: Sie müssen sie gern tun. Sie dürfen nicht zuviel davon tun. Und sie müssen ein Gefühl von Erfolg in ihrer Arbeit haben.“ (S. 8) Das Zitat zeigt: Die Einflussfaktoren für das berufliche Glück sind für alle mehr oder weniger dieselben. Wie eine Generation jedoch mit diesen umgeht und wie ihre Vertreter den Weg zum beruflichen Glück beschreiten und meistern, ist abhängig von den gemeinsamen Erfahrungen, die sie machen und durch die sie geprägt werden. Ebenso zentral für das Finden des beruflichen Glücks sind die Zeit und die Arbeitswelt, in die eine Generation hinein geboren wird. So wird jede Generation sich von Neuem fragen (Zitat des US-amerikanischen Schriftstellers Henry Louis Mencken):

Was ist Arbeit? Lebensunterhalt? Beschäftigung? Oder das, was das Leben ausmacht? Es ist alles das und mehr. Praktisch und symbolisch - wir haben immer mit Arbeit zu tun. Wir tun sie und wir denken über sie nach. Ich arbeite aus demselben Grund, aus dem eine Henne Eier legt.

7. Literaturverzeichnis

Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (Hrsg.) (1989), *Handbook of career theory* (S. 7-25). Cambridge: University Press.

Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). A career lexicon for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.

Barnard, D., Kerber, U. & Kulas, T. (2013). Die Zukunft der Arbeit am Vodafone Campus. In Stock-Homburg, R. (Hrsg.) (2013), *Handbuch Strategisches Personalmanagement* (2. überarb. und erw. Aufl.) (S. 651-677). Wiesbaden: Gabler.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers – from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspective. *Career Development International*, 9, 58-73.

Beck, U. (1999). *What is Globalization?* Cambridge: Polity Press.

Böttcher, D. (2016). Aufwärts, abwärts, seitwärts. *brand eins*, 18(2), 22-29.

Borner, S. (2016). Laufbahnberatung in der Praxis. Vorlesungsveranstaltung MAS BSLB 14-H, Modul 3.1 Praxisfelder der BSLB. Zürich: ZHAW.

Briscoe, J. P. (2003). *Managing the new career: Career orientation e-guide*. DeKalb: Northern Illinois University, Department of Management.

Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.

Brown, R. B. (1994). Reframing the competency debate: management knowledge and meta-competence in graduate education. *Management Learning*, 25(2), 289–299.

Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. New York: St. Martin's Press.

Daniels, A. (2000). *Bringing Out the Best in People*. New York: McGraw-Hill.

Dresing, T. & Pehl, T. (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Aufl.). Zugriff am 5. April 2016 unter http://www.audiotranskription.de/download/praxisbuch_transkription.pdf?q=Praxisbuch-Transkription.pdf

Duden (Hrsg.) (2001). *Deutsches Universalwörterbuch* (4. Aufl.). Mannheim: Dudenverlag.

Eichhorst, W. (2011). Arbeitswelt und Lebenswelt im Globalisierungszeitalter. In Mayer, T., Meyer, R., Miliopoulos, L., Ohly, H. P. & Weede, E. (Hrsg.) (2011), *Globalisierung im Fokus von Politik, Wirtschaft, Gesellschaft. Eine Bestandesaufnahme* (1. Aufl.) (S. 225-236). Wiesbaden: Springer.

Flick, U. (2010). Triangulation in der qualitativen Forschung. In Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.) (2010), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (8. Aufl.) (S. 309-318). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (2010). 1. Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.) (2010),

Qualitative Forschung. Ein Handbuch (8. Aufl.) (S. 13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Frey, B. S. & Osterloh, M. (2002). Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor. In Frey, B. S. & Osterloh, M. (Hrsg.) (2002), *Managing Motivation* (2. Aufl.) (S. 19-40). Wiesbaden: Gabler.

Gasteiger, R. M. (2007). *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement – Das proteische Erfolgskonzept*. Göttingen: Hogrefe.

Gasteiger, R. M. (2014). *Laufbahnentwicklung und –beratung*. Göttingen: Hogrefe.

Grant, M. & Hazel, J. (2004). *Lexikon der antiken Mythen und Gestalten*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Gross, P. (1993). Dissonanz der Lebenszyklen. Zwischen Produktlebenszyklen und Lebensportfolio. *Gdi Impuls*, 11(1), 39-48.

Grote, G. & Staffelbach, B. (2014). *Schweizer HR-Barometer 2014. Schwerpunktthema Arbeitserleben und Job Crafting*. Zugriff am 5. April 2016 unter http://www.hr-barometer.uzh.ch/index/Bericht_HB14.pdf

Hachtmann, F. (2008). *Generation X revisited. An exploratory cross-cultural case study*. American Academy of Advertising. Conference.

Hadeler, T. (2000). *Zitate für Manager. Für Reden, Diskussionen und Papers immer das treffende Zitat*. Wiesbaden: Gabler.

Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hall, D. T. & Briscoe, J. P. (2004). *Being and becoming protean: Individual and experiential factors in adapting to the new career*. Working paper. Boston University, Executive Development Roundtable.

Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In Hall, D. T. (Ed.) (1996), *The career is dead – long live the career* (S. 15-45). San Francisco: Jossey-Bass.

Healey, A. (1998). Figuring Out Generation X - How to attract and motivate the newest generation of employees. *ACA News*, 41(2), 12.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer.

Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa FL: Psychological Assessment Resources.

Illies, F. (2000). *Generation Golf – Eine Inspektion* (14. Aufl.). Berlin: Argon.

Jones, C. & DeFillippi, R. J. (1996). Back to the future in film: Combining the industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 89-103.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2011). *Grundlagen des Marketing* (5. aktual. Aufl.). München: Pearson.

Krahn, H. J. & Galambos, N. L. (2013). Work values and beliefs of „Generation X“ and „Generation Y“. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112.

Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung – Lehrbuch* (4. vollständig überarb. Aufl.). Basel: Beltz.

Losyk, B. (1997). Generation X: What they think and what they plan to do. *The Futurist*, 31(2), 39.

Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie*, 7(2), 157-185.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11. vollständig überarb. Aufl.). Basel: Beltz.

Minerd, J. (1999). Bringing out the best in Generation X. *The Futurist*, 33(1), 6.

Mitchell, M. A. & Orwig, R. (1998). Generation X: How to manage, market and motivate them. *Nonprofit World*, 16(1), 36.

Odgers Berndtson (2014/2015). *Manager-Barometer 2014/2015. Vierte jährliche Befragung des Odgers Berndtson Executive Panels in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Zugriff am 8. Februar 2016 unter http://www.odgersberndtson.com/media/2272/odgers_berndtson_manager-barometer_2014.pdf

Rapp, J. (1999). Managing Generation X: As employees, as customers. *Office Systems*, 16(8), 14.

Rifkin, J. (2000). *The age of access*. New York: Jeremy P. Tarcher/Putnam.

Rosen, B. C. (2001). *Masks & Mirrors: Generation X and the Chameleon Personality*. Westport: Praeger.

Sattelberger, T. (1999). *Wissenskapitalisten oder Söldner?* Wiesbaden: Gabler.

Schreiber, M. & Rietiker, J. (2010). Laufbahngestaltung und Talent-Management. In Werkmann-Karcher, B. & Rietiker, J. (Hrsg.) (2010), *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management* (S. 295-320). Heidelberg: Springer.

Strack, F. (1994). *Zur Psychologie der standardisierten Befragung: kognitive und kommunikative Prozesse*. Berlin: Springer.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.

Sweeney, J. (2008). Career paths for Gen X, Gen Y. *Canadian HR Reporter*, 21(12), 16.

Szydlik, M. & Künemund, H. (2009). Generationen aus Sicht der Soziologie. In Szydlik, M. & Künemund, H. (Hrsg.) (2009), *Generationen – Multidisziplinäre Perspektiven* (S. 7-21). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Tulgan, B. & Maravic, E. (1997). *Generation X Management – 1963-1981 – Eine Generation auf dem Weg von McJobs zu BigJobs*. Wien: Signum.

Valenti, M. V. (2001). *Generation X: Act your stage!* *Dissertation New York University*. (UMI-No. 3009357)

8. Anhang

Anhang I

Interviewleitfaden

Persönliche Daten

Datum des Interviews:

Name / Nummer:

Firma / Arbeitsort:

Funktion:

Jahrgang:

Ausbildung:

Familie:

Einleitung

Begrüssung & Dank für Teilnahme

Vertraulichkeit der Daten

Einverständniserklärung unterschreiben

Notwendigkeit der Aufzeichnung

Zeitlicher Rahmen

Erklärung des Themas

Interview

1. Zufriedenheit mit dem Verlauf der beruflichen Laufbahn

1.1 Ich habe Sie im Vorfeld des Interviews gebeten, Ihre berufliche Laufbahn aufzuzeichnen in Abhängigkeit mit dem Grad der Zufriedenheit an der jeweiligen Station (s. Zusatzfile). Ausserdem habe ich Sie gebeten, der Linie eine Überschrift zu geben. Nun würde ich vorschlagen, dass wir dies gemeinsam anschauen und Sie mir etwas darüber erzählen.

2. Zentrale Einflussfaktoren auf die berufliche Laufbahnzufriedenheit

2.1 Bewegen wir uns an den Anfang der Linie mit Ihrer beruflichen Laufbahn zurück: Warum waren Sie damals zufrieden/unzufrieden?

2.2 Wenn Sie sich die einzelnen beruflichen Stationen noch einmal anschauen, was hat jeweils dazu geführt, dass Sie zufrieden waren?

2.3 Welche sind heute die zentralen Werte für Ihre Zufriedenheit mit der Laufbahn? Welche würden Sie besonders hervorheben?

2.4 Können Sie diese Werte in Ihrem jetzigen Job leben?

2.5 Bedeutet das für Sie Selbstverwirklichung?

2.6 Auf einer Skala von 1-10: Wie wichtig ist Ihnen Selbstverwirklichung im Beruf?
2.7 Sind Sie rückblickend insgesamt zufrieden mit Ihrer beruflichen Laufbahn?
2.7a Wenn ja, warum?
2.7b Wenn nein, warum nicht?
3. Subjektiver Karriereerfolg oder vertikaler Aufstieg – was ist wichtiger?
3.1 Was verstehen Sie unter beruflichem Erfolg?
3.2 Was möchten Sie, beruflich gesehen, noch erreichen?
4. Implikationen für die Beratung
4.1 Denken Sie, eine Laufbahnberatung könnte Sie unterstützen?
4.1a Falls ja, mit welchen konkreten Instrumenten?
4.1b Falls nein, warum nicht?

Abschluss

Feedback

Dank, Präsent

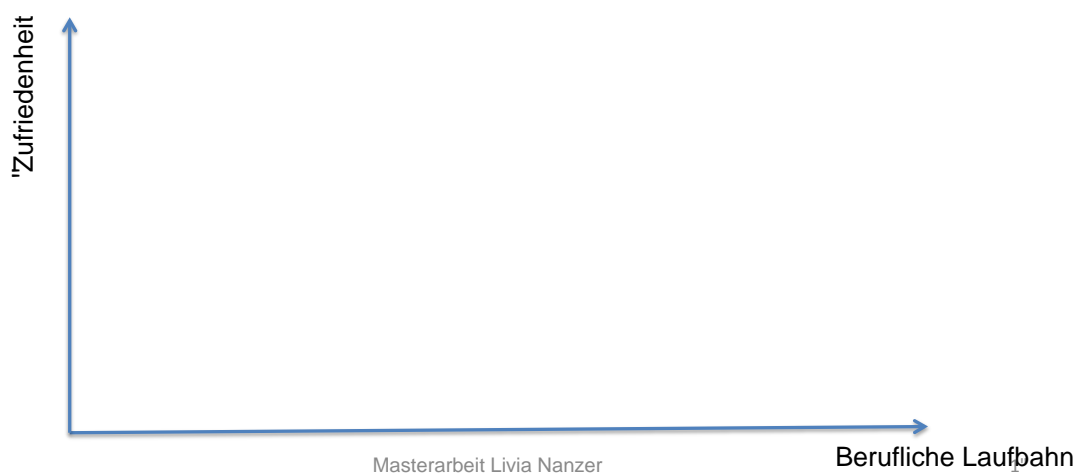
Nach Abschluss Einsicht in die Masterarbeit gewünscht?

Anhang II

Aufgabe für Interviewpartner

Meine berufliche Laufbahn und meine Zufriedenheit

Das zentrale Thema unseres Gesprächs wird Ihre berufliche Laufbahn und Ihre Zufriedenheit sein. Deshalb bitte ich Sie, im Vorfeld unseres Gesprächs auf einem grossen Blatt die folgende Einteilung vorzunehmen und Ihre **berufliche** Entwicklung (seit Eintritt ins Erwerbsleben; Beispiele für Stationen s. S. 2) zu markieren. Bitte geben Sie Ihrer beruflichen Laufbahn danach eine **Überschrift** oder Schlagzeile, die Ihrer Meinung nach am besten dazu passt.



Einzelne Stationen können sein:

- Stellenwechsel
- Kündigung
- Besondere berufliche Erfolgs- bzw. Misserfolgserlebnisse
- Veränderte berufliche Bedingungen im Unternehmen (z.B. Teilzeitregelung)
- Änderungen in der Unternehmensstruktur
- Erlebnisse, die ein besonderes (Un)Glücksgefühl und (Un)Zufriedenheit ausgelöst haben
- Entscheidende Begegnungen

Anhang III

Transkript B2

I: Deine Funktion ist welche?

B: Ich bin Direktionsassistentin.

I: Und dein Jahrgang?

B: 1972.

I: 1972. Die Ausbildung, die du gemacht hast, weißt du, wie so der letzte Abschluss.

B: Das letzte war die eidg. dipl. Direktionsassistentin Fachausweis. Das ist die letzte Ausbildung.

I: Gut. Nachher vielleicht einfach für mich noch gerade so ein bisschen familiär. Hast du Familie oder?

B: Nein. Ich habe einen Partner. Wir haben zusammen ein Haus und wohnen in X. Und wir haben eine Katze (lachen). Das ist unsere Familie.

I: Sehr schön. Ja, das braucht auch viel Zeit.

B: Genau.

I: Sehr gut. Eben, da geht es mir nur gerade ein bisschen drum/ Das nehme ich auch nicht rein nachher. Ähm, gut, ich würde sagen, wir fangen gerade an. Vielleicht kannst du mal rausnehmen, was ich dir, ähm, im Vorfeld gegeben habe. Ähm, wie gesagt, da geht es ein bisschen drum, das ist unsere Gesprächsgrundlage, aber da möchte ich auch vor allem, ähm, die berufliche Laufbahn/ Wenn wir die zuerst nehmen können. Ähm, wenn du mir vielleicht mal so ein bisschen sagen kannst, ähm, ein bisschen erzählen kannst darüber.

B: Ich habe es ziemlich simpel gemacht. Nicht massstabgetreu, aber, äh, also 72 bin ich auf die Welt gekommen. Dann habe ich beruflich, dann Schule. Das war eigentlich ok, gut gegangen. Und dann bin ich in die Lehre gekommen. Und dort war ich total auf mich alleine gestellt. Also das war von der beruflichen Laufbahn sicher ein, ein sehr schwerer Einstieg. Ich bin dort eigentlich als voll Angestellte eingesetzt worden und vom Land gekommen und das war für mich eine ganz schwierige Zeit. Also.

I: Hast du das KV gemacht?

B: Ja, das KV. Ich habe sonst dann noch den Lebenslauf hier, den ich dir abgeben kann bis, bis ich hier bei der Firma X angefangen habe. Ist schon zehn Jahre alt, ab ähm/

I: Das ist tip top (lachen).

B: Und dann, ähm, bin ich dann nach der Lehre so ins Berufsleben eingestiegen (...) äh, so nach 20ig und dann ist das da wieder eigentlich recht im zufriedenen Bereich. Und dann kam das Grounding. Ich habe bei Y gearbeitet und bei X und das war natürlich, das war natürlich ein Tiefpunkt. Ich habe dann auch den Job verloren, ging dann zurück aufs Reisebüro, wo ich die Lehre gemacht habe und das hat mich dann irgendwie nicht so befriedigt. Und dann bin ich im 2006 zur X gekommen als Flight Attendant wieder und dann ging es steil bergauf (lachen).

I: Ja, kann man so sagen.

B: Und dann bin ich fünf Jahre geflogen und habe im Selbststudium die Direktionsassistentin Ausbildung gemacht. Bin dort an die Prüfung. Habe die bestanden und dann hat unsere Direktionsassistentin gekündigt.

I: Aha, das war wirklich gerade Zufall.

B: Unglaublich, ja. Seitdem ist es eigentlich wirklich, also es ist, ich bin ja total am richtigen Ort, habe ich das Gefühl.

I: Schön.

B: Ja.

I: Und fliegen, das machst du gar nicht mehr?

B: Nein, nicht mehr. Nein, das war so der Deal. Ich wäre eigentlich noch gerne weitergeflogen. Dann hat's geheissen, nein, entweder betreut man die Leute hier oder im Flugzeug. Aber ich bin auch schon eingesprungen. Aber jetzt sicher 2 Jahre nicht mehr.

I: Ah ok, ja, es ist mehr wenn Not an der Frau ist.

B: Genau. Und als Titel habe ich geschrieben „High Flying“, weil es hat immer alles mit dem Fliegen zu tun. Ich bin immer, habe immer im Reisebüro, also auf der Reisebranche schon die Lehre gemacht und bin nie weg.

I: Hast du im Reisebüro die Lehre gemacht?

B: Ja. Also in einem Car Reisebüro, einem Bus Reisebüro. Also eben Lehre ist ein bisschen übertrieben (lachen).

I: Aber das KV?

B: Ja, und nebenbei parallel habe ich immer Deutschdiplom, Englischdiplom, ich habe eigentlich immer ein bisschen etwas gemacht. Auch Wellnesstrainer, mal ganz etwas Anderes, Ernährungsberater/ Einfach so, ich habe immer ein bisschen „brain food“ gebraucht.

I: Jawohl, eigentlich für dich selber dann.

B: Ja, aber es hat, es bringt ja dann gleich etwas.

I: Ja klar. Es gibt dir vielleicht eine gewisse, einen gewissen Ausgleich.

B: Ja, genau. Und seit ich in dieser Position bin als Direktionsassistentin ist es wie hinfällig, weil jeder Tag neu ist (lachen) und herausfordernd. Also von dem her.

I: Ah, schön. So dass es den Ausgleich in dem Sinn jetzt momentan nicht braucht.

B: Im Moment bin ich genug gefordert, ja (lachen). Jetzt ist es mehr so Sport und so.

I: Mhm (bejahend), mehr in dem Bereich. Das bist du jetzt seit 2010 hast du gesagt?

B: Jawohl seit 2010 bin ich in dieser Position.

I: Können wir vielleicht die, die private Laufbahn auch noch so ein bisschen anschauen? Also da geht es mir mehr darum, vielleicht auch noch für dich zum erklären, ähm, nicht, dass ich das in die Arbeit hinein nehmen will, sondern mehr so/

B: Ob sich das so ein bisschen deckt.

I: Genau um das.

B: Also (...) die Geburt denke ich/ Und dann der erste Schultag war so ein bisschen hm hm hm, und dann die Sekundar, das war so ein bisschen die Pubertät, also dort kann ich wie auch nichts sagen. Ich habe eine wunderschöne Kindheit erleben dürfen und kann jetzt da wie das auch nicht so werten. Und dann bin ich in die Sekundarschule gekommen und dann in die Lehre und dann Einstieg ins/ Eben die Lehre war dann so (...) da. (liest im Lebenslauf) Sekundarschule, Lehre und dann Einstieg ins Berufsleben und das hat dann angefangen, Spass zu machen. Dann habe ich mit, äh, habe ich mich getrennt, wart jetzt, (liest im Lebenslauf) eigene Wohnung habe ich dort die erste gehabt. Spät. Und dann (...) nein, warte, jetzt muss

ich/ ich habe das schon so lange gemacht, wart jetzt (liest im Lebenslauf) Einstieg in die Berufswelt, dann Partnerschaft. Eine sehr gute Partnerschaft. Dann habe ich eigene Wohnung und dann die Trennung, die gehört eigentlich/ ja, habe ich die Trennung gehabt von meinem Partner. Dann habe ich einen neuen Partner kennen gelernt. Und jetzt haben wir ein Haus gebaut und jetzt sind wir ja absolut im Luxusbereich (lachen).

I: Schön (lachen).

B: Und, äh, „Well balanced“ habe ich da als Titel, weil ich sagen darf, dass ich eine ziemlich ausgeglichene Person bin. Auch einerseits hier nicht/ Ich habe auch das Glück, dass ich noch nie jemand Nahestehenden verloren habe. Also ich habe noch beide Eltern, meine Schwester, ihre Kinder, also von dem her ist es natürlich schon Luxus, ja.

I: Ja, sehr schön. Das tönt gut. Man sieht auch, es ist relativ ausgeglichen.

B: Einfach dort eben die Trennung. Das gibt es.

I: Das ist klar, das gehört dazu.

B: Aber es war nie dort unten.

I: Ja, ja.

B: Und auch nie, also ganz/ Aber schon eher immer im oberen Drittel eigentlich. Ich hoffe, dass da meine Kritzeleien/

I: Sehr gut, ja. Nein, das ist tip top für mich. Ähm, wenn ich das dann nachher mitnehmen darf, bin ich dankbar. Aber wir können es mal, wir brauchen es jetzt noch. Also jedenfalls das berufliche. Weil ich würde eigentlich gerne mal so an den Anfang der Linie zurück gehen. Also vielleicht, ähm, können wir sagen, gut da, die Lehre, da hast du gesagt, warst du unzufrieden.

B: Weil ich überfordert war.

I: Überfordert.

B: Und, äh, einfach ich bin, das gäbe es heute auch nicht mehr. Ein Lehrbetrieb, dort bin ich einfach gekommen und habe, hat man von mir eigentlich erwartet, dass ich arbeite, oder.

I: Also hattest Du auch keine Betreuung in dem Sinn?

B: Nein. Also sehr wenig, ja.

I: Ja.

B: Aber im Nachhinein hat es mir gut getan, aber es war eine harte Zeit.

I: So ins kalte Wasser, kann man sagen.

B: Mit 16. Darum ist das, wo ich nicht so positiv zurückdenke an meine Lehrzeit.

I: Aber sonst vom Inhaltlichen her?

B. Habe ich eigentlich nur in der Schule etwas gelernt. Also es war eigentlich, äh, sehr schullastig, also vom, vom Lernen und wir haben, ja, also, auch von den Sprachen her. Es war eigentlich nur deutsch, es war sehr lokal unsere Busunternehmung und sie hatten auch noch Lastwagen. Ich habe dann dort eigentlich die Fahrzeuge disponiert. Und es war dann auch noch ein bisschen rough, oder, diese Chauffeure und so und ja. Aber ähm, es war, äh, ich würde jetzt mal sagen, es war jetzt nicht wirklich, also ich habe die Lehre mit einem guten Abschluss abgeschlossen, aber vom, von der Branchenkenntnis ist gleich null oder sehr wenig. Das ich mitnehme. Ist eigentlich wirklich der kaufmännische Inhalt, was wir in der Schule gehabt haben. Den habe ich natürlich anwenden können auf das Praktische. Aber ich habe wenig, wenig jetzt, was ich jetzt sagen könnte, das weiss ich noch seit der Lehre, oder.

I: Ja, ja, was du dort schon gelernt hast. Was du auch wie weiternehmen konntest, dann auch.

B: Es war auch ein Kleinbetrieb. Wir waren der Chef, der stand kurz vor der Pensionierung und ein anderer, ein ausgelernter Kaufmann war angestellt, der aber nachher gegangen ist, nach einem halben Jahr. Und der hätte mich eigentlich einführen sollen, aber das hat den „angegurkt“. Und der ist immer nicht viel im Büro gewesen und so. Also das ist ein bisschen/

I: Hast dich nicht so aufgehoben gefühlt.

B: Nein. Aber ich habe es durchgezogen und abgeschlossen und äh. Es ist wie es ist.

I: Ja. Nein, es ist ja ab und zu auch eine gute Lebensschule im Nachhinein.

B: Genau.

I: Und wenn du nachher so die verschiedenen Stationen anschaust/ also da hast du jetzt eine sehr hohe Zufriedenheit, nachher dort ist es wieder eher, genau. Was sind so, kannst du sagen, was ist, was ist z.B. hier wieder, was sind Faktoren gewesen, die dich wirklich zufrieden gemacht haben?

B: Also sicher auch der Erfolg, den ich dann in der neuen Stelle/ Eben, ich bin dann, ich bin dann nachher zurück zum Reisebüro X. Äh, ich gebe dir das nachher ab. Das ist kein Problem. Ähm, und habe dort zum ersten Mal so richtig arbeiten können. Und habe dort dann schon meinen eigenen Kundenstamm gehabt und das, das hat mich schon noch befriedigt. Dass man, dass ich es zum ersten Mal anwenden konnte und der Erfolg irgendwie zurück gekommen ist.

I: Dass du ein Feedback bekommen hast in dem Sinn von den Leuten.

B: Ja. Genau. Und auch vom Volumen, das ich generiert habe, von den Umsätzen. Zahlen lügen ja nicht, oder, also. Ja, das war eigentlich das. Und dann auch mal auch das erste Geld, oder. Und dann konnte immer wieder reisen gehen. Das habe ich natürlich, ja, gern gemacht.

I: Hast du denn da wie auch so, ähm, Hotels anschauen gehen müssen, weißt du, die man je nachdem in den Katalog genommen hat? So in der Art?

B: Ja, ja schon. Studienreise.

I: Ah das ist natürlich/ Studienreise (lachen)

B: Genau.

I: Das ist natürlich interessant. Das stelle ich mir/

B: Anstrengend. Aber in jungen Jahren, das war so lässig. Oder.

I: Da kommst du natürlich an Plätze, an die du sonst nicht kommen würdest.

B: Ja, genau. Das war eine gute Zeit.

I: Und so vom Umfeld her? Also vom, vom Team her oder so?

B: Sehr gut. Also ich bin sowieso jemand, der eigentlich mit/ Ich finde es eben auch spannend, wenn verschiedene Charaktere zusammen arbeiten. Ich bin, ähm, ich bin jetzt nicht jemand, der privat unbedingt Beziehungen sucht im Geschäft, also Freunde sucht. Aber wenn es sich ergibt, bin ich offen. Aber ich bin eher die, die ein bisschen sich gut integriert als Teamplayer, aber nicht so an jeder Party oder da

noch das Gefühl hat, man muss jeden Abend noch zusammen essen. Ich erzähle auch nicht soviel vom Privaten. Und mit dem bin ich gut gefahren.

I: Hast du einen bestimmten Grund, warum du das so machst?

B: Ja, also jetzt vor allem, jetzt in dieser Position finde ich es noch wichtig. Ich habe ja/ Unsere CEO ist jetzt leider nicht hier. Ich hätte sie dir gerne vorgestellt. Wir arbeiten sogar im gleichen Büro zusammen und wir sind so eng. Und ich finde das so gut, dass wir, dass wir privat keinen Kontakt haben. Weil sonst wird es schwierig, habe ich das Gefühl. Für mich stimmt das so super. Ich bin ihre Assistentin. Zwar jetzt kommen wir da gerade vom Thema ab.

I: Nein nein, das ist gut. Ich habe ja gefragt.

B: Und ich, sie gibt mir die Aufträge. Hingegen, wenn ich dann irgendwie noch privat befreundet wäre, dann verschiebt sich das vielleicht. Oder wenn, wenn vielleicht mal irgendetwas ist im Geschäft, Fehler oder etwas das, dann ist es auch, finde ich, kann ich es auch wie einfacher annehmen von meiner Vorgesetzten als wenn das jetzt, ja, wenn wir jetzt gerade das Wochenende zusammen in Italien verbracht hätten.

I: ja, ich weiss, wie du meinst. Verstehe ich gut.

B: Also wenn mich jemand fragt: „Was hast du am Wochenende gemacht?“ Das erzähle ich gerne. Das ist kein Thema. Die Leute wissen auch, was ich in etwa mache, aber ich erzähle eigentlich wenig und damit bin ich gut gefahren.

I: Und wie ist, äh, nach dem Grounding, das ist klar, dass das ein Tiefpunkt ist, wenn man den Job verliert etc. aber sind noch andere Sache dazugekommen, die? Weil es ist ja dann doch eine längere Zeit, die ich jetzt dort sehe.

B: Also es ist, eben es ist nicht massstabgetreu.

I: Nein, das ist klar.

B. Aber ich bin dann da zurück. Im 2001 habe ich dann einen Job angenommen als Verkaufsassistentin bei X. Und das hat mir gar nicht entsprochen. Also, ich war dort im Innendienst und habe die Aussendienstleute betreut, aber das ist, das hat mir, das ist Verkauf, oder. Und das, das ist ein knallhartes Business, oder. Türklinken polieren. Ja. Und dann bin ich dann dort relativ schnell weg nach einem Jahr und bin wieder zurück ins Reisebüro. Aber dann in ein richtiges Reisebüro. Das war eigentlich eine gute Stelle, aber wir waren ein miserables Team. Unsere Chefin war,

ähm, eine so richtig Gefrustete und ich bin halt schon ein sehr fröhlicher Mensch. Und die anderen beiden Mitarbeiterinnen, die waren schon gefrustet, weil sie schon so lange, schon so lange dort waren. Und, aber ich bin dann immerhin 3 Jahre dort gewesen. Ähm, aber es hat, die Arbeit im Reisebüro hat sich natürlich auch extrem verändert. Es ist, die Leute buchen übers Internet und obwohl wir eine sehr gute Kundenklientel hatten, aber es ist, es hat mir wie nicht mehr entsprochen. Und ich habe gewusst, ich möchte wieder fliegen. Und darum ist das da, die Zeit, die da ein bisschen schwierig war. Aber ich hatte nie Existenzängste. Ähm, so dass ich das Gefühl gehabt hätte, ich finde keinen Job mehr. Ich war auch nie arbeitslos, also von dem her ist es nicht, waren es nicht die ökonomischen Umstände. Sondern einfach, weil wir einfach traurig waren, dass die Firma untergegangen ist. Bis heute noch.

I: Also die Identifikation auch sehr gross ist, nehme ich an.

B: Und ich habe da bei X, da bin ich nicht geflogen, sondern ich habe da bei den Kundenbeziehungen gearbeitet.

I: Sorry, das haben wir jetzt übersprungen vorher. Das habe ich mir gerade überlegt, dass wir die Zeit mit X/ Genau, ich würde gerne noch darauf zurück kommen. Weil da warst du ja sehr happy.

B: Jawohl. Also. Es war so, ich habe bei Y angefangen zu fliegen im, warte jetzt (...), ähm, 97. Einfach, weil ich gedacht habe, ah, ich will mal noch fliegen gehen und ich mache das ein Jahr. Dann bin ich hängen geblieben. Bis im 99. Da habe ich gefunden, jetzt muss ich irgendwie wieder etwas (unv.)

Und dann habe ich mich beworben bei X auf eine 100% Stelle und habe aber gesagt, ich will nur 60% und dann war ich dort in den Kundenbeziehungen, also in den Reklamationen. Und habe dort, äh, habe dort, da, die top VIPs betreut. Und bin nebenbei noch zwei Tage geflogen bei der Y. Und das war ein sensationelles Konstrukt. Und, und das habe ich dann gemacht bis, ja, 2001. Wo dann das Grounding kam.

I: Und was hat dir beim Fliegen so, oder jetzt, oder jetzt vielleicht mit dem, mit dem Konstrukt, was hat dir da so gut gefallen?

B: Also wenn, wenn du als Flight Attendant die Türe zu machst im Flugzeug, dann bist du einfach, einfach, einfach eine andere Sphäre. Du bist, du bist über den Wolken, du hast auch nur die Tools, die du im Moment hast im Flugzeug drin. Also

jetzt also Airline Flight Attendant ist es ja vorgegeben, das, was du in der Galley hast, kannst du servieren. Und dann kommt es auf dich drauf an, wie du das rüberbringst. Und, und dann beim, äh, (...) bei der X war es natürlich schon die Herausforderung. Da musstest du auch das Fachwissen haben, hast, hast, warst ein bisschen der Sherlock Holmes. Warum ist das passiert, können wir das verbessern? Wie kommunizieren wir? Also es war eine sehr, eigentlich ein spannender Job, insbesondere, weil die Leute, die ich betreuen durfte, die haben ja wirklich nur reklamiert, wenn irgendetwas Größeres passiert ist. Die haben nicht reklamiert, weil wieder das Gipfeli zu kalt war. Oder so. Das waren wirklich Leute, wo man auch, äh, wirklich auch die Beschwerde ernst nehmen musste und dass man sie wirklich ins Positive drehen konnte. Und das ist uns eigentlich recht gut gelungen. Ja, das ist, das war wirklich eine super Kombination, weil fünf Tage das dann machen. Klar, das hätte ich auch. Das hätte ich sicher gemacht, aber das war natürlich ein sensationeller, ähm, Ausgleich, drei Tage und zwei Tage.

I: War das denn die Zeit, in der, in der, wo man wirklich, auch wenn man fliegen ging, hat man noch irgendwie drei, vier Tage irgendwie irgendwo bleiben können?

B: Das schon weniger. Aber es war eine super Zeit. Aber jetzt ist es anders und. Es ist jetzt mehr Masse. Man hat sich dort auch noch gekannt und ja. Aber es ist vorbei und es ist wie es ist.

I: Gell, man ist auch immer in anderen Teams?

B: Ja. Aber das war kein Problem. Das ist unglaublich wie, wie, wie man sich schnell, wie schnell man sich anpasst aneinander. Und man hat ein Ziel, einen guten Flug zusammen zu machen. Und es braucht alle. Es kann sich niemand da/ Manchmal im Büro kann sich jemand ein bisschen mehr involvieren und der andere ein bisschen weniger, oder. Aber dort ist ein Ziel und das ist schon, das vermisse ich manchmal in diesem Job jetzt, wo ich natürlich so die Gürkli- die Gürkliposition habe. Und ich habe ja kein Team. Aber man kann eben auch nicht alles haben. Aber das ist natürlich schon lässig, wenn du zusammen aufs Flugzeug gehst und fliegst und dann vielleicht zusammen ein Night Stop. Das sind schon, das ist schon etwas, äh, was ich sehr geschätzt habe.

I: Und es verbindet wahrscheinlich auch oder?

B: Ja.

I: Spannend. Das ist sehr faszinierend, muss ich sagen. Eben, jetzt waren wir dort so ein bisschen (zeigt auf Linie). Nachher haben wir vorher darüber geredet, wo es ein bisschen runtergegangen ist.

B: Ja genau. Da (zeigt auf Linie) bin ich dann zur/ Da ich habe ich dann diesen Job bekommen bei Z als VIP Flight Attendant. Wir haben sieben Business Jets. Die fliegen weltweit. Und, ähm, das sind zwei bis drei Piloten, je nach Flugzeit, und eine Flight Attendant.

I: Und sind das ganz kleine Flugzeuge?

B: Also sie sind schon kleiner, aber sie, sie fliegen, also, sie sind (...) ich kann dir sonst noch, du müsstest vielleicht rasch noch im Internet schauen. Ich bin ein bisschen, ich habe nicht so gute Scale/ Also, es hat 14 Plätze, aber es ist schon natürlich, es ist natürlich/

I: Grosszügig.

B: Ja. Und du bist dann dort Gastgeber. Du bist alleine und du organisierst auch alles. Es ist wie zuhause, wenn du Gäste hast.

I: Und sind das denn/ wie muss man sich die Kundschaft vorstellen? Sind das denn alles irgendwie, äh/

B: Also, hm, wir haben sehr viele (...), wir reden ja nicht über Kunden. Aber was ich dir jetzt sage, kann ich dir sagen. Wir haben, ähm, sehr viele Passagiere, ähm, die businessmässig reisen, 80%. Das sind Top CEO's von Topfirmen, viele aus der Schweiz. Die halt an ein Meeting müssen, sich im Flugzeug vorbereiten, weil in der X First Class können sie das nicht, oder. Und, äh, oder manchmal, wenn sie so Roadshows machen, wenn sie verschiedene Städte anfliegen, das ist, äh, hm, ja, das ist eigentlich unsere, unser Core Business, genau.

I: Und da ist es ja nachher wahnsinnig aufwärts gegangen. Was ist es da gewesen?

B: Einfach wieder das Fliegen. Die Herausforderung und auch, dass ich mich als Person extrem einbringen konnte. Es war meine Handschrift. Der Flug war meine Handschrift. Das sind meine Blumen, die ich ausgewählt habe, einfach so. Und je mehr Erfahrung ich hatte, desto mehr Spass hat es bereitet. Weil eben am Anfang war es natürlich extrem viel, an das du denken musst. Und dann, wenn du so ein

bisschen mehr Routine hast, hast du wie mehr Potenzial dann noch für die Extra Meile.

I: Ja, ja, kannst noch etwas dazu geben dann.

B: Und ich habe natürlich auch in superschöne Länder fliegen dürfen oder Destinationen, wo ich sonst nie hin gekommen wäre, wo ich privat nicht reisen würde. Das kann auch mal irgend ein Russland sein, zwar wenig. Aber es ist eben gleich auch mal noch spannend, Afrika, an Orte zu kommen, wo man, wo, wo, wo du zuerst auf der Landkarte schauen musst, wo die überhaupt sind. Ja, das ist schon noch/

I: Und da bist du denn auch, wie muss man sich das vorstellen, du fliegst mit denen dahin und dann haben die da ihr Meeting und dann fliegst du wieder mit denen zurück?

B: Sehr oft, ja.

I: Das heisst, du kannst dann unter Umständen dann dort auch eine Weile bleiben.

B: Jaja. Meistens nicht so lange. Aber wir haben auch schon, ich habe schon, äh, einen Asientrip machen dürfen, wo wir durch vier Städte sind. Dann waren wir dort 14 Tage unterwegs. Ich meine, das ist natürlich absolut genial. Aber es ist schon eher, da es oft businessmässig ist, ist es natürlich kürzer. Aber, ähm, einfach so zwei Tage New York. Das haben wir noch viel.

I: Da sagt man auch nicht nein (lachen). Und nachher, eben, hast du gesagt, du hast das, ähm, berufsbegleitend gemacht die Ausbildung, gell.

B: Ja genau, ja also. Ich habe, ich habe, ähm, einfach irgendwie das Gefühl gehabt, ich muss noch irgendetwas machen, was aber auch ein bisschen Fleisch am Knochen hat. Oder, nicht einfach/ Klar, ich habe das Proficiency gemacht und ein Deutschdiplom. Aber einfach noch so ein bisschen etwas, was übergeordnet ist vom KV mit einem Ausweis. Und dann ist gerade die Ausbildung, also der Fachausweis ist ja neu eingeführt worden für Direktionsassistentin. Du, dann habe ich mich da irgendwie erkundigt und beim kaufmännischen Verband habe ich das dann abgeklärt, dass ich, dass man da auch prüfungsfrei, äh, unterrichtsfrei an die Prüfung kann. Aber die haben gesagt: „Vergessen Sie es. Das schaffen Sie eh nicht.“ Oder. Und dann/ Aber ich kann ja nicht in den Unterricht, weil dann müsstest du zwei Abende in der Woche. Da habe ich als Fliegende ja, unmöglich. Und dann habe ich

gefunden, jetzt mach ich das. Ich habe mal die Bücher geholt und dann habe ich mir eigentlich nur in den Textverarbeitung habe ich mir einen Lehrer genommen, ein Privatlehrer, weißt du, so Excel und so. Da bin ich natürlich stehen geblieben. Und bin dann an die Prüfung und habe die Prüfung bestanden. Ja. (lachen). Ja, weil englisch, deutsch, das kann ich, da habe ich gar nichts machen müssen, oder. Und Rechtskunde, das hat man alles mal gelernt.

I: Das hast du dann selber aufarbeiten können.

B: Genau. Und die/ Ich habe so viel Zeiten gehabt. Entweder zuhause, wo ich Standby war auf Reserve oder im Ausland, wo ich selber habe lernen können. Und ich bin jetzt jemand, der noch diese Disziplin hat. Ich lerne noch gerne alleine.

I: Und war es dann auch, also der Grund, warum du das gemacht hast. Du hast gesagt, du wolltest ein bisschen mehr Fleisch am Knochen? Kannst du das ein bisschen ausdeutschen?

B: Ja, einfach auch ein Diplom. Also oder. Und dass sich dann so ein bisschen wie herauskristallisiert, dass ich, dass ich eigentlich, ich habe dann auch jemanden gehabt, der mich beraten hat ein bisschen. Und die mich dann darauf aufmerksam gemacht hat, dass, dass es den Lehrgang gibt. Weil ich bin schon eine Person, die sehr Service-minded ist und darum ist die Assistentin, also ich bin jetzt glaube ich, wirklich eine Person, die auf das Profil passt.

I: Du hast gesagt, du hast jemanden gehabt, der dich beraten hat? Also auch im Sinn einer Laufbahnberatung dann?

B: Nein. Ich habe immer alle meine Aus-, also meine Sprachausbildungen habe ich, ähm, bei einer Sprachschule gemacht in Wallisellen. Und zwar nicht im/ Auch dort schon eigentlich immer im Privatunterricht. Also das heisst, ich habe mich vorbereitet und dann habe ich alle zwei Wochen Stunde gehabt, wo ich meine Fragen einbringen konnte und Unklarheiten abklär/ also klären. Und die, die Dame hat dann, hat dann, hat mich eigentlich dann auf das aufmerksam gemacht.

I: Aha. Spannend. Ab und zu muss es so sein, hat man das Gefühl.

B: Ja, weil sie hat mich eigentlich sicher über acht bis zehn Jahre begleitet. Immer wieder war ich bei ihr, immer wieder habe ich irgend ein Diplom vorbereitet und ja, ja genau. Sie hat mich eigentlich auf das aufmerksam gemacht.

I: Jawohl. Und nachher ist ja wirklich der Riesenzufall gewesen, dass die Stelle gerade frei geworden ist.

B: Ich habe immer gesagt, ich bleibe bei der Airline und es muss also schon ein sehr guter Job anklopfen, dass ich diese Firma hier verlasse.

I: Ok, wow.

B: Weil die X ist auch nicht mehr Y. Es es/

I: Hat sich auch verändert.

B: Und jetzt bin ich hier, jetzt bin ich hier happy. Jetzt bin ich, ähm (...) vier, werde ich 44. Und ich bin es mir natürlich schon am überlegen. Will ich hier bleiben oder will ich noch etwas Anderes und das ist jetzt, das tut jetzt so ein bisschen wirken obwohl ich sehr happy bin hier und ich mir auch gut vorstellen kann, irgendwann das Pensum zu reduzieren. Oder vielleicht noch etwas anderes zu machen mit Sprachen irgendwie. Ich weiss auch nicht, Deutsch oder so zu unterrichten oder so. Ja, das sind so ein bisschen/

I: Was ist denn der Punkt, der dir so gefällt, ähm, jetzt in dem Job, in dem du jetzt bist?

B: Dass jeder Tag anders ist. Dass wir ein super Team haben, dass meine Arbeit sehr, ähm, auch spannend, abwechslungsreich, manchmal unberechenbar. Und dann gleich, dass ich gleich noch so den Bezug habe zu den Crews. Weil ich selber geflogen bin. Ich kann mich sehr gut in die Sorgen und Nöte hineindenken und, und da ist einfach auch wirklich die top Zusammenarbeit mit unserer CEO. Das ist wirklich, es ist sicher auch von, vom Team her wo, wo das, das mich jetzt hier hält. Und Befriedigung absolut. Und auch die Wertschätzung, ja. Aber es ist halt eben chefabhängig, oder. Ich denke, ich mache hier jetzt nicht die klassische, gut was ist schon klassisch Direktionsassistentin, aber ich bin jetzt wenig an irgendwelchen Sitzungen mit, wo ich Powerpoints vorbereiten muss oder so. Ich bin dann eher die, die Protokolle schreibt oder, oder ich habe auch noch das ganze Training für Piloten unter mir. Ja also es ist es ist so, ich würde sagen so 50 50. 50 ist, äh, äh Direktions/ klassische Assistentenarbeit und 50 ist irgendwo einfach noch überall sonst noch Projekte und so. Ja.

I: Das macht es natürlich auch spannend und abwechslungsreich.

B: Ja. Genau.

I: Und so wie ich dich jetzt so kennenlerne auch das, was du brauchst, oder auch wieder etwas Neues. Ein neues Projekt und so.

B: Genau.

I: Und, ähm, (...) wenn wir jetzt darüber reden, eben, ich habe gesagt, es geht ja um die, um die Laufbahnzufriedenheit. Was denkst du, wenn du jetzt so im Gesamten das anschaust, was sind so die zentralen Werte, von denen du denkst, die machen mich zufrieden?

B: Ja, also das ist sicher, sicher die Wertschätzung und das Team. Das ist für mich so (unv.). Das ist für mich enorm wichtig.

I: Gibt es, das ist jetzt so umfeldbezogen, ähm, gibt es denn auch Sachen, die du selber für dich sagst, weißt du, ich sage jetzt z.B., jemand sagt, mir ist ganz wichtig, dass ich, ähm, ich weiss doch nicht, dass ich persönlich mich einbringen kann. Dass ich Spuren hinterlassen kann. Irgend sowas. Weißt Du, wo du persönlich/

B: Ja, ich, das sind meine, dass ich auch mich sein kann. Also, dass, dass, dass ich so sein kann wie ich bin. Also klar nimmt man sich zusammen bei Gewissen, aber einfach, dass ich mich nicht verstellen muss, oder. Ähm, und, und was, was ich sehr schätze ist wirklich diese Stabsstellenfunktion. Also, dass ich keine Angestellten habe. Und dass ich auch nicht entscheiden muss. Manchmal wäre es gut, wenn man könnte, aber das ist für, das stimmt für mich so absolut.

I: Und hast du dann, wenn, wenn wir jetzt eben so von diesen Werten sprechen, oder Werte geredet haben, hast du das Gefühl du kannst die jetzt im jetzigen Job leben?

B: Ah jaja, ja. Definitiv.

I: Nachher möchte ich so ein bisschen noch ein anderes Thema einbringen, ähm, Selbstverwirklichung. Also ich rede jetzt/ Ich muss vielleicht sagen wies, wies, wies jetzt hier verstanden wird, oder. Wirklich, Selbstverwirklichung im Job, das heisst, dass man, dass man die Werte, die einem wichtig sind, auch wirklich leben kann. Und würdest du sagen oder du hast jetzt gesagt, du kannst die Werte leben. Bedeutet das für dich, dass du dich selbst verwirklichen kannst?

B: Ähm (...), ich würde, das ist jetzt für mich, ich kann, also entschuldigung, ich kann mich hier selbst verwirklichen, aber es ist jetzt nicht mein wichtigster Anspruch. Weil ich Hobbies habe, wo ich mich selbst verwirklichen kann. Also ich, ich bin jetzt nicht,

ich bin auch nicht die, die eben, wie du vorher gesagt hast, Spuren hinterlassen. Ich laufe einfach so, so ein bisschen wie mit. Ich bin ein bisschen everybody's darling. Das muss man halt auch ein bisschen sein und ich möchte mit allen gut auskommen. Aber ich bin jetzt nicht die Person, die sagen muss (klopft sich auf Schulter): „Ja super!“. Also das, oder irgendwie immer weiterkommen oder so, gar nicht. Nein.

I: Die mehr so, verstehe ich das richtig, es braucht wie das Privatleben auch noch, wo du deine Sachen hast.

B: Ja. Unbedingt.

I: Also eigentlich wenn du jetzt im Privatleben die, die Zufriedenheit nicht finden würdest in deinen Hobbies, dann/

B: Dann könnte es vielleicht sein, dass ich das mehr im Beruflichen suchen würde. Aber das kann ich dir wie nicht sagen, weil das nicht der Fall gewesen ist.

I: Ich habe mehr darauf hinaus gewollt, dass wenn es jetzt, wenn du jetzt da deine Zufriedenheit nicht hättest, dass nachher auch dort anders aussehen würde, weißt du, die Zufriedenheit.

B: Ja, das könnte natürlich ab, abfärben aber/ Also ich denke es manchmal wenn (unv). Eben wir haben oft lange Tage und, und es ist auch hektisch und, äh, und, und auch schwierig manchmal, also harzig, und. Dann denke ich immer, weißt du, ich habe keine private Verpflicht/ Also es ist nicht so, dass ich das Kind aus der Kinderkrippe abholen muss oder das Kind krank ist. Oder, dass man irgendwie Krach hat mit dem Partner, wo (unv.) oder Probleme, die du mitnimmst ins Geschäft. Ich meine, dann ist es relativ einfach, auch gute Leistung bringen zu können. Das spielt natürlich schon mit hinein. Oder wenn es mir jetzt im Geschäft nicht gefallen würde, das würde ich sicher ins Private tragen. Da habe ich jetzt wirklich das Glück, dass es irgendwo, dass seit ein paar Jahren, dass das jetzt einfach wirklich offenbar stimmt. Ich lege es mir natürlich auch so parat und es kommt dann nichts von nichts, oder.

I: Da muss man auch dran arbeiten.

B: Aber, aber ich, ich kann dann auch irgendwann mal den Fünfer grade sein lassen und sagen: „Ha, jetzt ist es halt so.“ Ich bin schon älter geworden in dem. Dass ich halt einfach sage: „Die Uhren ticken halt jetzt einfach mal so. Jetzt ist das halt einfach so und punkt.“

I: Das auch so annehmen wie es ist. Wenn du jetzt sagen würdest, wenn wir wieder bei der Selbstverwirklichung sind, du hast jetzt schon gesagt, eben, das ist mir nicht so wichtig im Job. Wenn du jetzt sagen könntest auf einer Skala von 1-10, wie wichtig wäre es dir oder wie wichtig ist es dir, besser gesagt, dich im Job selber verwirklichen zu können?

B: (...) Eine 5. (lächelt)

I: Und wenn du zurückblickst auf deine, auf die Laufbahn jetzt, kannst du sagen, bist du zufrieden?

B: Absolut. Absolut. Ich würde es nicht anders machen.

I: Warum?

B: Weil ich jetzt da bin, wo einfach, einfach weil es gestimmt hat und weil ich nichts anderes kenne oder. Ich kann ja nicht vergleichen. Also das einzige, was ich, was ich anders machen würde, ist der Start. Hätte ich einfach ins Gymi gehen sollen. Würde ich heute machen. Weil es hat die Berufsmatura noch nicht gegeben. Und darum sind alle, darum ist es also, sind die Türen natürlich für gewisse Sachen gar, stehen mir nicht offen. Also ich habe jetzt nicht vor irgend ein achtjähriges Studium, acht Jahre Studium/ Aber so gewisse Lehrgänge oder so und es ist auch kein Thema, dass ich die Matura nachhole. Also das ist irgendwo/ Aber das würde ich, das würde ich definitiv, äh, anders machen. Und ich hätte auch ein absolutes Potenzial gehabt von den Noten her, aber es hat sich jetzt halt so ergeben. Punkt.

I: Du hast dich einfach dafür entschieden.

B: Ja. Genau. Das ist wirklich das einzige, das/ Das Grounding kann ich nicht beeinflussen, aber es da, wo ich jetzt bin/ Es hat so sein müssen. Und ich, eben, und ich kann gewisse Sachen dann auch positiv sehen.

B & I: Im Nachhinein.

B: Aber das ist das einzige, was ich wirklich sagen würde, das hätte ich machen sollen.

I: Ja. Also kannst du eigentlich sagen, du stehst heute an dem Punkt, wo du dir, wo du sagen kannst/

B: Aufgebaut. Genau. Das kann man so sagen, ja.

I: Der auch durch die Entwicklung eigentlich so realisiert werden konnte. Hast du dir denn früher, ähm, wenn du so, ich sage jetzt, während der Lehre oder, vielleicht hier (zeigt auf die Linie), hast du dir da Gedanken gemacht über die Laufbahn also?

B: Nein.

I: Nicht. Hast du nicht überlegt, ich möchte mal Karriere machen.

B: Nein, Karriere war eigentlich nie ein Thema. Nein. Nein. Nein, ich habe eigentlich nie, also da (zeigt auf die Linie) dann nach dem Grounding und dann dort, wo ich dann, wo ich dann wieder angefangen habe zu fliegen, da habe ich mir natürlich dann schon überlegt, Alter und fliegen und so. Aber nicht, dass ich jetzt dachte, ich möchte noch das oder das. Das hat sich dann wirklich so während dem Fliegen ergeben, eben auch mit der Direktionsassistentin-Ausbildung. Ich habe eigentlich, ich habe auch nicht gewusst, möchte ich mal Kinder oder nicht. Das ist natürlich der Trigger, oder. Und dann habe ich einen neuen Partner kennen gelernt und dann haben wir uns ziemlich schnell gefunden, dass wir keine möchten. Und dann, dann triggert das anders. Und sonst, und sonst bist du irgendwie so, genießt du es mal, schau mal, was so kommt. Ich bin nicht so, also ich bin/ Ich habe immer etwas gemacht, aber bin jetzt nicht die Karrierefrau.

I: Was verstehst du denn unter beruflichem Erfolg? Oder Karriere?

B: Ja, berufliche Karriere, das sind die, die dann im Kader sind oder in der Geschäftsleitung. Das sage ich als Karriere. Klar, das ist auch Karriere oder, aber Karriere sehe ich schon eher, wo man es dann ins Kader geschafft hat oder so. Das ist schon für mich Karriere. Wo es dann wirklich MBA und all die, all die Schritte, die finde ich, tituliere ich jetzt so.

I: Und ist das für dich auch beruflicher Erfolg, wenn du sagst, oder ich sage jetzt, uh, der hat Karriere, der ist jetzt in der GL. Der hat wirklich Erfolg. Oder.

B: Könnte ein Trigger sein. Ich denke schon, man muss es ja gleich noch machen und schaffen, aber das heisst nicht, dass er es dann gut macht. Klar, oder. Das denke ich schon, ja.

I: Und für dich persönlich beruflicher Erfolg, also wann kannst du sagen, ich bin erfolgreich?

B: Ja. Ja. Mit einfach, mit dem immer wieder, mit den Steps, die ich, oder zum Beispiel eben die Prüfung, also das, bin ich dann irgendwie trotzdem noch stolz,

dass ich das als einzige Schweizerin eben, also überhaupt gewagt habe. Das ist schon, da war ich selber überrascht, dass ich dort so gut abgeschlossen habe.

I: Also du warst die einzige Schweizerin, die das ohne Vorbereitung/

B: Im Selbststudium, ja.

I: Ah wirklich? Ah wow. Da kannst du/

B: Weil eben, es gibt keine, es gibt keine Lehrgänge, also keine Lehrgänge im Selbststudium. Und da ich natürlich schon relativ viel kaufmännische Erfahrung gehabt habe und auch ein bisschen Lebenserfahrung, auch ein bisschen Interesse so im Rechtlichen, auch mal privat etwas, und so war es natürlich einfacher als jemand der mit 25 diese Ausbildung macht.

I: Gibt es etwas, wo du sagst, das du jetzt, beruflich gesehen, noch unbedingt erreichen möchtest?

B: Nein. Also ich möchte (...), ich möchte, ich wünsche mir, dass die Zufriedenheit so bleibt und ich bin überzogen, dass wieder ein Türchen aufgeht, sei es hier bei X oder sei es/ Ich glaube, dass da, man arbeitet unbewusst auf etwas hin, das, es hat sich jetzt auch in den letzten 2 Jahren nur schon meine Arbeit wieder ein bisschen verändert, dass ich mehr jetzt einbezogen werde in die Projektarbeit, dass die kaufmännischen einfacheren Arbeiten jetzt bereits jemand anders macht. Aber ich habe jetzt nicht den Anspruch, also jetzt gell, jetzt, da irgendwie noch, noch auch noch lange Ausbildungen zu machen oder so. Das ist jetzt einfach jetzt.

I: Nur weil du vorher gesagt hast, jetzt bist du da (zeigt auf Linie) und ja jetzt würdest du schon langsam überlegen, was jetzt kommen könnte.

B: Nein, nein, ich denke in dem Alter muss man, muss ich es mir einfach überlegen. Ich kann nicht jetzt einfach nochmals warten und mit 50 dann sagen ich habe mal noch, noch etwas in eine grössere Firma oder so. Das ist so ein bisschen bei mir so ein bisschen. Oder. Aber dass ich dann in Ruhe sagen kann, ich habe mich entschieden und so stimmt es. Nicht, nicht wie, dass ich es einfach verpasse und mit 50 dann das Gefühl habe: „Oh, ich wollte doch noch zu der X und so“. So, das ist so ein bisschen, weil unsere CEO, die ist jetzt 65 geworden. Die richtet sich jetzt auch anders, mehr strategischer aus. Das verändert auch meine Arbeit und jetzt warte ich das mal so ein bisschen, so ein bisschen ab und schaue mal wie sich das entwickelt, aber ich denke, im Moment, dass ich, dass ich wahrscheinlich hier bleiben werde.

Aber ich möchte einfach für mich entscheiden können. Wie mit dem Kinderwunsch, oder, nicht dass man einfach: „Oh, jetzt es ist es zu spät.“

I: Und nachher dann bereut unter Umständen.

B: Du, vielleicht kommt es wieder alles ganz anders oder das, das ist es bei uns in der Fliegerei. Ich meine, das mit dem Grounding hat ja auch niemand erwartet, gut, ich denke, wir sind hier sehr gut aufgestellt, aber ja.

I: Wenn du, äh, jetzt überlegst oder ich sage jetzt, an verschiedenen Stationen in dem, in der Laufbahn, es gibt ja das Angebot von der Laufbahnberatung. Ähm, denkst du, jetzt im Moment oder an irgendeinem Punkt hätte dich das unterstützen können?

B: Ja. Also die habe ich ja eigentlich wie gehabt durch durch/

I: Mit der, die du vorhin gesagt hast.

B: Ja, definitiv. Das finde ich etwas Supergutes. Weil man weiss ja auch gar nicht, was es wieder für neue Ausbildungen gibt. Also, also das, das finde ich eine, eine ganz, ganz gute Geschichte. Ich habe es jetzt eben eigentlich mal in Anspruch genommen indirekt, oder, aber ich finde das, ähm, finde, finde das, äh, absolut eine gute Geschichte. Für mich jetzt im Moment nicht aktuell.

I: Ja klar, klar. Und hast du irgendwelche Instrumente, von denen du denkst, die könnten dich oder hätten dich unterstützen können oder haben dich unterstützt?

B: Nein, das wäre schon eine Person, nicht Internet. Das wäre schon, hätte ich jetzt so einen Rat von so einem Profi gesucht.

I: Und wäre es irgend etwas gewesen, das diese Person hätte machen können. Also weißt du, jetzt mit Instrumenten, meine ich, ich weiss, irgendein Test oder, oder, dass du sagst, einfach ein Gespräch, oder?

B: Ich denke, ein Gespräch. Ja. Weil die Fähigkeiten sind ja eigentlich schon mal klar mit der Ausbildung. Ich denke schon mehr wieder ein Gespräch, dass man so die Person mehr, jetzt mich gespürt hätte.

I: Mehr in dieser Richtung, ja.

B: Ja.

I: Super, dann sind wir schon am Ende angekommen. Schnell gegangen, gell. Jetzt habe ich dich richtig durchlöchert. Sehr spannend.

Anhang IV

Verkürzter Text B2

B: Ich bin Direktionsassistentin.

I: Und dein Jahrgang?

B: 1972.

I: Die Ausbildung, die du gemacht hast.

B: Das letzte war die eidg. dipl. Direktionsassistentin Fachausweis.

I: Hast du Familie?

B: Nein. Ich habe einen Partner.

B: Dann habe ich beruflich, dann Schule. Das war ok. Und dann bin ich in die Lehre gekommen. Und dort war ich total auf mich alleine gestellt. Das war sicher ein sehr schwerer Einstieg. Ich bin dort eigentlich als voll Angestellte eingesetzt worden und vom Land gekommen und das war für mich eine ganz schwierige Zeit.

I: Hast du das KV gemacht?

B: Ja, das KV.

B: Und dann bin ich nach der Lehre ins Berufsleben eingestiegen. So nach zwanzig und dann ist das da wieder eigentlich recht im zufriedenen Bereich. Und dann kam das Grounding. Ich habe bei Y gearbeitet und bei X und das war natürlich ein Tiefpunkt. Ich habe dann auch den Job verloren, ging dann zurück aufs Reisebüro, wo ich die Lehre gemacht habe und das hat mich dann nicht so befriedigt. Und dann bin ich im 2006 zur X gekommen als Flight Attendant und dann ging es steil bergauf. Und dann bin ich fünf Jahre geflogen und habe im Selbststudium die Direktionsassistentin Ausbildung gemacht. Bin dort an die Prüfung. Habe die bestanden und dann hat unsere Direktionsassistentin gekündigt. Ich bin total am richtigen Ort, habe ich das Gefühl. Ich wäre noch gerne weitergeflogen. Dann hat's geheissen, nein, entweder betreut man die Leute hier oder im Flugzeug. Aber ich bin auch schon eingesprungen. Aber jetzt sicher zwei Jahre nicht mehr.

Und als Titel habe ich geschrieben „High Flying“, weil es hat immer alles mit dem Fliegen zu tun. Ich bin immer, habe immer im Reisebüro, also auf der Reisebranche schon die Lehre gemacht und bin nie weg.

I: Hast du im Reisebüro die Lehre gemacht?

B: Ja. In einem Car Reisebüro, einem Bus Reisebüro. Also eben, Lehre ist ein bisschen übertrieben (lachen).

I: Aber das KV?

B: Ja, und nebenbei, parallel habe ich immer Deutschdiplom, Englischdiplom, ich habe eigentlich immer etwas gemacht. Auch Wellnesstrainer, mal ganz etwas Anderes, Ernährungsberater/ Einfach so, ich habe immer ein bisschen brain food gebraucht. Und seit ich in dieser Position bin als Direktionsassistentin ist es wie hinfällig, weil jeder Tag neu ist und herausfordernd. Im Moment bin ich genug gefordert. Jetzt ist es mehr so Sport und so. Seit 2010 bin ich in dieser Position.

I: Können wir die private Laufbahn auch noch anschauen?

B: Ich habe eine wunderschöne Kindheit erleben dürfen. Und dann Einstieg ins Berufsleben und das hat dann angefangen Spass zu machen. Dann Partnerschaft. Eine sehr gute Partnerschaft. Dann habe ich eigene Wohnung und dann die Trennung. Dann habe ich einen neuen Partner kennen gelernt. Und jetzt haben wir ein Haus gebaut und jetzt sind wir ja absolut im Luxusbereich.

„Well balanced“ habe ich als Titel, weil ich sagen darf, dass ich eine ziemlich ausgeglichene Person bin. Ich habe auch das Glück, dass ich noch nie jemand Nahestehenden verloren habe. Also ich habe noch beide Eltern, meine Schwester, ihre Kinder, also von dem her ist es natürlich schon Luxus.

I: Ich würde gerne mal an den Anfang der Linie zurück gehen. Da, die Lehre, da hast du gesagt, warst du unzufrieden.

B: Weil ich überfordert war. Das gäbe es heute auch nicht mehr. Ein Lehrbetrieb, dort bin ich einfach gekommen und hat man von mir erwartet, dass ich arbeite.

I: Also hattest Du auch keine Betreuung in dem Sinn?

B: Nein. Also sehr wenig.

B: Aber im Nachhinein hat es mir gut getan, aber es war eine harte Zeit.

I: Aber sonst vom Inhaltlichen her?

B: Habe ich eigentlich nur in der Schule etwas gelernt. Auch von den Sprachen her. Es war nur deutsch, es war sehr lokal unsere Busunternehmung und sie hatten auch noch Lastwagen. Ich bin dann dort eigentlich die Fahrzeuge disponiert. Und es war dann auch noch ein bisschen rough, diese Chauffeure. Ich habe die Lehre mit einem guten Abschluss abgeschlossen, aber von der Branchenkenntnis ist gleich null oder sehr wenig. Das ich mitnehme. Ist eigentlich wirklich der kaufmännische Inhalt, was wir in der Schule gehabt haben. Den habe ich natürlich anwenden können auf das Praktische. Aber ich habe wenig, was ich jetzt sagen könnte, das weiss ich noch seit der Lehre.

B: Es war auch ein Kleinbetrieb. Wir waren der Chef, der stand kurz vor der Pensionierung und ein anderer, ein ausgelernter Kaufmann war angestellt, der aber nachher gegangen ist, nach einem halben Jahr. Und der hätte mich eigentlich einführen sollen, aber das hat den „angegurkt“. Und der ist immer nicht viel im Büro gewesen und so.

I: Hast dich nicht so aufgehoben gefühlt.

B: Nein. Aber ich habe es durchgezogen und abgeschlossen.

I: Und wenn du nachher so die verschiedenen Stationen anschaut. Was sind Faktoren gewesen, die dich wirklich zufrieden gemacht haben?

B: Also sicher auch der Erfolg. Und habe dort zum ersten Mal so richtig arbeiten können. Und habe dort dann schon meinen eigenen Kundenstamm gehabt und das hat mich befriedigt. Dass ich es zum ersten Mal anwenden konnte und der Erfolg zurück gekommen ist.

I: Dass du ein Feedback bekommen hast in dem Sinn von den Leuten.

B: Ja. Genau. Und auch vom Volumen, das ich generiert habe, von den Umsätzen. Zahlen lügen ja nicht. Und dann auch mal auch das erste Geld. Und dann konnte immer wieder reisen gehen. Das habe ich natürlich, ja, gern gemacht.

I: Hast du denn da wie auch so Hotels anschauen gehen müssen, die man in den Katalog genommen hat?

B: Ja, Studienreise.

I: Und so vom Umfeld her?

B: Sehr gut. Ich finde es eben auch spannend, wenn verschiedene Charaktere zusammen arbeiten. Ich bin jetzt nicht jemand, der privat Beziehungen sucht im Geschäft, Freunde sucht. Aber wenn es sich ergibt, bin ich offen. Aber ich bin eher die, sich gut integriert als Teamplayer, aber nicht so an jeder Party oder da noch das Gefühl hat, man muss jeden Abend zusammen essen. Ich erzähle auch nicht soviel vom Privaten. Und mit dem bin ich gut gefahren.

I: Hast du einen bestimmten Grund, warum du das so machst?

B: Ja, also jetzt vor allem, in dieser Position finde ich es wichtig. Unsere CEO ist jetzt leider nicht hier. Wir arbeiten sogar im gleichen Büro zusammen und wir sind so eng. Und ich finde das so gut, dass wir dass wir privat keinen Kontakt haben. Weil sonst wird es schwierig, habe ich das Gefühl. Für mich stimmt das so super. Ich bin ihre Assistentin. Und sie gibt mir die Aufträge. Hingegen wenn ich dann noch privat befreundet wäre, dann verschiebt sich das vielleicht. Oder wenn, wenn vielleicht mal irgendetwas ist im Geschäft, Fehler oder etwas, dann kann ich es auch einfacher annehmen von meiner Vorgesetzten als wenn wir jetzt gerade das Wochenende zusammen in Italien verbracht hätten.

Also wenn mich jemand fragt: „Was hast du am Wochenende gemacht?“ Das erzähle ich gerne. Das ist kein Thema. Die Leute wissen auch, was ich in etwa mache, aber ich erzähle eigentlich wenig und damit bin ich gut gefahren.

I: Und wie ist nach dem Grounding, das ist klar, dass das ein Tiefpunkt ist, wenn man den Job verliert etc. aber sind noch andere Sache dazugekommen?

B: Ich bin dann zurück, im 2001 habe ich dann einen Job angenommen als Verkaufsassistentin bei X. Und das hat mir gar nicht entsprochen. Ich war dort im Innendienst und habe die Aussendienstleute betreut, aber das ist Verkauf. Das ist ein knallhartes Business. Türklinken polieren. Dann bin ich dort relativ schnell weg nach einem Jahr und bin wieder zurück ins Reisebüro. Aber dann in ein richtiges Reisebüro. Das war eigentlich eine gute Stelle, aber wir waren ein miserables Team. Unsere Chefin war eine so richtig Gefrustete und ich bin halt schon ein sehr fröhlicher Mensch. Und die anderen beiden Mitarbeiterinnen, die waren schon gefrustet, weil sie schon so lange dort waren. Aber ich bin dann immerhin 3 Jahre dort gewesen. Aber die Arbeit im Reisebüro hat sich natürlich auch extrem verändert. Die Leute buchen übers Internet und obwohl wir eine sehr gute Kundenklientel hatten, es hat mir nicht mehr entsprochen. Und ich habe gewusst, ich möchte wieder

fliegen. Und darum ist das die Zeit, die ein bisschen schwierig war. Aber ich hatte nie Existenzängste. So dass ich das Gefühl gehabt hätte, ich finde keinen Job mehr. Ich war auch nie arbeitslos, also es waren nicht die ökonomischen Umstände. Sondern, weil wir traurig waren, dass die Firma untergegangen ist. Bis heute noch. Und ich habe da bei X, da bin ich nicht geflogen, sondern ich habe da bei den Kundenbeziehungen gearbeitet.

I: Genau, ich würde gerne noch darauf zurück kommen. Weil da warst du ja sehr happy.

B: Jawohl. Also. Es war so, ich habe bei Y angefangen zu fliegen im 97. Einfach, weil ich gedacht habe, ich will mal noch fliegen gehen und ich mache das ein Jahr. Dann bin ich hängen geblieben. Bis im 99. Da habe ich gefunden, jetzt muss ich irgendwie wieder etwas (unv.)

Und dann habe ich mich beworben bei X auf eine 100% Stelle und habe aber gesagt, ich will nur 60% und dann war ich dort in den Kundenbeziehungen, in den Reklamationen. Und habe dort die top VIPs betreut. Und bin nebenbei noch zwei Tage geflogen bei der Y. Das war ein sensationelles Konstrukt. Und das habe ich dann gemacht bis 2001. Wo dann das Grounding kam.

I: Und was hat dir beim Fliegen oder jetzt mit dem Konstrukt. Was hat dir da so gut gefallen?

B: Wenn du als Flight Attendant die Türe zumachst im Flugzeug, dann bist du in einer anderen Sphäre. Du bist über den Wolken, du hast auch nur die Tools, die du im Moment hast im Flugzeug drin. Und dann kommt es auf dich drauf an, wie du das rüberbringst. Und bei der X war es natürlich schon die Herausforderung. Da musstest du auch das Fachwissen haben, warst ein bisschen der Sherlock Holmes. Warum ist das passiert, können wir das verbessern? Wie kommunizieren wir? Also es war ein spannender Job, insbesondere, weil die Leute, die ich betreuen durfte, die haben ja wirklich nur reklamiert, wenn irgendetwas Gröberes passiert ist. Die haben nicht reklamiert, weil wieder das Gipfeli zu kalt war. Das waren wirklich Leute, wo man die Beschwerde ernst nehmen musste und dass man sie ins Positive drehen konnte. Und das ist uns gut gelungen. Ja, das war wirklich eine super Kombination weil fünf Tage das dann machen. Klar, das hätte ich auch. Das hätte ich sicher gemacht, aber das war natürlich ein sensationeller Ausgleich, drei Tage und zwei Tage.

I: War das denn die Zeit, wo man, wenn man fliegen ging, man noch irgendwie drei, vier Tage irgendwo bleiben konnte?

B: Das schon weniger. Aber es war eine super Zeit. Aber jetzt ist es anders. Es ist mehr Masse. Man hat sich dort auch noch gekannt. Aber es ist vorbei und es ist wie es ist.

I: Gell, man ist auch immer in anderen Teams?

B: Ja. Das war kein Problem. Das ist unglaublich wie schnell man sich anpasst aneinander. Man hat ein Ziel, einen guten Flug zusammen zu machen. Und es braucht alle. Im Büro kann sich jemand ein bisschen mehr involvieren und der andere ein bisschen weniger. Aber dort ist ein Ziel und das vermisste ich manchmal in diesem Job jetzt, wo ich die Gürkliposition habe. Und ich habe ja kein Team. Aber man kann eben auch nicht alles haben. Aber das ist natürlich schon lässig, wenn du zusammen aufs Flugzeug gehst und fliegst und dann vielleicht zusammen ein Night Stop. Das ist schon etwas, was ich sehr geschätzt habe.

I: Und es verbindet wahrscheinlich?

B: Ja.

I: Nachher haben wir vorher darüber geredet, wo es runtergegangen ist.

B: Ja genau. Da habe ich dann diesen Job bekommen bei Z als VIP Flight Attendant. Wir haben sieben Business Jets. Die fliegen weltweit. Und das sind zwei bis drei Piloten, je nach Flugzeit und eine Flight Attendant.

I: Und sind das ganz kleine Flugzeuge?

B: Es hat 14 Plätze. Und du bist dann dort Gastgeber. Du bist alleine und du organisierst auch alles. Es ist wie zuhause, wenn du Gäste hast.

I: Wie muss man sich die Kundschaft vorstellen?

B: Wir reden ja nicht über Kunden. Aber was ich dir jetzt sage, kann ich dir sagen. Wir haben sehr viele Passagiere, die businessmässig reisen, 80%. Das sind Top CEO's von Topfirmen, viele aus der Schweiz. Die an ein Meeting müssen, sich im Flugzeug vorbereiten, weil in der X First Class können sie das nicht. Wenn sie so Roadshows machen, wenn sie verschiedene Städte anfliegen, das ist unser Core Business.

I: Und da (zeigt auf die Linie) ist es ja nachher wahnsinnig aufwärts gegangen. Was ist es da gewesen?

B: Einfach wieder das Fliegen. Die Herausforderung und auch, dass ich mich als Person extrem einbringen konnte. Es war meine Handschrift. Der Flug war meine Handschrift. Das sind meine Blumen, die ich ausgewählt habe. Und je mehr Erfahrung ich hatte, desto mehr Spass hat es bereitet. Weil am Anfang war es natürlich extrem viel, an das du denken musst. Und dann, wenn du mehr Routine hast, hast du wie mehr Potenzial dann noch für die Extra Meile.

B: Und ich habe natürlich auch in superschöne Länder fliegen dürfen oder Destinationen, wo ich sonst nie hin gekommen wäre, wo ich privat nicht reisen würde. Das kann auch mal Russland sein. Aber es ist eben gleich auch mal noch spannend, an Orte zu kommen, wo du zuerst auf der Landkarte schauen musst, wo die überhaupt sind.

I: Wie muss man sich das vorstellen, du fliegst mit denen dahin und dann haben die da ihr Meeting und dann fliegst du wieder mit denen zurück?

B: Sehr oft, ja.

I: Das heisst, du kannst dann unter Umständen dann dort auch eine Weile bleiben.

B: Jaja. Meistens nicht so lange. Aber ich habe schon einen Asientrip machen dürfen, wo wir durch vier Städte sind. Dann waren wir dort 14 Tage unterwegs. Ich meine, das ist natürlich absolut genial. Aber es ist schon eher, da es oft businessmässig ist, ist es natürlich kürzer. Aber so zwei Tage New York. Das haben wir noch viel.

I: Und nachher hast du das berufsbegleitend gemacht die Ausbildung.

B: Ja genau. Ich habe einfach das Gefühl gehabt, ich muss noch irgendetwas machen, was ein bisschen Fleisch am Knochen hat. Klar, ich habe das Proficiency gemacht und ein Deutschdiplom. Aber noch etwas, was übergeordnet ist vom KV mit einem Ausweis. Und dann ist gerade die Ausbildung, also der Fachausweis ist ja neu eingeführt worden für Direktionsassistentin. Dann habe ich mich da erkundigt beim kaufmännischen Verband habe ich das dann abgeklärt, dass man da auch unterrichtsfrei an die Prüfung kann. Aber die haben gesagt: „Vergessen Sie es. Das schaffen Sie nicht.“ Aber ich kann ja nicht in den Unterricht, zwei Abende in der Woche. Als Fliegende unmöglich. Dann habe ich gefunden, jetzt mach ich das. Ich

habe die Bücher geholt und dann habe ich mir in der Textverarbeitung einen Lehrer genommen, ein Privatlehrer, Excel und so. Da bin ich natürlich stehen geblieben. Und bin dann an die Prüfung und habe die Prüfung bestanden. Weil englisch, deutsch, das kann ich, da habe ich gar nichts machen müssen. Und Rechtskunde, das hat man alles mal gelernt.

I: Das hast du dann selber aufarbeiten können.

B: Genau. Und ich habe so viel Zeiten gehabt. Entweder zuhause, wo ich Standby war auf Reserve oder im Ausland, wo ich selber habe lernen können. Und ich bin jemand, der diese Disziplin hat. Ich lerne gerne alleine.

I: Du hast gesagt, du wolltest ein bisschen mehr Fleisch am Knochen?

B: Ja, einfach ein Diplom. Ich habe dann auch jemanden gehabt, der mich beraten hat. Und die mich darauf aufmerksam gemacht hat, dass es den Lehrgang gibt. Weil ich bin schon eine Person, die sehr Service-minded ist und darum die Assistentin. Ich bin eine Person, die auf das Profil passt.

I: Du hast gesagt, du hast jemanden gehabt, der dich beraten hat? Also im Sinn einer Laufbahnberatung?

B: Nein. Ich habe alle meine Sprachausbildungen bei einer Sprachschule gemacht in X. Und zwar immer im Privatunterricht. Ich habe mich vorbereitet und dann habe ich alle zwei Wochen Stunde gehabt, wo ich meine Fragen einbringen konnte und Unklarheiten klären. Und die Dame hat mich auf das aufmerksam gemacht. Sie hat mich sicher über acht bis zehn Jahre begleitet. Immer wieder war ich bei ihr, immer wieder habe ich irgendein Diplom vorbereitet.

B: Und jetzt bin ich hier happy. Jetzt werde ich 44. Und ich bin es mir natürlich am Überlegen. Will ich hier bleiben oder will ich noch etwas Anderes obwohl ich sehr happy bin hier und ich mir auch gut vorstellen kann irgendwann das Pensum zu reduzieren. Oder vielleicht noch etwas Anderes zu machen mit Sprachen irgendwie. Deutsch oder so zu unterrichten.

I: Was ist denn der Punkt, der dir so gefällt jetzt in dem Job, in dem du jetzt bist?

B: Dass jeder Tag anders ist. Dass wir ein super Team haben, dass meine Arbeit sehr spannend, abwechslungsreich, manchmal unberechenbar. Und dass ich gleich noch den Bezug habe zu den Crews. Weil ich selber geflogen bin. Ich kann mich sehr gut in die Sorgen und Nöte hineindenken und da ist auch die top

Zusammenarbeit mit unserer CEO. Es ist sicher auch vom Team her, das mich jetzt hier hält. Und Befriedigung absolut. Und auch die Wertschätzung. Aber es ist halt eben chefabhängig. Ich denke ich mache hier jetzt nicht die klassische Direktionsassistentin aber ich bin jetzt wenig an irgendwelchen Sitzungen wo ich Powerpoints vorbereiten muss. Ich bin eher die, die Protokolle schreibt oder ich habe noch das ganze Training für Piloten unter mir. Es ist so 50 50. 50 ist klassische Assistentenarbeit und 50 ist sonst noch Projekte.

I: Eben, ich habe gesagt, es geht um die Laufbahnzufriedenheit. Was denkst du, was sind so die zentralen Werte, von denen du denkst, die machen mich zufrieden?

B: Ja, also das ist sicher, sicher die Wertschätzung und das Team. Das ist für mich enorm wichtig.

I: Das ist jetzt Umfeldbezogen. Gibt es denn auch Sachen, die du selber für dich sagst, dass ich persönlich mich einbringen kann. Dass ich Spuren hinterlassen kann.

B: Ja, dass ich auch mich sein kann. Also, dass ich so sein kann wie ich bin. Also klar nimmt man sich zusammen bei Gewissen, aber dass ich mich nicht verstellen muss. Was ich sehr schätze ist wirklich diese Stabsstellenfunktion. Also, dass ich keine Angestellten habe. Und dass ich auch nicht entscheiden muss. Manchmal wäre es gut, wenn man könnte, aber das stimmt für mich so absolut.

I: Und hast du dann, wenn wir jetzt von diesen Werten sprechen, hast du das Gefühl, du kannst die im jetzigen Job leben?

B: Ja. Definitiv.

I: Nachher möchte ich noch ein anderes Thema einbringen, Selbstverwirklichung. Ich muss sagen wies hier verstanden wird. Selbstverwirklichung im Job, das heisst, dass man die Werte, die einem wichtig sind, auch wirklich leben kann. Bedeutet das für dich, dass du dich selbst verwirklichen kannst?

B: Ich kann mich hier selbst verwirklichen, aber es ist jetzt nicht mein wichtigster Anspruch. Weil ich Hobbies habe, wo ich mich selbst verwirklichen kann. Ich bin jetzt nicht die, die wie du vorher gesagt hast, Spuren hinterlassen. Ich laufe einfach so mit. Ich bin everybody's darling. Das muss man auch ein bisschen sein und ich möchte mit allen gut auskommen. Aber ich bin jetzt nicht die Person, die sagen muss (klopft sich auf Schulter): „Ja super!“. Oder immer weiterkommen oder so, gar nicht. Nein.

I: Verstehe ich das richtig, es braucht das Privatleben auch noch, wo du deine Sachen hast.

B: Ja. Unbedingt.

I: Also eigentlich wenn du jetzt im Privatleben die Zufriedenheit nicht finden würdest in deinen Hobbies, dann/

B: Dann könnte es vielleicht sein, dass ich das mehr im beruflichen suchen würde. Aber das kann ich dir wie nicht sagen, weil das nicht der Fall gewesen ist.

I: Ich habe mehr darauf hinaus gewollt, dass wenn du jetzt da deine Zufriedenheit nicht hättest, dass nachher auch dort anders aussehen würde, die Zufriedenheit.

B: Ja, das könnte natürlich abfärben. Wir haben oft lange Tage und es ist auch hektisch und auch schwierig manchmal, harzig. Dann denke ich immer, ich habe keine privaten Verpflicht/ also es ist nicht so, dass ich das Kind aus der Kinderkrippe abholen muss oder das Kind krank ist. Oder dass man irgendwie Krach hat mit dem Partner, oder Probleme, die du mitnimmst ins Geschäft. Ich meine, dann ist es relativ einfach, gute Leistung bringen zu können. Das spielt natürlich schon mit hinein. Oder wenn es mir jetzt im Geschäft nicht gefallen würde, das würde ich sicher ins Private tragen. Da habe ich jetzt wirklich das Glück, dass seit ein paar Jahren, dass das jetzt einfach wirklich stimmt. Ich lege es mir natürlich auch so parat und es kommt dann nichts von nichts. Aber ich kann dann auch mal den Fünfer grade sein lassen und sagen: „Ha, jetzt ist es halt so.“ Ich bin schon älter geworden in dem. Das ich sage: „Die Uhren ticken halt jetzt einfach mal so. Jetzt ist das halt einfach so und punkt.“

I: Wenn wir wieder bei der Selbstverwirklichung sind, du hast jetzt schon gesagt, eben, das ist mir nicht so wichtig im Job. Wenn du jetzt sagen könntest auf einer Skala von 1-10 wie wichtig ist es dir, dich im Job selber verwirklichen zu können?

B: Eine 5.

I: Und wenn du zurückblickst auf die Laufbahn, bist du zufrieden?

B: Absolut. Absolut. Ich würde es nicht anders machen.

I: Warum?

B: Weil es gestimmt hat und weil ich nichts Anderes kenne. Ich kann ja nicht vergleichen. Also das einzige, was ich, was ich anders machen würde, ist der Start. Hätte ich ins Gymi gehen sollen. Würde ich heute machen. Weil es hat die

Berufsmatura noch nicht gegeben. Und darum stehen mir die Türen für gewisse Sachen nicht offen. Also ich habe jetzt nicht vor irgend ein achtjähriges Studium. Aber so gewisse Lehrgänge und es ist auch kein Thema, dass ich die Matura nachhole. Aber das würde ich definitiv anders machen. Und ich hätte auch ein absolutes Potenzial gehabt von den Noten her, aber es hat sich jetzt halt so ergeben. Punkt. Das ist wirklich das einzige. Ich kann gewisse Sachen dann auch positiv sehen.

I: Hast du dir früher, während der Lehre oder, vielleicht hier (zeigt auf die Linie), hast du dir da Gedanken gemacht über die Laufbahn?

B: Nein.

I: Nicht. Hast du nicht überlegt, ich möchte mal Karriere machen?

B: Nein, Karriere war eigentlich nie ein Thema. Also da (zeigt auf die Linie) nach dem Grounding und dann dort, wo ich dann wieder angefangen habe zu fliegen, da habe ich mir natürlich dann schon überlegt, Alter und fliegen. Aber nicht, dass ich jetzt dachte, ich möchte noch das oder das. Das hat sich dann während dem Fliegen ergeben, auch mit der Direktionsassistentin-Ausbildung. Ich habe auch nicht gewusst, möchte ich mal Kinder oder nicht. Das ist der Trigger. Und dann habe ich einen neuen Partner kennen gelernt und dann haben wir uns schnell gefunden, dass wir keine möchten. Und dann triggert das anders. Und sonst genießt du es mal, schau mal, was so kommt. Ich habe immer etwas gemacht, aber bin jetzt nicht die Karrierefrau.

I: Was verstehst du denn unter beruflichem Erfolg? Oder Karriere?

B: Berufliche Karriere, das sind die, die dann im Kader sind oder in der Geschäftsleitung. Das sage ich als Karriere. Klar, das ist auch Karriere, aber Karriere sehe ich schon eher, wo man es dann ins Kader geschafft hat oder so. Das ist schon für mich Karriere. Wo es dann wirklich MBA und all Schritte/

I: Und ist das für dich auch beruflicher Erfolg, wenn du sagst, der hat Karriere, der ist jetzt in der GL. Der hat wirklich Erfolg.

B: Könnte ein Trigger sein. Ich denke schon, man muss es ja gleich noch machen und schaffen, aber das heisst nicht, dass er es dann gut macht.

I: Wann kannst du sagen, ich bin erfolgreich?

B: Mit den Steps, die ich, oder zum Beispiel eben die Prüfung, also das, bin ich noch stolz, dass ich das als einzige Schweizerin überhaupt gewagt habe. Da war ich selber überrascht, dass ich dort so gut abgeschlossen habe.

I: Du warst die einzige Schweizerin, die das ohne Vorbereitung/

B: Im Selbststudium, ja. Weil es gibt keine Lehrgänge im Selbststudium. Und da ich natürlich schon relativ viel kaufmännische Erfahrung gehabt habe und auch ein bisschen Lebenserfahrung, Interesse am Rechtlichen. So war es natürlich einfacher als jemand, der mit 25 diese Ausbildung macht.

I: Gibt es etwas, wo du sagst, das du jetzt beruflich gesehen, noch unbedingt erreichen möchtest?

B: Nein. Ich wünsche mir, dass die Zufriedenheit so bleibt und ich bin überzogen, dass wieder ein Türchen aufgeht, sei es hier bei X oder sei es/ Ich glaube, man arbeitet unbewusst auf etwas hin. Es hat sich jetzt in den letzten 2 Jahren meine Arbeit wieder ein bisschen verändert, dass ich mehr jetzt einbezogen werde in die Projektarbeit, dass die kaufmännischen, einfacheren Arbeiten jetzt bereits jemand anders macht. Aber ich habe jetzt nicht den Anspruch da irgendwie noch lange Ausbildungen zu machen.

I: Nur weil du vorher gesagt hast, jetzt bist du da und jetzt würdest du langsam überlegen, was jetzt kommen könnte.

B: Nein, nein, ich denke in dem Alter muss ich es mir einfach überlegen. Ich kann nicht warten und mit 50 dann sagen, ich habe mal noch, noch etwas in eine grössere Firma. Aber dass ich dann in Ruhe sagen kann, ich habe mich entschieden und so stimmt es. Nicht, dass ich es verpasse und mit 50 dann das Gefühl habe: „Oh, ich wollte doch noch zu der X und so“. Weil unsere CEO, die ist jetzt 65 geworden. Die richtet sich jetzt mehr strategischer aus. Das verändert auch meine Arbeit und jetzt warte ich mal ab und schaue wie sich das entwickelt. Aber ich denke im Moment, dass ich wahrscheinlich hier bleiben werde. Aber ich möchte einfach für mich entscheiden können. Wie mit dem Kinderwunsch, nicht dass man einfach: „Oh, jetzt es ist es zu spät.“

Vielleicht kommt es wieder alles ganz anders. Das ist es bei uns in der Fliegerei. Ich meine, das mit dem Grounding hat ja auch niemand erwartet. Ich denke, wir sind hier sehr gut aufgestellt, aber ja.

I: Es gibt ja das Angebot von der Laufbahnberatung. Denkst du, jetzt im Moment oder an irgendeinem Punkt hätte dich das unterstützen können?

B: Ja. Also die habe ich ja eigentlich wie gehabt.

I: Mit der, die du vorhin gesagt hast.

B: Ja, definitiv. Das finde ich etwas Supergutes. Weil man weiss ja auch gar nicht, was es wieder für neue Ausbildungen gibt. Also das finde ich eine ganz gute Geschichte. Ich habe es mal in Anspruch genommen indirekt, aber ich finde das absolut eine gute Geschichte. Für mich jetzt im Moment nicht aktuell.

I: Und hast du irgendwelche Instrumente, von denen du denkst, die könnten dich oder hätten dich unterstützen können oder haben dich unterstützt?

B: Nein, das wäre schon eine Person, nicht Internet. Hätte ich jetzt so einen Rat von einem Profi gesucht.

I: Und wäre es irgendetwas gewesen, das diese Person hätte machen können. Also weißt du, jetzt mit Instrumenten meine ich oder einfach ein Gespräch?

B: Ich denke, ein Gespräch. Weil die Fähigkeiten sind klar mit der Ausbildung. Ich denke schon mehr ein Gespräch, dass man so die Person mehr gespürt hätte.

Anhang V

Themenmatrix für Einzelanalyse B2

(Jahrgang 72, weiblich)

Thema	Fragen	Zentrale Aussagen zum Thema	Zusammenfassung nach Inhaltsanalyse
Stellenwert der Selbstverwirklichung	2.5 Bedeutet das für Sie Selbstverwirklichung?	<p>-Ich kann mich hier selbst verwirklichen, aber es ist jetzt nicht mein wichtigster Anspruch. Weil ich Hobbies habe, wo ich mich selbst verwirklichen kann. Ich bin jetzt nicht die, die Spuren hinterlassen will. Ich laufe einfach so mit.</p> <p>-Oder immer weiterkommen oder so, gar nicht.</p>	<p>-Sie schränkt den Stellenwert der Selbstverwirklichung klar ein, indem sie betont, dass die Verwirklichung im Privaten für sie ebenso zentral ist. Sie will ihren Job gut machen und zufrieden sein im Job, aber sie stellt keine Ansprüche an sich selbst.</p>

Anhang VI

Generalisierende Inhaltsanalyse

(Interviewpartner 1-6)

Thema	Fragen	Gekürzter Text nach Inhaltsanalyse	Gemeinsamkeiten	Unterschiede	Schlussfolgerungen/Fazit
Stellenwert der Selbstverwirklichung	2.5 Bedeutet das für Sie Selbstverwirklichung?	<p>1: Der Interviewte hatte Mühe mit dem Begriff Selbstverwirklichung. Unter der Voraussetzung, dass man angestellt ist und einen Auftrag zu erfüllen hat, lässt der Freiheitsgrad, den man als Lehrer hat, eine Selbstverwirklichung im Rahmen zu. Wichtig ist, dass man Spass hat.</p> <p>2: Sie schränkt den Stellenwert der Selbstverwirklichung klar ein, indem sie betont, dass die Verwirklichung im Privaten für sie ebenso zentral ist. Sie will ihren Job gut machen und zufrieden sein im Job, aber sie stellt keine Ansprüche an sich selbst.</p> <p>3: Er will sich mittels Projekten ausdrücken und einbringen können. Indem er diese dem Kunden vorstellen kann, kann er zeigen, wie er sich am Erfolg des Kunden beteiligen kann. Er will Spuren hinterlassen bei den Kunden. Sich persönlich einzubringen, bedeutet ihm viel. Die Führung von Leuten ist sekundär. Er findet es spannend, ist aber auch zufrieden, wenn er sich in den Projekten einbringen kann.</p> <p>4: Eindeutig ja. Sie wird, auch wenn sich ihre Lebensumstände verändern (z.B. Familie), sich immer selber verwirklichen wollen. Es geht auch darum, etwas zu haben, das nur einem selbst gehört und sich selber in der Arbeit auszudrücken. Die Kreativität nimmt hierbei einen zentralen Stellenwert ein. Mittels dieser kann sie ihre Persönlichkeit in die Arbeit einbringen.</p> <p>5: Wenn man das machen kann, was man gerne tut und das Team stimmt, kann man sich selber verwirklichen.</p> <p>6: Definitiv ja.</p>	<p>Die meisten hatten Mühe mit der Begrifflichkeit. Wenn man aber davon spricht, sich selber einzubringen, wollen das alle.</p>	<p>Das Ausmass, in dem sich jemand im Job selber einbringen will und wie er das genau tut, ist sehr unterschiedlich:</p> <p>Zwei der Befragten wollen einfach Spass haben an der Arbeit, jemand will sich selber ausdrücken, zwei wollen Spuren hinterlassen und jemandem ist der Job zuwenig wichtig und sie will sich eher privat selbst verwirklichen.</p>	<p>Generell musste der Begriff Selbstverwirklichung definiert werden, damit klar wurde, was in diesem Zusammenhang gemeint ist. Da es sich um einen Modebegriff handelt, sollte eher von „sich selber einbringen“ gesprochen werden. Dies wollen alle Befragten in einem unterschiedlichen Ausmass. Hier spielt der Stellenwert der Arbeit an sich eine Rolle. Je tiefer dieser ausfällt, umso weniger verspürt jemand das Bedürfnis, sich selbst zu verwirklichen. Arbeitet jemand um zu leben, sucht er seine Verwirklichung in anderen Lebensbereichen bzw. muss dies notgedrungen so tun. Lebt jedoch jemand um zu arbeiten, wird es ihm ein zentrales Bedürfnis sein, sich mittels Arbeit selber zu verwirklichen.</p>