

# Laufbahnentwicklung älterer IT-Berufstätiger

Berufliche Adaptabilität und Karrierestrategien von  
IT-Fachkräften im mittleren Erwachsenenalter

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades  
eines Doktors der Philosophie (Dr. phil.)

an der Fakultät für

Kultur- und Sozialwissenschaften

Institut für Psychologie

der FernUniversität in Hagen

vorgelegt von

Andreas Heimlich

Berlin 2007

Erstgutachterin: Prof. Dr. Ingrid Josephs

Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. h. c. Wieland Jäger

Datum der Disputation: 14. Februar 2008

### **Danksagung**

*Ich bedanke mich herzlich bei allen, die mich in den zurückliegenden Jahren bei der Anfertigung der vorliegenden Dissertation durch Anregungen und Kritik oder durch praktische Hilfe unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt jedoch Frau Prof. Dr. Josefs für die sowohl in fachlicher als auch in menschlicher Hinsicht großartige Betreuung. Ausdrücklich bedanken möchte ich mich ebenfalls noch einmal bei allen Untersuchungsteilnehmern für ihr Vertrauen und ihre große Offenheit.*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>i</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>iii</b>
<b>Tabellen und Übersichtsdarstellungen</b>	<b>iii</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>iv</b>
<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung und Übersicht</b>	<b>1</b>
<b>2. Problemfeld: Arbeit, Beruf und Berufslaufbahn in der IT</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Arbeit und Beruf im gesellschaftlichen Wandel</b>	<b>5</b>
<b>2.2 IT-Arbeit zwischen Marktorientierung, Autonomie und Kontrolle</b>	<b>7</b>
2.2.1 Der Beschäftigte als Arbeitskraftunternehmer	7
2.2.2 Die IT-Industrie als Vorreiter bei neuen Arbeitsformen	8
2.2.3 Spezifische Problemkonstellationen in der IT-Arbeit	12
<b>2.3 Beruflichkeit und Berufsbiographie in der IT-Branche</b>	<b>13</b>
2.3.1 Begriff und Bedeutungsumfang des Berufs	13
2.3.2 Heterogenität und geringe Professionalisierung der IT-Berufe	15
2.3.3 Berufliche Patchworkbiographien und Jobwechsel-Kultur?	18
<b>2.4 Arbeitspsychologische Befunde im IT-Berufsfeld</b>	<b>19</b>
2.4.1 Berufsspezifische Persönlichkeitseigenschaften und Arbeitsmotivationen	20
2.4.2 Motivierungspotential, Tätigkeitsschwerpunkte und Arbeitszufriedenheit	25
2.4.3 Arbeitsbedingte Belastung und Beanspruchung	30
<b>2.5 Beschäftigungsbedingungen älterer IT-Berufstätiger</b>	<b>32</b>
2.5.1 Jugendzentrierte Einstellungspraxis und altersselektiver Personalabbau	32
2.5.2 Betriebliche Tätigkeitsfelder und Karrierepfade	39
2.5.3 Berufsrollen und Laufbahnperspektiven älterer IT-Fachkräfte	44
<b>3. Fragestellung: Berufliche Adaptabilität in der Laufbahnmitte</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Leitfragen zum Umgang mit beruflichen Anforderungen und Problemen</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Berufliche Adaptation als berufspsychologisches Thema</b>	<b>53</b>
<b>THEORETISCHER TEIL</b>	<b>56</b>
<b>4. Berufspsychologische Laufbahnkonzepte des Erwachsenenalters</b>	<b>56</b>
<b>4.1 Grundlagen berufspsychologischer Laufbahnkonzepte</b>	<b>56</b>
4.1.1 Gegenstand und Themenspektrum der Berufspsychologie	56
4.1.2 Berufliche Entwicklung als Laufbahnentwicklung	60
<b>4.2 Psychologische Laufbahntheorien im Überblick</b>	<b>63</b>
4.2.1 Passungstheoretische Ansätze und Trait-and-Factor-Theorien	65
4.2.2 Die Laufbahnentwicklungstheorie von Super	70
4.2.3 Die Theorie der arbeitsbezogenen Adjustierung (TWA)	77
4.2.4 Die Sozial-kognitive Laufbahntheorie (SCCT)	81
<b>4.3 Die Laufbahnmitte aus der Sicht von Stadienmodellen</b>	<b>84</b>
4.3.1 Laufbahnmuster, Maxizyklus und Minizyklen	85
4.3.2 Berufliche Entwicklungsaufgaben des Erwachsenenalters	87
4.3.3 Die Laufbahnmitte als Erneuerungsstadium	91
4.3.4 Grenzen herkömmlicher Stadienmodelle	95

<b>5. Berufliche Adaptabilität und individuelle Laufbahngestaltung</b>	<b>98</b>
<b>5.1 Theoretische Perspektiven beruflicher Adaptabilität</b>	<b>98</b>
5.1.1 Adaptabilität als Planvollheit und systematische Exploration	101
5.1.2 Adaptabilität als Performance am Arbeitsplatz	105
5.1.3 Adaptabilität als „proteische“ Selbstwandlung	109
5.1.4 Adaptabilität als Arbeitsmarktfähigkeit und Kapital	117
5.1.5 Adaptabilität als mehrdimensionales Kompetenzkonstrukt	121
<b>5.2 Ansatzpunkte einer integrativen Theorie der beruflichen Adaptabilität</b>	<b>122</b>
5.2.1 Ein Ressourcenmodell beruflicher Adaptabilität und Adaptation	123
5.2.2 Zur theoretischen Fundierung des Adaptationsprozesses	128
<b>5.3 Klassifikationen beruflicher Präferenzen und adaptiver Verhaltensformen</b>	<b>133</b>
5.3.1 Persönlichkeit, Motivation und Werte	134
5.3.2 Berufs-, Karriere- und Laufbahnorientierungen	136
5.3.3 Persönliche berufliche Ziele	142
5.3.4 Berufliche Handlungsmuster, Gestaltungsmodi und Karrierestrategien	145
<b>EMPIRISCHER TEIL</b>	<b>148</b>
<b>6. Untersuchungsdesign und Methodik</b>	<b>148</b>
<b>6.1 Zielsetzung und Vorgehensweise</b>	<b>148</b>
<b>6.2 Erhebungsmethodik</b>	<b>149</b>
<b>6.3 Durchführung</b>	<b>155</b>
<b>6.4 Auswertungsmethodik</b>	<b>158</b>
<b>7. Ergebnisdarstellung</b>	<b>160</b>
<b>7.1 Stichprobeneigenschaften</b>	<b>160</b>
<b>7.2 Einzelfallanalysen (Interviews)</b>	<b>162</b>
7.2.1 (I-1) „Mit 50 Millionär und in Rente“	162
7.2.2 (I-2) „Ich bin kein Mensch für längerfristige Perspektiven“	168
7.2.3 (I-3) „Da war noch niemand, der mich wegbeißen wollte“	173
7.2.4 (I-4) „Eine absolute Altersgrenze würde ich einfach nicht sehen“	178
<b>7.3 Einzelfallanalysen (Fragebogenerhebung)</b>	<b>184</b>
7.3.1 (F-1) „Alles ist dem Zufall und der eigenen Verlogenheit zuzuschreiben“	184
7.3.2 (F-2) „Nach Beginn des Ruhestands wieder selbständig arbeiten“	187
7.3.3 (F-3) „Werde problemlos noch 25 Jahre in diesem Bereich arbeiten können“	191
7.3.4 (F-4) „Meine derzeitige Tätigkeit kann ich bis zum Rentenalter ausüben“	195
7.3.5 (F-5) „Vielleicht ab 57 Jahren mit reduzierter Stundenzahl arbeiten“	198
<b>7.4 Problembezogener Fallvergleich</b>	<b>202</b>
7.4.1 Subjektive berufliche Situation	203
7.4.2 Problematische Aspekte der Arbeit und der Laufbahn	204
7.4.3 Berufliche Belastung und Arbeitsplatzunsicherheit	206
7.4.4 Umgang mit aktuellen beruflichen Problemen	207
7.4.5 Verhaltensmuster und Karrierestrategien	208
7.4.6 Längerfristige Laufbahnziele	210
7.4.7 Personale Ressourcen und Umweltressourcen	212
<b>DISKUSSION</b>	<b>216</b>
<b>8. Diskussion</b>	<b>216</b>
<b>8.1 Hauptergebnisse im Vergleich zu Ausgangsannahmen</b>	<b>216</b>
<b>8.2 Theoretische Einordnung und Bewertung</b>	<b>220</b>
8.2.1 Berufliche Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter	220
8.2.2 Berufliche Adaptabilität und psychologische Ressourcen	223
8.2.3 Perspektiven für die berufspsychologische Forschung	226
<b>8.3 Individuelle Laufbahnberatung als praktische Konsequenz</b>	<b>229</b>

<b>Literatur</b>	<b>232</b>
<b>Anhang A: Vorabfragebogen (Untersuchungsteil 1)</b>	<b>252</b>
<b>Anhang B: Interviewleitfaden (Untersuchungsteil 1)</b>	<b>257</b>
<b>Anhang C: Kombiniertes Fragebogen (Untersuchungsteil 2)</b>	<b>259</b>
<b>Anhang D: Datentabellen (Gesamtstichprobe)</b>	<b>266</b>
<b>Erklärung</b>	<b>269</b>

### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wichtigkeit von Motivationsfaktoren nach Geschlecht (aus Couger, 1988, S. 39).....	23
Abb. 2: Job-Charakteristika-Modell (JCM) nach Hackman & Oldham (1975).....	25
Abb. 3: Arbeitslosenquoten nach Alter (2001, Deutschland; aus Dostal, 2004, S. 40).....	33
Abb. 4: Altersstruktur IT-Berufe – Alle Berufe (aus Dostal, 2004, S. 40).....	33
Abb. 5: Tätigkeitsbereiche im engeren und weiteren Umfeld der Softwareentwicklung, die besonders gut für ältere Entwickler geeignet erscheinen (aus Berndes et al., 2002, S. 59).	45
Abb. 6: Mögliche Arten der Mitarbeiterentwicklung in der Softwarebranche (aus Lünstroth, 2000, S. 6).....	47
Abb. 7: Der Laufbahnregenbogen (Life-Career Rainbow; aus Super, 1980, S. 289).....	75
Abb. 8: Vorhersagemodell der Beschäftigungsdauer (aus Dawis & Lofquist, 1984, S. 62) .....	78
Abb. 9: SCCT-Modell der aufgabenbezogenen Leistung (aus Lent et al., 1994, S. 99).....	82
Abb. 10: Treppenmodell der Stadien und Substadien (aus Super et al., 1988, S. 3).....	88
Abb. 11: Adaptive Performance als TWA-Erweiterung (aus Hesketh, 2001, S. 208).....	108
Abb. 12: Komponentenmodell der Adaptabilität (aus Morrison & Hall, 2002, S. 228).....	115
Abb. 13: Ressourcenmodell der Adaptabilität und Adaptation .....	124
Abb. 14: Modell der Lebensplanung in Beruf und Privatleben (aus Abele, 2002, S. 111) .....	131
Abb. 15: Regulationsmodell persönlicher Ziele (aus Wiese, 2004, S. 19) .....	131

### Tabellen und Übersichtsdarstellungen

Tab. 1: Vergleich zwischen JDS-Werten von 1979 und 1993 (aus Zawacki, 1994, S. 6).....	26
Tab. 2: Tätigkeiten und Kompetenzebenen im EISS-Modell (aus Dostal, 1995, S. 158) .....	41
Tab. 3: Entwicklungsphasen der Berufswahl- und Laufbahntheorien (nach Sonnenfeld & Kotter, 1982).....	64
Tab. 4: Berufs- und Persönlichkeitstypen (nach Holland, 1997, S. 21 ff.).....	68
Tab. 5: Stadien des Berufslebens (nach Super et al., 1957, S. 40 f.).....	71
Tab. 6: Phasen und Prozesse des beruflichen Selbstkonzepts (nach Super & Bohn, 1970, S.147 ff.) .....	73
Tab. 7: Entwicklungsaufgaben nach Maxizyklus und Minizyklen (aus Super, 1994, S. 70) .....	86
Tab. 8: Stadien und Entwicklungsaufgaben im ACCI (nach Super et al., 1988, S. 2 ff.).....	90
Tab. 9: Modell der laufbahnbezogenen Adaptabilität (aus Super et al, 1988, S. 15) .....	102
Tab. 10: Traditioneller vs. neuer psychologischer Vertrag (aus Grote, 2004, S. 121) .....	111
Tab. 11: Personale Ressourcen und Umweltressourcen des adaptiven Verhaltens .....	125
Tab. 12: Typen von Karriereankern (zusammengefasst nach Schein, 1987, 1995, 1996).....	139
Tab. 13: Soziodemographische Daten (Gesamtstichprobe).....	160
Tab. 14: Stichprobenmittelwerte gegenüber Vergleichswerten.....	161
Tab. 15: Fallprofile im Überblick .....	202

## **Zusammenfassung**

Im Mittelpunkt der Arbeit steht die berufliche Entwicklung älterer Berufstätiger aus dem Beschäftigungsbereich der Informationstechnik (IT), der vor allem im Teilgebiet der Softwareentwicklung überwiegend jugendlich geprägt ist und für Fachkräfte oberhalb eines Alters von etwa 40 Jahren nur noch eingeschränkte Laufbahnperspektiven bereithält. Das spezielle Forschungsinteresse gilt dabei den individuellen adaptiven Verhaltensweisen, mit denen IT-Fachkräfte im mittleren Erwachsenenalter versuchen, die besonderen Anforderungen und Probleme aus ihrer beruflichen Umwelt zu bewältigen und ihre Laufbahn in Richtung eigener beruflicher Präferenzen und Zielvorstellungen weiterzuentwickeln. Nach einer Analyse der spezifischen gesellschaftlichen, organisationalen und psychologischen Rahmenbedingungen der IT-Berufsarbeit wird die Thematik im Theorieteil in einen berufspsychologischen Kontext eingeordnet; dabei werden die vier derzeit bedeutendsten psychologischen Laufbahnthorien am Beispiel der IT-Berufstätigen auf ihre Anwendbarkeit im mittleren Erwachsenenalter überprüft. In einer Gegenüberstellung von Theorieansätzen aus verschiedenen Fachdisziplinen werden die unterschiedlichen begrifflichen Teilaspekte der beruflichen Adaptabilität genauer betrachtet und theoretisch fundiert. Als Beitrag zur aktuellen Diskussion wird dabei ein Vorschlag für ein integratives ressourcentheoretisches Rahmenmodell der beruflichen Adaptation entwickelt, mit dem gleichzeitig eine Rückführung der berufspsychologischen Theoriebildung hin zu einer stärker subjektorientierten Perspektive angeregt werden soll. Im empirischen Teil wird die berufliche Situation älterer IT-Berufstätiger anhand einer kleinen Stichprobe von neun Diplom-Informatikern und IT-Quereinsteigern exemplarisch betrachtet. Es werden unterschiedliche adaptive Verhaltensmuster erkennbar, die als *Karrierestrategien* für jeweils spezifische Formen der individuellen Laufbahngestaltung stehen. Der im Vergleich zu den Informatikern geringere adaptive Verhaltensspielraum der Quereinsteiger kann dabei auf eine insgesamt ungünstigere psychologische Ressourcensituation dieser Teilgruppe zurückgeführt werden. Aus praktischer Sicht erscheinen die vorhandenen betrieblichen Laufbahnkonzepte daher ergänzungsbedürftig um organisationsunabhängige Formen der individuellen Laufbahnberatung, die auf den Aufbau und die Erhaltung psychologischer Ressourcen zielen.

## EINFÜHRUNG

*Was soll ich eigentlich über meine Zukunft nachdenken, wo es doch 1000%ig feststeht (und das gilt für die gesamte westliche Arbeitswelt), dass über 50-jährige unfähige, viel zu teure Trottel sind, die man aus dem täglichen Arbeitsumfeld herausorganisieren muss (kündigen, reduzieren – ja, ganz einfach nur loswerden!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!).*

(F-1, IT-Quereinsteiger, m/52 J.)

*Natürlich macht man sich Gedanken, ob man als Informatiker mit 40 noch vermittelbar ist – ich glaub nach wie vor, dass die gut qualifizierte Leute suchen. Und da trennen sich glaub' ich auch die, die quasi als Quereinsteiger reingekommen sind, von denen, die jetzt wirklich auch 'ne fundierte Ausbildung haben. (...) Also würde ich mir jetzt erstmal so viel Sorgen an der Stelle nicht machen.*

(I-3, Dipl.-Informatiker, m/41 J.)

### 1. Einleitung und Übersicht

Das Bild vom typischen IT-Berufstätigen,<sup>1</sup> insbesondere in der Softwareentwicklung und Programmierung, ist überwiegend jugendlich geprägt; selbst im Kreis der IT-Beschäftigten werden Softwareentwickler um die 40 bereits als „ältere Mitarbeiter“ eingestuft (vgl. Berndes, Kornwachs & Lünstroth, 2002, S. 27 ff.). Auch die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit weist darauf hin, dass die IT-Branche überwiegend eine Domäne der 30 bis 40-jährigen ist, während ältere Beschäftigte nur in deutlich geringerem Umfang in IT-Berufen anzutreffen sind (vgl. Dostal, 2004). Dieser sowohl innerhalb der IT-Branche als auch in den IT-Abteilungen von Anwenderunternehmen anzutreffenden Jugendzentrierung steht andererseits eine demographische Entwicklung gegenüber, die in den westlichen Industrieländern bereits zur Verknappung der Nachwuchsfachkräfte bei einem gleichzeitigen Anwachsen der Zahl älterer und erfahrener Berufstätiger geführt hat. Während nun versucht wird, dem regelmäßig wiederkehrenden Fachkräftemangel z.B. durch Werbung für das Studienfach Informatik, aber auch mit *Greencard*-Aktionen für junge ausländische Software-spezialisten entgegenzuwirken, werden zugleich ältere IT-Beschäftigte aus guten Positionen verdrängt und haben zunehmend Probleme, neue Stellen zu finden (vgl. Niederman &

---

<sup>1</sup> Die Begriffe *IT-Beruf* und *IT-Berufstätiger* werden hier als Sammelbezeichnung für Tätigkeitsprofile auf dem Gebiet der *Informationstechnik* (IT) bzw. für die in solchen Berufen Beschäftigten verwendet. Die Bezeichnung *IT-Fachkraft* soll dabei auf einen technisch-fachlichen Tätigkeitsschwerpunkt hinweisen, jedoch unabhängig von einer bestimmten formalen Qualifikation (vgl. auch Abschnitt 2.3.2).

Mandviwalla, 2004). Besonders schwierig stellt sich in diesem Zusammenhang die Lage der Beschäftigten ohne fachbezogene Ausbildung dar, deren Anteil immer noch auf etwa zwei Drittel bis drei Viertel aller IT-Berufstätigen geschätzt wird (vgl. Wiethoff & Schrader, 2005; Dostal, 2004).

Ältere IT-Fachkräfte oberhalb eines Alter von etwa 40 oder 45 Jahren sehen sich verbreitet einem Vorurteil ausgesetzt, den hohen Anforderungen und Belastungen der IT-Arbeit nicht mehr gewachsen zu sein. Häufig wird bezweifelt, dass die älteren Beschäftigten in ausreichendem Umfang der Lage sind, mit der Weiterentwicklung von Technologien und Arbeitsmethoden Schritt zu halten, mit einem – besonders in der Projektarbeit – anhaltend hohen Leistungs- und Termindruck zurechtzukommen sowie die weitreichenden organisatorischen und sozialen Veränderungen zu bewältigen, die mit der Umstellung auf neue Arbeits- und Beschäftigungsformen verbunden sind. Insbesondere innerhalb größerer Organisationen haben ältere IT-Berufstätige offenbar nur dann gute Aussichten auf eine dauerhafte Anstellung, wenn sie bereit sind, ab einem bestimmten Zeitpunkt in ihrer Laufbahn Führungsverantwortung als (Projekt-) Manager zu übernehmen; technisch orientierte ältere IT-Fachkräfte sind dagegen allenfalls als externe Projektmitarbeiter auf Zeit gefragt. Um in einer IT-Laufbahn über das mittlere Erwachsenenalter hinaus bestehen zu können, ist offensichtlich eine ausgeprägte Fähigkeit zum flexiblen Umgang mit wechselnden und zum Teil widersprüchlichen Anforderungen aus der Arbeits- und Berufsumwelt erforderlich, sowohl was die Bereitschaft zur ständigen Weiterqualifizierung und zum Erwerb der benötigten sozialen Kompetenzen angeht als auch hinsichtlich der Notwendigkeit, bei Bedarf den Arbeitgeber und/oder die Beschäftigungsform zu wechseln und ausreichend Vorsorge für eine möglicherweise verkürzte Erwerbsphase zu treffen (vgl. ausführlich Abschnitt 2.5).

Diese besondere berufliche Situation älterer IT-Berufstätiger bildet auch den thematischen Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Das spezielle Forschungsinteresse gilt hier der *subjektiven Perspektive* der Berufstätigen, die unter Heranziehung berufspsychologischer Theorien der Laufbahnentwicklung und der beruflichen Adaptation untersucht werden soll. Ein Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei im theoretischen Bereich; insbesondere geht es darum, die gegenwärtig bedeutendsten *berufspsychologischen Laufbahnkonzepte* am Beispiel der IT-Berufstätigen auf ihre Eignung zur Beschreibung der beruflichen Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter zu überprüfen. Ein weiteres theoretisches Schwerpunktthema bildet die *berufliche Adaptabilität*; neben einer Aufarbeitung der aktuellen interdisziplinären Fachdiskussion soll hierbei vor allem versucht werden, das bislang noch unzulänglich definierte Konstrukt in ein ressourcentheoretisches Rahmenkonzept einzuordnen und die Verbindungslinien zu neueren berufs- und handlungspsychologischen Theorienentwicklungen aufzuzeigen. Der besondere Schwerpunkt des empirischen Teils der Arbeit liegt dem-

gegenüber auf der Untersuchung der *individuellen adaptiven Verhaltensweisen*, mit denen IT-Fachkräfte im mittleren Erwachsenenalter – d.h. in einem Altersbereich von ca. 40 bis 55 Jahren – versuchen, die spezifischen Anforderungen und Probleme aus ihrer beruflichen Umwelt zu bewältigen und ihre Laufbahn in Richtung eigener beruflicher Präferenzen und Zielvorstellungen weiterzuentwickeln. Durch die Beschreibung spezifischer adaptiver Verhaltensmuster und längerfristiger *Karrierestrategien* soll damit einerseits zu einem besseren Verständnis der tatsächlichen Problemsituation älterer IT-Berufstätiger beigetragen werden. Außerdem soll der Einfluss untersucht werden, den die verschiedenen Arten innerer und äußerer psychologischer Ressourcen auf das Ausmaß der beruflichen Adaptabilität besitzen; auf diese Weise soll gleichzeitig der im Theorieteil entwickelte Vorschlag für ein integratives Ressourcenmodell der beruflichen Adaptabilität inhaltlich fundiert werden.

Die Gliederung der vorliegenden Arbeit in vier Teilen entspricht dabei grundsätzlich einer *problemorientierten Vorgehensweise*. Im *Einführungsteil* erfolgt zunächst eine Analyse des spezifischen Problemhintergrunds auf der Grundlage der vorliegenden fachübergreifenden wissenschaftlichen Literatur; die dabei entwickelten Untersuchungsleitfragen bilden gleichzeitig eine Grundlage für die theoretische Einordnung der Thematik. Im anschließenden *Theorieteil* wird die Problemstellung dann aus der Perspektive berufspsychologischer Konzepte und Modelle behandelt, wobei zum einen die theoretischen und methodischen Grundlagen für die durchzuführende Untersuchung erarbeitet werden und zum anderen die Anwendungsmöglichkeiten und Beschränkungen der hinzugezogenen Theorieansätze deutlich werden. Im *empirischen Teil* werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und zur Beantwortung der im Einführungsteil formulierten Leitfragen verwendet. Im *Diskussionsteil* werden die Untersuchungsergebnisse schließlich auf die problemanalytisch bzw. theoretisch begründeten Ausgangsannahmen und Thesen zurückbezogen und in Hinblick auf ihre theoretischen und praktischen Konsequenzen diskutiert.

Im weiteren Verlauf des Einführungsteils werden dabei im anschließenden Kapitel 2 zunächst die gesellschaftlichen, organisationalen und psychologischen Rahmenbedingungen von Arbeit, Beruf und Berufslaufbahn in der IT betrachtet, um damit die einleitend skizzierte besondere berufliche Ausgangssituation älterer IT-Berufstätiger genauer zu bestimmen. Dabei werden die Folgewirkungen des weltweiten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Wandels in Form spezifischer Problem- und Anforderungskonstellationen auf die individuelle Ebene zurückbezogen. Insgesamt wird deutlich, dass die IT-Berufe und speziell die älteren IT-Berufstätigen in charakteristischer Weise von den Veränderungen der Arbeit und des Berufs betroffen sind. In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der durchgeführten Problemfeldanalyse unter dem Gesichtspunkt ihrer unterschiedlichen zeitlichen Tragweite klassifiziert und in Form einer Reihe von Untersuchungsleitfragen zusammen-

gefasst; außerdem wird dargelegt, warum für die weitere Behandlung der Thematik ein spezifisch berufspsychologischer Forschungsansatz erforderlich erscheint. Innerhalb des Theorieteils wird in Kapitel 4 zunächst ein Überblick über den Gegenstandsbereich der Berufspsychologie gegeben, und es werden die begrifflichen Grundlagen der beruflichen Entwicklung erarbeitet. Die vier derzeit bedeutendsten berufspsychologischen Laufbahntheorien werden vorgestellt und hinsichtlich ihrer Berücksichtigung der beruflichen Entwicklung von Erwachsenen diskutiert. Dabei erscheint insbesondere eine Ergänzung der herkömmlichen Stadienmodelle um dynamischere und stärker individualisierte Konzeptionen des adaptiven beruflichen Verhaltens im mittleren Erwachsenenalter erforderlich. In Kapitel 5 werden die verschiedenen Begriffsaspekte der beruflichen Adaptation und Adaptabilität dann genauer betrachtet und theoretisch fundiert; dabei werden Ansätze aus verschiedenen wissenschaftlichen Fachdisziplinen einander gegenübergestellt, die das Thema aus jeweils unterschiedlicher Perspektive behandeln. Darauf aufbauend wird ein eigener Konzeptvorschlag entwickelt, in dem die unterschiedlichen Aspekte der beruflichen Adaptabilität und des adaptiven beruflichen Verhaltens in einem integrativen ressourcentheoretischen Rahmenmodell zusammengeführt werden. Zu Beginn des empirischen Teils wird in Kapitel 6 zunächst die Zielsetzung der Untersuchung festgelegt, und es wird die gemischt-methodische Vorgehensweise beschrieben, mit der die Einzelfallstudien durchgeführt wurden. In Kapitel 7 folgt die Ergebnisdarstellung; nach einer kurzen Übersicht über die Stichprobeneigenschaften werden dabei die Ergebnisse der neun durchgeführten Einzelfallanalysen jeweils in Form zusammenfassender Falldarstellungen wiedergegeben. Anschließend wird eine vergleichende Fallanalyse in Form eines problembezogenen Fallvergleichs durchgeführt, für den die in Kapitel 3 formulierten Leitfragen die thematische Grundlage bilden. Im Diskussionsteil der Arbeit werden in Kapitel 8 zunächst die Hauptergebnisse des empirischen Teils rekapituliert und mit den Vorannahmen aus der Problemfeldanalyse verglichen; die einbezogenen Einzelfälle erscheinen dabei als überwiegend positive Beispiele, die einen weitgehend gelungenen Umgang mit der besonderen Anforderungs- und Problemsituation älterer IT-Berufstätiger illustrieren. In weiteren Abschnitten werden die Untersuchungsergebnisse in den berufspsychologischen Theoriekontext eingeordnet, und es werden Schlussfolgerungen für die weitere Theorieentwicklung im Zusammenhang mit der beruflichen Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter und der weiteren Fundierung einer ressourcenorientierten Theorie der beruflichen Adaptation gezogen. Die Arbeit schließt mit einer Diskussion möglicher praktischer Konsequenzen für die berufliche Laufbahnentwicklung; insbesondere in den Fällen der geringer qualifizierten Berufstätigen erscheint es dabei angebracht, die vorhandenen betrieblichen Laufbahnkonzepte um organisationsunabhängige Formen der individuellen Laufbahnberatung zu ergänzen.

## **2. Problemfeld: Arbeit, Beruf und Berufslaufbahn in der IT**

In diesem Kapitel werden die besonderen gesellschaftlichen, organisationalen und psychologischen Rahmenbedingungen betrachtet, unter denen Arbeit, Beruf und Berufslaufbahn in der IT stattfinden. Zunächst wird ein kurzer Überblick über einige wichtige generelle Aspekte des gegenwärtig stattfindenden Wandels der Arbeitsgesellschaft gegeben; anschließend wird dargestellt, wie sich dieser Wandel im spezifischen Kontext der IT-Branche auswirkt und welche Folgen daraus für die IT-Arbeit und die in der IT-Branche Berufstätigen entstehen. Dabei wird deutlich, dass die IT-Branche in besonderer, prototypisch erscheinender Weise von den Veränderungen der Arbeit und des Berufs betroffen ist. Als Folge der dargestellten Veränderungen auf der Makroebene der Arbeitsumwelt werden gleichzeitig einige wichtige Problembereiche auf der individuellen Ebene erkennbar, die sowohl den Arbeitsalltag als auch den Verlauf der Berufsbiographie betreffen. Es wird gezeigt, welche spezifischen Anforderungs- und Problemkonstellationen sich hieraus für die IT-Berufstätigen und insbesondere für die Personengruppe der älteren IT-Fachkräfte ergeben. Neben arbeitspsychologischen Befunden werden dabei auch Ergebnisse aus arbeits- und berufssoziologischen Untersuchungen im IT-Berufsfeld sowie Veröffentlichungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und der betriebswirtschaftlichen Managementliteratur in die Problemanalyse einbezogen.

### **2.1 Arbeit und Beruf im gesellschaftlichen Wandel**

Die Strukturen und die Organisationsbedingungen von Arbeit und Beruf haben sich in den zurückliegenden Jahren zum Teil einschneidend verändert. Diese Veränderungen sind als Bestandteil eines weltweiten gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Wandels zu verstehen, der nach der Auflösung des ehemals sozialistischen Wirtschaftsraums zu Beginn der 1990er Jahre an Geschwindigkeit zugenommen hat. So hat die Entwicklung hin zu einem globalen Wirtschaftsraum dazu geführt, dass geringer qualifizierte Teiltätigkeiten in beträchtlichem Umfang aus den Industrienationen in weniger entwickelte Länder mit einem niedrigeren Lohnniveau verlagert wurden – was wiederum zur Verringerung des Anteils von Arbeitsplätzen mit niedrigen Qualifikationsanforderungen und damit zum kontinuierlichen Schrumpfen des Arbeitsmarkts für einfache Berufe in den hochindustrialisierten Ländern beigetragen hat<sup>2</sup>. Von den vielfältigen Veränderungen der Arbeitsgesellschaft, die in Deutschland insgesamt zu einem starken Anstieg der Arbeitslosenzahlen geführt

---

<sup>2</sup> Für Deutschland wird bis 2010 ein Rückgang des Anteils von Hilfstätigkeiten und einfachen Fach Tätigkeiten auf 29,3 % vorhergesagt, während er im Jahr 1995 noch 36,2 % und im Jahr 1991 noch 38,0 % betragen hatte. Der Anteil von mittel- und hochqualifizierten Tätigkeiten wird demnach entsprechend zunehmen (vgl. Dostal & Reinberg, 1999; Reinberg & Hummel, 2003).

haben, sind jedoch auch die – auf den ersten Blick möglicherweise privilegiert erscheinenden – *höher qualifizierten Berufe* betroffen, zu denen der überwiegende Teil der IT-Berufe zählt; die Veränderungen in der IT-Branche können z.T. sogar als prototypisch für den Wandel der Arbeitswelt angesehen werden. In diesem Abschnitt soll daher zunächst ein kurzer und zusammenfassender Überblick über einige wichtige generelle Aspekte der Veränderungen von Arbeit, Beruf und Berufsbiographie gegeben werden.

Kleinhenz (1998) fasst die verschiedenen Strömungen, die sich aus dem Zusammenwirken der technischen Entwicklung, der ökonomischen „Gesetze“ und der gesellschaftlichen Entwicklungsmuster ergeben, aus der Sicht des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)<sup>3</sup> in einer Reihe von „*Megatrends*“ des technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels zusammen:

- Technologische Revolution (gegenwärtig insbesondere durch Informations- und Kommunikationstechnologien, Mikrotechnik, Bio- und Gentechnik)
- Internationalisierung des Wirtschaftens („Globalisierung“)
- Individualisierung der Arbeits- und Lebenswelt als Folge von Modernisierung und gesellschaftlichem Wertewandel
- Zunehmende Frauenerwerbstätigkeit (und Angleichung der Lebenspläne von Frauen und Männern)
- Alterung der Industriegesellschaften (infolge niedriger Geburtenziffern und steigender Lebenserwartung)
- Ökologisierung des Wirtschaftens
- Zunahme der internationalen Mobilität

(S. 406).

Die Auswirkungen dieser generellen Trends auf den Wandel von Arbeit und Beruf lassen sich als *strukturelle Transformationsprozesse* beschreiben, die in Deutschland vor dem historisch gegebenen Hintergrund hoher Industrialisierung stattfinden. Dabei lassen sich schlagwortartig u.a. die folgenden Entwicklungslinien unterscheiden, die eng miteinander verflochten sind und sich gegenseitig vorantreiben (vgl. Kleinhenz, 1998; Hoff, 2005): Als *Tertiärisierung* wird der Prozess der relativen Bedeutungszunahme des Dienstleistungssektors hinsichtlich Produktion und Beschäftigung bezeichnet, der zu Lasten der anderen Wirtschaftssektoren Land-/Forstwirtschaft und Fischerei (primärer Sektor) einerseits sowie Industrie und Handwerk (sekundärer Sektor) andererseits stattfindet und für den die Ausweitung der IT-Dienstleistungen besonders kennzeichnend ist. Eng damit verknüpft ist die *Informatisierung* aller Wirtschaftsprozesse durch die umfassende Anwendung von Infor-

---

<sup>3</sup> Das IAB ist eine Forschungseinrichtung der Bundesagentur – vormals Bundesanstalt – für Arbeit in Nürnberg; Prof. Dr. Kleinhenz war von 1997 bis 2002 Direktor des IAB.

mations- und Kommunikationstechnologien sowie die *Verwissenschaftlichung* der Arbeitswelt, die einmal auf die wachsende Bedeutung der Erzeugung und Vermittlung von Wissen als Inhalt von Arbeit verweist, zum anderen aber auch ein höheres Maß an *Qualifizierung* und lebenslangem Lernen erforderlich macht, zumal ein steigender Anteil von Tätigkeiten höhere Qualifikationsanforderungen stellt und das jeweils benötigte Wissen einer schnellen Veralterung unterliegt. Die zunehmende *Internationalisierung* der Wirtschaftsprozesse mit ihrer weltweiten Verflechtung von Unternehmen und Märkten und der *Optimierung* betriebswirtschaftlicher Prozesse auf globaler Ebene trägt in ihrer Dynamik ihrerseits zur Beschleunigung der Wandlungsprozesse bei; gleichzeitig bedingt sie eine zunehmende *Flexibilisierung* von Organisations- und Beschäftigungsformen, die einerseits zum fortwährenden Wandel der Berufe mit einer ständigen *Differenzierung* und Spezialisierung beiträgt und andererseits durch die zunehmende Verbreitung von freiberuflichen Beschäftigungsformen sowie von Teilzeit- und Projektarbeit gekennzeichnet ist. Die flexiblere Gestaltung von Arbeitsformen und -zeiten ist zudem auch als Ausdruck einer fortschreitenden *Individualisierung* der Erwerbsarbeit einzuordnen, die zudem mit einer zunehmenden Erwerbstätigkeit von Frauen und dem allmählichen Bedeutungsverlust des traditionellen „Normalarbeitsverhältnisses“ – mit dem Familienvater als Alleinverdiener – verbunden ist.

Diese vielfältigen Veränderungsprozesse der Arbeitswelt, die bereits seit längerer Zeit Diskursgegenstand u.a. innerhalb der wirtschafts-, bildungs-, sozial- und kulturwissenschaftlichen Fachdisziplinen sind, die aber auch in der alltäglichen Berichterstattung der Medien große Beachtung gefunden haben, können hier nicht umfassend behandelt werden.<sup>4</sup> Stattdessen soll im folgenden darauf eingegangen werden, welche Folgen diese Prozesse für die Bedingungen haben, unter denen Erwerbsarbeit – insbesondere auch in der IT – ausgeübt wird und welche Konsequenzen sich daraus für den Beruf und die Berufslaufbahn von IT-Berufstätigen ergeben.

## **2.2 IT-Arbeit zwischen Marktorientierung, Autonomie und Kontrolle**

### **2.2.1 Der Beschäftigte als Arbeitskraftunternehmer**

Die neuen Anforderungen, mit denen sich die Erwerbstätigen aufgrund der skizzierten strukturellen Veränderungen in ihrem alltäglichen individuellen Arbeitshandeln auseinandersetzen müssen, werden überwiegend in der industriesoziologischen Literatur mit Schlüsselbegriffen wie *Arbeitskraftunternehmer* (Voß & Pongratz, 1998), *Internalisierung des*

---

<sup>4</sup> Zur Vertiefung sei hier z.B. auf die Veröffentlichungen des IAB hingewiesen, die teilweise auch im Internet verfügbar sind; ein Themenheft der *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* zum Wandel der Organisationsbedingungen von Arbeit erschien bereits Ende der 1990er Jahre (IAB, 1998).

*Marktes* (Moldaschl, 1998) und *Kontrollierte Autonomie* (Vieth, 1995) umschrieben (vgl. Hoff, 2003, 2005). Gemeint ist damit die Ausrichtung des Handelns der einzelnen Beschäftigten und von Beschäftigtengruppen innerhalb größerer Organisationen an einem marktwirtschaftlichen Paradigma, d.h. eine *Vermarktlichung* (Moldaschl, 1998) der innerorganisatorischen Leistungserbringung, die von Konkurrenz und ökonomischer Effizienz geprägt ist. Den Beschäftigten wird dabei einerseits ein großer Handlungsspielraum bei der Ausführung ihrer Arbeit zugebilligt, der sich auch auf die Wahl von Mitteln und Wegen zur Zielerreichung erstreckt, dem jedoch andererseits eine ausgefeilte Steuerung und Kontrolle gegenübersteht, was die Setzung bzw. Vereinbarung von Zielen und die Zielerfüllung betrifft. Der einzelne Beschäftigte wird auf diese Weise zur Autonomie geradezu „gezwungen“, d.h. er wird verantwortlich sowohl für die konkrete Ausgestaltung seines Arbeitshandelns als auch für die Erreichung der vereinbarten Ziele. Durch die Kombination hoher Zielvorgaben, produktbezogener Entlohnung und arbeitsplatzferner Kontrollmechanismen kann unter diesen Bedingungen ein starker internalisierter Leistungsdruck entstehen, der – trotz des arbeitspsychologisch grundsätzlich als günstig zu wertenden hohen Autonomiegrades – zu einer erhöhten psychischen Beanspruchung führen kann. Die gewonnenen Freiheitsspielräume können nicht nach eigenem Dafürhalten verwendet werden, sondern müssen strikt zur Erfüllung der leistungsbezogenen Zielvorgaben eingesetzt werden, wofür wiederum ein hohes Maß an Selbstkontrolle und -disziplinierung nötig ist. Die damit verbundene Ausrichtung des Menschen an effizientem zielorientiertem Arbeitshandeln birgt die Gefahr einer Auflösung der zeitlichen und inhaltlichen Grenzen zwischen Beruf und Privatleben sowie letztlich der „totalen“ Erfassung des Menschen mit all seinen Potentialen und Kompetenzen durch die Erwerbsarbeit in sich; dieser Zusammenhang wird in der soziologischen Literatur unter den Stichworten der *Entgrenzung* (Voß, 1998) bzw. der *Subjektivierung von Arbeit* (Moldaschl & Voß, 2002) diskutiert (vgl. Bergmann, 2000; vgl. Hoff, 2003, 2005).

### 2.2.2 Die IT-Industrie als Vorreiter bei neuen Arbeitsformen

Bereits aus der schlagwortartigen Aufzählung der Entwicklungslinien des Wandels von Arbeit und Beruf wurde erkennbar, dass der Umgang mit Wissen und Information und damit der Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik Kernelemente bei der Umgestaltung der Organisationsbedingungen von Arbeit sind. Darüber hinaus kann die Informationstechnologie aber auch selbst als Vorreiter bei der Entstehung der beschriebenen neuen Arbeitsformen angesehen werden. Boes (2003) misst der IT-Industrie in diesem Zusammenhang sogar die Bedeutung einer *Leitindustrie* zu, wie sie die Automobilindustrie in den 1970er und 1980er Jahren hatte, und in der sich wesentliche Aspekte der aktuellen Veränderungen in den Strukturen von Produktion und Arbeit in idealtypischer Weise studieren lassen. So hat sich seit Beginn der 1990er Jahre in der IT-Industrie ein tiefgreifen-

der Umbruch der Produktions- und Arbeitsstrukturen vollzogen, der zeitlich und technisch-organisatorisch in engem Zusammenhang mit der Ablösung der hergebrachten zentralen proprietären Großrechnersysteme durch Workstations und Personal-Computer, der Verbreitung von Client-Server-Konzepten sowie schließlich mit dem Aufkommen des Internet als weltweiter Informations- und Kommunikationsplattform zu sehen ist. Die bis dahin maßgeblichen herstellerepezifischen Standards verloren durch diesen technologischen Paradigmenwechsel an Bedeutung für die IT-spezifischen Produktionsprozesse und wurden zunehmend durch offene – d.h. technisch nicht an die Produktlinie eines bestimmten Herstellers gebundene – Systemstandards abgelöst.<sup>5</sup> In der Folge veränderten sich die hergebrachten Produktionsstrukturen derart, dass die ehemals dominierende und von den Großunternehmen bestimmte vertikale Struktur durch eher horizontale *Netzwerkstrukturen* (vgl. Castells, 1996) ersetzt wurde, die sich entlang einzelner strategischer Komponenten und Leistungen herausbildeten und aus denen immer wieder neue spezialisierte Branchensegmente entstanden. Dabei blieb in der IT-Industrie – im Gegensatz etwa zu Teilen der Medienbranche – jedoch der Betrieb als bestimmende organisatorische Struktur weitgehend erhalten, so dass die Entwicklung neuer Arbeits- und Steuerungsformen überwiegend *im Inneren der Betriebe* stattfindet (vgl. Boes, 2003).

Betrachtet man die Organisationsstrukturen innerhalb der IT-Industrie nun im einzelnen, so wird es wegen der Heterogenität dieses Industriezweigs erforderlich, zumindest grob zwischen verschiedenen Gruppen von Unternehmen zu unterscheiden. So differenzieren Boes und Baukrowitz (2002; vgl. S. 69 ff.) in ihrer Untersuchung der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie zwischen drei Unternehmenstypen mit jeweils eigener Grundcharakteristik und jeweils spezifischen Mustern des Wandels der Arbeitsbeziehungen. Dabei handelt es sich zum einen um die ehemals „fordistisch“ organisierten Großunternehmen, deren gegenwärtige Entwicklung durch einen tiefgreifenden Reorganisationsprozess gekennzeichnet ist, der u.a. die Etablierung neuer Arbeitsformen und Managementmethoden sowie einen Wandel der Beschäftigtenstruktur umfasst. Davon klar zu unterscheiden ist eine zweite Gruppe, die sogenannten *Startup-Unternehmen*, bei denen es sich vorwiegend um kleinere, vor kurzer Zeit gegründete Betriebe handelt, die in neuen Marktsegmenten zumeist mit innovativen Softwareprodukten und IT-Dienstleistungen aktiv sind. Diese „postfordistischen“ Unternehmen, die in größerem Umfang mit dem Umbruch in der IT-Industrie und der *New Economy* im Laufe der 1990er Jahre entstanden, sind durch das weitgehende Fehlen formaler Füh-

---

<sup>5</sup> Boes (2003, S. 141) weist zurecht darauf hin, dass diese „offenen“ Systemstandards ihrerseits „rigide monopolistisch“ organisiert sein können. Als Gegenbeispiel – etwa zu den Produkten von *Microsoft* – lässt sich jedoch die Open-Source-Bewegung (vgl. Open Source, 2007) anführen, die ein Alternativmodell vertritt und deren bekanntester Vertreter das Betriebssystem *Linux* ist.

rungsstrukturen und durch eine überwiegend projektorientierte Arbeitsorganisation gekennzeichnet. Als weitere Unternehmensgruppe benennen Boes und Baukrowitz (2002) schließlich drittens den Typus der *Lack-Turnschuh-Unternehmen*. Mit dieser Bezeichnung soll die Zwischenstellung zum Ausdruck gebracht werden, die diese Unternehmen im Vergleich zu den beiden anderen Unternehmenstypen einnehmen: mit einem Fuß noch im Lager der Startups, den „Turnschuh-Unternehmen“, als die sie z.T. bereits in den 1960er Jahren gegründet oder auch aus Großunternehmen ausgegliedert wurden, befinden sie sich mit dem anderen Fuß bereits im Lager der „gestandenen“ Unternehmen (S. 70). In ihrer Organisationsstruktur verbinden sie Elemente der in den Startups anzutreffenden selbstorganisierten Arbeitsformen mit einer zwar ebenfalls personenbezogenen, jedoch bereits stärker formalisierten Leitungsstruktur.

Die Unterschiede, die zwischen Großunternehmen und Startups bei der Ausformung der neuen Steuerungs- und Kontrollmechanismen bestehen, werden in der bei Boes (2003, S. 142 ff.) ausgeführten Gegenüberstellung beider Unternehmenstypen deutlich. Demnach ist zwar in beiden Fällen eine Kombination großer Handlungsspielräume mit Mechanismen der Leistungssteuerung und -kontrolle – ganz im Sinne der „kontrollierten Autonomie“ von Vieth (1995) – vorzufinden, jedoch unterscheiden sich die konkreten Formen der autonom gestalteten Arbeit und die bei der Steuerung der Arbeitsprozesse eingesetzten Mittel (bei Boes, 2003, als *Selbstorganisation* bzw. *Kontextsteuerung* bezeichnet). In den Großunternehmen wird Selbstorganisation in der Regel über die Einführung von Teamarbeit und Projektorganisation in unterschiedlichen Formen, wie z.B. als Linien-, Stabs- oder Matrix-Projektorganisation oder auch als „reine“ Projektorganisation realisiert (vgl. z.B. Grün, 1992), wobei für die Implementierung dieser Arbeitsformen in die komplexen vorhandenen organisatorischen Strukturen häufig externe Unternehmensberater hinzugezogen werden. Die Steuerung und Kontrolle der organisatorischen Abläufe wird in den Großunternehmen zumeist durch die Einführung zentraler Berichtsverfahren und Controllingssysteme sichergestellt, die es der Unternehmensführung erlauben, die ökonomisch relevanten Daten aller Organisationsbestandteile – bis hin zum einzelnen Mitarbeiter – unter Effizienzgesichtspunkten zu bewerten und zu vergleichen. Die Steuerungswirkung der Controlling-Maßnahmen entsteht dabei nicht vorrangig durch den unmittelbaren „Zugriff“ auf den einzelnen Beschäftigten, sondern über die Thematisierung und den sozialen Vergleich zwischen den Beschäftigten, der aufgrund der von der Unternehmensleitung erstellten Kennziffersysteme bewirkt wird. In den Startup-Unternehmen entwickelten sich die selbstorganisierten Arbeitsformen dagegen sozusagen „naturwüchsig“ innerhalb von Unternehmenskulturen, die stark durch universitäre Expertengruppen geprägt sind (vgl. Boes, 2003, S. 144 f.). Die meist jungen Beschäftigten in den Startups bringen oft eine hohe intrinsische Leistungs-

motivation mit, die durch das Gefühl, etwas Neues zu machen und damit erfolgreich zu sein gefördert wird und sich in der Bereitschaft zu langen Arbeitszeiten niederschlägt. Dabei arbeiten die Projektteams häufig unter hohem Druck, der – Boes zufolge – in der Wahrnehmung der Beschäftigten jedoch nicht vom Inhaber oder von Kostenkalkulationen, sondern von der schnellen technischen Entwicklung und den Wünschen der Kunden ausgeht. Die Steuerung in den Startup-Unternehmen erfolgt vorwiegend auf der Grundlage von engen sozialen Kontakten zwischen den Beschäftigten, denen zudem weitgehende Mitspracherechte in geschäftlichen Angelegenheiten eingeräumt werden. Oft besteht ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl, das auch an der häufig zu beobachtenden Ausweitung der beruflichen sozialen Kontakte in den privaten Bereich hinein erkennbar ist.<sup>6</sup> Die Leistungssteuerung und -kontrolle funktioniert hier demnach durch eher informelle Mechanismen, die über die Unternehmenskultur und die sozialen Beziehungen vermittelt werden.

Der Kontrast zwischen den Steuerungsformen bzw. Organisationskulturen, die in den Großunternehmen einerseits und in den Startups andererseits üblich sind, tritt besonders klar bei denjenigen unter den von Boes und Baukrowitz (2002) als „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ bezeichneten IT-Betrieben hervor, die versuchen, ihre noch aus der Gründungszeit stammenden Strukturen im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen zu professionalisieren und auf technisch gestützte Controllingverfahren umzustellen. Bei einem der von Boes und Baukrowitz untersuchten Unternehmen nahm die Reorganisation Züge einer regelrechten „Kulturrevolution“ an, die mit der vollständigen Auswechslung des Vorstandes und des Aufsichtsrats und der Einziehung neuer, strikt betriebswirtschaftlich ausgerichteter Strukturen einherging (vgl. S. 88 f.). Die Ersetzung der „künstlerischen Leute“ der Gründerzeit durch ein im betriebswirtschaftlichen Sinne professionelles Management und das „Umdrehen“ der bestehenden, um den „genialen Entwickler“ zentrierten Kultur hatte dabei in diesem Unternehmen seine technische und symbolische Entsprechung in der Einführung der betrieblichen Standardsoftware SAP R/3 als durchgängiges Controllingsystem. Die relativ starre Struktur dieser Software, die ein ganz bestimmtes Organisationsmodell vorgibt, wurde dabei seitens der Unternehmensleitung als Vorteil bewertet und mit der Hoffnung verbunden, das Verhalten der Mitarbeiter würde sich dadurch sozusagen automatisch verändern:

Also so peu à peu ergreift SAP das Unternehmen und zwingt uns hier in Strukturen. Deswegen sind solche SAP-Projekte [...] derart umfangreich. Denn wenn sie erst mal dieses Ding produktiv geschaltet haben und die Leute arbeiten damit, dann kommt schon der Zwang, sich entsprechend zu verhalten

(zit. nach Boes & Baukrowitz, 2002, S. 89).

---

<sup>6</sup> Ewers, Hoff & Schrapf (2004) beschreiben, welche z.T. extremen Formen die Arbeitszentrierung und Entgrenzung von Arbeit und Privatleben bei Beschäftigten von Startup-Unternehmen annehmen kann.

Auch wenn aus industriesoziologischer Sicht sowohl die formaleren Organisationsformen der IT-Großunternehmen als auch die in stärkerem Maße auf persönlichen Kontakten und intrinsischer Motivation beruhende Leistungssteuerung in den Startup-Unternehmen letztlich als zwei verschiedene Erscheinungsformen der gleichen, auf einer Kombination von Markt- und Leistungsorientierung, Autonomie und Kontrolle basierenden Grundstruktur eingestuft werden können, so dürfte jedoch ein solcher, mehr oder weniger erzwungener Wechsel aus einer informellen Gründerzeitkultur in eine stärker formalisierte Organisationskultur gerade für die älteren Mitarbeiter, die die persönlicheren und weniger effizienzorientierten Strukturen eines Startup-Unternehmens über längere Zeit hinweg gewohnt waren, in der Regel eine erhebliche Umstellung bedeuten und – zumindest potentiell – durchaus problem- und konfliktbehaftet sein. Unabhängig von der jeweils vorliegenden Unternehmensform ist allerdings zu erwarten, dass die auf Steigerung von Leistung und Effizienz ausgerichteten Steuerungsformen zu einer *Verdichtung und Intensivierung der Arbeit* beitragen und damit auch zu einer Erhöhung arbeitsbedingter psychischer Belastungen und Beanspruchungen führen können (vgl. hierzu Abschnitt 2.4.3).

### 2.2.3 Spezifische Problemkonstellationen in der IT-Arbeit

Nach der Auffassung von Boes (2003) beginnen die Beschäftigten in der IT-Industrie gerade erst damit, sich auf die neuen, von der „radikalen Ökonomisierung“ (S. 148) geprägten Arbeitssituation einzustellen und zu verhalten; d.h. die IT-Beschäftigten beginnen, die Vor- und Nachteile der neuen Situation zu bewerten und neue Handlungsstrategien zu erwägen. Boes (S. 148 f.) benennt in diesem Zusammenhang eine Reihe grundlegender *Problemkonstellationen*, die sich aus den von seiner Forschungsgruppe geführten Interviews herauslesen lassen:

- ein widersprüchliches Verhältnis zwischen der *Autonomie* des einzelnen Beschäftigten und den *organisatorischen Voraussetzungen* und Rahmenbedingungen, das sich z.B. in der Festlegung von Zielen „von oben“ oder in der mangelnden Kontrolle über für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung notwendige Umfeldbedingungen zeigt;
- ein Widerspruch zwischen *Qualität* und *Kosten*, der zu einem systematischen Konflikt zwischen den Beschäftigten – die an der Qualität ihrer Arbeit interessiert sind – und Unternehmen – die primär an niedrigen Kosten interessiert sind – führen kann;
- ein problematisches Verhältnis von *Arbeit* und *Leben*, das durch die „schleichende“ Ausweitung der Arbeitszeit zu Lasten der Freizeitgestaltung gekennzeichnet ist und auch die familiären und sozialen Bindungen gefährdet, was gerade bei den Beschäftigten oberhalb einer Altersgrenze von ca. 35 Jahren besonders offensichtlich wird;

- darüber hinaus stellt die *Gesundheit* ein weiteres Problemfeld im Zusammenhang Arbeit und Leben dar, so ist z.B. das psychologische *Burnout-Syndrom* in der IT-Industrie zu einem bedeutenden Problem geworden: „Gerade dann, wenn die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten nahezu grenzenlos ist, stoßen sie an die Grenze ihrer leiblichen Existenz“ (S. 149).

Die von Boes (2003) herausgearbeiteten Problemkonstellationen verweisen auf Widersprüche zwischen den Bedürfnissen und Motivationen der Beschäftigten auf der einen und den gewandelten Eigenschaften der Arbeitsumwelt auf der anderen Seite. Diese Probleme betreffen zum einen das alltägliche Arbeitshandeln, erstrecken sich jedoch auch auf den privaten Lebensbereich und berühren auch längerfristige und übergeordnete Motive und Werthaltungen, z.B. was den Themenbereich der Qualität der eigenen Arbeit anbetrifft. In Abschnitt 2.4 werden die für das IT-Berufsfeld charakteristischen Arbeitsmotivationen sowie die Belastung und Beanspruchung in den IT-Berufen genauer betrachtet. Berufspsychologische Konzepte beruflicher Präferenzen und Orientierungen, die auf abstrakterer Ebene u.a. auch die Bedürfnisse nach Autonomie und Integration der Lebenssphären aufgreifen, werden dann im Theorieteil der Arbeit weiter verfolgt; ebenfalls dort werden Theorieansätze eingeführt, die die Auseinandersetzung des einzelnen Beschäftigten mit den Bedingungen seiner Arbeitsumwelt zum Gegenstand haben.

### **2.3 Beruflichkeit und Berufsbiographie in der IT-Branche**

Die Folgen des Strukturwandels der Arbeitswelt betreffen neben den Bedingungen des alltäglichen Arbeitshandelns auch *den Beruf selbst* sowie seine Stellung als Organisationsprinzip der Erwerbsarbeit. Diese Veränderungen – die wiederum in der IT-Branche besonders ausgeprägt sind – sind dabei nicht nur am Verschwinden alter und dem Aufkommen neuer Berufsbilder und Berufsbezeichnungen erkennbar, sondern führen darüber hinaus zu einem teilweisen Bedeutungsverlust des Berufsprinzips als solchem. Die Konsequenzen, die sich daraus für die Berufsarbeit und die Berufsbiographie ergeben, werden in diesem Abschnitt dargestellt; dabei wird gleichzeitig ein erster Einblick in die heterogene Struktur der IT-Berufe und den Stand der Professionalisierung in diesem Berufsfeld gegeben.

#### **2.3.1 Begriff und Bedeutungsumfang des Berufs**

Der aus der Alltagssprache stammende, im Deutschen seit Jahrhunderten gebräuchliche Begriff des *Berufs* ist auch in seiner wissenschaftlichen Verwendung bis heute vielschichtig, mehrdeutig und umstritten geblieben (vgl. Dostal, Stooß & Troll, 1998). In der bei Dostal (2002) – wiederum aus der Sicht der Berufsforschung des IAB – wiedergegebenen Definition umfasst der Begriff „alle für die Erledigung einer bestimmten Arbeitsaufgabe

notwendigen Merkmale [...] in einer aufeinander abgestimmten Kombination“, wobei der Beruf im „Spannungsfeld zwischen Arbeitsplatz- und Arbeitskraftseite“ entsteht (S. 463 f.). Dabei werden folgende Merkmale als bestimmend angesehen:

- Abgestimmte Bündel von *Qualifikationen* im Sinne charakteristischer Ausprägungen und Anordnungen von Wissen und Sozialkompetenz.
- *Aufgabenfelder*, die den Qualifikationsbündeln zugeordnet sind und die durch eine Kombination aus Arbeitsmitteln, Objekt (Gegenstand) und Arbeitsumfeld geprägt sind.
- Hierarchisch abgestufte *Handlungsspielräume*, die sich aus der Verknüpfung der Qualifikationsseite (Arbeitskraftseite) mit der funktionalen Ausprägung der Arbeitsaufgaben (Arbeitsplatzseite) ergeben. Sie sind bestimmt durch den Status (die betriebliche Position des Einzelnen), die Organisationseinheit (Aufgabengebiet/Abteilung) und das spezifische Arbeitsmilieu.
- Strukturmerkmal *gesellschaftlicher Einordnung* und Bewertung

(S. 464, eigene Hervorhebungen).

Der Berufsbegriff wird hier in einem relativ weiten Bedeutungsumfang verwendet, der eine Vielzahl relevanter individueller, arbeits- und organisationsbezogener sowie sozialer Aspekte von Erwerbsarbeit einschließt.<sup>7</sup> Der Beruf erhält somit den Stellenwert eines *übergreifenden Konstrukts*, das oberhalb von Begriffen wie Aufgabe, Tätigkeit oder Job angesiedelt ist und daneben noch zahlreiche weitere – vor allem auch soziale – Funktionen besitzt, wie z.B. emanzipative Funktionen, Funktionen der sozialen und personalen Identitätsbildung sowie der sozialen Stabilität (vgl. Dostal et al., 1998). Aus diesem Verständnis heraus wird dem Beruf auch unter den Bedingungen der gewandelten Erwerbsstrukturen eine sogar eher noch steigende Bedeutung zugemessen; so erscheint z.B. für die zahlenmäßig wachsende Gruppe der Selbständigen die Orientierung an der Berufszugehörigkeit als ein möglicher Ersatz für die fehlende Einbindung in ein Unternehmen. Außerdem wird die Thematisierung traditioneller beruflicher Werte – wie Kompetenz, Verantwortungsgefühl und Identifikation – nach Ansicht von Dostal (2002) auch in innovativen Unternehmen mit neuen Arbeitsstrukturen nach und nach aus Gründen der Leistungsoptimierung und der gesellschaftlichen Akzeptanz erforderlich werden, selbst wenn sie dort zunächst zugunsten einer Zentrierung auf neuartige Aufgabenstellungen zurückgestellt wurden.

Im Gegensatz dazu wird in der industriesoziologischen Literatur von einigen Autoren die These einer fortschreitenden *Erosion des Berufs* diskutiert. So vertreten Baethge und Baethge-Kinsky (1998; vgl. auch Baethge, 2004) die Ansicht, dass der Beruf als lebens-

---

<sup>7</sup> Diese Verwendung des Berufsbegriffs entspricht auch dem Gebrauch in der deutschen Alltagssprache, in der dem Beruf ein relativ weitreichender Bedeutungsumfang beigemessen wird, was u.a. auch an den vielfältigen Zusammensetzungsformen des Begriffs – wie z.B. Berufsqualifikation, Berufsausübung, Berufserfahrung oder Berufszugehörigkeit – deutlich wird.

langer Orientierungsrahmen für die individuelle Erwerbsarbeit und die soziale Integration insbesondere in den nicht-akademischen Arbeitsmarktgruppen bereits „weitgehend erodiert“ (1998, S. 462) sei und diese Erosion generell weiter voranschreiten werde; auch die Beruflichkeit im Sinne eines ökonomischen und sozialen Organisationsprinzips wird demzufolge an Bedeutung verlieren. Die Ursache für die Auflösungserscheinungen des Berufs wird dabei im Wandel der Organisationsformen vor allem der industriellen Arbeit gesehen. Die bisherige funktions- und berufsorientierte Organisation wird danach zunehmend von einer *prozessorientierten* Betriebs- und Arbeitsorganisation abgelöst, die auf höhere Flexibilität und eine kostenbezogene Steuerung zielt und durch ein flexibles und marktbezogenes Leistungsprofil, Dezentralisierung, flache Hierarchien und flexibilisierte Arbeitszeiten gekennzeichnet ist. Da der Personaleinsatz dabei nicht mehr vorrangig fach- bzw. aufgaben-zentriert entlang berufstypischer Qualifikationen verläuft, sondern kunden- und prozessbezogen erfolgt, tritt als Konsequenz eine Auflockerung berufstypischer Einsatzkonzepte und Aufgabenprofile ein, die vor allem bei Facharbeitern zu beobachten ist und auch die Aspekte der tariflichen Eingruppierung, des fachspezifischen Einsatzes und institutionalisierter Karrierewege umfasst. Von der Erosion betroffen ist dabei vorrangig die *soziale Seite* des Berufs, während die Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten eher zunehmen, jedoch mehr und mehr fach- und berufsübergreifenden Charakter erhalten. Trotz ansteigender Qualifikation lösen sich demzufolge diejenigen Aspekte des Berufs auf, die mit sozialer Orientierung, Sicherheit und einer Entwicklungsperspektive verbunden sind und die bisher für die deutsche Berufstradition bestimmend waren (vgl. Baethge, 2004).

### 2.3.2 Heterogenität und geringe Professionalisierung der IT-Berufe

Der Bedeutungsverlust des Berufs betrifft jedoch nicht alleine die niedrig bis mittelhoch qualifizierten Beschäftigtengruppen in der Industrie, sondern erstreckt sich auch auf die neuen hochqualifizierten Tätigkeitsfelder des Dienstleistungssektors, wie sie innerhalb der Multimedia- und der IT-Branche vorzufinden sind. Bei den IT-Berufen ist dabei zunächst eine große *Uneinheitlichkeit und Uneindeutigkeit* sowohl hinsichtlich der Bezeichnungen einzelner Berufe als auch bei deren inhaltlicher Abgrenzung festzustellen; obwohl die Entstehung der „neuen“ IT-Berufe bereits in den 1960er Jahren begann, ist bis heute keine Konsolidierung der Berufsbezeichnungen erkennbar (vgl. Dostal, 1995, 1997, 2004). In der Klassifikation der Bundesagentur für Arbeit findet sich eine große Vielzahl von IT-Berufsvarianten; zu den insgesamt 281 Berufsbezeichnungen in der Gruppe der „Datenverarbeitungsfachleute“ kommen dabei noch weitere Berufsgruppen hinzu, die zwar nicht als eigentliche „Computerberufe“ gelten, mit deren Aufgaben aber eng verbunden sind. So

gaben im Jahr 1999 insgesamt 9,2 % der Erwerbstätigen in einer Befragung an, dass sie IT-Aufgaben erledigen würden.<sup>8</sup> Da auch eine Reihe herkömmlicher Berufe u.a. aus den Bereichen Telekommunikation, Medien, Druck und Werbung sich dem IT-Berufsfeld immer weiter angenähert haben, wird eine eindeutige Berufsabgrenzung zunehmend schwieriger (vgl. Dostal, 2004; zu Tätigkeitsfeldern und Karrierepfaden im einzelnen siehe auch Abschnitt 2.5.2).

Eine Ursache hierfür ist in der schnellen Entwicklung der Computer- und Softwaretechnik und in der anhaltenden Informatisierung aller Wirtschaftsbereiche zu sehen, die zur Entstehung immer neuer Arbeitsinhalte und Tätigkeitszuschnitte sowohl in der IT-Industrie selbst als auch in den Anwenderunternehmen geführt hat. Darüber hinaus kann die Unklarheit der in der IT vorhandenen Berufsbilder und die Heterogenität der Berufsbezeichnungen aber auch als Beleg dafür gesehen werden, dass die Beruflichkeit innerhalb der IT-Tätigkeiten „als Organisationskonzept nicht Fuß gefasst“ hat (Baethge & Baethge-Kinsky, 1998, S. 469), und das obwohl in diesen Feldern viele hochqualifizierte Personen beschäftigt sind. Die geringe Bedeutung, die das Berufsprinzip in der IT-Branche besitzt, wird auch durch eine Reihe von Untersuchungen im deutschsprachigen Raum bestätigt. So stellt Hartmann (1995) – vorrangig mit Blick auf die Berufsgruppe der akademisch ausgebildeten Informatiker – einen insgesamt niedrigen Grad der *Professionalisierung* der Informatik fest, der u.a. an einem mangelnden Erfolg bei der Eroberung bestimmter fester Zuständigkeiten erkennbar ist.<sup>9</sup> Vor allem bei der Anwendungsentwicklung besteht demnach eine so enge Verbindung mit dem jeweiligen Anwendungsgebiet, dass bei den fachlichen Anforderungen nicht unbedingt das informationstechnische Wissen im Vordergrund steht, sondern eher ein Gemisch verschiedener Kenntnisse benötigt wird, wobei „je nach Problemstellung ein Übergewicht betriebswirtschaftlicher, ingenieurwissenschaftlicher etc. und manchmal natürlich auch informationstechnischer Anforderungselemente“ (S. 164) besteht. Zumindest im Tätigkeitsfeld der Anwendungsentwicklung kann daher von einer „exklusiven Reservierung“ für Informatiker keine Rede sein; so liegt Hartmann (1995, S. 98) zufolge der Anteil der Informatiker in der Anwendungsentwicklung in Großunternehmen in aller Regel nur

---

<sup>8</sup> Dostal (1995, 2004) teilt die IT-Berufe in diesem Zusammenhang allerdings – je nach dem Ausmaß des Informatikanteils – in die drei Untergruppen *IT-Kernberufe*, *IT-Mischberufe* und *IT-Randberufe* ein. Zu den IT-Kernberufen als den „eigentlichen“ Informatikberufen sind danach nur etwa 1,7 % aller Erwerbstätigen in Deutschland zu rechnen.

<sup>9</sup> Unter Professionalisierung wird hier unter Anlehnung an Arbeiten u.a. von Abbott (1988) ein Prozess der Erringung professioneller Zuständigkeit verstanden, der zum einen aus der Schaffung einer für den Beruf exklusiven Basis wissenschaftlich fundierten Expertenwissens und zum anderen aus der Abgrenzung und Reservierung des eigenen Zuständigkeitsbereichs gegenüber anderen Berufsgruppen besteht; zum Professionalisierungsbegriff vgl. auch Schinzel & Kleinn (2001).

zwischen 5 und 10 %. Auch in den systemnaheren Tätigkeitsbereichen – wie z.B. der Systemprogrammierung – sind die Informatiker zumeist deutlich in der Minderheit und stehen in Konkurrenz mit Angelernten und Quereinsteigern. Auch heute noch dürften etwa drei Viertel aller IT-Fachleute über keine IT-bezogene Erstausbildung verfügen, sondern sich ihre IT-Kenntnisse erst nachträglich angeeignet haben (vgl. Dostal, 2004); die „aus der Herkunft abgeleitete Professionalität“ (S. 38) im IT-Berufsfeld ist also nur gering, wobei Dostal zufolge jedoch durchaus eine Tendenz zur Erstausbildung und Höherqualifizierung im IT-Berufsfeld erkennbar ist. Schinzel und Ruiz Ben (2004) verweisen dagegen auf gegensätzliche Entwicklungen, die hinsichtlich der Herausbildung professioneller Berufsstrukturen bei IT-Großunternehmen einerseits und bei kleineren Softwarefirmen andererseits bestehen. Nach ihren Untersuchungen ist insbesondere in den letzten Jahren in den kleineren und mittleren Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern – die vorwiegend in Anwendungsfeldern tätig und mit der Anpassung von Standardsoftware befasst sind – eine Reihe „neuer Berufe“ (S. 443) entstanden, deren Tätigkeitsbereiche jedoch eher diffus und undefiniert bleiben; da diese kleinen Firmen zudem sehr unterschiedliche und projektabhängige Qualifikationsanforderungen an ihre Mitarbeiter stellen, würde eine Professionalisierung letztlich verunmöglicht. Dagegen gebe es in den großen Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern durchaus Indizien für eine „Schließung“ bestimmter Tätigkeitsfelder – vor allem bei der Systementwicklung und der Produktion von Standardsoftware – sowie für die Entwicklung eines „professionellen Habitus“ in diesen Bereichen. Unterschiede zwischen großen und kleinen Firmen sind danach auch bei den allgemeinen Arbeitsbedingungen und der sozialen Zusammensetzung der Mitarbeiter zu beobachten; so wurden die Arbeitsbedingungen in den untersuchten kleineren Firmen als generell ungünstiger als in den Großunternehmen bewertet, außerdem wurde in den kleineren Firmen eine geringere Beteiligung von Frauen und von älteren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen festgestellt.<sup>10</sup> Anzeichen für ein Vordringen des Berufs als Organisationsprinzip sind in der IT-Branche also bisher allenfalls in Ansätzen zu beobachten, wobei die in einigen Untersuchungen ausgemachten Professionalisierungstendenzen jedoch nur einen kleinen Teil besonders qualifizierter und spezialisierter Berufstätiger betreffen. Für den überwiegenden Teil der in der IT Beschäftigten dürfte der Beruf jedoch nach wie vor weder einen stabilen sozialen Bezugspunkt noch einen geeigneten Orientierungsrahmen für die Ableitung einer längerfristigen Entwicklungsperspektive darstellen.

---

<sup>10</sup> Das vergleichsweise günstigere Bild, das Schinzel und Ruiz Ben (2004) von den Großunternehmen zeichnen, relativiert sich jedoch, wenn man die in Abschnitt 2.2 dargestellte zunehmende Vermarktlichung der Arbeitsbedingungen berücksichtigt, von denen die Großunternehmen in gleichem Maße – wenn auch in anderer Form – wie die kleinen Unternehmen betroffen sind.

### 2.3.3 Berufliche Patchworkbiographien und Jobwechsel-Kultur?

Der in den vorangegangenen Abschnitten beschriebene Bedeutungsverlust des Berufs, der in der IT-Branche besonders deutlich erkennbar wird, hat auf der individuellen Ebene zur Folge, dass das berufliche System nicht mehr in dem Ausmaß als Leitlinie für berufliche Planungen und Entscheidungen zur Verfügung steht, wie es noch vor einigen Jahrzehnten der Fall war. Für den einzelnen Erwerbstätigen bedeutet dies, dass ein Beruf nicht mehr stabil und für ein ganzes Leben zu planen ist. Die Wahrscheinlichkeit und die Häufigkeit, mit der eine Berufsbiographie durch einen oder mehrere Berufswechsel, durch Phasen der Arbeitslosigkeit und durch Phasen der beruflichen Neuorientierung und Weiterqualifizierung unterbrochen wird, nimmt zu und kann zum Entstehen sogenannter *Patchworkbiographien* führen, womit die flickenteppichartige Struktur zum Ausdruck gebracht wird, die solche, von häufigeren Wechseln gekennzeichnete Berufsbiographien im Unterschied zur traditionellen, kontinuierlichen Normalbiographie aufweisen, die sich noch weitgehend innerhalb institutionell vorgezeichneter Bahnen bewegt (vgl. Hoff, 2005).<sup>11</sup> Der Umgang mit solchen diskontinuierlichen Berufsverläufen verlangt dem einzelnen Erwerbstätigen eine aktive Gestaltung seines Berufsweges und das häufigere Treffen von Entscheidungen zwischen Laufbahnalternativen ab. Ähnlich wie bei den Bedingungen des alltäglichen Arbeitshandelns ist auch bei den Bedingungen des berufsbiographisch relevanten Handelns somit eine Kombination von erhöhten autonomen Handlungsmöglichkeiten mit dem Erfordernis ihrer konsequenten und zielgerichteten Nutzung festzustellen; das Individuum wird dabei zunehmend zum *biographischen Akteur* (Heinz, 2000), der vorrangig selbst für seine Sozialisation, die Gestaltung seines Lebenslaufs und die Entfaltung seiner Potentiale und Kompetenzen zuständig und verantwortlich ist. Das Ausmaß der Anforderungen an die individuellen Fähigkeiten zur Selbstorganisation und -reflexion, zur Lebens- und Karriereplanung sowie zu einer marktgerechten Selbstdarstellung sind dabei als hoch – in vielen Fällen vermutlich auch als zu hoch – einzustufen; selbst bei einem effektiven Selbstmanagement sind zudem immer wieder Misserfolge möglich und unter den Bedingungen knapper werdender Arbeitsmöglichkeiten auch absehbar.

In welchem Ausmaß die IT-Berufe von der Entstehung beruflicher Patchworkbiographien betroffen sind, ist unklar, da über den Berufsverlauf von IT-Berufstätigen nur wenige Daten aus Längsschnittuntersuchungen vorliegen. Zwar gibt es Berichte darüber, dass IT-Beschäftigte in den Zeiten des Fachkräftemangels der späten 1990er Jahre in Deutschland wie in

---

<sup>11</sup> Vgl. dazu auch die bei Hoff (2002, S. 12 ff.) wiedergegebene Fallunterscheidung von Bedingungskonstellationen abweichender Berufsbiographien, die je nach Geschlecht, Berufsgruppe, Ausbildungsstand und Beschäftigungsform unterschiedliche Verlaufsmuster aufweisen können.

den USA aus unterschiedlichen Gründen zu einem häufigen Wechsel der Stelle und/oder des Arbeitgebers (*job-hopping*) geneigt haben (z.B. Agarwal, De & Ferratt, 2002); allerdings ist davon auszugehen, dass sich die Häufigkeit solcher Wechsel mit dem Nachlassen der Konjunktur in der Branche verringert hat. Inwieweit sich in der IT tatsächlich eine dauerhafte und spezifische „Jobwechsel-Kultur“ (Moore & Burke, 2002) herausgebildet hat, bleibt daher ungewiss. Offen ist ebenfalls, wie die Berufsbiographien von IT-Berufstätigen im mittleren und höheren Alter weitergehen; ob z.B. zunächst diskontinuierliche Berufsverläufe nach einigen Jahren im Beruf tatsächlich in stabilere Verlaufsformen im Sinne des „Normalarbeitsverhältnisses“ übergehen, oder ob die berufsbiographische Diskontinuität auf Dauer bestehen bleibt. Denkbar wäre allerdings auch, dass sich die Diskontinuität mit zunehmendem Alter sogar noch weiter verschärft, zumal in der Branche ein jugendzentriertes Personalmanagement vorherrscht und die vorhandenen Karrierepfad-Konzepte vor allem für die technisch orientierten Fachkräfte offensichtlich nicht funktionieren (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.5.2).

Auf jeden Fall ist jedoch davon auszugehen, dass der organisatorische und technologische Wandel in der IT-Branche zu einer fortgesetzten Veränderung von Tätigkeitsinhalten und Beschäftigungsformen geführt hat, so dass die Anforderungen an die individuelle Flexibilität und Mobilität, die Bereitschaft zur ständigen Weiterqualifizierung sowie an die Fähigkeit zur Selbstvermarktung in den IT-Berufen besonders groß sind. Im empirischen Teil dieser Arbeit soll es daher auch darum gehen, die berufsbiographische Situation der befragten IT-Berufstätigen im mittleren Erwachsenenalter genauer zu untersuchen. Dabei sollen die Anforderungen und Belastungen, die sich aus den Bedingungen erhöhter Eigenverantwortung und der Notwendigkeit zur Bewältigung immer neuer beruflicher und berufsbiographischer Problem- und Chancenkonstellationen ergeben, aus einer berufspsychologischen Perspektive heraus analysiert werden.

#### **2.4 Arbeitspsychologische Befunde im IT-Berufsfeld**

Nach der Betrachtung der Rahmenbedingungen der IT-Berufsarbeit aus dem Blickwinkel des gesellschaftlichen Wandels soll in diesem Abschnitt nun ein kurzer und zusammenfassender Überblick über einige wichtige arbeitspsychologische Befunde gegeben werden, die spezifisch für das IT-Berufsfeld vorliegen. Dabei werden zunächst die Ergebnisse von Untersuchungen vorgestellt, die auf die Beschreibung besonderer, für die Angehörigen der IT-Berufe spezifischer Persönlichkeitseigenschaften und Arbeitsmotivationen abzielen; außerdem werden die Untersuchungen zum Motivierungspotential und den Tätigkeitsschwerpunkten der IT-Arbeit selbst behandelt. Anschließend werden die Folgen des „Zusammentreffens“ von Person- und Tätigkeitsmerkmalen für die Arbeitszufriedenheit

und die Belastung und Beanspruchung der IT-Berufstätigen anhand der hierzu vorliegenden Befunde diskutiert. Die Darstellung bleibt daher auf die Aspekte beschränkt, die für die hier verfolgte Problemstellung wesentlich sind und die z.T. bereits in den vorangehenden Abschnitten angesprochen wurden. Eine umfassendere Darstellung der arbeitspsychologischen Besonderheiten des IT-Berufsfelds kann innerhalb dieser Einführung nicht gegeben werden; zur Vertiefung sei daher zum einen auf die frühen Veröffentlichungen aus den 1970er und 1980er Jahren (z.B. Weinberg, 1971; Shneiderman, 1980; Schelle & Molzberger, 1983) sowie auf das Handbuchkapitel von Curtis (1988) verwiesen, in denen die Entwicklung der IT-Berufe aus psychologischer Perspektive nachgezeichnet wird. Einen Querschnitt der aktuelleren Forschung im IT-Berufsfeld geben die Veröffentlichungen der interdisziplinären Fachgruppen SIGCPR und SIGMIS des amerikanischen Informatik-Berufsverbands ACM wieder,<sup>12</sup> die als Konferenzbände und Beiträge in den Hauszeitschriften der ACM vorliegen (für einen Überblick vgl. Niederman, Moore & Yager, 1999; Niederman & Mandviwalla, 2004).

Das besondere Interesse gilt dabei im folgenden den *Veränderungen* innerhalb der arbeitspsychologischen Befunde, die seit der Entstehung des Berufsfelds bis zur Gegenwart festgestellt wurden. Auf diese Weise soll aufgezeigt werden, welche Entwicklungen auf der arbeitspsychologischen Ebene innerhalb des IT-Berufsfelds mit dem generellen Wandel der Arbeitswelt einhergegangen sind. Die hier wiedergegebenen Befunde beinhalten allerdings nur Durchschnittswerte, mit denen alleine noch keine Differenzierung hinsichtlich individueller Motivationsmuster oder beruflicher Orientierungen möglich ist; die hierfür erforderlichen berufspsychologischen Modelle werden zusammen mit den dazu im IT-Berufsfeld vorliegenden empirischen Ergebnissen erst später im Theorieteil der Arbeit eingeführt.

#### 2.4.1 Berufsspezifische Persönlichkeitseigenschaften und Arbeitsmotivationen

Das IT-Berufsfeld ist seit seiner Entstehungszeit stets ein spezifischer Gegenstand psychologischer Untersuchungen und Theoriebildung, jedoch auch der Herausbildung von Mythen und Vorurteilen gewesen. Bereits in den 1970er Jahren richtete sich das Interesse auf die Erforschung besonderer, für das Berufsfeld charakteristischer Persönlichkeitseigenschaften, die vor allem bei Programmierern vermutet wurden. Dabei wurde häufig ein Bild des

---

<sup>12</sup> In den USA bildet der Forschungsbereich *Management Information Systems* (MIS) eine eigene wirtschaftswissenschaftliche Subdisziplin, die sich mit ökonomischen wie auch mit sozialen Fragestellungen des Einsatzes der Informationstechnologie befasst. *Computer Personnel Research* (CPR) stellt einen Teilbereich innerhalb der MIS dar, der sich u.a. auch mit arbeits- und organisationspsychologischen Themen innerhalb des IT-Berufsfelds auseinandersetzt (vgl. Niederman et al., 1999). Ein vergleichbarer interdisziplinärer Forschungsbereich existiert im deutschsprachigen Raum nicht.

typischen Programmierers gezeichnet, das diesen als kommunikationsscheues Wesen zeigt, das am liebsten allein im „stillen Kämmerlein“ arbeitet:

If asked, most programmers probably say they preferred to work alone in a place where they wouldn't be disturbed by other people

(Weinberg, 1971, S. 52).

Von Weizenbaum (1977) stammt in diesem Zusammenhang die drastische Beschreibung des *Hackers* als einem Typus des zwanghaften Programmierers, der seine Nächte im Rechenzentrum verbringt und dessen subjektive Umwelt sich dabei weitgehend auf die „virtuellen Welten“ der Software-Systeme reduziert, die er durch kommandosprachliche Interaktionen unter Kontrolle zu bringen versucht. Aus Beschreibungen wie diesen wird ein *antisoziales Stereotyp* des Programmierers erkennbar, das als „Freak-Image“<sup>13</sup> auch heute noch das Berufsbild der IT-Beschäftigten prägt (vgl. King, 1998; Wintermantel, Plach, Behmann & Scheck, 2002). Die vorwiegend während der 1980er Jahre vorgenommenen Versuche, die vermeintlichen Besonderheiten von Programmierern auf das Vorhandensein spezieller Persönlichkeitseigenschaften im Sinne eines *maschinellen Charakters* zurückzuführen, durch den sich diese Personengruppe von anderen unterscheiden würde, führten jedoch zu uneinheitlichen bzw. widersprüchlichen Ergebnissen; so fanden etwa Pflüger und Schurz (1987) keine mit dem Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI) nachweisbaren Unterschiede zwischen Personen, die mit Computern arbeiteten und der Normalbevölkerung. Wynkoop und Walz (1998) stellten dagegen – ebenfalls mit einem standardisierten Persönlichkeitsfragebogen – bei Programmierern, Systemanalytikern und Projektmanagern signifikante Unterschiede zur Normalbevölkerung fest; insgesamt fanden sie ein Persönlichkeitsbild der typischen IT-Fachkraft vor, das sich mit den Eigenschaften *selbstbewusst, analytisch, produktiv, strebsam, beharrlich, verlässlich* und – *konservativ* umschreiben ließ (vgl. 1998, S. 66 f.). Die Verallgemeinerbarkeit dieses Befundes erscheint jedoch fraglich, da die befragten 112 Entwickler aus der gleichen Branche (große Öl- und Gas Unternehmen) und der gleichen geografischen Region (zentrale südliche USA) stammten. Für das Vorliegen besonderer antisozialer Persönlichkeitseigenschaften fand jedenfalls auch diese Studie keinen Beleg.

Auch wenn die empirischen Befunde für das Vorliegen berufsspezifischer Persönlichkeitseigenschaften somit insgesamt vage bleiben (vgl. auch Klieme, 1989), so scheint bei der Personengruppe der IT-Berufstätigen dennoch zumindest eine Besonderheit hinsichtlich der auf die Arbeit bezogenen *Motivationsstrukturen* zu bestehen. Couger und Zawacki (1980)

---

<sup>13</sup> Im Englischen werden auch häufig die Bezeichnungen *geek* und *nerd* zur Bezeichnung der gleichen stereotypen Vorstellung von einer verschrobene und verbohrten Gestalt verwendet.

fanden in einer umfangreichen Untersuchung über die Arbeitsmotivationen von ca. 2.500 IT-Beschäftigten in US-amerikanischen Unternehmen mit einer erweiterten Version des *Job Diagnostic Survey* (JDS) von Hackman und Oldham (1975) sowohl bei Softwarespezialisten als auch bei IT-Managern und Rechenzentrumspersonal ein sehr hohes Bedürfnis nach persönlichem Wachstum (JDS-Variable *Growth Need Strength*, GNS),<sup>14</sup> das in der Gruppe der Softwarespezialisten sogar noch deutlich höher lag als bei jeder anderen der ca. 500 von Hackman und Oldham untersuchten Berufsgruppen. Der festgestellte hohe GNS-Wert wurde von Couger und Zawacki (vgl. 1980, S. 20 f.) als Hinweis auf eine ausgeprägte Leistungsmotivation interpretiert, die sich als intrinsische Motivation vor allem auf die Inhalte der Arbeit richtete. Auf der anderen Seite wiesen die Softwarespezialisten das niedrigste soziale Bedürfnis unter allen Berufsgruppen auf. Die *Kombination aus sehr hoher intrinsischer Leistungsmotivation und niedriger sozialer Arbeitsmotivation* war auch in den anderen untersuchten Teilgruppen der IT-Berufe anzutreffen. So ähnelten die Motivationen der IT-Manager stärker denen der IT-Fachkräfte als denen der Manager aus dem Nicht-IT-Bereich: das Bedürfnis nach persönlichem Wachstum war signifikant höher und das soziale Bedürfnis signifikant niedriger als bei Managern aus anderen Unternehmensbereichen. Auch das Betriebspersonal wies ein hohes Bedürfnis nach persönlichem Wachstum auf, das kaum unter dem der Softwarespezialisten und Manager lag; allerdings waren die sozialen Bedürfnisse beim Betriebspersonal unter den IT-Berufen vergleichsweise noch am stärksten ausgeprägt.

Couger und Zawacki konnten die Ergebnisse ihrer Ende der 1970er Jahre durchgeführten Untersuchung in einer Reihe von Nachfolgeuntersuchungen bestätigen. Dabei erwiesen sich sowohl das verglichen mit anderen Berufsgruppen hohe Wachstumsbedürfnis als auch das niedrige soziale Bedürfnis über nationale Grenzen hinweg als stabil, auch wenn sich kulturell bedingte Unterschiede zeigten; so wiesen z.B. finnische IT-Beschäftigte ein niedrigeres soziales Bedürfnis auf als spanische IT-Beschäftigte (vgl. Couger & O'Callaghan, 1993; Zawacki, 1994). Allerdings kommen Untersuchungen anderer Autoren zu uneinheitlichen Ergebnissen. So fanden z.B. Ferrat und Short (1986) in einer Untersuchung an Beschäftigten der Versicherungsindustrie keine mit dem JDS nachweisbaren signifikanten Unterschiede zwischen den Motivationen der Mitarbeiter von IT-Abteilungen im Vergleich zu Mitarbeitern aus anderen Unternehmensbereichen. Darüber hinaus erscheint aber auch der von Couger und Zawacki verwendete, primär für die Arbeitsplatzdiagnose konzipierte JDS-Fragebogen als Instrument für die Erfassung von Motivationsstrukturen nur bedingt als

---

<sup>14</sup> Als Verfahren der subjektiven Arbeitsanalyse beinhaltet der JDS sowohl Skalen, die sich auf die Bewertung von Tätigkeitseigenschaften beziehen als auch Skalen, die sich – wie das GNS – auf Eigenschaften der arbeitenden Person selbst beziehen.

geeignet, zumal er nur ein beschränktes Spektrum von Motivinhalten berücksichtigt. Da bestimmte JDS-Itemformulierungen einen Gegensatz zwischen sozialen und leistungsbezogenen Sachverhalten herstellen, sind außerdem Zweifel angebracht, ob die auf diese Weise gemessenen Wachstums- und sozialen Bedürfnisse tatsächlich als unabhängige Ergebnisdimensionen interpretiert werden können;<sup>15</sup> insofern könnten die Ergebnisse von Couger und Zawacki auch als Hinweis auf ein *relatives* Überwiegen einer hohen intrinsischen Leistungsmotivation gegenüber einem *moderaten Niveau von sozialer Motivation* interpretiert werden.

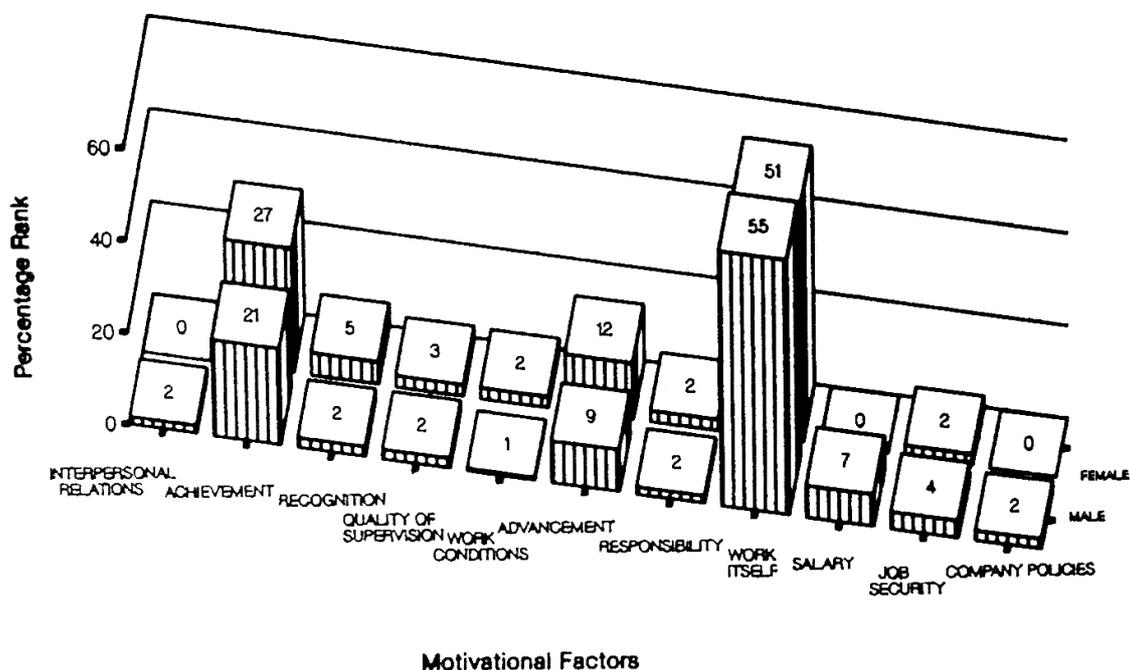


Abb. 1: Wichtigkeit von Motivationsfaktoren nach Geschlecht (aus Couger, 1988, S. 39)

In einer Reihe weiterer Untersuchungen an IT-Beschäftigten wurde versucht, die Vielfalt und das Verhältnis unterschiedlicher motivationaler Inhaltsfaktoren genauer zu bestimmen, als dies mit dem JDS möglich ist. Als theoretische Grundlage diente dabei in den meisten Fällen die Zwei-Faktoren-Theorie der Arbeitsmotivation (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) mit ihrer Unterscheidung zwischen *Inhaltsfaktoren* als den eigentlichen, in Bezug auf die Arbeit intrinsischen „Motivatoren“, die sich auf Arbeitsinhalte, Leistung und Anerkennung richten einerseits sowie andererseits den *Kontext- oder Hygienefaktoren*, die sich auf tätigkeitsfernere, extrinsische Sachverhalte wie Gehalt, Arbeitsbedingungen und

<sup>15</sup> So verlangt z.B. Item Nr. 11 in Skala 7 des JDS (Hackman & Oldham, 1980) eine Präferenzentscheidung zwischen zwei Jobs: Job A „A job with very satisfying team-work“ und Job B „A job which allows you to use your skills and abilities to the fullest extent“ (S. 193).

Arbeitsplatzsicherheit beziehen und dabei vor allem bei einem unzureichenden Vorhandensein – im Sinne von „Demotivatoren“ – wirksam werden. So fand Couger (1988) in einer Studie an 1.800 IT-Beschäftigten in den USA eine stark ausgeprägte Dominanz intrinsischer Faktoren vor. In einem Ranking der wichtigsten Motivationsfaktoren setzten die Befragten im Durchschnitt „die Arbeit selbst“ (*the work itself*) als Faktor mit großem Abstand vor Leistung und Aufstieg (*achievement, advancement*) an die erste Stelle, wobei kaum Unterschiede hinsichtlich Geschlecht, Alter und Tätigkeitsart festzustellen waren; dagegen wurde anderen Faktoren, die sich u.a. auf Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit sowie die soziale und materielle Arbeitsumwelt bezogen, nur eine vergleichsweise sehr geringe Bedeutung beigemessen (vgl. Abb. 1). Auch Rubin und Hernandez (1988) konnten mit einem eigenen Instrument bei Softwarespezialisten ein Überwiegen intrinsischer gegenüber extrinsischer Motivation feststellen; die Höhe der intrinsischen Motivation erwies sich dabei – analog zum Befund von Couger (1988) – als unabhängig von der Dauer der Beschäftigung im Software-Bereich, allerdings nahm das Ausmaß extrinsischer Motivation in der Stichprobe von Rubin und Hernandez mit zunehmender Tätigkeitsdauer sogar noch ab. Zu ähnlichen Resultaten kamen Smits, McLean und Tanner (1997) in einer Langzeitstudie an über 1.000 Absolventen von Studiengängen mit IT-Schwerpunkt, die einmal kurz vor ihrem Abschluss und dann erneut an zwei weiteren Zeitpunkten befragt wurden, die zwei bzw. vier Jahre nach dem Übergang in eine IT-Beschäftigung lagen. Während nach zwei Jahren im Beruf das erreichte Gehaltsniveau noch in einem signifikanten Zusammenhang mit verschiedenen karrierebezogenen Zufriedenheitsmaßen stand, war nach vier Jahren kein solcher Zusammenhang mehr nachweisbar; dagegen wurde mit zunehmender Zeit im Beruf das Motivierungspotential der Arbeit für die Beschäftigten tendenziell wichtiger als das Gehalt. Keine Bestätigung fanden Smits et al. (1997) dagegen für das von Couger und Zawacki gefundene niedrige soziale Bedürfnis; im Gegensatz dazu stellten sie vielmehr ein wachsendes Bedürfnis der IT-Beschäftigten nach Arbeitsstellen fest, die ihnen Gelegenheiten zur Teamarbeit, zum Kontakt mit Benutzern und zur Entwicklung beruflicher Freundschaften eröffneten. Als mögliche Gründe dafür geben die Autoren einen im Vergleich zu den 1970er Jahren gestiegenen Frauenanteil sowie eine geringere Technikzentrierung innerhalb der von ihnen untersuchten Absolventenjahrgänge an.

Insgesamt kann die Annahme, dass IT-Beschäftigte – auch im Vergleich zu anderen Berufsgruppen – im Durchschnitt *relativ hoch leistungsmotiviert sind und sich stark für die Inhalte ihrer Arbeit interessieren*, als weitgehend empirisch bestätigt angesehen werden. Inwieweit der Befund einer geringen und im Verlauf der Berufstätigkeit noch weiter abnehmenden Wichtigkeit extrinsischer Motivationsfaktoren gegenüber intrinsischen Faktoren auch unter den heutigen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen noch zutrifft, bleibt aller-

dings offen. So ließe sich – und damit durchaus der Argumentation von Couger (1988, vgl. S. 41) folgend – vermuten, dass extrinsische Faktoren – neben dem Gehalt vor allem auch Sicherheitsbedürfnisse – als „Hygiene-Faktoren“ im Sinne der klassischen Theorie von Herzberg et al. (1959) angesichts verschlechterter Rahmenbedingungen gegenüber den arbeitsinhaltenen Faktoren gerade bei den älteren IT-Beschäftigten wieder stärker in den Vordergrund getreten sein könnten. Demgegenüber kann die – dem eingangs beschriebenen antisozialen Stereotyp entsprechende – Hypothese einer *niedrigen durchschnittlichen sozialen Arbeitsmotivation von IT-Beschäftigten insgesamt nicht als empirisch gesichert* angesehen werden.

#### 2.4.2 Motivierungspotential, Tätigkeitsschwerpunkte und Arbeitszufriedenheit

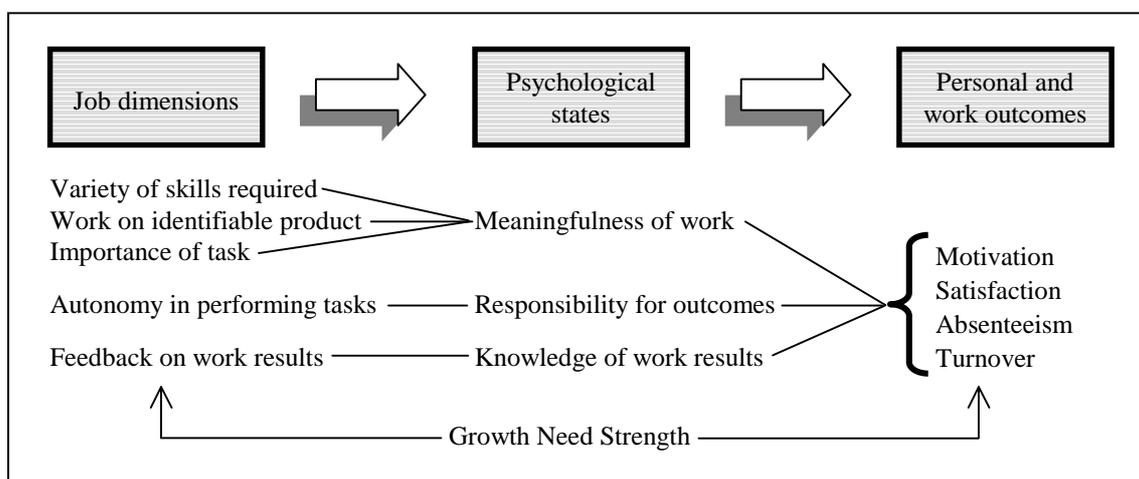


Abb. 2: Job-Charakteristika-Modell (JCM) nach Hackman & Oldham (1975)

Neben der Erfassung der motivationsbezogenen Variablen erhoben Couger und Zawacki (1980) in ihrer Untersuchung mit dem JDS auch die subjektiven Bewertungen des Motivierungspotentials der jeweils ausgeübten Tätigkeit. Dabei fanden sie sowohl bei den Softwarespezialisten als auch den IT-Managern ein vergleichsweise hohes durchschnittliches Motivierungspotential MPS (*motivating potential score*), das in beiden Gruppen mit dem jeweils hohen Wachstumsbedürfnis (GNS) im Gleichgewicht stand; dagegen lag der MPS-Wert beim Betriebspersonal sehr niedrig,<sup>16</sup> so dass in dieser Teilgruppe eine starke Diskre-

<sup>16</sup> Das MPS des Betriebspersonals war laut Couger und Zawacki (1980, S. 38) das niedrigste aller 500 Jobs in der Datenbasis von Hackman und Oldham, so dass hier wiederum ein extremer Befund vorliegt, der möglicherweise auf eine Verzerrung durch die JDS-Methodik zurückzuführen sein könnte. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass in der Stichprobe neben Systemoperatoren auch einfachere Tätigkeiten wie Datentypisten und -kontrolleure einbezogen wurden, bei denen das Motivierungspotential der Tätigkeit auch objektiv als gering zu bewerten sein dürfte.

panz zwischen dem ebenfalls hohen Wachstumsbedürfnis und den vorgefundenen Tätigkeitscharakteristika bestand. In vier von fünf Kerndimensionen des Job-Charakteristika-Modells von Hackman und Oldham (1975, vgl. Abb. 2) – Anforderungsvielfalt, Aufgabenidentität, Autonomie und Feedback – gaben die Beschäftigten des Betriebspersonals signifikant geringere Werte an als die Softwarespezialisten, lediglich in der Dimension Aufgabenwichtigkeit waren die Werte annähernd gleich.

Die von Couger und Zawacki ebenfalls erhobenen Werte für die allgemeine Arbeitszufriedenheit waren dennoch bei allen drei Beschäftigtengruppen relativ hoch, wobei allerdings die Zufriedenheit mit der Führung durch Vorgesetzte jeweils deutlich geringer war. Selbst beim Betriebspersonal lag die Arbeitszufriedenheit – trotz des vergleichsweise niedrigeren Motivierungspotentials der Arbeit – aber immer noch höher als bei Beschäftigten außerhalb der IT. Als Gründe für diesen Befund führen Couger und Zawacki zum einen die gegebenen guten Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten hin zu Tätigkeiten mit höherem Motivierungspotential sowie zum anderen die relativ gute Bezahlung auch in diesem Tätigkeitsbereich an. Demgegenüber berichtet Zawacki (1994) – unter Einsatz der gleichen, auf dem JDS beruhenden Methodik – von einem „alarmierenden“ Rückgang der Arbeitszufriedenheit bei IT-Beschäftigten im Zeitraum zwischen 1979 und 1993, obwohl sowohl die durchschnittlichen Werte für das Wachstums- und das soziale Bedürfnis als auch für das Motivierungspotential während dieses Zeitraums nahezu konstant geblieben waren (vgl. Tab. 1).

Tab. 1: Vergleich zwischen JDS-Werten von 1979 und 1993 (aus Zawacki, 1994, S. 6)

<b>Variable</b>	<b>1979</b>	<b>1993</b>
GNS (Average all systems people)	5.91	5.95
MPS	5.35	5.42
Social Need Strength	4.20	4.20
General Satisfaction	5.29	4.80
Job Titles	30-40	12-15
Competencies	Technical Only	Business/Technical

Den deutlichen Rückgang der durchschnittlichen Arbeitszufriedenheit führt Zawacki vor allem darauf zurück, dass 1979 die meisten IT-Tätigkeiten dem engeren Bereich der Entwicklung zuzuordnen gewesen seien, während 1993 der Anteil der Wartung und des Betriebs in vielen Firmen auf bis zu 90 % angestiegen war. Die wirklich reizvollen Entwicklungstätigkeiten fänden bei den Herstellerfirmen statt, in den Anwenderbetrieben würde die Software nur noch installiert. In Folgebefragungen in Fokusgruppen ermittelte Zawacki (1994, S. 6) u.a. folgende Gründe für die gesunkene Zufriedenheit:

- (1) 1979 fanden mehr Leute das Berufsfeld spannend, da es noch relativ neu war.
- (2) 1979 arbeiteten mehr Personen in der Entwicklung, inzwischen wird vermehrt mit älteren Systemen und Technologien gearbeitet.
- (3) 1979 waren die IT-Fachkräfte innerhalb ihrer Organisation die Experten für IT-Technologie. Als durch die Einführung der PC die Technologie benutzerfreundlicher wurde und praktisch alle Beschäftigten, die neu in die Organisation eintraten, gute Computerkenntnisse hatten, empfanden die IT-Fachleute einen teilweisen Statusverlust.

Die Ergebnisse von Zawacki deuten auf einen Wandel des beruflichen Image und der innerorganisatorischen sozialen Stellung der IT-Fachkräfte hin, der bereits in den 1980er Jahren eingesetzt hat und der mit dem *Ende der Pionierphase* der IT-Industrie einherging, während der das Wissen über Computer und Informationstechnologie noch wenig verbreitet war. Die Konzentration der attraktiveren entwicklungsbezogenen Tätigkeiten in den Herstellerfirmen einerseits und der Statusverlust durch die größere Verbreitung computerspezifischen Wissens andererseits könnten somit mögliche Erklärungsansätze dafür sein, dass die Arbeitszufriedenheit der IT-Fachkräfte trotz eines in etwa konstant gebliebenen Motivierungspotentials der Arbeit selbst bis in die frühen 1990er Jahre hinein gesunken ist. Andererseits sind während der zweiten Hälfte der 1990er Jahre mit dem Aufkommen des Internet und des *World Wide Web* viele neue, gerade auch kreative und entwicklungsorientierte Tätigkeitsbilder entstanden, so dass man hier von einer erneuten, zweiten Welle der Pionierphase in der IT-Industrie sprechen kann, während der wiederum viele Entwicklungsaufgaben auch außerhalb von Herstellerunternehmen in den Anwenderfirmen durchgeführt wurden. Allerdings hat diese Phase nur wenige Jahre ange dauert; spätestens seit dem Ende der „New Economy“ Ende der 1990er Jahre dürfte die Pionierzeit in der IT daher – und möglicherweise endgültig – der Vergangenheit angehören. Vor allem die heute älteren Beschäftigten, die noch während der 1970er und 1980er Jahre in das IT-Berufsfeld eingetreten sind, könnten möglicherweise von der Faszination des Neuartigen und Besonderen angezogen worden sein, welche das Berufsfeld zu dieser Zeit hatte, diesen ursprünglichen Reiz und das damit verbundene Prestige in ihrer aktuellen Arbeitssituation jedoch nicht mehr wiederfinden. Darüber hinaus haben sich die Arbeitstechniken und Vorgehensweisen auch im engeren Bereich der Softwareentwicklung selbst seit den 1970er Jahren stark verändert. Gerade in den größeren Unternehmen wurde versucht, die Herstellung von Software als industriellen Produktionsprozess nach dem Paradigma des *Software Engineering* (Boehm, 1976)<sup>17</sup> zu

---

<sup>17</sup> „*Software Engineering*: The practical application of scientific knowledge in the design and construction of computer programs and the associated documentation required to develop, operate, and maintain them.“ (Boehm, 1976, S. 1226).

organisieren, wobei dieser Ansatz allerdings inzwischen zugunsten modernerer Ansätze wieder teilweise verlassen wurde, da er die Erwartungen hinsichtlich höherer Planungssicherheit und Produktivität nicht erfüllen konnte.<sup>18</sup> Auch wenn Sinnlichkeit und Ästhetik bei der Softwareentwicklung noch immer eine bedeutende Rolle spielen (vgl. Grüter, 1997), so dürfte dennoch vor allem der in den Großunternehmen übliche Softwareentwicklungsprozess heute nur noch wenig Ähnlichkeit mit der im wesentlichen künstlerischen Tätigkeit aufweisen, die einst Knuth (1974) oder Molzberger (1983) beschrieben hatten.<sup>19</sup>

Die Ergebnisse von Zawacki (1994) sind auch insofern bedeutsam, als sie zeigen, dass es zur Beurteilung einer „Passung“ zwischen beschäftigter Person und Arbeitsumwelt nicht ausreicht, nur die unmittelbar arbeitsbezogenen Motivationen der Person sowie die Merkmale der Tätigkeit selbst zu analysieren. Hierfür erscheint es vielmehr notwendig, den Untersuchungsbereich zu erweitern, indem u.a. auch längerfristige persönliche Werte und Ziele sowie andere, außerhalb der Arbeitsumwelt liegende Lebensbereiche einbezogen werden (vgl. hierzu die im Theorieteil dieser Arbeit vorgestellten psychologischen Laufbahnkonzepte). Zur Prognose von komplexen Ergebnisvariablen wie Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten und Jobwechselverhalten erscheint ein vorwiegend tätigkeitsbezogenes Modell wie das JCM jedenfalls nur sehr eingeschränkt geeignet zu sein, zumal es Einflussfaktoren, die außerhalb der Arbeit selbst liegen, weitestgehend ausblendet. Goldstein und Rockart (1984) verwiesen bereits Anfang der 1980er Jahre darauf, dass sich das JCM aus diesen Gründen vor allem zur Untersuchung von Tätigkeiten eignet, die von einzelnen, im wesentlichen allein arbeitenden Personen durchgeführt werden. In ihrer Untersuchung stellten sie jedoch fest, dass dies gerade bei Entwicklungsaufgaben in der Regel nicht zutrifft; vielmehr arbeiteten dort Programmierer und Analytiker typischerweise in Arbeitsgruppen zusammen und verbrachten viel Zeit damit, sich mit Anwendern, Mitarbeitern und Vorgesetzten auseinanderzusetzen. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass *die sozialen Beziehungen in der Arbeitsumwelt ebenso signifikant zur Arbeitszufriedenheit bei Softwareentwicklern beitragen wie die Charakteristika der Tätigkeit*; Variablen wie z.B. Rollenkonflikt und -unklarheit oder Unterstützung durch Mitarbeiter und Vorgesetzte korrelierten mit der gemessenen Arbeitszufriedenheit ebenso stark wie die Job-Charakteristika.

---

<sup>18</sup> Als Beispiel für einen aktuelleren Ansatz sei hier auf das *Extreme Programming* verwiesen, bei dem völlig auf das rigide Reglement des Software Engineering verzichtet wird (vgl. Sixtus, 2003).

<sup>19</sup> „Computer programming is an art, because it applies cumulated knowledge of the world, because it requires skill and ingenuity, and especially because it produces objects of beauty. A programmer who subconsciously views himself (or herself) as an artist will enjoy what he (or she) does and will do it better.“ (Knuth, 1974).

Die sowohl von Goldstein und Rockart (1984) als auch von Zawacki (1994) berichtete Verschiebung der IT-Tätigkeitsschwerpunkte von überwiegend technischen, in Einzelarbeit zu erledigenden Aufgabeninhalten hin zu Tätigkeitsprofilen, in denen *kommunikative und betriebswirtschaftliche Kompetenzen erfordernde Inhalte einen steigenden Anteil ausmachen*, wird auch durch eine Studie von Brodbeck, Sonnentag, Heinbokel, Stolte und Frese (1993) im deutschsprachigen Raum bestätigt. Mit 55 % der Gesamtarbeitszeit war zwar noch ein leichtes Übergewicht bei den Tätigkeiten festzustellen, die vorwiegend technische Fachqualifikationen erforderten, jedoch machten Sitzungen, Beratung und Gespräche sowie Projektorganisation und Präsentation – und damit Arbeitsanforderungen, die insbesondere Kompetenzen für Kommunikation und Kooperation voraussetzten – bereits ca. 31 % der Arbeitszeit aus; damit ergaben sich ähnliche Werte, wie sie bereits in älteren Untersuchungen im angloamerikanischen Sprachraum festgestellt wurden (vgl. Brodbeck et al., 1993, S. 35 f.).

Inwieweit sich dieser Trend zur Verschiebung der Tätigkeitsinhalte und Qualifikationsanforderungen seit den frühen 1990er Jahren unter den Bedingungen des Wandels der Arbeitswelt fortgesetzt hat, bleibt allerdings unklar, da sich das IT-Berufsfeld seitdem einerseits stark ausgeweitet hat, die neu entstandenen Berufsbilder dabei jedoch diffus und heterogen bleiben (vgl. Abschnitt 2.3.2). Insofern erscheint keine generelle Aussage über die Tätigkeitsprofile von IT-Fachkräften mehr möglich; zumindest aber erscheint es erforderlich, stärker zwischen den – seltener gewordenen – Tätigkeiten im engeren Entwicklungsbereich einerseits und den eher anwendungsorientierten Tätigkeiten andererseits zu unterscheiden, deren Schwerpunkte in der Integration und Anpassung von Systemen, Pflege alter Systeme und Web-Programmierung liegen und die einer hohen Veränderungsdynamik hinsichtlich ihrer Inhalte und Qualifikationsanforderungen unterliegen (vgl. Niederman & Mandviwalla, 2004). Darüber hinaus scheinen sich auch die Gegebenheiten in kleinen und mittleren Unternehmen deutlich von denen der Großunternehmen zu unterscheiden (vgl. Abschnitt 2.2.2 und 2.3.2).

Allerdings liefern die in den frühen 2000er Jahren vorgenommenen Inhaltsanalysen von Stellenanzeigen für IT-Fachkräfte einen Hinweis auf eine mögliche *Umkehrung* des in den 1990er Jahren berichteten Trends zu einer höheren Wichtigkeit sozialer und kommunikativer Kompetenzen. Sowohl Bott (2004) in Deutschland als auch Gallivan, Truex und Kvasny (2004) in den USA fanden, dass in den Anzeigentexten kaum auf *Soft Skills* Wert gelegt wurde, vielmehr richteten sich die Anforderungen vor allem auf Spezialkenntnisse in einer immer umfangreicher werdenden Liste von Technologien, in denen sich die Bewerber auskennen und mit denen sie zurechtkommen sollten. Im Vordergrund der Anforderungen scheint demzufolge eher das *Funktionieren* in einem vorhandenen technisch geprägten

betrieblichen Umfeld zu stehen, während die dafür erforderlichen sozialen Kompetenzen mehr oder weniger stillschweigend vorausgesetzt werden.

### 2.4.3 Arbeitsbedingte Belastung und Beanspruchung

Arbeitsbedingter Stress und daraus möglicherweise resultierende psychische Beeinträchtigungen sind im IT-Berufsfeld erst relativ spät untersucht worden. Die ersten Studien zu diesem Themenbereich stammen aus dem Jahr 1983; bis in die frühen 1990er Jahre hinein wurden nur wenige Untersuchungen veröffentlicht (vgl. Thong & Yap, 2000). Eine Ursache für das anfängliche Desinteresse an den IT-Berufen als Untersuchungsfeld für arbeitsbedingte Belastung und Beanspruchung kann darin vermutet werden, dass die Arbeitsplätze von IT-Berufstätigen aus arbeitspsychologischer Perspektive – vor allem im Vergleich zu anderen Tätigkeitsfeldern in Produktion und Verwaltung – bis zu den frühen 1990er Jahren als generell gut oder sogar privilegiert bewertet wurden (vgl. z.B. Frese & Hesse, 1993, S. 71) und Stress somit dort als eher nachgeordnetes, trotz relativ günstiger Arbeitsbedingungen auftretendes Phänomen verstanden wurde.

Als eine der ersten Studien zu Stressfaktoren in der IT gilt die Untersuchung von Ivancevich, Napier und Wetherbe (1983, 1985) in den USA, die bei Beschäftigten in IT-Abteilungen von Großunternehmen ein im Vergleich zu anderen Berufsgruppen tendenziell *geringeres Niveau wahrgenommenen Stresses* fanden. Als subjektiv wichtigster Stressfaktor – allerdings bei einem Mittelwert von lediglich 3,04 auf einer 7-stufigen Likert-Skala – wurde die Kommunikation genannt, vor weiteren Faktoren, wie Entlohnung, Zeitdruck und Arbeitsüberlastung, Arbeitsbeziehungen und -konflikte, Rollenambiguität, schnellen Veränderungen und unklaren Karrierechancen. Unterschiede zeigten sich dabei zwischen den Softwareentwicklern einerseits, die häufiger über Stress aufgrund von Rollenambiguität berichteten, während andererseits die IT-Manager in signifikant höherem Maße über Stress aufgrund von Arbeitsüberlastung und Zeitdruck sowie aufgrund von Arbeitsbeziehungen berichteten. Als eine mögliche Ursache für das festgestellte relativ niedrige Stressniveau vermuteten Ivancevich et al. einen *Selbstselektionseffekt*; so könnten die IT-Berufe bis in die 1980er Jahre hinein überwiegend solche Personen angezogen haben, die Herausforderungen suchten und eine besonders große Widerstandskraft gegen arbeitsbezogenen Stress aufwiesen, zumal einige objektive Faktoren wie lange Arbeitszeiten, Anforderungs- und Zeitdruck, schnelle Veralterung gerade erst erworbenen Wissens, Personalknappheit, hohe Fluktuation usw. zumindest intuitiv auf ein hoch stressbelastetes Beschäftigungsfeld schließen ließen (vgl. 1983, S. 801). Allerdings zeigen die Ergebnisse der im gleichen Jahr veröffentlichten Untersuchung von Weiss (1983), dass die im IT-Berufsfeld vorhandenen Stressfaktoren durchaus zu negativen Auswirkungen führen konnten; so bestanden bei den von

Weiss untersuchten IT-Managern signifikante Zusammenhänge zwischen Stressfaktoren und psychischen ebenso wie körperlichen Folgewirkungen, wie z.B. Unruhe und Konzentrationsstörungen, Nervosität, übermäßigem Essen, Reizbarkeit und starker Müdigkeit. Darüber hinaus verfügten die IT-Manager in signifikant geringerem Maße über eine Unterstützung durch soziale Beziehungen – die sich in der Untersuchung als Mittel zur Reduktion von Stressfolgen erwies – als Manager außerhalb des IT-Bereichs. Die relativ niedrigen subjektiven Bewertungen des individuellen Stressniveaus und der damit verbundenen negativen Folgen könnten insofern möglicherweise eher auf ein geringes Bewusstsein für Stress oder auch eine Verleugnung von Stress und Stressfolgen hinweisen als tatsächlich auf einer hohen durchschnittlichen Widerstandsfähigkeit beruhen. Außerdem dürften hier auch soziale Normen und kulturelle Unterschiede eine Rolle spielen, so stellten z.B. Kumashiro, Kamada und Miyake (1989) bei Beschäftigten einer japanischen Softwarefirma ein signifikant *höheres* Stressniveau als in anderen Industriezweigen fest.

Während der 1990er Jahre nahm das Forschungsinteresse an der Belastungssituation im IT-Berufsfeld zu, auch weil in der Fachpresse verbreitet über ein gestiegenes Stressniveau und nachlassende Leistung in der Branche berichtet wurde, die mit einem großen Mangel an Fachkräften einherging (z.B. Engler, 1996; Ouellette, 1998). In einer Reihe von Studien wurden in den 1990er Jahren in verschiedenen Ländern – u.a. Japan, Deutschland, Finnland, Schweden und USA – die Zusammenhänge zwischen IT-typischen Stressfaktoren und psychischen Beeinträchtigungen untersucht. Dabei zeigte sich über die kulturellen Grenzen hinweg ein *generell erhebliches Ausmaß an arbeitsbedingtem Stress*, auch wenn unterschiedliche Teiltätigkeiten und verschiedene Phasen des Software-Entwicklungsprozesses in unterschiedlichem Ausmaß betroffen waren (Fujigaki, 1990). In IT-Berufen Beschäftigte haben nach diesen Befunden ein im Vergleich zu anderen Berufsgruppen erhöhtes Risiko, von stressinduzierten psychischen Beeinträchtigungen wie *Depressionen* (Fujigaki, 1990, 1993, 1996; Haratani, Fujigaki & Asakura, 1995), psychologischem *Burnout* (Sonnentag, Brodbeck, Heinbokel & Stolte, 1994; Toppinen & Kalimo, 1995, 1996; King & Sethi, 1997; Sethi, Barrier & King, 1999) oder arbeitsbedingter *Erschöpfung* (Rissler, 1994; Moore, 1998, 2000) betroffen zu werden. Hinsichtlich des Anteils von Personen mit psychischen Beeinträchtigungen weisen die Befunde je nach Stichprobe und Methodik allerdings deutliche Unterschiede auf. Während in der schwedischen Studie von Rissler (1994) ca. 50 % der untersuchten Teilnehmer eines Entwicklungsprojekts während der gesamten Laufzeit der Studie von einem halben Jahr Erschöpfungssymptome und einen erhöhten Adrenalinpiegel aufwiesen, kam Moore (2000) in ihrer Studie an IT-Beschäftigten aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen amerikanischer Industrieunternehmen unter Verwendung eines subjektiven Erhebungsverfahrens auf einen Anteil von immerhin noch 18 % erschöpfter

Personen. Als Hauptursachen für die empfundene Überbeanspruchung gaben die von Moore Befragten überwiegend externe Gründe an; am häufigsten wurden dabei *unzureichendes Personal und Ressourcen* genannt, viele Befragte führten ihre Erschöpfung auch auf den schnellen *technologischen und organisatorischen Wandel, unrealistische Zeitvorgaben* sowie den *hohen Erwartungsdruck* durch die Benutzer zurück.

Inwieweit der in den genannten Untersuchungen seit Beginn der 1990er Jahre festgestellte Anstieg des Stressniveaus auf den Bereich der IT-Beschäftigungen begrenzt geblieben ist, erscheint zwar fraglich, jedoch bestätigen diese Befunde die in Abschnitt 2.2 dargestellte These, dass die Vermarktlichung und die dadurch mitverursachte Intensivierung der Arbeit zu einer stark erhöhten Belastung und Beanspruchung der Beschäftigten geführt hat, die sich in der IT-Arbeit in deutlicher und charakteristischer Weise wiederfinden lässt. Der gefundene hohe Anteil von Erschöpfung und anderen psychischen Beeinträchtigungen betroffener Personen muss darüber hinaus als ein Anzeichen für *problematische, weil potentiell gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen* zumindest in Teilen des IT-Berufsfeldes gewertet werden. Offen bleibt dabei allerdings, welche langfristigen Folgewirkungen aus einer fortgesetzten Tätigkeit unter den Bedingungen einer hoch stressbelasteten Arbeitsumwelt für die einzelnen IT-Beschäftigten tatsächlich entstehen und welche Coping-Strategien die Beschäftigten entwickeln, um trotz einer permanent hohen Belastung in einer IT-Berufslaufbahn bestehen zu können.

## **2.5 Beschäftigungsbedingungen älterer IT-Berufstätiger**

Nach der Darstellung der soziologischen und psychologischen Rahmenbedingungen, denen die IT-Berufsarbeit im generellen unterliegt, soll nun in diesem Abschnitt die *spezifische* Beschäftigungssituation älterer IT-Berufstätiger genauer betrachtet werden, indem einige wesentliche Aspekte der in den IT-Betrieben und -Abteilungen anzutreffenden betrieblichen und organisatorischen Rahmenbedingungen vorgestellt werden. Dabei soll speziell die Problemsituation der Personengruppe der älteren IT-Fachkräfte aufgezeigt werden, die in besonderem Maße von einer jugendzentrierten Einstellungspraxis der Betriebe und dem weitgehenden Fehlen fachlicher Karrierepfade betroffen sind und deren längerfristige Laufbahnperspektiven oberhalb eines Alters von etwa 40 bis 45 Jahren daher vage und ungewiss erscheinen.

### **2.5.1 Jugendzentrierte Einstellungspraxis und altersselektiver Personalabbau**

Das Personalmanagement in den IT-Betrieben und -Abteilungen ist durch eine sowohl jugend- wie auch qualifikationsorientierte Einstellungspraxis bei einem gleichzeitigen gezielten Abbau der Beschäftigung Älterer bestimmt. Eine mögliche Folgewirkung dieses

jugendzentrierten Personalmanagements besteht in einer *Verkürzung der Lebenserwerbsphase von IT-Berufstätigen*, die in der Statistik der Altersstruktur der IT-Berufe bereits erkennbar ist. In diesem Abschnitt werden die möglichen Gründe für die in der IT verbreitete Jugendzentrierung und ihre Auswirkungen auf die berufliche Situation der Beschäftigten diskutiert.

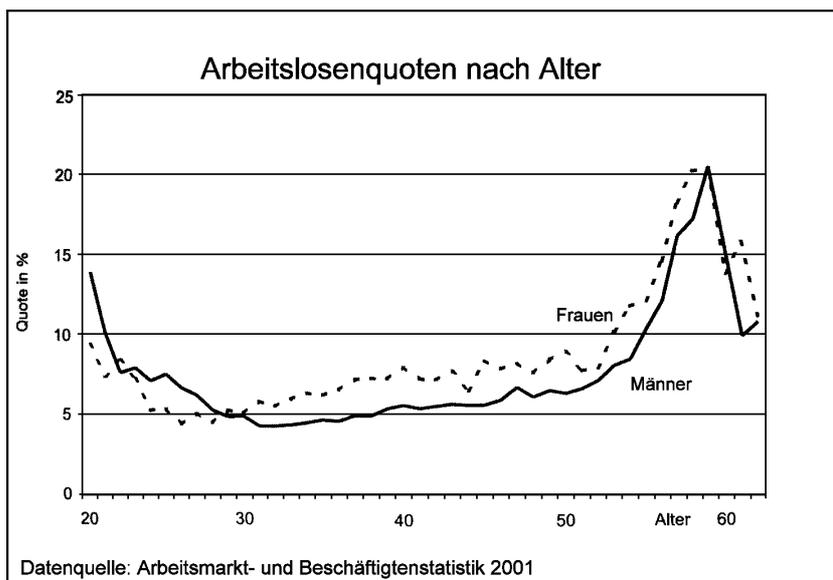


Abb. 3: Arbeitslosenquoten nach Alter (2001, Deutschland; aus Dostal, 2004, S. 40)

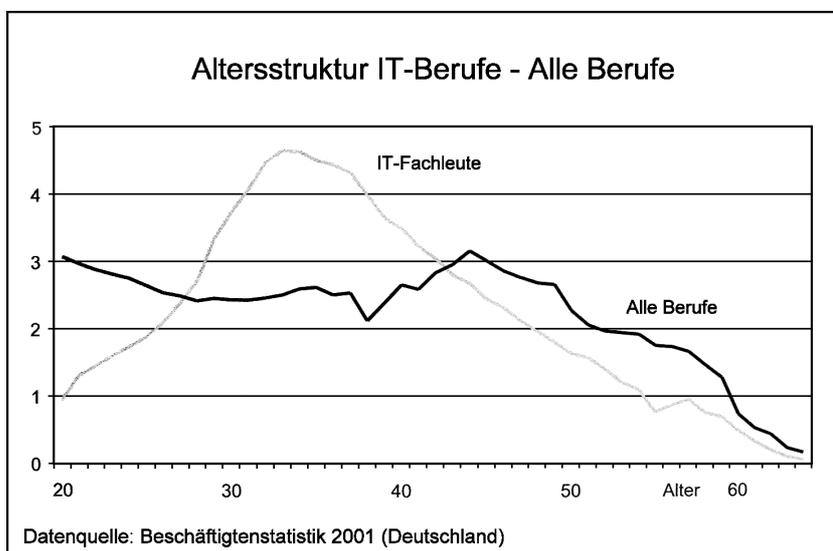


Abb. 4: Altersstruktur IT-Berufe – Alle Berufe (aus Dostal, 2004, S. 40)

Aus der Arbeitsmarkt- und Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit – in der allerdings die freiberuflichen und selbständigen Tätigkeiten nicht erfasst sind – geht hervor, dass im Jahre 2001 unter den Angehörigen der IT-Berufe vor allem Einsteiger und Ältere von Arbeitslosigkeit betroffen waren (vgl. Dostal, 2004, S. 39 ff.). Die Arbeitslosigkeitskurve über das Alter weist einen im Vergleich zu anderen Berufen speziellen Verlauf auf,

der mit einer Einstiegsarbeitslosigkeit beginnt, gefolgt von einer Phase annähernder Vollbeschäftigung zwischen ca. 25 und 55 Jahren; nach diesem Alter ist eine Ausstiegsphase erkennbar, die bereits im Alter von etwa 53 Jahren beginnt (vgl. Abb. 3). Die Konzentration der Altersverteilung der IT-Beschäftigten zeigt sich noch deutlicher in der grafischen Darstellung der Alterstruktur der IT-Berufe, die – im Unterschied zum Durchschnitt aller Berufe – einen ausgeprägten Gipfelpunkt zwischen ca. 30 und 38 Jahren aufweist (vgl. Abb. 4). Der relative Anteil an der Gesamtzahl der Beschäftigten nimmt in den IT-Berufen danach bereits ab ca. 35-38 Jahren wieder deutlich ab, während dies im Durchschnitt aller Berufe erst ab einem Alter von ca. 50 Jahren der Fall ist. IT-Arbeit scheint sich somit auf eine relativ kurze durchschnittliche Zeitspanne zu erstrecken; der typische IT-Beschäftigte ist demnach ungefähr zwischen *Ende Zwanzig und Anfang Vierzig*, während die jüngeren und die älteren Beschäftigten eher eine Minderheit bilden. Zwar berücksichtigt die Statistik nicht die möglicherweise erhebliche Zahl älterer IT-Fachleute, die in einer selbständigen Tätigkeitsform arbeiten, zudem dürfte das Übergewicht jüngerer Beschäftigter zu einem großen Teil auch auf das starke Wachstum der Beschäftigtenzahlen in der IT-Branche zurückzuführen sein, das über Jahre hinweg bei ca. 7-8 % lag und erst seit 2002 in eine Stagnation übergegangen ist (vgl. Dostal, 2004, S. 36 f.). Dennoch ist insgesamt von einer Verkürzung der Erwerbsphase in den IT-Berufen auszugehen, deren Ursachen zum einen in den hohen Belastungen in IT-Tätigkeiten liegen, die jedoch auch auf die in den IT-Unternehmen vorherrschende Praxis des Personalmanagements zurückgeführt werden kann.

Da sich die Einstellungspraxis in den Unternehmen generell in stärkerem Maße als früher an einer kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Abwägung orientiert und eine längerfristige Personalplanung und -entwicklung demgegenüber in den Hintergrund tritt, werden am Arbeitsmarkt vor allem gut qualifizierte, dabei aber zugleich erfahrene jüngere Fachleute gesucht. Die Unternehmen versprechen sich davon eine möglichst unmittelbare Einsetzbarkeit der neuen Mitarbeiter in produktiven Aufgaben ohne lange Einarbeitungszeit. Jüngere werden dabei gegenüber älteren Menschen bevorzugt, da sie sich aus Arbeitgebersicht „besser in vorhandene Teams eingliedern“ lassen und wegen der tarifvertraglichen Altersabstufung „meist auch billiger“ sind als Ältere (Dostal, 2004, S. 39). Diese spezifische, zugleich *jugend- wie qualifikationsorientierte Einstellungspraxis* lässt sich in den IT-Berufen in ausgeprägter Weise beobachten. Einer repräsentativen Analyse von IT-Stellenanzeigen mit Inserentennachbefragung zufolge, die in den Jahren 2001 und 2002 in Deutschland durchgeführt wurde,<sup>20</sup> lag das Durchschnittsalter der Bewerber bei knapp 33

---

<sup>20</sup> Repräsentative Analyse von 5.000 Stellenanzeigen der IT-Branche in regionalen und überregionalen Zeitungen, durchgeführt vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Herbst 2001 mit anschließender Nachbefragung der inserierenden Firmen im Sommer 2002 (vgl. Bott, 2004).

Jahren. Bott (2004) fasst die Anforderungen, die von den Betrieben in den Stellenanzeigen an die neu eingestellten Mitarbeiter gerichtet wurden, folgendermaßen zusammen:

Neue Mitarbeiter im IT-Bereich müssen jung sein, aber bereits über eine ausreichende Berufserfahrung verfügen, aus der sie hochqualifiziertes Fachwissen mitbringen, in Verbindung mit ausgewiesenen Schlüsselqualifikationen wie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten. Auffällig ist, dass Betriebe ... fast ausnahmslos keine Angaben zum Alter ... der Bewerber machen. Es wird offensichtlich unterstellt, dass nur jüngere Menschen in der sich schnell wandelnden IT-Branche eine Chance haben

(S. 59).

Inhaltlich waren die analysierten Stellen in erster Linie für Spezialisten ausgeschrieben, die über das für die jeweilige Stelle notwendige, meist sehr spezifische Fachwissen verfügten, während der formale Ausbildungsabschluss nur eine untergeordnete Bedeutung hatte.<sup>21</sup> Als weiteres Indiz dafür, dass die neuen Mitarbeiter möglichst unverzüglich zur Erfüllung dringlicher Aufgaben eingesetzt werden sollten, kann auch das große Interesse der einstellenden Betriebe an einer möglichst raschen Stellenbesetzung gewertet werden; so lag die durchschnittliche Zeit zwischen erster Ausschreibung und Stellenbesetzung bei lediglich 11 Wochen (vgl. Bott, 2004, S. 58 f.).

Ein zusätzlicher Beweggrund für das in der IT verbreitete jugendzentrierte Personalmanagement ist in der schnellen Veralterung des IT-spezifischen Wissens zu sehen. So versprechen sich manche Unternehmen vom Austausch ihres technisch-wissenschaftlichen Personals durch frischgebackene Absolventen einen Zugang zu neuestem Know-how bei gleichzeitig niedrigen Personalkosten. Berndes et al. (2002) sprechen im Zusammenhang ihrer eigenen Fallstudie an in der Softwareentwicklung tätigen IT-Unternehmen sogar von einer *jugendzentrierten Innovationsstrategie*: Es wurden überwiegend Hochschulabsolventen eingestellt, da sie für die Unternehmen eine „Quelle“ aktuellsten Wissens“ (S. 34) darstellten, als berufliche Novizen außerdem ihre Karriere noch vor sich hätten, sich ehrgeizige Ziele für ihre Berufsbiographie setzten und hoch motiviert seien, die neueste Technik anzuwenden. Dagegen würden die schon länger im Unternehmen tätigen Mitarbeiter nicht mehr weitergebildet werden, was zur Verkümmern ihrer Leistungspotentiale führen und sie letztlich für den Arbeitsmarkt uninteressanter machen würde (vgl. S. 34 f.).

Eine weitere Ursache für die Jugendzentrierung der Betriebe kann in den häufig anzutreffenden *jugendlichen Unternehmenskulturen* vermutet werden. Gerade im IT-Bereich gehört

---

<sup>21</sup> Bott (2004, S. 53) berichtet allerdings von insgesamt heterogenen Anforderungen an die formalen Qualifikationen der Bewerber. So wurden einerseits zu rund 40 % Fachhochschul- bzw. Hochschulabschlüsse verlangt, während andererseits in über 40 % der Stellenausschreibungen keine explizite Forderung nach einem formalen Abschluss enthalten war.

ein jugendliches Image bis heute zur allgemeinen Vorstellung von Branche und Berufsbildern, was sich zum Teil daraus erklärt, dass die Branche selbst noch relativ jung ist. Während der langen Expansionszeit der Branche, die bis vor wenigen Jahren andauerte, wurden außerdem in größerer Zahl vorwiegend jüngere Mitarbeiter eingestellt, so dass die Altersgruppe der über 40- bis 50-jährigen Beschäftigten erst allmählich überhaupt einen zahlenmäßig größeren Anteil erreicht (vgl. Dostal, 2004). Ein weiterer Grund für die Verbreitung jugendlicher Kulturen liegt in der engen Verzahnung vieler Startup-Unternehmen mit einem universitäreren Umfeld, aus dem heraus sie häufig gegründet wurden. In diesen Betrieben, die z.B. zur Zeit der *new economy* in größerem Umfang entstanden sind, überwiegen die jungen, oft nebenher noch studierenden Beschäftigten (vgl. z.B. Boes, 2003). Betrachtet man die hier vorhandene relative homogene Altersstruktur und die überwiegend informellen, jugendkulturell geprägten Umgangsformen, so erscheint es naheliegend, wenn ältere Mitarbeiter hier als eher störendes Element angesehen werden würden.

Die Bevorzugung jüngerer hochqualifizierter Mitarbeiter seitens der Betriebe geht offensichtlich einher mit einem relativen Desinteresse an älteren IT-Mitarbeitern, das sich bis hin zu einer offenen Diskriminierung steigern kann. Nicht nur die Neueinstellung von älteren IT-Fachkräften wird von vielen Arbeitgebern nicht mehr für sinnvoll gehalten (vgl. Dostal, 2004; Bott, 2004; Berndes et al., 2002), sondern es werden oftmals auch die in Anstellung befindlichen älteren IT-Mitarbeiter dazu gedrängt, in den Vorruhestand zu wechseln:

Große Konzerne wie IBM machen schon 50-Jährigen mit großzügigen Betriebsrenten den Vorruhestand schmackhaft. Die Mitarbeiter klagen über eine Art „Alten-Mobbing“: Wichtige Informationen werden ihnen vorenthalten, sie bekommen keine interessante Arbeit mehr oder verlieren bewährte betriebliche Kooperationspartner

(Gesterkamp, 2005, Abs. 21).

Das Personalmanagement der Betriebe ist also nicht nur durch ein jugendorientiertes Rekrutierungsverhalten, sondern auch durch einen *altersselektiven Personalabbau* gekennzeichnet (vgl. Promberger, 2004). Für die Geringschätzung der älteren Mitarbeiter – die allerdings nicht nur IT-Berufsfeld anzutreffen ist, sondern quer durch alle Branchen und Qualifikationsniveaus geht<sup>22</sup> – werden von Seiten der Betriebe u.a. immer wieder folgende Gründe angegeben:

---

<sup>22</sup> In Deutschland beschäftigt weniger als die Hälfte aller Unternehmen Mitarbeiter über 50 (vgl. Leber, 2001). In der Altersgruppe der 55- bis 64-jährigen waren in Deutschland im Jahr 2004 nur 41,4 % (im EU-Durchschnitt 42,3 %) überhaupt noch im Beruf; allerdings wird in der EU bis zum Jahr 2010 eine Quote von 50 % angestrebt (vgl. Bosch & Schief, 2005). Für einen allgemeinen Überblick über die Situation älterer Arbeitnehmer in Deutschland vgl. auch die Beiträge von Sigrist (2005) und Gesterkamp (2002, 2005) im Deutschlandfunk.

- Altersbedingt verminderte Lern- und Leistungsfähigkeit,
- geringere Anpassungsfähigkeit, Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit,
- Weiterbildungsdefizite und mangelnde Weiterbildungsbereitschaft,
- höhere Lohnkosten und häufigere Krankheitszeiten;

dabei bleibt jedoch offen, inwieweit diese Vorbehalte auf Tatsachen beruhen oder aber auf sachlich unhaltbare Stereotype und Vorurteile zurückzuführen sind (vgl. Pack et al., 2000; Leber, 2001; Promberger, 2004; Berndes et al., 2002).

Jedenfalls wird die Annahme einer *generell* verminderten Leistungs- und Innovationsfähigkeit Älterer durch die gerontologische und alterspsychologische Forschung nicht gedeckt. Untersuchungen zufolge zeigt zwar die sogenannte *fluide Intelligenz* (Cattell, 1971; Baltes, 1984), womit die inhaltsfreie „Mechanik“ der Intelligenz bezeichnet wird, ab dem mittleren Erwachsenenalter zwischen ca. 40 und 60 Jahren eine Tendenz zur allmählichen Abnahme; dagegen bleibt die dazu komplementäre *kristalline Intelligenz* – als Bezeichnung für die wissensabhängige „Pragmatik“ der Intelligenz<sup>23</sup> – bis zum achten Lebensjahrzehnt relativ stabil (vgl. Smith & Baltes, 1996). Anstelle einer Verminderung kann daher eher von einer qualitativen Veränderung und Verschiebung der körperlichen und geistigen Leistungsvoraussetzungen mit zunehmendem Alter gesprochen werden, die zudem individuell höchst unterschiedlich verlaufen kann (vgl. Pack et al., 2000; Semmer & Richter, 2004; Hacker, 2004). Eine Einschränkung der Leistungsfähigkeit gilt demzufolge nicht allgemein, sondern betrifft stets ganz bestimmte Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen; insbesondere Tätigkeiten, die vertraut und trainiert sind, autonom bearbeitet werden können und komplexe Arbeitsabläufe beinhalten sowie soziale Kompetenzen und Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen voraussetzen, können von Älteren tendenziell sogar besser erfüllt werden (Pack et al., 2000, S. 14 ff.). Da solche Tätigkeitsinhalte in den IT-Berufen im Vergleich zur reinen Programmierarbeit aber einen steigenden Anteil ausmachen (vgl. Abschnitt 2.4.2), lässt sich eine „gerontologische“ Begründung für den altersselektiven Personalabbau in der IT aus wissenschaftlicher Sicht kaum aufrechterhalten.

Flexibilität, Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit sind ebenfalls Eigenschaften, die generell eher mit „jugendlicher Dynamik“ in Verbindung gebracht werden und daher älteren Mitarbeitern nicht mehr im gleichen Maß zugeschrieben werden als jüngeren. Allerdings lässt sich eine möglicherweise nachlassende Einsatzbereitschaft und Belastbarkeit älterer Be-

---

<sup>23</sup> Zur fluiden Intelligenz werden z.B. im Intelligenzstrukturmodell der Berliner Altersstudie (BASE) solche Fähigkeitsfaktoren wie *Denkfähigkeit*, *Wahrnehmungsgeschwindigkeit* und *Gedächtnis* gerechnet, während Faktoren wie *Wortflüssigkeit* und *Wissen* zur kristallinen Intelligenz gezählt werden (vgl. Smith & Baltes, 1996, S. 224 f.).

schäftigter zu einem wesentlichen Teil auch auf das hohe Maß von Belastungen in der IT-Arbeit und vor allem auf den bei der Projektarbeit häufig herrschenden Zeitdruck zurückzuführen (vgl. Abschnitt 2.4.3). So sind die Fachkräfte oft selbst der Meinung, dass sie aufgrund der hohen Belastung in den frühen und mittleren Jahren „ihr Lebensarbeitsvolumen bereits voll abgeleistet hätten“ (Dostal, 2004, S. 39). Auch für die unterstellten Weiterbildungsdefizite Älterer lassen sich Ursachen benennen, die in den Beschäftigungsbedingungen der Unternehmen liegen; so kommt es in einigen Unternehmenstypen oft zur Entstehung „fachlicher Nischen“ (Berndes et al., 2002, S. 31) mit der Folge langjährig anhaltender enger Spezialisierungen. Die Defizite in der Weiterbildung älterer Softwareentwickler können somit nur eingeschränkt einer mangelnden persönlichen Bereitschaft zugeschrieben werden, sondern liegen auch im jugendzentrierten Personalmanagement selbst sowie wiederum im Zeitdruck in der Projektarbeit begründet (vgl. Berndes et al., 2002, S. 33 ff.).

Aus der Kostenperspektive betrachtet, scheint sich eine Festanstellung von älteren IT-Fachkräften offensichtlich für viele Unternehmen nicht mehr zu lohnen. Zwar bringen die Älteren vielfach ein hohes Maß an Erfahrungswissen und spezialisierter Qualifikation mit, das jedoch in neu aufgelegten Projekten offenbar für weniger nötig gehalten wird als jugendlicher Elan und Einsatzwille und das zudem in der Regel wesentlich teurer bezahlt werden muss. Aus Sicht der Unternehmen kann es daher günstiger erscheinen, ältere Fachkräfte nicht mehr fest anzustellen, sondern auf ihr „intellektuelles Kapital“ von Fall zu Fall in Form einer hochspezialisierten externen Dienstleistung zurückzugreifen (vgl. Pack et al., 2000, S. 49). Dafür, dass eine solche *Externalisierung älterer IT-Fachkräfte* möglicherweise bereits in erheblichem Umfang stattgefunden hat, spricht auch die statistische Analyse der Anbieterdatenbank eines großen Online-Projektvermittlers, der in Deutschland im IT-Bereich tätig ist (GULP Information Services GmbH [GULP], 2003, 2004). Danach erscheint die Freiberuflichkeit in IT-Fachtätigkeiten zunehmend als eine Domäne der Älteren, so steigerte sich der Anteil der über 50-jährigen unter den dort registrierten Freiberuflern zwischen 1998 und 2004 von 5,1 % auf 12,8 %, während der Anteil der unter 20-jährigen kontinuierlich sank; insgesamt waren im Jahr 2003 über 41 % der registrierten Fachkräfte 40 Jahre oder älter. Die bei den Festeinstellungen von den Betrieben praktizierte Jugendfixierung findet sich hier nicht wieder: Ein Freiberufler erhielt im Durchschnitt um so mehr Projektangebote, je mehr Berufserfahrung er nachweisen konnte, während junge IT-Freiberufler mit weniger als fünf Jahren Berufspraxis vergleichsweise geringe Chancen hatten, ein Angebot zu erhalten.

Insgesamt gesehen gibt es somit Hinweise darauf, dass die Ausübung einer technisch ausgerichteten Berufstätigkeit in der IT – zumindest in einer Festanstellung – im Regelfall nur bis zu einer relativ frühen Altersobergrenze von etwa 45 oder 50 Jahren möglich ist und

nach Überschreiten dieser Altersgrenze ein Wechsel erforderlich wird; sei es in den Vorruststand, in die Freiberuflichkeit oder aber in eine Tätigkeit mit einem nicht primär technischen Schwerpunkt. In jedem Fall ergeben sich besondere Anforderungen an die Fähigkeit zum Umgang mit der Unsicherheit, die sich aus der ungewissen Laufbahnperspektive für die einzelnen Beschäftigten ergibt; so könnte es z.B. erforderlich werden, einen „Plan B“ für die Zeit nach einem möglichen Ende der Fachlaufbahn aufzustellen.

### 2.5.2 Betriebliche Tätigkeitsfelder und Karrierepfade

Eine längerfristige Planung der beruflichen Weiterqualifizierung und des weiteren Karriereverlaufs wird in den IT-Tätigkeiten dadurch erschwert, dass weder für die Inhalte der einzelnen Tätigkeiten noch für deren Kompetenzerfordernisse klare und einheitliche Rahmenbedingungen existieren; zudem gehen die vorhandenen betrieblichen Konzepte der Laufbahnplanung – im Sinne von Rahmenplänen für die Abfolge unterschiedlicher Tätigkeiten innerhalb einer individuellen Laufbahn – oft an der Wirklichkeit vorbei. Auf die Unübersichtlichkeit und Uneinheitlichkeit bei den in der IT vorhandenen Berufs- und Tätigkeitsbezeichnungen sowie auf ihre schwierige Abgrenzbarkeit wurde bereits in Abschnitt 2.3.2 hingewiesen. In diesem Abschnitt soll dennoch versucht werden, einen kurzen Überblick über die wichtigsten Tätigkeitsfelder und Laufbahnkonzepte in der IT zu geben.

Berufsbeschreibungen und dazugehörige Qualifikationsprofile sind in der IT-Branche zumeist auf betrieblicher Ebene entwickelt worden und unterscheiden sich demzufolge in der Regel zwischen verschiedenen Unternehmen. Ein Beispiel für den Versuch der Systematisierung und Vereinheitlichung der Tätigkeitsfelder und Berufsbeschreibungen in der IT stellt jedoch das EISS-Modell (*European Informatics Skill Structure*) dar, das in den frühen 1990er Jahren von der CEPIS, dem Dachverband der europäischen Informatik-Berufsorganisationen<sup>24</sup> entwickelt wurde. Das Modell umfasst 9 Tätigkeitsfelder und 39 Tätigkeiten, die auf bis zu 10 unterschiedlichen Kompetenzebenen – vom ungelerten Berufsanfänger bis hin zum Topmanager – ausgeübt werden können (siehe Tab. 2); insgesamt werden aus dem Modell auf diese Weise 168 Berufsbeschreibungen mit jeweils erforderlicher Ausbildung, Eingangsqualifikation, Aufgaben, Tätigkeiten, Weiterentwicklungsmöglichkeiten usw. abgeleitet (vgl. Dostal, 1995).<sup>25</sup> Trotz seines inhaltlich umfassenden Ansatzes und

---

<sup>24</sup> Das *Council of European Professional Informatics Societies* (CEPIS) mit Sitz in Bonn vertritt insgesamt 37 Informatik-Berufsverbände aus 33 europäischen Staaten mit einer Gesamtzahl von mehr als 200.000 Mitgliedern (vgl. <http://www.cepis.org>).

<sup>25</sup> Ähnliche Bestrebungen der Standardisierung und Zertifizierung von Informatik-Qualifikationen gibt es auch in den USA, so z.B. durch das *Institute for Certification of Computing Professionals* (ICCP, vgl. <http://www.iccp.org>); außerdem sind in diesem Zusammenhang auch die herstellereigenspezifischen Zertifizierungen zu nennen, unter denen die von der Firma Microsoft angebotenen zu den bekanntesten gehören.

seines internationalen Gültigkeitsanspruchs konnte sich dieses Modell allerdings nicht durchsetzen, zumal es keinen rechtlich verbindlichen Charakter besitzt und der hohe Spezifizierungsgrad sich zudem als nicht praxistauglich erwies. Ein besonderer Nachteil des Modells ist aber vor allem sein hoher Aktualisierungsbedarf, der u.a. am Fehlen der neueren Informatik-Berufsbilder erkennbar wird, die sich erst nach der Entwicklung des EISS-Modells im Zuge der stärkeren Verbreitung des Internet und der Multimediatechnologien herausgebildet haben. Dennoch vermag das Modell einen Eindruck von der inhaltlichen Vielfalt der IT-Tätigkeiten und der ihnen zugrundeliegenden hierarchischen Kompetenzstruktur zu vermitteln.

---

Für eine umfassende Diskussion der unterschiedlichen Berufsbilder, -bezeichnungen und -klassifikationen vgl. die speziell auf die IT-Branche bezogenen Beiträge von Dostal (z.B. 1995, 1997, 2004).

Tab. 2: Tätigkeiten und Kompetenzebenen im EISS-Modell (aus Dostal, 1995, S. 158)

Die zehn Kompetenzebenen sind wie folgt definiert: 0 Ungelernter Berufsanfänger, 1 Berufsanfänger mit einschlägiger Ausbildung, 2 Fachkraft, 3 Eingearbeitete Fachkraft, 4 Qualifizierte Fachkraft, 5 Erfahrene Fachkraft, Gruppenleiter, 6 Fachspezialist, Manager (begrenzter Verantwortungsbereich), 7 Qualifizierter Spezialist, Manager (erweiterter Verantwortungsbereich), 8 Topspezialist, erfahrene Führungskraft, 9 Topmanager, Direktor

Tätigkeitsfeld	Tätigkeit	Kompetenzebenen									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Strategie und Management</b>											
	Strategie und Planung							X	X	X	
	Qualitätssicherung				X	X	X	X	X	X	
	Informationsmanagement							X	X	X	
	Informatik-Beratung							X	X	X	X
	Beratungsorientierte Analyse			X	X	X					
	Informatik-Management							X	X	X	X
<b>Systementwicklung</b>											
	Systementwicklungsmanagement						X	X	X	X	X
	Programmierung		X	X	X						
	Softwareentwicklung		X	X	X	X	X	X	X		
	Organisationsprogrammierung		X	X	X						
	Systemanalyse und -entwurf			X	X	X					
	Anforderungsanalyse				X	X	X	X	X		
	Hardwareentwicklung			X	X	X	X	X	X		
<b>Systembetrieb</b>											
	Management des Systembetriebes							X	X	X	
	Operating	X	X	X	X						
	Organisation und Leitung des Operating					X	X	X			
	Dienstleistungsmanagement					X	X	X			
	Kunden-/Benutzerunterstützung	X	X	X	X	X					
	Kunden-/Benutzerberatung		X	X	X	X	X				
	Netzplanung und -betrieb			X	X	X	X	X			
	Systemprogrammierung		X	X	X	X	X	X			
	Softwarepflege			X	X	X					
	Kapazitätsplanung und Leistungs-Optimierung					X	X	X	X		
	Systemwartung und -pflege					X	X	X	X		
	Ressourcenverwaltung					X	X	X			
<b>spezialisierte Fachaufgaben</b>											
	Datenbanken				X	X	X	X	X		
	Hardware				X	X	X	X	X		
	Telekommunikation				X	X	X	X	X		
	Infrastruktur				X	X	X	X	X		
	Systemsicherheit und Notfallplanung				X	X	X	X	X		
	Wissensverarbeitung				X	X	X	X	X		
	Mensch-Computer-Schnittstelle				X	X	X	X	X		
	Grafik				X	X	X	X	X		
	Externe Qualitätssicherung							X	X	X	
	Forschung			X	X	X	X	X			
	Fachübergreifendes Management							X	X	X	X
	Aus- und Weiterbildung										
	Schulung			X	X	X	X	X			
	Qualifizierungsmanagement							X	X	X	X
	Dokumentierung		X	X	X	X					

Praktikabler als solche hochgradig ausdifferenzierten Klassifikationen von Berufsbeschreibungen, die in der Praxis jedoch selten in einer Reinform anzutreffen sind, scheint daher eine Grobeinteilung nach dem Inhaltsschwerpunkt der ausgeübten Tätigkeit zu sein. Einen Ansatzpunkt dafür liefert bereits die obere Ebene der Tätigkeitsfelder des EISS-Modells; vor allem die Unterscheidung zwischen Strategie und Management, Systementwicklung, Systembetrieb, Forschung sowie Aus- und Weiterbildung dürfte auf die meisten Betriebe anwendbar sein.

Unabhängig vom Tätigkeitsfeld ist in der Praxis zudem in der Regel eine klare Abgrenzung zwischen Tätigkeiten mit einem überwiegend technisch-fachlichen Schwerpunkt einerseits und Tätigkeiten, die überwiegend Management- und Führungsaufgaben beinhalten andererseits vorzufinden, auch wenn die vorwiegend technischen Tätigkeiten häufig ebenfalls einen ausgeprägten koordinativen und kommunikativen Anteil aufweisen (vgl. Abschnitt 2.4.2). Auch in der Abfolge der EISS-Kompetenzebenen ist eine solche Aufspaltung zwischen fachlichen und führungsbezogenen Qualifikationstypen zu erkennen, der mit der Kompetenzebene 5 beginnt und sich im weiteren Verlauf in die Richtungen „Fachspezialist“ einerseits und „Manager/Führungskraft“ andererseits aufgabelt. Auf der höchsten Kompetenzebene findet sich mit dem „Topmanager/Direktor“ allerdings nur noch die Management-Ausrichtung wieder, während die fachliche Richtung bereits auf Ebene 8 endet. Durch die im Kompetenzmodell vorgegebene Abfolge zunehmender beruflicher Kompetenzen wird außerdem implizit bereits ein Muster für die individuelle Laufbahnentwicklung vorgezeichnet, die wegen der beschriebenen Aufgabelung zwei verschiedene Richtungen nehmen kann: Einer *Führungskarriere*, die über die Stationen Gruppenleiter und Manager mit unterschiedlich großem Verantwortungsbereich bis hin zum Direktor führen kann, steht demnach eine *Fachkarriere* gegenüber, die von zunehmender technisch-fachlicher Qualifikation und Spezialisierung gekennzeichnet ist. In der Management-Literatur wird diese Zweiteilung des Karriereverlaufs bereits seit den 1950er Jahren unter der Bezeichnungen des *doppelten Karrierepfads* bzw. der *dualen Karriereleiter* (*dual career ladder*) als Personalmanagement-Strategie diskutiert (z.B. Shepard, 1958) und ist vor allem in den Bereichen der forschungsnahen Berufe, der Ingenieurberufe und auch den IT-Berufen weit verbreitet (vgl. Tremblay, Wils & Proulx, 2002; Ginzberg & Baroudi, 1988). Damit sollte für den technisch ausgerichteten Teil der Beschäftigten eine alternative Möglichkeit der Karriereentwicklung und des Aufstiegs innerhalb von Organisation geschaffen werden, die nicht – wie traditionell üblich – an die Übernahme von Managementaufgaben und Personalverantwortung gekoppelt ist. Beförderungen können nach diesem Konzept entweder entlang der „technischen Leiter“ oder der „Management-Leiter“ erfolgen, je nach den individuellen Fähigkeiten und Interessen der Beschäftigten. Der Aufstieg entlang der Management-Leiter

ist dabei mit der Übernahme von Positionen mit zunehmend größerer Verantwortung verbunden, wobei der Beschäftigte den technischen Anteil seiner Tätigkeiten reduziert und dafür zunehmend kontrollierende, organisatorische und steuernde Aufgaben übernimmt. Beim Aufstieg über die technische Leiter, der oft mit einer zunehmenden technischen Spezialisierung verbunden ist, bleiben die technischen Tätigkeiten dagegen weiterhin im Zentrum der Arbeit (vgl. Tremblay et al., 2002). In der Praxis hat sich das Konzept des dualen Karrierepfades allerdings bisher nicht durchsetzen können, da es nur in einem geringen Teil der Unternehmen eingeführt wurde und darüber hinaus in einigen Betrieben zwar auf dem Papier existiert, für eine Fachlaufbahn geeignete Positionen tatsächlich jedoch kaum vorhanden sind. Vor allem höhere Positionen sind unter den technisch ausgerichteten Spezialistentätigkeiten in der Regel viel seltener zu finden als in der Führungshierarchie, so dass der technische Karrierepfad zumindest in den IT-Berufen keine wirkliche Alternative zur Managementlaufbahn darstellt (vgl. Hartmann, 1995; Mignonac & Herrbach, 2003).

Der weitere berufliche Aufstieg innerhalb einer Organisation hängt daher für den überwiegenden Teil der IT-Berufstätigen von einer bestimmten Ebene an davon ab, ob es gelingt, in eine Managementtätigkeit zu wechseln; insbesondere Spitzengehälter<sup>26</sup> lassen sich nahezu ausschließlich in den Führungsebenen verdienen. Für die meisten IT-Fachkräfte dürfte ein solcher „Wechsel der Karriereleiter“ jedoch allein schon wegen der geringen Anzahl solcher Positionen in den flacher gewordenen Unternehmenshierarchien nicht realistisch sein, zudem ist der Weg in Führungspositionen in der Regel an bestimmte Vorstellungen von „Führungsfähigkeit“ gebunden, die technischen Fachkräften bzw. Informatikern oft nicht zugetraut wird. Hartmann (1995) bringt die Vorbehalte seitens des Managements gegenüber Informatikern in Führungspositionen wie folgt auf den Punkt:

Unter Führungsfähigkeit wird von den Managern ganz offensichtlich vor allem dreierlei verstanden: die Fähigkeit, die eigenen Mitarbeiter führen und im Hinblick auf die Unternehmensziele ausreichend motivieren zu können, die Fähigkeit, in ökonomischen Zusammenhängen denken und dementsprechende Entscheidungen fällen zu können, und die Fähigkeit, mit internen und externen Kunden angemessen „kommunizieren“ zu können ... All dies wird dem Informatiker in erheblich geringerem Maße zugetraut als etwa dem Juristen oder dem Betriebswirt. Informatiker gelten als technikverliebt, eher introvertiert, nicht besonders sprachgewandt und in ihrem Auftreten wie auch in ihrem Aussehen nicht gerade Führungswilligen verbreitend

(S. 155).

---

<sup>26</sup> Hartmann (1995, S. 143) nennt als „Schallmauer“ einen Betrag von 100.000 DM Jahreseinkommen, der in den von ihm untersuchten Unternehmen in Positionen ohne Führungsverantwortung in der Regel nicht mehr zu erreichen war. Auch in aktuellen Gehaltsstudien zeigt sich eine erhebliche Diskrepanz zwischen den Jahresgesamtgehältern von IT-Fach- und Führungskräften, die nach einer Erhebung der Managementberatungsfirma Kienbaum in Deutschland im Jahr 2004 durchschnittlich 57.000 € bei Fachkräften bzw. 93.000 € bei Führungskräften betragen (vgl. Born, 2005).

Die Aussichten, mit einer technischen IT-Qualifikation ins mittlere oder höhere Management zu wechseln, sind demzufolge generell schlechter, als es für Mitarbeiter mit einem stärker auf betriebswirtschaftliche Inhalte ausgerichteten Ausbildungshintergrund der Fall ist. Unter den IT-Fachkräften haben vornehmlich Informatiker mit Hochschulabschluss noch die relativ größten Chancen auf eine Führungsposition auf Abteilungsleiterenebene oder höher, vor allem wenn sie aus einer gehobenen sozialen Schicht stammen und bereits sozialisationsbedingt über die geforderten Führungseigenschaften wie Selbstsicherheit, Verhandlungsgeschick, Kommunikationsfähigkeit, Überblick und Führungswillen verfügen (Hartmann, 1995, S. 164).<sup>27</sup>

Insgesamt gesehen scheinen die Gegebenheiten innerhalb der Betriebe also nur geringe Chancen für eine karrierebezogene Weiterentwicklung von IT-Fachkräften zu bieten. Positionen für eine Fachkarriere sind – wenn überhaupt – nur in geringer Zahl vorhanden und entsprechen häufig nicht den Bedürfnissen der Beschäftigten. Auch der Weg in eine Führungslaufbahn steht nur wenigen Fachkräften offen und ist darüber hinaus an besondere persönliche Voraussetzungen gebunden, die ebenfalls nur ein kleinerer Teil Beschäftigten erfüllen kann. Ein erheblicher Teil der IT-Beschäftigten muss sich demzufolge darauf einstellen, dauerhaft auf rangniedrigeren Positionen zu verbleiben, in denen das Risiko, durch Nachwuchs-Fachkräfte ersetzt zu werden, besonders hoch ist.

### 2.5.3 Berufsrollen und Laufbahnperspektiven älterer IT-Fachkräfte

Vor dem beschriebenen Hintergrund der in den IT-Betrieben und -Abteilungen verbreiteten Jugendzentrierung und den eingeschränkten Karrieremöglichkeiten für ältere Beschäftigte stellt sich die Frage, ob und in welcher Form für ältere IT-Fachkräfte überhaupt noch sinnvolle Beschäftigungsmöglichkeiten innerhalb der Betriebe bestehen. Speziell auf die Personengruppe der älter werdenden Softwareentwickler beziehen sich in diesem Zusammenhang Berndes et al. (2002), die ein Konzept von *Rollen für ältere Entwickler* vorlegen.<sup>28</sup> Die Autoren gehen dabei davon aus, dass das betriebliche Personalmanagement wegen des demographischen Wandels in der Gesellschaft bereits in naher Zukunft dazu gezwungen sein wird, sich die knapper werdende Ressource der jüngeren Fachkräfte entweder auf ausländischen Arbeitsmärkten zu rekrutieren oder aber organisatorische Lösungen zu entwickeln, die einen Einbezug auch älterer Softwareentwickler – z.B. in altersgemischten

---

<sup>27</sup> Für eine ausführliche Analyse des Zusammenhangs der beruflichen Karriere mit der Examensart und der sozialen Herkunft von Informatikern vgl. Hartmann (1995, S. 141-160).

<sup>28</sup> Das von Berndes et al. (2002) vorgelegte Konzept entstand als Teil des Projekts INVAS (*Innovationsfähigkeit bei veränderten Altersstrukturen*), das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Schwerpunkt *Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit* gefördert wurde.

Teams – ermöglichen. In ihrem Konzept beschreiben Berndes et al. (2002) zu diesem Zweck eine Anzahl von Tätigkeitsfeldern, die sich ihrer Auffassung nach besonders gut als Rollen bzw. Stellenbeschreibungen für älter werdende Mitarbeiter aus der Softwareentwicklung eignen. Damit soll an die besonderen Erfahrungs- und Leistungspotentiale älterer Entwickler angeknüpft werden, die sich bislang vorwiegend mit Programmierung beschäftigt haben und sich dabei zumeist stark spezialisiert haben (vgl. S. 58 ff.).

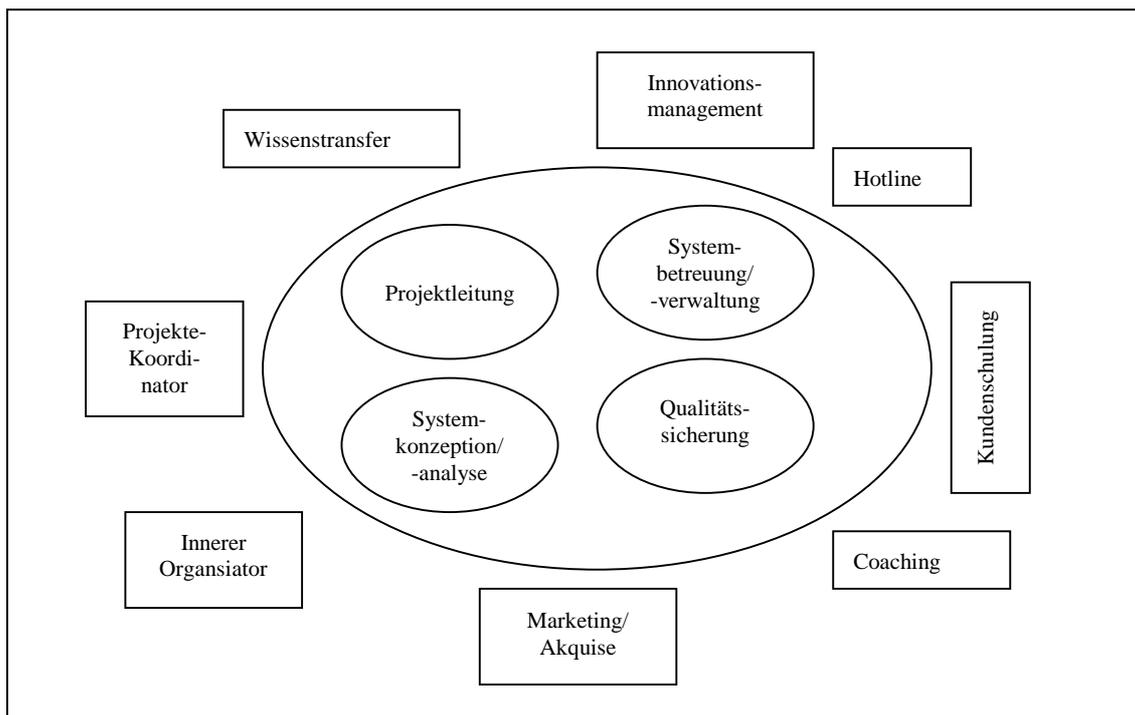


Abb. 5: Tätigkeitsbereiche im engeren und weiteren Umfeld der Softwareentwicklung, die besonders gut für ältere Entwickler geeignet erscheinen (aus Berndes et al., 2002, S. 59)

Insgesamt sehen Berndes et al. (2002) vier Tätigkeitsbereiche im engeren operativen Bereich der Softwareentwicklung und acht Bereiche im weiteren Umfeld der indirekt mit der Softwareentwicklung verbundenen Aufgaben als besonders gut für ältere Mitarbeiter – d.h. nach dem Verständnis der Autoren für Mitarbeiter ab ca. 40 Jahren – geeignet an. Zum operativen Bereich zählen dabei die Projektleitung, die Systemkonzeption und -analyse, die Systembetreuung und -verwaltung sowie die Qualitätssicherung, zu denen als indirekte Aufgaben die Bereiche Wissenstransfer, Innovationsmanagement, Hotline, Kundenschulung, Coaching, Marketing/Akquise, Projekt-Koordination und Innere Organisation hinzukommen (vgl. Abb. 5). In jedem der untersuchten Unternehmen wurde eine Bewertung der zur Erfüllung der einzelnen Rollen erforderlichen sozialen Kompetenzen, des nötigen Erfahrungsumfangs und der voraussichtlich resultierenden Belastung vorgenommen; anschließend wurden die Rollen jeweils hinsichtlich ihrer Eignung für Ältere beurteilt. Ziel der

Studie von Berndes et al. war es, auf diese Weise ein jeweils auf die spezifischen Gegebenheiten im Unternehmen abgestimmtes Rollen-Portfolio bereitzustellen. Damit soll dem Personalmanagement ein Instrument an die Hand gegeben werden, das sich dazu eignet, zusammen mit dem Mitarbeiter geeignete Laufbahnperspektiven zu ermitteln, die seinem individuellen Leistungspotential entsprechen (vgl. S. 67 ff.).

An der von Berndes et al. (2002) vorgenommenen Festlegung der potentiell für ältere Entwickler geeigneten Rollen fällt auf, dass aus der zugrundegelegten Systematik von insgesamt 23 operativen „Kern-Funktionen“ der Softwareentwicklung nach Rohr (1996, S. 51 ff.)<sup>29</sup> nur die drei Bereiche „Organisator/Analytiker“, „Systemverwalter“ und „Qualitätssicherer“ ausgewählt wurden, deren Aufgaben entweder – wie beim Organisator/Analytiker – dem eigentlichen Prozess der Softwareentwicklung vorgelagert oder – wie beim Qualitätssicherer und dem Systemverwalter – nachgelagert sind. Tätigkeiten in der Programmierung fehlen dagegen in der von Berndes et al. getroffenen Vorauswahl der für ältere Softwareentwickler geeigneten Funktionen ebenso wie technische Spezialistentätigkeiten<sup>30</sup> völlig. Die damit implizit vorgenommene Ausgrenzung der über 40-jährigen Mitarbeiter von den eigentlichen Kerntätigkeiten der Softwareentwicklung<sup>31</sup> muss daher kritisch betrachtet werden, zumal sie weder die individuellen Qualifikationen noch die beruflichen Interessen und Motivationen der älteren Berufstätigen berücksichtigt (vgl. auch Abschnitt 2.4.1). Durch die mehr oder weniger willkürlich erscheinende Vorgabe von Tätigkeiten aus den Randbereichen der Entwicklung sowie von nur indirekt mit dem IT-Bereich verbundenen Aufgabengebieten läuft das Rollen-Konzept von Berndes et al. (2002) darüber hinaus Gefahr, die – von den Autoren zu Recht problematisierten – Vorurteile gegenüber älteren Softwareentwicklern letztlich noch zu festigen. So waren Berndes et al. zufolge die Tätigkeiten in der Systembetreuung und -verwaltung schon bisher „typischerweise ‚Abstellplätze‘ für ältere Softwareentwickler“ (S. 61); nach Auffassung der Autoren sollte ein Systembetreuer daher möglichst zu einem Kunden seines bisherigen Arbeitgebers wechseln und dort die Betreuung bestehender Systeme übernehmen, da er auf diese Weise einen eigenständigen Aufgaben- und Verantwortungsbereich erhalten könne. Offen bleibt dabei

---

<sup>29</sup> Bei der Klassifikation von Rohr (1996) handelt es sich um einen weiteren, aus der Praxis stammenden Ansatz zur Systematisierung von IT-bezogenen Berufsbezeichnungen und Tätigkeitsbereichen, der im Rahmen einer Gehaltsstudie entwickelt wurde und den Versuch darstellt, die Vielfalt von Bezeichnungen und Inhalten auf eine überschaubare Größenordnung von 23 Kernfunktionen zu reduzieren, zu denen allerdings noch eine Reihe weiterer, entweder besonders spezialisierter oder aber vorwiegend mit Führungsaufgaben befasster Berufe hinzukommen.

<sup>30</sup> Z.B. aus dem Tätigkeitsfeld der technischen Fachaufgaben in der EISS-Klassifikation (vgl. Tab. 2).

<sup>31</sup> Die einzige Ausnahme bilden dabei die Tätigkeiten im Bereich der Projektleitung, die bei Rohr (1996) allerdings nicht zu den „Kern-Funktionen“ gerechnet werden, sondern einen eigenen Bereich bilden. Indirekt ist somit auch hier wiederum eine Zweiteilung von Management- und Fachaufgaben erkennbar.

jedoch, welche psychologischen Folgen – und möglicherweise auch finanziellen Einbußen – mit einer solchen „Entsorgung“ älterer Entwickler verbunden sein könnten.

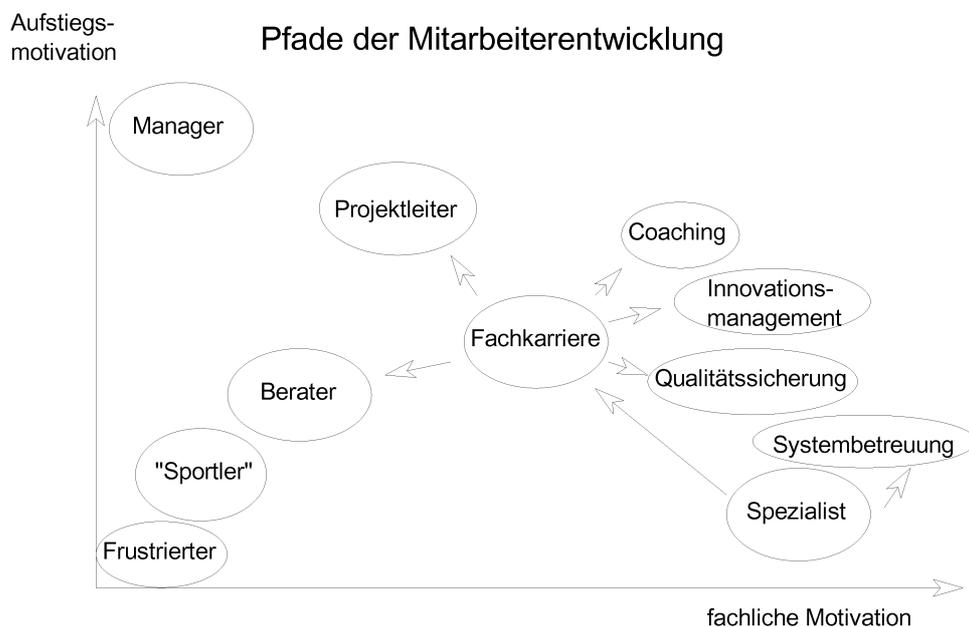


Abb. 6: Mögliche Arten der Mitarbeiterentwicklung in der Softwarebranche (aus Lünstroth, 2000, S. 6)

Auf der Ebene der individuellen Laufbahnplanung beinhaltet der Ansatz von Berndes et al. (2002) nur wenige Elemente, die über das im vergangenen Abschnitt vorgestellte Konzept des dualen Karrierepfads hinausgehen. Wiederum wird die Etablierung einer zusätzlichen Fachkarriere empfohlen, die hier sogar einen zentralen Stellenwert erhält (vgl. Abb. 6). Berndes et al. (vgl. auch Lünstroth, 2000) betonen dabei allerdings die fließenden Übergänge, die von einer Fachkarriere zum einen in Richtung der Führungskarriere und zum anderen in Richtung der „Rollen für Ältere“ führen können. Der Übergang von einer spezialisierten Tätigkeit zu einem ausgeweiteten Verantwortungsbereich lässt sich demnach durch die Übernahme von Projektleitertätigkeiten erreichen, die in Abhängigkeit von der Größe des Projekts mehr und mehr Managementanteilen enthalten können, wobei dennoch ein hoher Anteil fachlicher Arbeit beibehalten wird. Unabhängig davon sollte die Übernahme von speziellen Rollen für die Altersgruppe der 40-45-jährigen innerhalb des Unternehmens zumindest in Teilen der Arbeitszeit immer möglich sein (vgl. Berndes et al., 2002, S. 97). Von Karrierestrategien, die auf einen Aufstieg ins höhere Management zielen oder aber mit einer extremen Spezialisierung verbunden sind, raten Berndes et al. (2002) dagegen gleichermaßen ab, da die Management-Perspektive nur für wenige verfügbar sei und eine hohe Spezialisierung auf längere Sicht die Gefahr der Wissensveralterung in sich trage. Als ungünstig für eine längerfristige Laufbahnperspektive wird auch das Verbleiben in einer Position ohne Aufstieg oder Weiterentwicklung in fachlicher Hinsicht beschrieben, da dies sehr

wahrscheinlich in eine berufliche Sackgasse („Frustration“) führen könne. Eine Zwischenstellung im Konzept von Berndes et al. nimmt die *Sportlerkarriere* ein, unter der eine zeitlich von vornherein beschränkte Perspektive verstanden wird, bei der das Geldverdienen im Vordergrund steht und die die Autoren in einem der von ihnen untersuchten Unternehmen verbreitet vorfanden:

Man macht sich keine Gedanken, welche Tätigkeit in 5 oder 10 Jahren ausgeübt werden soll, sondern sieht zu, im Augenblick möglichst leistungsfähig und angepasst zu sein. Der Sportler weiß ja, dass er seinen „Beruf“ mit 40 Jahren nicht mehr wird ausüben können

(S. 95).

Eine solche Karrierestrategie wird von den Autoren in langfristiger Perspektive zwar ungünstiger beurteilt als die Position eines Beraters, der regelmäßig an Fort- und Weiterbildungskursen teilnimmt, um sein Wissen aktuell zu halten; allerdings stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob nicht im Gegenteil das Verfolgen einer solchen Sportlerkarriere im Einzelfall sogar auf eine besonders realistische Einschätzung der zeitlich begrenzten betrieblichen Beschäftigungsmöglichkeiten hinweisen könnte. Insgesamt gesehen scheinen darüber hinaus Zweifel daran angebracht, ob die Unternehmen tatsächlich bereit sind, die von Berndes et al. (2002) beschriebenen Konzepte zur Integration älterer Mitarbeiter umzusetzen, zumal die konjunkturelle Entwicklung nach dem Ende des Internet-Booms der 1990er Jahre wenigstens vorübergehend zu einem Rückgang des Fachkräftemangels geführt hat und außerdem über die neuen Ausbildungsberufe mehr Fachkräfte mit Qualifikationen unterhalb eines Hochschulstudiums auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. Insofern steht einer Fortsetzung des bisherigen, personalwirtschaftlich als rational zu bewertenden jugendzentrierten Einstellungspraxis bei gleichzeitigem Abbau der Stellen für ältere Mitarbeiter zumindest kurzfristig nichts im Wege.

Ein deutlicher Schwachpunkt des Rollenkonzepts liegt außerdem in der beschriebenen einseitigen Fokussierung auf die Rand- bzw. „Schonbereiche“ innerhalb der IT-Tätigkeitsfelder als einzige längerfristige Alternative zur Managementkarriere. Einem technisch-fachlich orientierten Entwickler, dessen berufliches Interesse sich vorwiegend auf die Tätigkeiten in der Programmierung bezieht, bleibt somit auch nach diesem Konzept oberhalb eines Alters von etwa 40 Jahren nur der Weg in eine freiberufliche Tätigkeit. Dass es unter den älteren IT-Fachkräften tatsächlich einen beträchtlichen Anteil von Personen gibt, die gerade an der Fortsetzung einer technisch-fachlich ausgerichteten Tätigkeit im Kernbereich der Softwareentwicklung und Programmierung interessiert sind, zeigt sich in der bereits erwähnten Auswertung der Anbieterdatenbank des IT-Projektvermittlers GULP: Je höher das Alter der dort registrierten Freiberufler war, um so häufiger gaben sie Tätigkeiten in der Softwareentwicklung und Programmierung als bevorzugte Positionen an und um so seltener

strebten sie freiberufliche Tätigkeiten als Projektleiter auf Zeit an. In ihrer Marktstudie kommen die Projektvermittler zum Schluss, dass offenbar viele ältere IT-Freiberufler gerade im üblichen Rentenalter nur noch in geringem Maße den Wunsch nach Personalverantwortung und den damit verbundenen Belastungen haben, „sondern sich lieber auf das konzentrieren, was ihre ursprüngliche Berufung war und ist: **programmieren!**“ (GULP, 2004, Hervorhebung im Original).

Außerhalb des Managements bleiben die beruflichen Perspektiven für ältere IT-Fachkräfte auch nach Konzepten wie dem von Berndes et al. (2002) daher äußerst vage und verlangen dem Beschäftigten unter Umständen ein hohes Maß an Anpassung und Zurückstellen der ursprünglichen Interessen und Motivationen ab. Als Alternativen für die weitere Laufbahnplanung verbleiben neben dem Wechsel in die Freiberuflichkeit allerdings noch weitere Möglichkeiten, wie z.B. Wechsel des Tätigkeitsbereiches im Unternehmen, Wechsel des Berufs und frühzeitiger Wechsel in den Ruhestand, z.B. im Sinne der erwähnten „Sportlerkarriere“. Über das Ausmaß und den Erfolg, mit dem diese und weitere denkbare *Karrierestrategien* von IT-Berufstätigen im mittleren Laufbahnstadium verfolgt werden, gibt es jedoch nur wenige Untersuchungen;<sup>32</sup> insbesondere fehlen Studien, in denen die Laufbahnsituation und -planung aus der Perspektive der betroffenen Berufstätigen heraus analysiert wird.

---

<sup>32</sup> Vgl. aber z.B. Reich & Kaarst-Brown (1999), mit einer Studie über den Wechsel von Beschäftigten aus der IT-Abteilung in Linienpositionen innerhalb des gleichen Unternehmens.

### **3. Fragestellung: Berufliche Adaptabilität in der Laufbahnmitte**

#### **3.1 Leitfragen zum Umgang mit beruflichen Anforderungen und Problemen**

Im vorangehenden Kapitel wurde eine Einführung in die spezifische Arbeits- und Laufbahnsituation im IT-Berufsfeld gegeben. Dabei wurde versucht herauszuarbeiten, welche Auswirkungen die gewandelten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen von Arbeit und Beruf für die IT-Berufstätigen und insbesondere für die älteren IT-Fachkräfte auf individueller Ebene zur Folge haben. Es wurde erkennbar, dass die IT-Berufsarbeit insgesamt in besonders charakteristischer Weise vom Wandel der Arbeitswelt betroffen ist. Die Veränderungen der Arbeitsorganisation haben dabei – zumindest in Teilbereichen der IT-Beschäftigungen – zu besonderen Problemkonstellationen geführt, die mit einer geringeren Kontrolle über Arbeitsumwelt und -inhalte, einer Ausweitung der Arbeitszeit zuungunsten der Freizeit sowie mit einer Verdichtung der Arbeit verbunden sind. Die daraus für die Beschäftigten resultierende erhöhte Belastung und Beanspruchung hat negative Folgewirkungen, die sich arbeitspsychologisch u.a. in einer wachsenden Arbeitsunzufriedenheit und einem z.T. drastischen Anstieg stressbedingter psychischer und körperlicher Beeinträchtigungen nachweisen lassen. Zur Veränderung der Arbeitsbedingungen kommt ein teilweiser Bedeutungsverlust des Berufsprinzips hinzu, der sich gerade bei den IT-Beschäftigten besonders deutlich zeigt, zumal hier ein nur geringer Professionalisierungsgrad besteht und Laufbahnwege kaum durch berufliche Strukturen vorgezeichnet sind. Darüber hinaus sind die IT-Berufstätigen in besonderem Maße von einer Komprimierung und Verkürzung der Lebenserwerbsphase betroffen, die nur wenig Perspektiven oberhalb eines Alters von etwa 45 bis 50 Jahren bereithält. Dieses Problem stellt sich verschärft für die Teilgruppe der älteren technisch orientierten IT-Fachkräfte, für die ein Verbleib in einer festen Anstellung vielfach ungewiss, zumindest aber mit arbeitsinhaltlichen und finanziellen Einschränkungen verbunden sein dürfte.

Insbesondere bei den älteren IT-Fachkräften kommen somit mehrere problematische Teilentwicklungen zusammen, die dieser Personengruppe ein hohes Maß an Kompetenz beim Umgang mit veränderten und komplexen Anforderungen aus der Arbeitsumwelt abverlangen. Die Anforderungen und Probleme, mit denen sich diese Beschäftigtengruppe als Folge der stärkeren Vermarktlichung der Arbeit, des Zwangs zur „biographischen Selbststeuerung“ und der branchenspezifischen Jugendzentrierung auseinandersetzen muss, lassen sich dabei unter dem Aspekt ihrer *zeitlichen Tragweite* folgendermaßen zusammenfassen, wobei eine solche Aufzählung jedoch nie abschließend sein kann:

Kurzfristige Adaptationsanforderungen aus der aktuellen Arbeitsumwelt:

- Ausführung der Arbeit unter Bedingungen *kontrollierter Autonomie*, Erreichung vorgegebener Ziele bei eingeschränkter Kontrolle über dafür erforderliche Ressourcen;
- Befassung mit uninteressanten und *wenig motivationsförderlichen* Aufgabeninhalten, Umgang mit einer Inkongruenz bezüglich der eigenen arbeitsbezogenen Motivationen;
- Umgang mit dem Konflikt zwischen *Qualitäts- und Kostenaspekten* bei der Durchführung von Tätigkeiten, Zurückstellung eigener arbeitsbezogener Wertvorstellungen;
- Auseinandersetzung mit *fachfremden* Tätigkeitsinhalten, steigender Anteil von kommunikativen und betriebswirtschaftlichen Teilaufgaben;
- Bewältigung akut erhöhter *Belastung und Beanspruchung* aufgrund einer Verdichtung und zeitlichen Ausweitung der Arbeit, Umgang mit Arbeitsplatzunsicherheit.

Mittelfristige laufbahnbezogene Entscheidungs- und Handlungsanforderungen:

- Integration von Arbeit und *außerberuflichen Lebensbereichen*, Aufrechterhaltung von familiären und sozialen Bindungen trotz hoher Arbeitszentrierung;
- Aufrechterhaltung der *Gesundheit* unter Bedingungen von anhaltendem arbeitsbedingtem Stress, Umgang mit Gefährdungen durch Burnout, Erschöpfung und Depression;
- Erfordernis von *ständigem Umlernen und Weiterqualifikation* aufgrund der schnellen Veränderungszyklen von Technologie, Arbeitsmethoden und Organisation;
- Sicherung des eigenen „Marktwerts“ am Arbeitsmarkt durch geeignete *Spezialisierung und Kompetenzentwicklung*;
- Treffen von *berufsbiographisch relevanten Entscheidungen*, Arbeitgeber-, Tätigkeits- und ggf. Berufswechsel unter strategischen Gesichtspunkten.

Längerfristige Planungserfordernisse zur Sicherung der Erwerbstätigkeit:

- Umgang mit potentiell *diskontinuierlichen Erwerbsverläufen* und berufsbiographischen Brüchen, Absicherung finanzieller und sozialer Risiken;
- Treffen von Vorkehrungen für eine *verkürzte Erwerbsphase*, vorausschauende Planung für eine „Karriere nach der Fachkarriere“; Vorsorge für eine mögliche Reduktion des Umfangs der Beschäftigung.

Innerhalb der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf dem individuellen Umgang mit diesen und möglichen weiteren Anforderungen und Problemen, mit denen sich die Personengruppe der älteren IT-Fachkräfte spezifisch auseinandersetzen muss. Dabei geht es um die subjektive Sicht der Berufstätigen auf ihre berufliche Laufbahnsituation und die spezifischen Inhalte der wahrgenommen Problembereiche sowie um die kurz- und längerfristigen

beruflichen Zielvorstellungen der Berufstätigen. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen die *individuellen Verhaltensweisen und Strategien*, mit denen die Berufstätigen versuchen, die Anforderungen aus der Arbeitsumwelt zu bewältigen und ihre gegenwärtige berufliche Situation in Richtung auf die eigenen beruflichen Ziele weiterzuentwickeln. Bevor im folgenden theoretischen Teil der Arbeit die für die Durchführung der Untersuchung benötigten konzeptuellen und methodischen Grundlagen erarbeitet werden, kann die Fragestellung daher – zunächst vorläufig – auf der Grundlage der durchgeführten Problemanalyse in einer Reihe von *Leitfragen* wie folgt formuliert werden:

1. *Wie stellt sich die berufliche Situation älterer IT-Fachkräfte aus subjektiver Sicht dar?*
2. *Welche Aspekte der Arbeit und der Laufbahn werden als problematisch bzw. inkongruent zu eigenen beruflichen Werten, Motiven und Orientierungen erlebt?*
3. *Wie stark werden berufliche Belastung und Arbeitsplatzunsicherheit empfunden?*
4. *Wie gehen die älteren IT-Fachkräfte mit ihren aktuellen beruflichen Problemen um?*
5. *Welche übergreifenden Verhaltensmuster und Karrierestrategien sind zu erkennen?*
6. *Welche längerfristigen Laufbahnziele verfolgen die älteren IT-Fachkräfte?*

Über die Erfassung von beruflichen Zielen und Strategien hinaus soll auch die Funktion psychologischer Ressourcen bei der mehr oder weniger erfolgreichen Bewältigung von beruflichen Problemen und Adaptationsanforderungen untersucht werden. Ein weiterer Schwerpunkt sowohl des Theorieteils auch der Untersuchung bezieht sich daher auf die Frage nach der *beruflichen Adaptabilität* der einzelnen Berufstätigen, unter der hier in vorläufiger Definition ein Maß für die *Fähigkeit einer Person zur erfolgreichen Bewältigung von Adaptationsanforderungen aus der Berufstätigkeit* verstanden werden soll. Dabei soll auch der Zusammenhang zwischen Adaptabilität und der Präferenz für bestimmte Bewältigungsstile und Karrierestrategien untersucht werden. U.a. stellt sich hier die Frage, inwieweit problematisch erscheinende Bewältigungsstile – etwa eine mangelnde Bereitschaft zur Weiterbildung – auf Kompetenzdefizite der Person zurückzuführen sind oder ob vorrangig aus der Arbeitsumwelt stammende Faktoren – wie z.B. das Fehlen eines technischen Karrierepfads – der Verfolgung einer erfolgversprechenderen Karrierestrategie im Wege stehen. Eine weitere Leitfrage lautet daher:

7. *Welchen Stellenwert haben personale Ressourcen im Vergleich zu Ressourcen der beruflichen Umwelt bei der Bewältigung von Adaptationsanforderungen?*

Von der Beantwortung dieser Frage wird darüber hinaus erhofft, mögliche Ausgangspunkte für die Entwicklung von Vorschlägen für die individuelle Laufbahnberatung und die betriebliche Personalentwicklung und Laufbahnplanung für IT-Berufstätige zu gewinnen.

Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit sollen die hier formulierten Leitfragen unter Zuhilfenahme psychologischer Theorieansätze und Methoden weiter konkretisiert und anschließend empirisch untersucht werden. Die Ziele liegen dabei zum einen auf einer *problembezogenen Ebene*, indem ein Einblick in die subjektive Problemsituation der Laufbahnentwicklung älterer IT-Berufstätiger ermöglicht werden soll und zum anderen auf einer *theoriebezogenen Ebene*, indem die vorliegenden berufspsychologischen Modelle der beruflichen Entwicklung in der Laufbahnmitte auf ihre Anwendbarkeit im spezifischen Untersuchungsfeld überprüft werden. Insbesondere soll versucht werden, das Konstrukt der beruflichen Adaptabilität inhaltlich zu fundieren und seinen möglichen Stellenwert innerhalb einer Theorie der beruflichen Entwicklung des Erwachsenenalters genauer zu bestimmen.

### **3.2 Berufliche Adaptation als berufspsychologisches Thema**

Im Einführungsteil wurden bereits einige wesentliche arbeitspsychologische Forschungsergebnisse zur beruflichen Situation im IT-Berufsfeld dargestellt (vgl. Abschnitt 2.4). Dabei wurden auch einige theoretische Ansätze erwähnt, die für die hier verfolgte Fragestellung nach der individuellen beruflichen Adaptation bedeutsam sind. Insbesondere wurde mit dem Job-Charakteristika-Modell von Hackman und Oldham (1975) ein theoretisches Konzept vorgestellt, dass aus der Interaktion von personenbezogenen Variablen und den Charakteristika der Arbeitsumwelt Auswirkungen auf psychologische Zustandsvariablen und auf persönliche und arbeitsbezogene Ergebnisvariablen (*outcomes*) vorherzusagen versucht. Als Ergebnisvariablen werden dabei einerseits generelle Einstellungsvariablen – wie die Arbeitszufriedenheit – betrachtet, andererseits unterstellt das Modell aber auch Folgewirkungen auf unmittelbar verhaltensbezogene Variablen, wie z.B. Fehlzeiten und Arbeitsplatzwechsel (vgl. Abb. 2). An gleicher Stelle wurde allerdings bereits auf die Beschränkungen dieses Ansatzes hingewiesen, der durch seine Fokussierung auf die unmittelbar arbeitsinhaltlichen Motivationen und die Eigenschaften der Arbeit selbst weitere verhaltensrelevante Einflussfaktoren, wie z.B. soziale Beziehungen am Arbeitsplatz oder extrinsische Faktoren, wie Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten, weitgehend ausblendet. Für eine Modellierung des individuellen arbeits- und laufbahnbezogenen adaptiven Verhaltens greifen Modelle wie das JCM schon allein aus diesem Grund zu kurz. Die „klassischen“ arbeits- und organisationspsychologischen Theoriekonzepte der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit (für einen Überblick vgl. Fischer, 1997) erscheinen jedoch auch insgesamt nur in beschränktem Maße für die Ableitung von Aussagen auf individueller Ebene geeignet zu sein, zumal sie primär den arbeitenden Menschen an *einem* Arbeitsplatz innerhalb *einer* Organisation und aus dem *Blickwinkel* der Organisation betrachten. Dabei beschränken sie sich in der Regel auf diejenigen unabhängigen und abhängigen Variablen, die für einen effektiven und effizienten Arbeitsablauf und die Erzielung einer optimalen Arbeits-

leistung als relevant angesehen werden.<sup>33</sup> Auf diese Weise kann die Komplexität der auf der Einzelfallebene jeweils entscheidungs- und verhaltensleitenden Einflussfaktoren jedoch nicht ausreichend erfasst werden; ebenso lassen Modelle dieser Art die Einbettung des individuellen Entscheidens und Verhaltens in die mittel- und längerfristigen individuellen Laufbahn- und Lebenszusammenhänge der Person weitgehend außer Acht. Ihrem Schwerpunkt entsprechend eignen sich die arbeits- und organisationspsychologischen Modelle daher in erster Linie für die Ableitung von Aussagen über *durchschnittliche* Zusammenhänge, z.B. zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Leistung oder Jobwechselabsichten sowie für die Gewinnung allgemeiner Empfehlungen für die Arbeitsgestaltung, während sich mit ihnen die Situation auf der Einzelfallebene kaum adäquat erfassen lässt. Dies gilt letztlich auch für differenziertere Modelle der Arbeitszufriedenheit wie das von Bruggemann, Großkurth und Ulich (1975), bei dem die Höhe des individuellen Anspruchsniveaus als dynamische Größe aufgefasst wird, die zur Entstehung unterschiedlicher Formen der Arbeitszufriedenheit – z.B. resignative Zufriedenheit oder „konstruktive“ Unzufriedenheit – führen kann. Auf diese Weise liefert das Modell zwar einen Ansatzpunkt zur Beschreibung individuell unterschiedlicher adaptiver Verhaltensweisen, jedoch bleibt das vorgeschlagene Raster von Zufriedenheitsformen für eine Erfassung der Vielfalt von Anforderungs- und Probleminhalten und der möglichen kurz- und langfristigen Bewältigungsstile insgesamt bei weitem zu grob.

Im Vergleich zu den Modellen der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit betrachten stress-theoretische Ansätze wie das Coping-Modell von Lazarus (1966) die Mensch-Umwelt-Interaktion zwar detaillierter und berücksichtigen auch längerfristige individuelle Lernprozesse, beziehen sich dabei jedoch nur auf einen Teilausschnitt des adaptiven Verhaltens. Insbesondere bleibt der Gegenstandsbereich hier auf Situationen begrenzt, in denen das Individuum sich – zumindest potentiell – bedrohlichen oder schädigenden Einflüssen ausgesetzt sieht, was im Modell von Lazarus selbst für den Fall lediglich „herausfordernder“ (*challenging*) Situationen gilt. Darüber hinaus berücksichtigt das Coping-Konzept als transaktionales Modell nur indirekt die Verhaltensmöglichkeiten vorausschauenden und planvollen Handelns, da Coping erst dann eintreten kann, wenn bereits eine Stresssituation entstanden ist und tatsächlich Stressfolgen erlebt wurden. Lern- und Planungsprozesse können demzufolge im wesentlichen nur als *Folge* einer bereits durchlebten Stresssituation ausgelöst werden. Im Rahmen der hier verfolgten Fragestellung liegt ein Schwerpunkt jedoch auch auf möglichen proaktiven Strategien, d.h. auf der Fähigkeit der Person, Stress

---

<sup>33</sup> Auch wenn die Arbeitszufriedenheitsforschung eine zweite, humanistisch orientierte Wurzel besitzt, so stellt die auf Leistungssteigerung ausgerichtete Richtung dennoch die „bei weitem dominierende“ Forschungstradition dar (vgl. Fischer, 1997, S. 267).

vorzubeugen bzw. potentielle Stresssituationen bereits in ihrer Entstehung zu erkennen und frühzeitig Einfluss auf ihren Verlauf zu nehmen. Die im Stresskonzept von Lazarus vorgenommene Unterscheidung zwischen instrumentell-problemlösendem und palliativ-abwehrendem Coping ist jedoch auch für die Untersuchung des adaptiven Verhaltens im beruflichen Kontext als wichtige theoretische Grundlage einzustufen.

Für eine angemessene Konzeption des individuellen Erlebens beruflicher Anforderungen und Probleme und des adaptiven Verhaltens im beruflichen Kontext erscheint allerdings ein umfassenderer, explizit *berufspsychologischer* Forschungsansatz erforderlich, der

- von einer grundsätzlich *individuellen* Perspektive ausgeht,
- dabei auch längerfristige berufliche wie außerberufliche *Entwicklungsprozesse* der Person berücksichtigt

und auf dieser Grundlage

- *spezifische Theorien* der beruflichen Entwicklung und Adaptation bereitstellt, die
- neben Coping-Verhalten auch *geplantes und strategisches Handeln* umfassen.

Im folgenden Theorieteil dieser Arbeit sollen daher einige grundlegende berufspsychologische Rahmenkonzepte eingeführt werden, die im weiteren Verlauf der Arbeit zur theoretischen Fundierung der im vorangehenden Abschnitt vorläufig formulierten Fragestellung herangezogen werden sollen. Aus dem weiteren Spektrum des berufspsychologischen Gegenstandsbereichs werden dabei vor allem die Theorien der *Laufbahnentwicklung* sowie der *beruflichen Adaptabilität* näher betrachtet, die als theoretische Basis für die hier verfolgte Fragestellung des Umgangs mit beruflichen Anforderungen und Problemen im mittleren Erwachsenenalter besonders relevant sind. Weitere berufspsychologische Theorieansätze – so u.a. zum Zusammenhang zwischen Arbeit und Persönlichkeitseigenschaften oder der Entwicklung intellektueller Fähigkeiten – können in dieser Arbeit dagegen nicht vertieft werden (für einen kurzen Überblick vgl. jedoch den folgenden Abschnitt 4.1).

## THEORETISCHER TEIL

### **4. Berufspsychologische Laufbahnkonzepte des Erwachsenenalters**

In diesem Kapitel wird zunächst ein kurzer Überblick über die Ursprünge und den traditionellen Gegenstandsbereich der Berufspsychologie gegeben, und es wird dargelegt, wie sich die hier verfolgte Fragestellung in das aktuelle Themenspektrum dieser Wissenschaftsdisziplin einordnet. Anschließend werden die begrifflichen Grundlagen der beruflichen Entwicklung erarbeitet; dabei wird die Laufbahnentwicklung als Teil der beruflichen Entwicklung einer Person definiert und von verwandten Begriffen, wie z.B. dem der Karriere, abgegrenzt. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden die vier derzeit wichtigsten berufspsychologischen Laufbahntheorien zusammenfassend eingeführt und im Hinblick auf ihre jeweilige Konzeption der beruflichen Entwicklung im Erwachsenenalter diskutiert. In einem weiteren Abschnitt werden die Stadienmodelle der Laufbahnentwicklung genauer betrachtet; dabei wird gezeigt, wie die ursprünglichen, weitgehend statischen Konzeptionen der beruflichen Entwicklung im Erwachsenenalter bis in die 1990er Jahre hinein durch immer dynamischere Modelle ergänzt und an die geänderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst wurden. Abschließend wird die Frage diskutiert, inwieweit die herkömmlichen Stadienmodelle unter den Bedingungen des aktuellen Wandels der Arbeits- und Berufswelt überhaupt noch als geeignete Modelle der Laufbahnentwicklung anzusehen sind und welche konzeptuellen Änderungen ggf. erforderlich sind, um der gegenwärtigen Realität der beruflichen Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter gerecht zu werden.

#### **4.1 Grundlagen berufspsychologischer Laufbahnkonzepte**

##### 4.1.1 Gegenstand und Themenspektrum der Berufspsychologie

Berufspsychologische Themen sind bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts Gegenstand wissenschaftlicher Forschung und Theoriebildung gewesen. Als frühestes berufspsychologisches Werk im angloamerikanischen Sprachraum gilt das Berufswahl- und Berufsberatungs-Konzept von Frank Parsons (1909), der als Begründer der wissenschaftlichen Berufsberatung angesehen wird. Im deutschsprachigen Raum kann dagegen vor allem die Veröffentlichung von Hugo Münsterberg (1912) als grundlegend betrachtet werden, der sowohl die eignungspsychologischen Untersuchungs- und Auslesemethoden von Frederick Taylor als auch den Berufsberatungsansatz von Parsons erstmals in deutscher Sprache erörterte und in die wissenschaftliche Diskussion einführte (vgl. Seifert, 1977).

Während die heutige Berufspsychologie in den USA als *vocational psychology* einen spezialisierten Bereich mit einer langen Forschungstradition und einer eigenen Theoriebildung

darstellt, besitzt sie im deutschsprachigen Raum derzeit nur eine untergeordnete Bedeutung. Berufspsychologische Themen werden hier zumeist dem Themenkontext der Arbeits- und Organisationspsychologie zugerechnet und dabei inhaltlich oft auf den Bereich der Berufswahl und Berufsberatung verengt, auch ist die Anzahl der einschlägigen Veröffentlichungen mit psychologischer Ausrichtung – etwa im Vergleich zur arbeitssoziologischen Literatur – relativ gering. So liegt die Veröffentlichung des *Handbuchs der Berufspsychologie* (Seifert, Eckhardt & Jaide, 1977), der letzten umfassenden deutschsprachigen Darstellung des Fachgebiets, bereits drei Jahrzehnte zurück. Allerdings sind in den letzten Jahren eine Reihe aktueller Enzyklopädieartikel erschienen, die sich jeweils mit spezifischen Teilaspekten der Berufspsychologie befassen, so zur Berufswahl (Bergmann, 2004), zur beruflichen Entwicklung und Sozialisation im Kontext von Organisationen (Moser, 2004) sowie zu den Zusammenhängen zwischen Arbeit und Beruf und der Entwicklung von Persönlichkeit und Identität im Erwachsenenalter (Hoff, 2005), was auf ein wieder zunehmendes Interesse für berufspsychologische Themen auch im deutschsprachigen Raum hinweisen könnte. In den USA hat die Berufspsychologie in den zurückliegenden Jahren demgegenüber weiter an Bedeutung gewonnen, so bildet sie seit 1996 eine eigene Sektion innerhalb der Division für beratende Psychologie (*counseling psychology*) der APA (vgl. Society for Vocational Psychology, 2005). Als grundlegende amerikanische Veröffentlichungen dieser Forschungsrichtung sind vor allem die Herausgeberwerke von Walsh et al. (Walsh & Osipow, 1983, 1995; Walsh & Savickas, 2005) sowie von Brown et al. (Brown & Brooks, 1990, 1996; Brown, 2002; deutsch: Brown & Brooks, 1994) zu nennen, die einen umfassenden Überblick über den Gegenstandsbereich und das thematische Spektrum der Berufspsychologie ermöglichen, der weit über das hier mögliche hinausgeht. Aktuelle Forschungsbeiträge und regelmäßige Bestandsaufnahmen des Forschungsstandes erscheinen vor allem im *Journal of Vocational Behavior*, aber auch in thematisch weniger spezialisierten Counseling-Psychology-Zeitschriften sowie in organisationspsychologischen und Management-Zeitschriften werden regelmäßig Beiträge mit berufspsychologischer Ausrichtung aufgenommen. Innerhalb wie außerhalb des angloamerikanischen Sprachraums findet berufspsychologische Forschung in einem *interdisziplinären* Feld statt, zu dem neben den psychologischen, soziologischen und pädagogischen Disziplinen u.a. auch die Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und die wirtschaftswissenschaftliche Personal- und Managementforschung beitragen (vgl. Hesketh, 2001).

Als Wissenschaftsdisziplin wird die Berufspsychologie in der Regel unter dem Oberbegriff der angewandten Psychologie eingeordnet, kann jedoch genauer – ähnlich wie auch z.B. die Arbeitspsychologie – als *psychologische Querschnittsdisziplin* verstanden werden, die im Hinblick auf ihr Gegenstandsgebiet eigene theoretische, methodologische und praktische

Ansätze entwickelt und dabei enge Verbindungen zu anderen psychologischen Disziplinen und zu ihren Nachbarwissenschaften besitzt. In seinem Einführungskapitel zum *Handbuch der Berufspsychologie* – das darüber hinaus auch eine ausführliche Darstellung der geschichtlichen Entwicklung dieses Wissenschaftszweigs in Deutschland und den USA enthält – beschreibt Seifert (1977) die Berufspsychologie hinsichtlich ihres Gegenstandsbereichs generell als

Wissenschaft, die sich mit dem individuellen beruflichen Verhalten und Erleben, der Entwicklung und den Voraussetzungen und Bedingungen des beruflichen Verhaltens, überhaupt mit den Beziehungen zwischen dem Menschen und seinem Beruf sowie der Berufswelt im ganzen befaßt

(S. 7) und spezifiziert ihr Aufgabengebiet wie folgt:

Im Zentrum der wissenschaftlichen Arbeit steht dabei die Beschreibung und Analyse des individuellen beruflichen Verhaltens und Erlebens und der dabei maßgebenden personalen und sozialen (soziokulturellen und sozioökonomischen) Bedingungen, und zwar nicht nur im zeitlichen Querschnitt, sondern vor allem in Hinblick auf die individuelle berufliche Entwicklung, von der Zeit der Vorbereitung auf das berufliche Leben bis zum Rückzug aus dem berufstätigen Leben.

(S. 20).

In dieser kurzen Umschreibung, die auch aus heutiger Sicht noch als gültige Charakterisierung des Fachgebiets gelten kann, sind mehrere Aspekte enthalten, die besonders wesensbestimmend für den berufspsychologischen Ansatz sind: die *individuelle Forschungsperspektive*, das besondere Interesse für die *Entwicklung* des beruflichen Verhaltens und Erlebens über die Lebensspanne, die Berücksichtigung des *personalen und sozialen Kontexts* sowie den *umfassenden Umweltbezug*, der nicht auf die Arbeitstätigkeit oder die Beschäftigung innerhalb einer Organisation begrenzt ist, sondern sich auf den Beruf und Berufswelt im ganzen erstreckt. An diesen Punkten wird zugleich die Abgrenzung zu den thematisch verwandten Nachbardisziplinen der Arbeits- und der Organisationspsychologie deutlich, auf deren – im Hinblick auf die hier verfolgte Fragestellung – begrenzte Reichweite bereits im vorangehenden Kapitel hingewiesen wurde.

Das „klassische“ Themenspektrum der Berufspsychologie lässt sich dabei, zusammengefasst nach Seifert (1977, S. 20 f.), durch ihre wesentlichen inhaltlichen Aufgabenbereiche beschreiben:

1. Allgemeine Analyse der Beziehungen zwischen dem *Menschen* einerseits und *Beruf*, Berufsrolle und Struktur der Berufswelt andererseits,
2. Erforschung der psychologisch relevanten *Charakteristika der einzelnen Berufe* und Berufsverwandtschaften,

3. Erforschung der *individuellen Bedingungen für die erfolgreiche Ausübung* bestimmter Berufe sowie *Auswirkung der Tätigkeitsausübung* auf die Persönlichkeit,
4. Untersuchung des *Berufsfindungsprozesses* sowie des Verlaufs der individuellen *beruflichen Entwicklung*,
5. psychologische Analyse der *beruflichen Beratung und Förderung* bei Jugendlichen und Erwachsenen sowie
6. Anwendung berufspsychologischer Erkenntnisse auf *Sondergruppen*, insbesondere *Förderung und Rehabilitation* von psychisch Behinderten und Minderprivilegierten.

Die Aufgabenbereiche der Berufspsychologie ändern sich jedoch ständig, da der gesellschaftliche und technologische Wandel ebenso wie der wissenschaftliche Fortschritt in den Nachbardisziplinen immer neue Fragestellungen und Problembereiche hervorbringt. So verweist Hesketh (2001) u.a. auf die Fortschritte in der Genforschung, die neue Fragen über den Einfluss der genetischen Veranlagung auf das beruflich relevante Verhalten aufwerfen. Aus diesem Grunde bleibt die Berufspsychologie eine Wissenschaft im Fluss, was auch an der Entwicklung neuer Theorien und Forschungsansätze erkennbar wird. In den Vordergrund gerückt ist in den letzten Jahren insbesondere die Thematik des individuellen Umgangs mit den anhaltenden und sich weiter beschleunigenden Veränderungen der Bedingungen der Arbeitswelt, die auch in dieser Arbeit den Ausgangspunkt bilden (vgl. Kapitel 2). Für die Berufspsychologie ergeben sich daraus neue Aufgabenbereiche, die z.B. in der psychologischen Analyse der Beratung und des Trainings beim Wechsel zwischen beruflichen Aufgabengebieten und organisationalen Kontexten sowie zwischen Phasen der Erwerbs- bzw. Nichterwerbstätigkeit liegen. Auch die Forschung und Theoriebildung zum adaptiven beruflichen Verhalten von Erwachsenen und der Rolle persönlicher Ressourcen im Prozess der Adaptation an veränderte Bedingungen der Arbeitsumwelt hat in den letzten Jahren zugenommen, während dieser Themenbereich bis in die 1990er Jahre hinein nur ein untergeordnete Bedeutung im Vergleich zur reinen Berufswahlforschung hatte, die vorwiegend an Jugendlichen und jungen Erwachsenen durchgeführt wurde (vgl. Hesketh, 2001).

Für die vorliegende Arbeit erscheinen nun zwei berufspsychologische Theoriebereiche besonders wichtig: zum einen die Theorien der *Laufbahnentwicklung*, die im weiteren Verlauf dieses Kapitels als Rahmentheorien der beruflichen Entwicklung eingeführt und zur Einordnung der spezifischen Situation von Berufstätigen im mittleren Erwachsenenalter herangezogen werden sowie zum anderen die soeben angesprochenen Theorieansätze zur *beruflichen Adaptabilität*, die im nächsten Kapitel diskutiert werden und dabei den Ausgangspunkt für eine theoretische Vertiefung der im Einführungsteil vorläufig entwickelten Fragestellung bilden.

#### 4.1.2 Berufliche Entwicklung als Laufbahnentwicklung

In diesem Abschnitt werden zunächst die Begriffe der beruflichen Entwicklung, der beruflichen Sozialisation und Laufbahnentwicklung sowie der Laufbahn und der Karriere genauer gefasst und voneinander abgegrenzt, bevor anschließend eine kurze Übersicht über die gegenwärtig dominierenden berufspsychologischen Laufbahnthorien gegeben wird.

Die Unterscheidung zwischen *beruflicher Entwicklung* und *beruflicher Sozialisation* lässt sich historisch auf die verschiedenen wissenschaftlichen Wurzeln zurückführen, von denen ausgehend das Verhältnis zwischen Menschen und Arbeit bzw. Beruf erforscht wurde und die neben der Psychologie vor allem in der *Soziologie* liegen. So entstanden die ersten soziologischen Theorien der Berufswahl und der beruflichen Sozialisation bereits gegen Ende des 19. Jahrhunderts, als die Soziologie sich als moderne Wissenschaft formte; damit hat die soziologische Forschung in diesem Bereich eine noch längere Tradition als die berufspsychologisch ausgerichtete Forschung (vgl. Sonnenfeld & Kotter, 1982; Heinz, 1995). Während die soziologische Forschungsrichtung bis in die 1960er Jahre hinein unter „beruflicher Sozialisation“ die weitgehend einseitige Prägung von Persönlichkeit und Bewusstsein des arbeitenden Menschen durch Arbeitsbedingungen und berufliche Position verstand, herrschte in der Psychologie eine umgekehrte Sichtweise vor, die unter dem Begriff der „beruflichen Entwicklung“ eher den Einfluss der Persönlichkeit auf die Arbeit betonte (vgl. Hoff, 2005). Zusammenhänge zwischen Persönlichkeit und Arbeitsplatzmerkmalen wurden demnach überwiegend durch Selektionsvorgänge bei der Personalauswahl und dem Verbleib an bestimmten Arbeitsplätzen erklärt; die unterschiedlichen Eigenarten bestimmter Arbeitsplätze und Tätigkeiten wurden folglich als *Resultat* einer individuellen Ausgestaltung durch die dort arbeitenden Personen verstanden. Hoff (2005) führt die Entstehung dieser beiden gegensätzlichen Positionen u.a. darauf zurück, dass das besondere Forschungsinteresse von Soziologen und Psychologen sich auf jeweils unterschiedlich privilegierte Gruppen richtete: Während sich die soziologische Forschung überwiegend auf den Kontext der industriellen Produktion bezog, in dem der einzelne Arbeiter nur geringe Freiräume zur Ausgestaltung ihrer Arbeitsplätze und Berufsverläufe hatten, waren die Psychologen stärker an der Auswahl geeigneter Bewerber für hoch qualifizierte Berufe interessiert, in denen einerseits der Spielraum für eine aktivere und individuelle Gestaltung von Arbeit und beruflicher Karriere größer ist, und andererseits auch entsprechende Erwartungen an die Beschäftigten gerichtet werden. Maßgeblich beeinflusst durch die Längsschnittstudien von Kohn und Schooler (1983) hat sich in beiden Disziplinen inzwischen jedoch ein interaktionistisches Grundverständnis von beruflicher Entwicklung durchgesetzt, das von einer Wechselwirkung zwischen Arbeit und Persönlichkeit ausgeht. Die beiden Begriffe können daher inzwischen *auch synonym verwendet werden*, obwohl in der soziolo-

gischen Literatur immer noch häufiger von beruflicher Sozialisation bzw. in der Psychologie von beruflicher Entwicklung die Rede ist, womit jeweils eine der beiden Einflussrichtungen akzentuiert wird. Beide Begriffe beziehen sich jedoch in einem relativ umfassenden Sinne auf die zeitlich fortgesetzte *reziproke Interaktion zwischen der arbeitenden Person und ihrer beruflichen Umwelt*, die als handelnde Auseinandersetzung der Person mit den Bedingungen der Umwelt stattfindet und dabei auf Seiten der Person mit einer Weiterentwicklung individueller Kompetenzen und Identität sowie auf Seiten der Umwelt mit einer Gestaltung und Veränderung der Arbeit und der beruflichen Biographie verbunden ist (vgl. Hoff, 2005, S. 525 f.).

Berufliche Entwicklung kann jedoch auch in einem engeren begrifflichen Sinne auf die psychologischen Prozesse der Herausbildung beruflicher Präferenzen und Orientierungen, der Auswahl und Entscheidung für einen bestimmten Beruf und der Adaptation an veränderte berufliche Anforderungen bezogen werden. In dieser Verwendung wird der Begriff zu einer spezifischeren Bezeichnung für diejenigen Entwicklungsschritte im Lebenslauf einer Person, die unmittelbar mit der Vorbereitung auf einen Beruf oder mit der Ausübung eines Berufes verbunden sind. Berufliche Entwicklung steht hier für die Entwicklung der beruflichen *Laufbahn* einer Person. Tatsächlich werden die Begriffe „berufliche Entwicklung“ und „Laufbahnentwicklung“ in der psychologischen Literatur zur Berufswahl und Laufbahnentwicklung weithin als Synonyme verstanden (vgl. z.B. Seifert, 1989; Bergmann, 2004; Moser, 2004). Da der Begriff der *beruflichen Laufbahnentwicklung* die Verengung des allgemeineren Begriffs der beruflichen Entwicklung auf den Gegenstand der Berufslaufbahn explizit zum Ausdruck bringt, ist er im jeweiligen Kontext jedoch vorzuziehen.

Allerdings ist der Begriff der „Laufbahn“ seinerseits klärungsbedürftig, da er in der Literatur in unterschiedlichen Bedeutungsvarianten verwendet wird. Seifert (1989) unterscheidet drei wissenschaftliche Laufbahnbegriffe:

- (1) Laufbahn als formal (bürokratisch) geregelte und hierarchisch geordnete Sequenz von aufeinander bezogenen Positionen oder „Jobs“ im Rahmen eines bestimmten Berufsfeldes oder einer bestimmten Organisation – *institutioneller Laufbahnbegriff*;
- (2) Laufbahn als Sequenz der von einer Person im Laufe ihres Berufslebens eingenommenen Positionen (unabhängig von der institutionellen Regelung und der individuellen Erlebnisweise) – Begriff der *objektiven beruflichen Laufbahn*; und
- (3) Laufbahn als subjektiv erfahrene und gestaltete Sequenz von beruflichen Tätigkeiten und Positionen, die eine Person im Laufe ihres Berufslebens durchläuft – Begriff der *subjektiven individuellen Laufbahn*.

(S. 608, Hervorhebungen im Original).

Die psychologische Laufbahnforschung bezieht sich nach dieser Klassifikation vorwiegend auf die subjektive individuelle Laufbahn. Um individuelle Laufbahnentwicklungsprozesse

verstehen und beschreiben zu können, müssen jedoch die Zusammenhänge zwischen allen drei Teilbedeutungen des Begriffs berücksichtigt werden, zumal die subjektive und die objektive individuelle Laufbahn eng miteinander verbunden sind und sich die Person bei der individuellen Gestaltung ihrer Laufbahn mit sozialen und ökonomischen Anforderungen ebenso wie mit bürokratischen Regelungen auseinandersetzen muss. Bei der Erforschung von Laufbahnentwicklungsprozessen reicht die isolierte Betrachtung individueller psychologischer Faktoren daher ebenso wenig aus wie bei der beruflichen Entwicklung im allgemeinen, vielmehr ist auch hier von einer Interaktion zwischen Person und sozialen, ökonomischen und organisatorischen Kontextfaktoren auszugehen (vgl. Seifert, 1989).

Während in der englischsprachigen psychologischen Literatur fast durchgängig von *career* die Rede ist, wenn die berufliche Laufbahn gemeint ist, wird in der deutschen Literatur der Begriff der *Karriere* häufig vom Begriff der Laufbahn abgegrenzt. Begründet wird dies mit der spezifischen Bedeutung dieses Begriffs in der deutschen Alltagssprache, die mit „Karriere“ zumeist die Vorstellung einer besonders *erfolgreichen* Berufslaufbahn verbindet. Die Konnotationen des Begriffs und seiner Verbindungen (wie etwa „Karriere machen“, „Karrierechancen“, „Karrieretyp“, „Karrierefrau“, „Karrierismus“ usw.) sind dabei ambivalent; einer eher positiven Konnotation, die Karriere mit Verantwortung, Entscheidungsfreiheit und Gestaltungsmöglichkeiten und in Zusammenhang bringt, steht ein negativer Beiklang gegenüber, der auf Rücksichtslosigkeit und „Ellenbogenmentalität“ sowie auf die aus einer Karriere möglicherweise folgenden Einschränkungen in anderen Lebensbereichen verweist. Zwar wird auch der englische Begriff „career“ ähnlich wie im Deutschen alltagssprachlich vorwiegend restriktiv, als Bezeichnung für eine nach außen hin erkennbar erfolgreiche, mit Gelegenheiten zu beruflich-sozialem Aufstieg verbundene Laufbahn eingesetzt und auch die Konnotationen des Begriffs sind ähnlich ambivalent wie im Deutschen, dennoch verwenden nur wenige englischsprachige Autoren alternative Bezeichnungen, wie z.B. „working lives“ oder „work histories“ als Bezeichnung für die berufliche Laufbahn einer Person (vgl. Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Schein, 1987).

Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch stehen letztlich jedoch *beide* Begriffe für die berufliche Laufbahn in einem allgemeinen und bewertungsneutralen Sinne;<sup>34</sup> damit verweist der wissenschaftliche Karrierebegriff stärker als die Alltagssprache auf die Herkunft des Wortes Karriere, das über das französische *carrière* „Rennbahn, Laufbahn“ auf das lateinische (*via*) *carraria* zurückgeht, dem als Stammwort wiederum *carrus* „Wagen“ zugrunde liegt

---

<sup>34</sup> Auch im Deutschen wird der Karrierebegriff zunehmend breiter verstanden und synonym zum Laufbahnbegriff verwendet (vgl. Moser, 2004). Allerdings verwenden einige deutsche Autoren Terminologien, die stärker an die alltagssprachliche Bedeutung von „Karriere“ anknüpfen, wie z.B. der Begriff der „Karriereorientierung“ innerhalb der *Münchener Wertestudien* (vgl. Abschnitt 5.3.2).

(vgl. Drosdowski, 1989, S. 330). Nach diesem Begriffsverständnis hat *jede berufstätige Person eine Karriere*. In der psychologischen Literatur haben sich dementsprechend Definitionen des Karrierebegriffs etabliert, die dem subjektiven individuellen Laufbahnbegriff entsprechen; z.B. formulieren Arthur et al. (1989):

Our adopted definition of career is *the evolving sequence of a person's work experiences over time*

(S. 8, Hervorhebung im Original). Dieses heute – im englischsprachigen wie im deutschsprachigen Bereich – verbreitete Begriffsverständnis betont somit auch den Entwicklungscharakter von Karrieren; Karriere erscheint als Prozess der individuellen beruflichen Laufbahnentwicklung.

Wenn man diesem umfassenderen Begriffsverständnis folgt, so können die Begriffe „Karriere“, „Laufbahn“ und „berufliche Entwicklung“ letztlich gleichgesetzt werden (Moser, 2004). Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit sollen die Begriffe dennoch auf spezifischere Weise verwendet werden, wobei von der folgenden – eher pragmatischen – Unterscheidung ausgegangen wird:

- von *beruflicher Entwicklung* soll gesprochen werden, wenn generell die Interaktion zwischen *Persönlichkeit und Umwelt* im beruflichen Kontext gemeint ist,
- als *Laufbahnentwicklung* werden dagegen die psychologischen Prozesse bezeichnet, die mit den unmittelbar berufsbezogenen *Entwicklungsschritten* im Lebenslauf einer Person verbunden sind;
- *Laufbahn* steht für die Abfolge der beruflichen Erfahrungen des Individuums (im Sinne des subjektiven individuellen Laufbahnbegriffs), während
- *Karriere* vorwiegend für die *objektive* berufliche Laufbahn, d.h. als Bezeichnung für den nach außen hin sichtbaren Verlauf der Karriere, jedoch unabhängig vom Ausmaß ihres Erfolgs, verwendet werden soll.

## 4.2 Psychologische Laufbahntheorien im Überblick

Aus der soziologischen und psychologischen Laufbahnforschung sind seit Beginn des 20. Jahrhunderts eine Vielzahl von Laufbahntheorien hervorgegangen, die jedoch zum Teil nur noch historische Bedeutung haben. Die frühen psychologischen Laufbahntheorien gingen dabei ebenso wie die frühen soziologischen Ansätze von relativ statischen Konzeptionen des Verhältnisses von Person und Umwelt aus, wobei – entsprechend den unterschiedlichen wissenschaftshistorischen Wurzeln – jeweils eine der beiden Seiten als bestimmend betrachtet wurde (vgl. vorangehenden Abschnitt). Demzufolge stellten die soziologischen Ansätze vor allem die *soziale Herkunft* als entscheidende Determinante für Berufswahl und Karriere heraus, während die psychologischen Ansätze vorwiegend an der Bestimmung von

*Persönlichkeitsmerkmalen* interessiert waren, die für die erfolgreiche Ausübung eines bestimmten Berufs als erforderlich angesehen wurden. Trotz ihrer unterschiedlichen Grundannahmen und Forschungsschwerpunkte haben die frühen psychologischen und soziologischen Theorieansätze gemeinsam, dass sie die einmalige Entscheidung zum Ergreifen eines bestimmten Berufs als vorherbestimmend für den gesamten weiteren Verlauf der Berufslaufbahn betrachteten; diese Ansätze können somit nicht als umfassende Theorien der beruflichen Entwicklung angesehen werden, sondern stellen eher *Berufswahltheorien* dar, deren Gegenstandsbereich mit der Entscheidung für einen Beruf und dem Berufseintritt endet. Insbesondere die psychologischen Laufbahntheorien haben sich jedoch seit ihren Anfängen zu immer dynamischeren Ansätzen hin fortentwickelt, in denen die Vorstellung des sich lebenslang im beruflichen und außerberuflichen Kontext entwickelnden Menschen leitend ist (Sonnenfeld & Kotter, 1982; vgl. Tab. 3).

Tab. 3: Entwicklungsphasen der Berufswahl- und Laufbahntheorien (nach Sonnenfeld & Kotter, 1982)

1. Soziale Klasse als Determinante der Karriere (soziologische Ansätze seit dem Ende des 19. Jahrhunderts). Abhängigkeit der Berufswahl, des beruflichen Status und des Einkommens von Bildungsstand und Beruf der Eltern. Die Kinder verfolgen Karrieren, die grundsätzlich der des Vaters ähneln.
2. Statische dispositive Unterschiede (psychologische Ansätze seit dem frühen 20. Jahrhundert). Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren auf die Berufswahl (*Trait-and-factor theory*), Streben nach Kongruenz/Matching zwischen statischen individuellen Eigenschaften und den Anforderungsprofilen bestimmter Berufsgruppen.
3. Stadienmodelle der Karriere (interdisziplinäre soziologisch/psychologische Ansätze seit den 1940er und 1950er Jahren). Berufswahl und Karriere als dynamischer, in Stufen ablaufender Entwicklungsprozess. Karriereverläufe lassen sich als Abfolge mehr oder weniger vorhersagbarer Entwicklungsstufen beschreiben.
4. Karriere im Lebenszyklus (vorwiegend psychologische Ansätze seit den 1970er Jahren). Erweiterung der Forschungsperspektive auf den gesamten Lebenszyklus; Beachtung fortgeschrittener beruflicher Lebensphasen. Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Karriere und anderen wesentlichen Aspekten des Lebens, vor allem der Familie.

Zwar sind auch die neueren soziologischen Berufswahl- und Laufbahn-Konzeptionen (z.B. Witzel & Kühn, 2000; vgl. auch Abschnitt 5.3.4) wegen ihrer stärkeren Berücksichtigung psychosozialer Person-Umwelt-Interaktionen längst nicht mehr so sozialdeterministisch ausgelegt wie die frühen Ansätze;<sup>35</sup> innerhalb der vorliegenden Arbeit werden die soziologischen Konzepte dennoch nicht weiter vertieft, da hier der Schwerpunkt auf der individuellen beruflichen Entwicklung und den daran beteiligten psychologischen Prozessen liegt.

---

<sup>35</sup> Zur Einordnung und Kritik der soziologischen Berufswahlansätze vgl. auch Heinz (1995, 1997).

Aus der Vielzahl der psychologischen Laufbahntheorien werden in den neueren berufspsychologischen Übersichtsartikeln und Enzyklopädiekapiteln zumeist nur einige wenige Theorien herausgegriffen, die heute als dominierend betrachtet und als jeweils bekannteste Vertreter der wichtigsten Theorietraditionen der Berufspsychologie eingeordnet werden können, nämlich des *Trait-and-Factor-Ansatzes*, der *Laufbahnentwicklungstheorie* und der *sozial-kognitiven Laufbahntheorie* (vgl. Swanson & Gore, 2000; Bergmann, 2004). Darüber hinaus gibt es jedoch noch weitere Theorietraditionen, so u.a. entscheidungstheoretische Ansätze (z.B. Tiedemann & O'Hara, 1963), psychoanalytische Ansätze (z.B. Bordin, 1990) sowie organisationspsychologische Ansätze (z.B. Schein, 1978). Da es an dieser Stelle ebenfalls nicht möglich ist, auf alle diese Ansätze im einzelnen einzugehen, sei dafür auf die vorliegenden ausführlicheren Übersichtsdarstellungen verwiesen (z.B. Minor, 1994; Swanson & Gore, 2000; Bergmann, 2004). Im folgenden sollen vor allem die *fundamentalen Konzepte* herausgearbeitet werden, die den heute verbreiteten psychologischen Laufbahntheorien zugrunde liegen bzw. in denen sie sich unterscheiden. Dabei werden die vier derzeit einflussreichsten Theorieansätze – nämlich die Theorie der Berufs- und Persönlichkeitstypen von Holland, die Laufbahnentwicklungstheorie von Super, die Theorie der arbeitsbezogenen Adjustierung von Dawis und Lofquist (TWA) sowie die sozial-kognitive Laufbahntheorie von Lent, Brown und Hackett – in ihrem jeweiligen Entstehungszusammenhang eingeführt und insbesondere auch hinsichtlich ihrer Konzeption der beruflichen Entwicklung im Erwachsenenalter diskutiert. Während die Typologie von Holland und die Laufbahnentwicklungstheorie von Super als jeweils charakteristische Vertreter der von Sonnenfeld und Kotter (1982; Tab. 3) herausgearbeiteten Entwicklungsphasen 2 (Holland) bzw. 3 und 4 (Super) bezeichnet werden können, handelt es sich bei der TWA und der sozial-kognitiven Theorie um vergleichsweise jüngere Theorieentwicklungen. Allerdings haben diese beiden neueren Ansätze nicht den Charakter umfassender Laufbahntheorien, sondern stellen eher Ergänzungen der Konzepte von Holland und Super dar. Die vier im folgenden vorstellten Laufbahntheorien („*Big Four*“) sind auch insgesamt nicht vorrangig als *konkurrierende* Modelle einzustufen; vielmehr ist in der berufspsychologischen Diskussion seit Anfang der 1990er Jahre von einer *Konvergenz* der Laufbahntheorien die Rede (vgl. Osipow, 1990; Savickas & Lent, 1994; Bergmann, 2004), auch zumal die heute verbreiteten Theorien von ähnlichen Grundvorstellungen ausgehen.

#### 4.2.1 Passungstheoretische Ansätze und Trait-and-Factor-Theorien

Der Grundgedanke, der bis heute für den überwiegenden Teil der psychologischen Laufbahntheorien prägend ist, beruht auf der Idealvorstellung einer möglichst guten *Kongruenz* zwischen arbeitendem Menschen und beruflicher Umwelt, wobei sich die Bezeichnungen für diesen „Passungs-Zustand“ und die Konzeptionen der Prozesse seiner Herbeiführung

bzw. Wiedererlangung allerdings von Theorie zu Theorie unterscheiden. Bereits Parsons (1909) ging in seinem Berufswahl- und Berufsberatungs-Konzept von einem solchen passungstheoretischen Ansatz aus, der auf ein möglichst gutes „*Matching*“ von Person und Job abzielte. Demnach gelten drei Schritte als notwendig für die optimale Auswahl eines Berufs: Die Erlangung von Kenntnissen einerseits über die Person und andererseits über die Eigenheiten der Arbeitsumwelten verschiedener Berufe sowie drittens ein Verfahren der Zuordnung der Charakteristika von Person und Arbeitsumwelt. Betz, Fitzgerald und Hill (1989) fassen die dem Ansatz von Parsons zugrundeliegenden spezifischen Annahmen folgendermaßen zusammen:

- (a) individuals differ in their job-related interests, needs, and values;
- (b) jobs differ in the amount and nature of the rewards they offer and in the kinds of demands they make of the employee; and
- (c) vocational adjustment (operationalized as success and satisfaction) is directly proportional to the “match”, or “goodness of fit,” between the characteristics of the worker and the characteristics of the environment

(S. 27). Im Ansatz von Parsons wird also ein *unmittelbarer Zusammenhang* zwischen dem Ausmaß der Übereinstimmung von Person und Job einerseits und dem beruflichen Erfolg und der beruflichen Zufriedenheit andererseits postuliert. Die jeweiligen Eigenschaften von Person und Umwelt erscheinen dabei im wesentlichen als statisch vorgegeben, während individuelle Entwicklungsprozesse sowie Einflussfaktoren, die außerhalb der unmittelbaren Arbeitssituation liegen, in diesem Modell weitgehend unberücksichtigt bleiben.

Aus der Verbindung des Ansatzes von Parsons mit den Konzepten und Verfahren der differentiellen Psychologie entstanden schließlich die sogenannten *Trait-and-Factor-Ansätze* der Berufswahl, deren Bezeichnung auf ihre Betonung von Persönlichkeitsfaktoren (*traits*) und die ausgedehnte Verwendung faktorenanalytischer statistischer Verfahren zur Identifikation und Kategorisierung von Persönlichkeitsdimensionen zurückgeht. Ihre berufspsychologische Bedeutung erlangten diese eigenschaftstheoretischen Ansätze u.a. durch die Forschungsprogramme der US-amerikanischen Regierung in den 1930er Jahren, deren Zielsetzung zum einen in der Eignungsdiagnostik von Armee-Rekruten und zum anderen in der Arbeitsvermittlung von Arbeitslosen vor dem Hintergrund der großen Wirtschaftsdepression dieser Zeit lag (vgl. Betz et al., 1989, S. 27 f.). Wie schon der Matching-Ansatz von Parsons, so beruhen auch die Trait-and-Factor-Theorien auf der Annahme, dass eine möglichst weitgehende Übereinstimmung von Persönlichkeit und Beruf ausschlaggebend für die Berufs- und Arbeitszufriedenheit, die berufliche Stabilität und die Arbeitsleistung ist. Als psychologische Variablen wurden insbesondere die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten (*abilities*) – bei denen ein theoretischer Zusammenhang mit der beruflichen Leistung erwartet wurde – und die individuellen Interessen, Bedürfnisse und Werte – bei denen ein

Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit und Motivation angenommen wurde – untersucht (vgl. Betz et al., 1989). Die empirische Bewährung der Trait-and-Factor-Ansätze wird in der Literatur allerdings unterschiedlich beurteilt (für einen Überblick vgl. Bergmann, 2004, S. 350 ff.). Einschränkungen sind insbesondere darin zu sehen, dass die als berufsrelevant betrachteten Persönlichkeitsmerkmale sich nur zum Teil als stabil erwiesen, dass das Ausmaß kognitiver Fähigkeiten – insbesondere in Form von Schulnoten gemessen – sich im wesentlichen nur zur Vorhersage des *Ausbildungserfolges*, kaum jedoch des späteren Berufserfolgs im gewählten Berufsfeld eignete und dass sich die Grundannahme einer überwiegend rationalen Berufswahlentscheidung als unangemessen erwies (vgl. Seifert, 1988). Da die „klassischen“ Trait-and-Factor-Ansätze zudem die individuelle berufliche Entwicklung *nach* der Entscheidung für einen bestimmten Beruf kaum berücksichtigen, sollen sie im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls nicht ausführlicher behandelt werden; allerdings lässt sich die im weiteren Verlauf dieses Kapitels vorgestellte Theorie der arbeitsbezogenen Adjustierung (TWA) von Dawis und Lofquist (1984) als eine Weiterentwicklung des Trait-and-Factor-Ansatzes einordnen.

Wegen des großen Stellenwerts, den sie innerhalb der Laufbahnpsychologie insgesamt besitzt, soll an dieser Stelle jedoch noch kurz auf die Theorie der *Berufs- und Persönlichkeitstypen* von Holland (1959, 1973, 1997) eingegangen werden, der bekanntesten Trait-and-Factor-Theorie. Dieser Ansatz, der von einer Unterscheidung zwischen lediglich sechs grundlegenden Persönlichkeitstypen ausgeht, denen jeweils gleichgeartete Umwelttypen zugeordnet werden, zählt heute zu den populärsten Berufswahltheorien überhaupt, sowohl was seine wissenschaftliche Beachtung und seine Verwendung als theoretische Grundlage von Untersuchungen betrifft, als auch hinsichtlich seiner praktischen Bedeutung in der Berufs- und Karriereberatung (vgl. Swanson & Gore, 2000; Bergmann, 2004). Die aus der Theorie von Holland abgeleiteten Konzepte und Instrumente bilden darüber hinaus die Grundlage einiger auch im deutschsprachigen Raum weit verbreiteten Berufsinteressentests und eignungsdiagnostischen Verfahren (z.B. Bergmann & Eder, 1992). Holland schlägt ein Raster von sechs idealtypischen Ausprägungen der Persönlichkeit vor, die jeweils spezifische, voneinander abgrenzbare berufsbezogene Eigenschaften auf sich vereinigen. Für jeden dieser Persönlichkeitstypen werden gleichzeitig Eigenschaften der beruflichen Umwelt beschrieben, die für Personen des jeweiligen Typs als günstig angesehen werden. Die Passung zwischen Person und Umwelt wird hier also bereits auf einer generellen, einzelfallübergreifenden Ebene konzeptualisiert. Daraus ergibt sich eine gemeinsame Typologie von Persönlichkeit und jeweils kongruenter beruflicher Umwelt, die nach den englischen Anfangsbuchstaben auch als *RIASEC*-Klassifikation bezeichnet wird (siehe Tab. 4).

Tab. 4: Berufs- und Persönlichkeitstypen (nach Holland, 1997, S. 21 ff.)

1. Der *praktische Typ (realistic type)* sucht sich klare konkrete Ziele und Aufgaben und bevorzugt den praktischen handwerklichen Umgang mit Werkzeugen, Maschinen oder auch Menschen und Tieren. Dazu passende Umwelten bieten konkrete physische Aufgaben (Berufe z.B. Arbeiter, Landwirt, Handwerker, Kraftfahrer).
2. Der *intellektuelle Typ (investigative type)* bevorzugt Tätigkeiten, welche die Erforschung und Untersuchung physikalischer, biologischer und kultureller Phänomene beinhalten, mit dem Ziel, sie zu verstehen und kontrollieren. Zu diesem Zweck eignet er sich wissenschaftliche und mathematische Kompetenzen an. Er bevorzugt Berufe, die analytisches Denken verlangen und Herausforderungen bieten (z.B. Wissenschaftler, Software-Ingenieur).
3. Der *künstlerische Typ (artistic type)* setzt Emotion, Intuition und Vorstellungskraft ein, um sich künstlerisch-ästhetisch auszudrücken. Er sucht nach Aufgaben, die es erfordern, künstlerische Produkte herzustellen oder zu interpretieren. Passende Berufsumwelten bieten den dafür erforderlichen Freiraum (z.B. Musiker, Schauspieler, bildender Künstler).
4. Der *soziale Typ (social type)* sucht nach Aufgaben, die den Einsatz sozialer und kommunikativer Kompetenzen erfordern. Er bevorzugt Berufsumwelten, die den Kontakt und die Arbeit mit Menschen beinhalten (z.B. Lehrer, Sozialarbeiter, Gruppenleiter).
5. Der *unternehmerische Typ (enterprising type)* ist energiegeladen, dominant, impulsiv und dynamisch und sucht Aufgaben, denen er sich mit Enthusiasmus und Abenteuerlust widmen kann. In der Berufsumwelt sind verbale Fähigkeiten, Überzeugungs- und Führungsvermögen sowie Machtgespür notwendig (z.B. Unternehmer, Manager, Politiker).
6. Der *konventionelle Typ (conventional type)* bevorzugt Aufgaben, die durch soziale und gesetzliche Regelungen strukturiert sind und besitzt ein hohes Maß an Selbstkontrolle. Entsprechende Berufsumwelten erfordern den systematischen und routinemäßigen Umgang mit Informationen (z.B. Bankangestellter, Buchführer, Verwaltungsbeamter).

Die Theorie von Holland unterstellt dabei nicht, dass diese sechs Typen stets oder auch nur überwiegend in einer Reinform auftreten; vielmehr werden sie als mehr oder weniger unabhängige Dimensionen betrachtet, anhand deren Ausprägungskombinationen sich bestimmte Personen oder Berufsfelder klassifizieren lassen. In der Praxis wird zu diesem Zweck anhand eines Selbstdiagnose-Fragebogens (z.B. *Self-Directed Search* [SDS]; Holland, 1997, S. 263 ff.) eine Rangfolge der drei bei einer Person am stärksten ausgeprägten Typen bestimmt – also etwa „S-A-E“ für einen primär sozialen, sekundär künstlerischen und tertiär unternehmerischen Persönlichkeitstyp. Anschließend werden in einem – ebenfalls im SDS enthaltenen – Katalog von 1.334 Berufen diejenigen Berufe nachgeschlagen, die dort dem gleichen oder einem verwandten Mischtypus zugerechnet wurden; im Beispiel würden also die S-A-E-, S-E-A- oder auch noch die A-S-E-Berufe aufgesucht und der Person als wahrscheinlich kongruente berufliche Umwelten zugeordnet bzw. vorgeschlagen werden.

Auch wenn der Ansatz von Holland sowohl in Bezug auf die Typologie als auch hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Kongruenz und psychologischen Ergebnisvariablen in

der Literatur als empirisch „nahezu durchgehend bestätigt“ (Bergmann, 2004, S. 359 f.) dargestellt wird,<sup>36</sup> so bleibt doch kritisch anzumerken, dass eine Zuordnung bestimmter Berufe zu bestimmten Persönlichkeitstypen immer subjektiv, unvollständig und uneindeutig bleiben muss; außerdem lässt sich der immer schnellere Wandel von Berufsbildern und -inhalten nur unzureichend mit einem festen Katalog von Berufstypen erfassen. Diese Schwachstelle des Ansatzes wird gerade bei den IT-Berufen besonders deutlich, da sie eine große inhaltliche Vielfalt aufweisen, die sich mit Katalogklassifikationen kaum adäquat erfassen lässt (vgl. Abschnitt 2.5.2). So werden im SDS-Schema die meisten IT-Tätigkeiten (u.a. *Programmer, Software Engineer, Chief Engineer Consultant*) primär dem intellektuellen Typ<sup>37</sup> zugeordnet, zu dem praktische und unternehmerische Komponenten hinzukommen; lediglich der *Computer Operator* wird als konventionell mit sozialen und praktischen Anteilen geführt. Mit einer solchen Zuordnung wird die Berufswirklichkeit in der IT jedoch nur sehr ungenau und bruchstückhaft erfasst; insbesondere werden die hohen sozialen und kommunikativen Kompetenzen, die in vielen IT-Tätigkeiten inzwischen zu den Grundanforderungen zählen, in dieser Klassifikation ebensowenig berücksichtigt wie die ausgeprägten künstlerisch-kreativen Aspekte, die gerade Tätigkeiten in der Softwareentwicklung aufweisen (vgl. Abschnitt 2.4.2). Wie die Trait-and-Factor-Ansätze generell, so vernachlässigt auch die Theorie von Holland zudem die Effekte, die sich erst im Laufe der Berufstätigkeit einstellen und die z.B. im Sinne einer „Sozialisation durch den Beruf“ zur nachträglichen Anpassung der Person an eine ursprünglich als wenig kongruent erlebte Berufsumwelt führen können; ebenso wenig berücksichtigt sie berufstypische Karrierepfade, die etwa in der IT potentielle Übergangsmöglichkeiten z.B. aus einer überwiegend technischen Tätigkeit als Programmierer („intellektuell-praktischer“ Berufstyp) u.a. in die Benutzerberatung („sozialer“ Typ) oder in die Selbständigkeit („unternehmerischer“ Typ) bereitstellen (vgl. Abschnitt 2.5.2). Obgleich man dem Ansatz insgesamt seine Einfachheit und seine Praxis-tauglichkeit im Rahmen der Berufsberatung zugute halten kann, so kann er aus den genannten Gründen dennoch nur einen relativ groben Orientierungsrahmen für die Auffindung der für eine Person voraussichtlich mehr oder minder kongruenten Berufsumwelten zur Verfügung stellen. Insgesamt gesehen geht die Theorie von Holland in ihrer Reichweite daher

---

<sup>36</sup> Allerdings fanden die meisten Studien nur schwache bis mäßige Korrelationen ( $r \leq 0,25$ ) zwischen dem Ausmaß der Kongruenz und abhängigen Variablen wie Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit, empfundenem Stress oder Laufbahnstabilität; bei einigen Untersuchungen lagen die gemessenen Werte zudem unter der Signifikanzschwelle (vgl. Swanson & Gore, 2000, S. 234 ff.).

<sup>37</sup> Die Übersetzung von „investigative“ in das deutsche „intellektuell“ folgt dem in der deutschsprachigen Literatur üblichen Gebrauch (z.B. Bergmann & Eder, 1992; Seifert, 1989). Genauer könnte man auch von einem „forschenden“ oder „untersuchenden“ Typ sprechen, zumal in der Berufsliste von Holland (1997) unter „investigative“ vorwiegend technisch-naturwissenschaftliche Berufsbilder aufgeführt werden.

kaum über die „klassischen“ Trait-and-Factor-Ansätze hinaus, zumal sie den beruflichen Entwicklungsprozessen nach dem Berufseintritt ebenso wenig Beachtung schenkt wie diese.

#### 4.2.2 Die Laufbahnentwicklungstheorie von Super

Im Gegensatz zu den Trait-and-Factor-Theorien, die im wesentlichen von a) weitgehend statischen Eigenschaften der Person und der Berufsumwelt ausgehen, die b) einmalig, kurz vor dem Berufseintritt ermittelt werden und c) aufgrund deren momentaner Übereinstimmung den weiteren Berufserfolg vorherzusagen versuchen, sind die Stadien- und Lebenszyklusmodelle der Laufbahnentwicklung bereits vom Ansatz her von wesentlich dynamischeren Person- und Umweltkonzepten geleitet (vgl. Tab. 3). Zwar zielen auch diese Ansätze grundsätzlich auf die Herstellung einer Person-Umwelt-Kongruenz ab, gehen dabei jedoch von einer explizit entwicklungspsychologischen Perspektive aus, die sowohl die Weiterentwicklung berufsrelevanter Eigenschaften der Person nach dem Berufseintritt berücksichtigt als auch den fortgesetzten Interaktionsprozess zwischen Person und beruflicher Umwelt mit in die Betrachtung einbezieht. Die Lebenszyklusmodelle können dabei als eine Weiterentwicklung und Ausweitung der Stadienmodelle unter Einbeziehung auch der außerberuflichen Lebensbereiche einer Person aufgefasst werden. Als führende Laufbahnentwicklungskonzeption gilt das Theoriewerk von Donald E. Super, das aus einer Reihe teilweise nur lose miteinander verbundener Theoriesegmente besteht. Auch Super ging ursprünglich von einem differentialpsychologischen Ansatz aus, ergänzte diesen jedoch nach und nach um weitere theoretische Perspektiven und leitete daraus jeweils eigenständige Teiltheorien und Messverfahren ab (vgl. Savickas, 1994, 1997). Die zahlreichen, im Laufe von vier Jahrzehnten entstandenen Veröffentlichungen, in denen die einzelnen Theorien mehrfach überarbeitet und aufeinander bezogen wurden (u.a. Super, 1953, 1957, 1984, 1990, 1992, 1994; Super & Bohn, 1970; Super, Savickas & Super, 1996), können hier nicht umfassend behandelt werden. Die Darstellung in diesem Abschnitt beschränkt sich daher auf die drei Teilbereiche, die nach Savickas (1997) als Hauptsegmente innerhalb des Theoriewerks von Super anzusehen sind und die jeweils einen grundlegenden Aspekt der beruflichen Entwicklung herausstellen:

1. die eigentliche Laufbahnentwicklungstheorie (*Entwicklung*),
2. die Selbstkonzepttheorie (*Selbst*) sowie
3. die Lebenslauf-Lebensraum-Theorie (*Kontext*).

Diese Theoriesegmente werden hier im Überblick dargestellt und z.T. im Verlauf dieser Arbeit vertieft, wobei im jeweiligen thematischen Kontext auch noch weitere Teile des Theoriewerks hinzugezogen werden.

Tab. 5: Stadien des Berufslebens (nach Super et al., 1957, S. 40 f.)

<ol style="list-style-type: none"><li>1. <u>Wachstumsstadium</u> (Geburt-14 Jahre) Entwicklung des Selbstkonzepts durch Identifikation mit Schlüsselfiguren in Familie und Schule. Substadien: <i>Fantasie</i> (4-10): Bedürfnisse dominieren; Rollenspiele in der Fantasie <i>Interessen</i> (11-12): Neigungen bestimmen Wünsche und Aktivitäten <i>Fähigkeiten</i> (13-14): Fähigkeiten erhalten stärkeres Gewicht</li><li>2. <u>Explorationsstadium</u> (15-24 Jahre) Selbstüberprüfung, Rollen-Austesten, berufliche Erkundung in Schule, Freizeit, Teilzeitarbeit. Substadien: <i>Versuch</i> (15-17): Herantasten in Fantasie, Diskussion, Kursen, Arbeit <i>Übergang</i> (18-21): Eintritt in Ausbildung oder Beschäftigung <i>Probe</i> (22-24): Ausprobieren des gefundenen Berufes</li><li>3. <u>Etablierungsstadium</u> (25-44 Jahre) Anfangs evtl. weiteres Probieren bis ein geeignetes Berufsfeld gefunden ist, dann Bemühung um ein permanentes Verbleiben darin. Substadien: <i>Probe</i> (25-30): Evtl. ein/zweimaliges Wechseln des Arbeitsfeldes <i>Stabilisierung</i> (31-44): Absicherung seines Platzes in der Arbeitswelt</li><li>4. <u>Erhaltungsstadium</u> (45-64 Jahre) Das Erreichte wird bewahrt, Neues kommt nur noch wenig hinzu. Kontinuität entlang etablierter Wege.</li><li>5. <u>Rückzugsstadium</u> (ab 65 Jahre) Mit dem Rückgang physischer und mentaler Kraft ändert sich die Arbeitsaktivität. Neue Rollen: Teilberufstätiger, Beobachter von außen. Substadien: <i>Verlangsamung</i> (65-70): Verringerung von Arbeitszeit und -tempo <i>Ruhestand</i> (ab 70): Beendigung von Beschäftigung und Karriere</li></ol>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

In der *Laufbahnentwicklungstheorie* (Super, 1953, 1957; Super et al., 1957) wird die berufliche Entwicklung unter Bezug auf allgemeinere Phasenkonzepte der menschlichen Entwicklung (Bühler, 1933; Havighurst, 1953) als eine Sequenz von Entwicklungsstadien (*stages*) beschrieben, die anhand jeweils charakteristischer Konstellationen aus stadienspezifischen Entwicklungsaufgaben, Problembereichen und Umweltfaktoren voneinander abgegrenzt werden. Super unterscheidet dabei insgesamt fünf Stadien der beruflichen Entwicklung: *Wachstums-, Explorations-, Etablierungs-, Erhaltungs- und Rückzugsstadium*, die jeweils wiederum in mehrere Substadien untergliedert werden (vgl. Tab. 5). Die berufliche Entwicklung wird hier also als ein lebenslanger, kontinuierlicher und kumulativer Prozess aufgefasst, der bei verschiedenen Personen im wesentlichen gleichartig und über die selben Stadien hinweg verläuft. Da nicht sämtliche Personen alle fünf Laufbahnstadien vollständig durchlaufen und außerdem auch Wiederholungen einzelner Stadien auftreten können, etwa wenn nach einem Berufswechsel ein erneuter Durchlauf des Etablierungsstadiums erforderlich wird, entstehen dabei jedoch individuell jeweils unterschiedliche Entwicklungsverläufe, die sich allerdings zu bestimmten typischen *Laufbahnmustern*

(*career patterns*) zusammenfassen lassen (vgl. auch Abschnitt 4.3.1). Jedes Stadium stellt die Person vor spezifische *Entwicklungsaufgaben*, von deren erfolgreicher Bewältigung der Übergang in das jeweils nächste Stadium abhängt; in einer Längsschnittuntersuchung, der *Career Pattern Study* (Super & Overstreet, 1960; Super, 1985), identifizierten Super und Mitarbeiter dabei die folgenden hauptsächlichen Aufgaben, mit denen eine Person im Verlauf ihrer beruflichen Entwicklung nach und nach konfrontiert wird (vgl. auch Super & Bohn, 1970, S. 140 f.):

- Herausbildung einer beruflichen Präferenz,
- Konkretisierung und Formulierung eines Berufswunsches,
- Implementierung des Berufswunsches,
- Stabilisierung im gewählten Beruf,
- Konsolidierung des eigenen Status sowie
- Vorankommen im Beschäftigungsverhältnis.

Um die mit einem bestimmten Stadium verbundenen Aufgaben und Anforderungen zu bewältigen, muss sich die Person aktiv mit den jeweils gegebenen institutionellen, ökonomischen und sozialen Gegebenheiten auseinandersetzen, die zusammen mit den psychologischen Voraussetzungen der Person die *Determinanten* der Laufbahnentwicklung bilden. In diesem Auseinandersetzungsprozess ist das individuelle berufliche Entwicklungsniveau von besonderer Bedeutung, welches in der Theorie von Super unter dem Begriff der *Berufswahl- bzw. Laufbahnreife* (*vocational/career maturity*) zusammengefasst wird. Damit wird das Ausmaß bezeichnet, in dem eine Person über die Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensweisen verfügt, die für die erfolgreiche Bewältigung der anstehenden Entwicklungsaufgaben im Zusammenhang mit der Auswahl eines geeigneten Berufs und der Ausübung dieses Berufs notwendig sind. Während sich das Konzept der Berufswahlreife im wesentlichen nur auf die frühen Laufbahnstadien bis zum Eintritt in den Beruf bezieht, wird zur Bezeichnung des beruflichen Entwicklungsniveaus in den späteren Stadien präziser auch der Begriff der Laufbahnadaptabilität (*vocational/career adaptability*) verwendet (vgl. auch Abschnitt 5.1.1).

In engem Zusammenhang mit der Laufbahnentwicklungstheorie steht die *Selbstkonzepttheorie* (Super, 1953, 1981; Super, Starishevsky, Matlin & Jordaan, 1963), das zweite Segment der Laufbahntheorie von Super. Demnach wird die Person bei der Bewältigung der jeweils aktuellen Entwicklungsaufgaben bemüht sein, ihre Laufbahn in einer Richtung voranzubringen, die in möglichst hohem Maße mit ihrem beruflichen Selbstkonzept übereinstimmt. Im Gegensatz zu den Trait-and-Factor-Theorien, die auf die Ermittlung der objektiven Eigenschaften von Person und beruflicher Umwelt abzielen, wird hier eine

individuumszentrierte Perspektive zugrundegelegt, indem die Wahrnehmung einbezogen wird, welche die Person von sich selbst sowie von den Gegebenheiten der Umwelt und der aktuellen Situation hat. Auf diese Weise wird der Person eine wesentlich aktivere Rolle bei der Herstellung einer Kongruenz mit der beruflichen Umwelt zuerkannt als im *Matching-Konzept* der passungstheoretischen Ansätze. Die Herausbildung des beruflichen Selbstkonzepts und seine Funktion im Verlauf der beruflichen Entwicklung werden dabei als eine Abfolge von Phasen bzw. Prozessen beschrieben (vgl. Tab. 6); demnach beginnt sich das berufliche Selbstkonzept bereits in den frühen Stadien der beruflichen Entwicklung zu formieren, bleibt jedoch auch über das Kindes- und Jugendalter hinaus veränderlich. Modifikationen des Selbstkonzepts können über die gesamte Lebensspanne hinweg stattfinden, etwa wenn die Interaktion zwischen dem bisherigen Selbstkonzept und der beruflichen und sozialen Realität Anpassungsreaktionen und Kompromisse erfordert. Bei der Berufswahl kommt dem beruflichen Selbstkonzept allerdings eine Schlüsselbedeutung zu: Die Person vergleicht ihr Selbstkonzept mit den Konzepten, die sie von verschiedenen Berufen hat; die Berufswahlentscheidung ergibt sich als Resultat der wahrgenommenen Ähnlichkeit zwischen Selbstkonzept und Berufskonzept.

Tab. 6: Phasen und Prozesse des beruflichen Selbstkonzepts (nach Super & Bohn, 1970, S.147 ff.)

- *Formierungsprozess*: Exploration des Selbst und der Umwelt, Abgrenzung von und Identifikation mit Rollenmodellen, spielerisches Ausprobieren unterschiedlicher sozialer und beruflicher Rollen (*reality testing*);
- *Übersetzungsprozess* des Selbstkonzepts in berufliche Begriffe: Identifikation („ich möchte so werden wie ...“), Erfahrung (z.B. durch Ferienjobs und Praktika) und Beobachtung (z.B. dass bestimmte eigene Fähigkeiten und Interessen in bestimmten Berufen wichtig sind).
- *Implementierungsprozess*: Umsetzung des beruflichen Selbstkonzepts in Handlungen, Erlangung von Ausbildung und Beschäftigung im angestrebten Beruf, Konsolidierung des Selbstkonzepts als Berufstätiger;
- *Modifikationen* des Selbstkonzepts finden nach dem Berufseintritt statt, wenn durch die Auseinandersetzung mit der Berufsrealität weitere Anpassungen notwendig werden;
- *Erhaltung* des Selbstkonzepts während des Erhaltungsstadiums, wenn äußere berufliche Veränderungen bzw. das Nachlassen von persönlichem Schwung und Energie mit dem Selbstkonzept in Einklang gebracht werden müssen;
- *Anpassung* des Selbstkonzepts während des langsamen Rückzugs aus dem Beruf, wenn sich die persönliche Leistungsfähigkeit und die Rollenerwartungen deutlich verändern.

An der Formierung des beruflichen Selbstkonzepts sind neben den Fähigkeiten auch die Interessen, Werte und Ziele einer Person beteiligt; darüber hinaus fließen auch eigene Erfahrungen und Beobachtungen in die Formierungs- und Modifikationsprozesse mit ein. Das berufliche Selbstkonzept stellt somit ein äußerst komplexes Konstrukt dar, das sich auf

brauchbare Weise kaum in vollem konzeptuellen Umfang operationalisieren lässt (vgl. Betz, 1994); der größere Teil der vorliegenden Messverfahren beschränkt sich daher auf die Erfassung von Teilaspekten des Konstrukts, wie z.B. die berufsbezogenen Werte oder beschränkt sich auf spezifische Kontexte, z.B. auf die Karrierepfadpräferenzen innerhalb von Organisationen (vgl. auch Kapitel 5).

Mit der *Lebenslauf-Lebensraum-Theorie* ergänzt Super (1980, 1990) die Laufbahnentwicklungs- und die Selbstkonzepttheorie schließlich um ein drittes Theoriesegment, das neben der Berufsumwelt auch den außerberuflichen Lebensraum der Person in die Betrachtung einbezieht, um auf diese Weise weitere persönliche und soziale Determinanten der beruflichen Entwicklung zu erfassen. Nach diesem Konzept bleibt die Laufbahn einer Person nicht auf den Beruf beschränkt, sondern erstreckt sich über sämtliche Lebensbereiche. Die individuelle Laufbahn wird dabei als die jeweils spezifische Kombination und Reihenfolge von *Rollen* modelliert, die eine Person während ihres Lebenslaufes einnimmt. Jede dieser Lebensrollen unterliegt bestimmten Rollenerwartungen (*role expectations*), die zum einen als Verhaltenserwartungen von der sozialen Umwelt an die Person gerichtet werden, zum anderen aber auch von der Auffassung der Rolle durch den Rolleninhaber selbst bestimmt sind. Für eine zufriedenstellende Rollenerfüllung (*role performance*) ist demnach eine Ausübung der Rolle erforderlich, die sowohl den Erwartungen der Person als auch denen der Umwelt gerecht wird. Die Person wird dabei als aktiv handelndes Subjekt begriffen, das durch die Ausgestaltung (*role shaping*) der jeweils ausgeübten Rolle sowie auch durch die zielgerechte Auswahl von Positionen und Rollen die persönlichen und situativen Rollendeterminanten in Handlungen umsetzt.

Super (1980) schlägt neun hauptsächliche Rollen vor, um den überwiegenden Teil des Lebensraums zu beschreiben, den die meisten Personen während ihres Lebens einnehmen. Diese Rollen werden typischerweise in einer bestimmten chronologischen Reihenfolge übernommen und über einen längeren Zeitraum ausgeübt: Kind – Schüler/Student – „Freizeitmensch“<sup>38</sup> – Bürger – Berufstätiger – Ehegatte – Hausfrau/Hausmann – Elternteil – Ruheständler. Während ein Kleinkind in aller Regel ausschließlich die Rolle des Kindes innehat, kann eine Person in anderen Lebensstadien mehrere Rollen parallel ausüben, zur Lebensmitte also z.B. Ehefrau, Mutter, Hausfrau und Berufstätige gleichzeitig sein. Der berufliche und außerberufliche Lebenslauf erhält auf diese Weise die Gestalt eines *Laufbahnregenbogens*, der für jede Person eine individuelle Ausprägung annimmt (vgl. Abb. 7). Zu jeder Rolle gehört ein bestimmter *Schauplatz*, an dem sie normalerweise ausgeübt wird;

---

<sup>38</sup> Damit sind Freizeitaktivitäten, aber auch Nichtstun und Müßiggang gemeint: „‘Leisure’ ... the position and role of one engaged in the pursuit of leisure-time activities, including idling“ (Super, 1980, S. 283).

die häufigsten Schauplätze sind Haus und Wohnung, Gemeinde, Schule und Arbeitsplatz. Es kann jedoch vorkommen, dass eine Rolle auch außerhalb ihres primären Schauplatzes – wenn auch evtl. weniger strikt – ausgeübt wird und so auf den Schauplatz einer anderen Rolle übergreift. Auf diese Weise können einerseits Rollenkonflikte entstehen, z.B. wenn die berufliche Rolle im häuslichen Bereich mit den dort dominierenden Rollen als Ehegatte und Elternteil in Konflikt gerät, jedoch kann ein solches Übergreifen auch zur Bereicherung eines Schauplatzes durch einen anderen führen. Darüber hinaus kann sich im Laufe der Zeit auch die *relative Wichtigkeit* der einzelnen parallel ausgeübten Rollen verändern, so dass zu verschiedenen Zeitpunkten im Lebenslauf jeweils andere Rollen in den Vordergrund treten können (*role salience*); die jeweils dominante Rolle steht dabei theoretisch wie empirisch in einem engen Zusammenhang mit anderen Konstrukten der Theorie, wie z.B. der Berufswahlreife (Super & Nevill, 1984) sowie mit dem Laufbahnstadium und den aktuell wichtigsten beruflichen Werten (Duarte, 1995). Mit dem Regenbogenmodell wird es außerdem möglich, auch unregelmäßige Karriereverläufe zu beschreiben, die durch häufigere Rollenwechsel oder Änderungen von Rollenwichtigkeiten gekennzeichnet sind, etwa durch eine Weiterbildung (in Abb. 7 z.B. im Alter von 42 Jahren) oder einen gleitenden Rollenwechsel vom Berufstätigen zum (Vor-) Ruheständler.

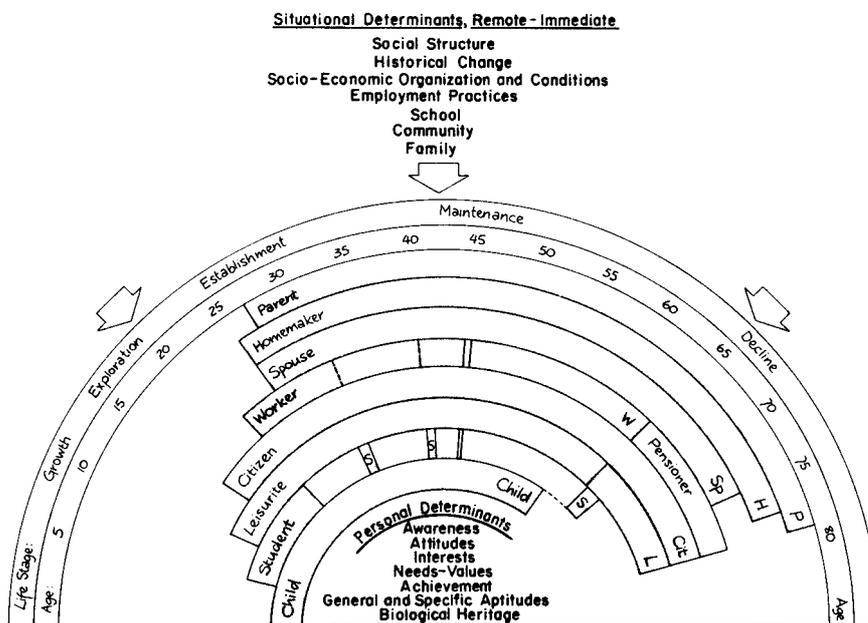


Abb. 7: Der Laufbahnregenbogen (*Life-Career Rainbow*; aus Super, 1980, S. 289)

Aus der Zusammenstellung der drei Kernsegmente der Laufbahnentwicklungstheorie wird deutlich, dass Super bei der Formulierung seiner Theorien auf die zur jeweiligen Zeit aktuellen entwicklungspsychologischen Konzepte zurückgreift, um sie auf den Kontext der beruflichen Entwicklung zu übertragen; so stellt das Stadienmodell der Laufbahnentwicklung

im wesentlichen eine Adaptation des allgemeineren Phasenmodells von Bühler (1933) dar. Das Lebenslauf-Lebensraum-Konzept wiederum weist deutliche Parallelen zur ökologischen Entwicklungspsychologie von Bronfenbrenner (1979) auf, auch wenn Super (1980, 1990) nicht unmittelbar auf diesen Ansatz Bezug nimmt.<sup>39</sup> Durch diese Ankoppelung an allgemeine entwicklungspsychologische Theorien gelingt es Super einerseits, die psychologische Laufbahntheorie in der Entwicklungspsychologie zu verankern; aus dem gleichen Grund bleibt sein Theoriewerk jedoch fragmentiert und fügt sich nicht zu einem geschlossenen Theoriegebäude. Darüber hinaus bleiben die Konstrukte und Kernaussagen der Theorie überwiegend auf einem allgemeinen Niveau und weisen nicht die operationale Spezifität auf, wie sie andere Theorien bieten (vgl. Swanson & Gore, 2000). Insgesamt lässt sich die Laufbahntheorie von Super somit als *berufspsychologisches Rahmenkonzept* einordnen, das ein differenziertes Modell der Laufbahnentwicklung mit einer weithin akzeptierten Begriffsbildung bereitstellt, jedoch der Ergänzung um weitere, spezifischere Theorien bedarf (vgl. Minor, 1994; Super, 1994). Im Vergleich zu den Trait-and-Factor-Theorien zeichnet sich die Konzeption von Super jedoch bereits dadurch aus, dass sie neben den Wachstums- und Explorationsstadien, die mit dem Berufseintritt zunächst abgeschlossen sind, mit den Etablierungs-, Erhaltungs- und Rückzugsstadien auch die Entwicklungsaufgaben der weiteren beruflichen Laufbahn einbezieht. In den frühen Darstellungen der Theorie werden allerdings gerade die mittleren Laufbahnstadien im weiten Altersbereich von ca. 31 und 64 Jahren inhaltlich nur auf relativ grobe Weise berücksichtigt, indem sie mit den Stichworten „Stabilisierung, Absicherung, Erhaltung, Bewahrung und Kontinuität“ belegt werden (vgl. Tab. 5). Insbesondere das zwei Jahrzehnte währende Erhaltungsstadium im Alter zwischen 45 und 64 Jahren erscheint hier noch als weitgehend ruhiges „Fahrwasser“, in dem berufliche Entwicklungsprozesse nur noch in geringem Umfang stattfinden; diese statische Konzeption der Laufbahnmitte wurde jedoch von Super und anderen Autoren in den 1980er Jahren überarbeitet (vgl. hierzu Abschnitt 4.3). Mit den Konzepten des beruflichen Selbstkonzepts und der beruflichen Adaptabilität bietet die Theorie von Super darüber hinaus auch Ansatzpunkte für die Beschreibung persönlicher Einstellungen und Kompetenzen, die im Zusammenhang mit der Bewältigung beruflicher Anforderungen und Probleme relevant sind; diese Thematik wird in Kapitel 5 weiter vertieft.

---

<sup>39</sup> Eine umfangreiche sozialökologische Laufbahntheorie, die explizit auf Bronfenbrenner (1979) aufbaut, stammt von Vondracek, Lerner und Schulenberg (1986); allerdings hat dieser Ansatz – vermutlich gerade wegen seiner hohen Komplexität – nur wenig Beachtung gefunden.

### 4.2.3 Die Theorie der arbeitsbezogenen Adjustierung (TWA)

Die Theorie der arbeitsbezogenen Adjustierung (*Theory of work adjustment* [TWA]; Lofquist & Dawis, 1969; Dawis & Lofquist, 1984), die auf ein Forschungsprojekt der Universität von Minnesota aus den 1960er Jahren zurückgeht, stellt ursprünglich den Versuch dar, ein integratives theoretisches Rahmenkonzept für das Passungsverhältnis zwischen Mensch und Arbeitsumwelt zu formulieren. Auf diese Weise sollte die Vielzahl empirischer Einzelbefunde, die unter Einsatz unterschiedlicher Messverfahren jeweils zu Teilaspekten der Passung – u.a. Berufswahl, Personalauswahl, Arbeitsmotivation, Arbeitsmoral und Produktivität – erzielt wurden, in einem übergreifenden theoretischen Modell zusammengeführt werden (vgl. Dawis & Lofquist, 1984). Zumindest in ihrer gegenwärtigen Formulierung (Dawis, 1994) kann die TWA jedoch – im Gegensatz etwa zur Theorie von Super – kaum als umfassendes passungstheoretisches Rahmenkonzept bezeichnet werden; vielmehr stellt sie im Kern ein relativ einfaches Modellkonzept für die Prozesse der wechselseitigen Anpassung zwischen arbeitendem Menschen und Arbeitsumwelt dar, das von einigen wenigen Grundannahmen und Basiskonzepten ausgeht und in seinem Gegenstandsbereich im wesentlichen auf die spezifische Situation des *in einer bestimmten Beschäftigung arbeitenden erwachsenen Menschen* beschränkt ist, wobei ein Schwerpunkt der Theorie auf der Vorhersage der Dauer des Verbleibens in der gegenwärtigen Beschäftigung (*job tenure*) liegt. Im direkten Vergleich mit der Laufbahnentwicklungstheorie von Super bietet die TWA somit keine grundlegende theoretische Alternative, sondern erscheint eher als ergänzendes Modell, mit dem sich der Implementierungsprozess des beruflichen Selbstkonzepts und das adaptive Verhalten des erwachsenen Berufstätigen in einigen Teilaspekten detaillierter beschreiben lassen (vgl. Osipow, 1990; Dawis, 1994).

Als passungstheoretisches Konzept geht die TWA von der Grundannahme aus, dass das Bestreben, eine Übereinstimmung mit der Umwelt herzustellen und zu erhalten, zu den Grundmotiven des menschlichen Verhaltens gehört (Dawis & Lofquist, 1984, S. 54 f.). Zur Charakterisierung dieser Übereinstimmung verwendet die TWA dabei den Terminus der *Korrespondenz* (*correspondence*), mit dem eine harmonische und komplementäre Beziehung zwischen Individuum und Umwelt bezeichnet wird, bei der sowohl das Individuum für die Umwelt als auch die Umwelt für das Individuum geeignet bzw. angemessen ist:

„The theory of work adjustment is based on the concept of *correspondence between individual and environment*, which implies conditions that can be described as a harmonious relationship between individual and environment, suitability of the individual to the environment and of the environment for the individual, consonance or agreement between individual and environment, and a reciprocal and complementary relationship between the individual and the environment“

(Dawis & Lofquist, 1984, S. 54. Hervorhebung im Original).

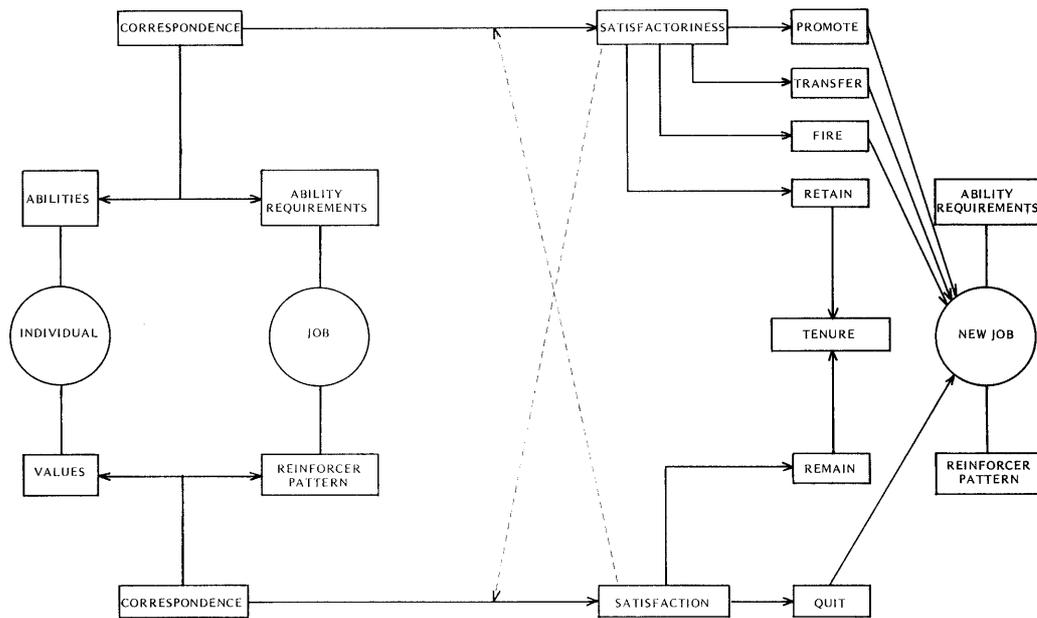


Abb. 8: Vorhersagemodell der Beschäftigungsdauer (aus Dawis & Lofquist, 1984, S. 62)

Eine Korrespondenz zwischen Individuum und Umwelt liegt der TWA zufolge also erst dann vor, wenn wenigstens die Minimalanforderungen *sowohl* des Individuums *als auch* der Umwelt wechselseitig erfüllt sind; die theoretische Perspektive bleibt dabei allerdings auf den engeren Bereich der Arbeitsumwelt begrenzt, d.h. die Person-Umwelt-Beziehungen in den außerberuflichen Lebensbereichen werden nicht bzw. nur indirekt einbezogen. Die TWA versucht nun zum einen, die besondere Eigenart der Mensch-Umwelt-Passung im spezifischen Lebensbereich der Arbeitsumwelt zu modellieren sowie zum anderen, das Verhalten der arbeitenden Person – insbesondere das Verweilen in der gegenwärtigen Beschäftigung – als Folge des jeweils vorliegenden Passungszustandes vorherzusagen. Dem komplementären Verständnis der Mensch-Umwelt-Korrespondenz entsprechend wird dabei auch die Passung von Person und Arbeitsumwelt explizit als zweiseitiges Verhältnis aufgefasst, das sowohl die Angepasstheit der Person an die Anforderungen der Arbeitsumwelt als auch die Angepasstheit der Arbeitsumwelt an die Bedürfnisse des arbeitenden Menschen umfasst; ihrer Grundannahme folgend unterstellt die Theorie dabei, dass die Person voraussichtlich diejenigen Verhaltensweisen zeigen wird, die auf die (Wieder-) Herstellung einer guten Passung mit der Arbeitsumwelt gerichtet sind. Das Ausmaß der Korrespondenz von Person und Arbeitsumwelt wird in der TWA über die *wechselseitige Zufriedenheit* operationalisiert, wobei zwischen der Zufriedenheit der Person mit der Arbeitsumwelt (*satisfaction*) und der Zufriedenstellung der Arbeitsumwelt durch die Person (*satisfactoriness*) unterschieden wird; zusammengenommen stellen beide somit einen Indikator für die Güte der Passung von Person und Arbeitsumwelt dar. In einer weiteren Grundannahme geht die TWA nun davon aus, dass eine Person ein bestimmtes *Mindestmaß an Korrespondenz*

erreichen muss, um in einer bestimmten Arbeitsumwelt verbleiben zu können. Folglich kann die voraussichtliche Verweildauer in einer bestimmten Beschäftigung durch das Ausmaß der Zufriedenheit und der Zufriedenstellung vorhergesagt werden: Wenn die Person mit der Arbeitsumwelt zufrieden ist, wird sie sich eher für ein Verbleiben in der gegenwärtigen Beschäftigung entscheiden; ist sie dagegen unzufrieden, so wird sie sich eher eine neue Beschäftigung suchen. Vom Ausmaß der Zufriedenstellung hängt andererseits ab, ob ein Beschäftigter seitens der Arbeitsumwelt in der gleichen Beschäftigung belassen, in eine andere Beschäftigung versetzt oder befördert oder ob er entlassen wird (vgl. Abb. 8).

Sowohl der Grad an Korrespondenz als auch die resultierende Zufriedenheit und Zufriedenstellung werden in der TWA als über die Zeit veränderliche Größen betrachtet, die jeweils in Abhängigkeit von einer gegebenen Situation zu bestimmen sind; als dynamisches Modell unterscheidet sich die Theorie damit grundsätzlich von den in Abschnitt 4.2.1 vorgestellten statischen Passungskonzeptionen. Der kontinuierliche Prozess, in dem die Person versucht, eine Korrespondenz mit der Arbeitsumwelt zu erlangen und aufrechtzuerhalten, wird dabei als *arbeitsbezogene Adjustierung (work adjustment)* bezeichnet (vgl. Dawis & Lofquist, 1984, S. 54 f.). Dieser Adjustierungsprozess erhält seine Antriebskraft im wesentlichen durch eine auf Seiten der Person oder der Arbeitsumwelt ggf. vorhandene Unzufriedenheit und zielt auf die Wiederherstellung der wechselseitigen Zufriedenheit bzw. Zufriedenstellung. In diesem Prozess kann nun zum einen die Person unter Einsatz ihrer Fähigkeiten (*abilities*) und Fertigkeiten (*skills*) auf die Anforderungen der Arbeitsumwelt reagieren; auf der anderen Seite kann aber auch die Arbeitsumwelt durch Belohnungen (*rewards, reinforcement patterns*) auf die Anforderungen der Person und ihnen zugrundeliegenden Bedürfnisse und Werte reagieren. Wenn eine Person in eine neue Arbeitsumwelt eintritt, wird sie dem Modell zufolge versuchen, durch ihr Verhalten die an sie gerichteten Anforderungen zu erfüllen und dabei gleichzeitig erwarten, dass sie im Gegenzug die entsprechenden Belohnungen aus der Arbeitsumwelt erhält. Wenn eine wechselseitig zufriedenstellende Beziehung mit der Arbeitsumwelt gefunden ist, so wird die Person versuchen, diesen Zustand der Korrespondenz aufrechtzuerhalten. Anderenfalls wird sie versuchen, eine Korrespondenz herzustellen oder – falls dies misslingt – die gegenwärtige Arbeitsumwelt verlassen. Aufgrund der symmetrischen, auf die wechselseitige Anforderungs-Erfüllung ausgerichteten Struktur des Modells stehen der Person dabei vier Ansatzpunkte für adjustierende Verhaltensweisen zur Verfügung:

1. Einflussnahme auf die Anforderungen der Arbeitsumwelt,
2. Einflussnahme auf die Belohnungen der Arbeitsumwelt,
3. Weiterentwicklung der eigenen Fertigkeiten sowie
4. Anpassung der eigenen Anforderungen an die Arbeitsumwelt.

Ein *aktiver Adjustierungsmodus* liegt vor, wenn die Adjustierung – wie in den beiden ersten Fällen – zu einer Veränderung der Arbeitsumwelt führt; wird die Veränderung dagegen – wie in den anderen beiden Fällen – in der Person selbst bewirkt, so wird dies als *reaktiver Adjustierungsmodus* bezeichnet. Unterscheidet man zusätzlich danach, ob die Initiative zur Veränderung von der Person oder von der Umwelt ausging, so lassen sich insgesamt vier Adjustierungsmodi und acht Konstellationen von Adjustierungsverhalten unterscheiden. Über die Adjustierungsmodi hinaus identifiziert die TWA zwei weitere *Adjustierungsstile*, mit denen sich individuelle Unterschiede im Adjustierungsverhalten beschreiben lassen. Als *Flexibilität* wird dabei bezeichnet, welches Ausmaß an Unzufriedenheit eine Person toleriert, bevor sie Adjustierungsverhalten zeigt; die *Beharrlichkeit (perseverance)* gibt demgegenüber an, wie lange eine Person bereit ist, Unzufriedenheit auch oberhalb ihrer Flexibilitätsschwelle hinzunehmen, bevor sie die Arbeitsumwelt verlässt (vgl. Dawis & Lofquist, 1984, S: 65 ff.; Dawis, 1994, S. 36 f.).

Mit ihren Konzepten der Adjustierungsmodi und -stile bietet die TWA ein Klassifikationsraster für individuelle adaptive Verhaltensweisen auf hohem Abstraktionsniveau; ähnlich wie die transaktionale Stresstheorie von Lazarus (1966; vgl. Abschnitt 3.2) sieht allerdings auch die TWA die Existenz eines *Ungleichgewichts* als notwendige Voraussetzung für die Auslösung adjustierenden Verhaltens an, auch wenn dieses Ungleichgewicht hier lediglich als Unzufriedenheit und nicht wie bei Lazarus in Form von bereits erlebten Stressfolgen operationalisiert wird. Wie das transaktionale Stressmodell, so besitzt auch die TWA in diesem Punkt den Charakter eines Reparaturmodells, in dem vorausschauende und strategische Verhaltensweisen nur unzureichend berücksichtigt werden. Durch ihre Beschränkung auf die Analyse der Übereinstimmung zwischen Person und engerer Arbeitsumwelt weist die TWA außerdem eine Parallele zum Job-Charakteristika-Modell von Hackman und Oldham (1975) auf. Im Unterschied zum JCM ist die TWA zwar grundsätzlich in der Lage, die sozialen Aspekte der Arbeitsumwelt über die – im Vergleich zum JDS – allgemeineren Konzepte der Bedürfnisse und Belohnungen mit zu erfassen, jedoch bleibt der Stellenwert der relativen Zufriedenheit mit der sozialen Umwelt ebenso im unklaren wie z.B. die Funktion sozialer Beziehungen und Netze bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatzwechsel. Vor allem aber vernachlässigt die TWA genau wie das JCM die entscheidungs- und verhaltensrelevanten Einflüsse *anderer* Lebensbereiche auf den Kontext der Arbeitsumwelt. Aus diesem Grunde können individuelle Erwägungen, wie z.B. das Anstreben einer Teilzeitbeschäftigung aus familiären Gründen, in der TWA nur auf sehr indirekte Weise über die Konstrukte der Bedürfnisse und der Zufriedenheit der Person ausgedrückt werden, was dem Modell an dieser Stelle einen ausgesprochen künstlichen Charakter verleiht. Darüber hinaus erscheint auch die *Zufriedenheit* für die Prognose des Verbleibens in

der gegenwärtigen Beschäftigung nur bedingt geeignet zu sein. In einer eigenen qualitativen Untersuchung an berufstätigen Fernstudenten der Informatik (Heimlich, 2004) stellte sich z.B. heraus, dass viele der Befragten die Absicht hatten, spätestens nach Abschluss des Studiums den Arbeitsplatz zu wechseln, obwohl sie in Bezug auf ihre derzeitige Beschäftigung überwiegend eine hohe Zufriedenheit angaben. Der Antrieb für das Adjustierungsverhalten – hier in Form der angestrebten Höherqualifizierung – stammte in diesen Fällen offensichtlich nicht primär aus einer bestehenden Unzufriedenheit mit der gegenwärtigen Arbeitsumwelt oder aus einer mangelnden Zufriedenstellung, sondern war vorrangig von längerfristigen Orientierungen und Überlegungen getragen, wie etwa dem Wunsch nach beruflichem Aufstieg oder der Absicherung der eigenen Position innerhalb der Organisation. Auch insgesamt muss der empirische Status der TWA als unklar bezeichnet werden, zumal sie in jüngerer Zeit kaum Gegenstand überprüfender Studien gewesen ist. Die Daten der vorliegenden quantitativen Untersuchungen weisen zwar auf *generelle* Zusammenhänge zwischen der Korrespondenz und der Zufriedenheit sowie zwischen der Zufriedenheit und der Beschäftigungsdauer hin; insgesamt sind diese Ergebnisse jedoch als uneinheitlich einzustufen und können nicht als durchgängige empirische Bestätigung der Theorie angesehen werden. Eine besondere Schwierigkeit liegt dabei auch in der Entwicklung von Inventaren, mit denen sämtliche relevante Aspekte der Person-Umwelt-Passung adäquat erfasst werden können (vgl. Swanson & Gore, 2000; Bergmann, 2004).

#### 4.2.4 Die Sozial-kognitive Laufbahntheorie (SCCT)

Die Sozial-kognitive Laufbahntheorie (SCCT; Lent, Brown & Hackett, 1994) ist der heute bedeutendste Vertreter einer Theorierichtung, in der die Berufswahl und die Laufbahnentwicklung unter Anlehnung an die allgemeine Theorie des sozialen Lernens von Bandura (1977a) aus einer vorwiegend lerntheoretischen Perspektive betrachtet werden. Die SCCT hat dabei weitgehend die ältere Theorie des sozialen Lernens von beruflichen Entscheidungsprozessen von Krumboltz (1976, 1979; Mitchell & Krumboltz, 1990) abgelöst, die jedoch als wesentlicher Vorläufer der SCCT betrachtet werden kann. In der Theorie von Krumboltz wird die Entstehung beruflicher Präferenzhaltungen als Lernprozess beschrieben, in den sowohl Erfolgs- und Misserfolgserfahrungen bei eigenen Aktivitäten als auch assoziative Lernerfahrungen – z.B. durch Übernahme berufsbezogener Stereotype – einfließen. Als Folge dieser Lernerfahrungen entwickelt die Person auf Selbstbeobachtungen beruhende Generalisierungen – z.B. gut geeignet für eine bestimmte Art von Tätigkeit zu sein – sowie Kompetenzen und Strategien, um an neue und unbekannte Aufgaben heranzugehen. Während nun die Theorie von Krumboltz das Verhalten in beruflichen Entscheidungssituationen mit der *unmittelbaren* Wirksamkeit dieser Generalisierungen und Problemlösefähigkeiten zu erklären versuchte, führten Hackett und Betz (1981) erstmals das

ebenfalls von Bandura (1977b) stammende Konzept der *Selbstwirksamkeitserwartung* als vermittelndes Konstrukt in die Beziehung zwischen früheren Lernerfahrungen und zukünftigem beruflichen Verhalten ein. Die Selbstwirksamkeitserwartung bezeichnet dabei die (Selbst-) Einschätzung der Person, über die Fähigkeiten zur Vorbereitung und Ausführung von Handlungen zu verfügen, die zur Erreichung eines bestimmten Ziels spezifisch erforderlich sind. Die Autorinnen zielten insbesondere darauf ab, den Einfluss von Geschlechtsunterschieden auf die berufliche Entwicklung zu erklären; so besitzen dem Modell zufolge Frauen aufgrund ihrer Sozialisationserfahrungen eine geringere Selbstwirksamkeitserwartung hinsichtlich laufbahnrelevanter Verhaltensweisen als Männer – mit der Folge, dass sie ihre vorhandenen Fähigkeiten und Talente nicht in von vollem Umfang in eine erfolgreiche Karriere umsetzen können. Die Annahmen des Modells konnten in empirischen Untersuchungen an Männern und Frauen vielfach bestätigt werden und belegen einen Einfluss der Selbstwirksamkeitserwartung auf die Berufswahl – insbesondere auf die beruflichen Interessen und die in die engere Wahl einbezogenen Berufe – sowie auf den Erfolg in Ausbildung und Karriere (vgl. Swanson & Gore, 2000, S. 243 f.).

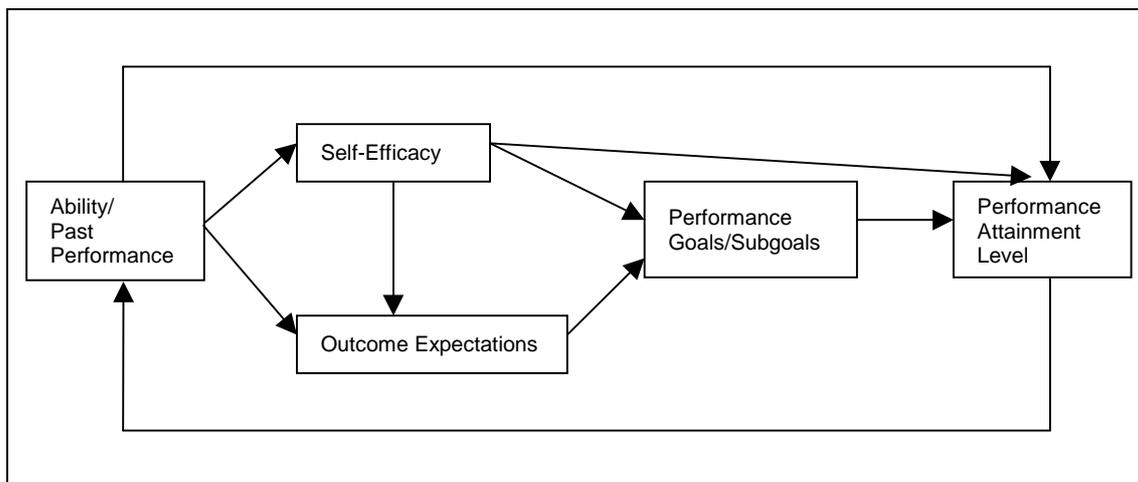


Abb. 9: SCCT-Modell der aufgabenbezogenen Leistung (aus Lent et al., 1994, S. 99)

Die SCCT von Lent et al. (1994) stellt nun im wesentlichen den Versuch dar, durch eine Übertragung der von Bandura (1986) vorgenommenen Neuformulierung der sozial-kognitiven Lerntheorie auf den Kontext der beruflichen Entwicklung eine einheitliche und im Vergleich zu den früheren Ansätze von Krumboltz und Hackett und Betz umfassendere sozial-kognitive Laufbahntheorie zu entwickeln. Lent et al. führen dabei drei miteinander verschränkte Modelle ein, in denen die Entwicklung beruflicher Interessen, die Berufswahl sowie das berufliche Leistungsverhalten jeweils als Prozesse beschrieben werden, innerhalb derer kognitive Variablen – neben der Selbstwirksamkeitserwartung auch die Ergebniserwartungen (*outcome expectations*) und die jeweiligen persönlichen Ziele – einen zentralen

Stellenwert einnehmen (vgl. Abb. 9).<sup>40</sup> Von diesen drei Konstrukten wird angenommen, dass sie als sozial-kognitive Mechanismen gerade für die Laufbahnenwicklung besonders relevant sind, wobei tendenziell jeweils eine hohe Ausprägung als günstig bzw. hilfreich für den Ablauf des jeweiligen Prozesses angesehen wird. Die *Selbstwirksamkeitserwartungen* besitzen danach – der Konzeption von Hackett und Betz folgend – einen Einfluss auf die Auswahl von Zielen, Handlungsalternativen und geeigneten (Arbeits-) Umwelten und wirken sich außerdem auf die Hartnäckigkeit und Beständigkeit bei der Zielverfolgung sowie auf die gedanklichen und emotionalen Reaktionen im Angesicht von Schwierigkeiten und Hindernissen aus. Während sich Selbstwirksamkeitserwartungen auf die eigene Fähigkeit beziehen („kann ich das?“), geben *Ergebniserwartungen* die Einschätzung der Konsequenzen bestimmter Handlungen wieder („was wird geschehen, wenn ich das tue?“). Dem Modell zufolge werden Personen dabei diejenigen Handlungsweisen bevorzugen, die ihrer Erwartung nach zu bevorzugten Handlungsergebnissen führen, wobei nach Bandura (1986) unterschiedliche Klassen von Ergebniserwartungen – u.a. materielle, soziale und selbstbezogene Erwartungen – zu unterscheiden sind. *Persönliche Ziele* schließlich organisieren und steuern als selbstgesetzte Zukunftsvorstellungen das individuelle Verhalten und nehmen somit eine zentrale Stellung innerhalb der Selbstregulation des Verhaltens ein. Die sozial-kognitive Theorie geht dabei von engen und wechselseitigen Beziehungen zwischen Zielen, Selbstwirksamkeits- und Ergebniserwartungen aus, wobei allerdings der Selbstwirksamkeitserwartung eine zentrale Bedeutung zukommt (vgl. Lent et al., 1994, S. 83 f.); im Modell kommt dies dadurch zum Ausdruck, dass von der entsprechenden Variable Pfade sowohl zu den Ergebniserwartungen und Zielsetzungen als auch direkt zur Leistung führen, während der Einfluss der übrigen Wirkgrößen wesentlich indirekter verläuft. Die Erfahrung, ein bestimmtes Leistungsniveau erreicht zu haben, beeinflusst wiederum in einer Rückkopplungsschleife die Selbstwirksamkeits- und die Ergebniserwartung. Dem Modell zufolge bleiben die grundlegenden sozial-kognitiven Wirkmechanismen somit auch im Erwachsenenalter veränderlich; insbesondere können Erfolgserlebnisse zu einer Steigerung der Selbstwirksamkeitserwartung beitragen.

Insgesamt gesehen weist die SCCT – ebenso wie die TWA – nicht den Charakter einer umfassenden Laufbahntheorie auf, sondern kann als eine weitere Verfeinerung der Laufbahnentwicklungstheorie von Super angesehen werden, in der die besondere Bedeutung kognitiver Variablen innerhalb der Prozesse der Entwicklung und der Implementierung des

---

<sup>40</sup> Das in Abb. 9 wiedergegebene Modell der aufgabenbezogenen Leistung (*model of task performance*) gibt das von der SCCT postulierte Zusammenspiel zwischen Fähigkeiten, Selbstwirksamkeitserwartungen und persönlichen Zielen in idealtypischer Weise wieder; die anderen beiden Modelle der SCCT weisen demgegenüber einen stärkeren Kontextbezug auf und beziehen weitere Variablen ein.

beruflichen Selbstkonzepts hervorgehoben und dabei speziell die Wichtigkeit der Selbstwirksamkeitserwartung für das berufliche Entscheidungs- und Leistungsverhalten betont wird. Eine Stärke der SCCT liegt dabei in der Modellierung der *Prozessaspekte* des beruflichen Entwicklung, während die inhaltlichen Aspekte der Mensch-Umwelt-Passung nicht im einzelnen thematisiert werden; in dieser Hinsicht können die TWA und die SCCT – ganz im Sinne der zu Beginn von Abschnitt 4.2 erwähnten Konvergenzdiskussion – auch als einander ergänzende Modelle betrachtet werden. Eine weitere Gemeinsamkeit beider Theorien ist zudem, dass ihr Gegenstandsbereich die berufliche Entwicklung nach dem Berufseintritt mit einschließt; als wichtige Konzepte für die Modellierung adaptiven Verhaltens im beruflichen Kontext werden sie daher in Kapitel 5 erneut aufgegriffen.

### **4.3 Die Laufbahnmitte aus der Sicht von Stadienmodellen**

Betrachtet man die im vorangehenden Abschnitt vorgestellten psychologischen Laufbahntheorien im Hinblick auf die in dieser Arbeit verfolgte Fragestellung, so wird deutlich, dass die spezifische Thematik der beruflichen Entwicklung im Erwachsenenalter von keiner der derzeit dominanten Theorien umfassend behandelt wird. Während der Gegenstandsbereich der Theorie von Holland im wesentlichen mit dem Berufseintritt endet, vertiefen die TWA und die SCCT jeweils nur spezifische Teilaspekte der Person-Umwelt-Interaktion und können somit nicht den Anspruch genereller Theorien der Laufbahnentwicklung erheben. Das umfangreiche Theoriewerk von Super schließlich ist durch seinen offenen, modulähnlichen Aufbau zwar grundsätzlich in der Lage, eine Vielzahl laufbahnrelevanter Themen zu integrieren, stellt jedoch kein in sich geschlossenes theoretisches Gebäude dar und bedarf in seinen einzelnen Teilgebieten jeweils der Vertiefung durch ergänzende Konzepte. So wird die Thematik der Laufbahnmitte im Stadienmodell der beruflichen Entwicklung von Super im wesentlichen unter die beiden Stadien der Etablierung und der Erhaltung gefasst, die zusammengenommen den Kernbereich der Berufslaufbahn abdecken und einen Altersbereich von etwa 25 bis 65 Jahren umfassen. Der überwiegende Teil der Berufstätigkeit als Erwachsener – beginnend mit dem Eintritt in einen geeigneten Beruf bis hin zum Vorruhestand – wird dabei auf wenig strukturierte Weise beschrieben, die noch kaum über die statische Passungskonzeption der Trait-and-Factor-Ansätze hinausreicht. Die Entwicklungsaufgaben des berufstätigen Erwachsenen scheinen nach diesem Modell darauf beschränkt zu sein, sich in einem einmal gefundenen passenden Berufsfeld einzurichten und das permanente Verbleiben darin sicherzustellen; insbesondere ab einem Alter von ca. 45 Jahren geht es demnach nur noch um Bewahrung des einmal Erreichten und das kontinuierliche Verfolgen bewährter Wege (vgl. Tab. 6 in Abschnitt 4.2.2). Stellt man dieser Konzeption der Laufbahnmitte die im Einführungsteil dargestellte, zumindest potentiell problematische Laufbahnsituation der älteren IT-Fachkräfte gegenüber, dann wird unmittelbar ersichtlich,

dass die aus den 1950er Jahren stammende Laufbahnentwicklungstheorie von Super in ihrer ursprünglichen Fassung der gegenwärtigen, vom tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel geprägten Realität der Berufswelt nur unzureichend gerecht wird. Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts sollen daher einige Ergänzungen und Weiterentwicklungen des Stadienmodells vorgestellt werden, mit denen die berufliche Entwicklung in der Laufbahnmitte auf adäquatere Weise beschrieben werden kann.

#### 4.3.1 Laufbahnmuster, Maxizyklus und Minizyklen

Bereits in seinen frühen Konzeptionen wies Super darauf hin, dass die Stadien des Laufbahnentwicklungsmodells nicht immer gleichförmig und linearer durchlaufen werden. Demnach können diskontinuierliche Berufsverläufe entstehen, wenn Personen ihre beruflichen Entscheidungen revidieren oder nach erfolgreicher Etablierung in einem Beruf durch innere oder äußere Umstände – z.B. durch Arbeitslosigkeit – in ein früheres berufliches Stadium zurückgeworfen werden; ebenso erreichen manche Personen nie das Etablierungsstadium, sondern weisen einen instabilen, von mehreren – mehr oder weniger vergeblichen – Einstiegsversuchen gekennzeichneten Berufsverlauf auf (vgl. Super & Bohn, 1970, S. 141 ff.). Ausgehend von früheren Arbeiten der Soziologen Miller und Form (1951) sowie den Ergebnissen der *Career Pattern Study* (Super & Overstreet, 1960) entwickelt Super in diesem Zusammenhang eine Fallunterscheidung zwischen vier *Laufbahnmustern*, die in unterschiedlicher Weise durch aufeinander folgende Phasen der Stabilität und des Wechsels bzw. des Ausprobierens geprägt sind:

1. die *stabile (stable)* Laufbahn mit einem unmittelbaren Einstieg in den Lebensberuf ohne vorangehende Ausprobierphase,
2. die *konventionelle* Laufbahn, die über eine Phase des Ausprobierens in Stabilität einmündet,
3. die *instabile* Laufbahn, die von wiederholten Jobwechseln gekennzeichnet ist, sowie
4. die *Mehrfachversuchs-*Laufbahn, bei der sich Phasen der Stabilität mit Phasen des erneuten Ausprobierens abwechseln, die wiederum erneut zur Stabilität führen.

Welches Laufbahnmuster bei einer bestimmten Person entsteht, hängt demnach von einer Vielzahl psychologischer, sozialer und ökonomischer Determinanten ab; so sind stabile und konventionelle Laufbahnmuster häufiger zu erwarten, wenn die Person über einen vergleichsweise hohen sozioökonomischen Status verfügt, während die instabile und die Mehrfachversuchs-Laufbahn charakteristisch für Personen mit relativ niedrigem sozioökonomischen Status sind. Super und Bohn (1970) zufolge unterscheiden sich außerdem die Laufbahnmuster von Frauen grundsätzlich von denen der Männer, zumal die „weibliche“ Laufbahn aufgrund der stärkeren familiären Belastung häufiger von Unterbrechungen und

Zweigleisigkeit gekennzeichnet ist. Eine konventionelle Laufbahn liegt demnach bei Frauen immer noch dann vor, wenn eine initiale Phase der Berufstätigkeit schließlich in eine vollzeitliche Hausfrauentätigkeit einmündet, obgleich zunehmend auch andere Laufbahnmuster Verbreitung fänden (vgl. S. 144).

Tab. 7: Entwicklungsaufgaben nach Maxizyklus und Minizyklen (aus Super, 1994, S. 70)

		<i>Age</i>			
		Adolescence 14-25	Early Adulthood 25-45	Middle Adulthood 45-65	Late Adulthood 65 and over
<i>Life Stage</i>	<i>Decline</i> Developmental Tasks at each age	Giving less time to hobbies	Reducing sports participation	Focusing on essentials	Reducing working hours
	<i>Maintenance</i> Tasks at each age	Verifying current occupational choice	Making occupational position secure	Holding one's own against competition	Keeping what one enjoys
	<i>Establishment</i> Tasks at each age	Getting started in a chosen field	Settling down in a suitable position	Developing new skills	Doing things one has wanted to do
	<i>Exploration</i> Tasks at each age	Learning more about more opportunities	Finding desired opportunity	Identifying new tasks to work on	Finding a good retirement place
	<i>Growth</i> Tasks at each age	Developing a realistic self-concept	Learning to relate to others	Accepting one's own limitations	Developing and valuing nonoccupa- tional roles

Cycling and Recycling of Developmental Tasks Throughout the Life Span

Mit dem Konzept der Laufbahnmuster wird die Vorstellung einer weitgehend statisch vorgezeichneten Laufbahn, die nach dem Erreichen eines Etablierungszustands in der Regel gleichförmig und ohne größere Wechsel verläuft, durch ein wesentlich dynamischeres Modell abgelöst, in dem ein geradliniger Durchlauf der Stadien ohne Wiederholungen oder Unterbrechungen nur noch als eine Möglichkeit unter mehreren erscheint. Verläufe, die ein- oder mehrmalige Wiederholungen bestimmter Stadien beinhalten, erscheinen demgegenüber mindestens ebenso wahrscheinlich wie ein einmaliger linearer Durchlauf. Darüber hinaus wiederholen sich dem Konzept zufolge die Entwicklungsaufgaben der Exploration, Etablierung, Erhaltung sowie des Rückzugs, die für die Stadien im großen typisch sind, bei den Übergängen zwischen den verschiedenen Stadien jeweils noch einmal im kleinen; Super (1984) bezeichnet solche Wiederholungen als *Minizyklen*, die den einen Maxizyklus des beruflichen Lebenslaufs überlagern und um so häufiger stattfinden, je öfter eine Person

Phasen des beruflichen Wechsels durchläuft. Die Inhalte der Entwicklungsaufgaben, denen sich die Person im Verlaufe eines solchen *Recycling* durch die Stadien stellen muss, variieren dabei jeweils mit dem Lebensalter; jedes Lebensalter weist somit seine eigenen charakteristischen Explorations-, Etablierungs-, Erhaltungs-, und Rückzugsaufgaben auf.<sup>41</sup> Durch die Kombination von stadienspezifischen Aufgabentypen und Lebensalter entsteht somit eine Matrix der beruflichen Entwicklungsaufgaben im Lebenslauf (vgl. Tab. 7).

Aus der Zusammenstellung der durch den Maxizyklus und die Minizyklen vorgegebenen Entwicklungsaufgaben wird ersichtlich, dass mit dem Recycling-Konzept ein universales Strukturprinzip der beruflichen Entwicklung formuliert wird, das Wiederholungen von Entwicklungsaufgaben der Typen Wachstum, Exploration, Etablierung, Erhaltung und Rückzug vorhersagt, wobei die Aufgaben in Abhängigkeit vom jeweiligen Lebensalter, Entwicklungsstadium oder Laufbahnmuster zwar jeweils spezifischen Inhalt aufweisen, jedoch stets (mindestens) einem dieser Aufgabentypen zuzuordnen sind. Das Recycling-Konzept wird von Super dabei jedoch *nicht* zur Modellierung des individuellen adaptiven (Coping-) Verhaltens in spezifischen Anforderungssituationen genutzt, sondern dient lediglich zur weiteren Verfeinerung der *generellen* Entwicklungsaufgaben der einzelnen Stadien des Maxizyklus der beruflichen Entwicklung. Die Stadien selbst sowie die dazugehörigen Entwicklungsaufgaben bleiben dagegen nach wie vor relativ starr an bestimmte Altersspannen gekoppelt, so dass das Modell insgesamt einen deutlich *normativen* Charakter erhält; wegen seiner fehlenden Integration mit dem Lebensraum-Konzept von Super (1980) erscheint es zudem nur auf Laufbahnmuster anwendbar, die im wesentlichen der konventionellen männlichen Vollzeiterwerbsbiographie entsprechen. In der vorliegenden Fassung bietet das Modell somit zunächst kaum mehr an, als eine idealtypische, nach Aufgabenklassen und Altersgruppen geordnete Sammlung von Themen und Motiven einer erfolgreichen Karriere nach traditionellem Muster.

#### 4.3.2 Berufliche Entwicklungsaufgaben des Erwachsenenalters

Verglichen mit der ursprünglichen, wenig ausdifferenzierten Konzeption der Entwicklungsstadien stellt die im vorangehenden Abschnitt wiedergegebene Tabelle von 20 beruflichen Entwicklungsaufgaben des Jugend- und Erwachsenenalters dennoch bereits eine wesentliche Weiterentwicklung und Verfeinerung dar. Die einzelnen Felder der Matrix, die theoretisch stringent aus der Kombination von Maxizyklus und Minizyklen hergeleitet wurden,

---

<sup>41</sup> Der Begriffs *Recycling* wird bei Super allerdings nicht einheitlich verwendet, da er sowohl zur Bezeichnung der Wiederholung von Entwicklungsaufgaben im kleinen (Minizyklus bei Stadienübergängen) als auch zur Bezeichnung des erneuten Durchlaufs von Teilen des Maxizyklus im großen (Wiederholung ganzer Stadien bei einer unstabilen Laufbahn) gebraucht wird (vgl. z.B. Super, 1990, S. 206 f.).

weisen zudem bereits den Charakter eigenständiger Entwicklungsstadien auf, da sie jeweils einer bestimmten Altersgruppe zugeordnet sind und dabei spezifische (Teil-) Aufgaben bezeichnen, deren Bewältigung in gewissem Umfang als erforderlich für einen Übergang in das nächste Stadium des jeweiligen Minizyklus angesehen werden kann. Super selbst greift bei der Weiterentwicklung seines Stadienkonzepts allerdings nicht auf die orthogonale Struktur des Recycling-Modells zurück, sondern verwendet in seinen neueren Veröffentlichungen ein Treppen- (1984) bzw. Leitermodell (1994), das die Entwicklungsaufgaben des Maxizyklus und der Minizyklen in Form einer Gegenüberstellung von Altersbereichen, Transitionsstufen, Stadien und Substadien zusammenfasst (vgl. Abb. 10). Während in den früheren Formulierungen des Stadienmodells nur das Wachstums- und das Explorationsstadium in nennenswertem Umfang durch Substadien untergliedert wurden, die Stadien des Erwachsenenalters jedoch ihre im wesentlichen monolithische Struktur behielten, werden nun im Treppenmodell insgesamt 19 Substadien beschrieben, die eine feinere Untergliederung aller sechs Stadien des Maxizyklus ermöglichen. Die Substadien bleiben darin zwar jeweils einem bestimmten Hauptstadium zugeordnet, allerdings spricht Super (1984, S. 200) nur noch von einem „tendenziellen“ Auftreten der Substadien, die sich zudem überlappen könnten;<sup>42</sup> gleichzeitig rückt Super von der Vorstellung einer festen Zuordnung zwischen Substadien und Altersbereichen ab.

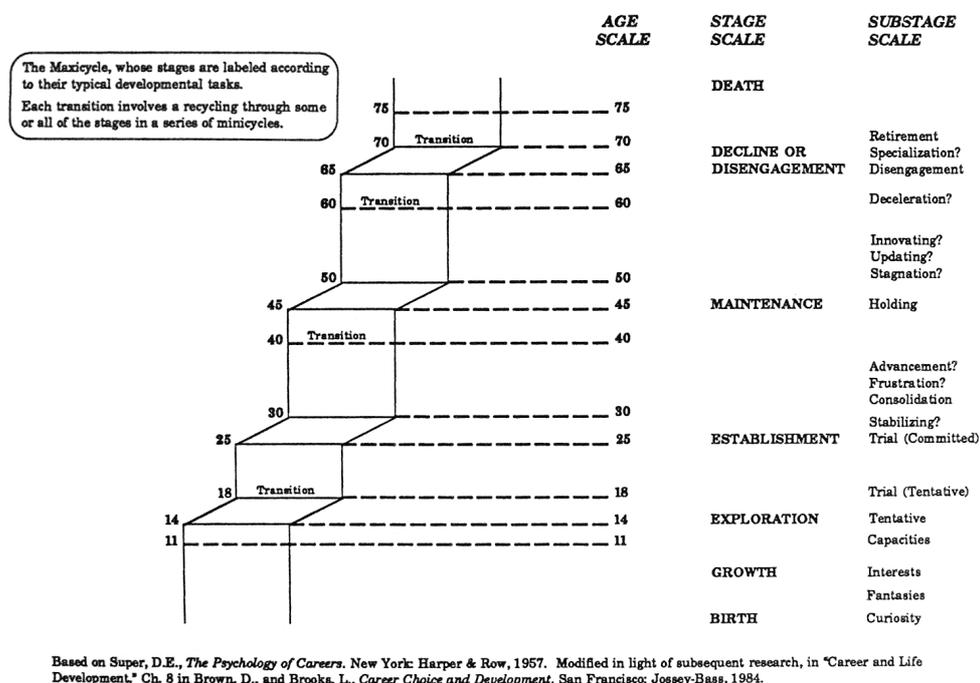


Abb. 10: Treppenmodell der Stadien und Substadien (aus Super et al., 1988, S. 3)

<sup>42</sup> So schreibt Super (1984, S. 200) unter Bezug auf das Treppenmodell: „It identifies the substages that tend to be seen in each stage, although [...] they tend to overlap and are not clearly defined by age limits.“

Kombiniert man die Recycling-Matrix mit dem Treppenmodell, so ergeben sich insgesamt 39 Entwicklungsaufgaben bzw. Substadien, die inhaltlich jedoch nicht klar definiert sind und sich zudem nur schwer voneinander abgrenzen lassen. Auch die strukturelle Unterscheidung zwischen (Sub-) Stadien, Entwicklungsaufgaben, Cycling- und Recycling-Prozessen bleibt unpräzise, zumal sie in den einzelnen Veröffentlichungen immer wieder verändert und neu formuliert wird. Einen wesentlichen Fortschritt stellt in diesem Zusammenhang die Entwicklung des *Adult Career Concerns Inventory* (ACCI; Super, Thompson & Lindeman, 1988) dar, mit dem erstmals eine für das Erwachsenenalter geeignete operationale Definition der Stadien und Substadien der beruflichen Entwicklung vorgelegt wird. Darin werden die vier Stadien des Erwachsenenalters in jeweils drei Substadien untergliedert, wodurch eine Reduktion auf insgesamt 12 Substadien bzw. Entwicklungsaufgaben erreicht wird, die wiederum als Zusammenfassung und Konkretisierung des Recycling- und des Treppenmodells aufgefasst werden können (vgl. Tab. 8). Auf diese Weise werden die Stadien der Etablierung und der Erhaltung – die zusammengenommen einen Altersbereich von ca. 25 bis 65 Jahren abdecken und damit weit über den Bereich der Laufbahnmitte hinaus den größten Teil des erwachsenen Berufslebens umfassen – im ACCI allerdings mit lediglich sechs Substadien und somit auf immer noch relativ knappe Weise abgehandelt.

Das Etablierungsstadium beginnt demzufolge mit einem Substadium der *Stabilisierung*, in dem es um ein Sich-Einrichten im gefundenen Beruf und die Entwicklung eines angemessenen Lebensstils geht, gefolgt von der *Konsolidierung*, deren Schwerpunkt die Absicherung der beruflichen Stellung ist und einem Substadium des *Vorankommens* in Richtung besser bezahlter und mit höherer Verantwortung verbundenen Positionen. Das Erhaltungsstadium besteht dagegen – wie bereits im ursprünglichen Stadienmodell – im wesentlichen aus dem Substadium des *Festhaltens* bzw. der graduellen Verbesserung der einmal erreichten Position und ihrer Verteidigung gegenüber Wettbewerbern und anderen potentiellen Gefährdungen. Zusätzlich werden zwei weitere, optionale Substadien eingeführt, die nur in bestimmten Tätigkeitsfeldern und auch nicht bei sämtlichen Personen vorkommen, nämlich ein Substadium des „*Auf-dem-laufenden-Bleibens*“, mit dem ein Schritthalten mit neuen Entwicklungen und Zielen bezeichnet wird sowie die *Innovation*, ein Substadium des „*Aufbruchs zu neuen Ufern*“ innerhalb des eigenen Fachgebiets; bei beiden handelt es sich dem ACCI-Manual zufolge jedoch eher um eine Reihe von Aufgaben als um echte Substadien. Nach der Darstellung im Manual können darüber hinaus auch die Substadien des Explorationsstadiums in den mittleren Lebensjahren erneut auftreten, wenn die Entwicklungsaufgaben der *Kristallisation*, *Spezifizierung* und *Implementierung* beruflicher Wünsche und Pläne, die eigentlich für das Jugend- und das frühe Erwachsenenalter typisch sind, aus unterschiedlichen Gründen erneut aktuell werden, etwa im Zuge einer beruflichen Neuorientie-

rung bei unstabilem Laufbahnmuster, aber auch bei den regulären Laufbahnübergängen der konventionellen Laufbahn oder im Falle einer „Krise der Karrieremitte“. Die Substadien des Rückzugs bleiben dagegen laut Manual relativ eng an die höheren Altersbereiche gebunden, u.a. weil sie in vielen Fällen durch institutionell festgelegte Altersgrenzen vorbestimmt sind; dies gilt insbesondere für die Substadien der *Planung des Ruhestandes* und des *Lebens als Ruheständler*. Dem eigentlichen Ruhestand kann allerdings eine Substadium der *Verlangsamung* vorangehen, das mit einer allmählichen Verringerung der Arbeitsumfangs verbunden ist und bereits gegen Ende des fünften Lebensjahrzehnts einsetzen kann.

Tab. 8: Stadien und Entwicklungsaufgaben im ACCI (nach Super et al., 1988, S. 2 ff.)

Exploration Stage	Establishment Stage	Maintenance Stage	Disengagement Stage
<p><b>Crystallization:</b> Society expects individuals to develop ideas as to the field and level of work desired and of occupations that appeal to them, upon which educational, training, and preoccupational decisions are based. These tasks are faced especially at curricular choice points in school and at university, upon entering the labor market, and when displaced by economic change, illness or injury, or personal growth and change.</p> <p><b>Specification:</b> General preferences must become specific as there is pressure to act and to choose an occupation, a specialty, or a job. This is a concern especially among those in their early 20s and again during career transitions and mid-career crisis.</p> <p><b>Implementation:</b> An objective having been chosen, plans must be made and carried out. These are the tasks of the early 20s, of midcareer when the desire for greater self-realization causes career review, and of impending retirement when a different kind of review is called for.</p>	<p><b>Stabilizing:</b> In this substage, the expectation that individuals will make and act on plans is followed by the expectation that they will settle down, support themselves and contribute to family support, develop an appropriate lifestyle, make use of abilities and training, and pursue meaningful interests. This is common among individuals in their late 20s and early 30s and again after mid-career changes.</p> <p><b>Consolidating:</b> After having settled down, individuals are commonly concerned with their place in an occupation or in an organization. Security is the objective, although, in unstable careers, it is elusive and sometimes not even desired.</p> <p><b>Advancing:</b> In middle-class and upper-middle-class circles, there is generally an expectation that individuals will get ahead financially and move to more challenging levels of responsibility and of what is sometimes called “behavior control” or independence. Not everyone wants advancement, but this is a common concern among those in white-collar occupations and who range in an age from 25 to 45 or 50.</p>	<p><b>Holding:</b> Having attained a position, individuals are expected to hold onto it if not to improve it. Competition from others, technological change, health problems or family demands may threaten it. This is a common concern after the age of 45.</p> <p><b>Updating:</b> In some fields of work and for some individuals, holding their own is not enough: it may be important to keep abreast of new developments as fields change and as individual goals change. These are tasks more than they are substages.</p> <p><b>Innovating:</b> In some fields, such as high technology, individuals are expected to break new ground. Some individuals continue to feel the need to explore and establish, to do something different or at least to do it differently, even after they are well established. They are concerned with more than maintenance only.</p>	<p><b>Decelerating:</b> As individuals grow older, they eventually feel the need to reduce the pace or load of work and to taper off before retirement. This is common for individuals in their 60s, and not uncommon for those in their late 50s, especially among those who have some control over their work situations. Some begin to delegate part of their activities to younger persons and become more selective in what they themselves do.</p> <p><b>Retirement Planning:</b> Planning for retirement is an active concern for individuals planful enough to anticipate retirement or upon finding that they are expected to retire. This is a developmental task that is very clearly related to age and to stage.</p> <p><b>Retirement Living:</b> Giving up a job or work for pay brings with it the expectations associated with other roles that individuals continue to play in their home life or as involved in hobbies, civic activity, and sometimes study. Functioning as a person of leisure in a world of work brings new concerns; this stage is common for individuals in their late 60s and 70s and is related to the age of mandatory or optional retirement.</p>

Durch die Beschreibung im Manual und die entsprechenden Item-Formulierungen im Fragebogen werden die Substadien des ACCI insgesamt auf eine Art und Weise definiert, mit der sowohl die – dem beruflichen Entwicklungsstand der Person entsprechenden – Substadien des Maxizyklus erfasst werden, als auch – zumindest partiell – die jeweils aktuellen

Substadien eines ggf. parallel stattfindenden Minizyklus. Eine Person kann sich infolgedessen in mehreren (Sub-) Stadien gleichzeitig befinden, was sich in der ACCI-Auswertung wiederum an einem bi- oder multimodalen Profil erkennen lässt (vgl. Super et al., 1988, S. 11). Im ACCI findet somit auf operationaler Ebene eine Vermischung unterschiedlicher Theorieebenen statt, so dass Zweifel an der wissenschaftlichen Brauchbarkeit dieses vorwiegend für den Bereich der Laufbahnberatung konzipierten Instruments begründet sind. Im ACCI selbst, das in seiner Vollversion 60 Items umfasst, die 12 Substadien-Skalen zu jeweils fünf Items bilden, wird versucht, dieses Problem durch die Einführung eines zusätzlichen 61. Items zu umgehen, das direkt danach fragt, ob zum Erhebungszeitpunkt ein beruflicher Wechsel („career change“) aktuell war bzw. unmittelbar zurücklag oder bevorstand. Damit soll es dem Berater ermöglicht werden, das Vorliegen eines Recycling zu erkennen und die genaue Bedeutung der jeweiligen ACCI-Skalenwerte in einem Folgeinterview zu klären. Somit bleibt die Frage offen, was mit den Skalen des ACCI tatsächlich gemessen wird. Faktorenanalysen, die mit dem ACCI bzw. seinen Vorläuferversionen durchgeführt wurden, erbrachten in diesem Zusammenhang uneinheitliche Ergebnisse: Während einige Untersuchungen sowohl die – theoretisch erwartete – vierfaktorielle, den (Haupt-) Stadien entsprechende Struktur bestätigen, als auch eine weitgehende theoriekonforme Zuordnung zwischen Stadien und Substadien belegen konnten, verschmolzen in anderen Untersuchungen jeweils entweder das Explorations- und das Etablierungsstadium oder das Etablierungs- und das Erhaltungsstadium zu einem gemeinsamen Faktor (vgl. Cairo, Kritis & Myers, 1996). In der Regel wird dem Instrument, das mittlerweile auch in einer aus 12 Items bestehenden Kurzform (ACCI-S; Perrone, Gordon, Fitch & Civileto, 2003) vorliegt, dennoch eine ausreichende psychometrische Qualität zugesprochen; allerdings ist davon auszugehen, dass das ACCI weniger ein Messverfahren für den tatsächlichen beruflichen Entwicklungsstand einer Person darstellt, sondern aufgrund seiner Anlage eher die von einer Person *bewusst wahrgenommenen beruflichen Adaptationsaufgaben und Probleme (concerns)* wiedergibt (vgl. Abschnitt 5.1.1).

#### 4.3.3 Die Laufbahnmitte als Erneuerungsstadium

Das über mehrere Jahrzehnte hinweg verfeinerte Stadienmodell der beruflichen Entwicklung von Super umfasst mit seinen Konzepten der beruflichen Entwicklungsaufgaben, der Stadien und Substadien sowie des Maxi- und Minizyklus ein umfangreiches Instrumentarium von Strukturierungsmitteln, mit denen das Wechselspiel von Phasen der beruflichen Stabilität und Phasen der Veränderung auf differenzierte Weise ausgedrückt werden kann. Die Strukturinstrumente geben jedoch nicht eindeutig vor, wann die konkreten thematischen *Inhalte* der einzelnen Entwicklungsaufgaben als Bestandteil eines übergeordneten (Sub-) Stadiums des Maxizyklus oder eines Minizyklus einzuordnen sind und in welchen

Fällen sie als eigenständige, mehr oder weniger obligatorische Stadien bzw. Substadien aufgefasst werden müssen. Während nun Super auch in späteren Veröffentlichungen (z.B. 1992, 1994) an seinem aus vier hauptsächlich Stadien bestehenden Modell der Laufbahnentwicklung im Erwachsenenalter festhielt, in dem die beruflichen Aufgaben und Probleme der mittleren Lebensjahre im wesentlichen durch die Substadien des Etablierungs- und Erhaltungsstadiums beschrieben werden und Abweichungen von der Norm des konventionellen Laufbahnmusters nur indirekt, über ein Recycling von Entwicklungsaufgaben abgebildet werden können, schlagen andere Autoren die Einführung eines zusätzlichen Stadiums vor, um damit die spezifische Situation der Laufbahnmitte präziser zu erfassen.

So entwickeln Murphy und Burck (1976) aufgrund theoretischer Überlegungen eine Reihe von Kriterien für das Vorliegen eines eigenständigen Lebens- bzw. Laufbahnstadiums. Aufbauend auf den biographischen Analysen von Bühler (1935) und Arbeiten von Frenkel-Brunswik (1968) sehen die Autoren dabei das Zusammenspiel von äußeren Ereignissen, inneren Erfahrungen und dem Lebenslauf der Person als bestimmend für die Unterscheidung von Lebensstadien an. Die Übergänge zwischen den Entwicklungsstadien erhalten demnach den Charakter von *Wendepunkten* im Leben, die permanente Veränderungen in unterschiedlichen Lebensbereichen nach sich ziehen und dadurch eine klare Abgrenzung zwischen den Stadien ermöglichen: „[life stages are] places which are clearly marked off from one another through certain turning points in life. These turning points usher in, in very short time, parallel and permanent changes in many fields of life all of which allow us to imply that a basic transition has taken place“ (Frenkel-Brunswik, 1968, S. 79, zit. nach Murphy & Burck, 1976, S. 338). Dieser Auffassung folgend formulieren Murphy und Burck zwei Kriterien, mit deren Hilfe sie das Vorliegen eines Entwicklungsstadiums im Lebenslauf einer Person definieren:

1. das Auftreten von bedeutenden, regelmäßig vorkommenden *externen Ereignissen* („common, major external events“) in enger zeitlicher Verbindung mit *inneren Erfahrungen und Erlebnissen*;
2. der Eintritt einer *permanenten Veränderung* im Leben der Person, die sich an die Ereignisse und Erfahrungen anschließt.

Anschließend identifizieren die Autoren auf der Grundlage einer Durchsicht von Ergebnissen einer Reihe von Untersuchungen zum Themenkreis der sogenannten *mid-life crisis* aus den 1960er und 1970er Jahren unter Anwendung der zuvor aufgestellten Kriterien ein eigenständiges *Entwicklungsstadium der Lebensmitte*, das im Altersbereich zwischen ca. 35 und 45 Jahren stattfindet und von externen Ereignissen sowohl aus dem familiären Bereich – wie z.B. dem Auszug erwachsener Kinder und der einsetzenden Pflegebedürftigkeit der

eigenen Eltern – als auch dem beruflichen Bereich begleitet ist; hier u.a. bedingt durch das Erreichen bzw. Überschreiten des Karrierehöhepunkts, eine verstärkte Konkurrenz mit jüngeren Kollegen sowie ggf. durch einen Druck in Richtung auf einen vorgezogenen Ruhestand. Damit verbunden ist das innere Erleben eines weniger positiven Selbstkonzepts, das Infragestellen des Lebenssinns und der persönlichen Werte sowie eine allgemeine Lebensunzufriedenheit, die mit einer Bestandsaufnahme des bisher erreichten im Vergleich zu den einst gesetzten Zielen einhergeht. Diese krisenhafte Phase kann in den späten 40er Lebensjahren schließlich – im Sinne einer dauerhaften Veränderung – in eine Erneuerung des Selbstkonzepts einmünden, die von einer erhöhten Sensibilität für die eigenen Bedürfnisse gekennzeichnet ist und entweder zu einer Versöhnung mit der derzeitigen Lebenssituation oder aber zu einer Verlagerung der persönlichen Energie in andere, als lohnenswertere erlebte Lebensbereiche führen kann (vgl. S. 340 f.). Im Zusammenhang mit der Laufbahnentwicklung nimmt das Stadium der Lebensmitte schließlich die Form eines *Erneuerungsstadiums* (*career renewal stage*) an, das den Autoren zufolge als das hauptsächlich berufliche Entwicklungsstadium des Lebensalters zwischen 35 und 45 Jahren anzusehen ist und im Stadienmodell von Super auf einfache Weise zwischen dem Etablierungs- und dem Erhaltungsstadium eingefügt werden könnte, ohne dass dadurch weitere Änderungen am Modell erforderlich würden. Die Entwicklungsaufgaben des Erneuerungsstadiums lassen sich dabei mit den Begriffen der *Re-Evaluierung* des beruflichen Selbstkonzepts und der *Re-Adjustierung* bzw. *Re-Etablierung* innerhalb der Laufbahn umschreiben.

An dieser Stelle wird die Ähnlichkeit des Erneuerungsstadiums mit dem – erst später eingeführten – Recycling-Konzept von Super (1984, Super et al., 1988) deutlich, das ebenfalls von einem mehr oder weniger regelmäßigen Auftreten einer Phase der beruflichen Bestandsaufnahme und Neuorientierung während der Laufbahnmitte ausgeht. Bei Super bildet diese Phase jedoch kein eigenes Stadium oder Substadium, sondern wird durch eine teilweise Wiederholung der Entwicklungsaufgaben der drei Substadien des Explorationsstadiums sowie des Stabilisierungs-Substadiums des Etablierungsstadiums ausgedrückt (vgl. Tab. 8 im vorangehenden Abschnitt). Letztlich wird aber mit beiden Strukturierungsmitteln das gleiche Phänomen erfasst, nämlich eine berufliche Entwicklungsphase des mittleren Erwachsenenalters, die sich an ein prinzipiell erfolgreich abgeschlossenes Etablierungsstadium anschließt und zu einem Zeitpunkt einsetzt, an dem – nach konventionellem Laufbahnmuster – „eigentlich“ ein Übergang in das Erhaltungsstadium erfolgen müsste. Unter diesem Blickwinkel erscheint die Phase der Erneuerung jedoch gerade *nicht* als eigenständiges Stadium, sondern eher als eine Beschreibung der Entwicklungsaufgaben des *Übergangs* zwischen den Stadien der Etablierung und der Erhaltung. Die von Murphy und Burck (1976) aufgeführten „externen Ereignisse“ der Lebensmitte können insofern als

Signale der Endlichkeit und Begrenztheit des bisherigen beruflichen Aufstiegs und Erfolgs eingeordnet werden, die auf ein bevorstehendes Ende des Etablierungsstadiums verweisen. Die Person steht quasi vor der Wahl, entweder den bisherigen beruflichen Weg weiterzuverfolgen und sich zukünftig auf die Erhaltung und Verteidigung des bisher erreichten zu konzentrieren oder aber eine „letzte Chance“ zu nutzen, um noch einmal einen neuen beruflichen Weg einzuschlagen. In beiden Fällen mündet die Erneuerungsphase, die in sich selbst einen unstabilen Charakter besitzt, in eine Phase der relativen Stabilität ein, nämlich entweder in das Erhaltungsstadium oder aber in einen erneuten, vollständigen oder teilweisen Durchlauf des Etablierungsstadiums; sie erscheint somit als bloße Übergangsphase, die als solche jedoch nicht mit den anderen Stadien des Modells von Super vergleichbar ist.

Zusammenfassend bleibt daher festzuhalten, dass sich die Frage, ob das empirisch weitgehend bestätigte Phänomen der Erneuerungsphase als eigenständiges *Stadium* des mittleren Erwachsenenalters zu begreifen ist, lediglich ein *Substadium* des Etablierungs- oder des Erhaltungsstadiums bildet oder aber als Recycling von Explorations- und Etablierungs-*Aufgaben* während des Übergangs zwischen Etablierungs- und Erhaltungsstadium einzuordnen ist, aus theoretischer Sicht nicht eindeutig beantworten lässt (vgl. Williams & Savickas, 1990; Bejian & Salomone, 1995).<sup>43</sup> Einerseits stellt das Recycling-Konzept von Super wesentlich flexiblere Möglichkeiten der Modellbildung bereit, als sie die Einführung eines einzelnen zusätzlichen Stadiums bietet und ist damit potentiell geeignet, neben der Erneuerungsphase der Laufbahnmitte auch weitere, ähnlich krisenhafte Phasen zu erfassen, die in anderen Lebensabschnitten auftreten können. Als Beispiele sind etwa das Burnout-Phänomen zu nennen, das überwiegend als eine Krise der *frühen* Laufbahnjahre – d.h. vor Erreichen der Lebensmitte – zu verstehen ist (vgl. Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), jedoch gleichfalls in eine berufliche Re-Evaluation mit anschließender Re-Adjustierung bzw. -Etablierung einmünden kann sowie auch mögliche Krisen des höheren Lebensalters, die z.B. durch einen erzwungenen Berufswechsel oder einen beruflichen Abstieg im Zusammenhang mit Phasen der Arbeitslosigkeit ausgelöst werden können. Auf der anderen Seite bleibt die derzeitige Operationalisierung des Recycling-Konzepts im ACCI jedoch unbefriedigend, da sie keine klare Unterscheidung zwischen den Explorations- und Etablierungsstadien des Maxizyklus und den – z.B. durch das Recycling in der Erneuerungsphase ausgelösten – Entwicklungsaufgaben des Minizyklus erlaubt (vgl. vorangehenden Abschnitt). Insofern wäre zumindest eine Ergänzung des ACCI um eine Skala wünschenswert, die zur separaten Erfassung der Aufgaben der Re-Evaluation, Re-Adjustierung und Re-

---

<sup>43</sup> Vgl. jedoch die weiterführende Diskussion bei Williams & Savickas (1990) und Bejian & Salomone (1995), die auf eine theoretische Verbindung zwischen dem Laufbahn-Erneuerungsstadium und dem Lebensstadienmodell von Erikson (1963) hinweisen.

Etablierung geeignet ist, wie sie sowohl in der Erneuerungsphase als auch während anderer, ähnlich gearteter Phasen auftreten können.

#### 4.3.4 Grenzen herkömmlicher Stadienmodelle

In den vorangehenden Abschnitten wurde deutlich, dass die Stadienmodelle der Laufbahnenentwicklung im Laufe der Jahrzehnte weiterentwickelt wurden und durch die Einführung dynamischer Elemente – wie den Laufbahnmustern oder dem Recycling-Konzept – sowie zusätzlicher Stadien und Substadien eine weitaus differenziertere Modellierung der beruflichen Entwicklung als die frühen Modelle erlauben. Allerdings sind auch die neueren Stadienmodelle immer noch von einer weitgehend starren Zuordnung von Altersbereichen, Entwicklungsaufgaben, Stadien und Substadien geprägt, an der grundsätzliche Kritik vorgebracht werden muss. Zum einen vernachlässigen diese Modelle wegen ihrer überwiegenden Ausrichtung an einem konventionellen männlichen Laufbahnmuster die besondere berufliche Situation von Frauen und klammern nicht-konventionelle Laufbahnformen, wie sie z.B. für Teilzeitbeschäftigte und „Minijobber“ oder auch für selbständige Tätigkeiten typisch sind, weitgehend aus. Die Abfolge und die konkreten Inhalte der Entwicklungsaufgaben, wie sie beispielhaft in der Matrix von Super (vgl. Tab. 7) aufgeführt sind, erscheinen zudem in hohem Maße an die jeweils vorliegenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gebunden zu sein. So weisen z.B. Bejian und Salomone (1995) zurecht darauf hin, dass während der 1950er und frühen 1960er Jahre – in denen Super den überwiegenden Teil seiner ursprünglichen Theorie formulierte – noch die sogenannte „Ein-Job-Karriere“ verbreitet war und Laufbahnwechsel nach einem Alter von ca. 30 Jahren nur selten vorkamen. Erst die sozialen und wirtschaftlichen Veränderungen seit Mitte der 1960er Jahre gaben den Anstoß für ein häufigeres Nachdenken über individuelle berufliche Veränderungen auch in der Laufbahnmitte und eine zunehmende Bereitschaft zum Starten zweiter und dritter Karrieren; insofern kann die Einführung des Erneuerungsstadiums durch Murphy und Burck (1976) auch als eine Art Nachbesserung und Anpassung des aus den 1950er Jahren stammenden Stadienmodells an die veränderten gesellschaftlichen Verhältnisse der 1970er Jahre aufgefasst werden. Angesichts der im Einführungsteil dargestellten Umwälzungen innerhalb der Arbeitswelt, die sich seit den 1990er Jahren ereignet haben, stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die herkömmlichen Stadienmodelle *überhaupt* noch geeignet sind, die gegenwärtige Realität von Arbeit, Beruf und Laufbahn zu erfassen und welche Modifikationen oder Ergänzungen dafür ggf. erforderlich sind.

Super selbst weist in einer seiner späten Veröffentlichungen (1992) darauf hin, dass bereits die Wirtschaftsrezession der frühen 1990er Jahre einen äußerst negativen Effekt auf die berufliche Stabilität und die Karriere hatte, der weit über das von früheren ökonomischen

Krisen bekannte Maß hinausging und auch Angehörige besser ausgebildeter und anscheinend etablierterer Bevölkerungsteile mit einschloss; die schnellen ökonomischen, sozialen und technologischen Veränderungen würden daher zumindest Modifikationen der Stadien-  
theorie erforderlich machen (vgl. S. 43 f.). Wenn jedoch ein immer geringerer Teil der Berufstätigen in der Lage ist, ein Stadium der Stabilisierung im Beruf zu vollenden, so erscheint es ungewiss, wie vielen Personen die Möglichkeit überhaupt noch offen steht, die anschließenden Substadien der Etablierung zu durchlaufen, d.h. sich in einer abgesicherten Stellung zu konsolidieren und in höhere Positionen mit besserer Bezahlung aufzusteigen. In noch stärkerem Maße könnte die Zahl derjenigen abnehmen, denen es gelingt, in ein berufliches Erhaltungsstadium im ursprünglich von Super formulierten Sinne vorzurücken, zumal die darin zentrale Aufgabe des „Festhaltens“ zur Voraussetzung hat, dass vorher überhaupt eine berufliche Position erreicht wurde, die der Verteidigung lohnt. Auch die Vorstellung eines langsamen, geplanten Übergangs in den Ruhestand erscheint angesichts des – nicht nur in der IT-Industrie anzutreffenden – altersselektiven Personalabbaus (vgl. Abschnitt 2.5.1) und der insgesamt geringen Beschäftigungsquote der über 50jährigen der heutigen Realität nur noch eingeschränkt zu entsprechen. An die Stelle der traditionellen, von Super als „stabil“ und „konventionell“ beschriebenen Laufbahnmuster könnten somit zunehmend Verlaufsformen treten, die regelmäßig eher der „instabilen“ bzw. der „Mehrfachversuchs“-Laufbahn nach Super ähneln. Wenn jedoch solche abweichenden, „patchwork“-ähnlichen Verlaufsformen nicht mehr die Ausnahme, sondern mehr oder weniger die Regel bilden und eine erhebliche Anzahl von Personen die modellgemäß fortgeschrittenen Laufbahnstadien nicht mehr erreicht, dann erscheint es fraglich, ob unter diesen Bedingungen die Grundannahme der Stadien-  
theorie, die von einer engen Koppelung der beruflichen Laufbahnentwicklung an Stadienkonzepte der *allgemeinen* menschlichen Entwicklung ausgeht, noch aufrechtzuerhalten ist. So ist davon auszugehen, dass die generell abnehmende Bedeutung von Arbeit und Beruf, wie sie u.a. unter dem Stichwort einer „Erosion des Berufs“ (vgl. Abschnitt 2.3.1) diskutiert wird, sich auch auf den Stellenwert auswirkt, den die Rolle als Berufstätiger im Lebenslauf einer Person insgesamt einnimmt. Zumindest bei einem Teil der berufstätigen Personen könnte daher die zentrale Bedeutung geschwunden sein, die der Beruf und die Berufstätigkeit – im Sinne einer *work role salience* – im Vergleich zu anderen Lebensrollen traditionell hatte; auch hat sich der generelle Umfang der Berufsausübung über die Lebensspanne hinweg verringert (vgl. Abschnitt 2.5.1). Für das Zustandekommen eines tatsächlichen, mit der allgemeinen Entwicklung der Person einhergehenden beruflichen Entwicklungsprozesses erscheint es jedoch erforderlich, dass die Berufstätigkeit sowohl ein Mindestmaß an Umfang und Bedeutung besitzt als auch eine ausreichende zeitliche Kontinuität während der Lebensspanne aufweist. Sind diese Voraussetzungen nicht mehr gegeben, so könnte im Einzelfall eine Laufbahnentwicklung im her-

kömmlichen Sinne unterbleiben: die Laufbahn nimmt keinen stadienförmigen Verlauf mehr an, sondern erhält eine eher plane Struktur, in der Veränderungen nicht durch Entwicklung, sondern durch Gelegenheiten und Zufälle ausgelöst werden.

Darüber hinaus ist zu vermuten, dass die Abfolge und die konkreten Aufgabeninhalte der einzelnen Entwicklungsschritte auch bei Laufbahnen, die in ihrer Grundstruktur noch dem Stadienmodell von Super entsprechen, unter den gewandelten Bedingungen einer individualisierten Gesellschaft einen ebenfalls stärker individuellen Charakter annehmen, als es noch gegen Ende der 1980er Jahre der Fall war. Statt zwischen generellen, wenn auch optionalen, (Sub-) Stadien, wie z.B. dem *holding*, dem *updating* und dem *innovating* innerhalb des Erhaltungsstadiums zu unterscheiden, könnte es daher angebrachter sein, eine Unterscheidung auf der Ebene des individuellen Verhaltens zu treffen und zwischen Personen zu differenzieren, die während bestimmter Zeitabschnitte ihrer Berufstätigkeit als Erwachsener *entweder* zu einem Festhalten des Erreichten neigen *oder* nach einem Auf-dem-laufenden-Bleiben streben *oder* an einem Aufbruch zu neuen fachlichen Herausforderungen interessiert sind. Eine solche Typologie von „Stagnierenden“, „Updatern“ und „Innovatoren“ schildert ansatzweise auch Super (1992), ohne dabei jedoch das Stadienkonzept grundsätzlich in Frage zu stellen. Einen empirischen Beleg für einen weitgehend individuellen Verlauf der beruflichen Entwicklung im Erwachsenenalter liefert auch die Untersuchung von Williams und Savickas (1990), die keine altersspezifischen Häufungen der einzelnen Aufgabenarten des Erhaltungsstadiums fanden; Entwicklungsaufgaben des Festhaltens, des Auf-dem-laufenden-Bleibens, der Innovation sowie der fortlaufenden Weiterbildung waren nicht an einen bestimmten Altersbereich gebunden, sondern traten in gleichmäßiger Verteilung über das gesamte Altersspektrum der Befragten von 35 bis 64 Jahren hinweg auf. Aufgrund einer Inhaltsanalyse der berichteten beruflichen Aufgaben und Probleme kommen Williams und Savickas zum Schluss, dass die berufliche Entwicklung während des Erhaltungsstadiums nicht durch altersspezifische Reifungsvorgänge – im Sinne der Absolvierung konsekutiver Entwicklungsaufgaben – bestimmt wird, sondern im Kern durch die Adaptation an veränderte Bedingungen vorangetrieben wird: „[...] adapting to change may be the core task of career maintenance, in that coping with change is required to maintain equilibrium“ (1990, S. 174). In diesem Sinne können die von Super (1992) skizzierten Verhaltenstypen auch als unterschiedliche Varianten des individuellen (Coping-) Verhaltens eingeordnet werden; sowohl das Festhalten, das Auf-dem-laufenden-Bleiben als auch die Innovation und die Weiterbildung erscheinen aus diesem Blickwinkel als verschiedene *Strategien der Adaptation an veränderte berufliche Umweltbedingungen*, deren gemeinsames Ziel jedoch in der Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung eines Gleichgewichtszustandes mit der Umwelt liegt.

## 5. Berufliche Adaptabilität und individuelle Laufbahngestaltung

Im vorangehenden Kapitel wurden die vier derzeit bedeutendsten berufspsychologischen Laufbahntheorien hinsichtlich ihrer generellen Konzeption der beruflichen Entwicklung im Erwachsenenalter diskutiert. Dabei wurde deutlich, dass die berufliche Entwicklung im mittleren und höheren Erwachsenenalter sowohl in den neueren Prozesstheorien (TWA, SCCT) als auch in den weiterentwickelten Stadienmodellen überwiegend durch Prozesse und Entwicklungsaufgaben beschrieben wird, in deren Mittelpunkt die Adaptation des beruflichen Selbstkonzepts an veränderte Bedingungen der unmittelbaren und weiteren beruflichen Umwelt steht. Die berufliche Entwicklung nach Abschluss des Etablierungsstadiums wird demnach nur noch in geringem Maße durch reifungsbedingte Entwicklungsaufgaben vorangetrieben, deren Ursprünge innerhalb der Person liegen, sondern scheint weitgehend von den Prozessen der Adaptation an veränderte berufliche Umweltbedingungen abzuhängen. In diesem Kapitel werden die Begriffe der beruflichen Adaptation und Adaptabilität nun genauer betrachtet und theoretisch fundiert; damit soll gleichzeitig eine Grundlage für die Präzisierung der in Kapitel 3 vorläufig formulierten Untersuchungsleitfragen geschaffen werden. Nach einer Klärung der verschiedenen begrifflichen Teilaspekte von Adaptation und Adaptabilität wird dabei die aktuelle Fachdiskussion zusammengefasst, indem die Beiträge der verschiedenen beteiligten Teildisziplinen einander gegenübergestellt werden. Die dabei sichtbar werdenden unterschiedlichen theoretischen Perspektiven werden anschließend in einem eigenen integrativen Modellvorschlag zusammengeführt; darin werden die berufliche Adaptabilität und das adaptive berufliche Verhalten in einen ressourcentheoretischen Rahmen eingeordnet. Zur theoretischen Fundierung des Adaptationsprozesses wird anschließend auf die Verbindungen zu den neueren handlungs- und selbstregulationstheoretischen Laufbahntheorien hingewiesen. Zur Fundierung des Inhaltsaspekts der beruflichen Adaptation werden in einem weiteren Abschnitt schließlich Konzeptualisierungen von beruflichen Präferenzhaltungen und adaptiven Verhaltensformen vorgestellt, mit denen die spezifischen Ausformungen individueller beruflicher Werthaltungen, Orientierungen, Ziele und Verhaltensformen auf unterschiedlichem Konkretisierungsniveau erfasst und in Klassifikationen beschrieben werden können.

### 5.1 Theoretische Perspektiven beruflicher Adaptabilität

Das Wort *Adaptation* geht als Substantivierung des zugrundeliegenden Verbs *adaptieren* auf das lateinische *adaptāre* = „anpassen“ zurück, von *ad* = „an, in Richtung auf“ und *aptus* = „passend“ (vgl. Adaptieren, 2007). Gemäß seiner Wortherkunft bezeichnet der Begriff *Adaptation* also einen Vorgang des „Passend-Machens“, der sowohl in Form einer Anpassung des Subjekts an gegebene Umweltbedingungen als auch umgekehrt in Form einer An-

passung der Umweltbedingungen an das Subjekt erfolgen kann, z.B. infolge einer aktiven Einflussnahme des Subjekts. Adaptation kann daher einmal zur Bezeichnung eines „Sich-Anpassens“, andererseits aber auch zur Bezeichnung eines „Etwas-Anpassens“ gebraucht werden.<sup>44</sup> Übertragen auf den beruflichen Kontext zeigt sich somit bereits auf der begrifflichen Ebene erneut ein Bezug zur Idealvorstellung der wechselseitigen Passung zwischen Mensch und beruflicher Umwelt, die den meisten Laufbahntheorien zugrunde liegt. Im Unterschied zur Konzeption der *einmaligen* Herstellung einer *generellen* Passung zum Zeitpunkt der Berufswahl („Matching“), wie sie vor allem den Trait-and-Factor-Theorien eigen ist, verweist der Begriff der Adaptation jedoch auf einen *wiederholt* und je nach Bedarf erneut auftretenden Vorgang der Aufrechterhaltung und Wiederherstellung der Mensch-Umwelt-Passung, der sich auf *spezifische* Probleme und Anforderungen bezieht, die aus der Interaktion mit der beruflichen und außerberuflichen Umwelt entstehen. Die berufliche bzw. laufbahnbezogene Adaptation ist demnach als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, der seine Dynamik sowohl durch die entwicklungsbedingten Wandlungen der Person als auch durch Veränderungen innerhalb der beruflichen Umwelt erhält, so wie er z.B. in der TWA – dort jedoch unter Bezug auf den engeren Bereich der Arbeitsumwelt – mit dem Begriff der arbeitsbezogenen Adjustierung umschrieben wird. Der Begriff der beruflichen *Adaptabilität* wiederum bezieht sich auf eine Eigenschaft des Subjekts, die bereits in Kapitel 3 vorläufig als die Fähigkeit einer Person zur erfolgreichen Bewältigung von Adaptationsanforderungen aus der Berufstätigkeit definiert wurde.

Umfassende Modelle der beruflichen Adaptation und Adaptabilität haben sich bis heute allerdings ebenso wenig herausbilden können wie eine geschlossene Theorie der allgemeinen Laufbahnentwicklung im Erwachsenenalter. Zwar gibt es eine Reihe von Ansätzen, in denen die Determinanten und Prozesse der Mensch-Umwelt-Interaktion im beruflichen Kontext jeweils aus einer spezifischen theoretischen Perspektive heraus betrachtet werden, jedoch beschränken sich diese Ansätze entweder auf Aussagen über einige wenige inhaltliche Teilaspekte des Interaktionsprozesses oder sie bleiben wegen ihrer weitreichenden Kontextannahmen auf einen kleinen Anwendungsbereich begrenzt. Bereits im Einführungsteil wurde am Beispiel des JDS und der Coping-Theorie von Lazarus auf die Beschränkungen der klassischen arbeitspsychologischen und stresstheoretischen Ansätze hinsichtlich der Beschreibung des individuellen beruflichen Verhaltens hingewiesen, die – wie das JDS – die längerfristigen und die aktuelle Arbeitssituation übergreifenden Orientierungen und

---

<sup>44</sup> Auch im biologischen und technischen sowie im literarischen Kontext wird der Begriff auf beiderlei Weise verwendet, so z.B. als Bezeichnung für die Anpassung des Auges an unterschiedliche Lichtverhältnisse („Sich-Anpassen“) oder für die Anpassung einer vorhandenen Technologie an eine neuere (z.B. mittels eines *Adapters*; „Etwas-Anpassen“).

Präferenzen der Person weitgehend außer Acht lassen oder – wie die Coping-Theorie – implizit von der Vorstellung eines vorwiegend auf negative (Stress-) Erlebnisse reagierenden Individuums ausgehen (vgl. Abschnitt 3.2). Auch die explizit berufspsychologischen Theorieansätze, die im vorangehenden Kapitel vorgestellt wurden, überwinden diese Schwächen nur teilweise. So bleibt das Prozessmodell der TWA, ganz ähnlich wie das JDS, im wesentlichen auf den Kontext des allein, an einem bestimmten Arbeitsplatz arbeitenden Menschen beschränkt und muss überdies wegen seiner weitgehenden Gleichsetzung der Mensch-Umwelt-Passung mit einer wechselseitigen Zufriedenheit bzw. -stellung kritisch betrachtet werden (vgl. Abschnitt 4.2.3). Die SCCT wiederum konzentriert sich auf die Modellierung der grundlegenden Prozesse, auf denen die Entwicklung der beruflichen Interessen, die Berufswahl sowie das berufliche Leistungsverhalten beruhen, wobei sie den ausschlaggebenden Einfluss sozial-kognitiver Variablen und insbesondere der Selbstwirksamkeitserwartung herausstellt, dabei jedoch die inhaltlichen Aspekte der Mensch-Umwelt-Passung und die Funktion der sozial-kognitiven Mechanismen im Prozess der Adaptation nicht im einzelnen behandelt. Die Laufbahnentwicklungstheorie von Super schließlich beschreibt den Adaptationsprozess zwar indirekt durch die Konzepte des Maxizyklus und der Minizyklen stadienspezifischer Entwicklungsaufgaben, macht dabei aber stark generalisierende Annahmen über die Reihenfolge und das altersspezifische Auftreten bestimmter Substadien, die jedoch zumindest in Hinblick auf das mittlere Erwachsenenalter nicht mehr zeitgemäß erscheinen (vgl. Abschnitt 4.3.4). Zwar greifen Super und Mitarbeiter den Begriff der laufbahnbezogenen Adaptabilität im Rahmen ihrer Entwicklung des ACCI-Instruments noch einmal explizit auf, jedoch bleibt ihre Definition des Konstrukts unvollständig und diffus (vgl. folgenden Abschnitt 5.1.1). Insgesamt gesehen behandeln die etablierten Laufbahnthorien die Thematik der beruflichen Adaptation und Adaptabilität also nur am Rande; insbesondere fehlt eine explizit berufspsychologische Adaptationstheorie, die dem hohen Anspruch dieser Disziplin gerecht werden könnte.

In den folgenden Abschnitten soll nun zunächst die aktuelle Diskussion nachgezeichnet werden. Dazu werden einige Theorieansätze aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Teildisziplinen einander gegenübergestellt, die sich spezifisch auf den Gegenstandsbereich der beruflichen Adaptation und Adaptabilität beziehen; neben berufspsychologischen Ansätzen werden dabei auch Ansätze aus der Arbeits- und Organisationspsychologie und der wirtschaftswissenschaftlichen Managementlehre aufgegriffen. Ihren verschiedenen theoretischen Perspektiven entsprechend heben diese Ansätze jeweils andere Aspekte der Thematik hervor, so dass die unterschiedlichen Dimensionen des Adaptabilitätsbegriffs erkennbar werden. Gleichzeitig werden dabei auch die verschiedenen Zeitperspektiven des Adaptationsprozesses deutlich, der sowohl das kurzfristige Adjustierungsverhalten am Arbeitsplatz

als auch mittel- und längerfristige laufbahnbezogene Verhaltensweisen umfasst. Im anschließenden Abschnitt 5.2 wird darauf aufbauend ein Vorschlag entwickelt, wie die aufgeworfenen Aspekte in einem gemeinsamen Modell zusammengeführt werden können.

### 5.1.1 Adaptabilität als Planvollheit und systematische Exploration

Das Modell der laufbahnbezogenen Adaptabilität im Erwachsenenalter, das Super und Mitarbeiter in den späten 1970er Jahren entwickelten, entstand ursprünglich als eine Modifikation des älteren Konzepts der Berufswahlreife von Jugendlichen, das auf der Grundlage von Interviewstudien und einer Literaturdurchsicht an die spezielle Situation von erwachsenen Berufstätigen angepasst und erweitert wurde (Super & Knasel, 1979, 1981; vgl. Super et al., 1988). Nach diesem Konzept besitzt der Prozess der Adaptation innerhalb der beruflichen Entwicklung von erwachsenen Personen eine ähnlich zentrale Bedeutung wie der Prozess der beruflichen Reifung (*maturation*) bei Heranwachsenden. Auch aus der Definition der laufbahnbezogenen Adaptabilität, die Super und Mitarbeiter geben, wird die Nähe zum zugrundeliegenden Berufswahlreife-Konzepts erkennbar:

The concept of career adaptability [as ...] the attitudes and information needed for readiness to cope with changing work and working conditions [...]

(1988, S. 5). Danach steht Adaptabilität in einem relativ allgemeinen Sinne für die Fähigkeiten, die eine Person in die Lage versetzen, mit den Änderungen der Arbeit und der Arbeitsbedingungen fertig zu werden, die sich nach dem Eintritt in den Beruf – d.h. im wesentlichen während späterer Laufbahnstadien – ereignen, während sich die Berufswahlreife spezifischer auf die Entwicklungsaufgaben der Konkretisierung, Formulierung und Implementierung eines Berufswunsches bezieht, wie sie für die früheren Laufbahnstadien und insbesondere für das Explorationsstadium charakteristisch sind.<sup>45</sup> Die inhaltlichen Dimensionen beider Konstrukte sind nach der Konzeption von Super jedoch im wesentlichen gleichartig und beziehen sich auf die Ausprägungen bestimmter Einstellungen und kognitiver Kompetenzen einer Person, die als Maß für die Adaptabilität bzw. die Berufswahlreife angesehen werden. Als Idealvorstellung gilt dabei eine *planende und systematisch erkundende* Herangehensweise beim Umgang mit den jeweiligen Aufgaben und Problemen, die zudem auf der Grundlage eines ausreichenden *Informationsstands* und einer hohen *Entscheidungskompetenz* erfolgt. Super und Knasel unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen fünf Dimensionen der laufbahnbezogenen Adaptabilität, nämlich zwei Einstellungsdimensionen – Planvollheit und Exploration – und drei kognitiven Dimensio-

---

<sup>45</sup> Allerdings wird der Begriff „*career maturity*“ in der Definition von Super (1990, S. 207) ebenfalls zur Bezeichnung für die allgemeine Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung von Entwicklungsaufgaben eines *beliebigen* Entwicklungsstadiums verwendet.

nen – Information, Entscheidung und Realitätsorientierung, – die wiederum in insgesamt 77 hierarchisch geordnete Einzelaspekte aufgegliedert werden. Die in Tab. 9 wiedergegebene Liste kann trotz ihres Umfangs jedoch nicht als wirkliches Modell der laufbahnbezogenen Adaptabilität Erwachsener gelten; vielmehr stellt sie kaum mehr als eine bloße Stichwort-sammlung dar, die von den Autoren selbst als vorläufig und ergänzungsbedürftig bezeichnet wird. Darüber hinaus ist sie noch deutlich von den starren Vorstellungen des traditionellen Stadienmodells der Laufbahnentwicklung geprägt, während darüber hinausgehende Aspekte fehlen; insbesondere die sozialen und gesellschaftlichen Determinanten werden weitgehend ausgeblendet.

Tab. 9: Modell der laufbahnbezogenen Adaptabilität (aus Super et al, 1988, S. 15)

<b>A Model of Adult Career Adaptability</b>		
<p><b>I. Planfulness</b>            A. Autonomy              1. Educational Planning              2. Occupational Planning            B. Time Perspective              1. Past: Reflection Upon                a. Crystallizing                b. Identifying Themes                c. Seeing Implications              2. Present: Immediate Future                a. Planning                b. Implementing                c. Stabilizing              3. Intermediate Future                a. Consolidating                b. Advancing                c. Holding                d. Innovating              4. Distant Future                a. Disengaging                b. Preparing to Retire                c. Retiring                d. Adjusting to Retirement</p> <p><b>II. Exploration</b>            A. Querying              1. Self                a. In Time: Life Stage                b. In Space: Roles</p>	<p>2. Situation              a. In Time: Organization              b. In Space: Lifestyle            B. Resources              1. Awareness              2. Valuation              3. Willingness to Use            C. Participation and Use              1. In-House              2. Community</p> <p><b>III. Information</b>            A. Life Stages              1. Characteristics and Timing              2. Developmental Tasks            B. Coping Behaviors              1. Options              2. Appropriateness            C. Available Options              1. Organizational              2. Job              3. Occupational            D. Implementation              1. Access              2. Tactics            E. Probable Outcomes</p>	<p><b>IV. Decision Making</b>            A. Principles              1. Knowledge of              2. Valuation of            B. Applications              1. Use in Past              2. Use at Present</p> <p><b>V. Reality Orientation</b>            A. Self-Knowledge              1. Traits              2. Performance            B. Realism              1. Resources: Access              2. Prospects            C. Consistency of Preferences              1. Current              2. Over Time            D. Crystallization              1. Self-Concepts              2. Goals            E. Work Experience              1. Coping Behaviors                a. Drifting                b. Floundering                c. Stagnating                d. Trial                e. Instrumenting                f. Stabilizing                g. Disengaging</p>

In ihrem Adult Career Concerns Inventory verzichteten Super et al. (1988) allerdings darauf, die postulierte Vielzahl von Einzelaspekten in operationale Definitionen umzusetzen, sondern beschränken sich auf die Erfassung der beiden Einstellungsdimensionen *Planvollheit* und *Exploration*, die von den Autoren als grundlegende und – im Gegensatz zu den kognitiven Dimensionen – kulturell universelle und erlernbare Bestandteile der Adaptabilität ange-

sehen werden (vgl. S. 14 f.). Verglichen mit der Liste aus Tab. 9 findet im ACCI sogar eine noch weitere Einschränkung statt, indem lediglich die Zeitperspektive der Planvollheit (I.B.) sowie innerhalb der Exploration der Teilaspekt „Querying“ (II.A.) durch die Items des Instruments abgedeckt werden. Das ACCI liefert demzufolge lediglich einen Indikator dafür, inwieweit eine Person sich über den Stand ihrer beruflichen Entwicklung und ihrer Lebenssituation bewusst ist und über die Fähigkeit verfügt, berufliche Entwicklungsaufgaben und Probleme vorherzusehen. Durch die operationale Definition des ACCI werden also nur einige wenige Teilaspekte des Adaptabilitätskonstrukts erfasst, und zwar vorwiegend die Fähigkeit und Bereitschaft einer Person, sich *analytisch und reflektierend* mit ihrer jeweiligen Arbeits- und Lebenssituation auseinanderzusetzen und die *absehbaren* Aufgaben und Probleme *vorausschauend und planvoll* anzugehen (vgl. auch Savickas, 1994). Im Gegensatz zur eingangs wiedergegebenen Definition der Adaptabilität von Super et al., die sich allgemein auf den Umgang mit Veränderungen innerhalb der Arbeit und der Arbeitsumwelt bezieht, bleibt die Operationalisierung im ACCI damit aber auf die *vorhersehbaren* Aufgaben und Probleme begrenzt, die im wesentlichen durch die Stadien des herkömmlichen Laufbahnentwicklungsmodells determiniert sind; diese Beschränkung ist jedoch aus den in Abschnitt 4.3.4 genannten Gründen gerade im Zusammenhang mit der beruflichen Entwicklung im Erwachsenenalter als unangemessen zu bewerten. Auch inhaltlich kann der Favorisierung ausgeprägt planvoller und intellektuell-analytischer adaptiver Verhaltensweisen, wie sie sich bei Super findet, nur eingeschränkt zugestimmt werden. So erwies sich in arbeitspsychologischen Untersuchungen eine hohe Planorientierung – im Sinne eines zeitlich überdauernden individuellen Handlungsstils – vor allem dann als günstig, wenn die Bedingungen „halbwegs geordnet, präzifizierbar und mit adäquater Information ausgestattet“ waren (Frese et al., 1995, S. 75), während sich bei unklaren und chaotischen Informationsbedingungen eine hohe Planorientierung als eher *ungünstig* erwies; anstelle eines betont vorausschauenden und planenden Handlungsstils könnte in solchen schwierig zu analysierenden Situationen demnach ein eher ausprobierender und herantastender Handlungsstil angemessener sein (vgl. auch Heisig, Ullrich, Nebe & Hacker, 1994).

Eine Formulierung des Adaptabilitätsbegriffs, die sowohl die vorhersehbaren als auch die nicht vorhersehbaren laufbahnbezogenen Aufgaben und Probleme umfasst, findet sich bei Savickas (1997), der aufbauend auf den Arbeiten von Super und Mitarbeitern vorschlägt, die Konzepte der Berufswahlreife und der laufbahnbezogenen Adaptabilität unter einem gemeinsamen Rahmenbegriff zusammenzufassen:

career adaptability as the readiness to cope with the predictable tasks of preparing for and participating in the work role and with the unpredictable adjustments prompted by changes in work and working conditions

(S. 254). Nach dieser erweiterten Definition besitzt die laufbahnbezogene Adaptabilität wenigstens zwei Seiten: zum einen die Fähigkeit zur Bewältigung beruflicher Entwicklungsaufgaben, die aus dem – mehr oder weniger vorhersehbaren – stadienförmigen Verlauf von Berufswahl, -eintritt und -laufbahn resultieren und zum anderen die grundsätzlich *unvorhersehbaren Adjustierungserfordernisse*, die durch den Wandel der Arbeit und ihrer Ausführungsbedingungen verursacht werden. Der Begriff der Adaptabilität erhält durch diese Anreicherung einen relativ weiten Bedeutungsumfang, der nicht durch spezifische Annahmen über die Art und den Inhalt der zu bewältigenden Aufgaben und Probleme eingeschränkt wird und auch keinen bestimmten Bewältigungsstil impliziert. Auf diese Weise gelingt es Savickas (1997) zwar, die Beschränkungen des Stadienmodells zu überwinden, jedoch bleiben die inhaltlichen Dimensionen des Konstrukts weitgehend unklar, auch zumal keine Operationalisierung des erweiterten Konstrukts angegeben wird. Allerdings unternimmt Savickas in seinen neueren Veröffentlichungen (2002, 2005, 2006) den Versuch, die Laufbahnentwicklungstheorie von Super zu einer *Laufbahnkonstruktionstheorie* (*career construction theory*) weiterzuentwickeln, in der die Adaptabilität eine der zentralen Komponenten bildet. Darin unterscheidet Savickas zwischen vier Dimensionen von Adaptabilität – Bedachtsamkeit, Kontrolle, Neugier/Interesse sowie Zuversicht (*concern, control, curiosity, confidence*) – die zusammengenommen einen Satz von Einstellungen, Überzeugungen und Kompetenzen bilden, die als das „ABC“ (*attitudes, beliefs, competencies*) der Laufbahnentwicklung für die Problemlösungsstrategien und das Coping-Verhalten einer Person bestimmend sind. Die „adaptive“ Person zeichnet sich demzufolge dadurch aus, dass sie auf ihre berufliche Zukunft bedacht (*concerned*) ist, zunehmende Kontrolle über deren Verlauf gewinnt, Neugier und Interesse an der Exploration neuer Selbstentwürfe und zukünftiger Szenarien zeigt und ihre Bestrebungen dabei mit immer stärkerer Zuversicht verfolgt (vgl. 2006, S. 9).

Auch wenn abzuwarten bleibt, inwieweit es gelingt, diese neue Konzeption der beruflichen Adaptabilität operational zu verfeinern und empirisch zu belegen, so geht der Vorschlag von Savickas jedoch zumindest insoweit über das Konzept von Super et al. (1988) hinaus, als er a) den Aspekt der *Identitätsentwicklung* – im Sinne des probeweisen Entwurfs neuer beruflicher Selbstkonzepte – einbezieht (vgl. hierzu auch Abschnitt 5.1.3) und b) den Einfluss von *Selbstüberzeugungen* – wie z.B. der in Abschnitt 4.2.4 eingeführten beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung – berücksichtigt. Ebenso wie bei Super bleibt der Adaptabilitätsbegriff jedoch auch bei Savickas auf die Eigenschaften des Individuums begrenzt, während die sozialen Beziehungen und Netze, in denen die Person eingebettet ist sowie die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der beruflichen Entwicklung überhaupt nicht bzw. nur indirekt berücksichtigt werden. Die Annahme, die individuelle

Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung der vorhersehbaren und unvorhersehbaren beruflichen Aufgaben und Probleme würde *alleine* von den Einstellungen, Überzeugungen und Kompetenzen der Person abhängen, erscheint jedoch zumindest einseitig und – vor dem Hintergrund des im Einführungsteil dargestellten Wandels der Arbeitsgesellschaft – zunehmend unrealistisch, auch zumal die Erlangung von Kontrolle über die eigene berufliche Zukunft oder die Entwicklung positiver Selbstkonzepte und Selbstwirksamkeitserwartungen unmittelbar mit den Handlungs- und Erfahrungsmöglichkeiten zusammenhängen, die der Person offen stehen. In den folgenden Abschnitten werden daher zunächst einige Ansätze diskutiert, in denen die berufliche Adaptabilität vorrangig unter dem Blickwinkel der Anforderungen durch die berufliche Umwelt betrachtet wird, bevor anschließend eine Zusammenführung der verschiedenen Sichtweisen versucht wird.

### 5.1.2 Adaptabilität als Performance am Arbeitsplatz

Während die berufspsychologische Auffassung der Adaptabilität sich auf den Aspekt der individuellen beruflichen Entwicklung konzentriert und dabei neben den kurzfristigen Adjustierungserfordernissen überwiegend die mittel- und längerfristige laufbahnbezogene Adaptation in den Vordergrund stellt, wird in der arbeits- und organisationspsychologischen Literatur vor allem der Leistungsaspekt des adaptiven Verhaltens an einem bestimmten Arbeitsplatz hervorgehoben. Unter dem Begriff der *adaptive (job) performance* wird die Adaptabilität dabei als Teil des individuellen Leistungsvermögens einer Person eingeordnet und bewertet, wobei allgemeinere Performance-Modelle (z.B. Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993) den theoretischen Rahmen bilden (für einen Überblick vgl. Sonnentag & Frese, 2002). Als *Performance* wird die Leistung einer Person in diesen Modellen aus dem Blickwinkel der Organisation bewertet; neben dem tatsächlich gezeigten *Verhalten* ist damit auch das quantifizierbare Ergebnis der Leistung (*Outcome*) gemeint – im Sinne des *Nutzens*, den die jeweilige Organisation aus der Leistung der Person ziehen kann:

Performance is what the organization hires one to do, and do well

(Campbell et al., 1993, S. 40, zit. nach Sonnentag & Frese, 2002, S. 5). Der Begriff der Performance bezieht sich also lediglich auf die Verhaltensweisen, die für die Ziele der Organisation – bzw. des jeweiligen Auftraggebers – relevant sind, während die Ziele der Person keine oder nur mittelbare Bedeutung haben.<sup>46</sup> Inhaltlich wird Performance in der Regel als multidimensionales Konzept aufgefasst, wobei die Art und die Anzahl der Dimensionen

---

<sup>46</sup> Hier wird erneut die bereits in Abschnitt 3.2 kritisch herausgestellte Vernachlässigung der Subjektperspektive innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie deutlich.

allerdings je nach Autor variieren. Üblich ist jedoch zumindest eine grundlegende Unterscheidung zwischen *aufgabenbezogener* und *kontextueller* Performance (*task vs. contextual performance*), wobei zur aufgabenbezogenen Performance vor allem die mehr oder weniger arbeitsspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person gezählt werden, während sich die kontextuelle Performance überwiegend auf Verhaltensweisen außerhalb der eigentlichen Arbeitsrolle – wie z.B. Hilfsbereitschaft und Fairness oder persönliche Initiative und Verantwortungsbereitschaft – bezieht, die für die Stabilität und Weiterentwicklung der Organisation von Bedeutung sind.

In der neueren Diskussion seit Ende der 1990er Jahre wird nun von verschiedenen Autoren vorgeschlagen, neben diesen beiden Dimensionen zusätzlich die Lernkompetenz bzw. die Adaptabilität einer Person als weitere hauptsächliche Dimension der Performance einzuführen, um auf diese Weise den gewandelten organisationalen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen, die den Beschäftigten immer häufiger den Umgang mit veränderten Arbeitsanforderungen und -bedingungen abverlangen (vgl. Campbell, 1999; Hesketh & Neal, 1999). In der Performance-Literatur wird die Adaptabilität dabei – wie bereits die Performance im generellen – als multidimensionales Konzept beschrieben, das zur Erfassung unterschiedlicher Phänomene auf der individuellen Ebene sowie auf Gruppen- und Organisationsebene geeignet ist. Mit dem Ziel, eine Taxonomie der adaptiven jobbezogenen Performance zu entwickeln, legen Pulakos, Arad, Donovan und Plamondon (2000) in diesem Zusammenhang auf der Basis einer Literaturdurchsicht und eigener Untersuchungen folgende Liste von acht Dimensionen adaptiven Verhaltens vor:

- Handling emergencies or crisis situations [...]
- Handling work stress [...]
- Solving problems creatively [...]
- Dealing with uncertain and unpredictable work situations [...]
- Learning work tasks, technologies, and procedures [...]
- Demonstrating interpersonal adaptability [...]
- Demonstrating cultural adaptability [...]
- Demonstrating physically oriented adaptability [...]

(S. 617). Verglichen mit der Aufzählung beruflicher Anforderungen und Probleme aus Abschnitt 3.1 werden in der Liste von Pulakos et al. vorwiegend die kurz- bis mittelfristigen Adaptationserfordernisse berücksichtigt, die der berufstätigen Person von ihrer jeweiligen Arbeitsumwelt abverlangt werden. Die Adaptabilität einer Person drückt sich hier vor allem durch ihre Fähigkeit aus, je nach Art der Anforderungssituation ein *angemessenes und effektives Anpassungsverhalten* an den Tag zu legen, um eine durchgehend hohe Arbeitsleistung erbringen zu können. Eine „adaptive Person“ zeichnet sich dadurch aus, dass sie gut mit Krisensituationen und Stress umgehen kann, neue und kreative Lösungen für komplexe Problemstellungen findet, auch in unüberschaubaren und ungewissen Situationen

handlungsfähig bleibt, schnell und bereitwillig neue Arbeitsweisen und Technologien erlernt, offen und flexibel mit anderen Personen zusammenarbeitet und dabei problemlos mit unterschiedlichen Kulturen und widrigen physischen Umweltbedingungen zurechtkommt. Die längerfristigen und planerischen Aspekte des Umgangs mit beruflichen Anforderungen und Problemen – wie z.B. das Treffen berufsbiographisch relevanter Entscheidungen oder die längerfristige Absicherung des Erwerbsverlaufs – fehlen in der Aufzählung von Pulakos et al. (2000) dagegen weitgehend. Zwar wird unter dem Oberbegriff des Erlernens neuer Arbeitsaufgaben ein vorausschauendes, auf Eigeninitiative beruhendes Handeln favorisiert:

anticipating changes in the work demands and searching for and participating in assignments or training that will prepare for these changes

(S. 617); jedoch beschränkt sich die Antizipation im wesentlichen auf die mehr oder weniger absehbaren Veränderungen der Arbeitsanforderungen *innerhalb der derzeit ausgeübten Beschäftigung*, während strategische Überlegungen – z.B. im Sinne der in Abschnitt 3.1 angesprochenen Sicherung des eigenen „Marktwerts“ durch geeignete Spezialisierung und Kompetenzentwicklung – nicht einbezogen werden. Der Adaptabilitätsbegriff wird hier also in einem engen Leistungskontext verwendet, in dem der Maßstab für eine erfolgreiche Adaptationsleistung – entgegen der berufspsychologischen Begriffsauffassung – nicht von den Bedürfnissen und Entwicklungsaufgaben der Person, sondern alleine von den Anforderungen der Organisation bestimmt wird. Durch die Einordnung unter den Performance-Begriff wird daher in erster Linie der Begriffsaspekt des „Sich-Anpassens“ hervorgehoben, zumal nur dasjenige adaptive Verhalten betrachtet wird, das ein greifbares und messbares Ergebnis im Sinne der organisationalen Ziele mit sich bringt; die persönlichen Ziele sind dagegen nur insoweit von Bedeutung, wie sie mit den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen sind. Die Begriffsrichtung des „Etwas-Anpassens“ wird demgegenüber auf Verhaltensweisen beschränkt, die – wie z.B. die Entwicklung innovativer und effektiverer Arbeitsabläufe im Sinne des kreativen Problemlösens – einen Nutzen für die Organisation bedeuten, während „eigennützige“ Verhaltensweisen – wie etwa ein Wechsel der Arbeitsstelle bzw. der Organisation – definitionsgemäß nicht unter den Begriff der adaptiven Performance fallen und damit von der Betrachtung ausgeschlossen bleiben.<sup>47</sup>

Die Analyse der Adaptabilität unter dem Aspekt des adaptiven Leistungsverhaltens kann jedoch auch als *Ergänzung* der berufspsychologischen Perspektive angesehen werden, in der die Adaptabilität primär unter dem Entwicklungsaspekt konzeptualisiert wird. Hesketh (2001) schlägt in diesem Zusammenhang vor, die Ergebnisse der Performance-Forschung in

---

<sup>47</sup> Es sei denn, der Organisationswechsel dient – wie z.B. bei einem *Outplacement* – gleichzeitig den Zielen der gegenwärtigen Organisation.

die existierenden berufspsychologischen Modelle zu integrieren, in denen die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten des Individuums stärker berücksichtigt werden. In ihrem Entwurf für eine Erweiterung der TWA (vgl. Abb. 11) werden dabei zwei Seiten der Adaptabilität sichtbar: Die Seite der adaptiven Performance, die im Sinne der TWA als Teil der Zufriedenstellung der Arbeitsumwelt eingeordnet werden kann (vgl. Abschnitt 4.2.3), wird ergänzt um die Seite der individuellen Zufriedenheit mit Wandel und Veränderung, die wiederum von der Bereitstellung geeigneter beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und im positiven Sinne herausfordernder Arbeitsinhalte durch die Arbeitsumwelt abhängt. Entsprechend der Grundvorstellung der TWA, die von einer Reziprozität im Verhältnis zwischen Person und Arbeitsumwelt ausgeht, wird hier auch der Umgang mit Veränderungen als *zweiseitiger Prozess* modelliert, der idealerweise sowohl den Bedürfnissen der Organisation als auch den Bedürfnissen der Person Rechnung trägt.

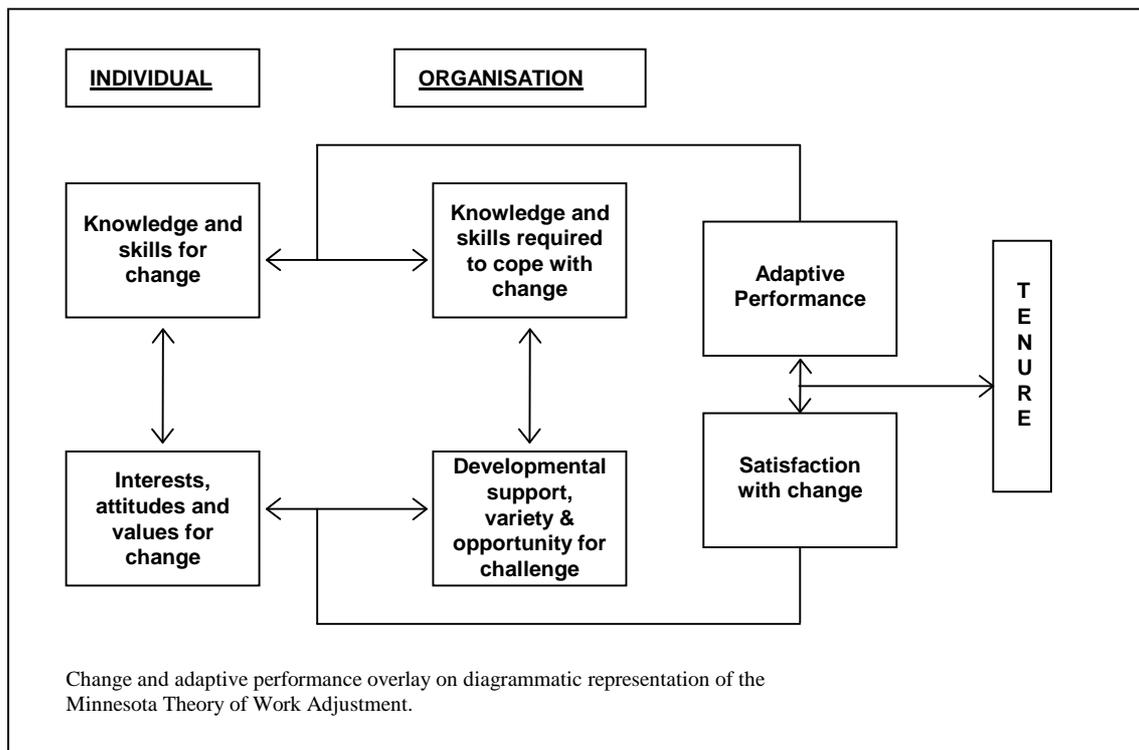


Abb. 11: Adaptive Performance als TWA-Erweiterung (aus Hesketh, 2001, S. 208)

Die Integration der adaptiven Performance in das TWA-Modell hat darüber hinaus den Vorzug, dass der arbeitenden Person auch unter den Bedingungen einer ungewissen und sich rasch ändernden Arbeitsumwelt eine *aktiv handelnde Rolle* zugemessen wird, was sowohl die Erbringung adaptiver Verhaltensleistungen als auch die Gestaltung der eigenen Laufbahn betrifft, die beide als gleichrangige Komponenten des arbeitsbezogenen adaptiven Verhaltens erscheinen. Analog zum grundlegenden Prozessmodell der TWA stehen der

Person dabei auch beim Umgang mit Veränderungen sowohl die aktiven als auch die reaktiven Adjustierungsmodi offen; so kann sie auf der einen Seite versuchen,

- auf die adaptiven Anforderungen der Arbeitsumwelt Einfluss zu nehmen, z.B. durch die Verminderung stressauslösender oder physisch schädigender Arbeitsbedingungen oder
- auf die Bereitstellung von beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten und herausfordernder Veränderungen durch die Arbeitsumwelt Einfluss zu nehmen, z.B. durch die Vereinbarung von Karrierepfadkonzepten und innerbetrieblicher Weiterbildung,

während ihr auf der anderen Seite die Möglichkeit bleibt,

- ihre adaptiven Fähigkeiten z.B. durch Weiterbildung oder körperliches Training weiterzuentwickeln, um den Erwartungen an ihre adaptive Performance gerecht zu werden, die vom Arbeitgeber an sie gerichtet werden oder
- ihre Bedürfnisse hinsichtlich beruflicher Entwicklung und herausfordernder Aufgaben an die Gegebenheiten der Arbeitsumwelt anzupassen.

Mit der von Hesketh (2001) skizzierten Anreicherung des TWA-Modells werden allerdings dessen grundsätzliche Schwächen, die bereits in Abschnitt 4.2.3 erörtert wurden, nicht überwunden. Für ein umfassenderes Modell des beruflichen adaptiven Verhaltens erscheinen insbesondere die Berücksichtigung des weiteren, über die aktuelle Arbeitsumwelt hinausgehenden Kontexts sowie eine stärkere Einbeziehung der individuellen beruflichen Orientierungen, Ziele und Strategien erforderlich (vgl. hierzu Abschnitte 5.1.5 und 5.3).

### 5.1.3 Adaptabilität als „proteische“ Selbstwandlung

Ein weiterer umfangreicher wissenschaftlicher Diskussionszweig, in dem die berufliche Adaptabilität einen zentralen Stellenwert besitzt, hat seinen Ursprung in der verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten Managementlehre. Obwohl zahlreiche dieser Veröffentlichungen in berufspsychologischen Zeitschriften erscheinen, so bilden sie dennoch einen weitgehend in sich geschlossenen Diskurs, der sich in Wortwahl, Begriffsbildung und theoretischen Bezügen zum Teil deutlich von der psychologischen Literatur unterscheidet. Die in Abschnitt 4.1.1 angesprochene Interdisziplinarität des berufspsychologischen Themengebiets beschränkt sich insofern häufig auf ein Nebeneinander der beteiligten Fächer ohne größeren gegenseitigen inhaltlichen Bezug, auch wenn sich die unterschiedlichen Richtungen auf ein gemeinsames Fundament – in aller Regel die Laufbahntheorie von Super – stützen können. Ein Grund für diese Aufteilung ist in den unterschiedlichen wissenschaftlichen Ansatzpunkten zu sehen, die auf Seiten der Berufspsychologie traditionell von der Perspektive des Individuums bestimmt werden, in der Managementlehre jedoch entsprechend der wirtschaftswissenschaftlichen Verankerung des Faches von betriebs- bzw.

personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten ausgehen und daher – ähnlich wie in der Arbeits- und Organisationspsychologie – primär den Blickwinkel der Organisation wiedergeben (vgl. Swanson, 2003).

Allerdings wird gerade in den neueren managementwissenschaftlichen Veröffentlichungen seit etwa Anfang der 1990er Jahre eine zunehmend individuelle Perspektive angelegt, aus der heraus die aktive und eigenverantwortliche Rolle der arbeitenden Person bei der Gestaltung ihrer Berufslaufbahn betont wird. Ausgangspunkt ist dabei die These, dass der überkommene „psychologische Vertrag“ (Argyris, 1960; Levinson, Mandl, Munden, Price & Solley, 1962; Schein, 1965) zwischen Beschäftigtem und Organisation unter den gewandelten ökonomischen Bedingungen nicht mehr gültig sei und zunehmend von einem Vertrag mit neuen Bedingungen – dem *new employment contract* – abgelöst werde (z.B. Rousseau, 1990, 1995; für eine Gegenüberstellung alter und neuer Vertragsformen vgl. Raeder & Grote, 2001; vgl. Tab. 10). Der herkömmliche psychologische Vertrag kann als ein Satz impliziter, über den formalen juristischen Arbeitsvertrag hinausgehender, Erwartungen hinsichtlich Leistung, Vergütung und wechselseitiger Loyalität verstanden werden, die vom Beschäftigten an die Organisation und umgekehrt gerichtet wurden. Solange diese gegenseitigen Erwartungen erfüllt waren, betrachteten beide Seiten die Vertragsbeziehung als einen fairen Austausch, an dessen Fortsetzung sie ein wechselseitiges Interesse hatten; eine Verletzung des Vertrages durch eine der beiden Seiten konnte dagegen zur Kündigung und dem Verlassen der Organisation führen.<sup>48</sup> An die Stelle dieses längerfristigen, auf eine fortgesetzte Arbeitsbeziehung gegründeten psychologischen Vertrages tritt unter den Bedingungen des „neuen Vertrages“ nun eine eher transaktionale Austauschbeziehung, die von sehr kurzen, projektorientierten Arbeitszyklen mit äußerst hohen Ansprüchen an die individuelle Qualifikation und Performance gekennzeichnet ist. Dabei kann der Beschäftigte – auch bei einer durchgehend hohen Leistung – grundsätzlich nicht mehr damit rechnen, auf Dauer bei ein und demselben Unternehmen beschäftigt zu bleiben; die weitreichende Arbeitsplatzsicherheit des alten Vertrages wird infolgedessen ersetzt durch die – allerdings wesentlich vagere – Vorstellung einer *Arbeitsmarktfähigkeit* (vgl. auch Abschnitt 5.1.4), die es dem Beschäftigten im Bedarfsfall erlaubt, sich aufgrund seiner in der bisherigen Tätigkeit erworbenen Qualifikation am Arbeitsmarkt zu behaupten.

---

<sup>48</sup> Der herkömmliche psychologische Vertrag weist hier eine Ähnlichkeit mit der berufspsychologischen TWA auf, auch wenn beide Ansätze unabhängig voneinander entstanden.

Tab. 10: Traditioneller vs. neuer psychologischer Vertrag (aus Grote, 2004, S. 121)

Traditioneller psychologischer Vertrag	Neuer psychologischer Vertrag
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>• Lebenslange Beschäftigung</li> <li>• Gegenseitige Loyalität/Identifikation</li> <li>• Interner Aufstieg</li> <li>• Spezialisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenverantwortung für Beschäftigung</li> <li>• Interne Entwicklungsmöglichkeiten (abhängig von Fähigkeiten)</li> <li>• Erweiterung der Fähigkeiten</li> <li>• Eigenverantwortung für Entwicklung/Arbeitsmarktfähigkeit</li> <li>• Orientierung an eigenen Fähigkeiten</li> <li>• Zielorientierung/Leistungsorientierung</li> <li>• Flexibilität (Akzeptanz von Unsicherheit)</li> </ul>

Die frühere, mehr oder weniger „symbiotische“ Beziehung zwischen arbeitender Person und beschäftigender Organisation, die sich über ein ganzes Arbeitsleben hinweg erstrecken konnte, wird also abgelöst durch eine Situation, die nicht nur durch häufigere Veränderungen des Beschäftigungs- bzw. Projektkontexts, sondern auch durch ggf. wiederholte Wechsel des Arbeitgebers, des Tätigkeitsfeldes oder sogar des Berufs gekennzeichnet ist; die Laufbahn einer Person findet nicht mehr nur innerhalb der Grenzen einer einzelnen Organisation statt, sondern erstreckt sich als *unbegrenzte Karriere (boundaryless career; Arthur & Rousseau, 1996)* über die Schranken von Organisationen und Beschäftigungsformen hinweg.

Die Folgen, die diese neuen Rahmenbedingungen für den einzelnen Beschäftigten mit sich bringen, wurden bereits in Kapitel 2 im Kontext des generellen Wandels der Arbeits- und Berufswelt aus arbeitssoziologischer Sicht unter den Stichworten der Vermarktlichung der Arbeit, der Erosion des Berufs und der berufsbiographischen Selbststeuerung diskutiert. Die Schwerpunkte der managementwissenschaftlichen Diskussion liegen nun zum einen auf den Implikationen, die dieser Wandel für das Verhältnis zwischen dem Beschäftigten und der Organisation hat<sup>49</sup> sowie zum anderen auf der Entwicklung von Leitkonzepten für das Personalmanagement; aus Sicht der Organisation geht es hierbei vor allem darum, ihren Bedarf an Mitarbeitern zu decken, die der geforderten Flexibilität und Geschwindigkeit gewachsen sind. Hall (1976, 2002) beschreibt in diesem Zusammenhang die Zielvorstellung

---

<sup>49</sup> Die Auswirkungen des „neuen“ Vertrages auf das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Organisation können hier nicht vertieft werden. Festzuhalten bleibt jedoch, dass es sich bei der Ablösung des alten psychologischen Vertrages um eine weitgehend *einseitige* Aufkündigung zu handeln scheint; so kommen z.B. Charness & Levine (2002) aufgrund eigener Untersuchungen in Kanada und USA zum Schluss, dass sich die Akzeptanz neuer, stärker marktorientierter Beschäftigungsformen im Vergleich zu den 1980er Jahren bisher nicht erhöht hat. Für eine Diskussion von Gestaltungsmöglichkeiten tragfähigerer neuer Vertragsformen auf betrieblicher Ebene vgl. Grote (2004).

einer *proteischen Karriere*,<sup>50</sup> die den Anforderungen des neuen psychologischen Vertrages in besonderem Maße gerecht wird (vgl. auch Hall & Mirvis, 1996; Hall & Moss, 1998). Bereits in der ursprünglichen Formulierung von Hall (1976) wird dabei die Nähe des proteischen Karrierekonzepts sowohl zum neuen psychologischen Vertrag als auch zur berufspsychologischen Selbstkonzepttheorie von Super deutlich:

The protean career is a process which the person, not the organization, is managing. It consists of all of the person's varied experiences in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc. The protean career is *not* what happens to the person in any one organization. The protean person's own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life. The criterion of success is internal (psychological success), not external.

(S. 201). Wie in der Selbstkonzepttheorie, so wird auch hier die aktiv handelnde Rolle der Person hervorgehoben, die nach Selbstverwirklichung strebt und ihre beruflichen Entscheidungen aufgrund ihrer Bedürfnisse und Erfahrungen trifft; ebenso wird – der berufspsychologischen Begriffsauffassung entsprechend – der subjektive individuelle Laufbahnbegriff zugrundegelegt (vgl. Abschnitt 4.1.2). Die Nähe zum neuen psychologischen Vertrag wird andererseits dadurch erkennbar, dass die Organisation weitgehend von der Verantwortung für die Laufbahnplanung und den Karriereerfolg entlastet wird. Die proteische Karriere bietet der Person zwar einerseits einen hohen Freiheitsspielraum, für dessen Nutzung sie andererseits jedoch weitgehend alleine verantwortlich ist. Mit dem Verweis auf einen inneren psychologischen Erfolgsmaßstab werden zudem äußere Erfolgskriterien – wie z.B. ein hohes Gehalt oder die Erlangung einer Führungsposition – als irrelevant eingestuft; implizit wird damit aber zugleich auch die Organisation von der Pflicht zur Bereitstellung entsprechender Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten freigesprochen. Das Konzept der proteischen Karriere beinhaltet also neben seiner Ausrichtung an den Bedürfnissen des Individuums – auch – eine normative, an den Interessen der Organisation ausgerichtete Komponente.

Um in einer proteischen Karriere auf Dauer erfolgreich bestehen zu können, kommt es Hall und Kollegen zufolge insbesondere auf eine ausgeprägte Fähigkeit zum kontinuierlichen Lernen (*continuous learning*) an, zumal die kürzeren Änderungszyklen von Technologien

---

<sup>50</sup> Das Eigenschaftswort „proteisch“ (engl. *protean*, mit der Bedeutung: flexibel, vielseitig, vielgestaltig) geht auf die griechisch-römische Sagengestalt *Proteus* zurück, Hüter der Robben des Poseidon auf Pharos. Proteus konnte seine Gestalt nach Belieben wechseln. Er hatte die Gabe, die Zukunft zu prophezeien, musste dafür aber vorher in seine ursprüngliche Gestalt zurückgezwungen werden. Ursprünglich ein eher neutrales Sinnbild für das Wechselspiel zwischen Identität und Wandel hat der Begriff des Proteischen in der heutigen Alltagssprache eine deutlich negative Konnotation und wird z.B. in Form der „proteischen Persönlichkeit“ als Bezeichnung für einen flexiblen und anpassungsfähigen, dabei jedoch charakterlosen Menschen verwendet (vgl. Proteisch, 2007; Proteische Persönlichkeit, 2007).

und Produkten auch der Person immer kürzere Bewältigungszyklen abverlangten.<sup>51</sup> Wichtiger als die Aneignung spezifischer, aktuell benötigter Kenntnisse und Kompetenzen, die aufgrund der kurzen Änderungszyklen ohnehin rasch wieder veralten würden, sind den Autoren zufolge dabei zwei grundlegende „Metakompetenzen“, die von ihnen schlagwortartig als *Identität* und *Adaptabilität* bezeichnet werden. Identität steht dabei in diesem Zusammenhang vor allem für die *Kenntnis* des Selbst sowie für die Fähigkeit zur Selbstreflexion und dem Einholen von Feedback-Informationen:

One [element] is the ability to seek and take in feedback information about one's self, to learn about one's strengths and deficiencies. The other element of identity is self-awareness, the extent to which one has a clear understanding of one's own values, needs, interests, goals, abilities, and purpose

(Hall, 2002, S. 33) und kann daher treffender auch als *Identitätssinn* (*sense of identity*) wiedergegeben werden. Demgegenüber bezeichnet Adaptabilität die Fähigkeit der Person, sich entsprechend neuer Umweltaforderungen selbst zu „korrigieren“:

The need for adaptability is [...] to enable the person to be self-correcting in response to new demands from the environments without waiting for formal training and development from the organization

(S. 35). Auf der Ebene des adaptiven Verhaltens wirken dem Konzept zufolge beide Metakompetenzen zusammen und ermöglichen es der Person, aus ihren Erfahrungen zu lernen und sich neue Kompetenzen je nach Anforderungssituation selbständig anzueignen. Hall hebt dabei die Wichtigkeit hervor, *beide* Metakompetenzen gleichermaßen zu entwickeln, da Adaptabilität alleine ohne einen ausreichenden Identitätssinn zu einem ausschließlich reaktiven, „chamäleonartigen“ Verhalten führen könne: die Person würde riskieren, sich in einer Weise zu verändern, die mit ihren Werten und Zielen unvereinbar ist. Umgekehrt liefe eine Person mit hohem Identitätssinn, jedoch nur geringer Adaptabilität Gefahr, „wie gelähmt“ bei der Selbstanalyse stehen zu bleiben und handlungsunfähig zu werden. Bei schwacher Ausprägung beider Metakompetenzen befände sich die Person dagegen in einem Zustand der „Rigidität“, in dem sie nur noch auf Anweisungen reagieren würde (vgl. Hall, 2004, S. 6 f.). Im Mittelpunkt des von Hall und Kollegen in zahlreichen Veröffentlichungen entwickelten Laufbahnkonzepts steht also das *Zusammenspiel zwischen Identität und Veränderung* im Kontext von Arbeit und Beruf; insbesondere geht es darum, im Verlauf der

---

<sup>51</sup> Hall & Mirvis (1995, S. 277) sprechen in diesem Zusammenhang auch von *short-cycle learning stages*, die ihrer Ansicht nach die Struktur gegenwärtiger Berufslaufbahnen weit besser wiedergeben würden als das herkömmliche Stadienmodell von Super. Das von Hall & Mirvis skizzierte Modell ähnelt dabei mit seinen Unterphasen *Exploration*, *Trial*, *Mastery* und *Exit* zwar dem Recycling-Konzept (vgl. Abschnitt 4.3.1), jedoch wird ein solcher Minizyklus hier – gerade im Gegensatz zur Konzeption von Super – *nicht* durch einen Stadienübergang im Maxizyklus der beruflichen Entwicklung der *Person*, sondern durch das Coping mit den kurzfristigen Lern- und Adaptationserfordernissen der beruflichen *Umwelt* ausgelöst.

ständigen Selbstwandlungsprozesse, die aufgrund immer neuer Anforderungen der beruflichen Umwelt erforderlich werden, eine kohärente, wenn auch flexible berufliche Identität aufrechtzuerhalten. Adaptation wird hier im Kern als *Identitätsarbeit* konzipiert, im Sinne eines fortlaufenden *Nach-Vollziehens* der durch Umwelтанforderungen ausgelösten Veränderungen des äußeren Erlebens und Verhaltens auf der Ebene der beruflichen Identität. Im Vergleich zur Selbstkonzepttheorie von Super, die Modifikationen des beruflichen Selbstkonzepts nach Abschluss des Etablierungsstadiums nur noch in eingeschränktem Umfang vorsah, werden sie hier unter den Bedingungen einer sich rasch wandelnden Berufsrealität zum Regelfall erklärt. Der begriffliche Aspekt des Etwas-Änderns – in den Termini von Super die Implementierung des Selbstkonzepts – tritt demgegenüber zurück, zumal als Auslöser von Adaptationsvorgängen vorwiegend externe Vorgänge betrachtet werden, während personinterne Veränderungen – wie z.B. entwicklungsbedingte berufliche Interessenwechsel oder auch familiäre oder altersbedingte Einschränkungen – ausgeklammert bleiben. Dennoch geht das Konzept von Hall insgesamt von einer aktiv steuernden Rolle der Person aus, die bei der Bewältigung von Adaptationsanforderungen nicht auf eine bedingungslose, im Wortsinn „proteische“ Anpassung angewiesen ist,<sup>52</sup> sondern bei ihren beruflichen Entscheidungen bewusst und frei aus dem *gesamten* Repertoire ihrer Handlungsmöglichkeiten auswählt. Briscoe und Hall (2006) entwerfen auf dieser Grundlage schließlich die Vorstellung einer *proteischen Laufbahnorientierung*, indem sie die von der proteischen Karrieretheorie geforderten Eigenschaften als Präferenzhaltungen der Person umformulieren. Die proteische Orientierung wird hierbei als situations- und verhaltensübergreifende Einstellung einer Person gegenüber ihrer Laufbahn konzipiert, die von Freiheit, Selbstbestimmung und wertebasierten Entscheidungen gekennzeichnet ist; die beiden Dimensionen des von Briscoe und Hall entwickelten Messinstruments entsprechen dabei im wesentlichen den Metakompetenzen des ursprünglichen Konzepts. Aus der Verbindung einer hohen proteischen Laufbahnorientierung einerseits und einer hohen organisationsübergreifenden Mobilität im Sinne der unbegrenzten Karriere andererseits entsteht auf diese Weise das Idealbild eines „proteischen Karrierearchitekten“, der in psychologischer wie physischer Hinsicht unbegrenzt ist, seine Laufbahn aktiv selbst steuert und angetrieben von seinen persönlichen Werten Sinn und Erfolg in seiner Berufslaufbahn zu erreichen trachtet (S. 12).<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Vorausgesetzt, dass Wahlmöglichkeiten, die über die Freiheit, „sich selbst neu zu erfinden“ hinausreichen, überhaupt bestehen. Zu den Konsequenzen einer erzwungenen „berufsbiographischen Selbststeuerung“ vgl. auch Abschnitt 2.3.3.

<sup>53</sup> Eine solche Präferenzhaltung, die von hoher Eigenständigkeit und Wandlungsfähigkeit getragen ist, scheint auf den ersten Blick auch aus Sicht der Organisation ideal, da Personen mit diesen Merkmalen theoretisch besonders gut dafür geeignet sein könnten, die Anforderungen des „neuen Vertrages“ zu bewältigen. Briscoe & Hall (2006) weisen jedoch selbst auf die Gefahr hin, dass solche Personen gerade

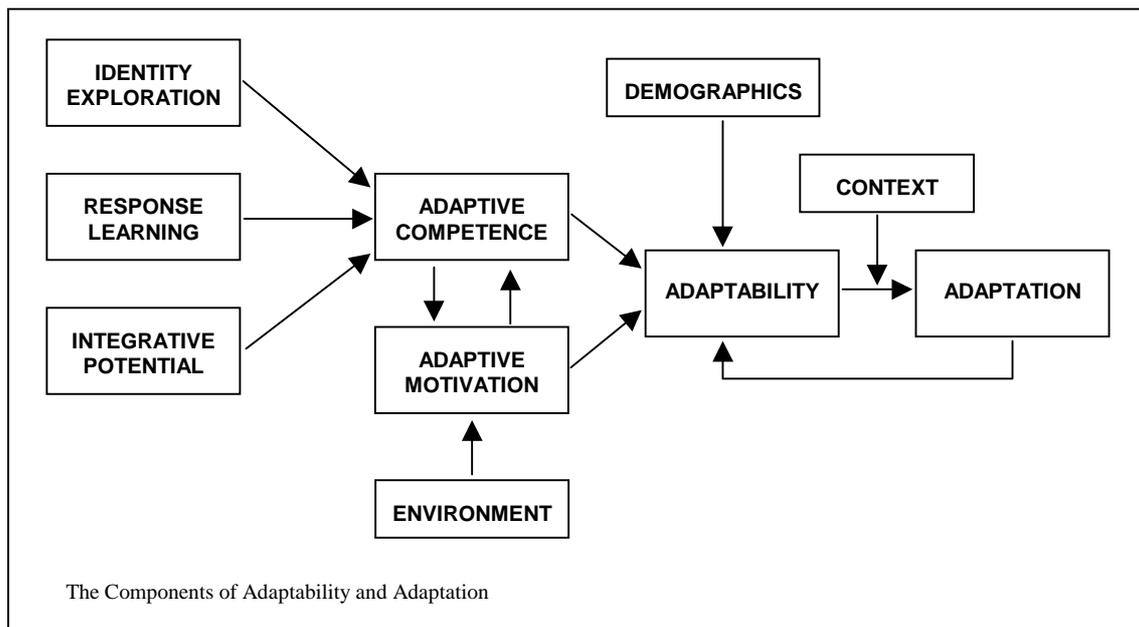


Abb. 12: Komponentenmodell der Adaptabilität (aus Morrison & Hall, 2002, S. 228)

Differenzierter als im Konzept von Briscoe und Hall (2006), die Adaptabilität nur pauschal unter dem Oberbegriff des „selbstbestimmten Karrieremanagements“ (S. 5) abhandeln, wird die Thematik bei Morrison und Hall (2002) aufgegriffen. Diese Autoren schlagen ein integratives Modell der Adaptabilität vor, das sowohl die Komponenten und Bedingungsfaktoren von Adaptabilität als auch die Zusammenhänge zwischen der Adaptabilität und dem Prozess der Adaptation umfasst (vgl. Abb. 12); allerdings wird dieses umfassendere Modell in den aktuelleren Veröffentlichungen von Hall und Kollegen nicht weitergeführt. Adaptation wird hier – übereinstimmend mit der zu Beginn von Abschnitt 5.1 dieser Arbeit eingeführten Begriffsauffassung – als kontinuierlicher Prozess beschrieben, der als Auseinandersetzung zwischen Person und beruflicher Umwelt stattfindet; die Adaptabilität wird demgegenüber als ein Konstrukt modelliert, das aus dem Produkt der *adaptiven Kompetenz* und der *adaptiven Motivation* einer Person resultiert, wobei die adaptive Kompetenz ihrerseits in drei Komponenten unterteilt wird:

- *Identitätsexploration* steht für das Streben nach umfassender Selbstkenntnis als Voraussetzung für die Fähigkeit zur Wandlung und Bewahrung der Identität – und entspricht damit weitgehend dem „Identitätssinn“ im ursprünglichen Konzept von Hall;

wegen ihrer hohen Unabhängigkeit leicht „aus dem Ruder laufen“ könnten, wenn sie weltfremde oder unethische Verhaltensweisen entwickelten.

- *Rollenlernen* bezeichnet die Fähigkeit zur Aneignung und Ausübung von (Rollen-) Verhaltensweisen, einerseits um den wechselnden Anforderungen der Umwelt gerecht zu werden, andererseits aber auch, um die Umwelt damit effektiv zu beeinflussen;
- *Integrationspotential* schließlich ist die Fähigkeit einer Person, ein Gleichgewicht aufrechtzuerhalten zwischen ihrer persönlichen Identität einerseits und den Verhaltensweisen, die sie aufgrund wechselnder Umwelтанforderungen entwickelt hat, andererseits.

Nach diesem Konzept umfasst die Adaptabilität einer Person eine relative Vielzahl unterschiedlicher potentieller Ansatzpunkte für adaptives Verhalten, die neben einer Wandlung bzw. Fortschreibung des Selbstkonzepts auch die Veränderung der Umwelt sowie die temporäre Ausübung nicht selbstkonzeptkonformen Rollenverhaltens beinhalten; im Vergleich zu den Metakompetenzen des ursprünglichen Modells von Hall wird dem Individuum damit ein erheblich größerer Autonomiespielraum zugestanden, zumal mit der adaptiven Motivation darüber hinaus auch eine Willenskomponente einbezogen wird. Auf der Ebene der Adaptation finden sich die drei Komponenten der Adaptabilität als analoge Verhaltensweisen wieder; Adaptation ist demnach ein Prozess, in dem die Person sich um die Aufrechterhaltung eines Gleichgewichtszustands zwischen „Selbst und Sein“ bemüht, ihr Rollenverhalten gemäß der wechselnden Anforderungen modifiziert und eine Balance zwischen Person, persönlichen Zielen und der Umwelt herstellt:

*Adaptation* is the process of (a) using insight and learning to maintain equilibrium between the personal identity (self) and an ever-changing being, (b) developing modified role behaviors so that they provide an effective response to constantly changing task and role demands, and (c) negotiating and maintaining an effective integration or balance between the persona and personal goals and the environment

(S. 206, Hervorhebung im Original).

Insgesamt betrachtet liegt der gemeinsame Schwerpunkt der – im Detail durchaus unterschiedlichen – Adaptabilitätskonzepte von Hall (2002), Briscoe und Hall (2006) und Morrison und Hall (2002) somit auf der Herausstellung der *intrinsischen* Aspekte des adaptiven Verhaltens, im Unterschied und in Ergänzung zu den im vorangehenden Abschnitt behandelten Performance-Konzepten, in denen Adaptabilität und Adaptation lediglich auf das extrinsische, äußerlich sichtbare (Leistungs-) Verhalten bezogen werden. Mit der Konzipierung der Adaptation als Prozess der fortlaufenden Aufrechterhaltung und Fortschreibung der beruflichen Identität einer Person wird darüber hinaus der *längerfristige* Charakter des adaptiven Verhaltens betont, unabhängig davon, ob die dafür erforderlichen Anpassungsleistungen – wie bei Hall – eher einseitig als „Selbstkorrektur“ auf Seiten der Person oder – wie im Modell von Morrison und Hall – als wechselseitiger Aushandlungsprozess erfolgen. Das „proteische“ Konzept geht dabei auch insofern über die Performancekonzepte der Adaptabilität hinaus, als es Adaptabilität und Adaptation in einem arbeitsplatz- und organi-

sationsübergreifenden Kontext betrachtet und damit die Beschränkung auf die Situation an einem bestimmten Arbeitsplatz überwindet. Eine gemeinsame Schwäche beider Ansätze liegt andererseits darin, dass primär diejenigen Adaptationsvorgänge betrachtet werden, die durch Anforderungen der Arbeitsumwelt ausgelöst werden; d.h. die Konzepte bleiben auf Situationen beschränkt, in denen – mit den Begriffen der TWA ausgedrückt – die „Zufriedenstellung“ der Umwelt durch die Person sichergestellt bzw. wiederhergestellt werden muss. Dagegen werden personinterne Auslöser adaptiven Verhaltens – die nach der TWA in der (Un-) Zufriedenheit der Person begründet sind – nur indirekt einbezogen; im Gegensatz zum Adaptabilitätskonzept von Super et al. wird damit die Thematik der Bewältigung *persönlicher* beruflicher und außerberuflicher Entwicklungsaufgaben weitgehend vom Gegenstandsbereich der Adaptation ausgeschlossen.

#### 5.1.4 Adaptabilität als Arbeitsmarktfähigkeit und Kapital

Ebenfalls auf den „neuen psychologischen Vertrag“ bezieht sich der Vorschlag von Fugate, Kinicki und Ashforth (2004), die eine noch expliziter auf den Arbeitsmarkt ausgerichtete Perspektive einnehmen, indem sie die individuelle *Arbeitsmarktfähigkeit (employability)* als zentralen Begriff für den effektiven Umgang mit laufbahnbezogenen Veränderungen heranziehen. Die Arbeitsmarktfähigkeit wird hier als eine spezifische Form der arbeitsbezogenen Adaptabilität konzipiert, die einem Beschäftigten den Wechsel zwischen Beschäftigungen und Organisationen erleichtert und ihn so in die Lage versetzt, Karrierechancen wahrzunehmen. Eine hohe Arbeitsmarktfähigkeit wird dabei gleichzeitig als Fundament für ein ausgeprägt proaktives adaptives Verhalten angesehen, indem sie die Person dazu befähigt, durch aktives und vorausschauendes Handeln auf ihre Arbeitssituation Einfluss zu nehmen (vgl. S. 16 f.). Die Autoren gehen dabei insofern über die Konzepte von Hall et al. hinaus, als sie die Arbeitsmarktfähigkeit als *Sammelkonstrukt* definieren, das einerseits die Aspekte der laufbahnbezogenen Identität und Adaptabilität umfasst, wie sie in ähnlicher Form auch im Konzept der proteischen Karriere enthalten sind, diese jedoch um die zusätzliche Dimension des *Sozial- und Humankapitals*<sup>54</sup> ergänzen; durch diese Einbeziehung des Kapitalaspekts soll eine Anknüpfung des Konstrukts an grundlegende theoretische Marktkonzepte erreicht werden (vgl. S. 28 ff.). Demnach ermöglicht es das individuelle Sozial-

---

<sup>54</sup> Der Begriff *Humankapital* ist im deutschen Sprachraum äußerst umstritten. So wählte die Expertenjury der *Sprachkritischen Aktion Unwort des Jahres* den Begriff zum Unwort des Jahres 2004: „Der Gebrauch dieses Wortes aus der Wirtschaftsfachsprache breitet sich zunehmend auch in nichtfachlichen Bereichen aus und fördert damit die primär ökonomische Bewertung aller denkbaren Lebensbezüge, wovon auch die aktuelle Politik immer mehr beeinflusst wird. Humankapital degradiert nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben, sondern Menschen überhaupt zu nur noch ökonomisch interessanten Größen“ (Unwort des Jahres, 2004). In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Sozialkapital und Humankapital lediglich als Zitate im Zusammenhang mit der Diskussion der wirtschaftswissenschaftlichen Theorieansätze verwendet.

kapital der Person, den Markt zum eigenen Vorteil zu nutzen, während das Humankapital eine Art „Kurswert“ darstellt, anhand dem potentielle Arbeitgeber eine Bewertung des Bewerbers vornehmen können:

Social capital enables individuals to engage the market for personal gain, while human capital provides currency by which employers can evaluate candidates

(S. 30); der Beschäftigte wird hier also als Marktteilnehmer konzeptualisiert.<sup>55</sup> Soziales Kapital – hier nur zusammenfassend charakterisiert als das in den sozialen Netzen einer Person enthaltene „Wohllollen“ – versorgt die Person nach diesem Konzept zum einen mit der *Information* über bestehende Karrierechancen und zum anderen mit dem nötigen *Einfluss*, um sie wahrnehmen zu können; dabei wird vor allem die Wirksamkeit *informeller* „Jobsuche-Netzwerke“ hervorgehoben. Das Humankapital umfasst demgegenüber eine Vielzahl personbezogener Faktoren, die das Vorankommen in einer Karriere bestimmen; neben Alter, Ausbildungsstand, Berufserfahrung, Leistungsfähigkeit und der bisherigen Beschäftigungsdauer führen Fugate et al. hier auch die emotionale Intelligenz und die kognitiven Fähigkeiten einer Person auf. Zusammengenommen bilden diese Faktoren die sogenannten *KSAOs* („knowledge, skills, abilities, and other characteristics“, S. 15 f.), von denen angenommen wird, dass sie von potentiellen Arbeitgebern geschätzt werden.

Im Vergleich zu der hier verfolgten Fragestellung, die sich auf den *gesamten* Gegenstandsbereich der beruflichen Adaptabilität erstreckt, beschränkt sich das Konzept von Fugate et al. damit zwar nur auf den – von diesen Autoren allerdings als zentral angesehenen – Teilbereich der Wettbewerbsfähigkeit bei der Suche nach einem neuen oder besseren Arbeitsplatz, jedoch erweitert es andererseits die bisher betrachteten Konzepte insbesondere durch die Einbeziehung der *sozialen Beziehungen* einer Person, aber auch durch den Hinweis auf die unterschiedlichen persönlichen *Beschäftigungs- und Leistungsvoraussetzungen* um weitere wesentliche Aspekte. Aus einer berufspsychologischen Perspektive heraus erscheint es in diesem Zusammenhang allerdings angemessener, anstelle der Bezeichnungen des Sozial- und Humankapitals eher den – u.a. in der Arbeits- und der Gesundheitspsychologie gebräuchlichen – Begriff der sozialen bzw. personalen *Ressourcen* zu verwenden, auch um damit auf deren *universelle* Funktion für die Person hinzuweisen, die sich nicht allein auf das Bestehen am Arbeitsmarkt beschränkt (vgl. auch Abschnitt 5.2). Dennoch soll im folgenden kurz auf den konzeptuellen Hintergrund des Begriffs Sozialkapital eingegangen werden, zumal dieser innerhalb der gegenwärtigen Diskussion in den Sozial- und Wirt-

---

<sup>55</sup> Auf das Für und Wider einer vorrangig ökonomischen Bewertung und Konzeptualisierung menschlicher Berufsarbeit im Kontext einer (berufs-) psychologischen Theoriebildung kann und soll hier nicht im Detail eingegangen werden; hingewiesen sei jedoch noch einmal auf die industriesoziologische Diskussion unter den Schlüsselbegriffen der *Vermarktlichung* und des *Arbeitskraftunternehmers* (vgl. Abschnitt 2.2.1).

schaftswissenschaften in einem spezifischen theoretischen Bedeutungszusammenhang verwendet wird. Die erstmalige Verwendung des Begriffs Sozialkapital innerhalb der modernen Sozialwissenschaften wird dabei u.a. Bourdieu (1984) zugeschrieben,<sup>56</sup> der ihn innerhalb einer Theorie der sozialen Schichtung – in Ergänzung der Begriffe des ökonomischen und des kulturellen Kapitals – benutzte, um damit die sozialen Bindungen zu kennzeichnen, die Elitegruppen zur Reproduktion ihres privilegierten Status verhelfen. Innerhalb der nordamerikanischen Soziologie wurde der Begriff dagegen auf der individuellen und der institutionellen Ebene vor allem zur Erklärung unterschiedlicher *Leistungsfähigkeit* eingesetzt (vgl. Pelling & High, 2005), so erstmals von Coleman (1990) zur Erklärung des individuellen Bildungserfolgs und später von Putnam (1993) unter Bezug auf das unterschiedliche Leistungsvermögen von Institutionen; andere Autoren verwenden den Begriff auch auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene, so z.B. Pelling und High (2005) im Zusammenhang mit der Fähigkeit von Gesellschaften zur Bewältigung der globalen Klimaveränderung.

Während sich nun Fugate et al. (2004) in ihrem Konzept der individuellen Arbeitsmarktfähigkeit lediglich auf die Funktion des Sozialkapitals einer Person im Zusammenhang mit der Erlangung einer neuen Arbeitsstelle beziehen, legen Seibert, Kraimer und Liden (2001) ein allgemeineres Theoriemodell für die Übertragung des Sozialkapital-Konzepts auf den Themenzusammenhang der Berufslaufbahn vor. Darin beschreiben die Autoren den individuellen *Karriereerfolg* – bei Seibert et al. gemessen an Gehalt, Beförderungen, objektivem Karriereverlauf und subjektiver Karrierezufriedenheit – ebenfalls als Funktion der sozialen Netze einer Person; neben den informellen sozialen Kontakten berücksichtigen die Autoren dabei auch Beziehungen, die – z.B. im Rahmen eines *Mentoring* – explizit auf die Förderung jüngerer Beschäftigter durch ranghöhere ältere Mitarbeiter ausgerichtet sind. Seibert et al. legen in ihrer Theoriebildung drei ihrer Auffassung nach im Kontext von Organisationen grundlegende *Theorien sozialer Netze* zugrunde, die sie in einem integrativen Modell zu vereinen suchen (zit. nach Seibert et al., 2001):

- Die *Weak-Tie-Theorie* von Granovetter (1973) hebt die besondere Nützlichkeit *schwacher sozialer Bindungen* hervor, wie sie für Kontakte zu Personen außerhalb der eigenen sozialen Clique charakteristisch sind. Im Vergleich zu starken Bindungen sind schwache Bindungen zwar durch eine geringere emotionale Intensität und Kontakthäufigkeit und dem Vorhandensein meist nur einer einzigen Beziehungsebene gekennzeichnet, ermöglichen es einer Person jedoch gerade dadurch, Brücken zu anderen sozialen Cliquen zu schlagen. Schwache Bindungen stellen somit eine Quelle neuartiger,

---

<sup>56</sup> Zum Ursprung des Begriffs und für weiterführende Literatur vgl. auch Wikipedia (Sozialkapital, 2007); zur weiteren Begriffsvertiefung vgl. Pelling & High (2005).

innerhalb der eigenen Clique nicht vorhandener Informationen dar, die für die Person – z.B. bei der Jobsuche – von besonderem Nutzen sind.

- Die *Structural-Holes-Theorie* von Burt (1992) betrachtet dagegen nicht die Eigenart der Bindungen selbst, sondern deren *Struktur* innerhalb des sozialen Netzwerks einer Person; ein Strukturloch liegt demnach dann vor, wenn zwei Bezugspersonen ihrerseits *nicht* miteinander in Beziehung stehen. Nach Burt bieten Netzwerke mit vielen Strukturlöchern einer Person drei hauptsächliche Vorteile, nämlich einen schnellen Zugriff auf neuartige Informationen, eine größere Verhandlungsmacht und Kontrolle sowie eine stärkere Sichtbarkeit innerhalb des umfassenden Sozialsystems – mit der Folge, dass sie entsprechend häufiger zum Adressaten von Jobangeboten wird.
- Die *Social-Resources-Theorie* von Lin, Ensel und Vaughn (1981) schließlich konzentriert sich auf die Eigenart der innerhalb eines sozialen Netzwerks vorhandenen Ressourcen. Für die Bewertung der Nützlichkeit eines Kontakts kommt es demnach nicht auf dessen Stärke/Schwäche oder Brückenfunktion an, sondern auf die *Instrumentalität* für die Erfüllung der Zielabsichten einer Person. Für eine erfolgsorientierte Karriereplanung stellen demnach vor allem solche Personen eine relevante soziale Ressource dar, die – wie z.B. ein Mentor – Rat und Unterstützung bei der persönlichen Laufbahnplanung geben können.

In der Untersuchung von Seibert et al. zeigte sich, dass sowohl die Anzahl der schwachen Bindungen als auch der „Strukturlöcher“ in einem signifikant positiven Zusammenhang mit den sozialen Ressourcen stand, hier gemessen an der Anzahl der Kontakte zu Organisationsmitgliedern mit einem höheren Status und/oder aus einem anderen Funktionsbereich. Die so definierten sozialen Ressourcen hatten ihrerseits einen signifikant positiven Einfluss auf den Karriereerfolg, der zudem vollständig über drei Faktoren vermittelt wurde, die im Modell von Seibert et al. den Nutzen des Netzwerks widerspiegeln, nämlich dem *Zugang* zu Informationen bzw. zu Ressourcen sowie dem *Karriere-Sponsoring* durch Mentoren. Allerdings standen die schwachen Bindungen in einer signifikant *negativen* Korrelation sowohl zum Zugang zu Information als auch dem Sponsoring, d.h. diese Mediatorvariablen hingen eher mit den *starken* als mit den schwachen Bindungen zusammen. Seibert et al. schließen aus ihren Ergebnissen, dass es für eine Person am günstigsten sein könne, *zunächst* in den Aufbau schwacher Bindungen zu investieren, um ein soziales Netzwerk mit einer gewissen Menge sozialer Ressourcen aufzubauen, um *anschließend* ggf. selektiv in die Verstärkung der bestehenden Bindungen zu investieren, um auf diese Weise den im Netzwerk latent enthaltenen Nutzen tatsächlich zu mobilisieren (vgl. S. 231 f.). Auch wenn es sich bei der Studie von Seibert et al. (2001) nur um eine einzelne Querschnittsuntersuchung handelt, deren Operationalisierung sich zudem auf die sozialen Bindungen innerhalb

einer bestimmten Organisation beschränkt und deren abhängige Variable an einem eher alltagssprachlichen Laufbahnbegriff – im Sinne einer nach außen hin sichtbar erfolgreichen Karriere (vgl. Abschnitt 4.1.2) – ausgerichtet ist, so geben die Ergebnisse dieser Studie dennoch insgesamt einen deutlichen Hinweis darauf, dass es neben der Größe und der Diversität eines sozialen Netzwerkes auch entscheidend auf die Qualität und Stärke der sozialen *Beziehungen* ankommt, da diese die Person erst in die Lage versetzen, tatsächlich von dem Sozialkapital zu profitieren, das im Netzwerk repräsentiert ist.

#### 5.1.5 Adaptabilität als mehrdimensionales Kompetenzkonstrukt

Karaevli und Hall (2006) schlagen vor, die verschiedenen Dimensionen von Adaptabilität in einem zusammengesetzten Konstrukt zu vereinigen, indem sie – unter spezifischem Bezug auf die Berufsgruppe der Manager – auf der Basis einer Literaturdurchsicht eine Reihe individueller *Kompetenzen* benennen, die ihrer Auffassung nach die Kerndimensionen der Adaptabilität bilden. Dabei unterscheiden sie zwischen einer Verhaltensdimension, zwei kognitiven und einer sozial-emotionalen Dimension der Adaptabilität:

- Die *Verhaltensdimension* bezieht sich auf die Fähigkeit, umweltangepasste adaptive Verhaltensreaktionen zu entwickeln und mit neuartigen und stressbehafteten externen Anforderungen zurecht zu kommen; damit entspricht sie weitgehend der Konzeption der adaptiven Performance von Pulakos et al. (2000).
- Die *aufgabenbezogene* Dimension steht für die Fähigkeit der Person, Lernerfahrungen auf verwandte Aufgabenstellungen zu übertragen und aus ihrem vorhandenen Wissen und ihren Erfahrungen neuartige Konzepte abzuleiten.
- Die *selbstbezogene* Dimension gibt den intrinsischen Aspekt der Adaptabilität wieder, wie er von Hall (2002) mit den Begriffen des Identitätssinns und der Fähigkeit zur „proteischen“ Selbstkonzeptwandlung beschrieben wird (vgl. Abschnitt 5.1.3).
- Die *sozial-emotionale* Dimension schließlich beschreibt unter Rückgriff auf Konzepte der emotionalen Intelligenz bzw. Kompetenz (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1998, 2001) die Fähigkeit einer Person, die eigenen Gefühle und Emotionen ebenso wie diejenigen anderer Personen wahrzunehmen und zu unterscheiden und die so gewonnene Information in ihr Denken und Handeln einzubeziehen.

Der Vorschlag von Karaevli und Hall fasst also im wesentlichen die kurz- bis mittelfristig ausgerichtete Konzeption der adaptiven Performance (vgl. Abschnitt 5.1.2) und den längerfristigen Prozess der adaptiven Identitätsarbeit im Sinne der proteischen Karriere (vgl. Abschnitt 5.1.3) in einem Konstrukt zusammen. Damit gelingt es den Autoren einerseits, sowohl die extrinsische Seite der Adaptation – als Performance am Arbeitsplatz – als auch

die intrinsische, innerhalb der Person stattfindende Seite – als Fähigkeit zur Bewältigung des arbeitsplatz- und organisationsübergreifenden neuen Karrierevertrages – in einem Konstrukt zusammenzuführen. Durch den Rückgriff auf diese beiden Konzepte „erbt“ das zusammengesetzte Konstrukt von Karaevli und Hall andererseits jedoch auch deren Beschränkungen, nämlich zum einen die Vernachlässigung der Bedürfnisse und beruflichen Entwicklungsaufgaben der *Person* als Gegenstand von Adaptation und Adaptabilität sowie zum anderen die einseitige Konzentration auf den Begriffsaspekt des „Sich-Anpassens“ im Vergleich zum Aspekt des „Etwas-Anpassens“ (vgl. die Diskussion in den o.a. Abschnitten). Der Vorschlag eines zusammengesetzten Adaptabilitätskonstrukts von Karaevli und Hall erscheint daher im wesentlichen als eine *Erweiterung und Ergänzung der Performance-Konzeption der Adaptabilität*, da die aufgeführten Kompetenz-Dimensionen sämtlich auf unterschiedliche Aspekte der Leistungserbringung abzielen. Dies gilt auch für die beiden zusätzlich aufgenommenen Kompetenzen der Fähigkeit zum Transfer von Lernerfahrungen und der emotionalen Intelligenz, die sich in ähnlicher Form bereits in der Liste von Dimensionen der adaptiven Performance von Pulakos et al. (2000) finden, nur dass sie hier nicht als Kompetenzen, sondern unmittelbar als leistungsbezogene Verhaltensweisen formuliert werden. Dagegen bleiben die von Fugate et al. (2004, vgl. vorangehenden Abschnitt) im Zusammenhang mit der Arbeitsmarktfähigkeit unter den Begriffen des Sozial- und des Humankapitals eingeführten *Kontextaspekte* der objektiven persönlichen Beschäftigungs- und Leistungsvoraussetzungen – wie z.B. Alter und Ausbildungsstand – und der sozialen Beziehungen und Netze im zusammengesetzten Konstrukt von Karaevli und Hall unberücksichtigt. Im Gegensatz zu Fugate et al. beschränken sich diese Autoren vielmehr auf die weitgehend isolierte Betrachtung der adaptiven (Meta-) Kompetenzen der Person; nach diesem Konzept scheint eine erfolgreiche berufliche Adaptation also hauptsächlich von den *Merkmale der Person selbst* abzuhängen und sich im wesentlichen in der Erbringung extern vorbestimmter und bewerteter Leistungen zu manifestieren.

## 5.2 Ansatzpunkte einer integrativen Theorie der beruflichen Adaptabilität

Betrachtet man die in den vorangehenden Abschnitten zusammengetragenen Theorieansätze der beruflichen Adaptabilität nun im Überblick, so wird deutlich, dass die Bezeichnungen Adaptabilität und adaptives Verhalten auf verschiedenen begrifflichen Ebenen und in unterschiedlichen Bedeutungszusammenhängen verwendet werden. Adaptabilität erscheint (1.) als die Fähigkeit zur planvollen und systematisch erkundenden Bewältigung beruflicher *Entwicklungsaufgaben*, (2.) als spezifischer Teil der individuellen *Performance* am Arbeitsplatz, (3.) als die Fähigkeit einer Person zur flexiblen Wandlung ihres beruflichen *Selbstkonzepts*, (4.) als die Fähigkeit zum Bestehen am Arbeitsmarkt unter Einsatz des persönlichen *Human- und Sozialkapitals* sowie schließlich (5.) als mehrdimensionales,

aus spezifischen *individuellen Kompetenzen* zusammengesetztes Konstrukt. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl weiterer Ansätze, in denen die Thematik der beruflichen Adaptabilität – unter dieser oder anderer Bezeichnung – im Zusammenhang mit verwandten Konzepten aufgegriffen wird, so z.B. unter dem Oberbegriff der beruflichen *Resilienz* (London & Stumpf, 1986; vgl. hierzu auch Goodman, 1994) sowie in Zusammenhang mit neueren arbeits- und organisationspsychologischen Konzepten wie *Proaktivität* (Seibert, Kraimer & Crant, 2001) oder *Eigeninitiative* (Frese & Fay, 2000, 2001); auf diese Ansätze kann hier jedoch nicht im Detail eingegangen werden. Offensichtlich handelt es sich bei der beruflichen Adaptabilität aber um ein komplexes Konstrukt, dessen Facettenreichtum andererseits eine präzise und eindeutige Definition ebenso erschwert wie die Entwicklung geeigneter Messverfahren (vgl. Pulakos et al., 2000; vgl. Karaevli & Hall, 2006). Die dargestellten Konzeptionen der beruflichen Adaptabilität sind dabei als Beiträge innerhalb einer interdisziplinär geführten – derzeit allerdings von einer überwiegend wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive geprägten – Fachdiskussion zu verstehen, die jeweils den fundamentalen Paradigmen der beteiligten Einzeldisziplinen folgen; aus diesem Grund ist der wissenschaftliche Gehalt der Ansätze im einzelnen nur schwer zu beurteilen bzw. zu vergleichen. Jedenfalls erscheint keiner dieser Ansätze *alleine* als Grundlage für eine umfassende berufspsychologische Theoriebildung der beruflichen Adaptabilität geeignet zu sein, da sie jeweils nur inhaltliche Teilaspekte der Thematik aufgreifen und sich bei deren Betrachtung zudem überwiegend auf eine markt- und leistungsbezogene Außenperspektive beschränken.

### 5.2.1 Ein Ressourcenmodell beruflicher Adaptabilität und Adaptation

Als Beitrag zur aktuellen Diskussion wird daher im folgenden ein eigener Vorschlag für ein integratives Rahmenmodell der beruflichen Adaptabilität und Adaptation skizziert, mit dem gleichzeitig eine Rückführung der Theoriebildung auf eine genuin berufspsychologische, subjektorientierte Perspektive angeregt werden soll. Im Unterschied zum Vorschlag von Karaevli und Hall (2006), die Adaptabilität weitgehend kontextfrei als Personmerkmal betrachten und das adaptive Verhalten überwiegend anhand organisationaler, performancebezogener Kriterien bewerten, wird dabei hier eine explizit auf den beruflichen und außerberuflichen Kontext bezogene Konzeption vorgeschlagen, in der das komplexe und facettenreiche Konstrukt der Adaptabilität als Funktion der Gesamtheit der persönlichen, sozialen, organisationalen, materiellen und gesellschaftlichen *Ressourcen* einer Person eingeordnet wird. Darüber hinaus wird von einer Gleichrangigkeit der persönlichen Bedürfnisse und Entwicklungsaufgaben im Vergleich zu den Leistungsanforderungen der beruflichen Umwelt ausgegangen, die der berufspsychologischen, insbesondere in der TWA ausformulierten Grundvorstellung einer *zweiseitigen* Person-Umwelt-Passung entspricht. Drittens wird der Person eine *Autonomie* hinsichtlich der Auswahl und Bewertung ihres adaptiven Ver-

haltens zugesprochen, insbesondere was die Wahl zwischen aktiven („etwas-anpassenden“) und/oder reaktiven („sich-anpassenden“) Verhaltensweisen betrifft.

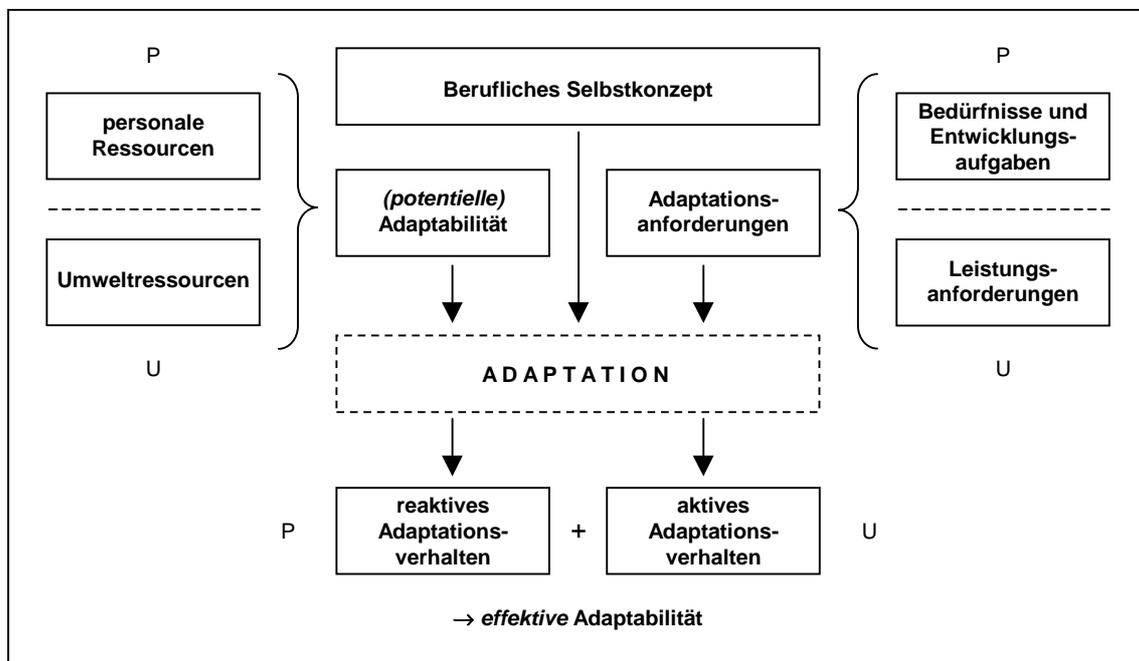


Abb. 13: Ressourcenmodell der Adaptabilität und Adaptation

In dem in Abb. 13 skizzierten Ressourcenmodell „entsteht“ die Adaptabilität – hier unter Anlehnung an Savickas (1997, vgl. Abschnitt 5.1.1) verstanden als das Bereitsein bzw. *Vorbereitetsein* für die Bewältigung der vorhersehbaren und unvorhersehbaren beruflichen Anforderungen – aus dem Produkt sämtlicher inneren und äußeren Ressourcen, die einer Person zur Verfügung stehen. Zusammengenommen spannen sie einen Möglichkeitsraum adaptiver Verhaltensweisen auf, der dem *Verhaltensspielraum* entspricht, welcher der Person in einer bestimmten Anforderungssituation zur Verfügung steht. Im Vorgang der Adaptation bringt die Person schließlich die vorhandenen Adaptationsmöglichkeiten mit den aus der Anforderungssituation resultierenden *Adaptationsanforderungen* in Übereinstimmung, wobei neben den Anforderungscharakteristika auch das berufliche Selbstkonzept bestimmend für die Wahl der konkreten adaptiven Verhaltensweisen ist. Diese können sowohl reaktiven Charakter haben und z.B. mit Modifikationen des beruflichen Selbstkonzepts einhergehen als auch die Gestalt aktiver, auf Veränderung der Umwelt abzielender Handlungen annehmen. Die Konsequenzen des aktiven wie des reaktiven Adaptationsverhaltens haben ihrerseits Rückwirkungen auf die Ressourcen, das berufliche Selbstkonzept und die zukünftigen Adaptationsanforderungen, die in der Abbildung jedoch der Übersichtlichkeit halber fortgelassen wurden. Insgesamt entsteht auf diese Weise ein fortlaufender *Adaptationsprozess*, in dem berufliche Entwicklung als komplexe, auf die (Wieder-) Herstellung der Person-Umwelt-Passung gerichtete Interaktion zwischen der Person und ihrer

beruflichen Umwelt stattfindet. Die Konzeption der Adaptabilität als „Vorbereitetsein“ auch auf *unvorhersehbare* Adaptationsanforderungen hat allerdings zur Konsequenz, dass sich eine Bewertung des tatsächlichen Adaptationserfolgs – also der *effektiven* Adaptabilität – erst retrospektiv vornehmen lässt, nachdem sowohl die spezifische Anforderungssituation als auch die Konsequenzen der konkreten adaptiven Verhaltensweisen der Person bekannt sind; dies gilt sowohl hinsichtlich der Bewertung anhand externer Performance-Maßstäbe als auch hinsichtlich persönlicher Maßstäbe, wie z.B. Berufserfolg oder -zufriedenheit. Im Modell steht der Begriff Adaptabilität demzufolge lediglich für die *potentielle* Adaptabilität, als Maß für die *voraussichtliche* Fähigkeit, eintretende Adaptationsanforderungen erfolgreich zu bewältigen. Auch die potentielle Adaptabilität kann jedoch immer nur eine Momentaufnahme der einer Person zugeschriebenen adaptiven Fähigkeiten wiedergeben, da sich Art und der Umfang der verfügbaren inneren und äußeren Ressourcen – u.a. als Folge des adaptiven Verhaltens – ständig verändern und sie zudem auch externen, nicht von der Person steuerbaren Einflüssen unterliegen.

Tab. 11: Personale Ressourcen und Umweltressourcen des adaptiven Verhaltens

Personale Ressourcen		Umweltressourcen	
<b><u>Selbstüberzeugungen</u></b> Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung Kontrollüberzeugung Kohärenzgefühl	<b><u>Fachkompetenzen</u></b> Fähigkeiten/Fertigkeiten Ausbildungsstand Wissen	<b><u>Soziale Ressourcen</u></b> Familie Nachbarschaft/Gemeinde Soziale Stellung Soziale Beziehungen Soziale Netzwerke Zugang zu psychosozialer Beratung/Counseling/Coaching	<b><u>Organisationale Ressourcen</u></b> Karrierepfade Mentoring Betriebl. Sozialleistungen Partizipation an betrieblichen Entscheidungen Innerorganisationale Macht
<b><u>Selbst-Kompetenzen</u></b> Selbstreflexivität „Identitätssinn“ Selbstaktualisierungsfähigkeit	<b><u>Demographische Ressourcen</u></b> Alter Geschlecht Gesundheit Physische und psychische Belastbarkeit	<b><u>Materielle Ressourcen</u></b> Finanzielle Rücklagen Immobilienbesitz Sozialversicherung	<b><u>Gesellschaftliche Ressourcen</u></b> Bildungssystem Arbeitsmarktlage Kündigungsschutz Mitbestimmungsgesetze Antidiskriminierungsgesetz Existenzsichernde Sozialleistungen
<b><u>Metakompetenzen</u></b> Intelligenz Emotionale Intelligenz Fähigkeit zum Transfer von Lernerfahrungen Planvollheit/Exploration Entscheidungskompetenz Realitätsorientierung	<b><u>Informiertheit</u></b> Arbeitsmarktentwicklung Rechtliche Situation Berufliche Optionen <i>usw.</i>		<i>usw.</i>

Die im Modell vorgenommene Unterscheidung zwischen den inneren bzw. personalen Ressourcen und den äußeren bzw. Umweltressourcen entspricht dabei grundsätzlich der innerhalb der Arbeitspsychologie gebräuchlichen Einteilung (vgl. Udriș, Rimann & Thalmann, 1994), wobei der Ressourcenbegriff im Vergleich zu diesen Ansätzen hier jedoch in einem verallgemeinerten Bedeutungsumfang verwendet wird. Während dort der gesunderhaltende und -wiederherstellende Aspekt von Ressourcen im Vordergrund steht, geht

es hier um den generellen verhaltensbezogenen Aspekt; dementsprechend wird im Modell die Gesamtheit der Ressourcen einer Person hinsichtlich ihrer allgemeinen Funktion für die Eröffnung adaptiver Verhaltensspielräume betrachtet. Ressourcen werden also verstanden als *personale Eigenschaften, soziale Beziehungen, Rollen und Netzwerke, materielle Güter aller Art sowie die organisationalen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die einer Person zur Verfügung stehen und auf die sie sowohl im (Berufs-) Alltag als auch in Problemsituationen zurückgreifen kann*. Mit dieser breiteren Verwendung des psychologischen Ressourcenbegriffs folgt das vorgeschlagene Modell neueren Arbeiten aus den Bereichen der Stresstheorie (Hobfoll, 1998; vgl. auch Schwarzer, 2001), der Wohlbefindensforschung (Diener & Fujita, 1995) und der psychogerontologischen Forschung (Jopp, 2003; Schmitt, Oswald, Jopp, Wahl & Brenner, 2006), die ebenfalls von einer universellen Funktion von Ressourcen unterschiedlichster Art bei der Erfüllung persönlicher Bedürfnisse und Ziele bzw. bei der Bewältigung potentiell stressvoller Umweltaforderungen und der (Wieder-) Herstellung eines Gleichgewichtszustands zwischen Person und Umwelt ausgehen. Neben den sozialen und organisationalen Ressourcen – auf deren Betrachtung sich die arbeitspsychologische Forschung in der Regel beschränkt (vgl. Udris et al., 1994; Iwanowa, 2006) – werden unter der Überschrift der Umweltressourcen dabei auch die äußeren Ressourcen der weiteren sozialen und materiellen Umwelt einbezogen. Im Einklang mit der Umweltkonzeption von Bronfenbrenner (1979) berücksichtigt das vorgeschlagene Modell damit über den unmittelbaren beruflichen Verhaltenskontext (Mikrosystem) hinaus auch dessen Wechselwirkungen mit anderen Kontexten (Meso- und Exosysteme) sowie den gesellschaftlichen und kulturellen Kontext (Makrosystem). Damit wird gleichzeitig der Forderung von Super (1980, vgl. Abschnitt 4.2.2) Rechnung getragen, auch die *außerberuflichen* Determinanten der beruflichen Entwicklung in die berufspsychologische Theoriebildung einzubeziehen. Die Aufzählung und Einteilung in Tab. 11 ist insofern keineswegs als abschließend zu betrachten, sondern dient lediglich der konzeptuellen Verdeutlichung.

Zu den *personalen Ressourcen* werden dabei zum einen die Selbstüberzeugungen gezählt, wie sie in ähnlicher Form in den klassischen gesundheitspsychologischen Ansätzen, aber auch in der sozial-kognitiven Laufbahntheorie (Lent et al., 1994; vgl. Abschnitt 4.2.4) thematisiert werden. Ebenfalls zu den personalen Ressourcen gehören die bereits im Modell von Super et al. (1988; vgl. Abschnitt 5.1.1) unter den Oberbegriffen der Planvollheit, Exploration, Entscheidungskompetenz und Realitätsorientierung aufgeführten laufbahnbezogenen Einstellungen und Kompetenzen (vgl. Tab. 9), die hier als Metakompetenzen eingeordnet werden sowie die Informiertheit, die einen eigenen Punkt bildet. Die u.a. von Hall (2002; vgl. Abschnitt 5.1.3) beschriebenen Kompetenzen der Selbstreflexivität bzw. des „Selbstsinns“ sowie der Selbstwandlungsfähigkeit wurden unter dem Punkt der Selbst-

Kompetenzen zusammengefasst, während die Punkte Fachkompetenzen und demographische Ressourcen im wesentlichen dem „Humankapital“ im Konzept von Fugate et al. (2004, vgl. Abschnitt 5.1.4) entsprechen. Im Bereich der *Umweltressourcen* werden die von Fugate et al. unter der Bezeichnung des „Sozialkapitals“ in die Adaptabilitätsdiskussion eingeführten sozialen Netze und Beziehungen zusammen mit den familiären Beziehungen und den sonstigen formalen wie informellen sozialen Kontakten unter den Oberbegriff der sozialen Ressourcen gebracht; damit wird auch dieser Begriff hier in einem wesentlichen breiteren Bedeutungsumfang gebraucht als in der Theorie von Lin et al. (1981; vgl. Abschnitt 5.1.4), wo er lediglich für die Instrumentalität der sozialen Netze einer Person steht. Mit der Berücksichtigung der materiellen und der gesellschaftlichen Ressourcen werden darüber hinaus auch die generellen, von den Inhalten der spezifischen Anforderungssituation weitgehend unabhängigen Rahmenbedingungen des adaptiven Verhalten einbezogen, die für die Auswahl unter verschiedenen Verhaltensalternativen gleichwohl ausschlaggebend sein können; so wird z.B. die Bereitschaft eines Beschäftigten, sich eine neue Arbeitsstelle zu suchen (aktive Adaptation) anstatt unattraktive oder übermäßig beanspruchende Aufgabeninhalte in Kauf zu nehmen (reaktive Adaptation) bei einer günstigen Arbeitsmarktlage voraussichtlich weit höher sein als bei einer schwierigen Arbeitsmarktlage, die jeden Arbeitgeberwechsel zu einem unkalkulierbaren Risiko werden ließe. Die von Pulakos et al. (2000) zusammengetragenen Dimensionen des adaptiven Verhaltens werden im vorgeschlagenen Modell dagegen nicht – wie z.B. im Konstrukt von Karaevli und Hall (2006) – zur (potentiellen) Adaptabilität selbst gerechnet, sondern gehen einmal in Form spezifischer, von der beruflichen Umwelt an die Person gerichteter Leistungsanforderungen in die Adaptationsanforderungen ein. Zum anderen können sie als bestimmte Formen des konkreten Adaptationsverhaltens aufgefasst werden, das als effektive Adaptabilität unter Performancemaßstäben bewertet wird, wobei hier die reaktiven Verhaltensformen im Vergleich zu den aktiven im Vordergrund stehen (vgl. Abschnitt 5.1.2). Damit unterscheidet sich das vorgeschlagene Modell ebenfalls von der gesundheitspsychologischen Konzeption von Udris et al. (1994), die – unter Bezug auf die Ergebnisse der Coping-Forschung – auch bestimmte habitualisierte, d.h. situationskonstante Bewältigungsmuster zu den personalen Ressourcen einer Person zählen, allerdings nur insoweit sie eine gesundheitsförderliche Funktion beinhalten (vgl. S. 203). Solche Verhaltensmuster werden im hier vorgeschlagenen Ansatz nicht als Ressourcen, sondern als *Ergebnis* des Adaptationsprozesses verstanden; allerdings können sie über Rückwirkungsvorgänge als Habitualisierungen in das berufliche Selbstkonzept übergehen und auf diese Weise auch das zukünftige adaptive Verhalten beeinflussen.

### 5.2.2 Zur theoretischen Fundierung des Adaptationsprozesses

Durch seinen bewusst allgemein gehaltenen Aufbau ist das vorgeschlagene Modell insgesamt in der Lage, einen großen Teil der in Abschnitt 5.1 aufgeworfenen Teilaspekte der beruflichen Adaptabilität und Adaptation zu integrieren. Mit der Herausstellung der grundsätzlichen Autonomie, die der Person sowohl bei der Auswahl als auch hinsichtlich der Zielrichtung ihrer adaptiver Verhaltensweisen zukommt, überwindet es außerdem die konzeptuelle Enge der meisten performanceorientierten Ansätze und folgt damit einer umfassenderen paradigmatischen Ausrichtung, die den berufstätigen Menschen nicht mehr ausschließlich als „Arbeitskraftunternehmer“, sondern vor allem als „reflexiv handelndes Subjekt“ (Hoff, 2003) begreift. Gerade wegen seiner Allgemeinheit bleibt der Modellvorschlag andererseits weitgehend ungenau, was die Definition und mögliche Operationalisierung der in ihm enthaltenen Variablen und die Art und Weise ihres Zusammenwirkens betrifft. So bleiben u.a. folgende Fragen offen:

- Mit welchen Mitteln können *Ressourcen als Adaptabilität* beschrieben werden? Welche Oberbegriffe sind für die Gruppierung bestimmter Ressourcen hinsichtlich ihrer adaptiven Funktion theoretisch sinnvoll und operational praktikabel? Auf welche Weise lassen sich abstrakte theoretische Konstrukte wie z.B. „Selbstreflexivität“ oder „soziale Beziehungen und Netze“ unter adaptiven Gesichtspunkten erfassen und bewerten?
- Wie wirken die Ressourcen im *Prozess der Adaptation* mit dem beruflichen Selbstkonzept und den Adaptationsanforderungen zusammen? Welche Einflussfaktoren und Prozesse sind an der Identifikation adaptiver Anforderungen, der Beurteilung der adaptiven Ressourcenlage und der Entscheidung über zu verfolgende adaptive Verhaltensweisen beteiligt? Welche Rückwirkungen hat das adaptive Verhalten auf die Ressourcen, das berufliche Selbstkonzept und die inneren und äußeren beruflichen Anforderungen?
- Welche konkreten *Formen des adaptiven Verhaltens* lassen sich unterscheiden? In welcher Weise und in welcher Kombination werden die Ressourcen tatsächlich eingesetzt? Welche Verhaltensformen sind hinsichtlich ihrer kurz- und längerfristigen Konsequenzen als günstig bzw. eher ungünstig zu beurteilen? Wo sind Ansatzpunkte für Beratung und Unterstützung erkennbar?

Der empirische Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit bezieht sich dabei vor allem auf den letztgenannten Punkt – d.h. auf den *Inhaltsaspekt* des adaptiven beruflichen Verhaltens – da hier primär die konkreten individuellen Verhaltensweisen und Strategien interessieren, mit denen die untersuchten IT-Berufstätigen ihre jeweils aktuelle berufliche Situation zu bewältigen und weiterzuentwickeln versuchen. Zur Vorbereitung des empirischen Teils werden daher im anschließenden Abschnitt 5.3 weitere Theorieansätze herangezogen, die sich spe-

ziell auf die Inhalte beruflicher Orientierungen, Ziele und Verhaltensweisen beziehen. Dagegen können die weiteren oben aufgeworfenen Forschungsfragen, die sich auf die theoretische Fundierung von Struktur und Verlauf des Adaptationsprozesses sowie auf die geeignete Operationalisierung des Ressourcenkonzepts im beruflichen Kontext richten, im Rahmen dieser Arbeit nicht vertieft behandelt werden.

Festzuhalten bleibt jedoch, dass das Konzept der beruflichen Adaptabilität – ganz ähnlich wie die Konzepte des beruflichen Selbstkonzepts und der Person-Umwelt-Passung – ein äußerst voraussetzungsvolles und multidimensionales Konstrukt bildet, so dass Zweifel daran angebracht sind, ob kontextfreie, quantitative Operationalisierungen dieser und ähnlich gelagerter Konstrukte überhaupt möglich bzw. sinnvoll sind. Zur Erfassung der verschiedenen Arten psychologischer *Ressourcen*, die im Zusammenhang mit der beruflichen Adaptabilität von Bedeutung sind, liegen in der Literatur immerhin eine größere Anzahl von Instrumenten vor, die sich jeweils spezifisch auf bestimmte Arten innerer und äußerer Ressourcen beziehen, so z.B. zur allgemeinen und zur beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung oder zur kognitiven und emotionalen Intelligenz; auf einige Ansätze zur Bewertung sozialer Ressourcen wurde bereits in Abschnitt 5.1.4 hingewiesen. Andere Arten, wie z.B. demographische und materielle Ressourcen, sind zum Teil über objektive Tatbestände zu erfassen, während die Wirksamkeit bestimmter organisationaler oder gesellschaftlicher Ressourcen weitaus schwieriger zu bewerten ist und häufig auch politischen Deutungen unterliegt, wie etwa die heftige Diskussion um das Antidiskriminierungsgesetz in Deutschland gezeigt hat. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Unterscheidung zwischen den subjektiven – d.h. den von der Person wahrgenommenen und bewerteten – Ressourcen einerseits und den objektiv vorhandenen Ressourcen andererseits. Das hier skizzierte subjektorientierte Modell legt dabei die Annahme nahe, dass vor allem die subjektiven Ressourcen entscheidend für den wahrgenommenen adaptiven Verhaltensspielraum und das tatsächliche adaptive Verhalten sind; allerdings gehen manche Theoretiker, so auch Hobfoll (1998) – dessen *conservation of resources theory* (COR-Theorie) als die derzeit bedeutendste Ressourcentheorie angesehen werden kann – von einer Wirksamkeit (auch) der objektiven Ressourcenlage einer Person aus (vgl. Schwarzer, 2001). Ebenso wie die klassische transaktionale Stresstheorie (Lazarus, 1966) – auf deren beschränkte Eignung für die Beschreibung der Prozesse des beruflichen Verhaltens bereits mehrfach verwiesen wurde – so stellt allerdings auch die neuere COR-Theorie keinen spezifisch auf den Kontext des beruflichen adaptiven Verhaltens bezogenen Ansatz dar. Andererseits besitzen die Grundannahmen der COR-Theorie – die von einem sehr dynamischen, auf Erwerb und Verlust von Ressourcen aller Art gerichteten Begriffsverständnis ausgeht – einen ausgesprochen universellen Charakter, so dass die Ableitung einer spezielleren COR-Subtheorie, die

den Besonderheiten der beruflichen Entwicklung Rechnung tragen würde, durchaus möglich erscheint. Darüber hinaus liegen einige allgemeinere Adaptationstheorien aus dem Bereich der psychogerontologischen Forschung vor (z.B. Lawton, 1982; Svensson, 1996, vgl. Jopp, 2003), die ebenfalls von explizit ressourcentheoretischen Überlegungen geleitet sind und deren Übertragbarkeit auf den Bereich des beruflichen Verhaltens ebenfalls zu prüfen wäre; im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann jedoch auch dies nicht geleistet werden.

Stattdessen soll an dieser Stelle auf die Verbindung zu den neueren *handlungstheoretisch* ausgerichteten Modellen (z.B. Abele, 2002; Young, Valach & Collin, 2002) der beruflichen Laufbahnentwicklung hingewiesen werden. Diese Ansätze beziehen sich in ihren theoretischen Ansatzpunkten zwar nicht primär auf den Gegenstand der beruflichen Adaptabilität, stellen jedoch mit den Konzepten der persönlichen und außengesetzten Ziele und des zielgerichteten Handelns geeignete Hilfsmittel bereit, um den *Prozess* der beruflichen Adaptation detaillierter zu beschreiben. Das (berufliche) Verhalten wird in solchen Modellen dabei unter Rückgriff auf allgemeinere Handlungstheorien (z.B. Heckhausen, 1989; Gollwitzer, 1991) als Abfolge von *Handlungen* aufgefasst, die sich auf die konkreten Aktivitäten beziehen, die eine Person unternimmt, um bestimmte, von ihr gewünschte *Ziele* zu erreichen. Von einer handlungstheoretischen Perspektive aus betrachtet, geht es im Adaptationsprozess demzufolge vor allem darum, inwiefern und inwieweit es einer Person gelingt, (1.) die in einer Situation gegebenen adaptiven Anforderungen mit den längerfristigen Präferenzen und Orientierungen ihres beruflichen Selbstkonzepts in Übereinstimmung zu bringen, sie (2.) auf der Grundlage der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen in situationsangemessene und selbstkonzeptkonforme Ziele umzusetzen und diese (3.) durch anschließende Handlungen effektiv zu verwirklichen.

Im Laufbahnentwicklungsmodell BELA-M von Abele (2002, 2004), das mit seiner sozialkognitiven Ausrichtung in der Theorietradition der SCCT von Lent et al. (1994, vgl. Abschnitt 4.2.4) steht, werden dabei neben den Zielen auch die Selbstwirksamkeits- und die Ergebniserwartungen als entscheidende Kompetenzen der *Selbstregulation* einbezogen. Das Selbstkonzept wird hier ebenfalls als Selbstregulationskompetenz konzeptualisiert, wobei es allerdings lediglich für die „Innenperspektive“ (Abele, 2002, S. 112) der Geschlechtszugehörigkeit steht, die als Selbsteinschätzung in Form zweier, als unabhängige Dimensionen konzipierter Personvariablen – Instrumentalität („männlich“) und Expressivität („weiblich“) – in das Modell eingeht, dessen besonderer Schwerpunkt auf dem Geschlechtsvergleich liegt. Berufliches – auch adaptives – Handeln steht nach diesem Modell in einem engen Kontext aus Erwartungen, Zielen und weiteren Personvariablen sowie Umweltbedingungen, von denen ein förderlicher oder hinderlicher Einfluss auf die Zielerreichung angenommen wird; darüber hinaus wird eine Rückwirkung der Handlungen und Hand-

lungsergebnisse auf Erwartungen, Ziele, Personvariablen und Umweltbedingungen unterstellt, was im Modell durch die zurückweisenden Pfeile angedeutet wird (vgl. Abb. 14). Dieser reziproke Einfluss verweist auf den *Prozesscharakter*, den das zielbezogene berufliche Handeln aufweist und der unter Bezug auf allgemeinere Selbstregulationsmodelle (z.B. Zimmerman, 1998) als *zyklische Adaptation* bezeichnet werden kann (vgl. Wiese, 2004, S. 18 f.): Die Handlungsergebnisse werden von der Person laufend mit den von ihr verfolgten Zielen verglichen und hinsichtlich des Fortschritts bei der Erreichung erwünschter Zielzustände bewertet; die Ergebnisse dieser Bewertung führen zu neuen bzw. veränderten Zielsetzungen und/oder Änderungen bei der Zielverfolgung selbst (vgl. Abb. 15).

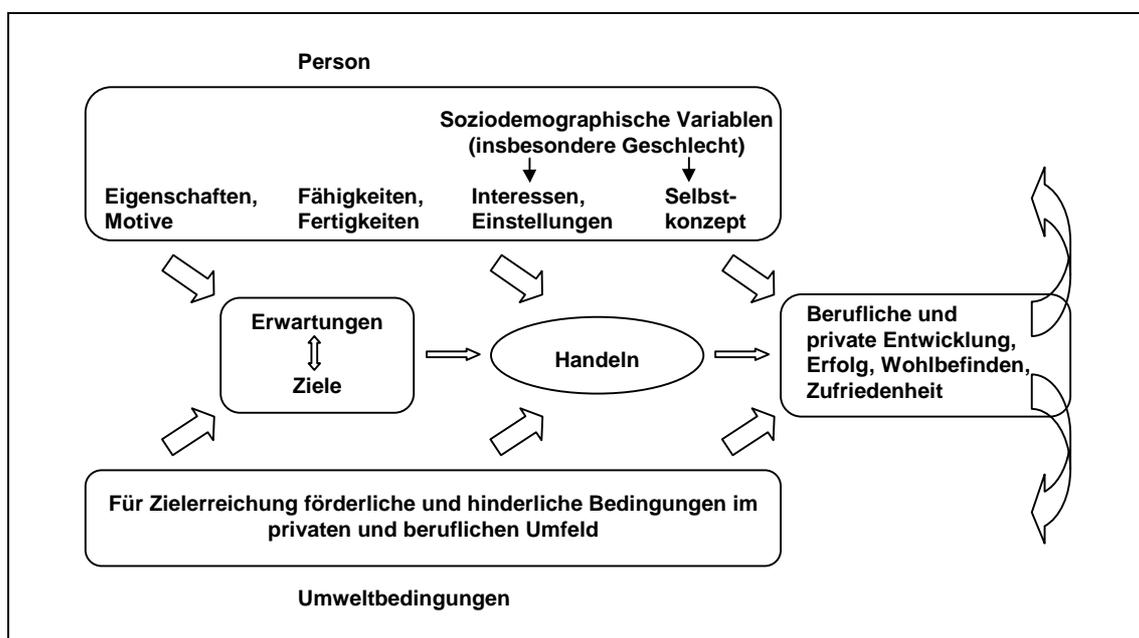


Abb. 14: Modell der Lebensplanung in Beruf und Privatleben (aus Abele, 2002, S. 111)

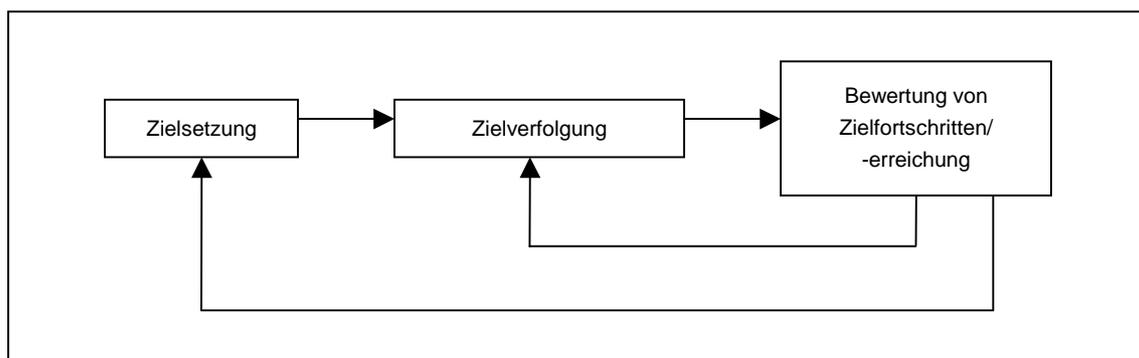


Abb. 15: Regulationsmodell persönlicher Ziele (aus Wiese, 2004, S. 19)

Berufliche Adaptabilität zeigt sich nach diesen Ansätzen somit zum einen in der Kompetenz, sich im Laufe des zyklischen Selbstregulationsprozesses fortwährend neue Ziele zu setzen bzw. bestehende zu modifizieren sowie zum anderen darin, für die Zielverfolgung

geeignete Handlungsstrategien auszuwählen, effektiv einzusetzen und sie dynamisch an veränderte innere und äußere Bedingungen anzupassen. Aus der Perspektive der Selbstregulation betrachtet, weist die Adaptabilität also mindestens zwei funktionale Dimensionen auf, da sie sowohl in der individuellen *Zielauswahlkompetenz* als auch in der *Zielverfolgungskompetenz* zu Tage tritt. Wiese (2004) schlägt in diesem Zusammenhang vor, diese beiden (auch) bei der Verfolgung beruflicher Ziele relevanten Handlungskompetenzen in das allgemeine Entwicklungsmodell der *Selektiven Optimierung mit Kompensation* (SOK) von Baltes und Baltes (1990) einzuordnen, das – wie bereits einige der im vorangehenden Abschnitt angesprochenen ressourcen- und adaptationstheoretischen Ansätze – ursprünglich aus der psychogerontologischen Forschung stammt, jedoch einen darüber hinausgehenden Allgemeinheitsgrad und Anwendungsbereich besitzt. Bezieht man die grundlegenden entwicklungsregulativen Mechanismen dieses Modells auf einen handlungstheoretischen Rahmen, so steht Selektion für die Prozesse der Zielauswahl, während Optimierung und Kompensation sich auf die Prozesse der Zielverfolgung beziehen (vgl. Wiese, 2004, S. 20 ff.). *Selektion* bezeichnet dabei die Auswahl zwischen verschiedenen Entwicklungs- und Handlungsoptionen unter dem Aspekt ihrer Adaptivität, d.h. die Adaptabilität einer Person zeigt sich hier in ihrer Fähigkeit zur *adaptiven Zielauswahl* unter Berücksichtigung sowohl ihrer inneren Eigenschaften als auch der äußeren Anforderungs- und Gelegenheitsstrukturen, bzw. – in ressourcentheoretischer Formulierung – auf der Grundlage ihrer gesamten Ressourcenlage. Neben der *Erreichbarkeit* der ausgewählten Ziele (z.B. Heckhausen, 1999) kommt es dabei gemäß den Annahmen der SOK-Theorie auch entscheidend darauf an, dass eine *Kongruenz* zwischen Zielsetzungen und persönlichen Wertvorstellungen gewährleistet bleibt; die adaptive Aufgabe der Person besteht demnach darin, sich auf diejenigen Gegenstandsbereiche zu konzentrieren, die eine Konvergenz zwischen den Umwelтанforderungen und den individuellen Motivationen, Fähigkeiten und Fertigkeiten und biologischen Kapazitäten ermöglichen (Baltes & Baltes, 1990; vgl. Wiese, 2004). Mit dieser Betonung einer möglichst selbstkongruenten adaptiven Zielwahl weist die SOK-Theorie daher eine Verbindung zur Grundvorstellung der Person-Umwelt-Passung auf, die auch den meisten berufspsychologischen Ansätzen zugrunde liegt. *Optimierung* und *Kompensation* bezeichnen demgegenüber den Einsatz der Handlungsmittel und -strategien, mit denen die ausgewählten Ziele verfolgt werden. Als Beispiele für optimierende Maßnahmen im beruflichen Bereich nennt Wiese (2004; vgl. S. 22 f.) dabei u.a. Übung, modellorientiertes Lernen, Persistenz, die Orientierung am Verhalten erfolgreicher Kollegen sowie die Fähigkeit zum Belohnungsaufschub; kompensatorische Fähigkeiten werden demnach z.B. beim Umgang mit Misserfolgen und Rückschlägen auf längeren Karrierewegen benötigt. Im Vordergrund des SOK-Modells stehen also relativ *allgemeine* Strategien der Problemlösung und des Kompetenzerwerbs.

Eine abschließende Bewertung des Stellenwerts, der den handlungs- und regulationstheoretischen Ansätzen bei der theoretischen Fundierung des beruflichen Adaptationsprozesses zugerechnet werden kann, lässt sich hier nicht vornehmen, auch weil die Übertragung der zum Teil relativ neuen Modelle auf den Bereich des beruflichen Verhaltens noch nicht vollständig ausgearbeitet erscheint. Allerdings bleibt zu hinterfragen, in welchem Umfang berufliches Verhalten *tatsächlich* von selbst- oder fremdgesetzten Zielen gesteuert wird und wie bewusst, zielgerichtet und strategisch der Adaptationsprozess im Einzelfall wirklich verläuft. Zumindest würde es eine Überfrachtung des Zielkonzepts bedeuten, *sämtliche* Formen des adaptiven beruflichen Verhaltens theoretisch als zielbezogene Handlungen zu interpretieren (vgl. auch Abschnitt 5.3.3).

### **5.3 Klassifikationen beruflicher Präferenzen und adaptiver Verhaltensformen**

Die im vorangehenden Abschnitt im Zusammenhang mit der theoretischen Fundierung des Prozesses der beruflichen Adaptation diskutierten handlungs- und regulationstheoretischen Ansätze beschreiben das berufliche Verhalten auf einem hohen Abstraktionsniveau. Neben der Fundierung des Adaptationsprozesses stellt sich jedoch auch die Frage der *inhaltlichen* Fundierung des adaptiven beruflichen Verhaltens. Geht man von einem ressourcenorientierten Ansatz aus, wie er in Abschnitt 5.2.1 beschrieben wurde, so eröffnen sich dabei mehrere Untersuchungsbereiche, die zum einen auf die Klassifikation spezifischer Konstellationen aus Anforderungen und Ressourcen im Sinne unterschiedlicher Formen der Person-Umwelt-Passung abzielen können. Innerhalb des in Abb. 13 illustrierten Modells wird dabei gleichsam ein Querschnitt entlang der horizontalen Bildachse gelegt, womit die in einer bestimmten Situation gegebene Ressourcen- und Anforderungslage als Momentaufnahme betrachtet wird; auf die Schwierigkeiten bei der Entwicklung geeigneter Operationalisierungen zur Erfassung der individuellen Ressourcenlage sowie der Person-Umwelt-Passung im generellen wurde allerdings bereits im vorangehenden Abschnitt sowie im Zusammenhang mit der Diskussion der TWA (Abschnitt 4.2.3) hingewiesen. Andererseits kann sich die Untersuchung jedoch auch auf die vertikale Bildachse des Modells und damit auf die Erfassung der zeitlich übergreifenden individuellen Präferenzhaltungen und Verhaltensformen richten, mit denen berufstätige Personen in eine adaptive Anforderungssituation hineingehen bzw. die sie in Auseinandersetzung mit den situationsspezifischen Anforderungs- und Ressourcenkonstellationen entwickeln, um die jeweilige Situation auf selbstkonzeptkonforme Weise zu verändern. Die dabei erkennbar werdenden individuell unterschiedlichen Muster lassen sich z.B. als berufliche Orientierungen, Laufbahngestaltungsmuster oder Karrierestrategien konzeptualisieren und in Form von Typologien klassifizieren. Im folgenden werden nun einige solcher Klassifikationskonzepte vorgestellt, wobei

auch jeweils die dazu – insbesondere für den Bereich der IT – vorliegenden empirischen Ergebnisse einbezogen werden.

### 5.3.1 Persönlichkeit, Motivation und Werte

Bei der Analyse beruflicher Präferenzhaltungen richtet sich das Forschungsinteresse auf diejenigen Bestandteile des beruflichen Selbstkonzepts, denen die Funktion einer übergeordneten *Leitlinie* bei der Herausbildung, Formulierung und Umsetzung konkreterer beruflicher Ziele, Entscheidungen und Verhaltensweisen zugemessen werden kann. Innerhalb des Implementierungsprozesses des beruflichen Selbstkonzepts nach Super (vgl. Abschnitt 4.2.2) stellen Präferenzen somit eine Zwischenebene dar, die bereits eine gewisse Konkretisierung und Spezifizierung des allgemeinen Selbstkonzepts darstellt, jedoch noch oberhalb einer Ebene der Umsetzung in spezifische Ziele oder Verhaltensweisen liegt. Je nach theoretischem Ausgangspunkt werden die grundlegenden Faktoren der individuellen beruflichen Präferenzhaltungen dabei in den Persönlichkeitseigenschaften, den Motivationen und/oder den beruflichen Wertvorstellungen der Person vermutet. Eine Klassifikation nach Persönlichkeitseigenschaften und beruflichen Interessen, wie etwa im Konzept von Holland (vgl. Abschnitt 4.2.1), erlaubt dabei eine – allerdings relativ grobe und wenig individuelle – Einteilung nach *Berufstypen*. Motivationstheoretische Ansätze gehen demgegenüber von unterschiedlichen Karrieremotivationen aus und differenzieren in Abhängigkeit von Art und Inhalt der dominanten Motivationen zwischen verschiedenen *Motivationsstypen*. Bereits im Einführungsteil wurden einige empirische Ergebnisse zu den berufsspezifischen Persönlichkeitseigenschaften und Motivationen von IT-Beschäftigten wiedergegeben, aus denen sich jedoch keine individuellen Muster erkennen lassen, da der Fokus dieser Untersuchungen auf dem Vergleich zwischen verschiedenen Berufsgruppen bzw. mit der Normalbevölkerung liegt und dementsprechend in der Regel nur Durchschnittswerte berichtet werden (vgl. Abschnitt 2.4). Die Ergebnisse dieser Untersuchungen lassen aber insgesamt auf eine hohe durchschnittliche intrinsische Leistungsmotivation der IT-Beschäftigten schließen, während die verbreiteten Annahmen einer geringen sozialen Motivation oder eines speziellen Persönlichkeitstyps empirisch nicht belegt werden konnten.

Andere Ansätze stellen die persönlichen berufs- und arbeitsbezogenen *Werthaltungen* in den Mittelpunkt. Im Vergleich zu den Motivationen, deren Richtung und Antrieb jeweils auf spezifische Motive ausgerichtet ist, können die Werthaltungen dabei als das allgemeinere Konzept angesehen werden, da es hier um die *generellen Maßstäbe* hinsichtlich der wünschenswerten Zielgegenstände geht, die ein Mensch im Kontext der beruflichen Arbeit für wichtig hält und zu erreichen versucht. Ein Verfahren zur Erfassung individueller beruflicher Werthaltungen stammt von Super (1970, 1973), der mit dem *Work Values Inventory*

(WVI) ein Inventar aus insgesamt 15 Skalen beruflicher Werte vorlegt. In einer Pilotuntersuchung an High-School-Schülern ergab sich daraus eine vierdimensionale Faktorenstruktur grundlegender Werthaltungen, die jeweils mehrere der Skalen auf sich vereinigen: 1.) Materielle Werthaltung (*Material*) mit den Skalen Sicherheit, Verdienst, Vorgesetztenbeziehungen, Arbeitsbedingungen und Lebensstil, 2.) Lebensqualität (*Goodness of Life*) mit Mitarbeiterbeziehungen, Altruismus und Arbeitsbedingungen, 3.) Selbstverwirklichung (*Self-Expression*) mit Kreativität, Abwechslung und Intellektuelle Stimulation und 4.) Verhaltenskontrolle (*Behavior Control*) mit Autonomie, Management und Prestige (vgl. Super, 1973, S. 194 ff.). Allerdings hat sich das WVI-Inventar nicht in einer standardisierten Form durchsetzen können, so dass verschiedene Studien meist unterschiedliche Varianten des Instruments verwenden, deren Resultate nur bedingt miteinander vergleichbar sind. So beruhen z.B. die Ergebnisse der großangelegten internationalen *Work Importance Study* (Super & Šverko, 1995) auf einem eigens dafür entwickelten Inventar (Ferreira-Marques & Miranda, 1995). Andererseits liegt jedoch mit dem BWH (*Berufliche Werthaltungen*, Seifert & Bergmann, 1983) eine deutschsprachige Adaptation des WVI vor, die aus 16 Skalen mit insgesamt 48 Items besteht, die weitgehend den Originalskalen entsprechen; lediglich die Lebensstil-Skala wurde durch zwei neue Skalen „Freizeitorientierung“ und „Aufstiegsmöglichkeiten“ ersetzt. Auf Basis der Daten einer Untersuchung an 406 Gymnasiasten und Berufstätigen geben Seifert und Bergmann dabei eine fünfdimensionale Faktorenstruktur des BWH an:

*Materiell-prestige-führungsorientierte* Werthaltungen [...] Inhalt: Alle Items der Skalen Aufstiegsmöglichkeiten, Prestige, Management, Einkommen und Sicherheit, d.h. die Gesamtheit der extrinsischen, materiellen und sozialen Effekte und Bedingungen der Berufsarbeit mit Ausnahme der sachlichen Arbeitsbedingungen [...]

*Intellektuell-kreativ-autonomieorientierte* Werthaltungen [...] Inhalt: Alle Items der Skalen intellektuelle Stimulation, Kreativität und Autonomie bei der Arbeit sowie [ein Item ...] aus der Skala Abwechslung [...]

*Kontakt- und arbeitsumweltorientierte* Werthaltungen [...] Inhalt: Alle Items der Skalen Vorgesetztenbeziehungen und Mitarbeiterbeziehungen, ferner 2 Items aus der Skala Arbeitsbedingungen [...]

*Altruistische Werthaltungen* [...] Inhalt: Lediglich die Skala Altruismus, d.h. des Wertebereichs „Wunsch nach sozialer Hilfeleistung und Unterstützung“ [...]

*Künstlerisch-freie Wertorientierung* [...] Inhalt: Die drei Items der Skala Ästhetik sowie zwei Items aus der Skala Freizeitorientierung [...] Dieser Bereich kann daher als der Bereich des künstlerischen Tätigseins unter möglichst angenehmen und freien Arbeits- und Lebensbedingungen interpretiert werden

(1983, S. 164, eigene Hervorhebungen). In den vorliegenden deutschsprachigen Untersuchungen (z.B. von Rosenstiel, Nerdinger, Spieß & Stengel, 1989; Maier, Rappensperger, von Rosenstiel & Zwarg, 1994; Abele, Schute & Andrä, 1999) werden allerdings wiederum zumeist modifizierte bzw. erweiterte Varianten des BWH mit unterschiedlichen Items, Ska-

len und faktoralen Dimensionen eingesetzt. Zu den spezifischen arbeits- und berufsbezogenen Werten von IT-Beschäftigten oder -Studenten liegen nur wenige Untersuchungen vor, deren Ergebnisse jedoch im wesentlichen mit denen der Motivationsstudien im Einklang stehen. So fanden Abele, Schute und Andrä (1999) bei einer vergleichenden Untersuchung von Universitätsabsolventen verschiedener Fachrichtungen mit einer BWH-Variante signifikante Unterschiede zwischen den Werthaltungen von Absolventen technischer und nicht-technischer Fächer, wobei die Absolventen der Technikfächer – die nicht nach Einzeldisziplinen unterschieden wurden – insbesondere einer Wertdimension „Fortschritts- und Leistungsorientierung“ die vergleichsweise höchste Wichtigkeit zumaßen; bei den von Udris und Rimann (1994) mit einem eigenen Instrument befragten jungen Elektro- und Informatikingenieuren rangierten Selbständigkeit und Abwechslung in der Arbeit sowie ein gutes Betriebsklima auf den ersten Plätzen, während materielle Werte, wie guter Verdienst, Aufstiegsmöglichkeiten und ein gesicherter Posten in der Rangreihenfolge weit unten lagen.

### 5.3.2 Berufs-, Karriere- und Laufbahnorientierungen

Einen weiteren Ansatz der Konzeptualisierung beruflicher Präferenzhaltungen stellen die unterschiedlichen Konzepte von Berufs-, Laufbahn- bzw. *Karriereorientierungen* dar, deren Gemeinsamkeit darin liegt, dass sie den Einfluss der verschiedenen Einflussfaktoren – wie Persönlichkeit, Interessen, Werte, Motive – in einem bereits verhaltensnäheren, jedoch noch immer von konkreten Zielen und Handlungen unabhängigen Konstrukt zu vereinen suchen. Für diese Konzepte ist einerseits kennzeichnend, dass sie neben den generell situationsunspezifischen Faktoren auch die *Erfahrungen* berücksichtigen, welche die Person bereits im Laufe der adaptiven Auseinandersetzung mit ihrer beruflichen Umwelt gesammelt hat; die Orientierungs-Konzepte schließen daher in der Regel sowohl die Selbstevaluationen eigener Fähigkeiten und Grenzen als auch die wahrgenommenen Chancen- und Gelegenheitsstrukturen mit ein. Darüber hinaus beziehen sich Orientierungen stets auf einen bestimmten *Gegenstand*, dessen Merkmale als mehr oder weniger bedeutend für die Realisierung der eigenen Präferenzvorstellungen angesehen werden. Als situationsübergreifende, internalisierte Vorstellungen einer Person in Bezug auf Gegenstandsmerkmale, die entlang persönlicher Maßstäbe bewertet werden, lassen sich Orientierungen somit den *Einstellungskonstrukten* zuordnen (vgl. Gerpott, 1987). Während Wertinventare wie das BWH auf eine Reihe weitgehend unabhängiger Dimensionen verweisen, die sich auf der individuellen Ebene daher keineswegs gegenseitig ausschließen, sondern eher die Form persönlicher Wertprofile annehmen, versuchen Orientierungskonzepte in der Regel, jeder Person eine bestimmte einzelne Orientierung fest zuzuordnen. So wurden z.B. die in den Münchner Wertestudien (von Rosenstiel & Stengel, 1987; von Rosenstiel & Nerdinger, 2000) zu *Berufsorientierungen* befragten Führungsnachwuchskräfte aufgefordert, zwischen

drei Antwortalternativen auszuwählen, die Aufschluss über ihre jeweilige Bereitschaft zum Engagement in Führungspositionen geben sollten. Zweck dieser *Forced-Choice-Operationalisierung* war dabei die eindeutige Zuordnung zu einem von drei Typen der Berufsorientierung, die im Konzept der Münchner Wertestudien als „Karriereorientierung“, „Freizeitorientierung“ bzw. „alternatives Engagement“ bezeichnet wurden. Die *Karriereorientierung* richtet sich demnach auf eine Berufslaufbahn innerhalb einer großen Organisation, die vom Aufstieg in verantwortliche Positionen und der Bereitschaft zu langen Arbeitszeiten gekennzeichnet ist, im Gegensatz zur *Freizeitorientierung*, die auf Sicherheit, geregelte Arbeitszeiten und gute Kollegenbeziehungen Wert legt und dafür Abstriche bei Bezahlung und Aufstiegsmöglichkeiten in Kauf nimmt sowie zur Orientierung des *alternativen Engagements*, bei der die Bereitschaft zur Investition von viel Arbeitskraft nur außerhalb von Großorganisationen besteht, weil diese die Gesellschaft „immer unmenschlicher“ werden ließen (vgl. von Rosenstiel & Stengel, 1987, S. 78 f.).<sup>57</sup> Die Befunde zu den Berufsorientierungen von Informatikern und Ingenieuren bzw. Studenten dieser Fachrichtungen sind uneinheitlich. In der Untersuchung von von Rosenstiel und Stengel (1987) erwiesen sich die Angehörigen technischer Studiengänge mit ca. 40 % als stark freizeitorientiert; sowohl die Karriereorientierung (ca. 25 %) als auch das alternative Engagement (ca. 35 %) waren dagegen relativ schwach ausgeprägt (vgl. S. 116). Dagegen fanden Udris und Rimann (1994) bei jungen Ingenieuren ein Dominieren der Karriereorientierung, die vor allem bei den Informatik-Ingenieuren mit nahezu 52 % besonders stark ausgeprägt war (bei ca. 23 % Freizeitorientierung und 25 % alternativer Orientierung).

Andere Ansätze unterscheiden zwischen verschiedenen Formen der *Karriereorientierung*, wobei häufig die jeweilige Präferenz für einen bestimmten *Karrierepfad* als Unterscheidungskriterium herangezogen wird. Innerhalb der technischen Berufe ist hier vor allem die Zweiteilung zwischen *Technik-* und *Managementpfaden* bedeutsam, wenngleich der Technikpfad – z.B. in Form einer sogenannten Fachkarriere – offenbar nur in einem geringen Teil der Unternehmen tatsächlich anzutreffen ist (vgl. Abschnitt 2.5.2). Unter dem Blickwinkel der Karriereorientierung geht es dabei um die individuelle Entscheidung darüber, welchen dieser beiden Pfade eine Person für sich selbst als den wünschenswertesten bzw. erfolgversprechendsten betrachtet. Dabei nimmt die Person eine Bewertung der Merkmale

---

<sup>57</sup> Der durch diese Frageform verursachte Entscheidungsdruck ist allerdings kritisch zu betrachten; so ordneten sich in anderen Untersuchungen, in denen abgestufte Bewertungen zugelassen waren, nur 20 % der Befragten einer der drei Berufsorientierungen in Reinform zu, während die Mischformen dominierten (Rimann & Udris, 1994). Ein Großteil der von Spieß, Kaschube, Nerdinger & von Rosenstiel (1992) in einer qualitativen Interviewstudie Befragten wollte sich nicht zwischen „Karriere“ und „Freizeit“ entscheiden, sondern strebte ein Gleichgewicht zwischen beiden Bereichen an; gleichzeitig wurde verbreitet der Wunsch nach sinnvoller Arbeit geäußert.

der Positionen und Positionssequenzen vor, die jeweils mit einem Karrierepfad verbunden sind und beurteilt sie hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit den persönlichen Wertvorstellungen, Motivationen und Fähigkeiten (vgl. Gerpott, 1987). Tremblay et al. (2002) beschreiben dabei neben den beiden herkömmlichen Pfaden drei weitere Karrierepfadtypen, die sie als *Projektpfad*, als *unternehmerischen Pfad* sowie als „*hybriden*“ *Pfad* bezeichnen, wobei der Projektpfad für eine Präferenz hinsichtlich einer Verbreiterung der technischen Fähigkeiten und Fertigkeiten steht, im Unterschied zum technischen Pfad, der eher mit einer Spezialisierung verbunden ist; beim unternehmerischen Pfad richtet sich die Präferenzhaltung dagegen auf die Gründung eines eigenen Unternehmens. Der hybride Pfad bildet im Konzept von Tremblay et al. schließlich eine Restkategorie für diejenigen Beschäftigten, die unterschiedlich ausgerichtete Positionen verschiedener Pfade ausprobieren, sich jedoch letztlich auf keinen bestimmten Pfad festlegen. In ihrer Untersuchung an franko-kanadischen Ingenieuren konnten Tremblay et al. tatsächlich alle vier Orientierungen vorfinden. Insgesamt deuten die Ergebnisse der Untersuchungen zu Karriereorientierungen jedoch darauf hin, dass die verschiedenen Orientierungsformen weitgehend *unabhängige* Dimensionen bilden; so fand z.B. Gerpott in seiner Untersuchung an Industrieforschern sowohl Personen, die ausschließlich technik- bzw. managementorientiert waren als auch Personen, die auf *beiden* Orientierungsdimensionen hohe bzw. niedrige Werte aufwiesen. Die von Tremblay et al. belegte Existenz einer hybriden Pfadpräferenz kann insofern als Indiz für das Vorhandensein von Personengruppen gewertet werden, die entweder ein vielseitiges Interesse an unterschiedlichen Aufgabengebieten aufweisen oder aber relativ desinteressiert bzw. indifferent hinsichtlich der von ihnen eingenommenen Positionen sind.

Im Vergleich zu den beschriebenen Typologien von Berufsorientierungen und pfadbezogenen Karriereorientierungen stellt das insgesamt acht Dimensionen beruflicher Orientierungen umfassende Konzept der *Karriereanker* von Schein (1978, 1987) einen wesentlich breiter angelegten Ansatz dar. Mit den Technik-, Management- und unternehmerischen Orientierungen werden zwar auch in diesem Konzept drei Präferenzhaltungen einbezogen, die mehr oder weniger direkt mit bestimmten Karrierepfaden verbunden sind, jedoch bleiben die beschriebenen Orientierungstypen nicht auf die Klassifikation von Präferenzhaltungen hinsichtlich bestimmter Beschäftigungsformen oder Positionssequenzen beschränkt. Der Kern des Konzepts liegt vielmehr in der Beschreibung einer Anzahl übergeordneter Leitvorstellungen („Anker“), die sich je nach Orientierungstyp unterscheiden und denen ein jeweils bestimmender Einfluss auf das individuelle berufliche Verhalten zugeschrieben wird (vgl. Tab. 12); die Karriereanker stellen somit übergeordnete *Laufbahnorientierungen* dar, die sich nicht alleine auf den nach außen hin sichtbaren Verlauf der „objektiven“ Karriere beziehen, sondern auf die präferierten Merkmale der gesamten individuellen sub-

jektiven Laufbahn (vgl. Abschnitt 4.1.1). Die fünf weniger karrierepfadbezogenen Anker – Autonomie, Sicherheit, Dienstleistung, Herausforderung und Lebensstil – sind dabei mehr noch als die pfadbezogenen Orientierungen als unabhängige Dimensionen aufzufassen, die bis zu einem bestimmten Grad auf jeden arbeitenden Menschen zutreffen. Ebenso wie die Karrierepfadkonzeptionen geht jedoch auch das Karriereankerkonzept davon aus, dass die meisten Organisationen den Beschäftigten immer wieder klare Karriereentscheidungen abfordern, die entlang von Gegensatzpaaren wie Spezialisierung *oder* Management, Autonomie *oder* Sicherheit usw. verlaufen; damit wäre letztlich jeder Beschäftigte gezwungen, sich für eine einzelne Kategorie – eben einen „Anker“ – zu entscheiden.

Tab. 12: Typen von Karriereankern (zusammengefasst nach Schein, 1987, 1995, 1996)

<p><b>Technisch-funktionale Kompetenz (Technik)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptanliegen ist der tatsächliche Inhalt der Arbeit; Beschäftigte möchten typischerweise im technisch-funktionalem Bereich verbleiben.</li> <li>• Starke Identifikation mit einem speziellen Wissensgebiet, in der Regel hohe Befähigung und Motivation für eine bestimmte Art von Arbeit.</li> <li>• Anreize liegen in der Anwendung technischer und funktionaler Fähigkeiten sowie darin, Experte in einem Feld zu sein.</li> <li>• Die administrativen und managementbezogenen Aufgaben des Generalisten werden als unangenehm empfunden; das Streben geht dahin, Spezialist auf einem Gebiet zu sein bzw. zu bleiben.</li> <li>• Funktionale Management-Aufgaben werden nur dann akzeptiert, wenn das Verbleiben im Spezialgebiet möglich ist.</li> </ul>	<p><b>Management-Kompetenz (Management)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wunsch, ins General-Management zu gelangen ist stärker als das „Großwerden“ in einem bestimmten funktionalen Bereich innerhalb der Organisation; Generalistische Aufgaben erscheint interessanter als Spezialisierung.</li> <li>• Ambition zum Aufstieg in hohe Positionen in der Organisations-Hierarchie; Motivation zur Übernahme von Verantwortung sowie durch hohe Gehälter.</li> <li>• Erfolg im generellen Management setzt eine Kombination von Talenten in Schlüsselfeldern voraus: analytische Kompetenz, zwischenmenschliche und Intergruppen-Kompetenz, emotionale Intelligenz.</li> <li>• Im Unterschied zu anderen Gruppen liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Kombination der drei genannten Fähigkeiten, während andere Gruppen auf die Entwicklung einer einzelnen Fähigkeit bauen.</li> </ul>
<p><b>Autonomie/Unabhängigkeit (Autonomie)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alles wird vom Bedürfnis bestimmt, seine Unabhängigkeit auszuüben, in der Art wie man arbeitet, dem Ausmaß, in dem man arbeitet und in den Maßstäben, die man sich setzt.</li> <li>• „Angeborene“ Abscheu gegen Einschränkungen durch Regeln und Regelungen anderer, betreffend Arbeitszeiten, Bekleidungs Vorschriften oder durch irgendeine andere Organisations-Richtlinie.</li> <li>• Beförderungen werden häufig abgelehnt, wenn die neue Position zwar mit mehr Verantwortung, aber auch mit weniger Autonomie verbunden wäre.</li> </ul>	<p><b>Sicherheit/Stabilität (Sicherheit)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorherrschendes Anliegen ist eine stabile und sichere Karriere, in der zukünftige Entwicklungen vorhersehbar sind. Wunsch danach, „angekommen“ zu sein.</li> <li>• Bedürfnis nach <i>Arbeitsplatzsicherheit</i> oder nach <i>geographischer Sicherheit</i>. Das Sicherheitsbedürfnis kann befriedigt werden durch Verbleiben in der gleichen Organisation, der gleichen Industrie oder in der gleichen geographischen Gegend.</li> <li>• Bevorzugt wird in der Regel dauerhafte und vorhersehbare Arbeit.</li> </ul>
<p><b>Dienstleistung/Hingabe (Dienstleistung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Vordergrund steht eine Idee oder Sache, mit der starke Gefühle verbunden werden; Versuch, auf irgendeine Weise die Welt zu verbessern.</li> <li>• Typisch sind „helfende“ Berufe, z.B. Lehrer, Geistliche und Ärzte, obwohl nicht alle Angehöriger dieser Berufe diesen Karriereanker aufweisen.</li> <li>• Personen mit diesem Anker können ebenfalls in geschäftlichen Karrieren und innerhalb von Organisationen angetroffen werden.</li> </ul>	<p><b>Totale Herausforderung (Herausforderung)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Befriedigung durch die Überwindung immer schwierigere Probleme und Hindernisse.</li> <li>• Keine Festlegung auf eine bestimmte Art von Problem; sowohl technische Herausforderungen als auch Management-Probleme oder auch z.B. athletische Herausforderungen sind geeignet.</li> <li>• Wichtig ist, mit anderen zu konkurrieren und gegen andere zu gewinnen. Gesucht werden Abwechslung, Vielfalt und Herausforderung in der Arbeit.</li> <li>• Ohne eine ständige Quelle von Herausforderungen werden diese Personen demotiviert und zu einer Irritation ihrer selbst und aller in ihrer Nähe.</li> </ul>

<p><b>Lebensstil-Integration (Lebensstil)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominantes Thema ist das Halten einer Balance zwischen allen wesentlichen Bereichen des Lebens.</li> <li>• Insbesondere eine harmonische Integration von Familie und Karriere hat hohe Priorität.</li> <li>• Diese Orientierung wird immer häufiger, da sie die sozialen Trends in der Gesellschaft widerspiegelt und ein unvermeidbares Resultat der Zwei-Karrieren-Familien ist.</li> </ul>	<p><b>Unternehmertum</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorherrschendes Bedürfnis, eine eigene Firma zu gründen durch die Erschaffung eines neuen Produkts, einer neuen Dienstleistung oder eines Geschäfts.</li> <li>• Das Unternehmen bzw. das Produkt muss als etwas Eigenes erkennbar sein und ganz klar aufgrund der eigenen Anstrengung existieren.</li> <li>• Im Unterschied zum kreativen Drang mancher Forscher und Designer werden Unternehmer getrieben, etwas zu erschaffen, mit dem sie identifizierbar sind und das erheblichen Gewinn einbringt, mit dem ihr Erfolg gemessen werden kann.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Für den IT-Bereich liegen eine ganze Reihe von Untersuchungen vor, die mit unterschiedlichen Operationalisierungen des Karriereankerkonzepts durchgeführt wurden. Den Anstoß dazu lieferte ein vielbeachteter Aufsatz von Ginzberg und Baroudi (1988) in der Hauszeitschrift des amerikanischen Informatiker-Berufsverbands ACM, in dem sie das weitgehende Fehlen von Studien zum Thema Laufbahn und Karriere im IT-Bereich konstatierten. Der inhaltliche Schwerpunkt dieser – vorwiegend aus der Managementforschung stammenden – Untersuchungen liegt auf der Analyse möglicher Zusammenhänge zwischen Karriereankern und der Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel; insbesondere sollte die Eignung von Karrierepfadkonzepten zur Bindung von IT-Beschäftigten überprüft werden. Der überwiegende Teil der neueren Untersuchungen verwendet dabei den *Career Orientation Index* (COI) von Igarria und Baroudi (1993) zur Messung der Karriereanker, einen auf dem Instrument von Schein (1985) basierenden, 25 Items umfassenden Kurzfragebogen, der speziell für den Personenkreis der IT-Beschäftigten validiert wurde. Der Begriff des Karriereankers wurde hier zwar zugunsten der allgemeineren Laufbahnorientierung (*career orientation*) aufgegeben, dennoch entspricht das Instrument in Itemformulierungen und Dimensionsstruktur weitgehend dem umfangreicheren Originalinstrument von Schein (1985); lediglich der Anker Sicherheit wurde in zwei Komponenten – Arbeitsplatzsicherheit und örtliche Sicherheit – aufgeteilt. Die wesentlichen Ergebnisse dieser – überwiegend an US-amerikanischen IT-Beschäftigten und -Studenten durchgeführten – Studien können folgendermaßen zusammengefasst werden (für eine ausführlichere Diskussion vgl. Heimlich, 2004):

- IT-Beschäftigte weisen eine große Vielfalt von Laufbahnorientierungen auf, grundsätzlich sind sämtliche Orientierungsdimensionen für die Beschäftigten bedeutsam;
- Management- und Technikorientierungen stellen im Vergleich zu anderen Kategorien (z.B. Sicherheits- oder Freizeitorientierungen) *keine* dominanten Dimensionen dar;
- die Managementorientierung ist verbreiteter als die Technikorientierung;

- die Kategorien Arbeitsplatzsicherheit, Dienstleistung und Lebensstilintegration weisen relativ hohe Durchschnittswerte auf, während Technikorientierung und unternehmerische Orientierung auf den letzten Rängen liegen.

Da keine Einzelfalldaten aus diesen Untersuchungen vorliegen, ist aus den Ergebnissen nicht eindeutig erkennbar, inwieweit die hohe Diversität der vorgefundenen Orientierungen auf eine breite Streuung der Orientierungen verschiedener Personen zurückzuführen ist bzw. inwieweit sie auf jeweils vielfältigen Orientierungen der einzelnen untersuchten Personen beruht. Jedenfalls wird die Annahme von Schein (1987), die meisten Beschäftigten würden nach einiger Zeit der Berufstätigkeit aufgrund des ständigen Entscheidungsdrucks einen mehr oder weniger eindeutigen Anker entwickeln, durch die vorliegenden Ergebnisse nicht gestützt. In einer eigenen gemischt-methodischen Überprüfung der Faktorenstruktur des COI an einer kleineren ( $n = 15$ ) Stichprobe von berufstätigen Informatik-Fernstudenten (Heimlich, 2004) erwiesen sich zwar einerseits die karrierepfadbezogenen Orientierungen Technik, Management und Unternehmertum als gegensätzliche, statistisch voneinander abhängige Dimensionen; die hier befragten Teilnehmer waren also relativ entschlossen, in welche dieser drei Richtungen sie sich beruflich weiter entwickeln wollten. Sowohl aus dem quantitativen als auch dem qualitativen Teil der Untersuchung war andererseits erkennbar, dass die meisten anderen Orientierungen in dieser Stichprobe weitgehend unabhängige Konstruktdimensionen bildeten. Aus den nahezu durchgängig hohen Werten in den Dimensionen Dienstleistung – die aufgrund der Itemformulierungen richtiger als „Arbeitszentrierung“ bezeichnet werden müsste – und Lebensstilintegration wurde außerdem deutlich, dass neben arbeitsbezogenen Orientierungen auch freizeitbezogene und auf Lebensstilintegration gerichtete Orientierungen für viele der Befragten einen gleichermaßen hohen Stellenwert besaßen. Da Aufstiegs- und Sicherheitsorientierungen ebenfalls häufig anzutreffen waren, stützt diese Untersuchung somit die Annahme, dass es sich bei intrinsischen, extrinsischen und „extraprofessionellen“ Orientierungen nicht um Gegensätze, sondern um gleichberechtigte und unabhängige Orientierungsdimensionen handelt (vgl. auch Spieß et al., 1992; Abele, 1994). An die Stelle des Ankerkonzepts, dessen Grundannahme mit den dargestellten Befunden nicht belegt werden kann, könnte daher eine Klassifikation nach bestimmten überindividuellen *Laufbahnorientierungsmustern* treten, die jeweils charakteristische Kombinationen von hohen oder niedrigen Ausprägungen auf mehreren unterschiedlichen Orientierungsdimensionen zusammenfassen. So ermittelten Crepeau, Crook, Goslar und McMurtrey (1992) faktorenanalytisch drei solcher Orientierungstypen, die sie als Führungs-, Stabilitäts- und Technik-Orientierung bezeichneten. Mit der gleichen Vorgehensweise konnten auch in der eigenen Untersuchung an den Informatik-Fernstudenten drei ähnliche Faktoren aufgedeckt und mit qualitativen Daten abgeglichen werden. Einer

der hier gefundenen Faktoren entspricht dabei einer *Aufstiegsorientierung*, die stark mit Management, Autonomie, Dienstleistung und Unternehmertum korrelierte, während der zweite, als *Fachangestelltenorientierung* bezeichnete Faktor stark mit Arbeitsplatzsicherheit sowie mäßig mit Technik korrelierte. Der dritte Faktor, die *technische Herausforderungsorientierung* wurde hauptsächlich von der Herausforderungs-Dimension dominiert und entspricht damit noch am ehesten dem in Abschnitt 2.4.1 beschriebenen Stereotyp des „Technik-Freak“; diesem Orientierungstyp konnten allerdings lediglich zwei der 15 Befragten zugeordnet werden.

### 5.3.3 Persönliche berufliche Ziele

Im Vergleich zu den allgemeineren Konzepten von Präferenzen und Orientierungen, die sich auf zeit- und kontextübergreifende Motive, Werte und Einstellungen beziehen, richten sich *Ziele* auf spezifische, in der Zukunft liegende Zustände und Ereignisse. Unter Abgrenzung von fremdgesetzten Zielen können dabei *persönliche Ziele* als Antizipation solcher Zustände verstanden werden, die einer Person wichtig sind und die sie erreichen, erhalten oder vermeiden möchte (vgl. Abele, Stief & Krüsken, 2002; Wiese, 2004). Persönliche berufliche Ziele befinden sich somit auf einer Konkretisierungsebene, die zwischen der Einnahme bestimmter beruflicher Präferenzhaltungen und deren Umsetzung in konkretes berufliches Verhalten liegt; insbesondere in den neueren handlungstheoretisch und sozialkognitiv ausgerichteten Laufbahntheorien wird solchen persönlichen Zielen ein wichtiger Einfluss auf berufliche Entscheidungen und beruflichen Erfolg zugemessen (vgl. Abschnitt 5.2.2). Konzeptualisierungen persönlicher Ziele finden sich in der Literatur unter Begriffen wie *personal strivings* (Emmons, 1986), *possible selves* (Markus & Nurius, 1986), *current concerns* (Klinger, 1977) und *personal projects* (Little, 1983); in allen diesen Konzepten wird das Individuum dabei als zukunftsorientiert, sich selbst motivierend und als Konstrukteur seiner eigenen Entwicklung beschrieben (vgl. Wiese, 2004). Zur Erfassung der Inhalte persönlicher beruflicher Ziele können offene und geschlossene Erhebungsmethoden eingesetzt werden, wobei mit offenen Verfahren eher die konkreten Zielsetzungen und Handlungseinheiten – z.B. in Form „persönlicher Projekte“ – erfasst werden, während geschlossene Verfahren die Wichtigkeit vorgegebener Zielbereiche abfragen und damit eher die abstrakteren persönlichen Themen und Bestrebungen berücksichtigen (vgl. Abele et al., 2002).<sup>58</sup> Die Inhalte beruflicher Ziele können zudem nach ihrer *Zeitdimension* eingeteilt

---

<sup>58</sup> Die Abgrenzung zwischen Werten, Motiven, Orientierungen und unterschiedlich abstrakten Zielen ist nicht immer eindeutig zu treffen. So schließen Abele et al. (2002) in ihre Diskussion von Erhebungsmethoden beruflicher Ziele auch Wertinventare wie das BWH oder die Berufsorientierungen der Münchner Wertestudien als „indirekte“ Verfahren zur Erfassung abstrakterer Zielbereiche mit ein. Demgegenüber wird innerhalb der vorliegenden Arbeit eine striktere Unterscheidung vorgenommen.

werden; so lassen sich kurz- und mittelfristige Ziele, die sich auf den Arbeitsplatz und die Arbeitstätigkeit beziehen, unterscheiden von langfristigen, stärker laufbahnbezogenen Zielen, zu deren Erreichung jedoch in der Regel die Verfolgung einer Reihe kurz- und mittelfristiger *Unterziele* erforderlich ist (vgl. Wiese, 2004). Innerhalb des Prozesses der beruflichen Adaptation sind die beruflichen Ziele einer Person dabei im Zusammenhang mit der jeweils aktuellen Anforderungssituation zu betrachten, die sich ebenfalls aus Anforderungen bzw. Entwicklungsaufgaben unterschiedlicher zeitlicher Reichweite zusammensetzt (vgl. Abschnitt 5.2.2).

Die Aufstellung geeigneter Kategoriensysteme zur Klassifikation persönlicher Ziele wird durch die große Menge möglicher Gegenstandsbereiche in Verbindung mit den unterschiedlichen Konkretisierungsgraden und Zeitperspektiven der einzelnen Ziele erschwert. Im Vergleich zu den Typologien kontextübergreifender beruflicher Präferenzhaltungen bleibt die Aussagefähigkeit von Zielklassifikationen daher in der Regel wesentlich stärker auf einen spezifischen Kontext begrenzt. Die vorliegenden Klassifikationen, die entweder nur berufliche (z.B. Roberson, 1989; Kaschube, 1997) oder berufliche und familiäre (Wiese, 2000) Ziele umfassen, überlappen sich aufgrund der unterschiedlichen verwendeten Methoden und Stichproben folglich nur in Teilbereichen; alle drei der genannten Klassifikationssysteme sehen jedoch Kategorien aus den Bereichen *berufliche Entwicklung*, *Zusammenarbeit* und *Abwechslung/Herausforderung* vor (vgl. Abele et al., 2002). Unter speziellem Bezug auf die Ziele von Führungsnachwuchskräften in Organisationen verwendet z.B. Kaschube (1997) folgende sieben Kategorien (hier jeweils mit einem Beispielitem wiedergegeben, „Ich habe mir fest vorgenommen, ...“):

- *Entwicklung* (,,...die Verantwortung für ein Projekt zu übernehmen“),
- *Mikropolitik/Impression Management* (,,...meine Vorgesetzten von neuen Ideen zu überzeugen“),
- *Kooperation* (,,...die Zusammenarbeit mit den Kollegen zu verbessern“),
- *Konsolidierung* (,,...mir einen festen Arbeitsplatz zu sichern, mit dem ich gut zurechtkomme“),
- *Innovation* (,,...neue Projekte vorzuschlagen“),
- *Aufstieg/Wechsel im Unternehmen* (,,...einen ersten Aufstiegsschritt zu vollziehen“),
- *Organisationswechsel* (,,...die Organisation zu wechseln, wenn sich mir keine Perspektive bietet“).

Demgegenüber kommt Wiese (2000) mit einem offenen Erhebungsverfahren und einer inhaltsanalytischen Auswertungsmethodik in ihrer Untersuchung an 206 Beschäftigten

unterschiedlicher Berufsgruppen, jedoch mit insgesamt relativ hohem Bildungsniveau, auf insgesamt 13 Kategorien beruflicher Ziele, zuzüglich einer Restkategorie. Die hier befragten Personen nannten am häufigsten Ziele der Kategorie *Formale Weiterbildung*, gefolgt von *Karriere und Erfolg*, *Bestimmte Position*, *Einkommen*, *Wohlbefinden*, *Autonomie*, *Abwechslung und Herausforderung*, *Sicherheit*, *Gewissenhaftigkeit*, *Berufliche Umorientierung*, *Lernen*, *Arbeitszeit* sowie *Zusammenarbeit mit Kollegen*. Allerdings wurden auch hier wiederum jüngere Personen im Durchschnittsalter von 30 Jahren befragt, die zudem kinderlos waren; insofern spiegelt auch diese Untersuchung überwiegend die Situation jüngerer Berufstätiger zu Beginn ihrer Laufbahn wieder. Die Ergebnisse der wenigen vorliegenden Untersuchungen an älteren Berufstätigen weisen demgegenüber darauf hin, dass zwar die Anzahl beruflicher Ziele bei zunehmenden Alter gleich bleibt, die zeitliche Ausdehnung der Ziele jedoch abnimmt (Nurmi, 1992); über 45-jährige setzten sich demnach kurzfristigere Ziele als Jüngere. Auch die Zielinhalte unterscheiden sich möglicherweise zwischen den Altersgruppen, so stellten Cross und Markus (1991) in einer altersvergleichenden Studie innerhalb der Gruppe der Älteren eine Verschiebung von Wachstumszielen hin zu Zielen fest, die sich eher auf die Erhaltung des Erreichten richteten (vgl. Wiese, 2004, S. 17 f.).

Wegen des hohen Aggregationsgrads, den solche Klassifikationen notwendigerweise aufweisen, geht die Konkretheit der ursprünglich erfassten Ziele allerdings weitgehend verloren. Die durch den Detailreichtum konkreter Ziele grundsätzlich eröffnete Möglichkeit einer relativ feinkörnigen Analyse individueller beruflicher Präferenzen auf einem entscheidungs- und handlungsnahen Niveau lässt sich daher nur auf der Einzelfallebene vollständig realisieren. Auch eine Analyse der *Adaptivität* bestimmter Ziele erscheint nur auf der Grundlage von Einzelfalldaten möglich, da sich nur so der Grad an Übereinstimmung mit den generellen Präferenzhaltungen der Person sowie die Angemessenheit von Zielen im Hinblick auf die jeweilige berufliche Anforderungs- und Ressourcen-Situation beurteilen lässt; dabei bleibt jedoch offen, welchen Stellenwert Ziele im Zusammenhang mit adaptivem beruflichem Verhalten überhaupt besitzen. Allerdings weisen die Ergebnisse von Abele (2002, 2004) auf die Existenz *genereller* Zusammenhänge zwischen beruflichen Zielen und Berufserfolg unabhängig von deren spezifischer Art hin; sowohl *Karriereziele* – als zusammenfassende Kategorie für extrinsische, auf Verdienst und Aufstieg gerichtete Ziele – als auch *Wachstumsziele* – im Sinne intrinsischer, auf Tätigkeitsinhalte, Lernen und Weiterentwicklung gerichteter Ziele – hatten hier einen signifikanten Einfluss auf den subjektiven wie objektiven Berufserfolg. Dabei erwies sich eine Kombination von sowohl Karrierezielen als auch Wachstumszielen als besonders erfolgsversprechend, d.h. die erfolgsförderliche Funktion der unterschiedlichen Zielarten addierte sich sogar. Aus diesen Ergebnissen kann somit der Schluss gezogen werden, dass vor allem die Fähigkeit und Bereitschaft zur

*Zielsetzung an sich* einen günstigen Einfluss auf den Prozess der Selbstregulation – und damit auch insgesamt auf das adaptive Verhalten – hat (vgl. Abele, 2004, S. 84 ff.).

Schraps (2006) konnte in einer Analyse der persönlichen Zielstrukturen von IT-Beschäftigten ebenfalls eine hohe Relevanz beruflicher Ziele belegen. In der von ihr untersuchten Stichprobe aus 85 Gründern und Mitarbeitern von IT-Startup-Unternehmen gaben nur 4 % der Befragten überhaupt keine beruflichen Ziele an, während der weit überwiegende Teil konkrete berufliche Pläne benennen und sie hinsichtlich ihrer Zeitperspektive einordnen konnte (vgl. S. 202 ff.). Die Inhalte der von den Befragten genannten Ziele bezogen sich dabei vorwiegend auf den Gegenstandsbereich des *beruflichen Erfolges* und verteilten sich gleichmäßig auf drei Hauptkategorien – Erfolg des Unternehmens, individuelle Professionalisierung im Beruf und individueller beruflicher Aufstieg. Dabei gaben vor allem die Unternehmensgründer und Führungskräfte sowie die Softwareentwickler aufstiegsorientierte berufliche Pläne an, während Mitarbeiter aus Tätigkeitsfeldern außerhalb der Softwareentwicklung – zu denen der überwiegende Teil der weiblichen Beschäftigten zählte – mehrheitlich eher an einer „Stabilisierung des Status Quo“ (S. 205) interessiert waren.

#### 5.3.4 Berufliche Handlungsmuster, Gestaltungsmodi und Karrierestrategien

Die beruflichen Orientierungen und Ziele einer Person erlauben für sich allein betrachtet allerdings noch keine sichere Prognose über das tatsächliche *Verhalten*, das die Person in einer bestimmten Anforderungssituation zeigen wird; auch aus allgemeiner theoretischer Sicht ist ein solcher direkter Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhaltensweisen nicht zu erwarten (vgl. Six & Eckes, 1994). Legt man die in Abschnitt 5.2.1 dargestellte Modellvorstellung des adaptiven beruflichen Verhaltens zugrunde, so sind als weitere maßgebliche Einflussfaktoren insbesondere die Merkmale der situationspezifischen Anforderungs- und Ressourcenkonstellationen zu nennen, die als intervenierende Variablen den Zusammenhang zwischen den im beruflichen Selbstkonzept enthaltenen Präferenzhaltungen und den aus dem Adaptationsprozess resultierenden adaptiven Verhaltensweisen beeinflussen. Die Analyse des beruflichen Verhaltens kann dabei je nach Forschungsansatz auf unterschiedlich hohem Abstraktionsniveau und unter Berücksichtigung unterschiedlicher zeitlicher Ausdehnung erfolgen. Von einer handlungstheoretischen Perspektive ausgehend richtet sich das Forschungsinteresse z.B. auf den Verlauf der Zielverfolgungsphase und speziell auf den Einsatz bestimmter Handlungsmittel und -strategien, mit denen eine Person versucht, bestimmte, vorher ausgewählte Ziele in einer spezifischen Umweltsituation zu erreichen. In Abschnitt 5.2.2 wurde mit dem SOK-Modell von Baltes und Baltes (1990) bereits ein allgemeines Rahmenkonzept vorgestellt, das mit der Optimierung und der Kompensation zwei generelle Formen von Handlungsstrategien benennt, mit denen sich auch

berufliche Verhaltensweisen auf hohem Abstraktionsniveau klassifizieren lassen. Stress-theoretische Konzeptionen differenzieren dagegen zwischen verschiedenen Arten des Coping-Verhaltens; z.B. benennt Schwarzer (2001) vier Formen von Coping-Strategien – reaktives, antizipatorisches, präventives und proaktives Coping, – die sich u.a. in ihrer Zeitperspektive und der jeweils in Kauf genommenen situativen Ungewissheit unterscheiden. Ein ähnliches Analyseniveau liegt auch einigen Untersuchungen zugrunde, die sich auf das Verhalten in beruflichen Übergangssituationen und damit auf zeitlich begrenzte „kritische Abschnitte“ innerhalb der Berufslaufbahn Erwachsener beziehen (vgl. auch Goodman, 1994); so berichten z.B. Ebberwein, Krieshok, Ulven und Prosser (2004) unter Bezug auf die Adaptabilitätskonzepte von Super und Savickas (vgl. Abschnitt 5.1.1) über unterschiedliche Formen des Umgangs mit einem erzwungenen Arbeitsplatzwechsel. Personen, die einen solchen unfreiwilligen Wechsel vorausschauend, planvoll und realitätsangemessen angingen, berichteten im nachhinein über bessere Erfahrungen mit der Transition als Personen, die Anzeichen einer bevorstehenden Veränderung ignorierten oder nach dem Jobverlust unrealistisch reagierten.

Demgegenüber liegt der Schwerpunkt der überwiegend soziologisch ausgerichteten *biographischen Ansätze* auf der Untersuchung der längerfristigen und konkreteren Verhaltensformen, die z.B. in Form von Längsschnittanalysen sichtbar gemacht werden können. So beschreiben Witzel und Kühn (2000) verschiedene Typen *berufsbiographischer Gestaltungsmodi* (BGM), die innerhalb der von ihnen über einen Zeitraum von sechs Jahren untersuchten Berufsbiographien erkennbar wurden und die jeweils einen „roten Faden“ bildeten, der situationsübergreifend stabil blieb. Innerhalb einer Stichprobe von 91 jungen Fachkräften aus Ausbildungsberufen, die in einer frühen Phase ihrer Erwerbstätigkeit untersucht wurden, fanden Witzel und Kühn dabei insgesamt sechs Typen von BGM, die unter drei allgemeineren Oberkategorien zusammengefasst wurden:

1. *Statusarrangement* mit den BGM *Betriebsidentifizierung* und *Lohnarbeiterhabitus*;
2. *Karriereambition* mit den BGM *Laufbahnorientierung* und *Chancenoptimierung*;
3. *Autonomiegewinn* mit den BGM *Persönlichkeitsgestaltung* und *Selbständigenhabitus*

(vgl. S. 16 ff.). Betrachtet man die Beschreibungen dieser BGM im einzelnen, so fällt die Ähnlichkeit zu den Typologien beruflicher Orientierungen auf, wie sie in Abschnitt 5.3.2 beschrieben wurden; auch Witzel und Kühn bezeichnen die von ihnen gefundenen BGM an anderer Stelle als Orientierungs- und Handlungsmuster. So weisen z.B. die BGM der Oberkategorie Statusarrangement deutliche Parallelen mit den Karriereankern Sicherheit/Stabilität bzw. Lebensstil-Integration aus dem Konzept von Schein (1978) auf, während die BGM der Karriereambition den Anker Technik, Management, und Herausforderung ähneln und

die BGM des Autonomiegewinns weitgehend den Ankern Autonomie, Dienstleistung und Unternehmertum entsprechen. Im Unterschied zu den Orientierungskonzepten beziehen sich die BGM jedoch ausschließlich auf *tatsächlich gezeigtes* Verhalten; reine Handlungsabsichten, die sich in Folgebefragungen retrospektiv als nicht handlungsrelevant erwiesen, wurden in der Untersuchung von Witzel und Kühn daher ausgeklammert. Die aus solchen biographischen Analysen gewonnenen Ergebnisse können andererseits durchaus als Basis für einen Rückschluss auf zugrundeliegende Einstellungen bzw. Orientierungen dienen; so geht auch die Karriereanker-Typologie letztlich auf die Ergebnisse einer biographischen Längsschnittstudie zurück. Sowohl die Studie von Heinz und Witzel als auch diejenige von Schein beziehen sich allerdings überwiegend auf die berufliche Situation jüngerer Erwachsener; über das adaptive berufliche Verhalten von Erwachsenen mittleren und höheren Alters liegen dagegen kaum biographische Untersuchungen vor (vgl. Cairo et al., 1996).

Im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit richtet sich das Interesse bei der Analyse des beruflichen Verhaltens dagegen vorwiegend auf die Fragestellung, auf welche Weise die Befragten von den ihnen zur Verfügung stehenden *Ressourcen* Gebrauch machen, um ihre beruflichen Präferenzen und Orientierungen in bestimmten Anforderungssituationen zu realisieren. Dabei geht es um die Identifikation von beruflichen Verhaltensmustern auf einem *mittleren* Abstraktionsniveau, das bereits konkreter ist als die allgemeineren Strategien des SOK-Modells oder der Coping-Theorien, jedoch noch oberhalb der Beschreibung einzelner biographischer Sequenzen oder spezifischer Handlungseinheiten liegt. Hinsichtlich der zeitlichen Ausdehnung wird dabei ein mittel- bis langfristiges Analyseniveau zugrundegelegt, das sowohl auf die Erfassung von Mustern des – mehr oder weniger strategischen – Ressourcengebrauchs in beruflichen Umbruchsituationen abzielt, jedoch auch die Beschreibung zeitlich übergreifender *Karrierestrategien* ermöglicht, die sich – wie z.B. die im Einführungsteil (vgl. Abschnitt 2.5.3) beschriebene *Sportlerkarriere* – über längere Abschnitte der Berufsbiographie hinweg erstrecken können.

## EMPIRISCHER TEIL

### 6. Untersuchungsdesign und Methodik

#### 6.1 Zielsetzung und Vorgehensweise

Im empirischen Teil werden die Ergebnisse einer Untersuchung an einer kleinen Stichprobe ( $n = 9$ ) von IT-Fachkräften vorgestellt, die im Rahmen einer gemischt-methodischen Befragung als *Fallbeispiele* herangezogen und analysiert werden. Mit den dabei einbezogenen Einzelfällen sollen einige berufliche Konstellationen abgedeckt werden, die jeweils für die Situation einer bestimmten Teilgruppe der älteren IT-Fachkräfte charakteristisch erscheinen; eine Repräsentativität der Untersuchung für die Gesamtheit der älteren IT-Fachkräfte wird dagegen *nicht* angestrebt, zumal aufgrund der geringen Fallzahl nur eine kleine Auswahl von Konstellationen berücksichtigt werden kann.<sup>59</sup> Die hier verfolgte Vorgehensweise orientiert sich dabei grundsätzlich an einem *qualitativen Forschungsansatz*, wie er in der Methodenliteratur z.B. unter den Obergriffen der Einzelfallstudie (Lamnek, 2005) oder der Einzelfallanalyse (Mayring, 2002) beschrieben wird, bezieht aber zusätzlich auch quantitative Daten in die Analyse ein, die jeweils fallbezogen und in qualitativer Form interpretiert werden.

Auf diese Weise soll zum einen die problembezogene Fragestellung nach der beruflichen Situation von IT-Fachkräften im mittleren Erwachsenenalter bearbeitet werden, indem die vorgestellten Einzelfälle jeweils hinsichtlich ihres beruflichen Werdegangs, ihrer aktuellen beruflichen Situation sowie ihrer längerfristigen Laufbahnsituation hin analysiert werden. Dem hier verfolgten, von der Perspektive des Individuums ausgehenden berufspsychologischen Ansatz entsprechend stehen dabei Fragen im Vordergrund, die sich auf die persönlichen beruflichen *Präferenzen und Orientierungen*, die subjektiv wahrgenommene *Passung* zwischen Person und beruflicher Umwelt sowie auf die individuellen *Bewältigungsstrategien* im Zusammenhang mit aktuellen beruflichen Anforderungen und Problemen und im Hinblick auf den weiteren Verlauf der Berufslaufbahn beziehen. Darüber hinaus werden die Einzelfälle in einer vergleichenden Fallanalyse auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin untersucht, wobei die in Kapitel 3 auf der Basis einer Literaturdurchsicht formulierten problembezogenen Leitfragen die thematische Grundlage bilden. Zum anderen soll der im Theorieteil entwickelte Vorschlag für ein ressourcenorientiertes integratives

---

<sup>59</sup> Angesichts der hohen Diversität von Beschäftigungs- und Tätigkeitsformen im IT-Bereich (vgl. Abschnitt 2.5.2) dürfte es allerdings auch bei einer wesentlich größeren Fallzahl schwierig bleiben, eine tatsächlich repräsentative Auswahl vorzunehmen.

Modell der beruflichen Adaptabilität anhand der Fallbeispiele exemplarisch belegt und verdeutlicht werden. Sowohl in den Einzelfallanalysen als auch in der vergleichenden Analyse richtet sich daher ein besonderes Interesse auf die jeweils beteiligten *personalen Ressourcen bzw. Ressourcen der beruflichen Umwelt*. In Abschnitt 7.4 wird darüber hinaus der Frage nachgegangen, welchen Stellenwert die unterschiedlichen Ressourcenarten bei der Bewältigung adaptiver Anforderungen innerhalb der in den Fallanalysen sichtbar gewordenen Bewältigungsmuster und Laufbahnstrategien besitzen.

## 6.2 Erhebungsmethodik

Bei der Auswahl einer Erhebungsmethodik für die Einzelfalldaten waren zwei gegensätzliche Anforderungen zu berücksichtigen. Zum einen sollten die Daten in einer möglichst offenen Form erhoben werden, da sich der empirische Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit primär auf die Erfassung der *Inhaltsaspekte* des adaptiven beruflichen Verhaltens richtet (vgl. Abschnitt 5.2.2) und wegen der geringen Anzahl vorliegender Untersuchungen in diesem Bereich zudem einen weitgehend explorativen Charakter hat. Andererseits waren die Gegenstandsbereiche, zu denen Daten erhoben werden sollten, sowohl durch die im Einführungsteil erarbeiteten Leitfragen als auch durch die Verankerung in einem berufspsychologischen theoretischen Rahmen bereits in erheblichem Umfang festgelegt. Aus diesem Grund wurde zur Datenerhebung eine *Kombination* unterschiedlicher qualitativer und quantitativer Methoden eingesetzt, um damit beiden Anforderungsaspekten Rechnung zu tragen und sowohl eine ausreichende Vorstrukturierung und Fokussierung der Befragungsinhalte auf den verfolgten Gegenstandsbereich zu gewährleisten als auch genügend Offenheit für die Aufnahme theoretisch unerwarteter Inhalte zu bewahren. Die Untersuchung selbst wurde in zwei Teilen durchgeführt, wobei im ersten Untersuchungsteil *problemzentrierte Interviews* (PZI; Witzel, 1982, 2000) mit einem geschlossenen Fragebogen kombiniert wurden, der den Interviewteilnehmern vorab zur Verfügung gestellt und einige Tage vor Beginn des Interviews ausgewertet zurückgegeben wurde. Der zweite Untersuchungsteil, der an einer anderen Teilstichprobe durchgeführt wurde, bestand dagegen aus einer rein schriftlichen Befragung, in der ein halbstandardisierter Fragebogen mit einer Kombination von offenen und geschlossenen Fragen eingesetzt wurde; mit dieser anonymeren Befragungsform sollte auch solchen Befragungskandidaten eine Möglichkeit zur Teilnahme eröffnet werden, die zu einem persönlich geführten Interview nicht bereit oder aus zeitlich-räumlichen Gründen nicht in der Lage waren (zum Ablauf der Untersuchung vgl. auch den folgenden Abschnitt 6.3). Methodologisch kann sich eine solche vorrangig am Forschungsgegenstand ausgerichtete, durchaus pragmatische Vorgehensweise auf die Vorschläge zur *Methodenintegration* abstützen, die einen paradigmatisch bedingten Gegensatz von qualitativen und quantitativen Methoden verneinen und stattdessen auf eine Kombination beider

Ansätze setzen (z.B. Kelle & Erzberger, 1999, 2000; Tashakkori & Teddlie, 1998); entsprechend der Einteilung von Tashakkori und Teddlie weist die durchgeführte Untersuchung somit ein „dominant-qualitatives/weniger-dominant-quantitatives“ Design auf („QUAL + quan“; vgl. Tashakkori & Teddlie, 1998, S. 43 f.). Die Vorgehensweise im ersten Untersuchungsteil kann dabei genauer als *Intermethodenmix* bezeichnet werden, da hier mit einem quantitativen Fragebogen und einem qualitativen Interview zwei verschiedene Methoden miteinander kombiniert wurden, während im zweiten Untersuchungsteil mit einem halbstandardisierten Fragebogen aus offenen und geschlossenen Fragen eine einzelne Methode eingesetzt wurde, die sowohl qualitative als auch quantitative Komponenten beinhaltet; bei dieser Erhebungsform kann daher auch von einem *Intramethodenmix* gesprochen werden (vgl. Johnson & Turner, 2002, S. 298).<sup>60</sup>

Der im ersten Untersuchungsteil eingesetzte Fragebogen hatte dabei zum einen die Funktion, über die Formulierungen der darin enthaltenen geschlossenen Fragen beim Befragten eine Aktualisierung der angesprochenen Themen- und Problembereiche anzustoßen; damit sollte das spätere Interview inhaltlich vorbereitet und der Teilnehmer gleichzeitig auf den zu untersuchenden Gegenstandsbereich fokussiert werden. Zum anderen bilden die im Fragebogen gewonnenen quantitativen Skalenwerte eine Grundlage für die spätere Einzelfallanalyse, in die sie zusätzlich zur eigentlichen Interviewauswertung einbezogen werden. Im Interview selbst sollten dann sowohl die Fragebogendaten als auch die durch den Fragebogen aktivierten Gedanken und Erinnerungen besprochen und vertieft werden. Eine ähnliche Vorgehensweise beschreibt auch Witzel (2000), der vorschlägt, Informationen – wie z.B. Berufswunschangaben – mit einem vorab ausgefüllten Kurzfragebogen zu erheben und sie innerhalb des Interviews zur Formulierung von Einleitungsfragen zum jeweils untersuchten Problemfeld zu nutzen. Mit dieser Art der Steuerung des Interviewverlaufs weist die beschriebene Methodik auch Parallelen zum *fokussierten Interview* von Merton, Fiske und Kendall (1956) auf, bei dem die Fokussierung auf einen vorab bestimmten Gesprächsgegenstand bzw. -anreiz und der Versuch, im Interview die Reaktionen und Interpretationen des Befragten in offener Form zu erheben, zentrale Techniken darstellen (vgl. Hopf, 2000). Ganz analog dient die Kombination von offenen und geschlossenen Fragen im zweiten, ausschließlich schriftlichen Untersuchungsteil dazu, den Teilnehmer während des Ausfüllens des Fragebogens auf die im jeweiligen Fragebereich relevanten Themen zu fokussieren. Im Fragebogen wurden die offenen Fragen allerdings in der Regel jeweils an den Anfang eines

---

<sup>60</sup> Andererseits weicht ein solcher Methodenmix von orthodoxeren Vorstellungen innerhalb der qualitativen Methodenlehre, wie sie z.B. Lamnek (2005) formuliert, deutlich ab. Auf eine ausführlichere methodologische Diskussion soll hier verzichtet werden; zur Praxis des Einsatzes gemischter Forschungsmethoden in der angewandten psychologischen Forschung vgl. jedoch auch Waszak & Sines (2002).

Fragebereichs und damit *vor* die geschlossenen Fragen platziert; zum einen, um einer eventuellen Tendenz zur Beschränkung auf das Ausfüllen der Ankreuzfragen unter Verzicht auf „Zusatzangaben“ in den Freitextkästen entgegenzuwirken, zum anderen jedoch auch, um zunächst möglichst die spontanen Antworten der Befragten aufzunehmen. Über die themenbezogenen Überschriften der Fragebereiche, die Formulierungen der offenen Fragen sowie durch die Möglichkeit, nach Ausfüllen der geschlossenen Fragen die Angaben im vorangehenden Freitextkasten zu ergänzen, war eine ausreichend starke Fokussierung jedoch auch bei dieser Fragereihenfolge sichergestellt.

Alle drei verwendeten Instrumente – Vorabfragebogen, Interviewleitfaden und kombinierter Fragebogen (vgl. Anhang A, B und C) – sind in Themenbereiche aufgegliedert, die sich der Reihenfolge nach auf vergangene, gegenwärtige und zukünftige berufsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen beziehen. In unterschiedlicher Form werden darin jeweils Fragen zum beruflichen Werdegang, zu beruflichen Präferenzen, zur gegenwärtigen beruflichen Situation und der Passung zwischen Person und Arbeitsumwelt, zum Umgang mit aktuellen Problemen, zur längerfristigen Laufbahnsituation sowie zu persönlichen und sozialen Ressourcen gestellt. Bei der Konstruktion des Vorabfragebogens wurde dabei so weit wie möglich auf vorhandene quantitative Instrumente zurückgegriffen, die zum Teil bereits im Theorieteil eingeführt wurden, so:

- im Themenbereich der beruflichen Präferenzen auf den *BWH-Fragebogen* zu beruflichen Werthaltungen von Seifert und Bergmann (1983; vgl. Abschnitt 5.3.1) sowie den *Career Orientation Index* (COI) von Igbaria und Baroudi (1993; vgl. Abschnitt 5.3.2),
- zur Messung der globalen Passung zwischen Person und Beschäftigung auf die *Person-Job Fit scale* (P-J Fit) von Brkich, Jeffs und Carless (2002),
- zur Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen durch die Arbeit auf die Skala *Irritation* (Gereiztheit/Belastetheit) von Mohr (1986; Mohr und Rigotti, 2004),
- zur Erfassung der Arbeitsplatzunsicherheit auf die *SUSA-Skala* von Borg (1992),
- im Themenbereich der Laufbahnsituation auf den *Adult Career Concerns Index* in der Kurzform (ACCI-S) von Perrone et al. (2003; vgl. Abschnitt 4.3.2),
- zur Messung der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung auf die *BSW-Skala* von Abele, Stief und Andrä (2000),
- zur Erfassung der wahrgenommenen sozialen Unterstützung auf eine Adaptation einzelner Items aus dem Fragebogen *Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse* (SALSA) von Rimann und Udris (1997).

Die Instrumente BWH, Irritation, SUSA und BSW, die in validierten deutschsprachigen Versionen vorlagen, konnten in unveränderter Form in den Fragebogen übernommen wer-

den. Anstelle des COI, der P-J-Fit-Skala und des ACCI-S, die nur in englischer Sprache verfügbar waren, wurden dagegen jeweils eigene deutschsprachige Items verwendet, deren Formulierungen sich inhaltlich weitgehend an den Originalversionen orientieren. Im Rahmen der durchgeführten Untersuchung erschien diese Vorgehensweise vertretbar, zumal die Daten lediglich in qualitativer Form interpretiert werden sollten; es sei jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die so konstruierten Skalen nicht statistisch validiert wurden und auch *keine* autorisierten deutschsprachigen Versionen der jeweiligen Originalinstrumente darstellen. Weitere Erläuterungen zum BWH-Fragebogen, zum COI und zum ACCI finden sich in den oben angegebenen Abschnitten des Theorieteils; ergänzend dazu werden die bisher noch nicht eingeführten Skalen P-J Fit, Irritation, SUSAN und BSW sowie die adaptierte Skala zu sozialen Ressourcen im folgenden kurz beschrieben.

Die aus neun Items bestehende *P-J-Fit-Skala* liefert einen einzelnen Wert, der ein Maß für die globale Passung zwischen Person und Arbeitsstelle darstellen soll, nach Brkich et al. (2002) verstanden als der Grad an Übereinstimmung zwischen Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Bedürfnissen und Werten des Individuums im Vergleich zu den Anforderungen der Arbeitsstelle. Nach Autorenangaben weist das Instrument, das innerhalb unterschiedlicher Berufsgruppen validiert wurde, eine relativ hohe interne Konsistenz auf, obgleich in den Itemformulierungen jeweils unterschiedliche Aspekte der beiden theoretisch anzunehmenden Seiten der Person-Umwelt-Passung – Eignung der Person für den Job bzw. Eignung des Jobs für die Person – angesprochen werden. Vergleichswerte aus diesen Untersuchungen liegen jedoch nicht vor.

Die Skala *Irritation* trug ursprünglich die Bezeichnung „Gereiztheit/Belastetheit“ und wurde erst im Zusammenhang mit der Entwicklung fremdsprachiger Versionen entsprechend umbenannt. Nach Mohr (1986) beschreibt Gereiztheit/Belastetheit „einen psychischen Erschöpfungszustand, der so weit fortgeschritten ist, dass er in alltäglichen Belastungspausen nicht abgebaut werden kann“ (S.26); der so bezeichnete Zustand nimmt demnach eine Zwischenstellung zwischen psychischer Ermüdung und psychischer Erkrankung ein. Die aus acht Items bestehende Skala Irritation weist zwei Faktoren auf, wobei der erste Faktor negative *emotionale bzw. Verhaltensäußerungen* (mürrisch, gereizt reagieren usw.) enthält, während der zweite Faktor den Aspekt des „nicht *Abschaltenkönnens*“ beschreibt (vgl. Mohr & Rigotti, 2004). Nach Angabe der Autoren wurde das Instrument branchen- und hierarchieübergreifend konzipiert und kann aufgrund des Vorliegens von Normwerten auch im individuellen Beratungskontext eingesetzt werden.

Die *SUSAN-Skala* von Borg (1992) soll zwei Grundaspekte der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle erfassen, von denen angenommen, dass sie konzeptionell verschieden sind.

Mit der ersten Dimension („Befürchtungen“) werden dabei vor allem die *emotionalen Aspekte* der Arbeitsplatzunsicherheit erfasst, während die zweite Dimension („Bedenken“) die *kognitive Unsicherheit* in der Einschätzung einer positiven Zukunftsperspektive im Bereich der Arbeit wiedergibt. Die Faktorenstruktur der zehn Items umfassenden Skala wurde vom Autor an zwei Stichproben aus unterschiedlichen Berufsgruppen überprüft, allerdings liegen auch aus diesen Untersuchungen keine Vergleichswerte vor.

Die aus sechs Items bestehende *BSW-Skala* von Abele et al. (2000) wurde als Instrument zur Messung der *generellen berufsbezogenen Selbstwirksamkeitserwartung* konzipiert; verglichen mit anderen Erhebungsverfahren, die entweder die allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung messen oder sich auf eine situations- und bereichsspezifische Erfassung beschränken, bildet das Verfahren nach Angaben der Autoren somit eine Zwischenlösung, da mit ihm die Selbstwirksamkeit zwar „berufsbezogen, aber nicht auf einzelne Berufe oder Aufgaben bezogen“ gemessen wird (S. 146). Jeweils drei der insgesamt sechs Items der Skala beziehen sich dabei auf den *Motivations-* bzw. den *Fähigkeitsaspekt* der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung; allerdings geben die Autoren nur eine eindimensionale Struktur der Skala an, da sich eine entsprechende zweifaktorielle Lösung in zwei Untersuchungen an Hochschulabsolventen teststatistisch nicht eindeutig nachweisen ließ.

Zur Erfassung der subjektiv zur Verfügung stehenden sozialen Ressourcen wurde auf vier Itemformulierungen aus dem Fragebereich zur sozialen Unterstützung (Teil D) des SALSA-Fragebogens (Rimann & Udris, 1997) zurückgegriffen, die dort allerdings in engem Zusammenhang mit der Arbeit („...wenn in der Arbeit Probleme auftauchen“) verwendet werden, während sie sich hier in allgemeinerer Form auf generelle berufliche Probleme beziehen („...wenn berufliche Probleme auftauchen“). Die auf diese Weise konstruierte Frage, die einen Vergleich zwischen der erwarteten sozialen Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen, den Lebenspartner sowie andere Personen außerhalb der Arbeit herstellt, wurde erst im Laufe des ersten Untersuchungsteils eingeführt und ist daher nur im Vorabfragebogen des letzten Interviews sowie in den kombinierten Fragebögen enthalten.

Im Interviewleitfaden werden die bereits im Vorfragebogen erfassten Themenbereiche erneut aufgegriffen. Der inhaltliche Schwerpunkt der im Interview anzusprechenden Themen bezieht sich dabei auf die Gegenstandsbereiche, die mit den geschlossenen Fragen des Vorabfragebogens – die sich überwiegend auf Einstellungsaspekte beziehen – nicht oder nur unzureichend erfasst werden konnten. In den Interviews sollten daher vor allem die auf den *Verhaltensbereich* abzielenden Fragestellungen – insbesondere nach den adaptiven Verhaltensweisen, der Verwendung unterschiedlicher Ressourcen und der Verfolgung längerfristiger Laufbahnstrategien – weitergeführt und vertieft werden. Dabei wurden vier Frage-

gruppen gebildet, zu denen jeweils ein ein- bzw. überleitender Fragetext formuliert wurde; allerdings sollten die vorformulierten Fragen während des Interviews nicht wörtlich vorgelesen werden, sondern dienten in erster Linie als Gedächtnisstütze sowie ggf. als Hilfe, einen ins Stocken geratenen Gesprächsverlauf wieder in Gang zu bringen. Die innerhalb der Fragegruppen nach Einzelthemen geordneten und stichwortartig formulierten Unterfragen haben ebenfalls überwiegend die Funktion eines Orientierungsrahmens bzw. einer „Checkliste“ zur Kontrolle darüber, inwieweit die einzelnen Themen im Laufe des Gesprächs angesprochen wurden. Im Fragebereich IV wurden darüber hinaus einige mögliche Sondierungsfragen aufgenommen, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden sollte, falls ein Interviewpartner nicht bereits von sich aus den hier interessierenden Themenbereich der Beschäftigungschancen älterer IT-Fachkräfte angesprochen hatte; als zusätzlicher Anreiz war hier auch das Vorzeigen einer Grafik zur Altersverteilung in den IT-Berufen (vgl. Abb. 4) vorgesehen. Grundsätzlich war jedoch – ganz entsprechend der bei Witzel (2000) beschriebenen Vorgehensweise – beabsichtigt, die Interviews als offene Dialoge zu gestalten, wobei sich freie Erzählungen des Befragten und Nachfragen durch den Interviewer flexibel abwechseln sollten. Zusätzliche Gesprächsanreize, wie z.B. auch Skalenwerte aus dem Vorabfragebogen, sollten dabei nur jeweils nach Bedarf und Gesprächsverlauf einbezogen werden; bei einem hinreichend flüssigen Gesprächsverlauf sollte dagegen ggf. auch ganz darauf verzichtet werden.

Im kombinierten Fragebogen des zweiten Untersuchungsteils wurden im wesentlichen die gleichen quantitativen Instrumente eingesetzt wie im Vorabfragebogen des ersten Teils, lediglich auf die Fragen zu den Karriereorientierungen wurde aus Platzgründen verzichtet. Um eine möglichst hohe „Benutzerfreundlichkeit“ des Fragebogens zu erreichen, wurden darüber hinaus die Antwortformate der einzelnen Skalen vereinheitlicht; diese Änderungen betreffen vor allem die SUSA-Skala, deren Itemreihenfolge geändert wurde, um ähnliche Fragewortlaute textlich stärker voneinander zu trennen und deren Antwortformat von einer Skala von -3 bis +3 auf eine Skala von 1 bis 7 abgeändert wurde, wie sie auch bei den anderen Fragen dieses Bereichs verwendet wird.<sup>61</sup> Die im kombinierten Fragebogen enthaltenen offenen Fragen entsprechen wiederum inhaltlich weitgehend den Fragebereichen des Interviewleitfadens; dementsprechend finden sich hier jeweils Fragen zum beruflichen Werdegang, zu beruflichen Präferenzen, zur gegenwärtigen Situation und Passung, zum Umgang mit aktuellen beruflichen Problemen, zu Laufbahnperspektiven und zu Ressourcen, die jeweils in einem umrahmten Antwortkasten in Freitextform zu beantworten waren.

---

<sup>61</sup> Die mit dem Vorabfragebogen im Original-Antwortformat erfassten Werte wurden vor den weiteren Auswertungsschritten entsprechend angepasst.

### 6.3 Durchführung

Innerhalb des ersten Untersuchungsteils wurden im Zeitraum zwischen Juli 2005 und September 2006 insgesamt vier Interviews durchgeführt. Angesprochen wurde allerdings eine wesentlich größere Zahl von IT-Fachkräften im vorgesehenen Altersbereich zwischen ca. 40 und 55 Jahren, zu denen entweder aufgrund der eigenen Berufstätigkeit eine persönliche – z.T. jedoch länger zurückliegende – Bekanntschaft bestand oder zu denen ein persönlicher Kontakt über eine dritte Person vermittelt wurde. Dabei wurde jedoch schnell deutlich, dass die Bereitschaft, sich an einem Interview über berufliche Laufbahnthemen zu beteiligen, insgesamt *äußerst gering* war. Einige Personen reagierten überhaupt nicht auf den Versuch der Kontaktaufnahme per E-Mail oder Telefon, selbst wenn die Anfrage im Abstand einiger Monate wiederholt wurde. In manchen Fällen sagten die angesprochenen Personen zwar zunächst grundsätzlich zu, antworteten dann aber nicht mehr auf weitere Anfragen, etwa zur Vereinbarung eines Interviewtermins.<sup>62</sup> Andere Interviewpartner äußerten explizite Bedenken hinsichtlich einer möglicherweise *unzureichenden Anonymität* der Befragung. Insbesondere bestand hier die Sorge, dass eine Darstellung von Einzelfalldetails innerhalb des veröffentlichten Textes der Dissertation z.B. dem Arbeitgeber einen Rückschluss auf die interviewte Person ermöglichen könnte. Um diesen Bedenken entgegenzuwirken, wurde zugesichert, nur vollständig anonymisierte Daten in den Text aufzunehmen und auf einen Abdruck der Interviewtranskriptionen ganz zu verzichten. Darüber hinaus wurde den Interviewpartnern angeboten, die zur Veröffentlichung bestimmte zusammenfassende Falldarstellung gegenzulesen und zu heikel erscheinende Details zu streichen. So wurde dann auch in allen Fällen verfahren, allerdings bezogen sich die wenigen durchgeführten Streichungen lediglich auf Detailangaben, z.B. zu Branchen- oder Positionsbezeichnungen, die für die beabsichtigte Auswertung ohnehin irrelevant waren.

Im übrigen entsprach der Ablauf weitgehend der bei Witzel (2000) beschriebenen Vorgehensweise. Die zwischen 40 und 70 Minuten langen Interviews wurden auf Tonträger aufgezeichnet und anschließend vollständig transkribiert, ergänzend wurden handschriftliche Aufzeichnungen vorgenommen. Die thematischen Schwerpunkte und Besonderheiten des Interviews wurden zudem in einem Postskriptum festgehalten. Biographische und berufliche Daten – z.B. zur Beschäftigungsform und Unternehmensgröße – wurden erst im

---

<sup>62</sup> In einem Fall ließ sich der Grund für die Nichtteilnahme an der Befragung im nachhinein dadurch rekonstruieren, dass die Firma des Interviewkandidaten zum geplanten Zeitpunkt in eine Insolvenzsituation geraten war. Aber auch in den Fällen, in denen schließlich ein Interview durchgeführt wurde, nahm die Anbahnung und Vorbereitung zum Teil einen relativ langen Zeitraum bis hin zu mehreren Monaten in Anspruch; hier nannten die Befragten meist Faktoren wie einen zwischenzeitlichen Urlaub oder eine zu hohe aktuelle Arbeitsbelastung als Gründe für die Verzögerung.

Verlauf bzw. im Anschluss an die Interviews erhoben, soweit sie nicht ohnehin bereits bekannt waren. Auf diese Weise konnten vier Personen in die Untersuchung einbezogen werden, zu denen eine zum Teil langjährige persönliche Bekanntschaft bestand, die jedoch nicht (mehr) dem eigenen aktuellen beruflichen und geschäftlichen Arbeitskontext angehörten. Das darin begründete besondere Vertrauensverhältnis zwischen Interviewer und Interviewpartnern ermöglichte einerseits eine sehr offene Gesprächsatmosphäre und trug zu einer relativ großen Auskunftsbereitschaft der Befragten bei; andererseits könnte der persönliche Charakter, den die Interviewsituation dadurch erhielt, möglicherweise eine verstärkte Tendenz zu sozial erwünschten Antworten bewirkt haben. Insgesamt kann jedoch gerade in diesen vier Fällen von einer *hohen Authentizität* ausgegangen werden, da die Angaben der Befragten in großem Umfang sowohl mit den objektiven berufsbiographischen Daten als auch mit der eigenen persönlichen Beobachtung übereinstimmen.

Bereits mit den vier Fällen des ersten Untersuchungsteils konnten einige wichtige berufliche Konstellationen abgedeckt werden; zum einen, da auch eine weibliche Teilnehmerin gewonnen werden konnte, zum anderen aber auch wegen der unterschiedlichen Beschäftigungsformen als Angestellter bzw. Freiberufler sowie mit den verschiedenen Unternehmensformen des Kleinunternehmens, des privaten Großunternehmens und des öffentlichen Dienstes. Mit dem zweiten Untersuchungsteil sollten nun möglichst weitere Konstellationen erfasst werden, die über den Personenkreis des ersten Teils nicht erreicht werden konnten. Dabei bot sich die Durchführung einer rein schriftlichen Befragung an, da auf diese Weise auch räumlich weiter entfernte und nicht persönlich bekannte Personen einbezogen werden konnten, ohne grundsätzlich etwas an der Erfassungsmethodik zu ändern; aufgrund der Erfahrungen im ersten Untersuchungsteil wurde gleichzeitig auch eine Möglichkeit zur vollständig *anonymen Teilnahme* eingeplant. Der Fragebogen wurde daher auch auf einer Webseite zur Verfügung gestellt und konnte von dort heruntergeladen, im Textprogramm bearbeitet und wieder hochgeladen werden oder wahlweise auch als Online-Fragebogen direkt im Browser ausgefüllt werden. Als Gegenleistung und Belohnung wurde den Teilnehmern die Zusendung einer grafischen Kurzauswertung des Fragebogens angeboten, zur Sicherstellung der Anonymität war jedoch auch die Abgabe ohne Angabe einer E-Mail-Adresse möglich. Die auf diese Weise vorbereitete Befragungsaktion wurde schließlich im Mai 2006 durchgeführt. Um einen möglichst breit gestreuten Teilnehmerkreis anzusprechen, wurden die Mitglieder einer überregionalen Internet-Mailingliste<sup>63</sup> gebeten, in ihrem Familien- und Bekanntenkreis nach altersmäßig in Betracht kommenden IT-Fachkräften zu

---

<sup>63</sup> Mailingliste von Absolventen der Fernuniversität in Hagen mit den Fächerschwerpunkten Psychologie bzw. soziale Verhaltenswissenschaften aus Deutschland und Österreich.

„fahnden“, sie ggf. auf die Befragung hinzuweisen und um Teilnahme zu bitten. Aufgrund der hohen Bereitschaft der Mailinglisten-Mitglieder, als Multiplikatoren bei der Untersuchung mitzuwirken und geeignete Befragungsteilnehmer zu vermitteln, konnten dabei – geschätzt nach dem Schriftverkehr in der Mailingliste – innerhalb kurzer Zeit etwa 40 bis 50 IT-Fachkräfte aus verschiedenen geographischen Regionen und einem großen Branchenspektrum angesprochen werden. Trotz mehrfacher Rückfragen durch die Multiplikatoren blieb der Rücklauf allerdings auch hier relativ niedrig, so dass mit dem zweiten Untersuchungsteil insgesamt nur fünf weitere Fallbeispiele hinzugewonnen werden konnten. Aus einzelnen Rückmeldungen über die Gründe der Nichtteilnahme ist erkennbar, dass einigen Befragungskandidaten vor allem der *Zeitaufwand* zu hoch erschien, der für das Ausfüllen des kombinierten Fragebogens erforderlich war. Offenbar bereiteten dabei gerade die offenen Fragen manchen Befragten auch inhaltliche Schwierigkeiten, so dass der tatsächliche Zeitbedarf die veranschlagten 15 bis 20 bzw. maximal 30 Minuten zum Teil deutlich überstieg. Ein Mitglied der Mailingliste berichtete, dass eine Freundin, die um das Ausfüllen des Fragebogens gebeten worden war, die Bearbeitung nach 20 Minuten abbrach:

Ich war gestern wieder in Sachen Interviews unterwegs und hatte ein Gespräch mit meiner Freundin, der ich deinen Fragebogen zugeschickt habe. Sie hat mir erklärt, dass sie ihn 20 min. ausgefüllt hatte, dann kam ihr was dazwischen und sie schloss die Befragung ohne sie zu speichern. (...)

Ihr fehlt jetzt die Motivation, nochmal den Bogen zu bearbeiten. Sie nannte mir die folgenden Gründe:

- Du fragst viel mit Freitext ab, das Ausfüllen brauchte sehr viel Zeit, z. B. hatte sie die Daten von ihrem Werdegang nicht mehr so parat
- Viele wiederholende Fragen. Meine Freundin hatte teilweise das Gefühl, auf diese Frage schon mal geantwortet zu haben. Es nervte – so ihr O-Ton.
- Und schließlich ihr Zeitproblem: Der Bogen benötigte deutlich mehr als die angegebene Zeit – vielleicht war sie auch zu gründlich

(persönliche Mitteilung aus der Internet-Mailingliste vom 2. Juni 2006).

Aufgrund dieser Schilderung kann vermutet werden, dass neben dem Zeitproblem auch eine allgemeine *Unlust*, sich intensiver mit Fragen zum Themenkreis beruflicher Präferenzen, Probleme und Laufbahnperspektiven auseinanderzusetzen zur insgesamt geringen Teilnahmebereitschaft beigetragen haben könnte. Berücksichtigt man die im Einführungsteil beschriebene hohe Relevanz und Aktualität, die diese Themen gerade für die untersuchte Personengruppe der IT-Fachkräfte im mittleren Erwachsenenalter besitzen, so wäre jedoch zu erwarten gewesen, dass die Befragungsteilnehmer die Beschäftigung damit keineswegs als „nervend“, sondern eher als anregend und interessant empfunden hätten. Eine Erklärung für diesen Widerspruch könnte darin bestehen, dass mit dem Untersuchungsgegenstand möglicherweise ein *Tabuthema* berührt wurde, zumal in der Befragung bestimmte, im Berufsfeld verbreitete soziale Normen – wie z.B. Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit und berufliche Eta-

bliertheit – angesprochen bzw. in Frage gestellt wurden; aus diesem Grund könnte zumindest ein Teil der Befragten die Beschäftigung mit dem Fragebogen als unangenehm oder sogar peinlich empfunden haben. Andererseits deuten die ausgesprochen offeneren und zum Teil drastischen Formulierungen in den Freitextangaben einiger Fragebogenrückläufe darauf hin, dass andere Teilnehmer die Befragung als durchaus willkommene Gelegenheit zum Ansprechen bestehender und teils drängender Problembereiche wahrgenommen haben.

Insgesamt konnten mit den fünf Fällen des zweiten Untersuchungsteils einige zusätzliche berufliche Konstellationen erfasst werden, die diejenigen des ersten Teils ergänzen. Während die Teilnehmer der Interviewstudie in Unternehmen unterschiedlicher Größe beschäftigt waren, antworteten im zweiten Untersuchungsteil ausschließlich Angestellte von Großunternehmen, vier davon aus dem Industriebereich; zugleich konnten drei weitere Quereinsteiger ohne formale Informatik-Qualifikation einbezogen werden. Zusammengenommen decken die neun Fälle der beiden Untersuchungsteile somit ein einigermaßen breites und für die geplante Auswertung ausreichendes Spektrum beruflicher Konstellationen ab (vgl. auch Abschnitt 7.1). Da das gewonnene Datenmaterial zudem eine insgesamt gute Qualität aufwies, wurde auf die Erhebung weiterer Falldaten verzichtet.

#### **6.4 Auswertungsmethodik**

Die Vorgehensweise bei der Auswertung von Einzelfalldaten wird in der Methodenliteratur zumeist als eine Abfolge bestimmter Arbeitsschritte beschrieben, in denen zunächst die Einzelfälle jeweils für sich ausgewertet werden, bevor anschließend eine fallübergreifende Auswertung vorgenommen wird. Mayring (2002) gliedert dabei den Schritt der Einzelfallauswertung („Aufbereitung“ bzw. „Bearbeitung des Materials“, S. 43) noch weiter auf; demnach werden in der *Fallzusammenfassung* die „wichtigsten Eckpunkte“ eines Falls in übersichtlicher Form dargestellt, während die *Fallstrukturierung* zur Gliederung des Materials bzw. – in Abhängigkeit von Fragestellung und Theorie – zu seiner Ordnung in einzelne Kategorien dient. Im Anschluss an diese beiden Arbeitsschritte, die überwiegend auf den Darstellungsaspekt der Fallauswertung abzielen, kann schließlich eine *Fallinterpretation* erfolgen, in der „schrittweise Erklärungen“ an das auf diese Weise aufbereitete Material „herangetragen“ werden. Eine solche klare Unterscheidung zwischen Zusammenfassung, Strukturierung und Interpretation ist allerdings nicht immer eindeutig zu treffen, zumal bereits die Auswahl relevanter Teilaspekte und die Einordnung in bestimmte Kategorien mit Bewertungen und Deutungen verbunden sind. Dennoch wird auch im folgenden versucht, grundsätzlich eine Trennung zwischen Darstellung und Interpretation einzuhalten.

In den im nächsten Kapitel vorgestellten *Einzelfallanalysen* (vgl. Abschnitte 7.2 und 7.3) wird dabei für jeden Fall zunächst eine nach thematischen Bereichen geordnete Falldar-

stellung gegeben, die im wesentlichen der *inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring (2000) entspricht und damit sowohl den Aspekt der Zusammenfassung als auch den der inhaltlichen Strukturierung umfasst. In diese Darstellung werden *sämtliche* Daten einbezogen, die zum jeweiligen Fall vorliegen; insbesondere werden die quantitativen Daten aus den beiden Fragebogeninstrumenten jeweils an thematisch passender Stelle mit den Daten der qualitativen Analyse zusammengebracht. Sowohl bei der Auswertung der Interviewdaten als auch der Freitextantworten aus den kombinierten Fragebögen wird dabei auf eine Verwendung kodierender Techniken verzichtet, da durch die Untergliederung der Falldarstellung in kategoriale Themenbereiche bereits ein erheblicher Strukturierungsgrad vorgegeben ist; Verweise auf die Originaldaten erfolgen daher ggf. direkt in Form wörtlicher Zitate. Anschließend wird jeweils eine Fallinterpretation in Form eines freien *Kommentars* vorgenommen, der sich an den zentralen theoretischen Fragestellungen orientiert. Dabei wird insbesondere versucht, den Einfluss bzw. den individuellen Gebrauch verschiedenartiger Ressourcen bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben und Probleme zu belegen sowie längerfristige Laufbahnstrategien zu identifizieren. Außerdem wurde jedem Einzelfall ein möglichst charakteristisches *Leitthema* zugeordnet und der jeweiligen Fallanalyse als Überschrift vorangestellt.

Im Anschluss an die Einzelfallanalysen folgt in Abschnitt 7.4 eine fallübergreifende Auswertung, die hier in Form eines *problembezogenen Fallvergleichs* vorgenommen wird; inhaltlich orientiert sich dieser Auswertungsschritt dabei an den im Einführungsteil formulierten Untersuchungsleitfragen. Analog zu den von Lamnek (2005) beschriebenen Auswertungsphasen der *generalisierenden Analyse* und der *themenorientierten Darstellung* geht es dabei um das Auffinden von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den Fallbeispielen sowie darauf aufbauend um die Feststellung möglicher „Syndrome oder Grundtendenzen“ (S. 404), die im Hinblick auf die einzelnen Leitfragen jeweils für einen Teil oder für die Gesamtheit der Befragten typisch erscheinen. Eine globale Klassifikation der Einzelfälle im Sinne einer Typenbildung, wie sie ebenfalls von Lamnek (2005) vorgeschlagen wird, wurde dagegen nicht vorgenommen, da eine weitere Aggregation angesichts der geringen Fallzahl nicht sinnvoll erschien.<sup>64</sup> Die in Kapitel 7 vorgenommenen Auswertungsschritte bilden zusammen die Grundlage für den in Kapitel 8 folgenden Diskussions- teil, in dem die im Einführungs- und im Theorieteil aufgeworfenen Fragestellungen wieder aufgegriffen und anhand der Untersuchungsergebnisse erneut diskutiert werden.

---

<sup>64</sup> Insofern bildet bereits jedes Fallbeispiel einen eigenständigen Typ, der jeweils die Charakteristika einer bestimmten beruflichen Konstellation auf sich vereinigt.

## 7. Ergebnisdarstellung

### 7.1 Stichprobeneigenschaften

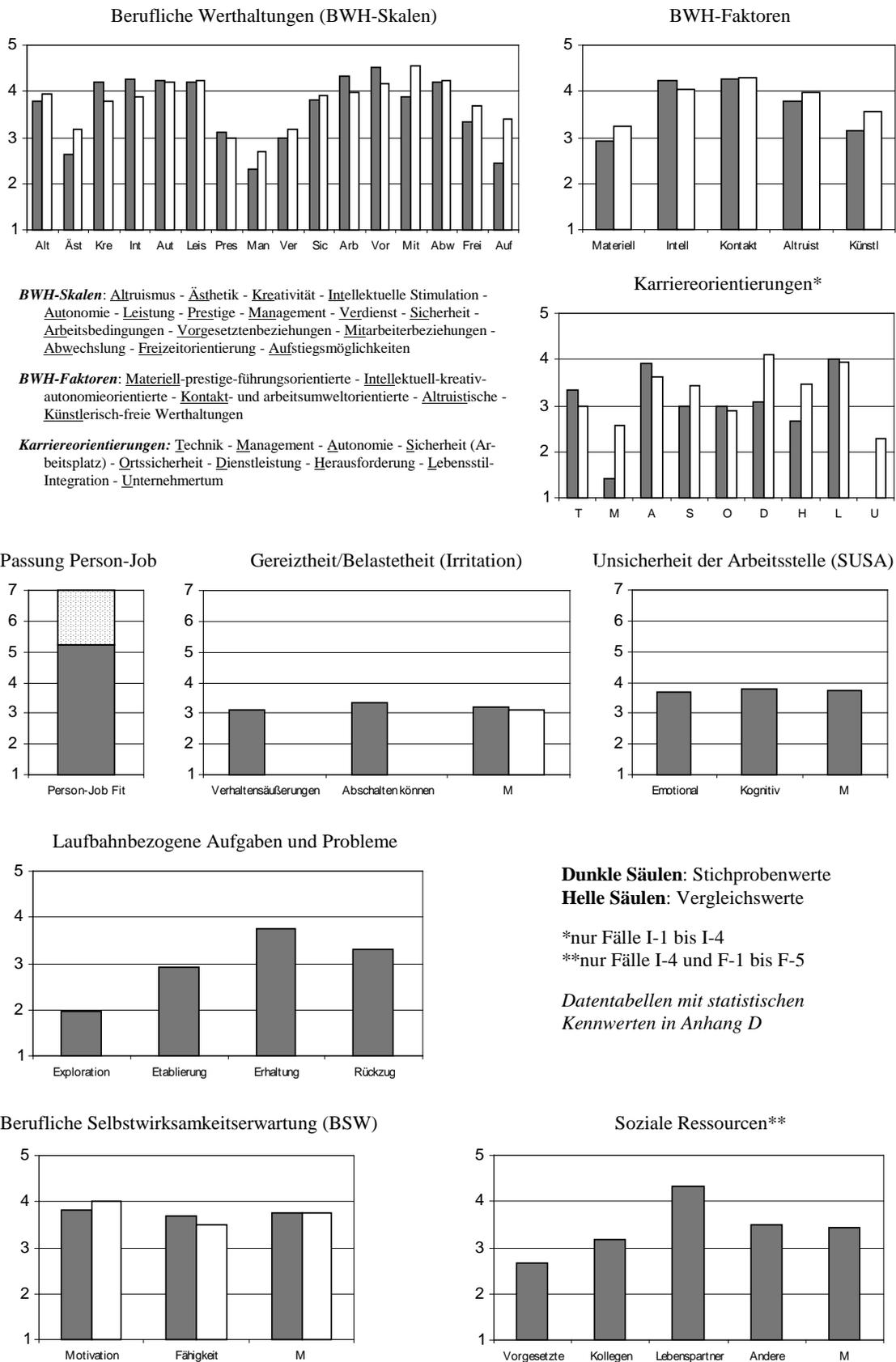
Tab. 13 gibt eine Übersicht über die soziodemographischen Daten sämtlicher Teilnehmer, d.h. von allen Befragten des ersten und zweiten Untersuchungsteils zusammengenommen.

Tab. 13: Soziodemographische Daten (Gesamtstichprobe)

n	9	
Geschlecht		
männlich	8	89 %
weiblich	1	11 %
Alter	41 bis 56 Jahre	
Durchschnittsalter	47,2 Jahre	
bis 44 Jahre	4	44 %
45-49 Jahre	3	33 %
50-54 Jahre	1	11 %
über 54 Jahre	1	11 %
Familie		
Partnerschaft/Ehe	9	100 %
Kinder	6	67 %
Schulbildung: Abitur	9	100 %
Berufliche Ausbildung		
Diplom-Informatiker	5	56 %
anderer Universitätsabschluss	4	44 %
Unternehmensform und -größe		
Kleinunternehmen	2	22 %
Großunternehmen (ohne ÖD)	5	56 %
Öffentlicher Dienst	2	22 %
Beschäftigungsort		
Berlin	3	33 %
westliche deutsche Bundesländer	4	44 %
Wien	2	22 %

Von den neun Teilnehmern der Gesamtstichprobe sind acht männlich. Bei einem Durchschnittsalter von 47,2 Jahren zum Befragungszeitpunkt reicht die Altersspanne von 41 bis 56, sieben der neun Befragten sind zwischen 41 und 48 Jahren alt. Alle Teilnehmer leben in einer Partnerschaft oder Ehe und zwei Drittel (sechs von neun) haben ein oder mehrere Kinder. Sämtliche Befragte verfügen über das Abitur und einen Hochschulabschluss; dabei besitzen fünf Befragte ein Universitäts-Diplom in Informatik und die übrigen vier Befragten haben einen informatikfremden Universitätsabschluss. Lediglich zwei Befragte sind in Kleinunternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten beschäftigt, während die restlichen sieben Befragten in Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten arbeiten; darunter fünf Befragte in privaten Großunternehmen und zwei Befragte in Unternehmen des öffentlichen Bereichs.

Tab. 14: Stichprobenmittelwerte gegenüber Vergleichswerten



Aus dem Bereich der mittelgroßen Unternehmen konnte dagegen kein Beschäftigter zur Teilnahme an der Befragung gewonnen werden. Drei Teilnehmer haben ihren Beschäftigungsort in Berlin, vier in den westlichen deutschen Bundesländern, und zwei weitere Befragte arbeiten bei einem Unternehmen mit Firmensitz in Wien; damit ergibt sich eine regionale Verteilung, die in hohem Maße auf die Ballungsräume konzentriert ist. Weitere Auffälligkeiten bestehen darin, dass die Stichprobe ausschließlich aus Akademikern besteht und sowohl der Frauenanteil – mit nur einer Teilnehmerin – als auch der Anteil der Quereinsteiger – mit immerhin vier von neun – eher als gering einzustufen sind; allerdings fehlen hier die entsprechenden altersgruppenspezifischen Vergleichsdaten.

Die beruflichen Werthaltungen und Karriereorientierungen weisen innerhalb der Stichprobe eine ähnlich breite Streuung auf, wie sie auch in früheren Untersuchungen festgestellt wurde (vgl. Tab. 14 sowie Anhang D). Die Mittelwerte der Karriereorientierungen – die in der Tabelle Vergleichswerten aus einer eigenen Untersuchung (Heimlich, 2004) gegenübergestellt wurden – sind dabei nur wenig aussagekräftig, da das entsprechende Instrument nur in den vier Fällen des ersten Untersuchungsteils eingesetzt wurde. Demgegenüber liegen die Stichprobenmittelwerte des BWH – das in allen Fällen verwendet wurde – zumeist nahe an den von Seifert und Bergmann (1983) angegebenen Vergleichswerten, so dass sich hier keine Hinweise auf bedeutendere Stichprobenbesonderheiten ergeben. Bei den übrigen Skalen zeigen sich ebenfalls im wesentlichen unauffällige Werte; insbesondere bei den beiden Skalen zur Gereiztheit/Belastetheit (Irritation; Mohr, 1986) sowie zur beruflichen Selbstwirksamkeit (BSW; Abele et al., 2000), für die Vergleichswerte seitens der Autoren vorliegen, liegen die Stichprobenmittelwerte wiederum sehr dicht bei den mit größeren Stichproben ermittelten Werten.

Die in Tab. 14 wiedergegebenen Vergleichswerte – die in den Diagrammen als helle Säulen erscheinen – werden auch innerhalb der Einzelfallanalysen jeweils als Vergleichsmaßstab zur qualitativen Interpretation der quantitativen Pro-Fall-Ergebnisse herangezogen.

## **7.2 Einzelfallanalysen (Interviews)**

### **7.2.1 (I-1) „Mit 50 Millionär und in Rente“**

*Geschlecht/Alter/Qualifikation:* m/46, Dipl.-Informatiker

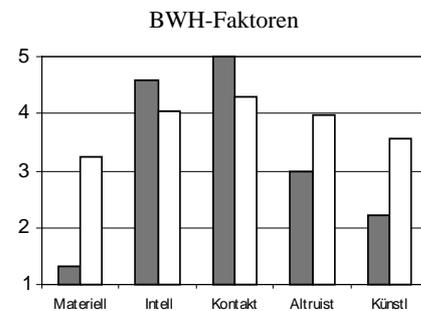
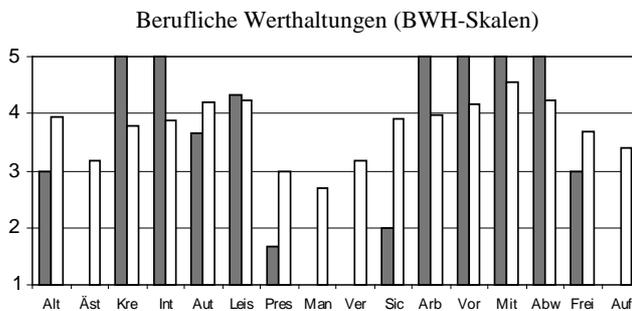
*Beschäftigungsform:* Freiberufler, beschäftigt in Großunternehmen

*Position/Tätigkeit:* IT-Projektleiter mit technischem Schwerpunkt Software-Design

### Bisheriger beruflicher Werdegang

Der Befragte ist in den 1980er Jahren in die Informatik gleichsam „hineingerutscht“, da sie ursprünglich nur sein Hobby war. Da sich der Arbeitsmarkt im IT-Bereich als günstig(er) erwies, wechselte er vom ursprünglichen Studienfach Chemie in die Informatik und machte dort auch den Diplom-Abschluss. Berufliche Stationen gingen über IT-Startup-Unternehmen in den 1980er Jahren und mittelständische IT-Unternehmen bis hin zum IT-Großanwender (Banken/Versicherungen), wo er jetzt seit Jahren als Freiberufler tätig ist. Dabei arbeitet er auf der Grundlage von Verträgen, die meist eine Laufzeit von einem halben bis einem Jahr haben. Gründe für berufliche Wechsel lagen in der Vergangenheit überwiegend im Bereich der *Unternehmensstruktur*, während fachlich-inhaltliche Aspekte dabei weniger bedeutend waren. So führte z.B. der Eindruck, nicht ausreichend in der Führungsstruktur einbezogen zu sein, zur Kündigung der Beschäftigung in einer Startup-Firma. In einem anderen Fall gab die Einführung eines als ungünstig empfundenen Mitarbeiterbeteiligungsmodells den Ausschlag zum Firmenwechsel. In die derzeitige freiberufliche Tätigkeit für ein großes IT-Dienstleistungsunternehmen im Bereich Banken und Versicherungen ist er gewechselt, weil sich dort zu diesem Zeitpunkt eine – auch hinsichtlich der Bezahlung – *günstige Gelegenheit* bot. In den letzten Jahren hat er vorwiegend für den gleichen Auftraggeber gearbeitet, mit dem er den Vertrag immer wieder (halb-)jahresweise verlängert hat.

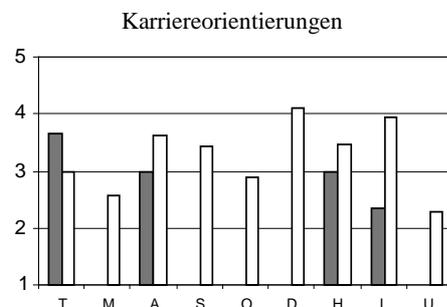
### Berufliche Präferenzen



**BWH-Skalen:** Altruismus - Ästhetik - Kreativität - Intellektuelle Stimulation - Autonomie - Leistung - Prestige - Management - Verdienst - Sicherheit - Arbeitsbedingungen - Vorgesetztenbeziehungen - Mitarbeiterbeziehungen - Abwechslung - Freizeitorientierung - Aufstiegsmöglichkeiten

**BWH-Faktoren:** Materiell-prestige-führungsorientierte - Intellektuell-kreativ-autonomieorientierte - Kontakt- und arbeitsumweltorientierte - Altruistische - Künstlerisch-freie Werthaltungen

**Karriereorientierungen:** Technik - Management - Autonomie - Sicherheit (Arbeitsplatz) - Ortssicherheit - Dienstleistung - Herausforderung - Lebensstil-Integration - Unternehmertum

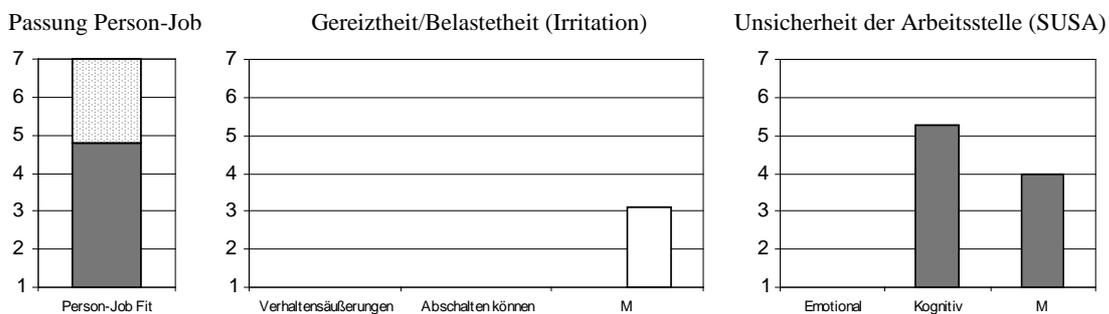


Bei den beruflichen Werthaltungen steht eine intellektuell-kreativ-autonomieorientierte sowie eine kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltung im Vordergrund. Die intel-

lektuell-kreative Haltung ist in Zusammenhang zu sehen mit dem anhaltend starken Interesse an den *technischen Inhalten* der ausgeübten Informatik-Tätigkeit, was auch durch eine überdurchschnittliche Technikorientierung bestätigt wird. Die kontaktorientierte Haltung zeigt sich auch darin, dass er sehr großen Wert darauf legt, mit anderen Beschäftigten in seiner unmittelbaren Arbeitsumwelt ein gutes bis freundschaftliches Verhältnis zu pflegen und auch bereit ist, ggf. die Arbeitsumgebung zu wechseln, um weiterhin mit befreundeten Vorgesetzten und Kollegen zusammenarbeiten zu können.

Im Bereich der Karriereorientierungen gibt der Befragte ein hohes Interesse an einer technisch ausgerichteten Laufbahn an, während Management- oder unternehmerische Orientierungen überhaupt nicht berichtet werden. Der Befragte berichtet, in dieser Hinsicht einen Entwicklungsprozess durchlaufen zu haben, in dem er zwischenzeitlich ein stärkeres Interesse an einer Management-Tätigkeit entwickelt hatte, das er jedoch in der damaligen Tätigkeit in einem Startup-Unternehmen nicht verwirklichen konnte. Obwohl diese Diskrepanz einer der Gründe für den damaligen Wechsel war, hat er das Interesse an managementorientierten Tätigkeiten *nicht weiterverfolgt*, da eine Management-Position innerhalb des Großunternehmens, in dem er aktuell arbeitet, aufgrund der geringen Anzahl solcher Stellen nur schwer zu erreichen ist und außerdem mit seinem Status als Freiberufler unvereinbar erscheint. Aus diesem Grund hat er sich wieder auf seine ursprüngliche technische Orientierung verlegt. Insgesamt zeigt sich bei den Karriereorientierungen eine deutliche Konzentration auf bestimmte, wichtig erscheinende Aspekte (neben Technikorientierung, jedoch in geringerer Ausprägung noch Autonomie, Herausforderung und Lebensstil-Integration), während andere Orientierungen, wie z.B. Arbeitsplatzsicherheit, „binär“ als nicht zentral für die eigene Laufbahn bewertet werden.

#### Gegenwärtige berufliche Situation und Passung Person-Arbeitsumwelt



Die Passung mit der gegenwärtigen Beschäftigung wird vom Befragten als *im großen und ganzen gut* angegeben, wobei die Passung hinsichtlich der Anforderungen der Beschäftigung tendenziell besser empfunden wird als hinsichtlich der Arbeitsbedingungen. Eine Diskrepanz beschränkt sich jedoch nahezu ausschließlich auf die *organisatorischen Vor-*

*gaben und Rahmenbedingungen*, die vom Befragten als „Bürokratie ohne Sachverstand“ eingestuft werden. Zwar ist der Autonomie-Spielraum relativ groß, jedoch gibt es zum Teil widersprüchliche und als unsinnig erlebte Vorgaben, die eine Aufgabenerfüllung erschweren und einer Erreichung der vom Befragten erwünschten *Qualität der eigenen Arbeit entgegenstehen*. Eine häufige Konfliktursache liegt in der Stellung als freiberuflicher Mitarbeiter begründet, da Unsicherheit darüber herrscht, welche Funktionen – z.B. in der Projektleitung – von externen Mitarbeitern ausgeübt werden dürfen und welche Funktionen fest angestellten Mitarbeitern vorbehalten sind. Auch ist der Zugriff auf Datenbestände, die für die Arbeit benötigt werden, aus Gründen des externen Status oft umständlich oder unmöglich. Keine wesentlichen Konflikte gibt es dagegen bei der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten; auch der Inhalt der Tätigkeiten, einschließlich der kommunikativen Anteile (z.B. Sitzungen und Besprechungen), entspricht im großen und ganzen durchaus seinen Vorstellungen, auch wenn Verbesserungen immer denkbar bleiben. Der Befragte betont in diesem Zusammenhang, dass gute soziale Bedingungen für ihn eine wichtige Voraussetzung darstellen und er anderenfalls stets auch einen Wechsel des Arbeitsplatzes in Betracht ziehen würde.

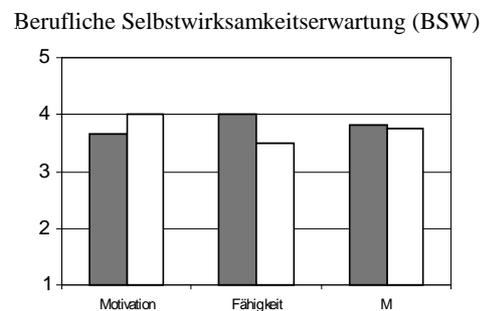
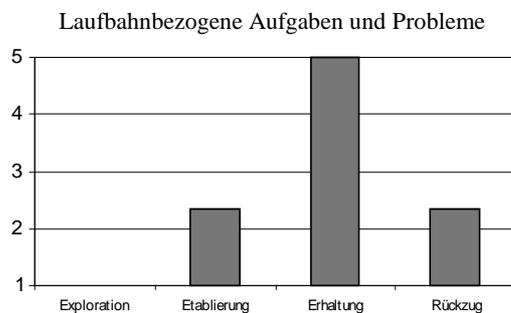
Hinsichtlich der aus der Arbeit stammenden Belastungen (Skala Irritation bzw. Gereiztheit/ Belastetheit) gibt der Befragte extrem niedrige Werte an. Im Interview macht er deutlich, dass er sich über die Jahre seiner Berufstätigkeit eine Haltung angeeignet hat, *berufliche Stressfaktoren weitgehend an sich vorbeigehen zu lassen*. Aus diesem Grund kann er nach Feierabend nahezu völlig „abschalten“, wozu auch ein aktiv betriebenes Hobby (Modellbau) beiträgt. Ein Übergreifen beruflicher Belastungen auf den privaten Bereich verneint der Befragte ausdrücklich. In diesem Zusammenhang verweist er auch auf seine freiberufliche Tätigkeitsform: Da jeweils ein bestimmtes Stundenkontingent vereinbart ist, wird die Anzahl möglicher Überstunden bereits dadurch begrenzt und ein Ausufern der Arbeitszeit somit verhindert. Die besonderen Gegebenheiten der freiberuflichen Tätigkeitsform zeigen sich auch bei den Antworten im Zusammenhang mit der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle (SUSA), wobei auch die zweifaktorielle Struktur dieses Konstrukts sehr deutlich wird. Während der Befragte einerseits eine emotionale Unsicherheit bzw. Befürchtung über den möglichen Verlust seiner Arbeitsstelle völlig verneint, gibt er auf der kognitiven Ebene eine gewisse Unsicherheit an, die sich vorwiegend auf die längerfristigen Perspektiven bezieht. Der Befragte gibt an, dass er gelernt hat, emotional mit der generellen Unsicherheit der Freiberuflichkeit umzugehen, wozu auch die *erhebliche finanzielle Rücklage beiträgt*, die er sich im Laufe der Zeit erworben hat. Durch die in der Regel wenigstens halbjährliche Laufzeit der Verträge ist zudem auch eine gewisse Planungssicherheit gegeben.

### Umgang mit aktuellen Problemen

In der Vergangenheit hat der Befragte bei beruflichen Problemen einige Male *die Stelle bzw. den Auftraggeber gewechselt*. Da die vom Befragten erlebte Passung mit der gegenwärtigen Beschäftigung relativ groß ist, betreffen die im Interview angegebenen aktuellen Problemlösungsstrategien jedoch nur den engeren Bereich der täglichen Arbeit. So spricht er vom „selber machen“ als *Ausweichstrategie*, wenn Probleme auf organisatorischer oder kommunikativer Ebene einer eigentlich gewünschten besseren Problemlösung entgegenstehen. Die durch diese eher *reaktive Strategie* verursachte Mehrarbeit wird jedoch nicht als übermäßig belastend erlebt, da der Befragte in der Lage ist, sie im Rahmen seines Stundenkontingents zu bewältigen. Da die zugrundeliegenden strukturellen Probleme dadurch nicht gelöst werden, bleibt jedoch eine gewisse Unzufriedenheit bestehen.

Bisher hat es insgesamt keine wesentlichen Veränderungen bei beruflichen Werten und Orientierungen oder hinsichtlich des Verhältnisses von Arbeit und Privatleben gegeben; allerdings hat er zwischenzeitlich ein größeres Interesse an Management-Tätigkeiten entwickelt, dem er mangels entsprechender Gelegenheiten jedoch nicht nachgegangen ist.

### Laufbahnperspektiven und Ressourcen



Bei den laufbahnbezogenen Aufgaben und Problemen macht der Befragte Angaben, die auf einen im Sinne des Stadienmodells *konventionellen Verlauf* seiner Laufbahn schließen lassen. Im Vordergrund stehen Aufgaben des Erhaltungsstadiums, z.B. die Erhaltung der Achtung anderer Menschen im Berufsfeld, Weiterbildung oder das Finden neuer Fragestellungen, während die charakteristischen Aufgaben anderer Stadien entweder – wie bei Exploration oder Etablierung – nicht mehr oder – wie beim Ruhestand – noch keine wesentliche Bedeutung haben.

Dementsprechend gibt er keine expliziten Pläne für eine berufliche Veränderung bzw. Weiterentwicklung an, sondern beabsichtigt eine *Fortsetzung seiner freiberuflichen Tätigkeit in der derzeit ausgeübten technischen Spezialistenrolle*. Zwar könnte durch die Verlagerung des Firmensitzes seines derzeitigen Auftraggebers ein Wechselanlass entstehen, jedoch

überlegt er, seinen Zweitwohnsitz an den neuen Ort zu verlagern, um im vertrauten Arbeitsumfeld und Kollegenkreis bleiben zu können. Hinsichtlich seiner längerfristigen Ziele hat der Befragte die dezidierte Vorstellung, mit spätestens 50 Jahren finanziell soweit unabhängig zu sein, um zwischen dem Ruhestand und einer Fortsetzung der gegenwärtigen oder einer anderen Beschäftigung frei wählen zu können. Diese Art der Karriereplanung, die er selbstironisch als „*mit 50 Millionär und in Rente*“ beschreibt, hat er nach seinen Angaben bereits vor vielen Jahren gefasst und offenbar – wenigstens annäherungsweise – auch bald erreicht. Andererseits sieht er durchaus realistische Möglichkeiten für sich, *auch über das Alter von 50 Jahren hinaus in seiner derzeitigen Tätigkeit als Freiberufler weiterzuarbeiten*, da er sowohl über ein hohes Niveau von technischem Wissen als auch über eine langjährige Kenntnis des spezifischen organisationalen Umfelds im Branchenbereich der Banken und Versicherungen verfügt; allerdings ist die freiberufliche Tätigkeitsform seiner Ansicht nach eine notwendige Voraussetzung dafür. Der Befragte schildert in diesem Zusammenhang einen generellen Prozess der Umwandlung fester Stellen in externe Mitarbeit, der nicht nur die älteren Beschäftigten betrifft, sondern auch jüngere Fachkräfte einschließt; lediglich Management-Positionen würden noch generell intern besetzt. So habe sein derzeitiger Auftraggeber einem 25-jährigen, der dort eine IT-Ausbildung absolviert hatte, gekündigt und ihn unmittelbar darauf wieder als Freiberufler unter Vertrag genommen.

Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung liegt im durchschnittlichen Bereich. Der Befragte merkt dazu an, dass er sich aufgrund seiner langen Erfahrung im Berufsfeld nahezu allen denkbaren Anforderungen, die auf ihn zukommen könnten, gewachsen fühlt. Dies gilt allerdings nicht in gleichem Maße für das Interesse, das er für die gegebenen Aufgabeninhalte aufzubringen im Stande ist.

#### Fallkommentar

Die große Entschlossenheit, die der Befragte u.a. bei der Unterscheidung zwischen wichtigen und weniger wichtigen beruflichen Werten, aber auch generell während des Interviews an den Tag legt, weist darauf hin, dass er sich mit seiner Laufbahnsituation und seinen Ressourcen *bewusst auseinandergesetzt* hat und sich weitgehend im Klaren über seine berufliche Situation ist. Der Befragte verfügt dabei über eine ausgesprochen *günstige Ressourcenlage*, da er zum einen auf eine hohe formale Qualifikation und eine große Berufserfahrung in seinem Marktsegment bauen kann; zum anderen hat er sich ein umfangreiches soziales Netz geschaffen, dessen Beziehungen darüber hinaus von wechselseitiger professioneller Loyalität geprägt sind. Sein derzeitiges Arbeitsfeld hat er sich – auch – wegen der hohen Bezahlung ausgesucht, die ihm die realistische Perspektive eröffnet, innerhalb weniger Jahre eine weitgehende finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen und sich

seine Tätigkeiten – noch – freier auswählen zu können. Bis dahin nimmt er die als bürokratisch erlebten organisationalen Strukturen des Großunternehmens eher passiv in Kauf und konzentriert sich darauf, die aus der Arbeitsumwelt stammenden Stressfaktoren und die mit seiner freiberuflichen Situation potentiell verbundene Unsicherheit weitgehend an sich vorbeigehen zu lassen. Der Befragte weist insgesamt eine ausgeprägt *professionelle* berufliche Einstellung auf und verfolgt eine Laufbahnstrategie, die deutliche Parallelen zu der im Einführungsteil beschriebenen *Sportlerkarriere* aufweist.

#### 7.2.2 (I-2) „Ich bin kein Mensch für längerfristige Perspektiven“

*Geschlecht/Alter/Qualifikation*: w/44, Quereinsteigerin

*Beschäftigungsform*: Angestellte in öffentlich-rechtlichem Großunternehmen

*Position/Tätigkeit*: Produktmanagerin IT-Sicherheit

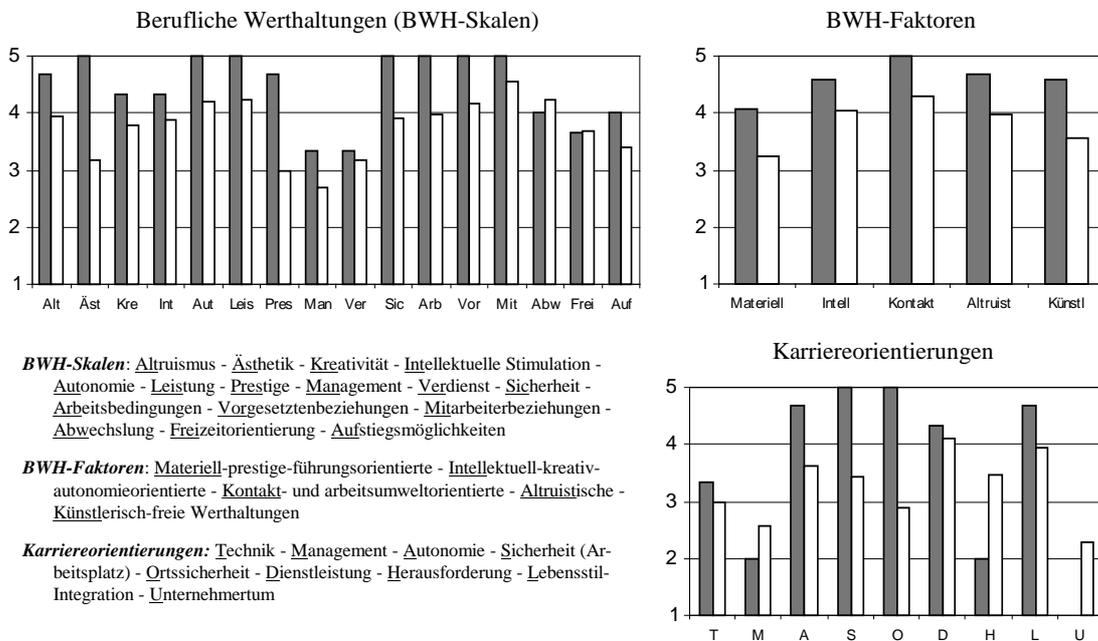
##### Bisheriger beruflicher Werdegang

Die Befragte ist als *Quereinsteigerin* in die IT gekommen, als sie nach einer befristeten Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin Probleme hatte, im sozialwissenschaftlichen Bereich erneut eine Anstellung zu finden. Da sie aus dem privaten Bereich über EDV-Grundkenntnisse verfügte und auch schon in der Uni häufiger bei Computerproblemen „hinzugezogen“ worden war, entschied sie sich für die Teilnahme an einer vom Arbeitsamt vermittelten Fortbildung zur Multimedia-Projektmanagerin. Obwohl der Wechsel in die IT nicht ihren ursprünglichen beruflichen Interessen entsprach, hat sich das Interesse an IT-spezifischen Themen dabei *stetig weiterentwickelt*. Mit der Lehrgangsteilnahme war sie letztlich sehr zufrieden, auch zumal ihr der Abschluss unmittelbar darauf zum Einstieg in eine feste Stelle im IT-Bereich verhalf.

Ihre erste IT-Stelle hat die Befragte nach etwa einem Jahr gekündigt, da sie sich wegen der kirchlichen Ausrichtung dieses Unternehmens nicht recht wohlfühlte und den *Führungsstil ihres Vorgesetzten als willkürlich empfand*. Danach nahm sie eine befristete Stelle in einem IT-Projekt an einer Universität an, in deren Ausübung sie sich umfangreiche Kenntnisse im Spezialgebiet der IT-Sicherheitstechnologie aneignete. Mit dieser, von ihr als „vielfältig, abwechslungsreich und spannend“ bezeichneten Tätigkeit, die neben den technischen Aspekten auch einen hohen kommunikativen Anteil aufwies und die Möglichkeit des direkten Kontakts zum Kunden beinhaltete, war die Befragte insgesamt sehr zufrieden. Vor allem die dort gegebene projekt- und betont *teamorientierte Organisationsstruktur* hebt sie positiv hervor. Nach etwa drei Jahren gab sie diese Stelle auf, da der Vertrag auslief und eine Verlängerung ungewiss erschien. Daher bewarb sie sich mit Erfolg auf eine *unbefristete Stelle im öffentlichen Dienst*, die zu ihrem bisherigen technischen Bereich passte und ihr

eine berufliche Weiterentwicklung als IT-Sicherheitsspezialistin ermöglichte. Bei dieser Institution arbeitet die Befragte auch aktuell noch.

### Berufliche Präferenzen

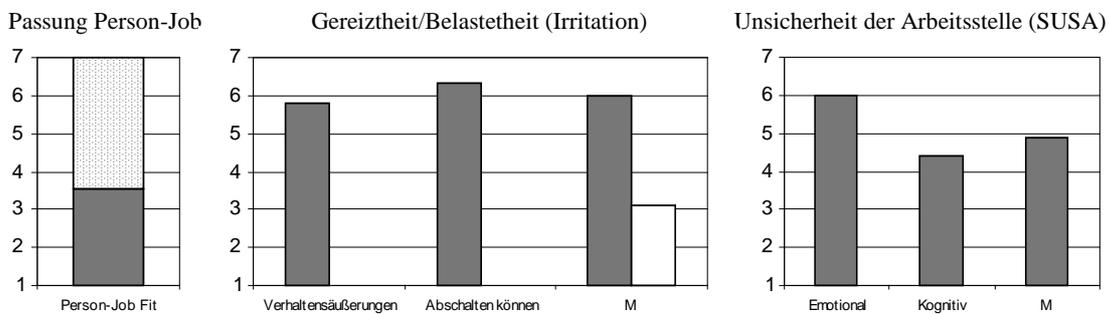


Im Fragebogen zu den beruflichen Werthaltungen gibt die Befragte auffällig hohe Werte an, die bei 14 der 16 BWH-Skalen meist deutlich über den Vergleichswerten liegen; bei den restlichen beiden Skalen (Abwechslung und Freizeitorientierung) liegen die Angaben knapp unterhalb der Vergleichswerte. Diese *Tendenz zu hohen Antwortwerten* zeigt sich auch bei den fünf BWH-Faktoren, die sämtlich um etwa den gleichen Betrag oberhalb des jeweiligen Vergleichswert liegen und keine klare Zuordnung zu einer bestimmten Werthaltungstyp erlauben, wenn auch die Kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltung den höchsten (maximalen) Wert aufweist. Der Vermutung des Interviewers, dass diese eher unspezifischen Angaben für eine relative Offenheit für verschiedene Arten und Umfelder von Tätigkeiten stehen könnten, setzt die Befragte als eigene Interpretation entgegen, dass die *Arbeit an sich für sie einen hohen Stellenwert habe*, wichtiger Bestandteil ihres Lebens sei und deshalb berufsbezogene Werte für sie generell einen wichtigen Stellenwert besäßen. Im Einklang mit der Schilderung der bisherigen Berufsbiographie kann jedoch insgesamt von einer relativen Dominanz einer *kontakt- und arbeitsumweltorientierten Werthaltung* mit einer Betonung guter Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitern ausgegangen werden.

Bei den Karriereorientierungen gibt die Befragte ein relativ hohes Interesse an einer *technisch* ausgerichteten Laufbahn an, während Managementorientierungen in geringerem Maß und unternehmerische Orientierungen überhaupt nicht berichtet werden. *Maximale Werte*

gibt die Befragte dagegen bei den *Sicherheitsorientierungen* an, die sowohl bei der Arbeitsplatzsicherheit als auch bei der örtlichen Sicherheit weit über den Vergleichswerten liegen. Deutlich über den Vergleichswerten liegen auch die Werte der Autonomieorientierung und der Lebensstilintegration. Zwar ist keine eindeutige „Anker-Orientierung“ erkennbar, jedoch scheint insgesamt die Sicherheitsorientierung zu dominieren. Die hohe Entscheidungsrelevanz der Sicherheitsorientierungen wird von der Befragten ausdrücklich bestätigt, indem sie angibt, sich bereits mehrfach auf Stellen, die eigentlich interessant und spannend gewesen wären, dennoch nicht beworben zu haben, wenn diese Stellen entweder befristet waren oder aber einen Wohnortwechsel erfordert hätten.

### Gegenwärtige berufliche Situation und Passung Person-Arbeitsumwelt



Bei der Passung mit der gegenwärtigen Beschäftigung gibt die Befragte einen eher niedrigen Wert an. Diese *derzeit mäßige Passung* führt sie darauf zurück, dass sie aus ihrem vertrauten technischen Arbeitsbereich „abgezogen“ und in einen anderen Bereich befördert („die Treppe nach oben geschubst“) wurde, wo sie jetzt als Produktmanagerin arbeitet. Dadurch hat sie jetzt häufiger als bisher mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben zu tun und muss mit Kunden verhandeln. Der neue Bereich erscheint ihr konfliktreich und einsam. Die größte Diskrepanz zwischen ihren Präferenzen und der tatsächlichen Situation sieht sie im Bereich der *Kontaktmöglichkeiten*, zumal sie zur Zeit nur mit einem einzigen unmittelbaren Kollegen zusammenarbeitet, der außerdem bald fortgeht. Dagegen ist sie optimistisch, die Probleme, die aktuell durch die Verbreiterung der technischen Zuständigkeiten und den höheren Management-Anteil entstanden sind, mit der Zeit der in den Griff zu bekommen. Allerdings wird ihrer Ansicht nach die erfolgreiche Bewältigung der neuen Aufgaben durch die *mangelnde Zusammenarbeit* und das Fehlen von Team-Strukturen behindert.

Die hohen Werte, die die Befragte bei der Belastetheit und der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle angegeben hat, führt sie im Interview auf die besondere Situation zum Zeitpunkt des Fragbogensausfüllens zurück, zu der sie drei Wochen lang ihren Chef vertreten musste und das Gefühl hatte, es „breche alles irgendwie gerade“ über ihr zusammen. Sie

geht jedoch davon aus, dass es sich dabei nur um eine *temporäre Stressphase* handelt, zumal sich die Situation inzwischen wieder etwas gebessert hat.

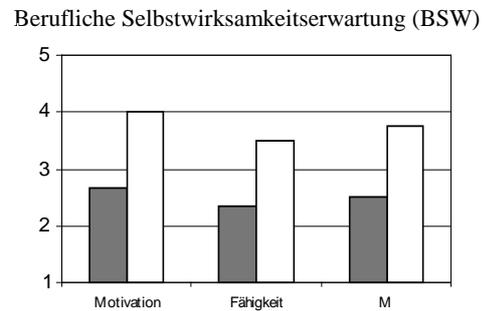
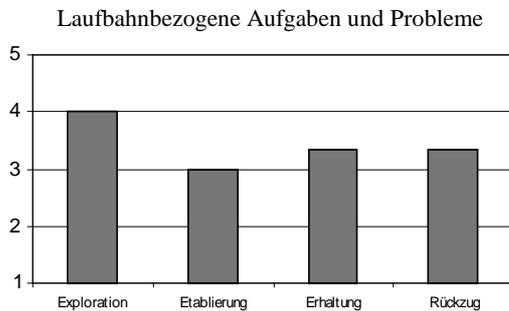
### Umgang mit aktuellen Problemen

Zu Beginn der Tätigkeit für ihren derzeitigen Arbeitgeber hat die Befragte eine Phase ähnlich hoher Belastung erlebt wie zur Zeit. Sie hat damals versucht, durch Mehrarbeit in der Freizeit die Anforderungen zu erfüllen, wofür sie ihre ganze Kraft aufwenden musste, letztlich aber erfolgreich war. In der jetzigen Situation will sie – auch aufgrund dieser Erfahrung – versuchen, sich weniger stark unter Druck setzen zu lassen und auch möglichst mit der Arbeitszeit auszukommen, während sie ihre Freizeit mehr für Sport und andere Ausgleichsaktivitäten nutzen möchte.

Die starke aktuelle Belastung entstand, als sie ihren *Chef während dessen Urlaubs vertrat*. Dabei erlebte sie die gesamte Situation als „Chaos“ und hatte den Eindruck „zu schwimmen“ und keinen ausreichenden Blick für „das große Ganze“ zu haben. Dahinter stand jedoch auch die bereits seit einem Jahr offene Frage, ob sie zukünftig die *Nachfolge des bisherigen Abteilungsleiters* übernehmen wollte. Mit dieser Entscheidung hat sie sich schwer getan, da ihr diese Aufgabe nicht greifbar genug erschien und zumindest gegenwärtig einen für sie zu weiten fachlich-inhaltlichen Umfang aufweist. Auf die dadurch entstandene psychische Belastung führt sie u.a. auch eine inzwischen überstandene akute körperliche Erkrankung zurück. Nachdem sie nun *abgesagt* hat, sieht sie „das richtige Tief“ überwunden und kann – trotz der noch andauernden Belastung durch die Chefvertretung – ihrer Produktmanagement-Tätigkeit wieder positive Seiten abgewinnen, auch zumal diese Arbeit ihr die Gelegenheit zum Kundenkontakt gibt und damit ihrer Kontakt-Werthaltung entgegenkommt. Der weiteren Entwicklung innerhalb ihres Tätigkeitsbereichs sieht sie nun insgesamt wieder mit etwas größerer Gelassenheit entgegen.

Verschiebungen bei den beruflichen Präferenzen oder bei dem Verhältnis von Arbeit und Freizeit gibt die Befragte nicht an. Der Vorschlag, auf die Abteilungsleiterebene zu wechseln, ist von außen an sie herangetragen worden. Eine Interessenverschiebung hin zu einer Management-Tätigkeit verneint sie dagegen, auch wenn sie manche Aspekte ihrer Zeit als Chefvertretung („... vieles mehr mitbekommen ... als vorher“) positiv hervorhebt und sich sowohl hinsichtlich ihrer technischen Qualifikation als auch ihrer Umgangsformen für eine Management-Tätigkeit – auch im Kollegenvergleich – durchaus gerüstet sieht.

### Laufbahnperspektiven und Ressourcen



Den relativ hohen Anteil der laufbahnbezogenen Explorations-Aufgaben bewertet die Befragte als folgerichtig und führt ihn auf den kürzlichen Wechsel ihres Tätigkeitsbereichs zurück, der ihrer Einschätzung nach ein *erneutes „Durchkämpfen“* erforderlich gemacht hat, zumal sie mit neuen Bereichen konfrontiert wird, die Kollegen noch unvertraut sind und sich bisher noch keine Alltagsroutine einstellen konnte.

Die Befragte hat die Absicht, in ihrer derzeitigen Position und bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben und plant derzeit auch keinen Wechsel, zumal sie die Beschäftigung in dieser Institution als *relativ sicher* einschätzt und langfristige Alternativen in ihrem Tätigkeitsgebiet am Ort kaum existieren. Konfrontiert mit der Grafik der Altersstruktur der IT-Berufe gibt die Befragte an, „*kein Mensch für längerfristige Perspektiven*“ zu sein und Gedanken, die Anforderungen z.B. in 10 Jahren möglicherweise nicht mehr erfüllen zu können, *zu verdrängen*.

Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung weist einen niedrigen Wert auf, der von der Befragten jedoch auf die besonders belastende Situation zum Erhebungszeit zurückgeführt wird. Bei der Interpretation des niedrigen BSW-Werts sind allerdings weitere Faktoren, wie z.B. das Geschlecht oder der Status als Quereinsteigerin zu berücksichtigen.

### Fallkommentar

Die gegenwärtige Laufbahnsituation der Befragten kann als Resultat ihres besonderen beruflichen Werdegangs als IT-Quereinsteigerin interpretiert werden. Da ihr eine fachspezifische Ausbildung fehlt, hat sie es einerseits schwerer, sich einen technologischen Gesamtüberblick aufzubauen. Andererseits bringt sie jedoch – gerade aufgrund ihrer sozialwissenschaftlichen akademischen Qualifikation – *persönliche Kompetenzen* mit, die ihr einen Vorteil gegenüber Kollegen mit überwiegend technischer Ausbildung verschaffen und sie innerhalb ihrer Organisation für einen Management-Entwicklungspfad prädestinieren; dabei steht sie selbst einer solchen Laufbahnrichtung allerdings eher skeptisch gegenüber. Die ihr angebotene Gelegenheit, auf eine Abteilungsleiterstelle zu wechseln, lehnt sie folglich ab,

da sie fürchtet, die dafür erforderlichen Fachkompetenzen nicht zu besitzen und sich darüber hinaus auch der hohen Belastung einer solchen Tätigkeit nicht aussetzen will. Lieber will sie auch längerfristig in ihrer derzeitigen Beschäftigung verbleiben, die sie fachlich und belastungsmäßig gut ausfüllen kann und die zudem wegen des *öffentlich-rechtlichen Status* der Organisation relativ gut abgesichert erscheint. Auch insgesamt sind die beruflichen Entscheidungen der Befragten von einer ausgeprägten Sicherheitsorientierung bestimmt, der sie notfalls ihre kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltung unterordnet. Bei ihren Entscheidungen geht sie ausgeprägt analytisch und selbstreflexiv vor, setzt die Ergebnisse ihrer Überlegungen jedoch nur zögerlich in Handlungen um, so dass ihr berufliches Verhalten insgesamt einen eher *ausprobierenden und reagierenden* Charakter aufweist und kaum vorausschauende oder planerische Züge trägt.

### 7.2.3 (I-3) „Da war noch niemand, der mich wegbeißen wollte“

*Geschlecht/Alter/Qualifikation:* m/41, Dipl.-Informatiker

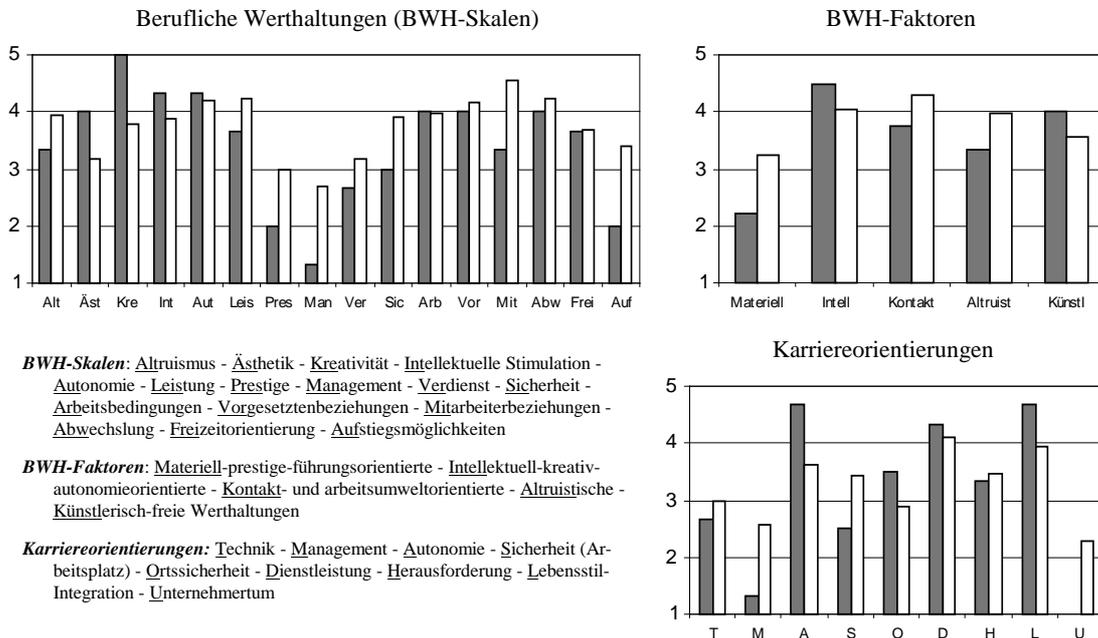
*Beschäftigungsform:* Angestellter in Kleinunternehmen

*Position/Tätigkeit:* Softwareentwickler/technischer Leiter

#### Bisheriger beruflicher Werdegang

Der Befragte hat nach dem Abitur zunächst ein naturwissenschaftliches Fach studiert und ist erst nach sechs Semestern zur Informatik gewechselt. Parallel zum Studium hat er fünf Jahre bei einer kleineren Softwarefirma als studentischer Beschäftigter in der Softwareentwicklung gearbeitet. Später war er einige Jahre als Selbständiger in einer kleinen IT-Firma beschäftigt, wobei er innerhalb von Projekten für größere Unternehmen eingesetzt wurde. Diese Beschäftigung hat er aufgegeben, weil die Auftragslage unständig war und sie ihm daher *keine ausreichende finanzielle Sicherheit* bot; außerdem war die Tätigkeit mit Termindruck und Stress verbunden, der sich bereits auch auf seine Privatbeziehung auswirkte. Daraufhin nahm er eine Vollzeitstellung als Softwareentwickler in einem mit sieben Mitarbeitern ebenfalls kleinen, jedoch wirtschaftlich „wesentlich stabileren“ IT-Unternehmen an, die er nun seit ca. 12 Jahren innehat. Seine derzeitige Position in dieser Firma umschreibt er – angesichts der geringen Größe der Firma mit selbstironischem Unterton – als CTO (*Chief Technical Officer*), was auf seine Rolle als technischer Leiter und führender Kopf in der Entwicklung hinweist, die er dort ausübt. Seine jetzige Firma hat es ihm durch die Gewährung flexibler Arbeitszeiten außerdem ermöglicht, sein Informatik-Studium fortzusetzen, so dass er es im vergangenen Jahr nach insgesamt 21 Jahren Studienzzeit erfolgreich *mit dem Diplom abschließen* konnte. Er hätte seine derzeitige Beschäftigung jedoch auch ohne diesen Abschluss weiterhin ausüben können.

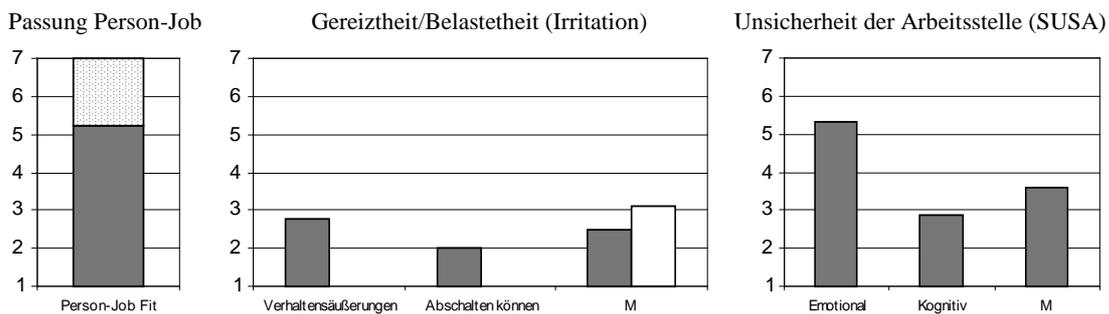
## Berufliche Präferenzen



Bei den BWH-Faktoren stehen die intellektuell-kreative und die künstlerisch-freie Werthaltung im Vordergrund, dagegen ist die materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltung nur schwach ausgeprägt. Bei den Skalen zeigen sich Spitzenwerte bei Kreativität, Ästhetik und intellektueller Stimulation, die jeweils deutlich über den Vergleichswerten liegen. Als Karriereorientierungen dominieren Autonomie, Lebensstilintegration und Dienstleistung. Die Technikorientierung ist mäßig ausgeprägt, überwiegt jedoch die Management- und die unternehmerische Orientierung bei weitem. Sicherheitsorientierungen spielen eine eher untergeordnete Rolle, das Bedürfnis nach Ortssicherheit ist allerdings überdurchschnittlich. Insgesamt können die Skalenwerte als Ausdruck einer beruflichen Präferenzhaltung interpretiert werden, die großen Wert auf *Autonomie und kreativen Gestaltungsspielraum* legt, während soziale und materielle Präferenzen nur schwach ausgeprägt sind. Die tätigkeitsinhaltliche Präferenz liegt dabei eindeutig auf der *Technik*, während Management- oder unternehmerische Orientierungen überhaupt nicht angegeben werden. Im Interview bekräftigt der Befragte diese Präferenzhaltung, indem er sein Interesse an technischen Inhalten hervorhebt („ich finde Softwareentwicklung einfach nach wie vor tierisch spannend“), im Gegensatz zu Managementtätigkeiten oder Personalführungsaufgaben („explizit nicht mein Ding!“). Dagegen zeigte sich im Interview auf der Handlungsebene ein Widerspruch zu den relativ geringen Sicherheitsorientierungen, die im Fragebogen angegeben wurden. Zum einen gab der Befragte seine selbständige berufliche Tätigkeit unter anderem deswegen auf, weil er sie als finanziell zu unsicher bewertete („... war der Auslöser“) und wechselte in die jetzige Anstellung bei einer Firma mit „wesentlich stabilerer Basis“. Darüber hinaus stuft

der Befragte auch den nachgeholt Diplom-Abschluss auf Nachfrage („das ist mir jetzt eigentlich gerade klar geworden“) als durchaus instrumentell zur längerfristigen Absicherung des eigenen Sicherheitsbedürfnisses ein („ich meine – Wohnung gekauft, also dann muss ich bis 68 mindestens arbeiten ... sonst krieg ich die nicht bezahlt“). *Sicherheitsbedürfnisse* sind für den Befragten also unmittelbar verhaltensrelevant, auch wenn sie als berufliche Präferenzen nur nachrangig benannt werden.

### Gegenwärtige berufliche Situation und Passung Person-Arbeitsumwelt



Die globale Passung zwischen Person und Beschäftigung wird vom Befragten insgesamt als *gut* eingestuft, sowohl was die Passung der Person zum Job als auch umgekehrt betrifft. Bei den Skalen der Irritation und der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle ergeben sich relativ günstige Werte, die keinen Hinweis auf gegenwärtige stärkere Belastungen bzw. Unsicherheit liefern. Im Interview beschreibt der Befragte seine derzeitige berufliche Situation durchgehend positiv. Seine Tätigkeit bot ihm gerade in der letzten Zeit *ausreichend Freiraum* zur anspruchsvollen kreativen Konzeptarbeit und wurde damit sowohl seinem hohen Autonomiebedürfnis gerecht („[hatte] technologisch so ein bisschen Narrenfreiheit“) als auch seiner kreativen Orientierung („war schon eine ziemliche kreative Herausforderung“). Zwar gibt es auch Phasen, in denen es eher um die Umsetzung von Konzepten geht, und manchmal müssen auch einen Monat lang dringende Projektaufgaben dazwischen geschoben werden; insgesamt gesehen äußert sich der Befragte aber *sehr zufrieden über seine Arbeit*. Übergeordnete Ziele und Termine werden dem Befragten zufolge in einem gemeinsamen Prozess mit dem Chef erarbeitet und nicht einfach vorgegeben; darüber hinaus erlaubt es ihm sein hoher Autonomiespielraum, sich seine Ziele im einzelnen selbst zu setzen. Mit fachfremden oder betriebswirtschaftlichen Aufgaben wird er nicht behelligt, auch der Umfang von Sitzungen hält sich in Grenzen („eher zuwenig“). Seine Position in der Firma ist insgesamt *sehr gefestigt*, auch weil sein Chef ein alter Schulfreund ist, zu dem er regelmäßige private Kontakte unterhält. Auf diese Weise ist seine Rolle als technischer Leiter sowohl durch seine in der Firma anerkannte Fachkompetenz als auch durch die Unterstützung seitens des Vorgesetzten abgesichert. Eine Diskriminierung wegen seines Alters (41

Jahre) erlebt er nicht („da war (...) noch niemand, der mich wegbeißen wollte“), eher kommen die jüngeren Mitarbeiter zu ihm und stellen ihm Fragen („Erklär mal!“).

Demgegenüber treten aktuelle Probleme im Betrieb eher in den Hintergrund. Kommunikationsprobleme und Konflikte im Kollegenkreis werden vom Befragten zwar auf Nachfrage berichtet, jedoch misst er ihnen keine größere Bedeutung bei. *Probleme mit qualitativer Überforderung, Zeitdruck oder Stress verneint er kategorisch*. Angesprochen darauf, dass die niedrigen Angaben zur empfundenen Belastung, die er auch im Fragebogen gemacht hat, im Kontrast zu Untersuchungen im IT-Bereich stehen, in denen eine hohe Stressbelastung gerade bei Tätigkeiten in der Entwicklung gefunden wurde, führt er seine vergleichsweise günstige Belastungssituation auf die „Ecke“ zurück, in der seine derzeitige Firma tätig ist. So ist die *gute wirtschaftliche Situation der Firma* davon gekennzeichnet, dass durch regelmäßige Aufträge eines Industriekunden relativ hohe Einnahmen erzielt werden, die wiederum in die Entwicklung von Softwareprodukten reinvestiert werden können. Die Entwicklungsarbeit kann daher ohne übermäßigen Zeitdruck – etwa in Form zu enger *Deadlines* – durchgeführt werden.

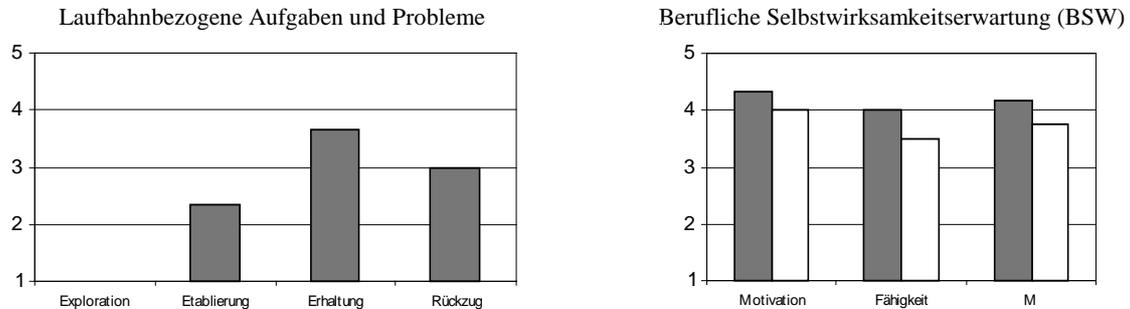
#### Umgang mit aktuellen Problemen

Auch auf Nachfrage berichtet der Befragte von einer aktuell weitgehend problemlosen Situation in seiner Firma („furchtbar zu sagen, aber nee, ist eigentlich nichts“), womit er seine generell positive Bewertung noch einmal bekräftigt. Allerdings gab es vor etwa einem Jahr vorübergehend eine Konfliktsituation, als ein neuer Kollege in die Firma eintrat. *Mit dem neuen Mitarbeiter gab es anfangs Reibereien*, da dieser aus einem etwas größeren Unternehmen stammte und die Arbeitsweise und die Umgangsformen in der kleinen Firma nicht gewohnt war („da musste man sich erstmal gegenseitig so ein bisschen die Kanten abreiben“). Da der neue Kollege außerdem schon etwas älter war, sah sich der Befragte in dieser Situation dazu veranlasst, *die Verhältnisse klarzustellen* („musste man wirklich mal so ein bisschen das Revier abpinkeln“). Danach hat sich dieser Konflikt aber entschärft. Im Verhältnis zu seinem Chef ist der Befragte darauf bedacht, die *Entstehung von Konflikten zu vermeiden* („bevor es zu einem Konflikt kommt, hat man so ein bisschen die Zensurschere im Kopf“) und pflegt aus diesem Grund einen eher behutsamen Umgangston („manche Kollegen reden mit ihm anders und auch aggressiver, als ich das machen würde“). Sein *besondere Verhältnis zum Chef* kommt nach Darstellung des Befragten auch dadurch zum Ausdruck, dass dieser seine Arbeit teilweise sogar etwas kritischer betrachtet, um nicht den Anschein einer Bevorzugung aufkommen zu lassen.

Bei den beruflichen Präferenzen und Orientierungen hat es im bisherigen Verlauf der beruflichen Laufbahn *keine wesentlichen Veränderungen* gegeben. Dies gilt auch für das Ver-

hältnis zwischen Arbeit und Privatleben, wobei sich beide Lebensbereiche teilweise überschneiden, was u.a. auch auf die Freundschaft mit dem Chef zurückzuführen ist.

### Laufbahnperspektiven und Ressourcen



Die Angaben bei den laufbahnbezogenen Aufgaben und Problemen weisen auf ein konventionelles Laufbahnmuster hin, bei dem die Aufgaben des Erhaltungsstadiums im Vordergrund stehen. Aufgaben des Sich-Etablierens im Beruf sind bereits weniger geworden, während Aufgaben bzw. Planungen hinsichtlich des Rückzugs aus dem Beruf an Wichtigkeit gewinnen. Berücksichtigt man das tatsächliche Lebensalter (41 Jahre), so zeigt sich im Vergleich zur ursprünglichen Konzeption des Stadienmodells von Super damit allerdings eine Verschiebung bzw. Beschleunigung um ca. 10 Jahre. Konfrontiert mit der Grafik der Altersverteilung in den IT-Berufen äußert der Befragte spontan, er glaube nicht, „dass das wirklich die Branche der 30/40-jährigen ist“. Seiner Einschätzung nach wird sich die Beschäftigungslage der Älteren positiv weiterentwickeln, wobei es aber oberhalb eines Alters von etwa 40 entscheidend auf die *formale Qualifikation* ankommen wird („da trennen sich (...) die, die quasi als Quereinsteiger reingekommen sind, von denen, die jetzt wirklich auch 'ne fundierte Ausbildung haben“). Auf Nachfrage stellt er dann auch selbst einen Zusammenhang zwischen dem *Nachholen seines Diplom-Abschlusses* in Informatik und der längerfristigen Absicherung seiner Beschäftigungschancen her.

In seiner weiteren beruflichen Zukunft möchte der Befragte grundsätzlich *in einer Position wie der jetzigen verbleiben*; jedenfalls hat er keine Absicht, in ein Großunternehmen zu wechseln oder wieder selbständig zu arbeiten. Einen frühzeitigen oder gleitenden Übergang in den Ruhestand plant er nicht („Mir macht Arbeiten Spaß!“). Falls er gezwungen sein sollte, sich eine neue Stelle zu suchen, wäre er sich über seinen „Marktwert“ allerdings nicht sicher und *verdrängt* daher Gedanken an einen möglichen Arbeitsplatzverlust, mit dem er durchaus Ängste verbindet: „Sicher, ja doch, weil da müsste man wirklich mal kucken, wie ist denn dein Marktwert und deine Qualifikationen, decken die sich mit dem, was gefordert wird? – Schwierig, weiß ich nicht“. Grundsätzlich sieht er seiner beruflichen Zukunft jedoch mit *Optimismus* entgegen, was auch mit der überdurchschnittlichen beruf-

lichen Selbstwirksamkeitserwartung korrespondiert, die in beiden BSW-Komponenten etwas oberhalb des Vergleichswerts liegt.

#### Fallkommentar

Der Befragte hat es verstanden, sich in einer beruflichen Stellung zu etablieren, die es ihm erlaubt, seine beruflichen Präferenzen *in hohem Maße zu verwirklichen*. Dies gilt sowohl in Bezug auf seine gegenwärtige Position, die ihm einerseits ein hohes Maß an Sicherheit und Stabilität bietet und ihm dabei gleichzeitig einen hohen Autonomiespielraum („technologische Narrenfreiheit“) eröffnet als auch hinsichtlich der Arbeitsinhalte, die ihm Gelegenheit zur kreativen Entfaltung als Softwareentwickler geben. Seine beruflichen Präferenzen macht er sich dabei nur teilweise bewusst; so äußert er kaum Sicherheitsbedürfnisse, die bei beruflichen Entscheidungen (Diplom nachholen, Wechsel in „stabilere/gesetztere“ Firma) jedoch unmittelbar handlungsrelevant sind. Auch insgesamt setzt der Befragte auf stabile berufliche Verhältnisse und *Erhalt seines beruflichen Status*, den er sowohl durch die enge Beziehung zum Firmenchef absichert als auch gegenüber neuen Mitarbeitern verteidigt. Seine Laufbahnstrategie kann als das Verbleiben in einer *beruflichen Nischenposition* beschrieben werden, die durch die stabile wirtschaftliche Position seiner Firma sowie durch seine gefestigte Position innerhalb der Firma in mehrfacher Hinsicht gesichert ist.

#### 7.2.4 (I-4) „Eine absolute Altersgrenze würde ich einfach nicht sehen“

*Geschlecht/Alter/Qualifikation:* m/42, Dipl.-Informatiker

*Beschäftigungsform:* Angestellter in Kleinunternehmen

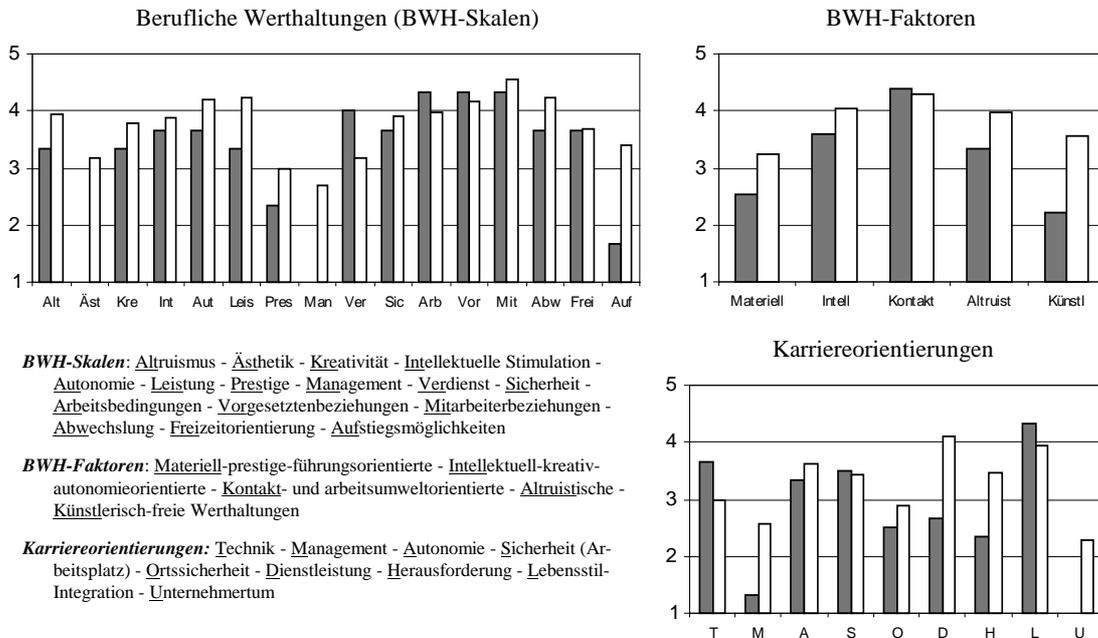
*Position/Tätigkeit:* Softwareentwickler

#### Bisheriger beruflicher Werdegang

Der Befragte hat sich schon während seiner Schulzeit für Computer interessiert. Nach dem Abitur hat er zunächst überlegt, ein Studium an der Fachhochschule zu beginnen, sich dann aber für ein universitäres Informatik-Studium entschieden. An seinem ausgeprägten Interesse an der Technik hat sich bis heute nichts geändert, und die Arbeit als Softwareentwickler in der IT-Branche stellt für ihn nach wie vor den *Wunschberuf* dar. Bereits als Student hat er bei einer kleineren Softwarefirma in der Softwareentwicklung gearbeitet und blieb dort auch nach dem Diplom weiterhin angestellt; ein Stellenwechsel wurde erst durch den *Konkurs* dieser Firma erforderlich. Auf der Suche nach einer neuen Arbeit war sein erster Ansprechpartner ein ehemaliger Schulfreund, der mittlerweile Geschäftsführer einer Softwarefirma war. Als er dort sofort eine Zusage erhielt, wechselte er ohne weitere Suche in diesen mit aktuell vier Mitarbeitern sehr kleinen Betrieb, da dieser für ihn ohnehin die *Wunschfirma* darstellte. Seit zwölf Jahren ist er dort mit Softwareentwicklungs-Projekten

befasst, in denen er weitgehend selbständig an technisch hochqualifizierten Aufgaben arbeitet. In den ersten vier Jahren führte er diese Tätigkeit als Selbständiger durch, seither ist er fest angestellt.

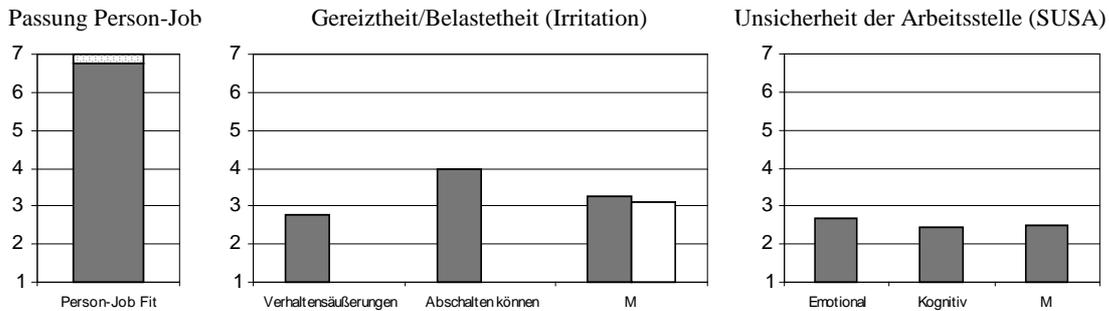
### Berufliche Präferenzen



Bei den BWH-Faktoren überwiegt die kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltung auch im Verhältnis zu den Vergleichswerten; mäßig ausgeprägt ist die intellektuell-kreative Werthaltung, während die restlichen Werthaltungen und vor allem die künstlerisch-freie Werthaltung nur relativ schwach sind. Bei den Skalen zeigen sich Spitzenwerte bei Arbeitsbedingungen, Vorgesetztenbeziehungen und Mitarbeiterbeziehungen, die zusammengenommen etwas über den Vergleichswerten liegen. Deutlich über dem Vergleichswert liegt der Verdienst. Auffällig ist auf der anderen Seite das weitgehende Fehlen von Werthaltungen hinsichtlich Ästhetik, Management und Aufstiegsmöglichkeiten. Bei den Karriereorientierungen dominieren die Technik und die Lebensstilintegration, mittlere Werte ergeben sich bei Autonomie und Sicherheit. Dagegen wird so gut wie keine Management- oder unternehmerische Orientierung angegeben. Insgesamt sprechen die Skalenwerte für eine berufliche Präferenzhaltung, die von einer *ausgeprägten Technikorientierung* einerseits und von einer *kontakt- und arbeitsumweltorientierten* sowie auf *Lebensstilintegration* gerichteten Werthaltung andererseits bestimmt wird. Auch im Interview bekräftigt der Befragte mehrfach sein starkes Interesse an technischen Arbeitsinhalten, das im Laufe seines Berufslebens konstant hoch geblieben ist. Die ebenfalls starke kontaktorientierte Werthaltung korrespondiert mit einigen Passagen im Interview, in denen er seine *Wertschätzung für die gute und harmonische Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten* hervorhebt, die er sowohl in

seiner früheren Beschäftigung („da habe ich mich auch wohlgeföhlt und mit den Leuten gut zusammengearbeitet“) als auch in seiner derzeitigen Firma erlebt hat („es gibt (...) innerhalb der Firma bei uns so gut wie keine Konflikte“.

### Gegenwärtige berufliche Situation und Passung Person-Arbeitsumwelt



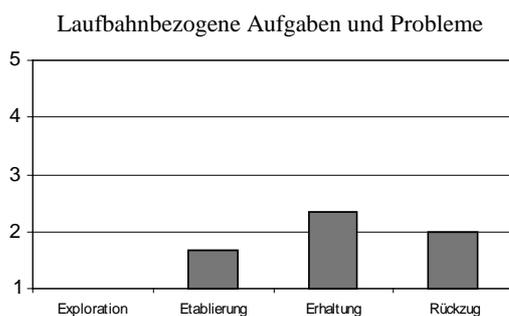
Die vom Befragten angegebenen Werte zur globalen Passung zwischen Person und Beschäftigung liegen nahe am *Maximalwert*. Die Skalenwerte zur Irritation liegen im durchschnittlichen Bereich, wobei allerdings der Faktor „(Nicht-) Abschalten können“ etwas herausragt. Die subjektive Unsicherheit der Arbeitsstelle ist dagegen sowohl in emotionaler als auch in kognitiver Hinsicht nur schwach ausgeprägt. Im Interview bestätigt der Befragte auf Rückfrage, dass er die Ziele, die er mit seiner Berufstätigkeit ursprünglich verbunden hatte, *weitgehend hat umsetzen können* und dass die globale Passung im Laufe der Zeit konstant gut geblieben ist („Kann man sagen (...) das war schon immer gut“). Das betrifft zum einen die Inhalte der Arbeitstätigkeit, die es ihm erlauben, sich seinen Interessen entsprechend mit technisch anspruchsvollen und hochqualifizierten Themen zu beschäftigen und seine Kenntnisse fortlaufend zu erweitern; dementsprechend erlebt er auch den schnellen Wechsel von Technologie und Methoden nicht als Stressfaktor, sondern als *kongruent mit seinen beruflichen Interessen* („Mir macht Wechsel von Technologie und Methoden Spaß“). Die Arbeitsbeziehungen sind in seiner derzeitigen Beschäftigung ebenfalls gut und haben einen weitgehend freundschaftlichen Charakter, während Konflikte weitgehend fehlen. Auf diese Weise kann er seine kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltung verwirklichen; dabei gehen Kollegen- und Vorgesetztenbeziehungen ineinander über („Vorgesetztenbeziehungen sind mir jetzt nicht unbedingt *so* wichtig – aber es ist nunmal... die halbe Belegschaft besteht ja aus Vorgesetzten“). Mit betriebswirtschaftlichen oder managementbezogenen Aufgaben wird er nicht behelligt, und mit dem Verlauf seiner Karriere wie auch mit der Höhe seines Einkommens ist er *im großen und ganzen zufrieden* („(...) weil ich eben unter Karriere nicht verstehe, in der Hierarchie hochzuwachsen, sondern dass die Arbeit eben Spaß macht, und man muss natürlich auch von dem Geld, das man bekommt, leben können. Aber eben nicht (...) einen noch besseren Job zu bekommen oder einen noch höher bezahlten oder Personal zu führen.“). Seine niedrigen Angaben zur subjektiven Un-

sicherheit der Arbeitsstelle erklärt der Befragte durch den Umstand, dass seine Firma inzwischen eine Mindestgröße erreicht hat, so dass ein Arbeitsplatzabbau innerhalb der Firma kaum noch möglich sei. Andererseits entsteht eine gewisse Unsicherheit dadurch, dass die Firma an einen einzelnen Hauptauftraggeber gekoppelt ist. Wenn dieser Kontakt keine Projekte mehr einbringen würde, kämen seiner Ansicht nach Probleme auf die Firma zu. Derzeit ist jedoch keine Beendigung oder Verringerung dieses Auftragsverhältnisses absehbar.

### Umgang mit aktuellen Problemen

Der Befragte berichtet von einer weitgehend *problemlosen Situation* in seiner Firma. Angesprochen auf den leicht überdurchschnittlichen Wert beim „Nichtabschaltenkönnen“ verneint der Befragte ebenfalls, dass dies für ihn ein Problem darstellen würde („... direkt ein Problem ist es nicht, das Nichtabschaltenkönnen, halt eben nur, wenn ich zuhause bin und dann Zeit dazu habe und nicht mit meinen Kindern spiele, dass ich dann versuche, mir zu überlegen, wie ich (...) Probleme lösen kann.“). Allerdings hat es vor einigen Jahren eine problematische Situation gegeben, als er in einem Projekt aufgrund einer falschen Aufwandsabschätzung zu stark belastet war und ca. ein halbes Jahr lang fast jedes Wochenende in der Firma verbrachte. Den dadurch entstandenen Konflikt zwischen Berufs- und Privatleben konnte er jedoch schließlich auflösen, *indem er das Problem in der Firma ansprach* („Und da haben wir uns zusammengesetzt und gekuckt, wie man ein bisschen Arbeit von mir wegnehmen kann.“). Seitdem ist kein ähnliches Problem mehr aufgetreten, und er kann die Wochenenden regelmäßig mit der Familie verbringen. Werktags bleibt er allerdings auch gegenwärtig hin und wieder abends länger in der Firma, was auf den *hohen Stellenwert* hinweist, *den die Arbeit in seinem Leben auch im Vergleich zur Familie* hat („...die Arbeit hat nicht unbedingt Vorrang vor der Familie, aber sie ist gleichwertig“). Lebensstilintegration bedeutet für ihn daher auch, dass er in der die Familie Rückhalt für seine Arbeit findet („Also es darf auch kein Dauerzustand sein, dass ich immer 12 Stunden in der Firma bin, aber wenn ich mal 12 Stunden in der Firma bin, das muss dann auch von der Familie toleriert werden“).

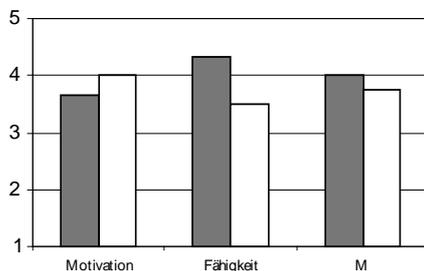
### Laufbahnperspektiven und Ressourcen



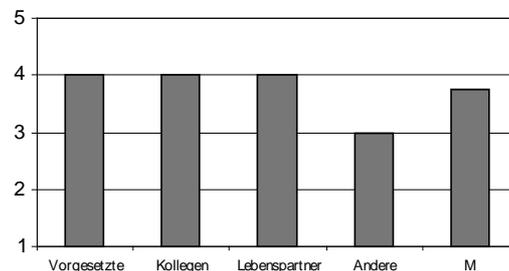
Die Angaben zu beruflichen Aufgaben und Problemen sind durchgehend relativ niedrig (zwischen 1 und 2,3 auf der 5-stufigen Skala); die relativ größten Werte ergeben sich beim *Erhaltungsstadium*, gefolgt vom Rückzugsstadium und dem Etablierungsstadium. Diese Verteilung kann als Hinweis auf ein

*konventionelles Laufbahnmuster* gewertet werden, wenn auch eine gewisse Altersverschiebung festzustellen ist. Konfrontiert mit der Grafik der Altersverteilung in den IT-Berufen äußert sich der Befragte skeptisch zur Interpretation, die IT erscheine als eine Branche der Dreißigjährigen mit einem starken Anstieg der Arbeitslosigkeit ab einem Alter von 50 Jahren. Er ist der Ansicht, dass es „einfach noch nicht so viele IT-Fachleute in diesem Alter gibt, weil die IT ja auch noch relativ jung ist im Vergleich“; demnach wäre die Häufung im Altersbereich zwischen 30 und 40 Jahren auf eine Ausweitung des Berufsfeldes zurückzuführen. Er sieht aber zusätzlich auch einen anderen Effekt, der möglicherweise auf eine relativ frühzeitige Beendigung der Berufsausübung in der IT-Branche hinweisen könnte. Auf die Frage, wie lange er glaube, noch in einem guten Job in der IT arbeiten zu können, *verneint er für sich persönlich jedoch eine solche Begrenzung* („Ich denk mal, bis zum Rentenalter“). Eine obere Altersgrenze für technisch ausgerichtete Tätigkeiten – etwa wegen zurückgehender geistiger Leistungsfähigkeit – verneint er ebenso kategorisch („Eine absolute Altersgrenze würde ich einfach nicht sehen.“). In der weiteren beruflichen Zukunft möchte der Befragte *in seinem derzeitigen Tätigkeitsbereich bleiben*; ein Berufs- oder Stellenwechsel oder ein Wechsel in die Selbständigkeit sind ebensowenig geplant wie eine gezielte Weiterbildung, ein Wechsel ins Management oder eine Reduzierung der Tätigkeit, z.B. für einen gleitenden Übergang in den Ruhestand. Im Rahmen seiner Firma sieht er dabei ohnehin wenig Entwicklungsmöglichkeiten; Weiterentwicklungen in funktionaler Hinsicht lässt er eher auf sich zukommen („Wir kucken, was für Projekte kommen und was wir da vielleicht noch dazulernen müssen, weil neue Anforderungen kommen“), ebenso wie mögliche Managementaufgaben, mit denen er zukünftig konfrontiert werden könnte. Die Vorbereitung oder Planung des Ruhestands nimmt ebenfalls keinen größeren Umfang ein, allerdings kommt ihm dabei auch eine günstige familiäre *Vermögenssituation* zugute.

Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (BSW)



Soziale Ressourcen



Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung liegt vor allem in der Komponente „Fähigkeit“ etwas oberhalb des Vergleichswerts. Die Angaben zu den sozialen Ressourcen lassen erkennen, dass der Befragte glaubt, sich bei beruflichen Problemen in hohem Maße sowohl auf Vorgesetzte, Kollegen und Lebenspartnerin als auch in gewissem Umfang auf weitere Personen außerhalb der Arbeitswelt verlassen zu können. Seiner beruflichen Zukunft sieht

er insgesamt mit *großer Zuversicht* entgegen. Angesprochen auf den relativ hohen BSW-Faktor „Fähigkeit“ zeigt er sich in fachlicher Hinsicht sehr selbstbewusst: „Ich halte mich ja eben auch durchaus für lernfähig, wenn neue Sachen kommen, mir einfach ein Buch zu nehmen und mich in neue Themen einzuarbeiten.“, wobei er diese positive Selbsteinschätzung auch objektiv auf sein breites Vorwissen und seine hohe formale Qualifikation stützen kann. Aus seiner Schilderung ist dem Befragten dabei ein – berechtigt erscheinender – professioneller *Stolz* über seine Fähigkeit zur Beherrschung der im Laufe der technischen Entwicklung deutlich angewachsenen fachlichen Anforderungen anzumerken. Sozialen Ressourcen weist er auf Nachfrage zwar einen verglichen mit den persönlichen Ressourcen gleichrangigen Stellenwert zu („Ich denke, es ist beides wichtig“), jedoch ist aus dem Inhalt seiner Schilderungen insgesamt zu erkennen, dass er bei der Bewältigung beruflicher Schwierigkeiten zunächst auf seine *eigene fachliche Kompetenz und Leistungsfähigkeit* vertraut, während er von seiner beruflichen wie privaten sozialen Umwelt eher einen generellen Rückhalt erwartet und dabei großen Wert auf *harmonische und konfliktarme Beziehungsverhältnisse* legt.

#### Fallkommentar

Die berufliche Orientierung des Befragten ist von einer sehr stark ausgeprägten *Arbeitszentrierung* gekennzeichnet, die sich auf technische Arbeitsinhalte richtet und der gegenüber andere berufliche und private Bedürfnisse in den Hintergrund treten. Die gleichfalls hohe Kontaktwerthaltung richtet sich dagegen vorwiegend auf *Rückhalt, Stabilität und Konfliktvermeidung*, während dialogische Tätigkeiten oder Kundenkontakte kaum berichtet und auch nicht angestrebt werden. In seiner derzeitigen Beschäftigung kann er seine beruflichen Präferenzen weitgehend umsetzen, und er setzt seinen Ehrgeiz daran, seine berufliche Rolle umfassend und auf professionelle Weise auszufüllen, indem er sowohl eine sehr hohe Technikkompetenz als auch eine sehr hohe Leistungs- und Einsatzbereitschaft in seine Arbeitstätigkeit einbringt. Insgesamt ist der Befragte sehr darauf bedacht, sich sowohl im beruflichen wie auch im privaten Bereich möglichst stabile und harmonische Lebensverhältnisse zu schaffen, die es ihm erlauben, konzentriert seiner Berufstätigkeit nachzugehen. Dabei geht er bei seinen beruflichen Entscheidungen aber kaum strategisch oder planerisch vor, sondern setzt vor allem auf die *Kraft seiner technisch-fachlichen Kompetenzen*. Neben seinen umfangreichen persönlichen Ressourcen stehen ihm jedoch auch soziale Ressourcen – vor allem durch seine Familie, aber auch durch seine Beziehung zum Firmenchef – und eine günstige familiäre Vermögenssituation zur Verfügung.

### 7.3 Einzelfallanalysen (Fragebogenerhebung)

#### 7.3.1 (F-1) „Alles ist dem Zufall und der eigenen Verlogenheit zuzuschreiben“

*Geschlecht/Alter/Qualifikation:* m/52, Quereinsteiger

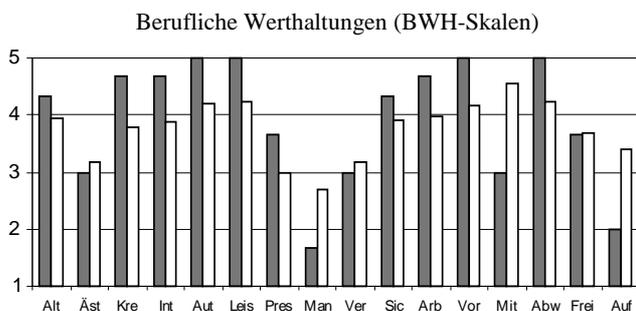
*Beschäftigungsform:* Angestellter in Großunternehmen

*Position/Tätigkeit:* Benutzerberatung und Dokumentation

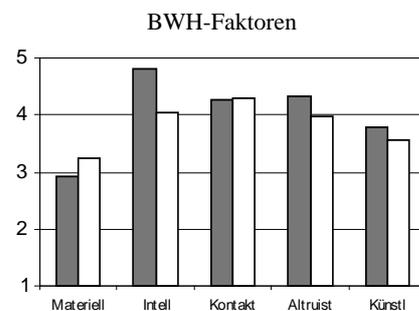
#### Bisheriger beruflicher Werdegang

Der Befragte ist als Quereinsteiger zur IT gekommen, nachdem er eine Tätigkeit im Marketing-Bereich aufgegeben hatte, deren Inhalt er als unvereinbar mit seinen persönlichen Wertvorstellungen erlebte. Seine anschließende Auslandstätigkeit in der Softwareentwicklung – ebenfalls im großindustriellen Bereich – beendete er nach fünf Jahren, da er aus familiären Gründen an seinen Wohnort zurückkehren wollte. Dort übte er über 20 Jahre hinweg in einem Industrieunternehmen eine Tätigkeit im Bereich Systemberatung, -organisation und -betrieb aus. Vor einem halben Jahr wurde ihm jedoch gekündigt, und er arbeitet nun als „Mietpersonal“ für ein Tochterunternehmen des gleichen Unternehmens. Zwar ist er nach wie vor im selben Bereich und unter dem gleichen Vorgesetzten tätig und erledigt die gleichen Aufgaben wie vor der Kündigung, erhält für diese Arbeit nun aber ein wesentlich geringeres Gehalt als zuvor.

#### Berufliche Präferenzen



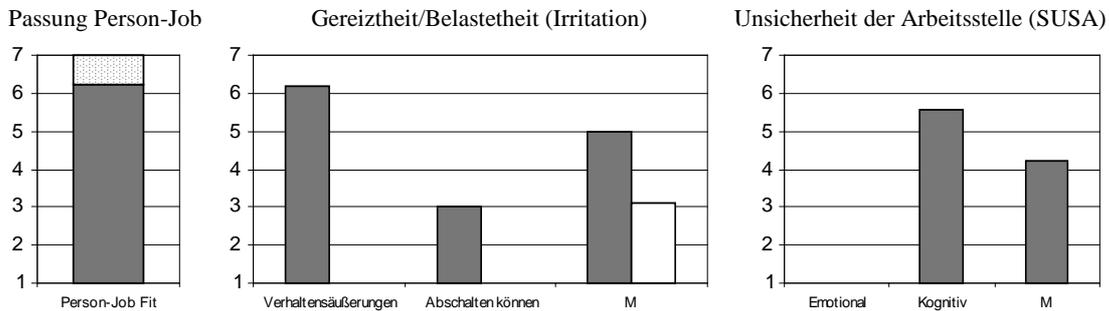
Altruismus - Ästhetik - Kreativität - Intellektuelle Stimulation - Autonomie - Leistung - Prestige - Management - Verdienst - Sicherheit - Arbeitsbedingungen - Vorgesetztenbeziehungen - Mitarbeiterbeziehungen - Abwechslung - Freizeitorientierung - Aufstiegsmöglichkeiten



Materiell-prestige-führungsorientierte - Intellektuell-kreativ-autonomieorientierte - Kontakt- und arbeitsumweltorientierte - Altruistische - Künstlerisch-freie Werthaltungen

Bei den beruflichen Werthaltungen stehen *intellektuell-kreativ-autonomieorientierte* Werte im Vordergrund; hohe Skalenwerte weisen auch Vorgesetztenbeziehungen und Abwechslung auf. Im Freitext hebt der Befragte als Werte Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Leistung, Leistungsfähigkeit, Bildung hervor, wobei er gleichzeitig deutlich macht, dass diese Eigenschaften seiner Ansicht nach in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr gefragt sind. „Show“ wäre inzwischen wichtiger als Verlässlichkeit, und man werde nicht mehr nach Leistung beurteilt, sondern „einzig und allein danach, wie lang man in der Firma sitzt“.

### Gegenwärtige berufliche Situation und Passung Person-Arbeitsumwelt

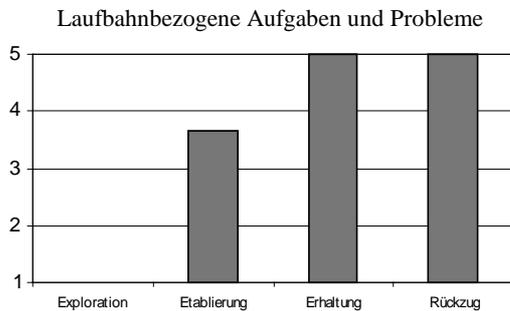


Die Passung mit der gegenwärtigen Beschäftigung wird vom Befragten als sehr gut eingeschätzt. Dennoch gibt er sehr hohe Werte hinsichtlich negativer Gefühls- bzw. Verhaltensäußerungen an sowie moderate Werte hinsichtlich des Nicht-Abschaltens-Könnens, so dass sich insgesamt ein vergleichsweise *hohes Niveau an Gereiztheit/Belastetheit* ergibt. Seine derzeitige Arbeitsstelle bewertet er kognitiv als *relativ unsicher*, verneint jedoch ein emotionales Unsicherheitsempfinden. Aus dem Freitext ist erkennbar, dass sich die sehr positiven Angaben zur Person-Job-Passung überwiegend auf den engeren Bereich der ausgeübten Tätigkeit selbst beziehen; in Bezug auf seine gegenwärtige berufliche Situation im generellen betont der Befragte dagegen, es habe sich „in den letzten Jahren ALLES VER-SCHLECHTERT“. Dabei bezieht er sich speziell auf die sozialen Beziehungen zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen, mit denen es „de facto keine menschliche Basis mehr“ gebe, das Klima sei von Verlogenheit und „Arschkriechertum“ gekennzeichnet. Auch die organisationalen Strukturen sind ihm zufolge nicht auf Leistung ausgerichtet, sondern belohnen eher ein verlangsamtes Arbeitstempo und ein Zeitschinden.

### Umgang mit aktuellen Problemen

Im Zusammenhang mit der Veränderung beruflicher Wunschvorstellungen gibt der Befragte an, er habe seine Vorstellungen ganz massiv anpassen müssen; dazu sei er durch die zurückliegende Änderungskündigung quasi per „Holzhammer-Methode“ gezwungen worden. Um erfolgreich zu sein, müsse er praktisch genau entgegengesetzt zu seinen eigentlichen Vorstellungen handeln und seine Vorgesetzten massiv belügen. Er habe versucht, als „kleines Würstchen“ gegen den Strom zu schwimmen und habe damit „ganz fürchterlich Schiffbruch“ erlitten. Insgesamt lassen die Angaben in diesem Fragebereich darauf schließen, dass sich der Befragte den gegenwärtigen Umständen seiner Arbeitsumwelt mehr oder weniger *hilflos ausgesetzt* sieht und momentan nur reaktive Bewältigungsstrategien für möglich hält. Gleichzeitig lassen die deutlich emotional gefärbten Formulierungen aber darauf schließen, dass der Befragte sehr aufgebracht über die ihm aufgezwungene Anpassung ist.

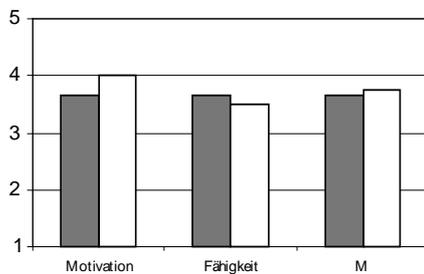
## Laufbahnperspektiven und Ressourcen



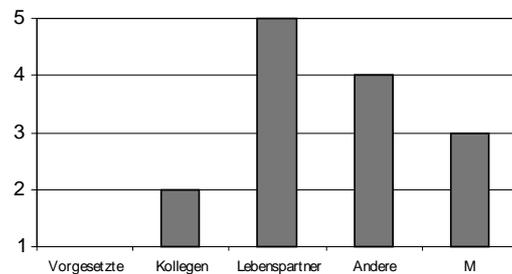
Laufbahnbezogene Aufgaben und Probleme im Zusammenhang mit der Etablierung im Beruf sind (immer noch) aktuell. Im Vordergrund stehen aber die Erhaltung des beruflichen Status sowie bereits auch die Planung des beruflichen Rückzugs und Ruhestands. Bezüglich seiner weiteren beruflichen Zu-

kunft äußert sich der Befragte ebenso resignativ wie bereits hinsichtlich seiner gegenwärtigen beruflichen Situation. Er sieht *keinerlei Steuerungsmöglichkeiten* für sich, weder hinsichtlich einer evtl. Reduktion der Stundenzahl („Nicht die Stundenzahlen werden reduziert, sondern das GEHALT“) noch generell („Was soll ich eigentlich über meine Zukunft nachdenken, wo es doch 1000%-ig feststeht (...), dass über 50-jährige unfähige, viel zu teure Trottel sind, die man aus dem täglichen Arbeitsumfeld herausorganisieren muss“). Andererseits setzt er aber eine gewisse Hoffnung darauf, auch weiterhin („hoffentlich noch weitere viele Jahre“) – wenigstens – in seiner jetzigen Anstellung verbleiben zu können, in der er allerdings theoretisch in ganz Europa an Firmen „verliehen“ werden könnte.

### Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (BSW)



### Soziale Ressourcen



Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung liegt nahe am Durchschnitt. Auf die Frage nach den sozialen Ressourcen gibt der Befragte an, sich bei beruflichen Problemen überhaupt nicht bzw. nur wenig auf seine Vorgesetzten und Kollegen verlassen zu können. Andererseits stehen ihm aber *verlässliche Personen außerhalb der Arbeitswelt*, insbesondere auch der Lebenspartner, in hohem Maße dafür zur Verfügung. Insgesamt zieht der Befragte eine negative Bilanz, was den Nutzen persönlicher Kompetenzen für bei der Verfolgung beruflicher Ziele angeht: „Da nur noch Beziehung gilt und keine Kompetenz oder sonstige positive Charaktereigenschaften, hat man es auch nicht mehr selbst in der Hand, Schwierigkeiten zu überwinden oder persönliche berufliche Ziele zu verwirklichen.“ Hinsichtlich des Aufbaus sozialer Netze und Beziehungen äußert er sich dabei ablehnend bzw. abwertend („Arshkriechen, was das Zeug hält!!!!!!!!!!!!“). Dementsprechend sieht er keine Möglichkeit, persönliche oder soziale Ressourcen zur Beeinflussung seiner Lauf-

bahn einzusetzen, vielmehr erscheint ihm alles „dem Zufall und der eigenen Verlogenheit“ zuzuschreiben zu sein.

#### Fallkommentar

Der Befragte ist durch eine Outsourcing-Maßnahme des ihn beschäftigenden Großunternehmens in eine berufliche Situation geraten, die er als *ungerecht und problematisch* erlebt. Der stark emotional gefärbte Sprachstil, den der Befragte in seinen Antworten wählt, lässt dabei auf ein hohes Maß an Wut und Zorn über seine Situation schließen, was sich zum Teil daraus erklärt, dass der Zeitpunkt der beschriebenen Änderungskündigung erst ein halbes Jahr zurückliegt. Da der Befragte bei vergleichbaren Wertekonflikten in der Vergangenheit mehrfach die Stelle gewechselt hat, dürfte die vom ihm beschriebene *resignative Anpassungsstrategie* jedoch nicht unausweichlich sein. Vielmehr erscheint es wahrscheinlich, dass der Befragte der bereits vollzogenen „inneren Kündigung“ eine tatsächliche Kündigung folgen lassen könnte, jedenfalls wenn sich für ihn eine Möglichkeit zum Arbeitsplatzwechsel eröffnen sollte. Angesichts seines Alters, seiner geringen formalen Qualifikation und offenbar kaum vorhandener sozialer Netze und Beziehungen sieht er dafür aber gegenwärtig nur *geringe Chancen*.

#### 7.3.2 (F-2) „Nach Beginn des Ruhestands wieder selbständig arbeiten“

*Geschlecht/Alter/Qualifikation:* m/56, Quereinsteiger

*Beschäftigungsform:* Angestellter in Großunternehmen

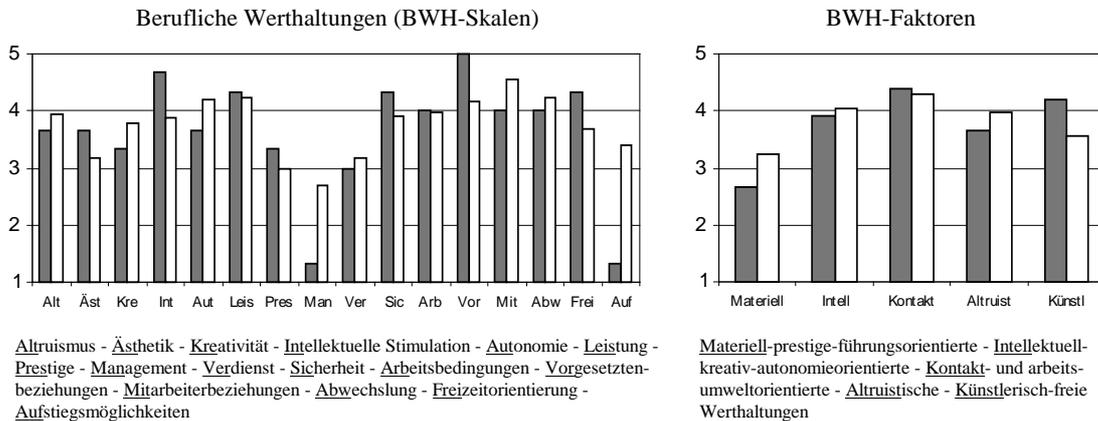
*Position/Tätigkeit:* IT-Projektmanager/Consultant

#### Bisheriger beruflicher Werdegang

Der Befragte hat nach einem ersten wirtschaftswissenschaftlichen Abschluss zunächst einige Jahre in der Industrie gearbeitet und war dort u.a. im Marketing-Bereich als Produktmanager tätig. In den ersten Berufsjahren richtete sich sein Interesse dabei vor allem auf Aufstieg und Karriere. Nach fünf Jahren wechselte er jedoch in eine selbständige Tätigkeit als Berater und Referent im Bereich Ernährung, die er über einen Zeitraum von weiteren fünf Jahren ausübte. Als Grund für diesen „Ausstieg und Umstieg“ gibt er eine persönliche Gegenreaktion auf das von ihm als hart erlebte „Managertum“ an, zu dem er sich nicht tauglich fühlte. Nach der Zeit als Selbständiger stieg er wieder in eine Industrietätigkeit ein, diesmal allerdings nicht als Manager, sondern als „neutraler Wissensarbeiter“ in der Marktforschungsabteilung, wo er über ein Jahrzehnt arbeitete. Nach Auflösung dieser Abteilung wechselte er in den IT-Organisationsbereich seiner Firma, was er als naheliegend empfand, da er sich im Laufe seiner Marktforschungstätigkeit ohnehin intensiv mit Statistik und dem „computermäßigen Umgang“ mit Daten und Zahlen beschäftigt hatte. Dort arbeitet er auch

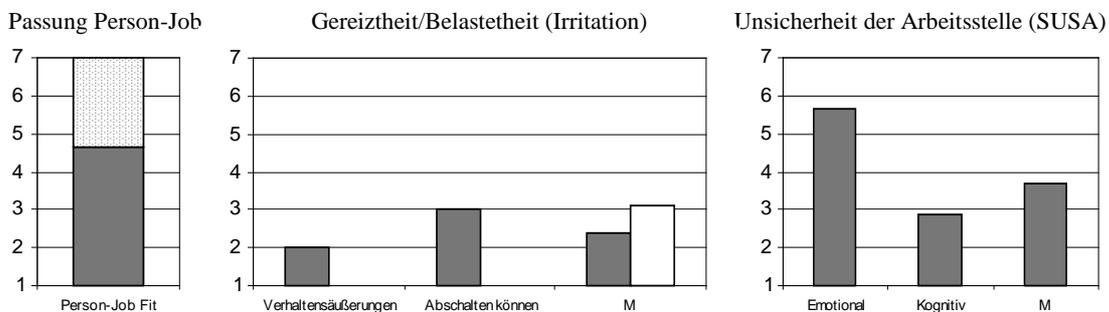
aktuell noch als IT-Projektleiter. Neben seiner Berufstätigkeit hat der Befragte mehrere weitere wirtschafts-, geistes- und sozialwissenschaftliche Studiengänge absolviert und dabei zwei Doktorgrade erworben.

### Berufliche Präferenzen



Die Angaben im BWH-Fragebogen weisen auf hohe *kontakt-/arbeitsumweltorientierte und künstlerische Werthaltungen* bei gleichzeitig relativ niedrigeren materiellen Werthaltungen hin; die Skala *intellektuelle Stimulation* weist ebenfalls einen hohen Wert auf. Im Freitext hebt der Befragte hervor, dass ihm eine ausgewogene *Balance zwischen Arbeit und Privat- bzw. Familienleben* besonders wichtig ist. Aus diesem Grund habe er keine Karriereziele mehr und würde auch keine Tätigkeit als Manager annehmen, da dies das Ende der derzeit gegebenen Balance bedeuten würde. Die weiteren Angaben im Freitext bestätigen sowohl die Kontaktwerthaltung („Treffen von Leuten“) als auch eine Wertschätzung gegenüber intellektueller Stimulation und Leistung („Zufriedenheit, wenn ganzes System so erstellt, dass andere (Profis) es abkupfernten“).

### Gegenwärtige berufliche Situation und Passung Person-Arbeitsumwelt



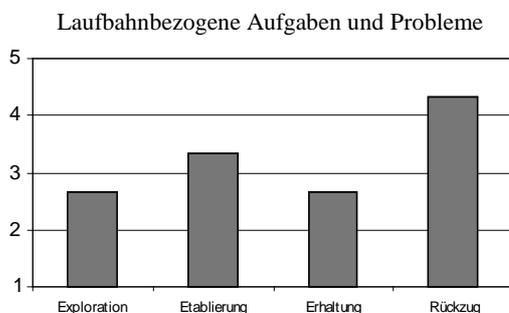
Die Passung mit der derzeitig ausgeübten Beschäftigung wird vom Befragten insgesamt als *einigermaßen gut* eingestuft. Hinsichtlich negativer Gefühls- und Verhaltensäußerungen sowie des Nicht-Abschalten-Könnens gibt er gleichzeitig relativ geringe Werte an, so dass sich insgesamt ein *relativ niedriges Niveau an Gereiztheit/Belastetheit* ergibt. Seine derzei-

tige Arbeitsstelle bewertet er kognitiv als *relativ sicher*, gibt dabei jedoch ein deutliches *emotionales Unsicherheitsempfinden* an. Im Freitext bezeichnet der Befragte seine berufliche Situation als „momentan ideal“, da es derzeit genügend Aufgaben gebe, ohne dass sie zu „stressig“ würden, allerdings sei dies eher zufällig, da sich wieder eine tendenzielle Überbelastung anbahne. Große Probleme hat es in den vergangenen Jahren jedoch mit der *Arbeitsplatzsicherheit* gegeben, da sein Abteilungsleiter ihn aus seiner derzeitigen Position entfernen wollte; dieser Konflikt wurde inzwischen aber gelöst. Das Arbeitsklima in der Abteilung war in den letzten Jahren auch insgesamt sehr schlecht, da aufgrund eines Umorganisationsprozesses viele Mitarbeiter die Abteilung verlassen mussten und die Liste der „Todeskandidaten“ verbreitet als ungerecht empfunden wurde. Die neue, stark arbeitsteilige Organisation funktioniere dabei immer noch nicht richtig, und die Motivation und das Engagement vieler Mitarbeiter seien „total am Boden“ gewesen.

#### Umgang mit aktuellen Problemen

Der Befragte gibt an, sich in technisch-fachlicher Hinsicht *weitergebildet* und spezialisiert zu haben, indem er Bücher und Zeitschriften gelesen und Seminare absolviert hat. Obwohl er als Quereinsteiger in die IT kam, berichtet er dabei jedoch über *keinerlei Probleme in Zusammenhang mit arbeitsinhaltlichen Anforderungen*. In der zurückliegenden Auseinandersetzung um seinen Arbeitsplatz schlug er vor, auf Teilzeit zu gehen, um damit dem Konflikt mit seinem Abteilungsleiter den *Wind aus den Segeln* zu nehmen. Dieser Vorschlag wurde seitens des Vorgesetzten „mit Freuden angenommen“ und erwies sich letztlich zu beiderlei Vorteil, da er sowohl den Kosteneinsparungszielen des Vorgesetzten entgegenkam als auch dem Befragten „hohe zusätzliche Lebensqualität“ einbrachte. Somit arbeitet er nun bereits seit drei Jahren mit reduzierter Stundenzahl. Für einen Arbeitgeberwechsel ist es demgegenüber seiner Ansicht nach mit seinem *Alter* von 56 Jahren in der gegenwärtigen Arbeitsplatzsituation zu spät.

#### Laufbahnperspektiven und Ressourcen

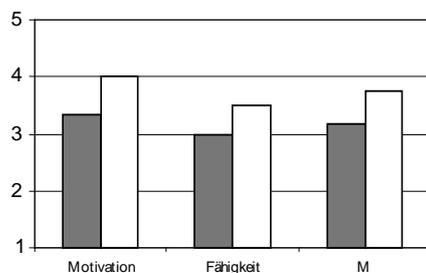


Laufbahnbezogene Aufgaben und Probleme im Zusammenhang mit der Exploration, der Etablierung und der Erhaltung des beruflichen Status sind weiterhin aktuell; im Vordergrund steht jedoch bereits die Planung des *beruflichen Rückzugs und Ruhestands*. Derzeit geht er davon aus, bis zum Beginn seines

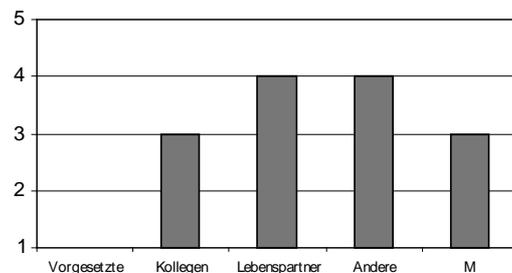
Ruhestands in ca. fünf Jahren in der gleichen Abteilung seines Unternehmens verbleiben zu können. Danach plant er, wieder selbständig tätig zu werden und Vorträge und Seminare zu

lebensphilosophischen Themen abzuhalten. In einer solchen Tätigkeit sieht er für sich durchaus eine Erwerbsperspektive, was auch insofern realistisch erscheint, als er dabei an seine *Erfahrungen aus der zurückliegenden selbständigen Tätigkeit* als Ernährungsberater anknüpfen kann.

Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (BSW)



Soziale Ressourcen



Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung liegt unterhalb des Durchschnittswerts. Im Freitext bekräftigt der Befragte seine Einschätzung, dass er es „natürlich nicht“ selbst in der Hand habe, berufliche Schwierigkeiten zu überwinden. Eine Änderung dieses Zustands erwartet er erst von der nach Eintritt in den Ruhestand geplanten Selbständigkeit, die es ihm – auch wegen der damit verbundenen *finanziellen Unabhängigkeit* – erlauben werde, es selbst „zu einhundert Prozent“ in eigener Hand zu haben, ob, wo und wie er überhaupt Vortragsveranstaltungen abhalten wird. Auf diese Tätigkeit, von der er sich verspricht, dass sie ihm Spaß machen wird, bereitet er sich schon jetzt durch Testvorträge und eine Sprecherausbildung vor. Auf die Frage nach den sozialen Ressourcen gibt der Befragte an, sich bei beruflichen Problemen *überhaupt nicht* auf seine Vorgesetzten, jedoch in gewissem Umfang auf seine Kollegen verlassen zu können. Dagegen stehen ihm *Personen außerhalb der Arbeitswelt* und auch der Lebenspartner bei beruflichen Problemen in stärkerem Maße zur Verfügung. Im Freitext betont der Befragte die generelle Wichtigkeit menschlicher Faktoren, die von den IT-Leuten immer noch stark unterschätzt werde. Für ihn selbst sind *soziale Netze*, auch im Vergleich zu früher, sehr wichtig geworden.

#### Fallkommentar

Der Befragte weist eine bewegte Berufsbiographie auf, die von mehrfachen Wechseln der Arbeitsinhalte, Tätigkeitsbereiche und Beschäftigungsformen gekennzeichnet ist. Aus seiner Darstellung ist dabei aber zu entnehmen, dass er bei seinen beruflichen Entscheidungen *nichts dem Zufall überlassen* hat, sondern sich stets sowohl mit dem Stand seiner eigenen beruflichen Entwicklung als auch mit den jeweiligen Gegebenheiten der beruflichen Umwelt sehr bewusst auseinandergesetzt hat. Im Verlauf seiner bisherigen Berufstätigkeit hat er sich auf diese Weise *Kompetenzen in zwei voneinander unabhängigen Tätigkeitsfeldern* – sowohl als technisch qualifizierter IT-Projektmanager als auch als freiberuflicher Dozent

und Berater – aneignen und durch umfangreiche akademische Studien fundieren können. Trotz einer in den letzten Jahren ungünstigen betrieblichen Situation hat er es – u.a. durch einen „taktischen“ Wechsel auf Teilzeit – verstanden, sich in dem Großunternehmen, in dem er seit langer Zeit beschäftigt ist, einen Arbeitsplatz zu erhalten, auf dem er voraussichtlich bis zu seinem Ruhestand in wenigen Jahren verbleiben kann; dabei entspricht seine derzeitige Tätigkeit im großen und ganzen auch durchaus seinen Präferenzen. Wenn er in wenigen Jahren – mit dann ca. 61 Jahren relativ frühzeitig – in den Ruhestand geht, wird es ihm die damit erreichte *finanzielle Unabhängigkeit* ermöglichen, seinen beruflichen Wunschvorstellungen in noch größerem Maße nachzugehen als bisher. Insgesamt gesehen steht dem Befragten über ein *hohes Ausmaß unterschiedlicher persönlicher, sozialer und materieller Ressourcen* zur Verfügung, die er sich gezielt aufgebaut hat und die er bewusst zur Verwirklichung seiner beruflichen wie privaten/familiären Präferenzen einsetzt.

### 7.3.3 (F-3) „Werde problemlos noch 25 Jahre in diesem Bereich arbeiten können“

*Geschlecht/Alter/Qualifikation:* m/44, Quereinsteiger

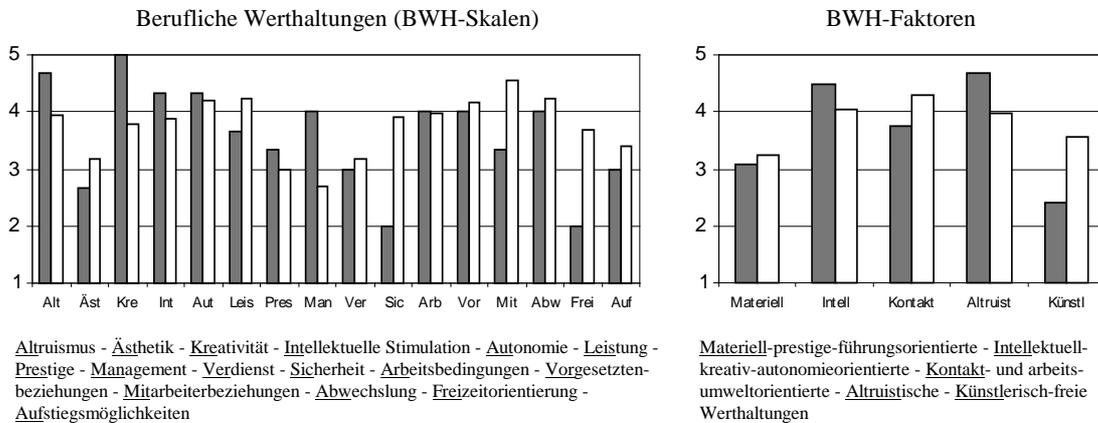
*Beschäftigungsform:* Angestellter in Großunternehmen

*Position/Tätigkeit:* IT-Projektmanager/Anwendungsentwicklung

#### Bisheriger beruflicher Werdegang

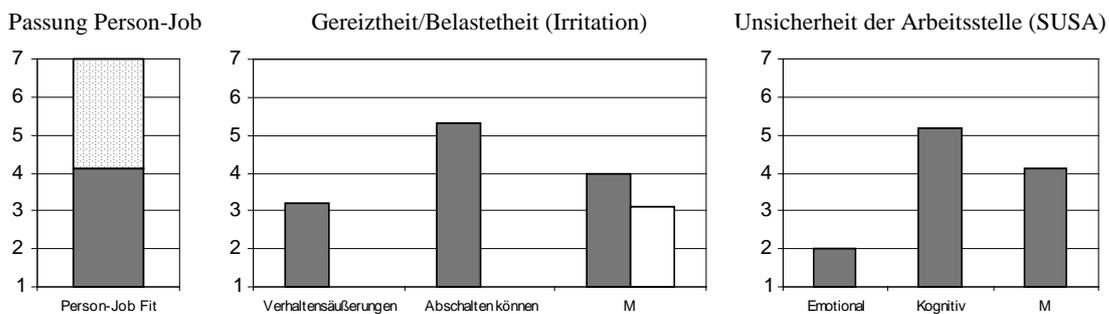
Der Befragte ist bereits während seiner Zivildienstzeit mit Programmieraufgaben befasst gewesen. Seitdem hat er ständig als Projektmanager in der Softwareentwicklung gearbeitet und hilft dabei hier und da auch selbst in der Programmierung aus. Neben seinem Studium – allerdings eines Fachs außerhalb der Informatik – hat er mit Schulfreunden eine Softwarefirma gegründet und als deren technischer Leiter gearbeitet; während dieser Zeit hat er auch Computerkurse im universitären Bereich abgehalten. Nach drei Jahren in dieser Tätigkeit verkaufte er seine Anteile, schloss sein Studium ab und nahm eine Beschäftigung als Software-Projektmanager an, in der er Projektgruppen von bis zu 25 Mitarbeitern leitete. Dieser Beschäftigung schlossen sich mehrere weitere Tätigkeiten in ähnlichen Positionen in unterschiedlichen Firmen in den USA und verschiedenen europäischen Staaten an. Inwieweit diese wiederholten Wechsel in einen Zusammenhang mit der im Einführungsteil beschriebenen „Jobwechsel-Kultur“ der 1990er Jahre gebracht werden können, bleibt jedoch unklar, da der Befragte die Gründe für die Wechsel nicht im einzelnen ausführt. Für seine beruflichen Entscheidungen waren allerdings z.T. auch private Anlässe ausschlaggebend; so hat er nach der Geburt seines ersten Kindes eine Zeitlang als Freiberufler gearbeitet, um sich besser um das Kind kümmern zu können. Gegenwärtig übt er wieder eine Vollzeitbeschäftigung als IT-Projektmanager aus, in der er Software-Entwicklungsgruppen unterschiedlicher Größe leitet.

## Berufliche Präferenzen



Die Angaben im BWH-Fragebogen weisen auf hohe *intellektuell-kreativ-autonomieorientierte und altruistische Werthaltungen* bei gleichzeitig relativ niedrigen Kontakt- und künstlerischen Werthaltungen hin; einen relativ hohen Wert weist auch die Management-Werthaltung auf. Im Freitext hebt der Befragte hervor, dass ihm *Qualitätsgesichtspunkte* bei seiner Arbeit besonders wichtig sind. Die Qualität eines Softwareprodukts hänge entscheidend vom Wissensstand und der Kooperationsfähigkeit der beteiligten Entwickler ab, und es bereite ihm Freude, wenn er den Entwicklern in seinen Projektgruppen beim Erlernen effektiverer Arbeitstechniken zur Seite stehen kann.

## Gegenwärtige berufliche Situation und Passung Person-Arbeitsumwelt



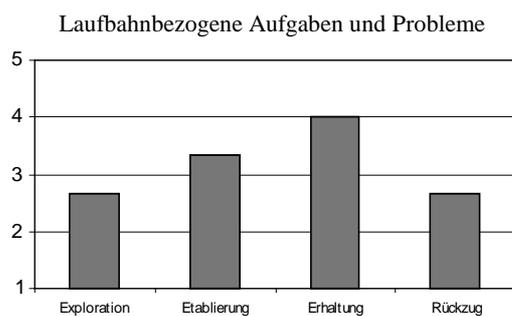
Die Passung mit der gegenwärtigen Beschäftigung wird vom Befragten insgesamt als *nur mäßig gut* eingestuft. Er gibt mittlere Werte hinsichtlich negativer Gefühls- bzw. Verhaltensäußerungen sowie relativ hohe Werte hinsichtlich des Nicht-Abschaltens-Könnens an; insgesamt ergibt sich ein *überdurchschnittlich hohes Niveau an Gereiztheit/Belastetheit*. Der Befragte bewertet seine derzeitige Arbeitsstelle kognitiv als *eher unsicher*, gibt dabei jedoch ein nur geringes emotionales Unsicherheitsempfinden an. Im Freitext führt er aus, dass seine Beschäftigung seit einer *Firmenübernahme* im Vorjahr uninteressanter geworden sei. Obwohl einige der Abläufe und Prozesse der bisherigen Firma besser gewesen wären, seien sie in der Regel durch die Prozesse der neuen, übernehmenden, Firma ersetzt worden,

obwohl diese *weniger effektiv und teurer* wären als die bisherigen. Dieses Vorgehen stimmt nicht mit seinen Vorstellungen von Softwareentwicklung und einer „lernenden“ Organisation überein, und die Situation in der Firma hat sich seiner Ansicht nach aus diesem Grund verschlechtert.

### Umgang mit aktuellen Problemen

Der Befragte führt vor allem Probleme mit den ihm übergeordneten Managementebenen an, die immer wieder zu Ineffektivität führen würden und das Entstehen von Synergien – z.B. in der Zusammenarbeit zwischen seiner Entwicklergruppe und den firmeninternen Anwendern – behinderten. Er erlebt die Angehörigen der höheren Managementebenen häufig als *inkompetent* und sieht langfristig die Gefahr, dass manche Manager in der Firma bald nicht mehr ernst genommen werden könnten, ihre Macht und ihren Einfluss aber dennoch behielten. Der Befragte macht *keine expliziten Angaben* dazu, ob bzw. welche Versuche er möglicherweise unternommen hat, um den von ihm geschilderten Problemen entgegenzuwirken. Aus den Angaben im Freitext kann jedoch geschlossen werden, dass er den auftretenden Problemen durch eher *reaktive Strategien* begegnet, so z.B. durch Leisten von Mehrarbeit, um den erhöhten Aufwand in der Betreuung firmeninterner Anwender aufzufangen. Offenbar sieht er kaum Möglichkeiten, die unbefriedigende strukturelle Situation zu verbessern; stattdessen konzentriert er sich auf seinen unmittelbaren Einflussbereich und versucht, dort seine Vorstellungen durchzusetzen.

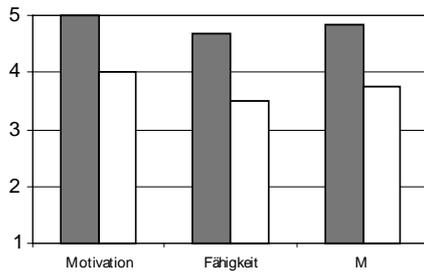
### Laufbahnperspektiven und Ressourcen



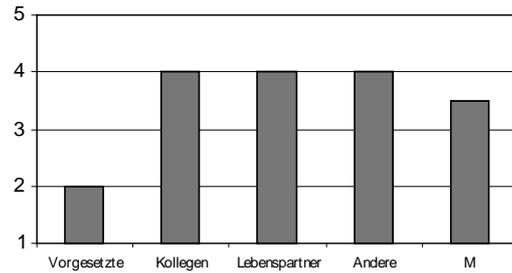
Laufbahnbezogene Aufgaben und Probleme im Zusammenhang mit der Exploration und der Etablierung im Beruf sind z.T. (noch) aktuell, ebenso wie die Planung des beruflichen Rückzugs und Ruhestands (bereits) aktuell wird; im Vordergrund stehen jedoch *Aufgaben der Erhaltung des beruflichen Status*,

was auch aus theoretischer Sicht mit dem Alter des Befragten von 44 Jahren im Einklang steht. Der Befragte ist der Ansicht, er werde problemlos in der Lage sein, weitere 25 Jahre in seinem Bereich zu arbeiten; als Tätigkeitsfelder kämen dabei auch eine Arbeit als Consultant in Frage oder die Führung einer kleineren Firma. Eine Verringerung der Stundenzahl kommt für ihn dagegen nicht in Betracht. Derzeit arbeite er ca. 60 Stunden pro Woche, davon 15 von zuhause aus, und ihm mache es weit mehr Spaß, etwas zu schaffen und seinen Mitarbeitern zu helfen, als vor dem Fernseher zu sitzen.

Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (BSW)



Soziale Ressourcen



Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung liegt *nahe am Maximalwert* und damit deutlich oberhalb des bei einer größeren Stichprobe ermittelten Durchschnittswerts. Hinsichtlich seiner sozialen Ressourcen gibt der Befragte an, sich bei beruflichen Problemen nur in geringem Maß auf seine Vorgesetzten, dafür aber in erheblichem Maß auf seine Kollegen, seinen Lebenspartner und weitere Personen außerhalb der Arbeitswelt verlassen zu können. Seiner Darstellung nach nimmt er Probleme „so, wie sie auftreten“ in Angriff. Dabei bemühe er sich, über den Tellerrand hinauszuschauen und nicht als Entwickler in einem „Elfenbeinturm“ zu verharren. Diese Haltung versuche er auch seinen Mitarbeitern zu vermitteln.

#### Fallkommentar

Die Angaben des Befragten lassen insgesamt eine *betont gelassene Haltung* gegenüber seiner aktuellen beruflichen Situation und seiner weiteren Laufbahn erkennen. Dabei zeigt er ein *großes Selbstvertrauen*, das sich zum einen in der hohen Selbstwirksamkeitserwartung zeigt, sich aber auch in den Hinweisen auf seine hohe Einsatz- und Leistungsbereitschaft (60 Arbeitsstunden pro Woche), seine ausgeprägte Qualitätsorientierung sowie auf seine langjährige Berufserfahrung in Führungspositionen widerspiegelt. Diese *professionelle Grundhaltung*, die besonders deutlich in seiner Aussage, Probleme so zu nehmen, „wie sie auftreten“ zum Ausdruck kommt, weist darauf hin, dass sich der Befragte in hohem Maße mit seiner *beruflichen Rolle als IT-Projektmanager identifiziert*. In diese Tätigkeit, die ihm offenbar entspricht und die er ausfüllt, ist er seit dem frühen Erwachsenenalter hineingewachsen, und er hat sich darauf eingestellt, sie bis zum Ruhestand auszuüben. Inwieweit seine betont positive Einschätzung, er werde problemlos noch bis zum 70. Lebensjahr in seinem Bereich arbeiten können, realistisch ist, oder ob sie lediglich einem *Zweckoptimismus* entstammt, der ebenfalls dem professionellen Rollenstereotyp zuzurechnen ist, kann aufgrund der Angaben im Fragebogen allerdings nicht sicher beurteilt werden. Das relativ hohe Niveau an Gereiztheit/Belastetheit sowie der – nur auf allgemeinem Niveau beschriebene – Hintergrundkonflikt mit dem höheren Management weisen aber darauf hin, dass zumindest seine gegenwärtige berufliche Situation *nicht problemlos* ist; aus seinen Angaben wird jedoch nicht deutlich, wie er diesen Problemen begegnen will.

### 7.3.4 (F-4) „Meine derzeitige Tätigkeit kann ich bis zum Rentenalter ausüben“

*Geschlecht/Alter/Qualifikation:* m/47, Dipl.-Informatiker

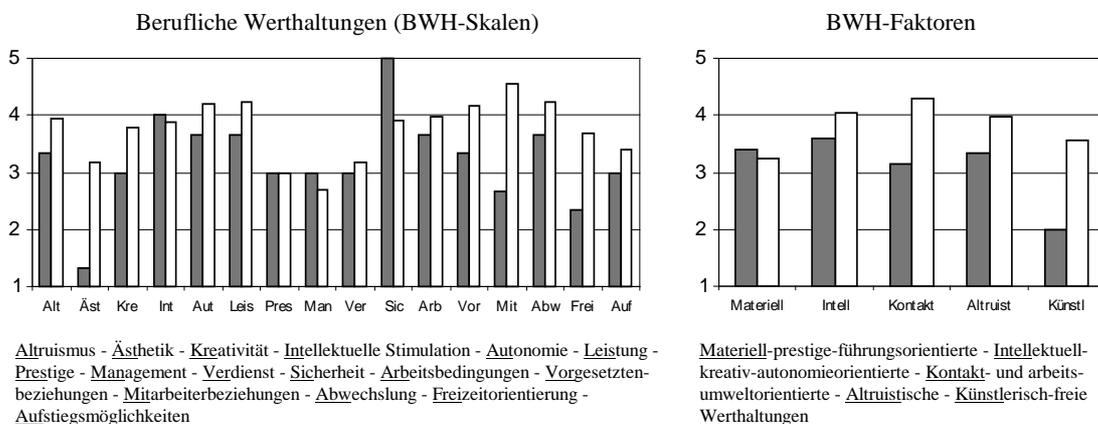
*Beschäftigungsform:* Angestellter im öffentlichen Dienst (Großunternehmen)

*Position/Tätigkeit:* Technische Leitung Hochschulrechenzentrum/Systembetrieb

#### Bisheriger beruflicher Werdegang

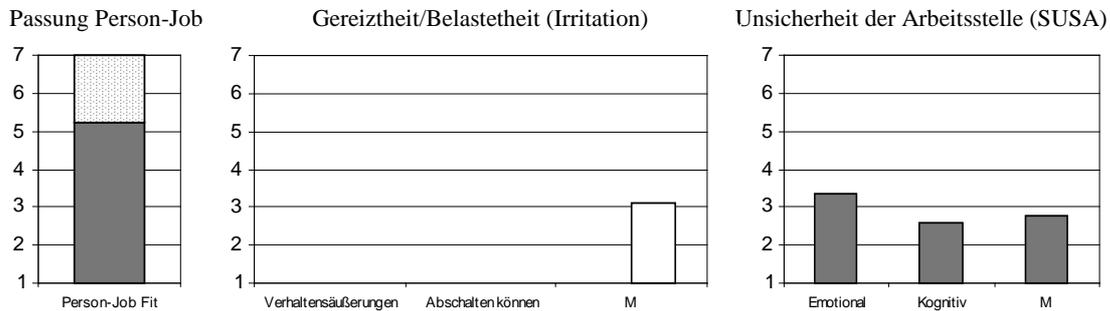
Der Befragte hat nach seinem Informatik-Studium zunächst einige Jahre als Entwickler von Anwendungssoftware gearbeitet, bevor er geschäftsführender Gesellschafter einer eigenen Firma wurde, in der er u.a. für die Softwareentwicklung und Qualitätsmanagement, aber auch für Finanzen verantwortlich war. In dieser Position hat er 10 Jahre gearbeitet. Nachdem die Firma in einem größeren Firmenzusammenschluss aufgegangen war, setzte er seine Tätigkeit dort für weitere drei Jahre in einer Stellung als Projektmanager fort. Über die Gründe für die Beendigung dieser beruflichen Phase macht der Befragte keine Angaben. Anschließend war er einige Jahre im kaufmännischen Bereich in der Industrie tätig, bevor er schließlich eine Position als technischer Leiter in einem Hochschulrechenzentrum annahm. Zum Befragungszeitpunkt war er dort seit einem halben Jahr beschäftigt.

#### Berufliche Präferenzen



Der Befragte hebt insbesondere *sicherheitsbezogene Werte* hervor (Maximalwert), während er die übrigen Werthaltungen – bis auf intellektuelle Stimulation, Prestige und Management – vergleichsweise niedrig gewichtet. Insgesamt weisen die Angaben auf eine überwiegend *materiell-prestige-führungsorientierte* Werthaltung hin. Demgegenüber misst er sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und insbesondere guten Beziehungen zu Mitarbeitern nur einen relativ geringen Wert bei. Im Freitext führt er jedoch auf die Frage, was für ihn im Zusammenhang mit Arbeit, Beruf und Karriere besonders wichtig sei, neben „fachlicher Kompetenz“ gleichrangig auch „soziale Kompetenz“ mit auf.

### Gegenwärtige berufliche Situation und Passung Person-Arbeitsumwelt

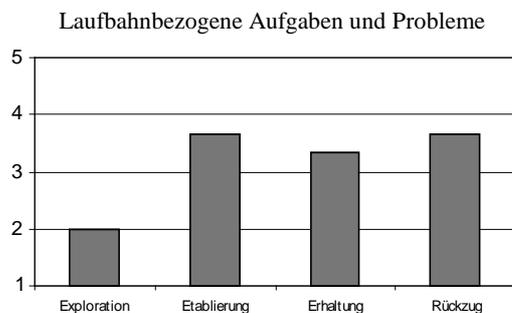


Die Passung mit der gegenwärtigen Beschäftigung wird vom Befragten insgesamt als recht gut eingestuft. Er gibt keinerlei negative Gefühls- bzw. Verhaltensäußerungen an und verneint auch ein Nicht-Abschalten-Können von der Arbeit. Insgesamt ergibt sich daher ein äußerst niedriges Niveau an Gereiztheit/Belastetheit. Der Befragte bewertet seine derzeitige Arbeitsstelle kognitiv als recht sicher und gibt auch nur ein relativ geringes emotionales Unsicherheitsempfinden an. Im Freitext bestätigt er die *gute Passung mit der gegenwärtigen Beschäftigung*. Die Arbeit entspreche seinen Vorstellungen „voll und ganz“ und mache ihm Spaß. Da er eine Tätigkeit im *öffentlichen Dienst* ausübe, müsse er zwar Einbußen am Verdienst hinnehmen, die jedoch durch andere Vorteile – wie z.B. geregelte Arbeitszeiten – wieder ausgeglichen würden.

### Umgang mit aktuellen Problemen

Im Freitextkasten macht der Befragte keine Angaben auf die Frage nach dem Umgang mit aktuellen beruflichen Anforderungen und Problemen. Diese Nichtbeantwortung kann aufgrund der Angaben in den anderen Fragebereichen dahingehend interpretiert werden, dass der Befragte in seiner gegenwärtigen Beschäftigung, in die er erst vor einem halben Jahr gewechselt ist und die er als in hohem Maße kongruent mit seinen Präferenzen erlebt, bisher noch nicht mit größeren Problemsituationen konfrontiert worden ist.

### Laufbahnperspektiven und Ressourcen

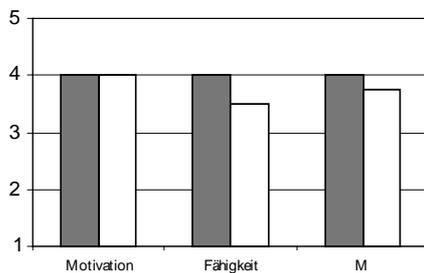


Laufbahnbezogene Aufgaben und Probleme im Zusammenhang mit der Exploration treten kaum (noch) auf; dagegen sind Aufgaben der Etablierung im Beruf und der Erhaltung des beruflichen Status sowie auch (bereits) die Planung des beruflichen Rückzugs und Ruhestands gleichermaßen aktuell. Der relativ

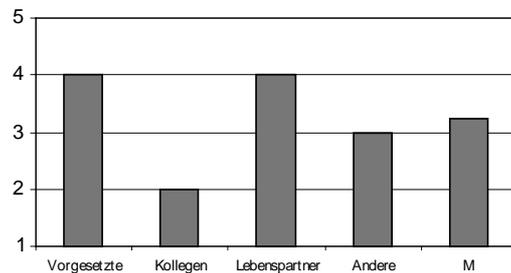
hohe Wert bei den Etablierungsaufgaben kann im Sinne eines „Recycling“ mit dem zurück-

liegenden beruflichen Wechsel erklärt werden, der für den Befragten mit einer Veränderung des Tätigkeitsbereichs und der Beschäftigungsform verbunden war. Seine Angabe im Freitext, dass er zur Zeit „daran arbeite“, in einigen Jahren nochmals in eine ebenfalls sichere Arbeitsstelle mit „wesentlich höherer Entlohnung“ zu wechseln, weist ebenfalls darauf hin, dass Etablierungsaufgaben innerhalb seines neuen beruflichen Bereichs für ihn noch eine hohe Aktualität besitzen. Da er aber auch seine jetzige Tätigkeit „bis zum Rentenalter“ ausüben kann, ist er gleichzeitig in der Lage, bereits mit der Planung des beruflichen Rückzugs und Ruhestands zu beginnen.

Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (BSW)



Soziale Ressourcen



Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung liegt in der Nähe des Durchschnittswerts. Der Befragte gibt an, sich bei beruflichen Problemen relativ stark auf seine Vorgesetzten, jedoch nur in geringem Umfang auf seine Kollegen verlassen zu können. Außerhalb der Arbeitswelt stehen ihm in erheblichem Maße sein Lebenspartner sowie in gewissem Umfang auch weitere Personen bei beruflichen Problemen zur Verfügung. Im Freitext betont er, dass persönliche Fachkompetenzen für ihn sehr wichtig sind, dass aber soziale Netze ebenfalls „sehr stark beachtet“ werden müssten, da sich aus ihnen Möglichkeiten für einen evtl. Beschäftigungswechsel eröffnen können.

#### Fallkommentar

Die Angaben des Befragten lassen auf ein sehr hohes Sicherheitsbedürfnis schließen, das explizit in der starken Hervorhebung sicherheitsbezogener Werte zum Ausdruck kommt, jedoch auch im Freitext immer wieder hervortritt. Die gute Passung mit der gegenwärtigen Beschäftigung kann daher zum großen Teil darauf zurückgeführt werden, dass ihm seine jetzige Stelle im *öffentlichen Dienst die erwünschte Sicherheit in hohem Maße bietet*, während dies – in Anbetracht seiner Berufsbiographie – bei seinen früheren Beschäftigungen möglicherweise nicht in ausreichendem Maße der Fall war. Insofern kann vermutet werden, dass der Befragte sich *ganz bewusst* wegen der hohen Arbeitsplatzsicherheit für den „sichereren Hafen“ des öffentlichen Dienstes entschieden hat. Seine Betonung der Wichtigkeit *sozialer Netze* bei der Suche neuer Arbeitsstellen steht zwar in gewissem Widerspruch zu seiner relativ niedrig ausgeprägten Kontaktwerthaltung, könnte aber darauf hinweisen, dass

der Befragte im Zusammenhang mit der zurückliegenden Arbeitsstellensuche entsprechende Erfahrungen gemacht hat. Auch der Hinweis auf das vergleichsweise *vertrauensvolle Verhältnis zu seinen Vorgesetzten* könnte dahingehend interpretiert werden.

### 7.3.5 (F-5) „Vielleicht ab 57 Jahren mit reduzierter Stundenzahl arbeiten“

*Geschlecht/Alter/Qualifikation:* m/48, Dipl.-Informatiker

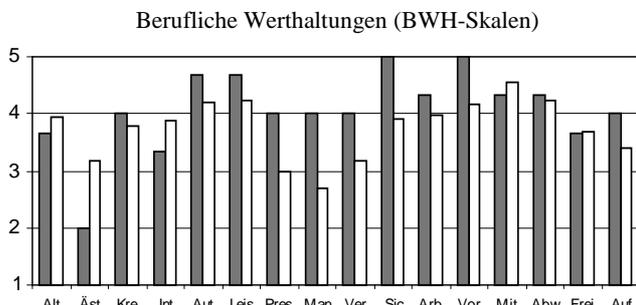
*Beschäftigungsform:* Angestellter in Großunternehmen

*Position/Tätigkeit:* Vertriebsingenieur/Kundenbetreuung

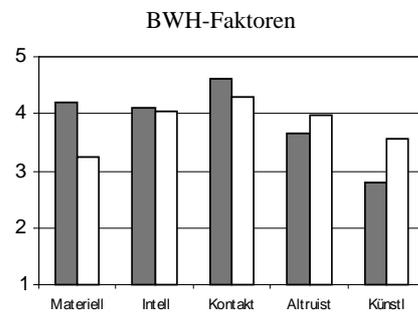
#### Bisheriger beruflicher Werdegang

Der Befragte hat nach seinem Studium zunächst in der Softwareentwicklung gearbeitet und ist später in den Vertriebsbereich seines Großunternehmens gewechselt. Dort übt er aktuell eine Tätigkeit als Vertriebsingenieur aus und ist als Regionen-Manager mit der Kundenberatung und -betreuung befasst. Als Gründe für den Wechsel des Tätigkeitsbereichs gibt er an, er habe den Kontakt zu Kunden gesucht und „nicht nur die Zeit im Büro“ verbringen wollen.

#### Berufliche Präferenzen



Altruismus - Ästhetik - Kreativität - Intellektuelle Stimulation - Autonomie - Leistung - Prestige - Management - Verdienst - Sicherheit - Arbeitsbedingungen - Vorgesetztenbeziehungen - Mitarbeiterbeziehungen - Abwechslung - Freizeitorientierung - Aufstiegsmöglichkeiten

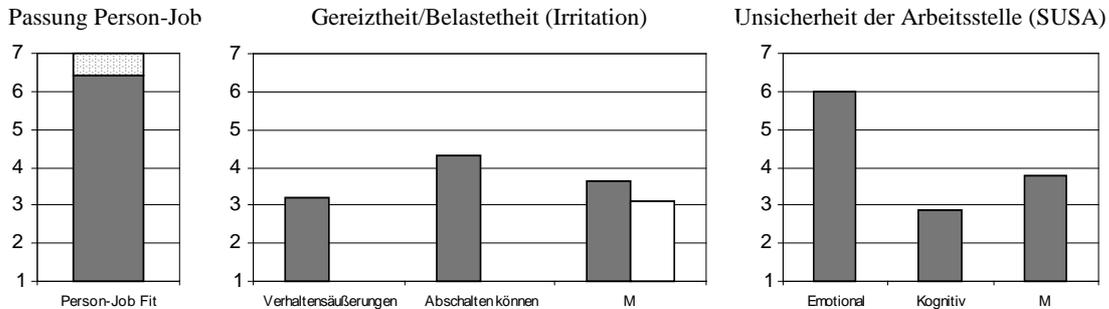


Materiell-prestige-führungsorientierte - Intellektuell-kreativ-autonomieorientierte - Kontakt- und arbeitsumweltorientierte - Altruistische - Künstlerisch-freie Werthaltungen

Der Befragte hebt im BWH-Fragebogen insbesondere *sicherheitsbezogene Werte* sowie *Vorgesetztenbeziehungen* hervor, bei denen er jeweils maximale Werte angibt. Die Angaben weisen insgesamt auf eine kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltung, aber auch auf überdurchschnittlich ausgeprägte materiell-prestige-führungsorientierte und intellektuell-kreativ-autonomieorientierte Werthaltungen hin. Im Freitext unterstreicht der Befragte seine *ausgeprägt kontaktorientierte Werthaltung*, indem er erneut auf seine Wunschvorstellung hinweist, mit Kunden Kontakt zu haben und von diesen ein Feedback zu den Produkten und Lösungen zu erhalten, für die er zuständig ist. Ebenso ist er an einem „guten Kontakt“ zu seinen Kollegen in den Bereichen Entwicklung und Qualitätsmanagement interessiert. Außerdem gibt er im Freitext an, er sei daran interessiert, „komplexe Abläufe“ bei

Präsentationen vereinfacht darzustellen; damit bekräftigt er auch seine intellektuell-kreative Werthaltung.

### Gegenwärtige berufliche Situation und Passung Person-Arbeitsumwelt

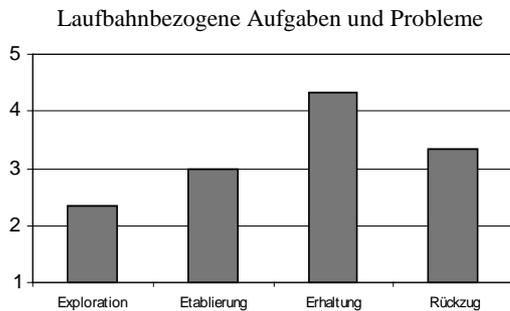


Die Passung mit der gegenwärtigen Beschäftigung wird vom Befragten als *sehr gut* eingestuft. Der Befragte gibt insgesamt ein *mittleres Niveau von Gereiztheit/Belastetheit* an, bei dem in gewissem Umfang sowohl negative Gefühls- bzw. Verhaltensäußerungen als auch ein Nicht-Abschalten-Können auftreten. Seine derzeitige Arbeitsstelle bewertet er kognitiv als relativ sicher, gibt dabei jedoch ein erhebliches *emotionales Unsicherheitsempfinden* an. Im Freitext bestätigt er die Angaben zur Belastetheit, indem er auf die vielen Reisen ins Ausland hinweist, die seine Tätigkeit mit sich bringt. Dadurch würde die Arbeit zwar abwechslungsreich, andererseits wären es aber „manchmal zu viele Reisen“. Hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit merkt er an, dass wegen der guten Produkte, die sein Geschäftsgebiet entwickelt, derzeit keine Absatzschwierigkeiten bestünden und er daher ein „sicheres Gefühl“ bezüglich seines Arbeitsplatzes habe. Dieses Sicherheitsempfinden dürfte allerdings eher der kognitiven Komponente des SUSA-Fragebogens zuzuordnen sein, da es vorwiegend aus aktuellen Überlegungen resultiert. Die hohe emotionale SUSA-Komponente kann demgegenüber als eine grundsätzlichere und längerfristige Sorge gedeutet werden, die auf das *sehr hohe Sicherheitsbedürfnis* verweist, das der Befragte auch bei den beruflichen Werten äußert und das auch in seiner gegenwärtig günstigen beruflichen Situation möglicherweise *nicht vollständig erfüllt* wird.

### Umgang mit aktuellen Problemen

Der Befragte macht keine Angaben zum Umgang mit aktuellen beruflichen Anforderungen und Problemen. Diese Nichtbeantwortung kann einerseits als Bestätigung der angegebenen sehr guten Passung im Sinne einer aktuell problemlosen Situation gedeutet werden, könnte jedoch auch darauf hinweisen, dass der Befragte die angedeuteten potentiellen Probleme – hinsichtlich Belastung und Arbeitsplatzsorgen – im Rahmen der Befragung nicht weiter ausführen wollte.

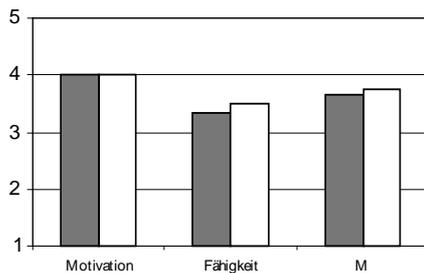
### Laufbahnperspektiven und Ressourcen



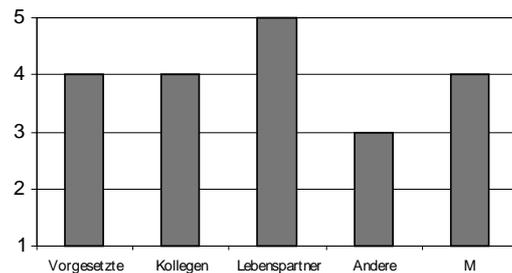
Laufbahnbezogene Aufgaben und Probleme im Zusammenhang mit der Exploration und der Etablierung im Beruf treten bereits zurück gegenüber den Aufgaben der Erhaltung des beruflichen Status; die Planung des beruflichen Rückzugs und Ruhestands ist jedoch auch schon aktuell. Insgesamt zeigt sich damit ein Muster von Aufgaben und Problemen, das aus theoretischer Sicht in dieser Altersgruppe bei einer konventionellen Laufbahn zu erwarten ist. Der Befragte gibt an, er könne sich vorstellen, *bis zum Alter von 57 Jahren vollzeitbeschäftigt zu sein und anschließend mit reduzierter Stundenzahl zu arbeiten*. Dafür sieht er in seinem Bereich auch eine realistische Möglichkeit, da seine Firma Produkte herstelle, die über einen längeren Zeitraum betreut werden müssen; insofern wäre für eine solche Tätigkeit „Bedarf vorhanden“.

Der Befragte gibt an, er könne sich vorstellen, *bis zum Alter von 57 Jahren vollzeitbeschäftigt zu sein und anschließend mit reduzierter Stundenzahl zu arbeiten*. Dafür sieht er in seinem Bereich auch eine realistische Möglichkeit, da seine Firma Produkte herstelle, die über einen längeren Zeitraum betreut werden müssen; insofern wäre für eine solche Tätigkeit „Bedarf vorhanden“.

#### Berufliche Selbstwirksamkeitserwartung (BSW)



#### Soziale Ressourcen



Die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung liegt in der Nähe des Durchschnittswerts. Der Befragte gibt an, sich bei beruflichen Problemen relativ stark auf seine Vorgesetzten und Kollegen sowie voll und ganz auf seinen Lebenspartner verlassen zu können. Darüber hinaus stehen ihm in gewissem Umfang auch weitere Personen bei beruflichen Problemen zur Verfügung. Insgesamt ergibt sich daraus ein *hohes Niveau von sozialen Ressourcen*. Im Freitext betont der Befragte, soziale Beziehungen und Netze, kombiniert mit persönlicher Kompetenz seien für ihn „sehr wichtig“. Dafür führt er vor allem arbeitsinhaltliche Gründe an, da es bei seiner Arbeit darauf ankomme, seine Kunden möglichst „schnell und fachgerecht“ zu beraten und er sich fehlende Kenntnisse daher bei Bedarf von Kollegen „besorge“.

### Fallkommentar

Der Befragte schildert eine *insgesamt günstige berufliche Situation*, die es ihm erlaubt, seine beruflichen Wunschvorstellungen in hohem Maße zu verwirklichen. Im Rahmen seiner Vertriebstätigkeit kann er zum einen sein ausgeprägtes Kontaktbedürfnis erfüllen;

darüber hinaus bietet sie ihm sowohl einen hohen Freiheitsspielraum, der seinem Autonomiebedürfnis entgegenkommt als auch genügend technisch-fachlich Herausforderungen, die seiner intellektuellen Werthaltung entsprechen. Auch hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit erscheint die berufliche Situation des Befragten relativ günstig. Durch seine Tätigkeit verfügt er über ein *umfangreiches Erfahrungswissen* in seinem Marktsegment, sowohl was das fachlich-inhaltliche Spezialwissen als auch was die Kenntnis der kundenspezifischen Besonderheiten darin betrifft. Die Angaben im Fragebereich zu den längerfristigen Laufbahnplänen lassen zudem erkennen, dass der Befragte sich bereits *bewusst mit der Planung seiner weiteren beruflichen Zukunft* auseinandergesetzt hat. Dabei kommt ihm auch eine *insgesamt günstige Ressourcenlage* zugute; so kann er neben seiner Fachkompetenz und seinem Erfahrungswissen auf ein umfangreiches soziales Netz und vielfältige soziale Beziehungen zurückgreifen, die er im Verlauf seiner Tätigkeit zu Vorgesetzten, Kollegen und Kunden aufgebaut hat. Seine Vorstellung, mit 57 die Stundenzahl zu reduzieren, erscheint auch insofern folgerichtig, als er auf diese Weise die Belastung durch die (Reise-) Tätigkeit verringern kann; gleichzeitig ermöglicht es ihm diese Lösung jedoch, größere finanzielle Einbußen zu vermeiden, die seiner überdurchschnittlich hohen materiell-prestigeorientierten Werthaltung widersprechen würden.

## 7.4 Problembezogener Fallvergleich

In Tab. 15 werden die wichtigsten Ergebnisse der in den Abschnitten 7.2 und 7.3 durchgeführten Einzelfallanalysen noch einmal zusammenfassend als Fallprofile wiedergegeben.

Tab. 15: Fallprofile im Überblick

		<i>Werte/Präferenzen</i>	<i>Passung</i>	<i>Aktuelle Probleme</i>	<i>Laufbahnsituation</i>	<i>Ressourcen</i>
I-1	m/46, Inf., Freib. (GU)	Intellektuelle St., Kreativität, Kontakt, Arbeitsumwelt	insgesamt gut, geringe Belastetheit und Unsicherheit	Probleme mit organisationaler Bürokratie, eher defensive Bewältigung	Erhaltungsstadium, hochprofessionelle <i>Sportlerkarriere</i>	Fachkompetenz, Leistungsfähigkeit, soziale Beziehungen und Netze, Vermögen
I-2	w/44, Quer, GU (ÖD)	Sicherheit, Kontakt, Arbeitsumwelt	eher mäßig, aktuell hohe Belastetheit und Unsicherheit	Überforderung wegen Chefvertretung, daraufhin Absage als Nachfolgerin	Recyclingsituation, sicherheitsorientierte, wenig planvolle Laufbahnstrategien	Selbstreflexivität, Fachwissen, soziale Beziehungen, Beschäftigung im öffentlichen Dienst
I-3	m/41, Inf., KU	Intellektuelle St., Kreativität, Autonomie, Sicherheit	insgesamt gut, geringe Belastetheit und Unsicherheit	aktuell weitgehend problemlos, bewusste Vermeidung von Konflikten	Erhaltungsstadium, Absicherung in Nischenposition	Selbstüberzeugung, Fachkompetenz und formale Qualifikation, soziale Beziehungen
I-4	m/42, Inf., KU	Intellektuelle St., Kontakt, Arbeitsumwelt, Lebensstilintegration	äußerst gut, mittlere Belastetheit, geringe Unsicherheit	aktuell weitgehend problemlos, Überlastungsprobleme wurden behoben	Erhaltungsstadium, Stabile Position als hochqualifizierter Softwareentwickler	Selbstüberzeugung, Fachkompetenz, Leistungsfähigkeit, soz. Beziehungen, Familie, Vermögen
F-1	m/52, Quer, GU	Intellektuelle St., Kreativität, Autonomie, Beziehung zu Vorgesetzten	sehr gute Passung nur mit der Arbeit selbst, sonst sehr schlecht, hohe Belastetheit und Unsicherheit	Sozialstruktur im Unternehmen wird als unmenschlich und verlogen erlebt, erzwungene Anpassung u. Resignation	Aufgaben/Probleme von Etablierung bis Rückzug, Laufbahnplanung erscheint unmöglich	soz. Unterstützung durch Lebenspartner und Freunde (andere Ressourcen erscheinen nutzlos oder unverfügbar)
F-2	m/56, Quer, GU	Intellektuelle St., Kontakt, künstlerisch-freie Werte, Lebensstilintegration	insgesamt relativ gut, geringe Belastetheit, aber hohes Unsicherheitsempfinden	Arbeitsplatzunsicherheit, schlechtes Arbeitsklima nach Umorganisation, freiwilliger Wechsel in Teilzeit	Rückzugsstadium überwiegt, Verbleib in jetziger Beschäftigung bis zum Ruhestand, danach wieder selbständig	Fachkompetenz, breites Wissen und hohe formale Qualifikation, soziale Netze, finanzielle Unabhängigkeit
F-3	m/44, Quer, GU	Intellektuelle St., Kreativität, Autonomie, altruistische Werte	derzeit eher mäßig, mittlere Belastetheit und Unsicherheit	verschlechterte Strukturen und Managementinkompetenz nach Firmenübernahme, defensive Bewältigung	Erhaltungsstadium, stabile professionelle Position und berufliche Alternativen	Selbstüberzeugung, Fachkompetenz, Leistungsfähigkeit
F-4	m/47, Inf., GU (ÖD)	ausgeprägte Sicherheitsorientierung, Intellektuelle St., Management	insgesamt gut, kaum Belastetheit oder Unsicherheit	mäßiger Verdienst, Wechsel in gleichsichere Stelle mit höherer Entlohnung abgestrebt	Berufliche Aufgaben/Probleme von Etablierung bis Rückzug, Verbleib in sicherer Position	Fachkompetenz, soziale Netze, Beschäftigung im öffentlichen Dienst
F-5	m/48, Inf., GU	Sicherheit, Kontakt, Intellektuelle St., materiell-prestigeorientierte Werte	sehr gute Passung, mäßige Belastetheit und Unsicherheit	aktuell keine Probleme, manchmal zu viele Reisen	Erhaltungsstadium, Verbleib in derzeitiger Stelle, evtl. mit reduzierter Stundenzahl	persönliche Kompetenzen, soziale Beziehungen und Netze

Im folgenden werden die Fallbeispiele nun in ihrer Gesamtheit betrachtet und einander gegenübergestellt; als thematische Gliederung für die vergleichende Analyse werden dabei die sieben in Abschnitt 3.1 formulierten Untersuchungsleitfragen herangezogen.

#### 7.4.1 Subjektive berufliche Situation

*Wie stellt sich die berufliche Situation älterer IT-Fachkräfte aus subjektiver Sicht dar?*

Aus der Überblicksdarstellung in Tab. 15 wird deutlich, dass die an der Untersuchung beteiligten Befragten *insgesamt ein relativ günstiges Bild* ihrer beruflichen Situation zeichnen. Eine problematische Situation ist lediglich in einem Fall (F-1) erkennbar, wo sich der Befragte nahezu unerträglichen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ausgesetzt fühlt und gleichzeitig kaum eigene Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten sieht, mit denen er seine berufliche Situation verbessern könnte. Dagegen konnte die Befragte I-2 eine vorausgegangene Überforderungssituation bewältigen und hatte zum Befragungszeitpunkt bereits wieder zu einer stabileren, insgesamt als positiv empfundenen beruflichen Situation zurückgefunden. In den anderen sieben Fällen stellt sich die von den Befragten beschriebene berufliche Situation jedoch jeweils als insgesamt gut oder – wie in den Fällen I-1, I-3, I-4, F-4 und F-5 – sogar als ausgesprochen gut dar. Die Angehörigen dieser Gruppe, die genau aus den *fünf Befragten mit Informatik-Diplom* besteht, geben sämtlich eine insgesamt gute bis äußerst gute Passung mit der gegenwärtig ausgeübten Beschäftigung bei gleichzeitig geringer bis höchstens mäßiger Belastung und Arbeitsplatzunsicherheit an. Ihre aktuelle berufliche Situation beschreiben sie dabei als *weitgehend problemlos*; geschildert werden allenfalls untergeordnete Problempunkte, die die Befragten jedoch im Griff zu haben glauben. In den restlichen Fällen F-2 und F-3 geben die Befragten zwar eine mittlere bis gute Passung mit der Tätigkeit an, berichten dabei jedoch vergleichsweise bedeutendere aktuelle Probleme, die in beiden Fällen mit Reorganisationsprozessen und Konflikten mit der Managementebene der jeweiligen Firmen zusammenhängen; dennoch haben auch diese Befragten einen Weg gefunden, mit diesen Schwierigkeiten – die sie allerdings aus eigener Kraft nicht beheben können – umzugehen. Bis auf den Befragten F-1, der innerhalb der Stichprobe einen Sonderfall darstellt, gehen sämtliche Befragte davon aus, *bis zum Ruhestand in ihrer gegenwärtigen Beschäftigung bzw. in einer ähnlichen Position verbleiben zu können*; dabei gibt mit F-5 nur ein Befragter an, den Umfang seiner Tätigkeit möglicherweise reduzieren zu wollen. Mit Ausnahme von F-1 ist aus den Darstellungen erkennbar, dass alle Befragten insgesamt sehr optimistisch auf ihre berufliche Zukunft blicken.

Das Ergebnis einer insgesamt günstigen beruflichen Situation dürfte allerdings wenigstens zum Teil auf einem *Stichprobeneffekt* beruhen. Eine hohe Selektivität resultiert bereits aus der Tatsache, dass ausschließlich Personen einbezogen wurden, die zum Befragungszeit-

punkt (noch) in einer IT-Beschäftigung arbeiteten. Befragt wurden somit ausschließlich „Überlebende“, die sich nachweislich bis zum mittleren Erwachsenenalter erfolgreich im IT-Bereich behaupten konnten, während z.B. ehemalige IT-Beschäftigte, die – wegen einer schlechteren Passung, zu hoher Belastung oder auch aus anderen Gründen – bereits zu einem früheren Zeitpunkt den Tätigkeitsbereich gewechselt hatten, hier nicht berücksichtigt wurden. Zudem ist davon auszugehen, dass gerade Untersuchungskandidaten mit größeren aktuellen beruflichen Problemen eine vergleichsweise geringere Bereitschaft zeigten, an der Befragung teilzunehmen; insofern könnte auch die in Abschnitt 6.3 beschriebene, insgesamt niedrige Teilnahmebereitschaft als Hinweis darauf gewertet werden, dass überproportional viele günstige Fälle in die Untersuchung einbezogen wurden.

#### 7.4.2 Problematische Aspekte der Arbeit und der Laufbahn

*Welche Aspekte der Arbeit und der Laufbahn werden als problematisch bzw. inkongruent zu eigenen beruflichen Werten, Motiven und Orientierungen erlebt?*

Auf die Frage nach der Passung zwischen individuellen Präferenzen und aktueller beruflicher Situation äußern sich alle Befragten durchgehend positiv hinsichtlich der *Aufgabeninhalte* ihrer gegenwärtig ausgeübten Arbeitstätigkeit; auch im Fall F-1, in dem insgesamt eine problematische berufliche Situation beschrieben wird, gibt der Befragte eine gute Passung mit der Tätigkeit selbst an. Bemerkenswert ist dabei der von den Befragten als weitgehend problemlos beschriebene Umgang mit *technologischen Veränderungen*, die offensichtlich kaum als adaptive Anforderung oder Belastung, sondern als selbstverständlicher – und durchaus erwünschter – *Inhaltsbestandteil* der ausgeübten IT-Tätigkeit begriffen werden (z.B. I-4, „Mir macht Wechsel von Technologie und Methoden Spaß“). Die hohe Bereitschaft zu fortlaufender technologischer Weiterbildung und Spezialisierung, die nicht nur bei den Informatikern, sondern auch bei den meisten Quereinsteigern anzutreffen ist, kann insofern als unmittelbarer Ausdruck einer *Präferenz* für anspruchsvolle technisch-fachliche Arbeitsinhalte interpretiert werden, in der sich auch die hohe Wertschätzung gegenüber intellektueller Stimulation widerspiegelt, die fast alle Befragten angeben.

Während der engere Bereich der Arbeit selbst in der Regel als weitestgehend unproblematisch beschrieben wird, berichten jedoch mehrere Befragte von *Problemen mit der Arbeitsorganisation und dem Firmenmanagement*, die offenbar vor allem in den *Großunternehmen* regelmäßig auftreten. So beklagen vier der fünf in Großunternehmen außerhalb des öffentlichen Dienstes beschäftigten Befragten entweder Probleme mit der organisationalen Bürokratie (I-1), einer „unmenschlichen“ Sozialstruktur (F-1), einem schlechten Arbeitsklima (F-2) oder ineffizienten Strukturen und Managementinkompetenz (F-3). Eine Ausnahme bildet hier lediglich F-5, der allerdings eine Beschäftigung im Außendienst ausübt, die ihm

ein von innerorganisatorischen Strukturen weitgehend unabhängiges Arbeiten ermöglicht. Die Befragten I-1 und F-3 berichten dagegen übereinstimmend, dass sie durch eine strukturell verfestigte Inkompetenz („Bürokratie ohne Sachverstand“, I-1) daran gehindert werden, den von ihnen angestrebten hohen *Qualitätsstandard* in der eigenen Arbeit zu erreichen; in diesen Fällen ist ein deutlicher Konflikt zwischen individuellen, auf Professionalität und Leistung gerichteten beruflichen Werten und der organisationalen Arbeitsumwelt erkennbar. In den Fällen F-1 und F-2 werden dagegen eher Probleme auf der Ebene der sozialen Beziehungen und des Betriebsklimas beschrieben, die jeweils ursächlich mit aktuellen betrieblichen Umstrukturierungsmaßnahmen und Entlassungen in Zusammenhang gebracht werden, die als willkürlich und ungerecht empfunden wurden. Auch in diesen Fällen kann daher auf einen *Wertekonflikt* geschlossen werden, der vom Befragten F-1 („Verlogenheit [und ...] Show ist wichtiger als Verlässlichkeit bzw. Handschlagqualität“) besonders klar formuliert wird.

Obwohl mehrere Befragte eine relativ hohe Kontaktwerthaltung angeben (I-1, I-2, I-4, F-2, F-5), werden Probleme mit zu wenigen *Kontaktmöglichkeiten* dagegen nur in zwei Fällen erwähnt. Der Befragte F-5 konnte das Problem jedoch lösen, indem er seinen ursprünglichen Tätigkeitsbereich in der Softwareentwicklung verließ und in eine Außendienstposition wechselte. Im Fall I-2 führt die Befragte ihre gegenwärtig zu geringen Kontaktmöglichkeiten darauf zurück, dass sie „die Treppe nach oben geschubst“ wurde und in ihrer jetzigen Tätigkeit als Produktmanagerin von den bisherigen Kollegenkontakten im technischen Bereich abgeschnitten ist. Hier erscheint es offen, ob es der Befragten gelingen wird, ihre Kontaktorientierung quasi „ersatzweise“ auf den Umgang mit den Kunden zu richten, mit denen sie in der neuen Tätigkeit häufiger zu tun hat als früher. Im Fall I-2 wird außerdem eine Inkongruenz auf der Ebene der *Laufbahnpfadpräferenzen* sichtbar, wobei die in einem öffentlich-rechtlichen Unternehmen beschäftigte Befragte angibt, selbst im technisch-fachlichen Bereich verbleiben zu wollen, von Seiten ihres Vorgesetzten jedoch zu einem Wechsel in eine Führungsposition auf Managementebene gedrängt zu werden. Die besondere Problematik besteht hier darin, dass die Befragte als Quereinsteigerin aus einem akademischen Beruf zwar die für eine Führungsaufgabe nötigen Voraussetzungen – wie z.B. die in Verhandlungssituationen erforderliche „Parkettsicherheit“ – in hohem Maße mitbringt, wegen ihrer fehlenden technischen Ausbildung jedoch befürchtet, von den Kollegen mit höherer Fachqualifikation in der Vorgesetztenrolle nicht anerkannt zu werden. Als Konsequenz hat sie auf die ihr angebotene Abteilungsleiterposition verzichtet. Eine umgekehrte Situation liegt im Fall I-1 vor, wo der Befragte angibt, aus einer technischen Tätigkeit heraus ein Interesse an einer stärker managementorientierten Tätigkeit entwickelt zu haben, diese Präferenz jedoch weder in seinem damaligen Kleinunternehmen noch in dem Großunter-

men verwirklichen konnte, für das er jetzt arbeitet; als Grund führt er dabei u.a. die geringe Anzahl der dort vorhandenen Führungspositionen an. Insofern kann die Tatsache, dass der Befragte eine Laufbahn als Freiberufler eingeschlagen hat, letztlich auch als Konsequenz *unzureichender innerorganisatorischer Laufbahnmöglichkeiten* interpretiert werden.

#### 7.4.3 Berufliche Belastung und Arbeitsplatzunsicherheit

*Wie stark werden berufliche Belastung und Arbeitsplatzunsicherheit empfunden?*

Einen höheren Wert auf der Skala Belastetheit/Gereiztheit geben lediglich die Befragte I-2 – die die Belastungsursache auf eine besondere Problemsituation zurückführt – und der Befragte F-1 an, der eine dauerhaft ungünstige berufliche Situation schildert. Dagegen lassen die Angaben von insgesamt vier Befragten auf eine nur geringe (I-3, F-2) bzw. *überhaupt nicht vorhandene* (I-1, F-4) Belastetheit schließen, wobei diese Angaben ebenfalls mit der jeweils geschilderten beruflichen Gesamtsituation im Einklang stehen – allerdings könnte sich hier auch die hohe *soziale Erwünschtheit* von Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit auf das Antwortverhalten ausgewirkt haben. In den übrigen drei Fällen mittlerer Belastetheit (I-4, F-3, F-5) zeigt sich jeweils ein deutliches Überwiegen des Faktors „Nicht abschalten können“ gegenüber dem Faktor „negative Gefühls- und Verhaltensäußerungen“. Das hier erkennbar werdende Übergreifen von Themen und Problemen der Arbeitswelt auf die Privatsphäre könnte in den genannten Fällen auf ein überdurchschnittlich hohes Maß an *Engagiertheit in der Arbeit* zurückzuführen sein, das sich z.B. an langen Arbeitszeiten und Überstunden (I-4, F-3) bzw. häufigen Dienstreisen (F-5) ablesen lässt; auch äußern gerade diese Befragten eine sehr hohe *Identifikation* mit ihrer Arbeitstätigkeit. In diesen Fällen scheint das Übergreifen der Arbeit auf den Privatbereich also nicht unmittelbar mit einem verstärkten Auftreten negativer Gefühls- bzw. Verhaltensäußerungen verbunden zu sein.

Sicherheitsbedürfnisse werden zwar nur in drei Fällen (I-2, F-4, F-5) explizit als besonders wichtige Werthaltung oder Präferenz angeführt, haben aber auch bei anderen Befragten eine erkennbar hohe Relevanz im Zusammenhang mit beruflichen Entscheidungen (z.B. I-3, F-2). Ein vergleichsweise niedriges Sicherheitsbedürfnis äußern nur zwei Befragte, deren Berufsbiographien entweder von einer Arbeit in Verträgen mit kurzen Laufzeiten (I-1) oder von häufigeren Arbeitgeberwechseln (F-3) gekennzeichnet sind. Diese Befragten haben es offensichtlich verstanden, sich im Laufe ihres Erwerbslebens von dem Gefühl der Arbeitsplatzunsicherheit „abzukoppeln“ und emotional mit der generellen Unsicherheit der Freiberuflichkeit bzw. des *Job-hopping* umzugehen; dementsprechend machen sie auch im Fragebogen zur subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle nur sehr niedrige Angaben zum Unsicherheitsempfinden, obwohl sie kognitiv ihre jeweilige Arbeitsstelle als eher unsicher bewerten. Bis auf F-1 – der offenbar aus einer resignativen Einstellung heraus jede emotio-

nale Beteiligung in Bezug auf die Sicherheit seiner Arbeitsstelle verneint – geben demgegenüber alle weiteren Befragten zum Teil deutlich *höhere Werte bei der emotionalen Unsicherheit als bei der kognitiven Unsicherheit an*. Eine solche latente „Arbeitsplatzangst“ ist auch in einigen Fällen erkennbar, die objektiv – z.B. wegen der Beschäftigung im öffentlichen Dienst (I-2) oder aufgrund einer günstigen wirtschaftlichen Situation (F-5) – als relativ abgesichert anzusehen sind.

#### 7.4.4 Umgang mit aktuellen beruflichen Problemen

*Wie gehen die älteren IT-Fachkräfte mit ihren aktuellen beruflichen Problemen um?*

Über aktuelle berufliche Problemsituationen berichten nur die Befragten I-2 und F-1, während die restlichen Befragten zumindest keine kurzfristig drängenden Probleme angeben. Bei I-2 lässt sich dabei ein innerer Konflikt erkennen, da die Befragte ihrem besonders stark ausgeprägten Sicherheitsbedürfnis andere Bedürfnisse – z.B. ein ebenfalls starkes Kontaktbedürfnis – in ihren beruflichen Entscheidungen immer wieder unterordnet. In der aktuellen Situation lehnt sie eine Beförderung in eine herausgehobene berufliche Position nach längerem Zögern u.a. deswegen ab, weil sie befürchtet, dass diese Position für sie möglicherweise zu einem „Schleudersitz“ werden könnte – obwohl sie sich aus der Überlegung heraus für eine Managementposition durchaus „gerüstet“ sieht. Mit ihrer ablehnenden Entscheidung gibt sie somit zwar erneut ihrem Sicherheitsbedürfnis den Vorrang gegenüber der sich hier bietenden Chance zum beruflichen Aufstieg, ist aber dadurch letztlich in der Lage, *durch eigenes Handeln* wieder eine insgesamt bessere Kongruenz mit der beruflichen Umwelt herzustellen. F-1 beschreibt dagegen eine *resignative Form* des Umgangs mit einer insgesamt schwierigen beruflichen Situation, der er sich offenbar nahezu hilf- und hoffnungslos ausgeliefert fühlt; allerdings lässt sich aufgrund der Einzelfallanalyse vermuten, dass diese Darstellung noch stark von der Empörung über eine erst kurze Zeit zurückliegende Änderungskündigung geprägt ist und dem Befragten auch andere, aktivere Bewältigungsformen zur Verfügung stehen.

Auch wenn F-1 im Vergleich zu den übrigen Fallbeispielen einen negativen Sonderfall darstellt, so lässt sich eine tendenziell resignative Grundhaltung auch bei den anderen Befragten feststellen, die über strukturelle organisatorische Probleme innerhalb von Großunternehmen berichten. Im Umgang mit ineffizienten Managementstrukturen (I-1, F-3), mangelnden Laufbahnperspektiven (I-1), organisatorisch bedingter Arbeitsplatzunsicherheit (F-1, F-2) oder Wertekonflikten im Zusammenhang mit wahrgenommener Ungerechtigkeit und Unehrlichkeit (F-1, F-2) überwiegen daher die eher passiven Bewältigungsstrategien; d.h. die Befragten versuchen, *den Problemen eher auszuweichen als sie zu lösen*, da sie kaum realistische Chancen sehen, etwas an deren Ursachen zu ändern. So spricht z.B. I-1

vom „selber machen“ als Ausweichstrategie, um organisatorische und kommunikative Probleme zu umgehen und auch F-3 gibt an, zusätzliche Arbeit zu leisten, um einen durch ineffiziente Strukturen verursachten Mehraufwand aufzufangen. I-1 hat außerdem sein Interesse an einer Managementtätigkeit mangels geeigneter Laufbahnmöglichkeiten zurückgestellt und sich auf eine „Sportlerkarriere“ als Freiberufler zurückgezogen. In ähnlicher Richtung könnte auch das andeutungsweise erkennbare Job-hopping-Verhalten im Fall F-3 interpretiert werden, allerdings reichen die Angaben für einen solchen Schluss hier nicht aus. Der Befragte F-2 hat im Umgang mit einer drohenden Gefährdung seines Arbeitsplatzes ebenfalls eine defensive Strategie eingesetzt und versucht, seinem Vorgesetzten „Wind aus den Segeln zu nehmen“, indem er ihm eine Reduktion der Stundenzahl seiner Tätigkeit anbot; auf diese Weise konnte er den Konflikt auch tatsächlich entschärfen. Im überwiegenden Teil der Fälle ist es den Befragten also gelungen, durch den Einsatz von ausweichenden bzw. zurückweichenden Strategien zumindest einen – mehr oder weniger zufriedenstellenden – *Modus vivendi* zu erreichen.

#### 7.4.5 Verhaltensmuster und Karrierestrategien

*Welche übergreifenden Verhaltensmuster und Karrierestrategien sind zu erkennen?*

Bereits an mehreren Stellen wurden Parallelen bei den Fällen I-1 und F-3 deutlich, deren beruflicher Werdegang in besonderem Maß durch Selbständigkeit, Projektarbeit und häufigere Wechsel des Arbeit- bzw. Auftraggebers gekennzeichnet ist. Beide Befragte üben fachlich hochqualifizierte Tätigkeiten aus, in denen sie großen Wert auf Leistung und professionelle Qualitätsstandards legen und sind bereit, dabei ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft aufzubringen; in diesen Fällen könnte daher insgesamt von einem *professionellen* beruflichen Verhaltensmuster („*Sportler-“* bzw. „*Profi-Karriere*“) gesprochen werden. Da sie – aus unterschiedlichen Gründen – keine besonders gesicherten Positionen in ihren Unternehmen bekleiden und auch zukünftig einen Wechsel des Auftrag- bzw. Arbeitgebers nicht ausschließen, haben sie eine hohe Toleranz gegenüber der mit ihrer jeweiligen Tätigkeitsform verbundenen Arbeitsplatzunsicherheit entwickelt und setzen im Zusammenhang mit ihrer weiteren beruflichen Laufbahn vorrangig auf ihre eigene professionelle Qualifikation und Leistungsfähigkeit. Dabei besitzt F-3 im Gegensatz zu I-1 zwar keinen Informatik-Abschluss; da er jedoch seit seiner frühen Erwachsenenzeit in der Softwareentwicklung gearbeitet hat, ist er – im Unterschied etwa zu I-2 – dennoch nicht als typischer Quereinsteiger anzusehen. Die Fälle der übrigen vier Informatiker weisen die Gemeinsamkeit auf, dass es den Befragten – trotz unterschiedlicher Berufsverläufe, Beschäftigungsformen und Tätigkeitsinhalte – in ihrer jeweiligen Laufbahn gelungen ist, sich in einer stabilen beruflichen Position zu etablieren, die ihren Präferenzen weitgehend entspricht und die ihnen zudem ein hohes Maß an Arbeitsplatzsicherheit bietet; damit unterscheiden sie sich von den Fällen

I-1 und F-3, auch wenn sie zum Teil eine vergleichbare professionelle Grundhaltung aufweisen. In allen diesen Fällen ist erkennbar, dass sich die Befragten in einer beruflichen *Nischensituation* eingerichtet haben, deren hohe arbeitsinhaltliche Anforderungen sie einerseits aufgrund ihrer fundierten technisch-fachlichen Ausbildung und ihres umfangreichen Erfahrungswissens ohne übermäßige Beanspruchung erfüllen können; darüber hinaus sind sie in ihren jeweiligen Positionen aber auch nur schwer durch Mitbewerber zu ersetzen bzw. daraus zu verdrängen („*Nischenkarriere*“). In den Fällen I-3 und I-4, die auch sonst viele Parallelen aufweisen, setzen die Befragten dabei in starkem Maße auf enge und vertrauensvolle soziale Beziehungen zum Firmenchef des jeweiligen Kleinunternehmens; die daraus entstehende Abhängigkeit vom geschäftlichen Wohlergehen ihre Firma nehmen sie in Kauf, da ihnen die wirtschaftliche Situation der betreffenden Firmen ebenfalls günstig und „nischenartig“ abgesichert erscheint. In ähnlicher Weise hat sich der Befragte I-5 beruflich in einem Geschäftsbereich seines Großunternehmens etabliert, der wirtschaftlich gut dasteht und zudem Produkte herstellt, die beim Kunden über längere Zeit hinweg betreut werden müssen. Seine Position als Vertriebsingenieur ist daher sowohl durch seine langjährigen Erfahrungen und Kundenkontakte innerhalb des betreffenden Marktsegments als auch über eine stabile Nischensituation des Marktsegmentes selbst abgesichert. Während die Befragten in den drei gerade dargestellten Fällen im Verlauf eines längeren beruflichen Entwicklungsprozesses in ihre etablierten Positionen hineingewachsen sind, hat der Befragte F-5 seine jetzige, ebenfalls abgesicherte Position durch einen berufsbiographisch abrupt erscheinenden Wechsel in den öffentlichen Dienst erreicht. Auch in diesem Fall kann jedoch von einer Nischensituation gesprochen werden, da der Befragte aufgrund seiner umfangreichen Berufserfahrung mit den Anforderungen seiner neuen Position als technischer Rechenzentrumsleiter weitgehend problemlos zurechtkommt und aufgrund der besonderen Beschäftigungsbedingungen im öffentlichen Dienst damit rechnen kann, diese oder eine bessere Position „bis zum Rentenalter“ ausüben zu können.

In den drei Fällen der „echten“ Quereinsteiger, die über einen längeren Zeitraum hinweg Tätigkeiten außerhalb des IT-Bereichs ausgeübt hatten und erst aufgrund äußerer Umstände wie Arbeitslosigkeit (I-2) bzw. Schließung der bisherigen Abteilung (F-2) oder durch einen persönlichen Wertekonflikt innerhalb des bisherigen Tätigkeitsbereichs (F-1) in eine IT-Tätigkeit gewechselt sind, liegen demgegenüber Anhaltspunkte vor, die auf vergleichsweise größere Schwierigkeiten bei der Erreichung einer stabilen beruflichen Situation hindeuten. Aufgrund ihrer weniger fundierten technisch-fachlichen Ausbildung und ihrer fehlenden Berufserfahrung stand diesen Befragten ein mit den Fällen I-1 und F-3 vergleichbarer professioneller Karriereweg zum Zeitpunkt ihres Wechsels nicht offen, und auch die Etablierung in einer beruflichen Nischensituation erscheint hier schwierig, da die entsprechenden

Positionen – auch in formaler Hinsicht – zumeist ebenfalls an hohe fachliche Anforderungsvoraussetzungen gebunden sind. Dennoch sind die beiden Fälle I-2 und F-2 als Beispiele einer weitgehend gelungenen beruflichen (Wieder-) Etablierung einzuordnen; so haben sich beide Befragte umfangreiche und qualifizierte Kenntnisse in einem IT-Spezialgebiet angeeignet und konnten damit verantwortliche Positionen als Produktmanagerin bzw. Projektmanager erreichen („*Spezialistenkarriere*“). In beiden Fällen ist zudem erkennbar, dass die Befragten in den beruflichen Umbruchsituationen von ihren beträchtlichen akademischen und außerakademischen Vorqualifikationen profitieren konnten, die ihnen grundsätzlich auch einen Zugang zu höheren Positionen innerhalb der Organisationshierarchie ermöglicht hätten; dennoch haben beide Befragte zu unterschiedlichen Zeitpunkten ihrer Laufbahn ihnen offen stehende Führungspositionen abgelehnt. Im Vergleich zu F-2 nimmt die Befragte I-2 dabei allerdings – trotz einer aktuellen Problemsituation und ihres geringeren Lebensalters – eine deutlich abgesichertere berufliche Stellung ein, was wiederum auf die besonderen Verhältnisse des öffentlichen Beschäftigungsbereichs zurückzuführen ist. Dagegen sieht sich F-2, der mit 56 Jahren älteste Befragte der Untersuchung, bereits einem Druck ausgesetzt, den Umfang seiner Beschäftigung zu reduzieren oder sogar ganz in den Vorruhestand zu wechseln; hier deutet sich an, dass er in seiner Position – trotz ihres relativ hohen Qualifikations- und Spezialisierungsgrades – aus Sicht seiner Vorgesetzten nicht in dem Maße unersetzbar ist, wie es bei einer ausgesprochenen Nischenposition der Fall wäre. In noch stärkerem Maße zeigt sich diese *Quereinsteiger-Problematik* im Fall F-1, wo der Befragte einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist, der auch institutionell in seiner Tätigkeitsform als untertariflich vergüteter „Leiharbeitnehmer“ zum Ausdruck kommt. Die Gründe hierfür sind zwar aus den Fragebogendaten nicht im Detail zu entnehmen, allerdings kann aufgrund der Angaben zu Funktion und Tätigkeitsschwerpunkten vermutet werden, dass der Befragte während seiner langjährigen Tätigkeit im Organisationsbereich eines Großunternehmens kaum mit Aufgabeninhalten befasst war, die ihm eine besondere technische Spezialisierung und Qualifizierung ermöglicht hätten. Da er infolgedessen in seiner Position in hohem Maße austauschbar war, geriet er in die von ihm geschilderte heikle berufliche Situation, die durchaus als *prekär* bezeichnet werden könnte, da sie ihm kaum noch Möglichkeiten für eine berufliche Weiterentwicklung lässt.

#### 7.4.6 Längerfristige Laufbahnziele

*Welche längerfristigen Laufbahnziele verfolgen die älteren IT-Fachkräfte?*

Alle Befragten geben an, bis zum Rentenalter oder sogar darüber hinaus arbeiten zu wollen, und nur wenige beabsichtigen, ihre Arbeitszeit mit zunehmendem Alter zu reduzieren. Auch diejenigen Befragten, die – wegen einer sehr guten Einkommenssituation (I-1) oder aufgrund von (Vor-) Ruhestandsbezügen (F-2) – mit einer baldigen finanziellen Unabhän-

gigkeit rechnen können, beabsichtigen nicht, sich damit zur Ruhe zu setzen; vielmehr geben diese Befragten an, ihre unabhängige Position dazu nutzen zu wollen, freier als bisher über Art, Umfang und Inhalt ihrer weiteren Berufstätigkeit zu bestimmen. In diesen Fällen kommt der *hohe Stellenwert*, den die Arbeit im Leben der Befragten einnimmt, besonders deutlich zum Ausdruck; aber auch in den meisten anderen Fällen – vor allem bei I-3, I-4 und F-3 – ist eine ausgeprägte Arbeitszentrierung erkennbar. Explizite berufliche Ziele werden dagegen nur selten angegeben; berufliche Aufstiegsziele nennt z.B. mit F-4 nur ein Befragter, der einen Wechsel in eine ähnliche, jedoch besser bezahlte Stelle anstrebt, während die meisten Befragten in ihrer derzeitigen Stelle oder einer äquivalenten beruflichen Position verbleiben möchten. Hinsichtlich ihrer weiteren beruflichen Zukunft haben vor allem die Befragten der jüngeren Altersgruppe unterhalb von 45 Jahren nur wenig konkrete Vorstellungen und lassen die Dinge eher auf sich zukommen; charakteristisch ist hier etwa die Äußerung der Befragten I-2, sie sei „kein Mensch für längerfristige Perspektiven“. Dementsprechend überwiegen bei den meisten Befragten die laufbahnbezogenen Aufgaben und Probleme des *Erhaltungsstadiums*, auch wenn Aufgaben des beruflichen Rückzugs im Durchschnitt bereits an zweiter Stelle folgen (vgl. Tab. 14); lediglich bei dem mit 56 Jahren ältesten Befragten der Untersuchung (F-2) stehen Rückzugsaufgaben jedoch eindeutig an erster Stelle der Rangfolge. Dagegen kann in den Fällen, in denen die Befragten sich in einer beruflichen Umbruchsituation befinden (I-2, F-4) bzw. eine generell instabile berufliche Situation besteht (F-1), kein eindeutig überwiegendes Laufbahnstadium angegeben werden. Hier verteilen sich die laufbahnbezogenen Aufgaben und Probleme mehr oder weniger gleichmäßig auf das Etablierungs-, Erhaltungs- und Rückzugsstadium (F-1, F-2) und schließen im Fall I-2 auch das Explorationsstadium mit ein; in diesen Fällen liegen somit Anzeichen dafür vor, dass die Befragten in ihrer beruflichen Entwicklung gegenwärtig einen *Minizyklus* entsprechend der Theorie von Super (1984) durchlaufen.

Während die meisten Befragten offensichtlich davon ausgehen, bis zum Ende ihrer aktiven Berufslaufbahn in einer IT-Tätigkeit beschäftigt zu bleiben und im anschließenden Ruhestand durch Rentenbezüge sowie durch eigenes bzw. in der Familie vorhandenes Geld- und Immobilienvermögen ausreichend abgesichert zu sein, plant der Befragte F-2 nach Eintritt in den frühzeitigen Ruhestand eine Art „Karriere nach der Karriere“ in einem Tätigkeitsbereich außerhalb der IT, obwohl auch er angibt, über ausreichende Ruhestandsbezüge zu verfügen. In diesem Fall deutet sich an, dass der Befragte seine vielfältigen beruflichen Präferenzen innerhalb seiner (Haupt-) Laufbahn in der Industrie nur teilweise verwirklichen konnte; dennoch wechselte er nach einigen Jahren der Selbständigkeit – offenbar aus finanziellen Gründen – erneut in eine Industrietätigkeit und nahm deren Einschränkungen in Kauf. Nachdem er nun mit seiner baldigen finanziellen Unabhängigkeit rechnen kann,

sieht er sich in die Lage versetzt, das Risiko einer erneuten Selbständigkeit in seinem „zweiten beruflichen Leben“ – das er auch neben seiner Haupttätigkeit durch umfangreiche akademische Qualifikationen weiter verfolgt hat – eingehen zu können und in diesem Bereich eine neue Laufbahn als Dozent und Berater zu beginnen, in der er von den Beschränkungen des Großunternehmens befreit ist.

#### 7.4.7 Personale Ressourcen und Umweltressourcen

*Welchen Stellenwert haben personale Ressourcen im Vergleich zu Ressourcen der beruflichen Umwelt bei der Bewältigung von Adaptationsanforderungen?*

Aus den Fallbeispielen geht insgesamt hervor, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Ressourcen bei der mehr oder weniger erfolgreichen Bewältigung beruflicher Anforderungen und Probleme von Bedeutung sind. Im Verlauf der Fallanalysen treten alle Arten von personalen Ressourcen und Umweltressourcen, die in Tab. 11 aufgeführt wurden, wenigstens einmal auf; manche Ressourcen werden dabei von den Befragten explizit benannt, während sich die Bedeutung anderer Ressourcen erst interpretativ aus dem jeweiligen Fallkontext erschließen lässt. Auch wenn die Erhebungstiefe der Untersuchung für eine umfassende Ressourcenanalyse nicht ausreicht, so wird hierbei doch erkennbar, dass je nach Fall und Situation verschiedene personale Ressourcen und Ressourcen der beruflichen Umwelt beteiligt sind, die in jeweils individuell unterschiedlicher Gewichtung und Kombination zusammenwirken.

Im Bereich der personalen Ressourcen werden vor allem *Fachkompetenzen* von fast allen Befragten als wichtig eingestuft (vgl. Tab. 15). Sowohl die Informatiker als auch die meisten Quereinsteiger verfügen über ein breites Erfahrungswissen und häufig auch über vertiefte Kenntnisse eines technischen Spezialgebietes. Das formale Qualifikationsniveau ist ebenfalls generell hoch, zumal sämtliche Befragte einen Universitätsabschluss besitzen. Ein Diplom im Fach Informatik scheint dabei nur in wenigen Fällen eine unerlässliche Voraussetzung für die jeweils ausgeübte Tätigkeit darzustellen; jedoch macht etwa der Fall I-3 deutlich, dass das Diplom auch dann eine Funktion für die längerfristige Absicherung der Laufbahn haben kann, wenn es für die aktuelle Position nicht benötigt wird. Als weitere wichtige personale Ressourcen sind zudem bestimmte positive *Selbstüberzeugungen* anzusehen, vor allem hinsichtlich der eigenen Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit sowie der Fähigkeit, problemlos mit neuen technologischen Entwicklungen mithalten zu können. Allerdings scheint die berufliche Selbstwirksamkeitserwartung – zumindest in der mit dem BSW gemessenen Form – hierfür nur bedingt einen Indikator darzustellen, da unter den Fällen mit erkennbar hoher Selbstüberzeugung (I-1, I-3, I-4, F-3) nur ein Befragter (F-3) gleichzeitig einen sehr hohen BSW-Wert aufweist, während die anderen Fälle eher im

oberen Durchschnittsbereich liegen. Bei den Umweltressourcen werden am häufigsten *soziale Ressourcen* genannt; dabei geben die Befragten auf die direkte Frage nach der Wichtigkeit von sozialen Beziehungen und Netzen im Vergleich zu persönlichen Kompetenzen und Ressourcen zumeist an, dass *beide* Arten von Ressourcen bei der Bewältigung beruflicher Anforderungen und Probleme wichtig seien (z.B. I-4, F-4) bzw. in kombinierter Form eingesetzt werden müssten (F-5). Der insgesamt wichtige Stellenwert sozialer Ressourcen drückt sich jedoch auch darin aus, dass sozialen Beziehungen und Netzen häufig eine entscheidende Funktion bei der Absicherung bestehender (I-3, I-4) bzw. der Suche neuer Beschäftigungsverhältnisse (I-1, F-4) zugemessen wird; dabei scheinen *vertrauensvolle und enge soziale Beziehungen* eine wichtigere Bedeutung zu besitzen als möglichst weitverzweigte soziale Netze mit vergleichsweise schwachen Bindungen. So messen viele Befragte einer guten und loyalen Beziehung zum jeweiligen *Vorgesetzten* eine sehr hohe Bedeutung zu; gerade in den Fällen der fünf Informatiker – die sich trotz unterschiedlicher Beschäftigungsformen durchweg in einer günstigen und stabilen beruflichen Situation befinden – ist dies deutlich erkennbar. Dagegen geben die Befragten, die über Probleme mit einer bestehenden Arbeitsplatzunsicherheit berichten (F-1, F-2) sowie F-3 – der einen anhaltenden Konflikt mit dem höheren Management beschreibt – an, sich bei beruflichen Problemen überhaupt nicht bzw. nur in geringem Maße auf ihre Vorgesetzten verlassen zu können. Die Beziehung zum Lebenspartner stellt demgegenüber für alle Befragten eine verlässliche soziale Ressource dar. Eine wichtige Funktion haben darüber hinaus auch *materielle Umweltressourcen* in Form von Ruhestandsbezügen, Vermögen und Immobilienbesitz; insbesondere dann, wenn sie dem jeweiligen Befragten eine Perspektive *finanzieller Unabhängigkeit* vermitteln (I-1, F-2).

Auch organisationale Ressourcen treten in einigen der dargestellten Fallbeispiele in unterschiedlicher Form in Erscheinung, wobei jedoch vor allem das *Fehlen* solcher Ressourcen deutlich wird. So berichten die meisten der in privaten Großunternehmen beschäftigten Befragten (I-1, F-1, F-2, F-3), von Entscheidungen auf der Managementebene weitgehend ausgeschlossen zu sein. Möglichkeiten zur Partizipation an betrieblichen Entscheidungen bestehen offenbar noch am ehesten in Kleinunternehmen, wie in den Fällen I-3 und I-4, wo die Befragten über einen direkten „Draht“ zum jeweiligen Firmenchef verfügen und innerhalb ihrer Firma jeweils zentrale Positionen einnehmen. Auch die formalisierten Aufstiegsmöglichkeiten sind in den Großunternehmen offenbar eng begrenzt. So steht dem Befragten im Fall I-1 keine Möglichkeit zur Verfügung, sein Interesse an einer Management-Tätigkeit über einen entsprechenden Karrierepfad zu verwirklichen, da entsprechende Stellen in seinem Bereich selten sind und zudem mit seinem derzeitigen Status als Freiberufler unvereinbar erscheinen. Die Existenz von Karrierepfaden deutet sich innerhalb der Untersuchung

überhaupt nur in den Fällen der beiden im öffentlichen Dienst Beschäftigten an, in denen ein Wechsel in eine Führungsaufgabe entweder von außen an die Befragte herangetragen wurde (I-2) oder vom Befragten ein Aufstieg in eine ranghöhere Führungsposition angestrebt wird (F-4); dabei wird im Fall I-2 allerdings deutlich, dass der Management-Karrierpfad – auf den sich die formalisierten Aufstiegsmöglichkeiten in der Regel beschränken – nicht für alle Beschäftigten einen geeigneten beruflichen Entwicklungsweg darstellt. Im öffentlichen Dienst, dessen Organisation stärker als der private Sektor durch verwaltungsrechtliche Regeln und Vorschriften festgelegt ist, liegen offensichtlich auch insgesamt besondere Verhältnisse vor. Vor allem der Kündigungsschutz erscheint manchen Befragten im öffentlichen Bereich deutlich besser zu sein; so geben beide im öffentlichen Dienst Beschäftigte ein sehr hohes Sicherheitsbedürfnis an, das sie hier offenbar auf „institutionelle“ Weise zu erfüllen versuchen. Die Beschäftigung im öffentlichen Dienst kann in diesen Fällen daher *per se* als spezifische Ressource innerhalb einer Absicherungsstrategie bei hohem Sicherheitsbedürfnis aufgefasst werden. Gesellschaftliche Ressourcen werden demgegenüber zwar kaum explizit benannt, haben aber dennoch klar erkennbare Auswirkungen; so konnten alle Befragten von einem umfangreichen Zugang zu Bildungsmöglichkeiten profitieren, den sie in unterschiedlicher Weise zur Erlangung von Universitätsabschlüssen (sämtliche Fälle) sowie zur Teilnahme an Umschulungs- (I-2) bzw. Weiterbildungsmaßnahmen (F-2) genutzt haben. Auch die – im Vergleich zu anderen Berufsfeldern – günstige Arbeitsmarktsituation im Bereich der IT-Fachkräfte wirkt sich insgesamt positiv auf die Situation der Befragungsteilnehmer aus; so wird an mehreren Stellen aus dem Kontext deutlich, dass ein großer Teil der Befragten über ein relativ hohes Arbeitseinkommen verfügt, auch wenn in der Befragung selbst keine einkommensbezogenen Daten erhoben wurden.

Der Einfluss der in Tab. 11 unter den Begriffen der Selbst- und Metakompetenzen zusammengefassten personalen Ressourcen, die sich auf abstraktere individuelle Fähigkeiten und Verhaltensstile beim Umgang mit beruflichen Aufgaben und Problemen beziehen, lässt sich demgegenüber auf der Grundlage der durchgeführten Einzelfallanalysen nur eingeschränkt beurteilen, da zu einer genaueren Erfassung derart komplexer Konstruktvariablen – wie sie etwa die Selbstreflexivität oder die emotionale Intelligenz darstellen – eine wesentlich tiefgreifendere Datenerhebung erforderlich gewesen wäre, als hier möglich war. Anhand der angegebenen laufbahnbezogenen Aufgabe und Probleme lässt sich aber immerhin feststellen, dass alle Befragten, die sich zum Erhebungszeitpunkt nicht in einer beruflichen Umbruchsituation befanden, tatsächlich die nach dem Modell von Super et al. „korrekten“, d.h. ihrem Laufbahnstadium entsprechenden Aufgaben und Probleme als die für sie bedeutendsten einstufen (I-1, I-3, I-4, F-2, F-3, F-5). Im Sinne der Konzeption des ACCI – das nach dem Konzept von Super et al. (1988; vgl. Abschnitt 5.1.1) zumindest einige grund-

legende Teilaspekte adaptiver Metakompetenzen abdecken soll – könnte dieser Befund daher als Hinweis auf ein insgesamt *hohes Maß von Bewusstheit und Planvollheit* bei der Bewältigung der vorhersehbaren beruflichen Entwicklungsaufgaben interpretiert werden. Auch die große Entschiedenheit, die einige Befragte etwa bei der Frage nach den beruflichen Präferenzen zeigen (z.B. I-1) weist auf einen reflektierten und bewussten Umgang mit beruflichen Themen hin; andererseits zeigt der Fall I-2, dass eine ausgeprägte Fähigkeit zur Selbstreflexion nicht unbedingt mit einer hohen Planvollheit und Entscheidungsfähigkeit einher gehen muss. Ein Einfluss personaler Ressourcen im Sinne der „proteischen“ Selbstaktualisierungsfähigkeit, wie sie von Hall und Kollegen (z.B. Hall, 2002; vgl. Abschnitt 5.1.3) in die Adaptabilitätsdiskussion eingebracht wurde, lässt sich dagegen anhand der Fallbeispiele zumindest nicht eindeutig belegen. Zwar berichten mehrere Befragte über Veränderungen innerhalb ihrer beruflichen Orientierungen, so z.B. I-1, der seine Managementambitionen aufgab oder F-2, der aus einer selbständigen Tätigkeit wieder zurück in ein Großunternehmen wechselte, jedoch bleiben die geschilderten, eher „taktischen“ Anpassungen vorwiegend auf die *Verhaltensebene* beschränkt, während das berufliche Selbstkonzept – soweit aus den Fallanalysen erkennbar – von den Befragten in der Regel als im Verlauf der Berufslaufbahn weitgehend unveränderlich beschrieben wird.

Insgesamt betrachtet zeigt sich vielmehr, dass die Befragten ihre vorhandenen Ressourcen in den meisten Fällen zur *Absicherung und Erhaltung* eines mehr oder weniger etablierten beruflichen Status verwenden; allerdings werden hierbei einige Unterschiede zwischen Informatikern und Quereinsteigern hinsichtlich der Art der eingesetzten Ressourcen und Bewältigungsstrategien deutlich. Generell gesehen setzen die Informatiker auf eine Ressourcenkombination aus hoher *Fachkompetenz und Selbstüberzeugung* in Verbindung mit *vertrauensvollen sozialen Beziehungen*, mit der sie eine stabile und für sie günstige berufliche Situation aufrechterhalten. Dort, wo es den Quereinsteigern gelingt, ihre weniger fundierte Fachkompetenz durch andere Ressourcen – insbesondere durch Spezialisierung und außerhalb der Informatik liegende Qualifikationen – auszugleichen, zeigt sich eine ähnlich günstige Gesamtsituation und berufliche Stabilität wie bei den Informatikern. Fehlen solche Ressourcen jedoch wie im Fall F-1, wo der Befragte weder eine technisch-fachliche Spezialisierung aufbauen konnte noch über erkennbare soziale Netze und Beziehungen verfügt, kann es für den Betroffenen schwierig werden, dem Druck des Arbeitsmarktes etwas entgegenzusetzen.

## DISKUSSION

### 8. Diskussion

#### 8.1 Hauptergebnisse im Vergleich zu Ausgangsannahmen

Die wichtigsten Ergebnisse der im empirischen Teil der Arbeit durchgeführten Einzelfallanalysen können wie folgt zusammengefasst und auf den Punkt gebracht werden:

- Der überwiegende Teil der befragten IT-Fachkräfte schildert eine insgesamt *günstige und stabile berufliche Situation*, die von einer guten Passung zwischen Person und Arbeitsstelle gekennzeichnet ist. Arbeitsbedingte Belastungen und subjektive Arbeitsplatzunsicherheit werden demgegenüber nur in relativ geringem Umfang angegeben.
- Fast alle Befragten äußern sich optimistisch über ihre weiteren Laufbahnaussichten und sind davon überzeugt, *bis zum Rentenalter oder sogar darüber hinaus* in einer qualifizierten Position arbeiten zu können.
- Bei der Gestaltung ihrer Laufbahn verfolgen die Befragten unterschiedliche Strategien, die sich jedoch in der Regel auf die *Absicherung in einer etablierten beruflichen Position* richten.
- In der Auseinandersetzung mit beruflichen Adaptationsanforderungen *überwiegen die aktiven gegenüber den reaktiven adaptiven Verhaltensweisen*; Veränderungen innerhalb des beruflichen Selbstkonzepts werden dabei kaum berichtet.
- Der Verhaltensspielraum bei der Bewältigung adaptiver Anforderungen wird von einer *Vielzahl innerer und äußerer psychologischer Ressourcen* beeinflusst, die jeweils in individuell unterschiedlicher Konstellation wirksam werden.
- Soweit es den befragten Quereinsteigern gelingt, ihre vergleichsweise geringeren fachlichen Kompetenzen durch *geeignete andere Ressourcen* auszugleichen, können sie eine ähnlich stabile berufliche Situation erreichen wie die Diplom-Informatiker.
- Insbesondere Quereinsteiger, die weder über eine ausreichende fachliche Spezialisierung verfügen noch in verlässliche soziale Netze und Beziehungen eingebettet sind laufen dagegen Gefahr, in ihren Positionen *leicht austauschbar* zu werden.

Auf den ersten Blick deuten die hier untersuchten Fallbeispiele somit auf eine wesentlich positivere berufliche Situation älterer IT-Fachkräfte hin, als sie nach der im Einführungsteil durchgeführten Problemanalyse zu erwarten gewesen wäre. So zeigen insbesondere die Fallbeispiele der Diplom-Informatiker deutlich, dass es für IT-Fachkräfte auch oberhalb eines Alter von 40 oder 45 Jahren durchaus möglich ist, in einer stabilen und etablierten beruflichen Position im technisch-fachlichen Bereich zu arbeiten. Die Situation der Quereinsteiger erscheint demgegenüber zwar generell schwieriger, aber auch diesen Befragten

ist es mehrheitlich gelungen, eine gefestigte berufliche Position mit einer längerfristigen Erwerbsperspektive zu erreichen. Bei einer weitergehenden Interpretation dieses Befundes muss allerdings der in Abschnitt 7.4.1 beschriebene Selektionseffekt berücksichtigt werden, der zu einer deutlich überproportionalen Einbeziehung günstiger Fälle in die Untersuchung beigetragen haben könnte. Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 3.1 dargestellten besonderen beruflichen Anforderungs- und Problemsituation älterer IT-Fachkräfte, in der mehrere problematische Teilentwicklungen des allgemeinen Wandels der Arbeits- und Berufswelt zusammentreffen, erscheinen die meisten hier vorgestellten Fälle daher als exemplarisch positive Beispiele, die einen *weitgehend gelungenen Umgang* mit dieser besonderen Anforderungslage illustrieren; andererseits bleibt offen, in welchem Ausmaß dieser positive Befund auf die Gesamtheit der älteren IT-Fachkräfte übertragen werden kann.

Die spezifischen Problemkonstellationen der IT-Arbeit, die von Boes (2003; vgl. Abschnitt 2.2.3) als eine Reihe grundlegender Widersprüche innerhalb der Arbeitsorganisation sowie im Verhältnis zwischen Arbeit und Leben bzw. Gesundheit formuliert wurden, lassen sich dennoch auch in einigen der hier einbezogenen Fallbeispiele wiederfinden. So berichten vor allem die in *Großunternehmen* beschäftigten Befragten über Probleme mit der organisatorischen Steuerung und Leitung, die durchweg als bürokratisch und ineffektiv und zum Teil sogar als unethisch erlebt wird; auch der von Boes beschriebene Wertekonflikt zwischen Qualität und Kosten wird in mehreren Fallbeispielen deutlich (vgl. Abschnitt 7.4.2). Sämtliche dieser Befragten haben jedoch einen Weg gefunden, mit den geschilderten Problemen zu leben – zumeist allerdings durch Ausweichen und Umgehen der Problemsituationen und nicht durch Lösung der zugrundeliegenden Konflikte (vgl. Abschnitt 7.4.4). Trotzdem streben alle Befragten eine Fortsetzung der ausgeübten bzw. einer ähnlichen Tätigkeit bis zum Ruhestand an; dies trifft selbst im ungünstigsten Fallbeispiel F-1 zu, in dem der Befragte sich empört und resignativ über die Führungsstruktur seines Großunternehmens äußert. Im Unterschied zu den Befragten aus Großunternehmen berichten die in *Kleinunternehmen* beschäftigten Befragten über deutlich andere organisatorische Verhältnisse, die von vergleichsweise engen sozialen Beziehungen und weniger formalisierten Strukturen gekennzeichnet sind; damit stimmen die Bedingungen in diesen Unternehmen weitgehend mit denen der Startup-Unternehmen überein, wie sie von Boes (2003) und Ewers et al. (2004; vgl. Abschnitt 2.2.2) beschrieben werden. Im Unterschied zu den Startup-Unternehmen existieren die Firmen der hier Befragten jedoch jeweils seit über einem Jahrzehnt und haben ihre Gründungsphase längst abgeschlossen; andererseits ist in diesen Firmen aber auch die von Boes (2003) beschriebene allmähliche Wandlung hin zu einem „Lack-Turnschuh-Unternehmen“ ausgeblieben. Offensichtlich haben sich die Firmen in den beiden hier untersuchten Fällen also in den informellen Strukturen ihrer Gründungszeit verstetigen

können und sich in einer betriebswirtschaftlichen Nischenlage im Umfeld größerer Unternehmen etabliert, die ihren Mitarbeitern eine dauerhaft stabile Beschäftigungsperspektive bietet. Inwieweit die – insgesamt positiv erscheinende – Situation dieser beiden Kleinunternehmen typisch für eine größere Anzahl ähnlich positionierter Firmen ist oder eher eine Ausnahme darstellt, lässt sich hier nicht beurteilen; zumindest machen diese Beispiele aber deutlich, dass die Arbeitsbedingungen in IT-Kleinunternehmen *nicht generell ungünstiger sein müssen* als in den Großunternehmen, sondern den dort Beschäftigten unter bestimmten Voraussetzungen sogar einen deutlich höheren Autonomie- und Kreativitätsspielraum bieten können. Darüber hinaus kann auch der Professionalisierungsgrad in den betrachteten Kleinunternehmen als relativ hoch eingestuft werden, da gerade die Befragten aus diesen Firmen besonders qualifizierte und anspruchsvolle Tätigkeiten in der Softwareentwicklung ausüben; der Befund von Schinzel und Ruiz Ben (2004; vgl. Abschnitt 2.3.2), die in den von ihnen untersuchten Kleinunternehmen nur eine geringe Professionalisierung feststellten, lässt sich auf den hier vorgefundenen Unternehmenstypus also nicht übertragen.

Die ebenfalls von Boes (2003) beschriebenen Konflikte zwischen Arbeit und Leben nehmen in den Angaben der Befragten dagegen nur einen untergeordneten Stellenwert ein. Offenbar ist es den meisten Befragten gelungen, sowohl die in der Regel hohe zeitliche Beanspruchung durch die ausgeübten Beschäftigungen mit den außerberuflichen Lebensbereichen in Einklang zu bringen als auch mit den in manchen IT-Tätigkeiten bestehenden potentiell gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen (vgl. Abschnitt 2.4.3) zurecht zu kommen. Allerdings ist in mehreren Fällen zu erkennen, dass die Befragten dem Bereich der Arbeit im Vergleich zum privaten Bereich in ihrem Leben eine vergleichsweise hohe Priorität einräumen (vgl. Abschnitt 7.4.6); die von Ewers et al. (2004) festgestellte ausgeprägte Arbeitszentrierung vieler IT-Fachkräfte beschränkt sich also offenbar nicht auf die jüngeren Beschäftigten der IT-Startup-Unternehmen, sondern ist durchaus auch unter älteren IT-Beschäftigten anzutreffen. Dabei verneinen die meisten Befragten, dass die relative Ausweitung des beruflichen Bereichs zu negativen Folgen im Bereich von Freizeit und Familie geführt habe. Typisch ist hier z.B. die Aussage des Befragten im Fall I-4, der Arbeit und Familie als zwei gleichwertige Bereiche betrachtet und von seiner Familie erwartet, dass sie ihn in seinem starken beruflichen Engagement unterstützt. Die generell niedrigen Angaben zur empfundenen Belastung durch die Arbeit und zur Arbeitsplatzunsicherheit sind ein weiterer Anhaltspunkt dafür, dass die Befragten in der Regel gelernt haben, sich im Laufe ihrer Berufstätigkeit mit den spezifischen Bedingungen der IT-Arbeit einzurichten. Insofern liefert die hier durchgeführte Befragung einen weiteren Beleg für die Annahme, dass es sich bei dem Burnout-Syndrom – das Boes (2003) zufolge in der IT-Industrie verbreitet anzutreffen ist – vorwiegend um eine Krise der *frühen Berufsjahre* handelt, die von

den Betroffenen entweder bis zum mittleren Erwachsenenalter bewältigt wird oder aber bereits vor Erreichen eines Alters von 30 oder 40 Jahren zu einem Wechsel des Tätigkeits- oder Berufsfeldes führt (vgl. Maslach et al., 2001, S. 409 f.).

Auch die These einer Erosion des Berufs bzw. einer generell geringen Bedeutung des Berufsprinzips innerhalb der IT-Tätigkeiten (Baethge & Baethge-Kinsky, 1998; vgl. Abschnitt 2.3.1) lässt sich mit den vorgestellten Fallbeispielen nur teilweise belegen. Zwar findet sich auch hier die aus früheren Untersuchungen bekannte Uneinheitlichkeit bei den Berufs- und Positionsbezeichnungen wieder, jedoch wird in den Fallbeispielen ein übergreifendes und kohärentes Spektrum informatiktypischer, technisch-fachlich hochqualifizierter Aufgaben- und Tätigkeitsfelder in der Softwareentwicklung, im Systembetrieb und im IT-Projektmanagement sichtbar, das den von Dostal (2002; vgl. Abschnitt 2.3.1) genannten, für einen Beruf bestimmenden Merkmalen sehr weitgehend entspricht. Das insgesamt *hohe Niveau an Professionalität* in der Stichprobe ist dabei zu einem großen Teil bereits an der ausbildungsbezogenen „Herkunft“ ablesbar, da fünf der neun Befragten ein Informatik-Diplom besitzen; darüber hinaus verfügen aber auch die meisten befragten Quereinsteiger über eine beträchtliche Fachkompetenz, die sich auf Expertise und Erfahrungswissen gründet und ihnen eine ähnlich professionelle Arbeitsweise ermöglicht wie den Diplom-Informatikern. Andererseits erscheint eine solche Professionalisierung aber auch geradezu als *Voraussetzung* für ein längerfristiges Verbleiben im Berufsfeld, was insbesondere an der vergleichsweise schwierigeren Situation älterer Quereinsteiger ohne ausreichende fachliche Spezialisierung erkennbar wird (vgl. Abschnitt 7.4.5).

Allerdings finden sich in der Stichprobe keine Hinweise auf einen *generellen* Trend zu einem altersselektiven Personalabbau in der IT-Branche wie er von einigen Autoren beschrieben wird (vgl. Abschnitt 2.5.1). Zwar berichtet ein Befragter von einer Tendenz innerhalb bestimmter Großunternehmen, eigene Angestellte durch freie Mitarbeiter zu ersetzen; von dieser Form der Externalisierung sind demzufolge allerdings nicht nur die älteren, sondern gleichermaßen auch jüngere Beschäftigte betroffen (vgl. Abschnitt 7.2.1). Einen Druck, in den Vorruhestand bzw. in eine finanziell unattraktivere Tätigkeitsform zu wechseln, verspüren lediglich zwei Befragte, die beide über einen längeren Zeitraum hinweg als Quereinsteiger in der IT-Abteilung eines Großunternehmens beschäftigt waren. In den übrigen Fällen sind dagegen keinerlei Anzeichen für das Vorliegen einer offenen oder verdeckten Form einer altersbedingten Diskriminierung zu erkennen. Unabhängig von der Unternehmens- oder der Beschäftigungsform gehen diese Befragten vielmehr durchweg davon aus, mehr oder weniger problemlos bis zum Erreichen der Altersgrenze in einer qualifizierten Vollzeittätigkeit arbeiten zu können; die häufig beschriebene Jugendzentrierung der IT-Branche scheint also nicht zwangsläufig mit einem frühzeitigen „Aussortieren“

älterer Beschäftigter verbunden zu sein. Andererseits zeigen die Fallbeispiele aber auch, dass die guten Beschäftigungsaussichten, die von den meisten Befragten angegeben werden, nicht *allein* als Folge der insgesamt hohen Professionalität zu verstehen sind, sondern darüber hinaus von dem Zusammenwirken einer Reihe weiterer innerer und äußerer psychologischer Ressourcen abhängen (vgl. hierzu auch die Diskussion im folgenden Abschnitt). Insgesamt weisen die Berufsbiographien der befragten IT-Fachkräfte einen relativ kontinuierlichen Verlauf mit nur wenigen Arbeitgeberwechseln auf, der im wesentlichen der herkömmlichen beruflichen Normalbiographie entspricht und nur wenig Ähnlichkeit mit der in Abschnitt 2.3.3 beschriebenen flickenteppichartigen Struktur einer „Patchworkbiographie“ besitzt. Selbst in den beiden Fällen, in denen die Befragten eine freiberufliche Tätigkeit ausüben bzw. für häufiger wechselnde Arbeitgeber tätig sind, ist eine weitgehende Kontinuität sowohl in Bezug auf die Inhalte der jeweils ausgeübten Tätigkeiten als auch auf das zeitliche Aufeinanderfolgen der einzelnen Beschäftigungsverhältnisse erkennbar; von einem *Job-hopping* kann hier also nicht gesprochen werden. Auch die Berufsbiographien der Quereinsteiger, deren Laufbahn einen Berufswechsel bzw. eine Verlagerung des Tätigkeitsschwerpunktes in die IT beinhaltet, sind überwiegend durch langjährige Beschäftigungsverhältnisse gekennzeichnet. Für die Existenz einer IT-spezifischen Jobwechsel-Kultur liefern die Fallbeispiele somit insgesamt keine Anhaltspunkte; unter den hier befragten IT-Fachkräften dominieren vielmehr eher *konventionelle Vorstellungen* über Arbeit, Beruf und Laufbahn, die sich auf Kontinuität und langfristige Stabilität richten.

## 8.2 Theoretische Einordnung und Bewertung

### 8.2.1 Berufliche Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter

Im Hinblick auf die nach außen hin sichtbare Berufsbiographie bzw. – in berufspsychologischen Termini – die *objektive* berufliche Laufbahn der untersuchten IT-Fachkräfte kann also bei den meisten Befragten von einem insgesamt erfolgreichen Karriereverlauf gesprochen werden, der weitgehend der herkömmlichen beruflichen Normalbiographie entspricht. Aus der Perspektive der *subjektiven* beruflichen Laufbahn betrachtet, ergibt sich aus den Fallbeispielen ein ähnliches Bild, das auf eine stärkere Verbreitung konventioneller Muster der beruflichen Laufbahnentwicklung hinweist, als aufgrund theoretischer Vorüberlegungen zu erwarten gewesen wäre. Bereits in Abschnitt 4.3.4 des Theorieteils wurde in diesem Zusammenhang die Frage diskutiert, inwieweit die herkömmlichen Stadienmodelle, in denen die berufliche Entwicklung als eine mehr oder weniger feste Abfolge bestimmter Laufbahnstadien beschrieben wird, unter den gewandelten gesellschaftlichen Bedingungen von Arbeit und Beruf noch als brauchbare und realitätsangemessene Konzeptionen gelten können. Insbesondere wurde dabei auf die Grenzen der Stadienmodelle bei die Beschrei-

bung der beruflichen Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter hingewiesen, da es fraglich erschien, ob die fortgeschritteneren Stadien dieser Modelle – wie das Erhaltungsstadium im Konzept von Super – von der Mehrzahl der Berufstätigen überhaupt noch erreicht werden können. Infolgedessen erschien die Vermutung gerechtfertigt, dass die stabilen bzw. konventionellen Laufbahnmuster, die einen regelmäßigen und stadienförmigen Verlauf aufweisen (vgl. Abschnitt 4.3.1), zunehmend von instabileren Verlaufsformen abgelöst werden könnten, die von wiederholten Versuchen der beruflichen Etablierung bestimmt werden, die jedoch nie zum Erreichen einer dauerhaft gefestigten beruflichen Position führen. Die Ergebnisse der hier durchgeführten Untersuchung zeigen nun allerdings, dass die befragten IT-Fachkräfte – die in ihrer Arbeitsrolle durchweg stark engagiert sind – ein berufliches Etablierungsstadium in den meisten Fällen bereits vor Jahren erfolgreich abschließen konnten; dementsprechend lassen sich auch die im Fragebogen angegebenen beruflichen Aufgaben und Probleme in der Regel eindeutig dem *Erhaltungsstadium* zuordnen (vgl. Abschnitt 7.4.6). Aus dem Blickwinkel der hier betrachteten Fälle erscheint eine *grundlegende* Modifikation der Stadientheorie also nicht erforderlich zu sein; vielmehr weisen die Befragten Laufbahnmuster auf, die überwiegend den von Super und Mitarbeitern bereits in den 1950er Jahren beschriebenen Mustern der stabilen bzw. der konventionellen Laufbahn entsprechen.

Gegenüber der ursprünglichen Konzeption von Super (vgl. Abschnitt 4.3.2) ist dabei allenfalls eine gewisse altersmäßige Vorverlagerung der Stadien festzustellen, die als Anzeichen für eine Beschleunigung bzw. Verkürzung der beruflichen Entwicklungsverläufe interpretiert werden könnte, zumal Aufgaben der Vorbereitung des beruflichen Rückzugs und Ruhestands im Durchschnitt bereits an zweiter Stelle genannt werden. Tatsächlich planen jedoch aktuell nur wenige Befragte, mit zunehmendem Alter den Umfang ihrer Beschäftigung zu reduzieren oder in den Vorruhestand zu wechseln. Insofern könnten die relativ hohen Angaben bei den ruhestandsbezogenen Fragen – ganz im Sinne der Konzeption des ACCI von Super et al. (1988, vgl. Abschnitt 5.1.1) – auch als Anzeichen für einen vorausschauenden und planvollen Umgang mit den absehbaren *zukünftigen* beruflichen Entwicklungsaufgaben interpretiert werden. Die im Stadienmodell von Super vorgesehene Unterscheidung zwischen den Stadien des Maxizyklus, die längere Phasen der relativen Stabilität und Kontinuität in der beruflichen Entwicklung einer Person bezeichnen und den Recycling-Phasen des Minizyklus, die für berufliche Veränderungs- und Umbruchsituationen stehen, erscheint in Anbetracht der Fallbeispiele ebenfalls als sinnvolle und realitätsnahe Modellvorstellung. Insbesondere in den Fällen, in denen sich die Befragten zum Untersuchungszeitpunkt in einer beruflichen Entscheidungssituation befanden oder in denen kurz zuvor eine tiefgreifende berufliche Veränderung stattgefunden hatte, spiegelt sich die aktu-

elle Recycling-Situation der Betroffenen deutlich in ihren Angaben zu beruflichen Aufgaben und Problemen wider. Aus den Schilderungen dieser Befragten geht zudem eindeutig hervor, dass sie nach Abschluss der gegenwärtigen Umbruchsituation wieder eine Phase verstärkter beruflicher Stabilität in einer etablierten und gesicherten Position anstreben. Damit erscheinen jedoch Ansätze wie der von Hall und Mirvis (1995; vgl. Abschnitt 5.1.3), in denen die berufliche Entwicklung lediglich als zusammenhanglose Serie vieler kurzer, von den wechselnden Anforderungen der beruflichen Umwelt bestimmter Lernzyklen modelliert wird, zumindest nicht – wie von diesen Autoren vorgeschlagen – als *Ersatz* für das Konzept eines die Lebensspanne umfassenden Maxizyklus beruflicher Entwicklungsstadien von Super geeignet zu sein. Die von Hall und Mirvis angeführten Lern- bzw. Adaptationszyklen bleiben im Kern auf die Ebene der Bewältigung der kurz- und mittelfristigen Adaptationserfordernisse der Arbeitstätigkeit und der organisationalen Arbeitsbedingungen beschränkt, wie sie auch innerhalb des leistungsorientierten Performance-Ansatzes diskutiert werden (vgl. hierzu die Diskussion im folgenden Abschnitt). Auf diese Weise vernachlässigen sie aber fast vollständig die *persönlichen* beruflichen Entwicklungsbedürfnisse, die sich z.B. auf beruflichen Aufstieg oder auf die Absicherung einer etablierten Position richten können und dabei für die berufliche (Laufbahn-) Entwicklung der Person mindestens so bedeutend – und handlungsleitend – sind wie die von außen gesetzten Leistungsanforderungen. Diese weitgehende Ausblendung der individuellen Entwicklungsperspektive muss insgesamt als deutliche Schwäche der Laufbahnkonzeption von Hall und Mitarbeitern bezeichnet werden.

Tendenziell bestätigt werden konnte dagegen der Befund von Williams und Savickas (1990, vgl. Abschnitt 4.3.4), wonach es sich bei den drei von Super beschriebenen Teilaufgaben des Erhaltungsstadiums –  *Holding*,  *Updating* und  *Innovating* – nicht um altersabhängige Substadien handelt. Im Fragebogen geben sämtliche Befragte ein mehr oder weniger starkes Auftreten von Aufgaben und Problemen aus allen drei Teilbereichen an, wobei jedoch keine altersspezifischen Häufungen einzelner Bereiche zu erkennen sind. Die in den Fallbeispielen anzutreffenden, individuell unterschiedlichen Kombinationen aus Verhaltensweisen des Erhaltens und Verteidigens, des Auf-dem-laufenden-Bleibens und der Innovation können dabei bestimmten übergeordneten Verhaltensmustern zugeordnet werden, die als *Karrierestrategien* für verschiedene Formen der individuellen Laufbahngestaltung stehen (vgl. Abschnitt 7.4.5). Anhand der Fallbeispiele konnte ebenfalls gezeigt werden, dass die Orientierung hin zu bestimmten Verhaltensweisen und Strategien – wie etwa den hier beschriebenen Profi-, Nischen- oder Spezialistenkarrieren – in einem engem Zusammenhang mit den persönlichen beruflichen Präferenzen und den Gegebenheiten der beruflichen Umwelt einerseits sowie mit der jeweils bestehenden individuellen Ressourcenlage

andererseits zu betrachten ist; dabei wurde insbesondere die unterschiedliche Ausgangssituation von Diplom-Informatikern und Quereinsteigern deutlich. Die berufliche Entwicklung im mittleren Erwachsenenalter erscheint somit insgesamt als *individueller Adaptationsprozess*, der sich auf die Erhaltung einer Passung zwischen Person und beruflicher Umwelt richtet und mittels unterschiedlicher Strategien des Aufbaus und des Gebrauchs innerer und äußerer psychologischer Ressourcen beschrieben werden kann.

### 8.2.2 Berufliche Adaptabilität und psychologische Ressourcen

Eine zentrale Grundannahme der in Abschnitt 5.2 vorgestellten ressourcentheoretischen Konzeption der beruflichen Adaptabilität besteht in der grundsätzlichen *Autonomie*, die der Person in einer Anforderungssituation bei der Auswahl ihrer adaptiven Verhaltensweisen zugesprochen wird. Anhand der Fallbeispiele lässt sich nun zeigen, dass die Befragten tatsächlich je nach Ressourcenlage und Karrierestrategie auf unterschiedliche aktive und passive bzw. reaktive adaptive Verhaltensweisen zurückgreifen. Eine wichtige Form der aktiven („etwas-anpassenden“) Adaptation besteht dabei zunächst in der *Abwehr* negativer beruflicher Veränderungen wie Kündigung oder Gehaltsreduktion, die bei guter Ressourcenlage – wie etwa in den Fällen der Nischenkarrieren – überwiegend statisch erfolgen kann. Die Bedeutsamkeit eines solchen guten „Aufgestelltseins“ zeigt sich besonders deutlich im Fall F-1, wo die dafür erforderlichen Ressourcen fehlen und der Befragte seiner Änderungskündigung nichts entgegensetzen konnte; hier blieb dem Betroffenen folglich nur der Rückzug auf ein passives und resignatives Anpassungsverhalten. Eine weitere Form des aktiven Umgangs mit verschlechterten bzw. generell unbefriedigenden Beschäftigungsbedingungen besteht im konsequenten *Wechsel* des Arbeit- bzw. Auftraggebers, der insbesondere in den Fällen der „Profi-Karrieren“ von den Befragten als adaptive Verhaltensalternative gewählt wird. Allerdings setzt diese Form der aktiven Adaptation eine geeignete individuelle Ressourcenlage voraus, die dem Beschäftigten die dafür nötige hohe Arbeitsmarktfähigkeit verleiht (vgl. Abschnitt 5.1.4). Dabei wird vor allem am Beispiel I-1 deutlich, dass erst die *Kombination* unterschiedlicher innerer und äußerer Ressourcen – in diesem Fall neben einer hohen fachlichen Kompetenz auch ein umfangreiches soziales Netz aus loyalen persönlichen Beziehungen sowie eine weitgehende finanzielle Unabhängigkeit – dem Befragten einen Verhaltensspielraum eröffnet, der ihm die weitgehend freie Wahl zwischen Beschäftigungsalternativen ermöglicht. Im Umgang mit Problemen auf der Ebene der Organisation und des Management, von denen die Großunternehmen besonders betroffen scheinen, überwiegen demgegenüber die reaktiven („sich-anpassenden“) adaptiven Verhaltensweisen; dabei lässt sich in den meisten Fällen ein direkter Zusammenhang mit dem Fehlen entsprechender organisationaler Ressourcen – wie z.B. Karrierepfaden oder Gelegenheiten zur Partizipation an betrieblichen Entscheidungsprozessen – herstellen (vgl. Ab-

schnitt 7.4.7). Gleichzeitig wird am Beispiel der „Profi-Karrieren“ aber deutlich, dass die Beschäftigten in der Lage sind, bei Überschreiten einer bestimmten „Erduldungsschwelle“ flexibel von den eher ausweichenden und problemumgehenden Verhaltensweisen zu aktiveren Formen der Adaptation zu wechseln bzw. – ganz analog zum Vorhersagemodell der TWA (vgl. Abschnitt 4.2.3) – ihre bisherige Arbeitsstelle zu verlassen und sich einen neuen Arbeit- bzw. Auftraggeber zu suchen.

Auch in den Fällen, in denen die Befragten einen Weg gefunden haben, mit den weiterhin bestehenden organisationalen Problemen zu leben, sind dagegen kaum Anhaltspunkte für eine reaktive Adaptation im Sinne einer Veränderung des beruflichen *Selbstkonzeptes* zu erkennen. Die Anpassung auf Seiten der Person betrifft in diesen Fällen offenbar nur das kurz- und mittelfristige Verhalten, während die längerfristigen beruflichen Wertvorstellungen und Orientierungen davon weitgehend unberührt bleiben. Selbst im Fall F-1, in dem eine besonders einschneidende und unfreiwillige Veränderung der Rahmenbedingungen der Beschäftigung stattfand, beschränkt sich die reaktive Adaptation des Befragten auf die vorläufige Hinnahme der Verschlechterungen bei Bezahlung und Arbeitsplatzsicherheit „unter Protest“. Der erhebliche Wertekonflikt, den dieser Befragte schildert, scheint auf der Ebene der Selbstaktualisierung überhaupt nicht bzw. nur um den Preis der Selbstaufgabe lösbar zu sein, zumal die berufliche Situation, in die der Befragte durch die Veränderung geraten ist, ihm kaum noch den für eine selbstwerterhaltende Anpassungsleistung erforderlichen Verhaltensspielraum lässt. Modellvorstellungen, die – wie das Adaptabilitätskonzept von Hall (2002; vgl. Abschnitt 5.1.3) – berufliche Adaptation im wesentlichen als Prozess der „Selbst-Korrektur“ auf Seiten der Person beschreiben, stoßen in solchen Fällen offensichtlich an ihre Grenzen, da es für die Betroffenen nahezu unmöglich ist, von außen gesetzte Anforderungen, die sie als Verstoß gegen grundlegende eigene Interessen und Wertvorstellungen erleben, auf kohärente Weise in ihr berufliches Selbstkonzept zu integrieren. Aber auch in weniger drastischen Fällen, in denen die Befragten eine größere Veränderung ihres beruflichen Selbstkonzepts mehr oder weniger erfolgreich bewältigen konnten, lässt sich zeigen, dass die durchgemachte „Selbstwandlung“ auf der Ebene der beruflichen Laufbahnentwicklung mit negativen Konsequenzen verbunden sein kann. So weisen die Beispiele der Quereinsteiger, die einen teilweisen oder vollständigen Berufswechsel vollzogen haben, darauf hin, dass bereits das *einmalige* Durchlaufen des damit verbundenen Recycling-Prozesses die Chancen für das Erreichen und die Erhaltung einer etablierten beruflichen Position zumindest verringern kann. Auch wenn die meisten dieser Befragten bei ihrer beruflichen Neuorientierung auf – zum Teil umfangreiche – Vorkenntnisse zurückgreifen konnten, so befinden sie sich hinsichtlich ihrer technisch-fachlichen Qualifikation im Vergleich zu den Diplom-Informatikern dennoch in einer generell schlechteren Ausgangsposition, die

ihnen bestimmte Laufbahnwege erschwert oder sogar verunmöglicht (vgl. Abschnitt 7.4.5). In den Positionen, die sie mit den ihnen offen stehenden Karrierestrategien – wie etwa der beschriebenen Spezialistenkarriere – erreichen konnten, sind sie zudem stärker als die – in dieser Hinsicht besser „aufgestellten“ – Diplom-Informatiker dem freien Arbeitsmarkt und den damit verbundenen Gefahren für den Erhalt ihrer beruflichen Stabilität ausgesetzt. In einigen Fällen sind außerdem Anzeichen dafür zu erkennen, dass der Wechsel des Berufsfeldes zur Entstehung von Unklarheiten im beruflichen Selbstkonzept und einer verminderten beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung beigetragen haben könnte; so etwa im Fall I-2, in dem sich die Befragte – u.a. wegen der Befürchtung, dieser Tätigkeit möglicherweise nicht gewachsen zu sein – gegen eine ihr angebotene Führungsposition entschied (vgl. Abschnitt 7.4.4). Die insgesamt ungünstigere Ressourcenlage in den Fällen der Quereinsteiger könnte insofern als *direkte Folge* der durchgemachten Re-Exploration und Re-Etablierung interpretiert werden; demnach wären Personen mit instabilen bzw. Mehrfachversuchs-Laufbahnmustern hinsichtlich ihrer Chancen zum Ressourcenerwerb und -erhalt tendenziell im Nachteil gegenüber Personen mit stabileren Laufbahnmustern. Dem überwiegenden Teil der hier befragten Quereinsteiger ist es allerdings gelungen, die auf der Seite der fachlichen Fundierung fehlenden Ressourcen im Laufe der Zeit durch den Aufbau anderer Ressourcen – insbesondere durch Spezialisierung, aber auch durch weitere akademische und sonstige Qualifikationen – annähernd auszugleichen. Kommt es jedoch häufiger zu Wechseln des Berufs- oder Tätigkeitsfeldes, so erscheint es zweifelhaft, ob solche zeitbedürftigen kompensatorischen Strategien des Ressourcenerwerbs noch zum Erfolg führen können; darüber hinaus lassen sich auch die vorhandenen Ressourcen der beruflichen Umwelt – wie z.B. soziale Beziehungen und Netze – nicht beliebig über die Grenzen von Tätigkeiten, Berufen und Organisationen hinweg transportieren. Insofern erscheint die Hypothese gerechtfertigt, dass fortgesetzte „proteische“ Selbstaktualisierungen, die mit häufigen beruflichen Umorientierungen einhergehen, im Vergleich zu den statischeren Karrierestrategien für IT-Fachkräfte eher nachteilig sind, da sie aufgrund ihres potentiell negativen Einflusses auf die psychologische Ressourcensituation das Erreichen und das längerfristige Verbleiben in einer etablierten Position unwahrscheinlicher machen.

Das Anwendungsgebiet der kurzzyklischen Adaptationskonzepte der Selbstaktualisierung und des kontinuierlichen Lernens scheint sich somit eher auf den Bereich der kurz- und mittelfristigen Leistungsanforderungen zu beschränken, wie sie in Abschnitt 5.1.2 unter dem Oberbegriff der adaptiven Performance diskutiert wurden. Tatsächlich geben die hier Befragten jedoch kaum Probleme oder größere Belastungen an, die den engeren Bereich der Arbeit selbst betreffen (vgl. Abschnitt 7.4.2). Die vielen kleineren und größeren Veränderungen von Technologie und Methoden, die in den IT-Tätigkeiten zum Arbeitsalltag

gehören, erscheinen den befragten Fachkräften offenbar als erwünschter Bestandteil ihrer Tätigkeit und nicht als laufbahnrelevante Herausforderung. Dieser Befund kann zum einen als Ausdruck einer insgesamt guten Ressourcenlage der meisten Befragten – vor allem im Bereich der Fachkompetenzen, aber auch hinsichtlich positiver Selbstüberzeugungen und hoher individueller Belastbarkeit – interpretiert werden. Darüber hinaus zeigt sich hier jedoch auch eine stark ausgeprägte Fähigkeit und selbstverständliche Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen, das bei diesen Personen aber offensichtlich einen festen *Bestandteil* ihres beruflichen Selbstkonzepts bildet und nicht mit einer *Veränderung* des Selbstkonzepts verbunden ist. Die Selbstaktualisierung betrifft hier also nicht wie im Konzept von Hall (2002) das berufliche Selbstkonzept bzw. die Ebene der beruflichen Identität selbst, sondern bleibt – im Sinne einer fortlaufenden Weiterqualifizierung – auf den Aspekt des Aufbaus und des Erhalts persönlicher psychologischer Ressourcen beschränkt. In diesem Bedeutungszusammenhang kann die kurzzyklische Selbstaktualisierung daher auch aus resourcentheoretischer Sicht als erfolgversprechende Adaptationsstrategie bewertet werden.

### 8.2.3 Perspektiven für die berufspsychologische Forschung

In der durchgeführten Untersuchung konnte anhand einer kleinen Anzahl von Fallbeispielen exemplarisch belegt werden, dass die beiden grundlegenden Konzepte der Laufbahntwicklungstheorie von Super – der Maxizyklus der beruflichen Entwicklung und der Minizyklus beruflicher Veränderungen – auch unter den gewandelten Bedingungen der Arbeits- und Berufswelt noch als realitätsangemessene Modellvorstellungen betrachtet werden können, die sich innerhalb der Personengruppe der befragten „älteren“ IT-Fachkräfte sowohl auf die eher stabilen bzw. konventionellen Laufbahnmuster der Diplom-Informatiker als auch auf die instabileren Laufbahnmuster der Quereinsteiger anwenden lassen. Außerdem konnte gezeigt werden, dass innere und äußere psychologische Ressourcen eine wichtige Bedeutung für das adaptive berufliche Verhalten im mittleren Erwachsenenalter besitzen und sich insbesondere die Struktur des Erhaltungsstadiums der beruflichen Entwicklung besser durch individuelle Strategien des Ressourcenaufbaus und -gebrauchs als durch feste Substadien beschreiben lässt. Wegen der geringen Fallzahl und einer möglicherweise überproportionalen Einbeziehung besonders günstiger Fälle bleibt dabei allerdings offen, inwieweit sich diese empirischen Befunde – die grundsätzlich auch für die weitere berufspsychologische Theoriebildung bedeutsam sein könnten – auf die Gesamtheit der IT-Fachkräfte im mittleren Erwachsenenalter sowie darüber hinaus auf Beschäftigte anderer Alters- und Berufsgruppen übertragen lassen.

Aus diesen Beschränkungen ergeben sich andererseits unmittelbare Anknüpfungspunkte für die Durchführung weiterer Untersuchungen. Zunächst wäre insbesondere zu prüfen, ob sich

die hier vorgefundenen Karrierestrategien des Erhaltungsstadiums in ähnlicher Form auch in anderen Fallkonstellationen wiederfinden lassen und welche weiteren Strategien und damit verbundenen spezifischen Ressourcenkombinationen bei IT-Fachkräften im mittleren Erwachsenenalter darüber hinaus anzutreffen sind. Dafür wäre einerseits eine größere und breiter gefächerte Stichprobe erforderlich, um auf diese Weise eine größere Anzahl unterschiedlicher Beschäftigungs- und Tätigkeitsformen abzudecken, als es in der hier durchgeführten, vorwiegend explorativen Studie möglich war. Außerdem sollte bei der Planung einer solchen Folgestudie versucht werden, speziell auch negative(re) Fallkonstellationen in die Untersuchung einzubeziehen. Sinnvoll könnte in diesem Zusammenhang etwa die Durchführung einer „Post-Mortem-Analyse“ in Fällen *ehemaliger* IT-Fachkräfte sein, die im mittleren Erwachsenenalter einen Berufs- bzw. Tätigkeitswechsel aus der IT hinaus vollzogen haben. Hier ginge es vor allem darum, die Umstände des Wechsels unter ressourcentheoretischen Gesichtspunkten zu untersuchen und z.B. das Scheitern einer ursprünglich verfolgten Karrierestrategie aus der spezifischen Ressourcen- und Anforderungslage zum Zeitpunkt des Wechsels zu rekonstruieren. In methodologischer Hinsicht erschiene es dabei wünschenswert, für die Erfassung der individuellen Ressourcensituation ein standardisiertes und validiertes Instrument zur Erhebung der wichtigsten für das adaptive berufliche Verhalten relevanten Ressourcen zur Verfügung zu haben; auf die Schwierigkeiten bei der Eingrenzung der in ein solches Instrument einzubeziehenden Ressourcen und deren Operationalisierung wurde allerdings bereits in Abschnitt 5.2.2 hingewiesen. Insgesamt weisen die Erfahrungen mit der hier durchgeführten Untersuchung aber darauf hin, dass eine gemischt-methodische Vorgehensweise unter Einbeziehung qualitativer *und* quantitativer Elemente bei der Erfassung und Analyse berufspsychologischer Falldaten als angemessen zu betrachten ist. Insbesondere zur Erhebung verhaltensbezogener Präferenzhaltungen und längerfristiger Verhaltensstrategien erscheint dabei die Durchführung offener qualitativer Interviews weiterhin als die am besten geeignete Methodik, zumal die vorliegenden Kategoriensysteme zur Klassifikation beruflicher Orientierungen, Ziele und Verhaltensformen (vgl. Abschnitt 5.3) in ihrem Anwendungsbereich in der Regel auf bestimmte Berufs- oder Altersgruppen sowie auf einen spezifischen zeitlich-kulturellen Hintergrund beschränkt bleiben.<sup>65</sup>

In weiteren Untersuchungsschritten wäre die Anwendbarkeit des ressourcentheoretischen Ansatzes auf Beschäftigungsbereiche außerhalb der IT sowie auf weitere Altersgruppen innerhalb und außerhalb der IT zu überprüfen; für die Bearbeitung dieser Fragestellungen wäre allerdings jeweils die Durchführung einer weitergehenden problemfeldbezogenen und

---

<sup>65</sup> Grundsätzlich ließen sich aber auch für die Gruppe der älteren IT-Fachkräfte solche speziellen Klassifikationsschemata – z.B. zur Erfassung adaptiver Verhaltensstrategien – entwickeln.

theoretischen Voranalyse erforderlich. So ist davon auszugehen, dass im Bereich der geringer qualifizierten Tätigkeiten während des Erhaltungsstadiums andere Problembereiche, Ressourcenarten und Verhaltensstrategien im Vordergrund stehen als bei den vergleichsweise hoch qualifizierten IT-Fachkräften, für die u.a. der Aufbau persönlicher Fachkompetenzen und die tätigkeitsinhaltliche Spezialisierung von zentraler Bedeutung sind. Diese Besonderheiten der jeweils zu untersuchenden Berufsgruppen müssten bereits bei der Auswahl der Erhebungsinstrumente und insbesondere bei der inhaltlichen Gestaltung des Interviewleitfadens berücksichtigt werden. Aus theoretischer Sicht stellt sich darüber hinaus die Frage, inwieweit ein ressourcenorientiertes Modell der beruflichen Adaptation geeignet ist, auch die Eigenheiten besonders diskontinuierlicher – etwa von längeren Phasen der Arbeitslosigkeit unterbrochener – Laufbahnmuster adäquat zu erfassen bzw. welche ergänzenden Konzepte hierfür zu entwickeln wären. In diesem Zusammenhang wäre insbesondere zu prüfen, ob sich die – von Super ebenfalls als Substadien formulierten – Entwicklungsaufgaben der übrigen vier Stadien des Maxizyklus der beruflichen Laufbahnentwicklung durch die Beschreibung jeweils spezifischer Verhaltensstrategien in ähnlicher Weise individualisieren lassen wie diejenigen des Erhaltungsstadiums; dies wäre zugleich ein möglicher theoretischer Anknüpfungspunkt für die Übertragung des Ressourcenkonzepts auf einen größeren Altersbereich. So könnte anhand einer geeigneten Stichprobe versucht werden, innerhalb des Etablierungsstadiums charakteristische „Etablierungsstrategien“ zu identifizieren, in denen die im ACCI aufgeführten Entwicklungsaufgaben der Stabilisierung, der Konsolidierung und des Vorankommens (vgl. Abschnitt 4.3.2) wiederum mittels des Aufbaus und Einsatzes bestimmter Ressourcenkombinationen modelliert werden. In analoger Weise ließen sich möglicherweise auch die Substadien des Wachstums-, des Explorations- sowie des Rückzugsstadiums ressourcentheoretisch „unterfüttern“ und jeweils als individuelle adaptive Verhaltensstrategien im Umgang mit den stadien typischen beruflichen Entwicklungsaufgaben reformulieren. Die Planung und Durchführung entsprechender und weiterer Studien zum Inhaltsaspekt des adaptiven beruflichen Verhaltens bleibt jedoch ebenso noch zu leistende Forschungsarbeit wie die schon in Abschnitt 5.2.2 angesprochenen Fragen im Zusammenhang mit der weiteren theoretischen Fundierung des Prozesses der beruflichen Adaptation sowie der Übertragung allgemeinerer Ressourcentheorien auf den Bereich des beruflichen Verhaltens.

Offen bleibt ebenfalls, wie eine umfassende und integrative Theorie der beruflichen Entwicklung aussehen könnte, die sowohl die *Big Four* der Laufbahnthorien (vgl. Abschnitt 4.2) – und dabei insbesondere die drei Hauptsegmente der Laufbahnentwicklungstheorie von Super – mit einschließt als auch die neueren adaptationstheoretischen Theorieansätze zur beruflichen Entwicklung des Erwachsenenalters (vgl. Kapitel 5) berücksichtigt; zudem

erscheint Skepsis angebracht, ob die Formulierung einer solchen „Super-Theorie“ überhaupt sinnvoll und praktikabel wäre. Aus einer ressourcentheoretischen Sichtweise heraus erschiene dabei grundsätzlich die Lebenslauf-Lebensraum-Theorie von Super (1980, 1990) als geeignete Grundlage einer integrativen Theorie, da sie wegen ihrer Berücksichtigung der verschiedenen Lebensrollen einer Person die Einbeziehung psychologischer Ressourcen aus unterschiedlichen Lebensbereichen („Schauplätze“, vgl. Abschnitt 4.2.2) in die theoretische Betrachtung ermöglicht und auf diese Weise auch die Analyse lebensbereichübergreifender Ressourcenkonstellationen und Verhaltensstrategien erleichtert. Darüber hinaus ist die Lebenslauf-Lebensraum-Theorie in der Lage, auch Verlaufsformen zu beschreiben, in denen sich inner- und außerberufliche Rollen in ihrer Salienz abwechseln; damit erscheint gerade dieser Ansatz besonders gut zur Erfassung neuartiger, durch den gesellschaftlichen Wandel bedingter Laufbahnmuster geeignet zu sein, in denen Phasen der Aus- und Weiterbildung, der Kinderbetreuung und der Voll- oder Teilzeitarbeit möglicherweise stärker miteinander verschränkt sind als in der konventionellen Laufbahn. Die Gefahr bei der Aufstellung einer solchen universellen ressourcenbasierten „Lebensgestaltungstheorie“, die sich zur Beschreibung von Karrieren in inner- wie außerberuflichen Lebensbereichen eignen würde, liegt allerdings in ihrer zwangsläufig hohen Komplexität begründet, die eine wissenschaftliche und praktische Anwendung erschweren könnte. Einer derartigen Theorie könnte es daher ähnlich ergehen wie der profunden und detailliert ausgearbeiteten sozialökologischen Laufbahnthorie von Vondracek et al. (1986), die wissenschaftlich dennoch nur in geringem Umfang rezipiert wurde. Super selbst (1994; vgl. S. 72) verweist in diesem Zusammenhang auf die Vorzüge der „multiplicity of simplicities“ seiner einzelnen, jeweils in sich geschlossenen Theoriesegmente, die zusammengenommen ein wesentlich umfassenderes Verständnis der Laufbahnentwicklung ermöglichen als es einfachere Theorien – wie z.B. das Hexagon-Modell von Holland (vgl. Abschnitt 4.2.1) – könnten und dabei dennoch verständlicher blieben als komplexe Modelle wie die von Vondracek et al. Insofern könnte es angebrachter sein, auf die Formulierung einer integrativen Theorie ganz zu verzichten und den bestehenden Segmenten der Laufbahnentwicklungstheorie von Super ein weiteres hinzuzufügen, das sich speziell auf die Thematik der beruflichen Adaptation bezieht. Das in der vorliegenden Arbeit skizzierte Ressourcenmodell könnte einen möglichen Ansatzpunkt für die Entwicklung eines solchen „superianischen“ Theoriesegments darstellen.

### **8.3 Individuelle Laufbahnberatung als praktische Konsequenz**

Die im empirischen Teil vorgestellten, überwiegend positiven Fallbeispiele vermitteln insgesamt den Eindruck, dass es den befragten älteren IT-Fachkräfte in den meisten Fällen gelungen ist, erfolgreich mit dem seit Beginn der 1990er Jahre verstärkt zu beobachtenden Wandel der Arbeits- und Berufswelt umzugehen, von dem gerade diese Beschäftigtengrup-

pe in hohem Maße betroffen erscheint. So lassen sich die besonderen Problemkonstellationen der IT-Arbeit, wie sie z.B. von Boes (2003) beschrieben werden, zwar durchaus in einigen Fällen wiederfinden, jedoch haben die hier Befragten zum überwiegenden Teil einen Weg gefunden, sich mit den spezifischen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der IT zumindest zu arrangieren. Vor allem aber wird aus der Analyse der Fallbeispiele deutlich, dass die Befragten auch unter den gewandelten Bedingungen nach wie vor an eher konventionellen Leitvorstellungen von Arbeit, Beruf und Laufbahn festhalten (vgl. Abschnitt 8.1). Konzepte, die – wie die „proteische Karriere“ von Hall (2002) – radikale Veränderungen im psychologischen Vertragsverhältnis zwischen Beschäftigten und Organisation unterstellen, gehen daher an der erlebten Realität zumindest dieser Beschäftigten weitgehend vorbei und erscheinen auch aus diesem Grund kaum als generelle Modelle der beruflichen Laufbahnentwicklung geeignet zu sein. Jedenfalls liefern die Ergebnisse der Befragung keinen Hinweis darauf, dass in der IT-Industrie ein neuer, flexibler Menschentyp anzutreffen wäre, der in seiner Persönlichkeit oder in seinen beruflichen Wertvorstellungen und Bedürfnissen in besonderer Weise an die Anforderungen einer „Kultur des neuen Kapitalismus“ (Sennett, 1998) angepasst ist. Eine hohe berufliche Adaptabilität zeigt sich in den hier betrachteten Fällen viel eher in Form einer starken *Machtposition* im Verhältnis zur Organisation, die durch eine günstige psychologische Ressourcenlage vermittelt wird und den jeweiligen Beschäftigten in die Lage versetzt, unter vielfältigen adaptiven Verhaltensalternativen zu wählen bzw. nachteilige Veränderungen ganz abzuwehren.

In Bezug auf die berufliche Laufbahnentwicklung kann also keinesfalls von einer Interessensidentität zwischen Beschäftigten und Organisation ausgegangen werden. Zwar sind in den Fällen der stark von persönlichen Beziehungen geprägten Kleinunternehmen Ansätze für einen Interessenausgleich zu erkennen, die dem Bild eines psychologischen Vertrages durchaus nahekommen; vor allem an den Fallbeispielen aus Großunternehmen wird jedoch deutlich, dass die Interessen von Vorgesetzten und Mitarbeitern hinsichtlich der Bewahrung ethisch akzeptabler Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie bei der Bereitstellung ausreichender beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten auch diametral entgegengesetzt sein können. Daher erscheinen Konzepte wie die „Rollen für ältere Entwickler“ von Berndes et al. (2002; vgl. Abschnitt 2.5.3), in denen die Laufbahnentwicklung vorrangig aus der Perspektive des betrieblichen Personalmanagements betrachtet wird, zumindest in den Fällen der geringer qualifizierten und beruflich weniger etablierten IT-Beschäftigten ergänzungsbedürftig um *organisationsunabhängige* Maßnahmen der Laufbahnberatung, die auf den Aufbau und die Erhaltung individueller psychologischer Ressourcen zielen. Eine solche Beratung – z.B. durch externes Coaching bzw. Counseling, aber auch durch Vertrauenspersonen aus dem privaten Lebensbereich – müsste allerdings rechtzeitig genug einsetzen, um

dem Entstehen scheinbar auswegloser beruflicher Situationen vorzubeugen, wie sie etwa der zu Beginn des Einführungsteils zitierte Befragte im Fall F-1 schildert. Dabei geht es im IT-Berufsfeld zunächst darum, auf die Wichtigkeit des Erwerbs fundierter fachlicher Kompetenzen hinzuweisen; dass viele IT-Fachkräfte aus ihrer beruflichen Erfahrung heraus in diesem Zusammenhang auch *formalen Qualifikationen* eine wichtige Bedeutung beimessen, zeigt sich besonders deutlich im – ebenfalls eingangs zitierten – Fall I-3, in dem der Befragte sein Informatik-Studium noch nach 21 Jahren Studiendauer mit dem Diplomabschluss beendete. Die wichtige Funktion *sozialer Beziehungen und Netze* konnte ebenfalls an mehreren Beispielen gezeigt werden; dabei wurde auch deutlich, dass loyale und vertrauensvolle soziale Beziehungen für die Befragten mindestens so bedeutsam sind wie breitgestreute soziale Netze mit vergleichsweise schwachen Bindungen. In der Praxis der Laufbahnberatung sollte daher ggf. versucht werden, im Einzelfall vorhandenen Neigungen hin zu einem „Einzelkämpfertum“ entgegenzuwirken; in den hier betrachteten Fällen wurden solche – dem antisozialen Stereotyp des „Freak-Programmierers“ entsprechenden – Einstellungen allerdings nicht angetroffen. Die wichtigste Konsequenz für die Laufbahnberatung ergibt sich jedoch aus dem Befund, dass gerade in den besonders günstigen Fallbeispielen erst das *Zusammenwirken* verschiedener innerer und äußerer Ressourcen die Voraussetzungen für das Erreichen stabiler und etablierter beruflicher Situationen schafft (vgl. Abschnitt 8.2.2). Neben positiven Selbstüberzeugungen, persönlicher Fachkompetenz sowie sozialen und materiellen Ressourcen haben dabei u.a. auch gesellschaftliche Ressourcen – wie z.B. die arbeitsrechtlichen Vorschriften des öffentlichen Dienstes oder der Zugang zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten – eine wichtige Bedeutung. Insbesondere IT-Quereinsteigern wäre daher anzuraten, ggf. fehlende fachliche Ressourcen durch geeignete Spezialisierung bzw. durch das Nachholen eines Informatik-Abschlusses oder einer anderen akademischen Qualifikation auszugleichen und auf die Etablierung in einer beruflichen Position bedacht zu sein, in der sie mit ihrem spezifischen Kompetenzprofil nicht beliebig austauschbar bzw. ersetzbar sind.

Vor allem aber sollte versucht werden, in den Beschäftigten ein *Bewusstsein* für vorhandene und fehlende innere und äußere Ressourcen zu wecken und ihnen Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Ressourcenlage aufzuzeigen. Das Ziel sollte darin liegen, den Beschäftigten in die Lage zu versetzen, berufliche Anforderungen und Probleme in einem größeren Laufbahn- und Lebenszusammenhang zu betrachten und bei ihrer Bewältigung die zur Verfügung stehenden Ressourcen strategisch einzusetzen. Auf diese Weise erhalte die Laufbahnberatung insgesamt die Form und Bedeutung eines persönlichen *Empowerment*, das als Konzept der „Selbstbemächtigung“ u.a. in der Gemeindepsychologie und in der sozialen Arbeit eine lange Tradition besitzt (vgl. Herriger, 2002; Rappaport, 1981).

---

## Literatur

- Abbott, A. (1988). *The system of professions*. Chicago: Chicago University Press.
- Abele, A. E. (1994). *Karriereorientierungen angehender Akademiker und Akademikerinnen*. Bielefeld: Kleine.
- Abele, A. E. (2002). Ein Modell und empirische Befunde zur beruflichen Laufbahnentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Geschlechtervergleichs. *Psychologische Rundschau*, 53 (3), 109-118.
- Abele, A. E. (2004). Selbstregulationskompetenzen und beruflicher Erfolg. In B. S. Wiese (Hrsg.), *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung: Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt* (S. 61-89). Frankfurt am Main: Campus.
- Abele, A. E., Schute, M. & Andrä, M. S. (1999). Ingenieurin vs. Pädagoge. Berufliche Werthaltungen nach Beendigung des Studiums. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 13 (1-2), 84-99.
- Abele, A. E., Stief, M. & Andrä, M. S. (2000). Zur ökonomischen Erfassung beruflicher Selbstwirksamkeitserwartungen – Neukonstruktion einer BSW-Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44 (N.F. 18) (3), 145-151.
- Abele, A. E., Stief, M. & Krüsken, J. (2002). Persönliche Ziele von Mathematikern beim Berufseinstieg: Ein Vergleich offener und geschlossener Erhebungsmethoden. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 16 (3/4), 193-205.
- Adaptieren (2007). *Wiktionary* [Online-Wörterbuch].  
<http://de.wiktionary.org/wiki/adaptieren> (24.7.2007).
- Agarwal, R., De, P. & Ferratt, T. W. (2002). Explaining an IT professional's preferred employment duration: Empirical tests of a causal model of antecedents. In *Proceedings of the 2002 ACM SIGCPR conference on management of information systems personnel* (S. 14-24). New York: ACM Press.
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood: Dorsey.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Hrsg.), *Handbook of Career Theory* (S. 7-25). Cambridge: University Press.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Baethge, M. (2004). Entwicklungstendenzen der Beruflichkeit – neue Befunde aus der industriesoziologischen Forschung. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 3, 336-347.
- Baethge, M. & Baethge-Kinsky, V. (1998). Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31 (3), 461-472.  
[http://doku.iab.de/mittab/1998/1998\\_3\\_MittAB\\_Baethge\\_Baethge-Kinsky.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_3_MittAB_Baethge_Baethge-Kinsky.pdf) (24.7.2007).

- Baltes, P. B. (1984). Intelligenz im Alter. *Spektrum der Wissenschaft*, 5, 46-60.
- Baltes, P. B. & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Hrsg.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (S. 1-34). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1977a). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1977b). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Bejian, D. V. & Salomone, P. R. (1995). Understanding midlife career renewal: Implications for counseling. *The Career Development Quarterly*, 44, 52-63.
- Bergmann, B. (2000). Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In B. Bergmann, A. Fritsch, P. Göpfert, F. Richter, B. Wardanjan & S. Wilczek (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit* (S. 11-39). Münster: Waxmann.
- Bergmann, C. (2004). Berufswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Band D III 3, S. 343-387). Göttingen: Hogrefe.
- Bergmann, C. & Eder, F. (1992). *AIST/UST Allgemeiner Interessen-Struktur-Test/Umwelt-Struktur-Test*. Weinheim: Beltz.
- Berndes, S., Kornwachs, K. & Lünstroth, U. (2002). *Softwareentwicklung: Erfahrung und Innovation*. Berlin: Springer.
- Betz, N. E. (1994). Self-concept theory in career development and counseling. *The Career Development Quarterly*, 43, 32-42.
- Betz, N. E., Fitzgerald, L. F. & Hill, R. E. (1989). Trait-factor theories: traditional cornerstone of career theory. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Hrsg.), *Handbook of Career Theory* (S. 26-40). Cambridge: University Press.
- Boehm, B. W. (1976). Software Engineering. *IEEE Transactions on Computers*, C-25 (12), 1226-1241.
- Boes, A. (2003). Arbeit in der IT-Industrie – Durchbruch zu einem neuen Kontrollmodus? In K. Dörre & B. Röttger (Hrsg.), *Das neue Marktregime* (S. 135-152). Hamburg: VSA-Verlag.
- Boes, A. & Baukowitz, A. (2002). *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie – Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?* Berlin: Sigma.
- Bordin, E. S. (1990). Psychodynamic model of career choice and satisfaction. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Career Choice and Development* (2<sup>nd</sup> ed., S. 102-144). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borg, I. (1992). Überlegungen und Untersuchungen zur Messung der subjektiven Unsicherheit der Arbeitsstelle. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36, 107-116.

- 
- Born, A. (Juni 2005). Manchmal mehr – Verdienstmöglichkeiten in der IT-Branche. *iX Magazin für professionelle Informationstechnik*, 99.  
<http://www.heise.de/ix/artikel/2005/06/099/> (24.7.2007).
- Bosch, G. & Schief, S. (2005). *Politik für ältere Beschäftigte oder Politik für alle? Zur Teilnahme älterer Personen am Erwerbsleben in Europa* (IAT-Report 2005-04). Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.  
<http://iat-info.iatge.de/iat-report/2005/report2005-04.html> (24.7.2007).
- Bott, P. (2004). IT-Fachkräftenachfrage auf dem Stellenmarkt. In H.-J. Bullinger, P. Bott & H.-J. Schade (Hrsg.), *Qualifizierungserfordernisse durch die Informatisierung der Arbeitswelt* (S. 51-60). Bielefeld: Bertelsmann.
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. London: Routledge.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1), 4-18.
- Brkich, M., Jeffs, D. & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (1), 43-51.
- Brodbeck, F. C., Sonnentag, S., Heinbokel, T., Stolte, W. & Frese, M. (1993). Tätigkeitsschwerpunkte und Qualifikationsanforderungen in der Software-Entwicklung: Eine empirische Untersuchung. *Softwaretechnik-Trends*, 13 (2), 31-40.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Brown, D. (Hrsg.) (2002). *Career Choice and Development* (4<sup>th</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, D. & Brooks, L. (Hrsg.) (1990). *Career Choice and Development* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, D. & Brooks, L. (Hrsg.) (1994). *Karriere-Entwicklung* (deutsche Übersetzung der 2. Aufl. v. Career Choice and Development). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Brown, D. & Brooks, L. (Hrsg.) (1996). *Career Choice and Development* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bruggemann, A., Großkurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Bühler, C. (1933). *Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem*. Leipzig: Hirzel.
- Bühler, C. (1935). The curve of life as studied in biographies. *Journal of Applied Psychology*, 19, 405-409.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cairo, P. C., Kritis, K. J. & Myers, R. M. (1996). Career assessment and the Adult Career Concerns Inventory. *Journal of Career Assessment*, 4 (2), 189-204.

- 
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, S. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P. (1999). The definition and measurement of performance in the new age. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Hrsg.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation, and development* (S. 399-429). San Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel selection in organizations* (S. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Malden: Blackwell.
- Cattell, R. B. (1971). *Abilities: Their structure, growth, and action*. Boston: Houghton Mifflin.
- Charness, G. & Levine, D. I. (2002). Changes in the employment contract? Evidence from a quasi-experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 47, 391-405.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press: Cambridge.
- Couger, J. D. (1988). Motivators vs. demotivators in the IS environment. *Journal of Systems Management*, 39 (6), 36-41.
- Couger, J. D. & O'Callaghan, R. (1993). *Comparing the motivation of Spanish computer personnel with that of computer personnel in Finland and the United States* (IESE Research Paper No. 257). Barcelona: University of Navarra.  
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0257-E.pdf> (24.7.2007).
- Couger, J. D. & Zawacki, R.A. (1980). *Motivating and Managing Computer Personnel*. New York: Wiley.
- Crepeau, R. G, Crook, C. W., Goslar, M. D. & McMurtrey, M. E. (1992). Career anchors of information systems personnel. *Journal of Management Information Systems*, 9 (2), 145-160.
- Cross, S. & Markus, H. (1991). Possible selves across the life span. *Human Development*, 34, 230-255.
- Curtis, B. (1988). Five paradigms in the psychology of programming. In M. Helander (Hrsg.), *Handbook of Human-Computer Interaction* (S. 87-105). Amsterdam: Elsevier.
- Dawis, R. V. (1994). The theory of work adjustment as convergent theory. In M. L. Savickas & R. W. Lent (Hrsg.), *Convergence in career development theories* (S. 33-43). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Dawis, R. V. & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Diener, E. & Fujita, F. (1995). Resources, personal strivings, and subjective well-being: A nomothetic and idiographic approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (5), 926-935.
- Dostal, W. (1995). Berufsbilder in der Informatik. *Informatik Spektrum*, 18 (3), 152-162.

- Dostal, W. (1997). Informatik-Qualifikationen im Arbeitsmarkt. *Informatik-Spektrum*, 20 (2), 73-78.
- Dostal, W. (2002). Der Berufsbegriff in der Berufsforschung des IAB. In G. Kleinhenz (Hrsg.), *IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 250, S. 463-474). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. [http://doku.iab.de/beitrab/2002/beitr250\\_801.pdf](http://doku.iab.de/beitrab/2002/beitr250_801.pdf) (24.7.2007).
- Dostal, W. (2004). Berufs- und Branchenstrukturen im IT-Bereich. In H.-J. Bullinger, P. Bott & H.-J. Schade (Hrsg.), *Qualifizierungserfordernisse durch die Informatisierung der Arbeitswelt* (S. 27-49). Bielefeld: Bertelsmann.
- Dostal, W. & Reinberg, A. (1999). *Arbeitslandschaft 2010 – Teil 2: Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft* (IAB-Kurzbericht 10/1999). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. <http://doku.iab.de/kurzber/1999/kb1099.pdf> (24.7.2007).
- Dostal, W., Stooß, F. & Troll, L. (1998). Beruf – Auflösungstendenzen und erneute Konsolidierung. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31 (3), 438-460. [http://doku.iab.de/mittab/1998/1998\\_3\\_MittAB\\_Dostal\\_Stooß\\_Troll.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_3_MittAB_Dostal_Stooß_Troll.pdf) (24.7.2007).
- Drosdowski, G. (Hrsg.) (1989). *Duden - Das Herkunftswörterbuch* (Duden Band 7, 2. Aufl.). Mannheim: Duden-Verlag.
- Duarte, M. E. (1995). Career concerns, values, and role salience in employed men. *The Career Development Quarterly*, 43, 338-349.
- Ebberwein, C. A., Krieshok, T. S., Ulven, J. C. & Prosser, E. C. (2004). Voices in transition: Lessons on career adaptability. *The Career Development Quarterly*, 52, 292-308.
- Emmons, R. A. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1058-1068.
- Engler, N. (15. April 1996). Stressed. *Computerworld*. <http://www.computerworld.com/news/1996/story/0,11280,1436,00.html> (10.10.2005).
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and Society* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Norton
- Ewers, E., Hoff, E.-H. & Schrapf, U. (2004). *Neue Formen arbeitszentrierter Lebensgestaltung von Mitarbeitern und Gründern kleiner IT-Unternehmen* (Berichte aus dem Bereich Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie an der FU Berlin, Nr. 25). Berlin: Freie Universität. [http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/publikationen/forschungsberichte/fb\\_25.pdf](http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/publikationen/forschungsberichte/fb_25.pdf) (24.7.2007).
- Ferratt, T. W. & Short, L. E. (1986). Are information systems people different: An investigation of motivational differences. *MIS Quarterly*, 10 (December), 377-387.
- Ferreira-Marques, J. & Miranda, M. J. (1995). Developing the work importance study. In D. E. Super & B. Šverko (Hrsg.), *Life Roles, Values, and Careers* (S. 62-74). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fischer, L. (1997). Klassische Motivationstheorien und Arbeitszufriedenheit. In H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S. 266-270). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Frenkel-Brunswik, E. (1968). Adjustment and orientation in the course of the life span. In B. L. Neugarten (Hrsg.), *Middle age and aging* (S. 77-84). Chicago: University Press.
- Frese, M., Albrecht, K., Kreuscher, R., Papenstein, P. v., Prümper, J. & Schulte-Göcking, H. (1995). Handlungsstile und Leistungsverhalten: Die Rolle von Plan- und Zielorientierung in Problem- und Lernsituationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 67-77.
- Frese, M. & Fay, D. (2000). Entwicklung von Eigeninitiative: Neue Herausforderung für Mitarbeiter und Manager. In M. K. Welge, K. Häring & A. Voss (Hrsg.), *Management Development* (S. 63-79). Stuttgart: Schäffer-Poeschel,
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21<sup>st</sup> century. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, S. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Frese, M. & Hesse, W. (1993). The work situation in software development – Results of an empirical study. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 18 (3), 65-72.
- Fujigaki, Y. (1990). A study of mental workload of software engineers. In L. Berlinguet & D. Berthelette (Hrsg.), *Work with Display Units '89* (S. 395-402). Amsterdam: Elsevier.
- Fujigaki, Y. (1993). Stress analysis: A new perspective on peopeware. *American Programmer*, 6 (7), 33-38.
- Fujigaki, Y. (1996). Time series investigation of job-events and depression in computer software engineers. *Industrial Health [Kawasaki]*, 34, 71-79.
- Fugate, M., Kinicki, A. J. & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 14-38.
- Gallivan, M. J., Truex III, D. P. & Kvasny, L. (2004). Changing patterns in IT skill sets 1988-2003: A content analysis of classified advertising. *The Database for Advances in Information Systems*, 35 (3), 64-87.
- Gerpott, T. J. (1987). Karriereorientierungen von Industrieforschern: Ein Beitrag zur Konstrukterfassung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 31 (N. F. 5) (2), 44-54.
- Gesterkamp, T. (24.11.2002). *Wer finanziert den Jugendkult in der Arbeitswelt?* (Rundfunksendung, Reihe „Hintergrund Wirtschaft“). Köln: Deutschlandfunk.  
<http://www.dradio.de/dlf/sendungen/hiwi/142860/> (17.6.2005).
- Gesterkamp, T. (24.2.2005). *Produktiv bis ins hohe Alter – Der demografische Wandel stellt neue Anforderungen an ältere Arbeitnehmer* (Rundfunksendung, Reihe „Hintergrund Politik“). Köln: Deutschlandfunk.  
<http://www.dradio.de/dlf/sendungen/hintergrundpolitik/351107/> (24.7.2007).
- Ginzberg, M. J. & Baroudi, J. J. (1988). MIS careers – A theoretical perspective. *Communications of the ACM*, 31 (5), 586-594.
- Goldstein, D. K. & Rockart, J. F. (1984). An examination of work-related correlates of job satisfaction in programmer/analysts. *MIS Quarterly*, 8 (2), 103-115.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.

- 
- Goleman, D. (2001). An EI-based performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Hrsg.), *The emotionally intelligent workplace* (S. 27–44). New York: Wiley.
- Gollwitzer, P. M. (1991). *Abwägen und Planen*. Göttingen: Hogrefe.
- Goodman, J. (1994). Career adaptability in adults: A construct whose time has come. *The Career Development Quarterly*, 43, 74-84.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 6, 1360-1380.
- Grote, G. (2004). Der psychologische Vertrag – Ein Instrument für die flexible Passung sich wandelnder Anforderungen und Bedürfnisse bei älteren Mitarbeitenden? In M. v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen* (S. 117-132). Bern: Haupt.
- Grün, O. (1992). Projektorganisation. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (3. Aufl., S. 2102-2116). Stuttgart: Poeschl.
- Grüter, B. M. (1997). Der Sinn des Rechners: Über die andere Seite des formalen Denkens. In C. Schachtner (Hrsg.), *Technik und Subjektivität* (S. 106-127). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- GULP Information Services GmbH (Juli 2003). *Unter der Lupe: Die Branche der Senioren*. München: GULP. <http://www.gulp.de/kb/mk/arbeitsmarkt/alter2003.html> (24.7.2007).
- GULP Information Services GmbH (September 2004). *Marktstudie: „... bin ich zu jung für das Rentnerdasein“*. München: GULP. [http://www.gulp.de/kb/mk/chanpos/zujung\\_f.html](http://www.gulp.de/kb/mk/chanpos/zujung_f.html) (24.7.2007).
- Hacker, W. (2004). Leistungs- und Lernfähigkeiten älterer Menschen. In M. v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen* (S. 163-172). Bern: Haupt.
- Hackett, G. & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of Vocational Behavior*, 18, 326-339.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269-289.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In D. T. Hall (Hrsg.), *The career is dead – long live the career: A relational approach to careers* (S. 15-45). San Francisco: Jossey-Bass.

- Hall, D. T. & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22–37.
- Haratani, T., Fujigaki, Y. & Asakura, T. (1995). Job stressors and depressive symptoms in Japanese computer software engineers and managers. *Advances in Human Factors, Ergonomics*, 20/B, 699-704.
- Hartmann, M. (1995). *Informatiker in der Wirtschaft – Perspektiven eines Berufs*. Berlin: Springer.
- Havighurst, R. J. (1953). *Human development and education*. New York: Longman's Green.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Heckhausen, J. (1999). *Developmental regulation in adulthood: Age-graded normative and sociostructural constraints as adaptive challenge*. New York: Cambridge University Press.
- Heimlich, A. (2004). *Karriereorientierungen und berufliche Laufbahnentscheidungen von Informatik-Fernstudenten* (unveröffentlichte Magisterarbeit). Hagen: Fernuniversität.
- Heinz, W. R. (1995). *Arbeit, Beruf und Lebenslauf: Eine Einführung in die berufliche Sozialisation*. Weinheim: Juventa.
- Heinz, W. R. (1997). *Einführung in die berufliche Sozialisation. Kurseinheit 3: Berufswahl*. (Fernstudienkurs 4759). Hagen: Fernuniversität.
- Heinz, W. R. (2000). Selbstsozialisation im Lebenslauf – Umriss einer Theorie biographischen Handelns. In E. M. Hoernig (Hrsg.), *Biographische Sozialisation* (S. 165-186). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Heisig, B., Ullrich, R. Nebe, C. & Hacker, W. (1994). Planende Handlungsvorbereitung - Lebensbereichsspezifität und Eigenständigkeit des Konstrukts. *Wissenschaftliche Zeitschrift der Universität Dresden*, 43 (3), 69-75.
- Herriger, N. (2002). *Empowerment in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hesketh, B. (2001). Adapting vocational psychology to cope with change. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 203–212.
- Hesketh, B. & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulkos (Hrsg.), *The changing nature of performance. Implications for staffing, motivation, and development* (S. 21-55). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum.
- Hoff, E.-H. (2002). *Arbeit und berufliche Entwicklung* (Berichte aus dem Bereich „Arbeits-, Berufs- und Organisationspsychologie an der FU Berlin, Nr. 20). Berlin: Freie Universität. [http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/publikationen/forschungsberichte/fb\\_20.pdf](http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/publikationen/forschungsberichte/fb_20.pdf) (24.7.2007).

- 
- Hoff, E.-H., (2003). Kompetenz- und Identitätsentwicklung bei arbeitszentrierter Lebensgestaltung. Vom „Arbeitskraftunternehmer“ zum „reflexiv handelnden Subjekt“. *QUEM-Bulletin*, 4, 1-7.  
<http://www.abwf.de/content/main/publik/bulletin/2003/B-04-03.pdf> (24.7.2007).
- Hoff, E.-H. (2005). Arbeit und berufliche Entwicklung. In S.-H. Filipp & U. M. Staudinger (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie des mittleren und höheren Erwachsenenalters* (Enzyklopädie der Psychologie, Band C V 6, S. 525-557). Göttingen: Hogrefe.
- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 42, 336-343.
- Holland, J. L. (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3. Aufl.). Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Hopf, C. (2000). Qualitative Interviews – Ein Überblick. In U. Flick, E. v. Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (S. 349-360). Reinbek: Rowohlt.
- Igbaria, M. & Baroudi, J. J. (1993). A short-form measure of career orientations: A psychometric evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 10 (2), 131-154.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung [IAB] (Hrsg.) (1998). *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (Themenheft: Zum Wandel der Organisationsbedingungen von Arbeit; Jahrg. 31, Heft 3/1998). Nürnberg: IAB.  
<http://www.iab.de/asp/order/vvzjahr.asp?doktyp=mi&jahr=1998> (25.4.2005).
- Ivancevich, J. M., Napier, H. A. & Wetherbe, J. C. (1983). Occupational stress, attitudes, and health problems in the information systems professional. *Communications of the ACM*, 26 (10), 800-806.
- Ivancevich, J. M., Napier, H. A. & Wetherbe, J. C. (1985). An empirical study of occupational stress, attitudes and health among information systems personnel. *Information & Management*, 9, 77-85.
- Iwanowa, A. (2006). Das Ressourcen-Anforderungen-Stressoren-Modell. In P. Sachse & W. G. Weber (Hrsg.), *Zur Psychologie der Tätigkeit* (S. 265-283). Bern: Huber.
- Johnson, B. & Turner, L. A. (2002). Data collection strategies in mixed methods research. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Hrsg.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research* (S. 297-319). Thousand Oaks: Sage.
- Jopp, D. (2003). *Erfolgreiches Altern: Zum funktionalen Zusammenspiel von personalen Ressourcen und adaptiven Strategien des Lebensmanagements* (Dissertationsschrift). Berlin: Freie Universität. <http://www.diss.fu-berlin.de/2003/50/> (24.7.2007).
- Karaevli, A & Hall, D. T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (3), 359-373.
- Kaschube, J. (1997). *Ziele von Führungsnachwuchskräften: Berufliche Entwicklung nach der Einarbeitung*. München: Hampp.

- Kelle, U. & Erzberger, C. (1999). Integration qualitativer und quantitativer Methoden – Methodologische Modelle und ihre Bedeutung für die Forschungspraxis. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 51 (3), 509-531.
- Kelle, U. & Erzberger, C. (2000). Qualitative und quantitative Methoden: Kein Gegensatz. In U. Flick, E. v. Kardoff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – ein Handbuch* (S. 299-309). Reinbek: Rowohlt.
- King, J. (12. Januar 1998). Nerdy image feeds labor crisis. *Computerworld*.  
<http://www.computerworld.com/news/1998/story/0,11280,4967,00.html> (15.01.2004).
- King, R. C. & Sethi, V. (1997). The moderating effect of organizational commitment on burnout in information systems professionals. *European Journal of Information Systems*, 6 (2), 86-96.
- Kleinhenz, G. D. (1998). Zum Wandel der Organisationsbedingungen von Arbeit – Eine Einführung. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31 (3), 405-408.  
[http://doku.iab.de/mittab/1998/1998\\_3\\_MittAB\\_Kleinhenz.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_3_MittAB_Kleinhenz.pdf) (24.7.2007).
- Klieme, E. (1989). Eignungsdiagnostik für EDV-Berufe. Derzeitiger Stand und neue Lösungsansätze. In S. Höfling & W. Butollo (Hrsg.), *Psychologie für Menschenwürde und Lebensqualität* (Bericht über den 15. Kongress für angewandte Psychologie des Berufsverbandes Deutscher Psychologen, Band 2, S. 56-67). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Klinger, E. (1977). *Meaning and void: Inner experience and the incentives in people's lives*. Minneapolis: University of Minneapolis Press.
- Knuth, D. E. (1974). Computer programming as an art. *Communications of the ACM*, 17 (12), 667-673.
- Kohn, M. L. & Schooler, C. (1983). *Work and personality. An inquiry into the impact of social stratification*. London: Erlbaum.
- Krumboltz, J. D. (1976). A social learning theory of career selection. *The Counseling Psychologist*, 6 (1), 71-81.
- Krumboltz, J. D. (1979). A social learning theory of career decision making. In A. M. Mitchell, G. B. Jones & J. D. Krumboltz (Hrsg.), *Social Learning Theory and Career Decision Making* (S. 19-49). Cranston: Carroll.
- Kumashiro, M., Kamada, T. & Miyake, S. (1989). Mental stress with new technology at the workplace. In M.J. Smith & G. Salvendy (Hrsg.), *Work with Computers: Organizational, Management, Stress and Health Aspects* (S. 270-277) [Zugleich *Advances in Human Factors, Ergonomics*, 12/A, 270-277]. Amsterdam: Elsevier.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lawton, M. P. (1982). Competence, environmental press, and the adaptation of older people. In M. P. Lawton, P. G. Windley & T. O. Byerts (Hrsg.), *Aging and the environment. Theoretical approaches* (S. 33-68). New York: Springer.
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.

- 
- Leber, U. (2001). IAB-Betriebspanel: Ältere – ein Schatz muss gehoben werden. *IAB-Materialien*, 2, 6-7. <http://doku.iab.de/matab/2001/mat0201.pdf> (24.7.2007).
- Lent, R. W., Brown, S. D. & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79-122.
- Levinson, H., Mandl, H. J., Munden, K. J., Price, C. R. & Solley, C. M. (1962). *Men, management, and mental health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lin, N., Ensel, W. M. & Vaughn, J. C. (1981). Social resources and occupational status attainment. *Social Forces*, 59, 1163-1181.
- Little, B. R. (1983). Personal projects: A Rationale and method for investigation. *Environment and Behavior*, 15, 273-309.
- Lofquist, L. H. & Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- London, M. & Stumpf, S. A. (1986). Individual and organizational career development in changing times. In D. T. Hall (Hrsg.), *Career development in organizations* (S. 21-49). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lünstroth, U. (2000). *Mitarbeiterentwicklung: Fachkarriere und Tätigkeitswechsel in Unternehmen der Softwareentwicklung*. Cottbus: Brandenburgische Technische Universität. <http://www.demotrans.de/documents/ME.pdf> (24.7.2007).
- Maier, G. W., Rappensperger, G., Rosenstiel, L. v. & Zwarg, I. (1994). Berufliche Ziele und Werthaltungen des Führungsnachwuchses in den alten und neuen Bundesländern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38 (N. F. 12) (1), 4-12.
- Markus, H. & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969.
- Maslach C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (7. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1956). *The focused interview: A manual of problems and procedures*. Glencoe: Free Press.
- Mignonac, K & Herrbach, O. (2003). Managing individual career aspirations and corporate needs: A study of software engineers in France. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, 205-230.
- Miller, D. C. & Form, W. H. (1951). *Industrial Sociology*. New York: Harper.
- Minor, C. W. (1994). Career development theories and models. In D. H. Montross & C. J. Shinkman (Hrsg.), *Career Development: Theory and Practice* (S. 7-34). Springfield: Thomas.

- Mitchell, A. M. & Krumboltz, J. D. (1990). Social learning approach to career decision making: Krumboltz's theory. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Career Choice and Development* (2<sup>nd</sup> ed., S. 145-196). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mohr, G. (1986). *Die Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern*. Frankfurt: Lang.
- Mohr, G. & Rigotti, T. (2004). Irritation (Gereiztheit). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. ZIS Version 8.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Moldaschl, M. (1998). Internalisierung des Marktes: Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) (Hrsg.), *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '97, Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten* (S. 197-250). Berlin: Sigma.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (Hrsg.) (2002). *Subjektivierung von Arbeit* (Reihe Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit, Bd. 2). München: Hampp.
- Molzberger, P. (1983). Und Programmieren ist doch eine Kunst. In H. Schelle & P. Molzberger (Hrsg.), *Psychologische Aspekte der Software-Entwicklung* (S. 172-207). München: Oldenbourg.
- Moore, J. E. (1998). Job attitudes and perceptions of exhausted IS/IT professionals: Are we burning out valuable human resources? In *Proceedings of the 1998 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research* (S. 264-273). New York: ACM Press.
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24 (1), 141-168.
- Moore, J. E. & Burke, L. A. (2002). How to turn around "turnover culture" in IT. *Communications of the ACM*, 45 (2), 73-78.
- Morrison, R. F. & Hall, D. T. (2002). Career adaptability. In D. T. Hall, *Careers in and out of organizations* (als Koautoren von Kap. 7 der Monographie von Hall, S. 205-233). Thousand Oaks: Sage.
- Moser, K. (2004). Organisationale Sozialisation und berufliche Entwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Band D III 3, S. 533-595). Göttingen: Hogrefe.
- Murphy, P. P. & Burck, H. D. (1976). Career development of men at mid-life. *Journal of Vocational Behavior*, 9, 337-343.
- Münsterberg, H. (1912). *Psychologie und Wirtschaftsleben*. Leipzig: Barth.
- Niederman, F. & Mandviwalla, M. (2004). The evolution of IT (computer) personnel research: More theory, more understanding, more questions. *The Database for Advances in Information Systems*, 35 (3), 6-8.
- Niederman, F., Moore, J. E. & Yager, S. E. (1999). A view from the SIGCPR conference: What have we learned in this decade? *Computer Personnel*, 20 (4), 75-89.

- Nurmi, J.-E. (1992). Age differences in adult life goals, concerns, and their temporal extension: A life course approach to future-oriented motivation. *International Journal of Behavioral Development*, 15, 487-508.
- Open Source (2007). *Wikipedia* [Online-Enzyklopädie].  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Open\\_Source](http://de.wikipedia.org/wiki/Open_Source) (24.7.2007).
- Osipow, S. H. (1990). Convergence in theories of career choice and development: Review and prospect. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 122-131.
- Ouellette, T. (13. April 1998). Stress levels jump; IT burnout feared. *Computerworld*.  
<http://www.computerworld.com/news/1998/story/0,11280,30511,00.html> (10.10.2005).
- Pack, J., Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G., Morschhäuser, M. & Wolff, H. (2000). *Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft* (Veröffentlichung aus dem Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel“). Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Pelling, M. & High, C. (2005). Understanding adaptation: What can social capital offer assessments of adaptive capacity? *Global Environmental Change*, 15, 308-319.
- Perrone, K. M., Gordon, P. A., Fitch, J. C. & Civiletto, C. L. (2003). The Adult Career Concerns Inventory: Development of a short form. *Journal of Employment Counseling*, 40 (4), 172-180.
- Pflüger, J. & Schurz, R. (1987). *Der maschinelle Charakter – Sozialpsychologische Aspekte des Umgangs mit Computern*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Promberger, M (2004). Ältere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt und im Betrieb. In Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung [FES], Abteilung Arbeit und Soziales (Hrsg.), *Sozialpolitische Flankierung einer verlängerten Erwerbsphase* (Reihe Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Nr. 102, S. 21-39). Bonn: FES.
- Proteisch (2007). *Wiktionary* [Online-Wörterbuch].  
<http://de.wiktionary.org/wiki/proteisch> (24.7.2007).
- Proteische Persönlichkeit (2007). *Wikipedia* [Online-Enzyklopädie].  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Proteische\\_Pers%C3%B6nlichkeit](http://de.wikipedia.org/wiki/Proteische_Pers%C3%B6nlichkeit) (24.7.2007).
- Pulakos, E. D., Arad, S. Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), 612-624. <http://www.radford.edu/~nreilly/psy650/pulakos%20arad%20donovan%20plamondon.pdf> (24.7.2007).
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press: Princeton.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 10 (3), 352-364.  
<http://www.zeitschriftarbeit.de/docs/4-2001/raeder.pdf> (24.7.2007).

- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9 (1), 1-25.
- Reich, B. H. & Kaarst-Brown, M. L. (1999). „Seeding the line“: Understanding the transition from IT to non-IT careers. *MIS Quarterly*, 23 (3), 337-364.
- Reinberg, A. & Hummel, M. (2003). *Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu?* (IAB-Kurzbericht 9/2003). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb0903.pdf> (24.7.2007).
- Rimann, M. & Udris, I. (1994). Zu Selbstbildern und beruflichen Orientierungen junger Ingenieure – eine vergleichende Studie unterschiedlicher Fachrichtungen. In L. v. Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (S. 225-238). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Rissler, A. (1994). Extended periods of challenging demands in high tech work - consequences for efficiency, quality of life and health. In: G. E. Bradley & H. W. Hendrick (Hrsg.), *Human Factors in Organizational Design and Management - IV* (S. 727-732). Amsterdam: Elsevier.
- Roberson, L. (1989). Assessing personal work goals in the organizational setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 345-367.
- Rohr, S. (1996). *Arbeitswelt Datenverarbeitung – Zukunft und berufliche Orientierung in der DV*. München: Computerwoche-Verlag.
- Rosenstiel, L. v. & Nerdinger, F. W. (2000). Die Münchner Wertestudien – Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee. *Psychologische Rundschau*, 51 (3), 146-157.
- Rosenstiel, L. v., Nerdinger, F. W., Spieß, E. & Stengel, M. (1989). *Führungsnachwuchs im Unternehmen*. München: Beck.
- Rosenstiel, L. v. & Stengel, M. (1987). *Identifikationskrise? Zum Engagement in betrieblichen Führungspositionen*. Bern: Huber.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.
- Rubin, H. I. & Hernandez, E. F. (1988). Motivations and behaviors of software professionals. In *Proceedings of the 1988 ACM SIGCPR conference on Management of information systems personnel* (S. 62-71). New York: ACM Press.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9, 185-211.
- Savickas, M. L. (1994). Measuring career development: Current status and future directions. *The Career Development Quarterly*, 43, 54-62.

- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown (Hrsg.), *Career Choice and Development* (4<sup>th</sup> ed., S. 149-205). San Francisco: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Hrsg.), *Career Development and Counseling* (S. 42-70). Hoboken: Wiley.
- Savickas, M. L. (2006). Career construction theory. *Australian Career Practitioner*, 17 (1), 8-9. <http://www.aacc.org.au/documents/ACP - March 2006.pdf> (24.7.2007).
- Savickas, M. L. & Lent, R. W. (Hrsg.) (1994). *Convergence in career development theories*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1985). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego: University Associates.
- Schein, E. H. (1987). Individuals and careers. In J. W. Lorsch (Hrsg.), *Handbook of Organizational Behavior* (S. 155-171). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1995). *Karriereanker: Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung* (4. Aufl.). Darmstadt: Lanzenberger, Looss, Stadelmann.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 80-88.
- Schelle, H. & Molzberger, P. (Hrsg.) (1983). *Psychologische Aspekte der Software-Entwicklung*. München: Oldenbourg.
- Schinzl, B. & Kleinn, K. (2001). Quo vadis, Informatik? *Informatik Spektrum*, 24 (2), 91-97.
- Schinzl, B. & Ruiz Ben, E. (2004). Softwareentwicklung als Profession? Professionalisierungstendenzen und Implikationen für die Beteiligung von Frauen. *Informatik Spektrum*, 27 (5), 441-447.
- Schmitt, M., Oswald, F., Jopp, D., Wahl, H.-W. & Brenner, H. (2006). The impact of internal and external resources on health, competence and well-being: Longitudinal findings from the ILSE. In H.-W. Wahl, H. Brenner, H. Mollenkopf, D. Rothenbacher & C. Rott (Hrsg.), *The many faces of health, competence and well-being in old age* (S. 199-209). Dordrecht: Springer.
- Schraps, U. (2006). Vorstellungen zur künftigen Lebensgestaltung. Berufliche, private und familiale Ziele von Frauen und Männern im IT-Bereich. In E. Ewers, E.-H. Hoff, J. Geffers, O. Petersen & U. Schraps (Hrsg.), *Arbeit als Lebensinhalt? Neue Formen der Lebensgestaltung bei Beschäftigten im IT-Bereich* (S. 199-221). Münster: Waxmann.
- Schwarzer, R. (2001). Stress, resources, and proactive coping. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 400-407.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 219-237.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001) What do proactive people do? *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Seifert, K. H. (1977). Einführung in das Aufgabengebiet der Berufspsychologie. In K. H. Seifert, H.-H. Eckhardt & W. Jaide (Hrsg.), *Handbuch der Berufspsychologie* (S. 7-30). Göttingen: Hogrefe.
- Seifert, K. H. (1988). Berufswahl und Laufbahnentwicklung. In D. Frey, C. Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.), *Angewandte Psychologie* (S. 187-204). München: PVU.
- Seifert, K. H. (1989). Berufliche Entwicklung und berufliche Sozialisation. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Band D III 3, S. 608-630). Göttingen: Hogrefe.
- Seifert, K. H. & Bergmann, C. (1983). Deutschsprachige Adaptation des Work Values Inventory von Super. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27 (N. F. 1) (4), 160-172.
- Seifert, K. H., Eckhardt, H.-H. & Jaide, W. (Hrsg.) (1977). *Handbuch der Berufspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. In M. v. Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen* (S. 95-116). Bern: Haupt.
- Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.
- Sethi, V., Barrier, T. & King, R. C. (1999). An examination of the correlates of burnout in information systems professionals. *Information Resources Management Journal*, 12 (3), 5-13.
- Shepard, H. A. (1958). The dual hierarchy in research. *Research Management*, 8, 177-187.
- Shneiderman, B. (1980). *Software Psychology: Human Factors in Computer and Information Systems*. Boston: Little, Brown and Co.
- Sigrist, A. (23.2.2005). *Mit 50 zum alten Eisen – Warum deutsche Unternehmen wenig Ältere beschäftigen* (Rundfunksendung, Reihe „Hintergrund Politik“). Köln: Deutschlandfunk. <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/hintergrundpolitik/350766/> (24.7.2007).
- Six, B. & Eckes, T. (1994). Fakten und Fiktionen in der Einstellungs-Verhaltens-Forschung: Eine Meta-Analyse. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 25 (4), 253-271.
- Sixtus, M. (22.12.2003). Gemeinsam auf die Spitze treiben. *Die Zeit*. <http://www.zeit.de/2004/01/T-Extremprogrammierer?page=all> (24.7.2007).
- Smith, J. & Baltes, P. B. (1996). Altern aus psychologischer Perspektive: Trends und Profile im hohen Alter. In K. U. Mayer & P. B. Baltes (Hrsg.), *Die Berliner Altersstudie* (S. 221-250). Berlin. Akademie Verlag.

- Smits, S. J., McLean, E. R. & Tanner, J. R. (1997). A longitudinal study of I/S careers: Synthesis, conclusions, and recommendations. In *Proceedings of the 1997 ACM SIGCPR conference on management of information systems personnel* (S. 36-48). New York: ACM Press.
- Society for Vocational Psychology (2005). *The Society for Vocational Psychology* [WWW-Seite]. <http://www.div17.org/vocpsych/> (24.7.2007).
- Sonnenfeld, J. & Kotter, J. P. (1982). The maturation of career theory. *Human Relations*, 35 (1), 19-46.
- Sonnentag, S., Brodbeck, F. C., Heinbokel, T. & Stolte, W. (1994). Stressor-burnout relationship in software development teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 327-341.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Hrsg.), *Psychological management of individual performance* (S. 3-25). Chichester: Wiley.
- Sozialkapital (2007). *Wikipedia* [Online-Enzyklopädie]. <http://de.wikipedia.org/wiki/Sozialkapital> (24.7.2007).
- Spieß, E., Kaschube, J., Nerdinger, F. W. & von Rosenstiel, L. v. (1992). Das Erleben von Arbeit und Freizeit nach Eintritt in den Beruf – Eine qualitative Studie an akademischen Berufsanfängern. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36 (2), 77-83.
- Super, D. E. (1953). A theory of vocational development. *American Psychologist*, 8, 185-190.
- Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper.
- Super, D. E. (1970). *Work Values Inventory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Super, D. E. (1973). The work values inventory. In D. G. Zytowski (Hrsg.), *Contemporary Approaches to Interest Measurement* (S. 189-205). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Super, D. E. (1981). A developmental theory: Implementing a self-concept, In D. H. Montross & C. J. Shinkman (Hrsg.), *Career development in the 1980s. Theory and practice* (S. 28-42). Springfield: Thomas.
- Super, D. E. (1984). Career and life development. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Career choice and development* (S. 192-234). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E. (1985). Coming of age in Middletown. *American Psychologist*, 40, 405-414.
- Super, D. E. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Career choice and development* (2<sup>nd</sup> ed., S. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.

- Super, D. E. (1992). Toward a comprehensive theory of career development. In D. H. Montross & C. J. Shinkman (Hrsg.), *Career development: Theory and practice* (S. 35-64). Springfield: Thomas.
- Super, D. E. (1994). A life-span, life-space perspective on convergence. In M. L. Savickas & R. W. Lent (Hrsg.), *Convergence in career development theories* (S. 63-74). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Super, D. E. & Bohn, M. J. (1970). *Occupational Psychology*. Belmont: Wadsworth.
- Super, D. E., Crites, J., Hummel, R., Moser, H., Overstreet, P. & Warnath, C. (1957). *Vocational Development: A Framework for Research*. New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Super, D. E. & Knasel, E. G. (1979). *Development of a model, specifications, and sample items for measuring career adaptability (vocational maturity) in young blue-collar workers*. Cambridge, UK: National Institute for Career Education and Counselling, and Ottawa: Canada Employment and Immigration Commission.
- Super, D. E. & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems. *British Journal of Guidance and Counselling*, 9, 194-201.
- Super, D. E. & Nevill, D. D. (1984). Work role salience as a determinant of career maturity in High School students. *Journal of Vocational Behavior*, 25 (1), 30-44.
- Super, D. E. & Overstreet, P. L. (1960). *The vocational maturity of ninth-grade boys*. New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Super, D. E., Savickas, M. L. & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown & L. Brooks (Hrsg.), *Career choice and development* (3<sup>rd</sup> ed., S. 121-178). San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E., Starishevsky, R., Matlin, N. & Jordaan, J. P. (1963). *Career Development: Self Concept Theory*. New York: College Entrance Examination Board.
- Super, D. E. & Šverko, B. (1995). *Life Roles, Values, and Careers: International Findings of the Work Importance Study*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Super, D. E., Thompson, A. S. & Lindeman, R. H. (1988). *Adult Career Concerns Inventory: Manual for research and exploratory use in counseling*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Svensson, T. (1996). Competence and quality of life: Theoretical views of biography. In J. E. Birren, G. M. Kenyon, J.-E. Ruth, J. J. F. Schroots & T. Svensson (Hrsg.), *Aging and biography: Explorations in adult development* (S. 100-116). New York: Springer.
- Swanson, J. L. (2003). Understanding midcareer development: From whose perspective? *The Counseling Psychologist*, 31 (2), 212-220.
- Swanson, J. L. & Gore, P. A. (2000). Advances in vocational psychology theory and research. In S. D. Brown & R. W. Lent (Hrsg.), *Handbook of counseling psychology* (3. Aufl., S. 233-269). New York: Wiley.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage.

- Thong, J. Y. L. & Yap, C. S. (2000). Information systems and occupational stress: A theoretical framework. *Omega*, 28 (6), 681-692.
- Tiedemann, D. V. & O'Hara, R. P. (1963). *Career Development: Choice and Adjustment*. New York: College Entrance Examination Board.
- Toppinen, S. & Kalimo, R. (1995). Work demands, job satisfaction and burnout in computer professionals [Proceedings of the International Symposium From Research to Prevention, Managing Occupational and Environmental Health Hazards, 20-23 March 1995]. *People and Work*, Research reports 1995 (4), 93-96.
- Toppinen, S. & Kalimo, R. (1996). Information overload – A risk factor in the information society. *Työterveys*, Special Issue 1996: Information Society.
- Tremblay, M., Wils, T. & Proulx, C. (2002). Determinants of career path preferences among Canadian engineers. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 1-23.
- Udris, I. & Rimann, M. (1994). Ingenieure – alter Beruf, neue Werte? In L. v. Rosenstiel, T. Lang & E. Sigl (Hrsg.), *Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern* (S. 135-152). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Udris, I., Rimann, M. & Thalmann, K. (1994). Gesundheit erhalten, Gesundheit herstellen: Zur Funktion salutogenetischer Ressourcen. In B. Bergmann & P. Richter (Hrsg.), *Die Handlungsregulationstheorie* (S. 198-215). Göttingen: Hogrefe.
- Unwort des Jahres (2004). *Sprachkritische Aktion Unwort des Jahres*. <http://www.unwortdesjahres.org/2004.html> (24.7.2007).
- Vieth, P. (1995). *Kontrollierte Autonomie: Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*. Heidelberg: Asanger.
- Vondracek, F. W., Lerner, R. M. & Schulenberg, J. E. (1986). *Career Development: A Life-Span Developmental Approach*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Voß, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft – Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31 (3), 473-487. [http://doku.iab.de/mittab/1998/1998\\_3\\_MittAB\\_Voß.pdf](http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_3_MittAB_Voß.pdf) (24.7.2007).
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50 (1), 131-158.
- Walsh, W. B. & Osipow, S. H. (Hrsg.) (1983). *Handbook of vocational psychology*. Hillsdale: Erlbaum.
- Walsh, W. B. & Osipow, S. H. (Hrsg.) (1995). *Handbook of vocational psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah: Erlbaum.
- Walsh, W. B. & Savickas, M. L. (Hrsg.) (2005). *Handbook of vocational psychology* (3<sup>rd</sup> ed.). Mahwah: Erlbaum.

- Waszak, C. & Sines, M. C. (2002). Mixed methods in psychological research. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Hrsg.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research* (S. 557-576). Thousand Oaks: Sage.
- Weinberg, G. M. (1971). *The Psychology of Computer Programming*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Weiss, M. (1983). Effects of work stress and social support on information systems Managers. *MIS Quarterly*, 7 (1), 29-43.
- Weizenbaum, J. (1977). *Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wiese, B. S. (2000). *Berufliche und familiäre Zielstrukturen*. Münster: Waxmann.
- Wiese, B. S. (2004). Berufliche Ziele als entwicklungsregulative Herausforderung. In B. S. Wiese (Hrsg.), *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung: Kenkompetenzen in der modernen Arbeitswelt* (S. 11-34). Frankfurt am Main: Campus.
- Wiethoff, T. & Schrader, S. (9. Februar 2005). Softwareexperten sind wieder gefragt. *Spiegel Online*.  
<http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/0,1518,338446,00.html> (24.7.2007).
- Williams, C. P. & Savickas, M. L. (1990). Developmental tasks of career maintenance. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 166-175.
- Wintermantel, M., Plach, M., Behmann, H. & Scheck, I. (2002). *Entwicklungs- und sozialpsychologische Determinanten der Entscheidung für ein ingenieur- oder naturwissenschaftliches Studium*. Saarbrücken: Universität des Saarlandes.  
<http://www.uni-saarland.de/fak5/wintermantel/download/bericht2.pdf> (18.7.2004).
- Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternativen*. Frankfurt: Campus.
- Witzel, A. (2000, Januar). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung (Online Journal)*, 1 (1). <http://qualitative-research.net/fqs> (24.7.2007).
- Witzel, A. & Kühn, T. (2000). Orientierungs- und Handlungsmuster beim Übergang in das Erwerbsleben. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation*, 3 (Beiheft), 9-29.
- Wynekoop, J. L. & Walz, D. B. (1998). Revisiting the perennial question: Are IS people different? *The Database for Advances in Information Systems*, 29 (2), 62-72.
- Young, R. A., Valach, L. & Collin, A. (2002). A contextualist explanation of career. In D. Brown (Hrsg.), *Career choice and development* (4<sup>th</sup> ed., S. 206-252). San Francisco: Jossey-Bass.
- Zawacki, R. A. (1994). Motivating IT people in the '90s – An alarming drop in job satisfaction. *Managing System Development*, 14 (4), 5-6.
- Zimmerman, B. J. (1998). Developing self-fulfilling cycles of academic regulation: An analysis of exemplary instructional models. In D. H. Schunk & B. J. Zimmerman (Hrsg.), *Self-regulated learning: From teaching to self-reflective practice* (S. 1-19). New York: Guilford.

## Anhang A: Vorabfragebogen (Untersuchungsteil 1)

### Bearbeitungshinweis

Im Fragebogen und im Interview geht es um den Themenbereich der beruflichen Entwicklung. Das Forschungsinteresse liegt dabei auf der *subjektiven Sicht*, die IT-Fachkräfte in einem Alter zwischen etwa 40 und 55 Jahren auf ihre berufliche Situation und den Verlauf ihrer weiteren Karriere haben. In diesem Fragebogen gibt es keine richtigen oder falschen Antworten und es handelt sich auch *nicht* um einen Leistungs- oder Persönlichkeitstest. Es geht alleine um Ihre persönlichen Maßstäbe und Einschätzungen.

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie persönlich die folgenden Aussagen in Zusammenhang mit Ihrer *beruflichen Arbeit* für wichtig bzw. bedeutend halten (*von 1 = ist unwichtig bis 5 = ist sehr wichtig*):

2.	anderen Menschen beistehen und ihnen helfen	1	2	3	4	5
3.	öfters eine Lohn- oder Gehaltserhöhung bekommen können	1	2	3	4	5
4.	damit rechnen können, dass es immer wieder mal andere Arbeiten auszuführen gibt	1	2	3	4	5
6.	hohes Ansehen in seinem Tätigkeitsbereich gewinnen	1	2	3	4	5
7.	Dinge tun können, wofür man künstlerisch begabt sein muss	1	2	3	4	5
8.	Arbeitskollegen haben, mit denen man gut auskommen kann	1	2	3	4	5
9.	einen sicheren Arbeitsplatz, eine gesicherte Stellung haben	1	2	3	4	5
10.	neue Ideen entwickeln, etwas erfinden	1	2	3	4	5
11.	einen verständnisvollen und rücksichtsvollen Chef haben	1	2	3	4	5
12.	eine gesellschaftlich geachtete Stellung erreichen	1	2	3	4	5
13.	in einem Betrieb oder einer Abteilung mit angenehmen Arbeitsbedingungen arbeiten	1	2	3	4	5
14.	das Gefühl haben können, wirklich etwas geleistet zu haben	1	2	3	4	5
15.	über anderen Menschen stehen, in einer Führungsposition arbeiten	1	2	3	4	5
16.	an der Erprobung neuer Ideen oder Vorstellungen arbeiten	1	2	3	4	5
17.	einen Vorgesetzten haben, mit dem man reden kann	1	2	3	4	5
18.	Leistungen erbringen können, denen man es ansieht, ob man gut gearbeitet hat	1	2	3	4	5
19.	sicher sein können, immer eine Beschäftigung zu haben	1	2	3	4	5
20.	schöne Dinge herstellen bzw. gestalten	1	2	3	4	5
22.	viel Geld verdienen können	1	2	3	4	5
23.	Arbeitsaufgaben erfüllen, bei denen man geistig herausgefordert wird	1	2	3	4	5
24.	andere Menschen anleiten und führen können	1	2	3	4	5
25.	einen gut ausgestatteten, angenehmen Arbeitsplatz haben	1	2	3	4	5
26.	eine Tätigkeit haben, die die Möglichkeit gibt, sein Leben in der arbeitsfreien Zeit so einzurichten, wie man es am liebsten möchte	1	2	3	4	5

27.	eine abwechslungsreiche Tätigkeit zu haben	1	2	3	4	5
28.	eine Stellung mit eigener Entscheidungsbefugnis bekommen	1	2	3	4	5
29.	für das Wohl anderer Menschen sorgen	1	2	3	4	5
30.	gute Aufstiegsmöglichkeiten haben	1	2	3	4	5
31.	viele verschiedenartige Tätigkeiten ausführen	1	2	3	4	5
33.	eine Tätigkeit ausüben, die einem hohes Ansehen in der Gesellschaft verschafft	1	2	3	4	5
34.	gute Kontakte mit den Arbeitskollegen haben	1	2	3	4	5
35.	eine Tätigkeit haben, bei der man viel Freizeit und Muße für die Beschäftigung mit seinen privaten Interessen und Hobbies hat	1	2	3	4	5
36.	in einer angenehmen Arbeitsatmosphäre, z.B. in einem ruhigen und sauberen Arbeitsraum arbeiten	1	2	3	4	5
37.	das Gefühl haben können, anderen Menschen geholfen zu haben	1	2	3	4	5
38.	Aufgaben erfüllen, bei denen man viel nachdenken und überlegen muss	1	2	3	4	5
39.	günstige Gelegenheiten zum beruflichen Vorwärtskommen haben	1	2	3	4	5
40.	anderen Menschen sagen können, was sie zu tun haben	1	2	3	4	5
41.	so viel verdienen, dass man sich viel leisten kann	1	2	3	4	5
42.	bei der Arbeit sein eigener Herr (Chef) sein	1	2	3	4	5
43.	sich künstlerisch oder musikalisch betätigen können	1	2	3	4	5
44.	mit einer gesicherten beruflichen Zukunft rechnen können	1	2	3	4	5
45.	einen Chef haben, der einen gerecht behandelt	1	2	3	4	5
46.	bei der Entwicklung neuer Dinge mitwirken	1	2	3	4	5
47.	seine Arbeit selbst planen und einteilen können	1	2	3	4	5
49.	mit den Arbeitskollegen Freundschaft schließen können	1	2	3	4	5
50.	Gelegenheiten bekommen, in höhere berufliche Positionen aufzusteigen	1	2	3	4	5
51.	die Ergebnisse der eigenen Anstrengungen sehen können	1	2	3	4	5
52.	eine Arbeit haben, wo man schon bei der Arbeit an seine Familie denken kann	1	2	3	4	5
53.	Aufgaben bearbeiten, bei denen komplizierte Zusammenhänge zu klären sind	1	2	3	4	5

Geben Sie bitte an, wie wichtig jede der folgenden 15 Aussagen für Ihre Berufslaufbahn ist (von 1 = unwichtig bis 5 = zentral wichtig):

1.	Leute – auf welcher Ebene auch immer – anzuweisen, zu beeinflussen, zu führen und zu kontrollieren ist	1	2	3	4	5
2.	Die Chance, die Dinge auf meine eigene Art und Weise zu tun und dabei nicht von den Regeln einer Organisation eingeengt zu werden ist	1	2	3	4	5
3.	Ein Arbeitgeber, der Sicherheit bietet durch einen garantierten Arbeitsplatz, Vergünstigungen, gute betriebliche Altersvorsorge usw. ist	1	2	3	4	5
4.	An nahezu unlösbaren Problemen zu arbeiten ist	1	2	3	4	5
5.	In meinem Spezialgebiet zu bleiben (im Gegensatz zur Beförderung aus meinem Fachgebiet heraus) ist	1	2	3	4	5
6.	Für eine ganze Organisation verantwortlich zu sein ist	1	2	3	4	5
7.	Eine Karriere, die frei ist von Einengungen durch Organisationen, ist	1	2	3	4	5

8.	Eine Organisation, die mir langfristige Stabilität bietet ist	1	2	3	4	5
9.	Meine Fähigkeiten und Fertigkeiten dafür einzusetzen, dass die Welt ein besserer Ort zum Leben und Arbeiten wird, ist	1	2	3	4	5
10.	Eine Karriere zu entwickeln, die es mir erlaubt, weiterhin meinen eigenen Lebensstil zu verfolgen, ist	1	2	3	4	5
11.	Ein neues Unternehmen aufzubauen ist	1	2	3	4	5
12.	Im Verlauf meiner Karriere durchgängig in meinem Fachgebiet zu bleiben ist	1	2	3	4	5
13.	In eine hohe Position im General-Management aufzusteigen ist	1	2	3	4	5
14.	In einer bestimmten geographischen Region zu bleiben anstatt wegen einer Beförderung umzuziehen ist	1	2	3	4	5
15.	In der Lage zu sein, mein Können und meine Talente im Dienste einer wichtigen Sache einzusetzen ist	1	2	3	4	5

Geben Sie bitte an, in welchem Maße die folgenden 10 Aussagen für Ihre *Karriere-Präferenzen* zutreffen (von 1 = stimmt überhaupt nicht bis 5 = stimmt voll und ganz):

16.	Die einzige wirkliche Herausforderung in meiner Karriere ist das Angehen und Lösen schwieriger Probleme gewesen, egal auf welchem Gebiet	1	2	3	4	5
17.	Ich halte ständig Ausschau nach Ideen, mit denen ich ein eigenes Unternehmen gründen könnte	1	2	3	4	5
18.	Für mich ist es wichtiger, in meiner gegenwärtigen geographischen Region zu bleiben als ein Beförderung oder eine neue Aufgabe in einem anderen Standort zu erhalten	1	2	3	4	5
19.	Eine Karriere ist nur dann der Mühe wert, wenn sie mich in die Lage versetzt, mein Leben auf meine eigene Art und Weise zu führen	1	2	3	4	5
20.	Eine Management-Position würde ich nur dann annehmen, wenn sie in meinem Fachgebiet liegt	1	2	3	4	5
21.	Ich will weder durch eine Organisation noch durch die Geschäftswelt eingeschränkt werden	1	2	3	4	5
22.	Ich will eine Karriere, in der ich mich einer wichtigen Sache widmen und hingeben kann	1	2	3	4	5
23.	Ich fühle mich nur dann erfolgreich, wenn ich ständig von einem schwierigen Problem oder einer Wettbewerbssituation herausgefordert bin	1	2	3	4	5
24.	Einen bestimmten Lebensstil zu wählen und aufrecht zu erhalten ist wichtiger als eine erfolgreiche Karriere	1	2	3	4	5
25.	Ich habe immer schon eine eigenes Unternehmen gründen und aufbauen wollen	1	2	3	4	5

Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen über ihre *gegenwärtige Beschäftigung* zustimmen bzw. sie ablehnen (hier bitte von 1 = stimmt nicht bis 7 = stimmt genau):

1.	Meine derzeitige Beschäftigung – das bin nicht wirklich ich	1	2	3	4	5	6	7
2.	Diese Beschäftigung ist nicht das, was ich wirklich gerne tun würde	1	2	3	4	5	6	7
3.	Alles in allem passt diese Beschäftigung zu mir	1	2	3	4	5	6	7
4.	Ich habe das Gefühl, dass diese Art von Arbeit nicht das Richtige für mich ist	1	2	3	4	5	6	7

5.	Ich habe das Gefühl, dass diese Beschäftigung meinen Zielen und meinen Bedürfnissen gerecht wird	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ich finde meine derzeitige Beschäftigung motivierend	1	2	3	4	5	6	7
7.	Meine Fähigkeiten, mein Können und mein Talent sind genau richtig für diese Beschäftigung	1	2	3	4	5	6	7
8.	Ich bin sicher, dass es eine andere Beschäftigung geben muss, für die ich mich besser eigne	1	2	3	4	5	6	7
9.	Ich bin in der Lage, meine Talente, mein Können und meine Kompetenzen in meiner gegenwärtigen Beschäftigung einzusetzen	1	2	3	4	5	6	7

Bitte geben Sie an, wie sehr Sie den folgenden Aussagen zustimmen oder wie sehr Sie diese ablehnen (von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft fast völlig zu):

1.	Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten	1	2	3	4	5	6	7
2.	Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken	1	2	3	4	5	6	7
3.	Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere	1	2	3	4	5	6	7
4.	Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken	1	2	3	4	5	6	7
5.	Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet	1	2	3	4	5	6	7
6.	Ich bin schnell verärgert	1	2	3	4	5	6	7
7.	Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will	1	2	3	4	5	6	7
8.	Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös	1	2	3	4	5	6	7

Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen in Zusammenhang mit Ihrer gegenwärtigen Arbeitsstelle zutreffen (von -3 = sehr falsch bis +3 = sehr richtig):

1.	Der Gedanke, meine Arbeitsstelle zu verlieren, macht mir Sorgen	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
2.	Die Vorstellung, meine Arbeitsstelle zu verlieren, belastet mich	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
3.	Der Gedanke, meine Arbeitsstelle zu verlieren, ängstigt mich	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
4.	Meine Arbeitsstelle ist mir sicher	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
5.	Ich schätze meine Karriere als sicher ein	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
6.	Ich habe Gewissheit über Beförderungsmöglichkeiten in den nächsten Jahren	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
7.	Meiner Meinung nach behalte ich in naher Zukunft meine Arbeitsstelle	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
8.	Meiner Meinung nach werde ich langfristig an meinem jetzigen Arbeitsplatz beschäftigt	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
9.	Ich sehe der Einführung neuer Technologien mit Zuversicht entgegen	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
10.	Meine Arbeitsstelle ist mir in jeder Hinsicht sicher	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

Bitte geben Sie an, wie stark Sie die folgenden Aufgaben und Probleme gegenwärtig beschäftigen (von 1 = beschäftigt mich gar nicht bis 5 = beschäftigt mich sehr):

1.	Die Art von Arbeit zu finden, für die ich am besten geeignet bin	1	2	3	4	5
2.	Einen Beruf zu finden, der mich interessiert	1	2	3	4	5
3.	Meine Karriere im gewählten Berufsfeld zu starten	1	2	3	4	5

4.	Eine Beschäftigung zu finden, die ich auf Dauer ausüben kann	1	2	3	4	5
5.	Besonders sachkundig oder geschickt bei meiner Arbeit zu werden	1	2	3	4	5
6.	Zu planen, wie ich in meinem bewährten Arbeitsfeld weiterkomme	1	2	3	4	5
7.	Mir die Achtung und Anerkennung der Menschen in meinem Arbeitsfeld zu erhalten	1	2	3	4	5
8.	An Workshops und Seminaren über neue Methoden teilzunehmen	1	2	3	4	5
9.	Neue Fragestellungen für meine Arbeit zu finden	1	2	3	4	5
10.	Wege zu finden, um meine Arbeit zu erleichtern	1	2	3	4	5
11.	Meinen Ruhestand zu planen und abzusichern	1	2	3	4	5
12.	An einem angenehmen Ort im Ruhestand zu leben	1	2	3	4	5

Geben Sie bitte nun an, inwieweit sie den 6 folgenden Aussagen zustimmen (*von 1 = stimmt nicht bis 5 = stimmt genau*):

1.	Ich weiß genau, dass ich die an meinen Beruf gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will	1	2	3	4	5
2.	Ich weiß nicht, ob ich die für meinen Beruf erforderlichen Fähigkeiten wirklich habe	1	2	3	4	5
3.	Ich weiß nicht, ob ich genügend Interesse für alle mit meinem Beruf verbundenen Anforderungen habe	1	2	3	4	5
4.	Schwierigkeiten in meinem Beruf sehe ich gelassen entgegen, da ich meinen Fähigkeiten vertrauen kann	1	2	3	4	5
5.	Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine beruflichen Absichten und Ziele zu verwirklichen	1	2	3	4	5
6.	Ich glaube nicht, dass ich für meinen Beruf so motiviert bin, um große Schwierigkeiten meistern zu können	1	2	3	4	5

Wie sehr können Sie sich auf folgende Personen verlassen, wenn berufliche Probleme auftauchen? (*von 1 = ... kann ich mich gar nicht bis 5 = ... kann ich mich völlig verlassen*):

1.	Auf meine Vorgesetzten ...	1	2	3	4	5
2.	Auf meine Arbeitskollegen und -kolleginnen ...	1	2	3	4	5
3.	Auf meine/n Lebenspartner/in ... ( <i>sofern mit Partner lebend</i> )	1	2	3	4	5
4.	Auf andere Personen außerhalb der Arbeit ...	1	2	3	4	5

**Platz für Anmerkungen:**

....

## Anhang B: Interviewleitfaden (Untersuchungsteil 1)

Biographische Angaben wurden z.T. bereits zusammen mit dem Vorabfragebogen erhoben und sind ggf. zu ergänzen. Die Auswertungsdaten des Fragebogens können im jeweiligen thematischen Zusammenhang als Rückmeldung und Gesprächsanreiz eingebracht werden.

<b>I. Bisheriger beruflicher Werdegang / berufliche Präferenzen</b>	
<i>Aus dem Kurzfragebogen entnehme ich, dass Sie zur Zeit in der IT im Bereich ... als ... beschäftigt sind. Würden Sie bitte zunächst einmal kurz schildern, über welche Stationen Ihr beruflicher Werdegang bis hierher verlaufen ist? Mit welchen Vorstellungen und Erwartungen sind Sie in die IT gegangen?</i>	
Bisheriger beruflicher Werdegang	<b>Verlauf</b> der Ausbildung und Abschlüsse Berufliche <b>Stationen</b> mit Tätigkeitsschwerpunkten <b>Gründe</b> für Wechsel und Brüche (Entlassung/Schließung, Interessenwechsel, Bezahlung/Status, private Gründe)?
Derzeitige Beschäftigung in der IT	Position/ <b>Tätigkeitsschwerpunkt</b> (Vergleich mit Vorabfragebogen, ggf. Nachfragen bzw. zusätzliche Angaben)
Orientierungen/berufliches Selbstbild	<b>Warum</b> IT-Tätigkeit (wg. Interesse, Geld, Arbeitsamt ...)? Berufliche Werte, <b>Präferenzen</b> und Orientierungen Bevorzugtes <b>Tätigkeitsgebiet</b> (T/M, Entwicklung/Betrieb)

<b>II. Gegenwärtige berufliche Situation / Passung Person-Arbeitsumwelt</b>	
<i>Könnten Sie nun bitte etwas über Ihre gegenwärtige berufliche Situation erzählen – Inwieweit entspricht die Arbeit, die sie verrichten, Ihren Interessen und Erwartungen? In welchen Bereichen – z.B. (... s.u.) – gibt es Probleme? Was hat sich im Vergleich zu früher eher verbessert und was eher verschlechtert?</i>	
Interessenkongruenz/Person-Job Fit	Globale Passung/ <b>Diskrepanz</b> (T/M? Beruf/Familie? Wertekonflikte?); hauptsächliche <b>Problembereiche</b> <b>Zeitliche</b> Entwicklung (besser oder schlechter geworden?)
Beruf/Tätigkeitsinhalte	Zufriedenheit/Commitment mit dem <b>Beruf</b> (früher besser?) <b>Interessante</b> , qualifizierte und herausfordernde Inhalte? (Zu) schneller <b>Wechsel</b> von Technologie und Methoden? Zu hoher <b>kommunikativer</b> Anteil (Sitzungen)? Zu viel fachfremde Tätigkeiten ( <b>BWL</b> )?
Arbeitsorganisation	Verhältnis von Autonomie und <b>Kontrolle</b> /Zielvorgaben <b>Konflikte</b> mit Kollegen/Vorgesetzten/Geschäftsleitung
Belastung/Beanspruchung	Qualitative <b>Überforderung</b> Zeitdruck, <b>Stress</b> , Überstunden, Erschöpfung/Burnout
Bezahlung/Arbeitsplatzsicherheit	Zufriedenheit mit dem <b>Verdienst</b> (früher besser?) Aktuelle Beschäftigung ausreichend <b>sicher</b> ?
Berufliche Position und Karriere	Zufriedenheit mit dem bisherigen <b>Karriereverlauf</b> ? Zufriedenheit mit der aktuellen beruflichen <b>Position</b> ? <b>Aufstiegsmöglichkeiten</b> , „Rückwärtsgang“? <b>Altersdiskriminierung</b> , Konkurrenz mit Jüngeren?

<b>III. Umgang mit aktuellen Problemen / Adaptationsstrategien</b>	
<i>Sie haben bereits einige aktuelle/potentielle Problembereiche (...) genannt. Wie gehen Sie selbst mit damit um? Welche „persönlichen Strategien“ haben Sie entwickelt (z.B. ...)? Haben Sie Ihre beruflichen Wunschvorstellungen und Ziele ändern bzw. anpassen müssen?</i>	
Kontrollerwartung	Sind Probleme lösbar oder ist <b>Anpassung</b> erforderlich?
Umgang mit aktuellen Problemen	<b>aktive Strategien</b> (Stellenwechsel/Job-hopping, Schulung besuchen, interne Bewerbung) <b>passive Strategien</b> (Durchhalten/Mehrarbeit, Dienst nach Vorschrift, Rückzug auf weniger beanspruchende Tätigkeit)
Veränderung von Präferenzen	Beruflicher <b>Interessenwechsel</b> (z.B. T->M) Interessenverschiebung vom Beruf auf <b>Familie/Privatleben</b> <b>Verdienst/Sicherheit</b> wichtiger geworden als Arbeitsinhalte

<b>IV. Umgang mit zukünftigen Problemen / Laufbahnperspektiven / Ressourcen</b>	
<i>Wenn Sie nun an Ihre nähere und weitere berufliche Zukunft denken: Was würden Sie kurzfristig gerne an Ihrer beruflichen Situation ändern? Welche Entscheidungen und Probleme sehen Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn in den nächsten Jahren auf Sie zukommen und wie wollen Sie damit umgehen? Haben Sie bereits längerfristige Ziele und Pläne?</i>	
<u>Mögliche Sondierungsfragen:</u> <i>Bis zu welchem Alter glauben Sie, noch in einem guten Job in der IT arbeiten zu können? (evtl. Grafik Altersverteilung IT-Berufe – alle Berufe zeigen) Welche Pläne haben Sie für die Zeit danach? Gibt es Ihrer Ansicht nach eine obere Altersgrenze für technisch ausgerichtete Tätigkeiten? Sehen Sie die Anforderung auf sich zukommen, mehr Management-Aufgaben zu übernehmen?</i>	
Kontrollerwartung	Individuelle <b>Beeinflussbarkeit</b> des weiteren Karriereverlaufs
Kurz- und mittelfristige Ziele/Pläne	Karriereentwicklungsrichtungen: <b>Funktionale</b> Weiterqualifizierung, technische <b>Spezialistenrolle</b> , vertikaler <b>Aufstieg</b> , Management- <b>Nischenposition</b> ? Orientierung an Job/Organisation, Arbeit oder Rolle (s.o.)? Ziele: Wechsel des <b>Tätigkeitsbereichs</b> (T->M), Umschulung, geplanter Stellenwechsel oder <b>Berufswechsel</b> (warum?) <b>Reduzierung</b> von Umfang (Teilzeit) und/oder Belastung (schonendere Tätigkeit, welche?) Wechsel in <b>Selbständigkeit</b> (warum)?
Längerfristige Ziele/Pläne	Mit 53 in den Ruhestand ( <b>Sportlerkarriere</b> )? In <b>gegenwärtiger</b> Position bleiben bis zur Rente? <b>Gleitender</b> Übergang in den Ruhestand? <b>Außerberufliche</b> /ehrenamtliche Pläne (welche?)
Persönliche und soziale Ressourcen	Was ist wichtiger: <b>Persönliche</b> Kompetenzen/Ressourcen oder <b>soziale Beziehungen</b> und Netze?

## Anhang C: Kombiniertes Fragebogen (Untersuchungsteil 2)

### Bearbeitungshinweise

Im Fragebogen geht es um das Thema berufliche Entwicklung und speziell um die subjektive Sicht, die IT-Fachkräfte in der Mitte ihrer Laufbahn – d.h. im Alter ab ca. 40 Jahren bis zum (Vor-) Ruhestand – auf ihre aktuelle berufliche Situation und ihre weitere Berufslaufbahn haben. In diesem Fragebogen gibt es daher keine richtigen oder falschen Antworten, und es handelt sich auch nicht um einen Leistungs- oder Persönlichkeitstest.

- ⇒ *Es geht alleine um Ihre persönlichen Maßstäbe und Einschätzungen.*
- ⇒ Fragekästen und Ankreuzfragen können in beliebiger Reihenfolge ausgefüllt werden! Bitte beantworten Sie möglichst alle Fragen, auch wenn sich manche Ankreuzfragen ähneln.
- ⇒ *Sie können die Kästen vergrößern, falls der Platz nicht ausreicht!*

### I. Biographische Daten und beruflicher Werdegang

Geschlecht und Alter	<input type="checkbox"/> m   <input type="checkbox"/> w	.... Jahre alt
Partnerschaft	<input type="checkbox"/> allein lebend   <input type="checkbox"/> mit Partner lebend   <input type="checkbox"/> verheiratet .....	
Kinder	<input type="checkbox"/> nein   <input type="checkbox"/> ja, Kinder leben <input type="checkbox"/> im Haushalt <input type="checkbox"/> nicht im Haushalt	
Schulabschluss	<input type="checkbox"/> Hauptschulabschluss   <input type="checkbox"/> Mittlere Reife   <input type="checkbox"/> Fachhochschulreife   <input type="checkbox"/> Allgemeine Hochschulreife	
Hochschulstudium	<input type="checkbox"/> nein   <input type="checkbox"/> Fachhochschule   <input type="checkbox"/> Universität	
IT-spezifischer Ausbildungs- bzw. Hochschulabschluss	<input type="checkbox"/> nein   <input type="checkbox"/> ja, als .....	
IT-spezifischer Ausbildungs- bzw. Hochschulabschluss	IT-Abschluss ist <input type="checkbox"/> erster Abschluss   <input type="checkbox"/> Zusatzabschluss	
Andere/weitere Abschlüsse	<input type="checkbox"/> nein   <input type="checkbox"/> ja, als .....	
Gegenwärtiger ausgeübter Beruf	.....	
Gegenwärtige Funktion bzw. Position	.....	
Gegenwärtiger Tätigkeitsschwerpunkt	<input type="checkbox"/> Technik   <input type="checkbox"/> Management   <input type="checkbox"/> Lehrtätigkeit   <input type="checkbox"/> .....	
Gegenwärtiger Tätigkeitsbereich	<input type="checkbox"/> Anwendungsentwicklung   <input type="checkbox"/> Systemprogrammierung   <input type="checkbox"/> Consulting   <input type="checkbox"/> Systembetrieb   <input type="checkbox"/> Benutzerberatung   <input type="checkbox"/> Vertrieb   <input type="checkbox"/> Dokumentation <input type="checkbox"/> .....	
Beschäftigungsform	<input type="checkbox"/> angestellt   <input type="checkbox"/> verbeamtet   <input type="checkbox"/> selbständig/freiberuflich	
Größe des Unternehmens, in dem bzw. für das Sie derzeit arbeiten	<input type="checkbox"/> Großunternehmen (> 200)   <input type="checkbox"/> Mittelständisches Unternehmen   <input type="checkbox"/> Kleines Unternehmen (bis ca. 10 Mitarbeiter)	

Über welche **Stationen** (Ausbildung/Studium, Tätigkeiten innerhalb/außerhalb der IT) hat Sie Ihr beruflicher Werdegang bisher geführt? Bitte nennen Sie (*kurz und tabellarisch*) auch den jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkt und evtl. **Gründe** für Berufs- oder Tätigkeitswechsel:

...

## II. Berufliche Präferenzen

Bitte schreiben Sie auf (*gerne auch stichwortartig*), was Ihnen im Zusammenhang mit Ihrer Arbeit, Ihrem Beruf und Ihrer Karriere **besonders wichtig** ist:

...

Bitte geben Sie nun an, inwieweit Sie persönlich die folgenden Aussagen in Zusammenhang mit Arbeit und Beruf für wichtig bzw. bedeutend halten (*von 1 = ist unwichtig bis 5 = ist sehr wichtig*):

1.	anderen Menschen beistehen und ihnen helfen	1	2	3	4	5	
2.	öfters eine Lohn- oder Gehaltserhöhung bekommen können	1	2	3	4	5	
3.	damit rechnen können, dass es immer wieder mal andere Arbeiten auszuführen gibt	1	2	3	4	5	
4.	hohes Ansehen in seinem Tätigkeitsbereich gewinnen	1	2	3	4	5	
5.	Dinge tun können, wofür man künstlerisch begabt sein muss	1	2	3	4	5	
6.	Arbeitskollegen haben, mit denen man gut auskommen kann	1	2	3	4	5	
7.	einen sicheren Arbeitsplatz, eine gesicherte Stellung haben	1	2	3	4	5	
8.	neue Ideen entwickeln, etwas erfinden	1	2	3	4	5	
9.	einen verständnisvollen und rücksichtsvollen Chef haben	1	2	3	4	5	
10.	eine gesellschaftlich geachtete Stellung erreichen	1	2	3	4	5	
11.	in einem Betrieb oder einer Abteilung mit angenehmen Arbeitsbedingungen arbeiten	1	2	3	4	5	
12.	das Gefühl haben können, wirklich etwas geleistet zu haben	1	2	3	4	5	
13.	über anderen Menschen stehen, in einer Führungsposition arbeiten	1	2	3	4	5	
14.	an der Erprobung neuer Ideen oder Vorstellungen arbeiten	1	2	3	4	5	
15.	einen Vorgesetzten haben, mit dem man reden kann	1	2	3	4	5	
16.	Leistungen erbringen können, denen man es ansieht, ob man gut gearbeitet hat	1	2	3	4	5	
17.	sicher sein können, immer eine Beschäftigung zu haben	1	2	3	4	5	
18.	schöne Dinge herstellen bzw. gestalten	1	2	3	4	5	
19.	viel Geld verdienen können	1	2	3	4	5	
20.	Arbeitsaufgaben erfüllen, bei denen man geistig herausgefordert wird	1	2	3	4	5	
21.	andere Menschen anleiten und führen können	1	2	3	4	5	
22.	einen gut ausgestatteten, angenehmen Arbeitsplatz haben	1	2	3	4	5	
23.	eine Tätigkeit haben, die die Möglichkeit gibt, sein Leben in der arbeitsfreien Zeit so einzurichten, wie man es am liebsten möchte	1	2	3	4	5	
24.	eine abwechslungsreiche Tätigkeit zu haben	1	2	3	4	5	

25.	eine Stellung mit eigener Entscheidungsbefugnis bekommen	1	2	3	4	5	
26.	für das Wohl anderer Menschen sorgen	1	2	3	4	5	
27.	gute Aufstiegsmöglichkeiten haben	1	2	3	4	5	
28.	viele verschiedenartige Tätigkeiten ausführen	1	2	3	4	5	
29.	eine Tätigkeit ausüben, die einem hohes Ansehen in der Gesellschaft verschafft	1	2	3	4	5	
30.	gute Kontakte mit den Arbeitskollegen haben	1	2	3	4	5	
31.	eine Tätigkeit haben, bei der man viel Freizeit und Muße für die Beschäftigung mit seinen privaten Interessen und Hobbies hat	1	2	3	4	5	
32.	in einer angenehmen Arbeitsatmosphäre, z.B. in einem ruhigen und sauberen Arbeitsraum arbeiten	1	2	3	4	5	
33.	das Gefühl haben können, anderen Menschen geholfen zu haben	1	2	3	4	5	
34.	Aufgaben erfüllen, bei denen man viel nachdenken und überlegen muss	1	2	3	4	5	
35.	günstige Gelegenheiten zum beruflichen Vorwärtkommen haben	1	2	3	4	5	
36.	anderen Menschen sagen können, was sie zu tun haben	1	2	3	4	5	
37.	so viel verdienen, dass man sich viel leisten kann	1	2	3	4	5	
38.	bei der Arbeit sein eigener Herr (Chef) sein	1	2	3	4	5	
39.	sich künstlerisch oder musikalisch betätigen können	1	2	3	4	5	
40.	mit einer gesicherten beruflichen Zukunft rechnen können	1	2	3	4	5	
41.	einen Chef haben, der einen gerecht behandelt	1	2	3	4	5	
42.	bei der Entwicklung neuer Dinge mitwirken	1	2	3	4	5	
43.	seine Arbeit selbst planen und einteilen können	1	2	3	4	5	
44.	mit den Arbeitskollegen Freundschaft schließen können	1	2	3	4	5	
45.	Gelegenheiten bekommen, in höhere berufliche Positionen aufzusteigen	1	2	3	4	5	
46.	die Ergebnisse der eigenen Anstrengungen sehen können	1	2	3	4	5	
47.	eine Arbeit haben, wo man schon bei der Arbeit an seine Familie denken kann	1	2	3	4	5	
48.	Aufgaben bearbeiten, bei denen komplizierte Zusammenhänge zu klären sind	1	2	3	4	5	

### III. Gegenwärtige berufliche Situation und Passung Person-Arbeitsumwelt

Wie würden Sie Ihre **aktuelle berufliche Situation** generell beschreiben? Entspricht die Arbeit, die sie verrichten, Ihren Interessen und Erwartungen? Gibt es Probleme (z.B. hinsichtlich *Arbeitsbelastung* oder *Arbeitsplatzsicherheit*)? Was hat sich in den letzten Jahren eher verbessert bzw. verschlechtert?

...

Bitte geben Sie in den folgenden Frageblöcken jeweils an, inwieweit Sie den einzelnen Aussagen zustimmen bzw. sie ablehnen (von 1 = *stimmt überhaupt nicht* bis 7 = *stimmt ganz genau*).

Aussagen zur **Passung** der derzeitigen (bzw. der letzten ausgeübten) Beschäftigung:

49.	Meine derzeitige Beschäftigung – das bin nicht wirklich ich	1	2	3	4	5	6	7
50.	Diese Beschäftigung ist nicht das, was ich wirklich gerne tun würde	1	2	3	4	5	6	7
51.	Alles in allem passt diese Beschäftigung zu mir	1	2	3	4	5	6	7
52.	Ich habe das Gefühl, dass diese Art von Arbeit nicht das Richtige für mich ist	1	2	3	4	5	6	7
53.	Ich habe das Gefühl, dass diese Beschäftigung meinen Zielen und meinen Bedürfnissen gerecht wird	1	2	3	4	5	6	7
54.	Ich finde meine derzeitige Beschäftigung motivierend	1	2	3	4	5	6	7
55.	Meine Fähigkeiten, mein Können und mein Talent sind genau richtig für diese Beschäftigung	1	2	3	4	5	6	7
56.	Ich bin sicher, dass es eine andere Beschäftigung geben muss, für die ich mich besser eigne	1	2	3	4	5	6	7
57.	Ich bin in der Lage, meine Talente, mein Können und meine Kompetenzen in meiner gegenwärtigen Beschäftigung einzusetzen	1	2	3	4	5	6	7

Aussagen zur **Belastung** durch die Arbeit:

58.	Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten	1	2	3	4	5	6	7
59.	Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken	1	2	3	4	5	6	7
60.	Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere	1	2	3	4	5	6	7
61.	Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme bei der Arbeit denken	1	2	3	4	5	6	7
62.	Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet	1	2	3	4	5	6	7
63.	Ich bin schnell verärgert	1	2	3	4	5	6	7
64.	Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will	1	2	3	4	5	6	7
65.	Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, bin ich ziemlich nervös	1	2	3	4	5	6	7

Aussagen zur **Sicherheit/Unsicherheit** der Arbeitsstelle:

66.	Der Gedanke, meine Arbeitsstelle zu verlieren, macht mir Sorgen	1	2	3	4	5	6	7
67.	Meine Arbeitsstelle ist mir sicher	1	2	3	4	5	6	7
68.	Ich schätze meine Karriere als sicher ein	1	2	3	4	5	6	7
69.	Ich habe Gewissheit über Beförderungsmöglichkeiten in den nächsten Jahren	1	2	3	4	5	6	7
70.	Der Gedanke, meine Arbeitsstelle zu verlieren, ängstigt mich	1	2	3	4	5	6	7
71.	Meiner Meinung nach behalte ich in naher Zukunft meine Arbeitsstelle	1	2	3	4	5	6	7
72.	Meiner Meinung nach werde ich langfristig an meinem jetzigen Arbeitsplatz beschäftigt	1	2	3	4	5	6	7
73.	Die Vorstellung, meine Arbeitsstelle zu verlieren, belastet mich	1	2	3	4	5	6	7
74.	Ich sehe der Einführung neuer Technologien mit Zuversicht entgegen	1	2	3	4	5	6	7
75.	Meine Arbeitsstelle ist mir in jeder Hinsicht sicher	1	2	3	4	5	6	7

#### IV. Umgang mit beruflichen Anforderungen und Problemen

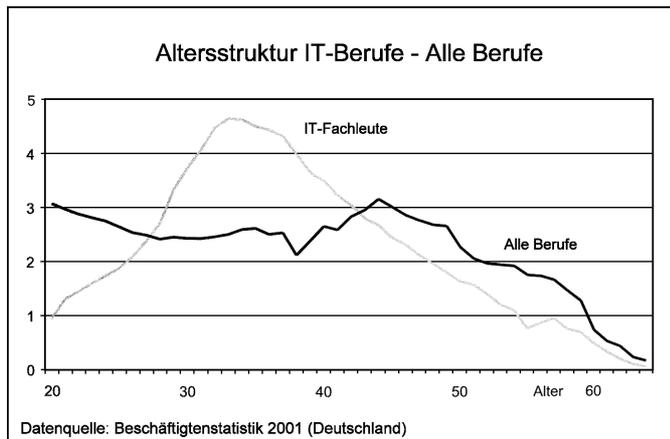
Welche beruflichen Anforderungen oder Probleme beschäftigen Sie immer wieder? Haben Sie bestimmte **Strategien zum Umgang damit** entwickelt (z.B. *Weiterbildung/Spezialisierung, Arbeitgeberwechsel, Teilzeitarbeit ...*)? Haben Sie Ihre beruflichen Wunschvorstellungen anpassen müssen?

...

Bitte geben Sie an, wie stark Sie folgende berufsbezogene **Aufgaben und Probleme** beschäftigen  
(von 1 = *beschäftigt mich gar nicht* bis 5 = *beschäftigt mich sehr*):

76.	Die Art von Arbeit zu finden, für die ich am besten geeignet bin	1	2	3	4	5	
77.	Einen Beruf zu finden, der mich interessiert	1	2	3	4	5	
78.	Meine Karriere im gewählten Berufsfeld zu starten	1	2	3	4	5	
79.	Eine Beschäftigung zu finden, die ich auf Dauer ausüben kann	1	2	3	4	5	
80.	Besonders sachkundig oder geschickt bei meiner Arbeit zu werden	1	2	3	4	5	
81.	Zu planen, wie ich in meinem bewährten Arbeitsfeld weiterkomme	1	2	3	4	5	
82.	Mir die Achtung und Anerkennung der Menschen in meinem Arbeitsfeld zu erhalten	1	2	3	4	5	
83.	An Workshops und Seminaren über neue Methoden teilzunehmen	1	2	3	4	5	
84.	Neue Fragestellungen für meine Arbeit zu finden	1	2	3	4	5	
85.	Wege zu finden, um meine Arbeit zu erleichtern	1	2	3	4	5	
86.	Meinen Ruhestand zu planen und abzusichern	1	2	3	4	5	
87.	An einem angenehmen Ort im Ruhestand zu leben	1	2	3	4	5	

Wie beurteilen Sie Ihre berufliche Situation in der IT unter einer **längerfristigen Perspektive**? Schauen Sie sich dazu folgende Grafik zur Altersstruktur der IT-Berufe an:



Wie lange denken Sie, Ihre Berufstätigkeit in der IT ausüben zu können? Welche Anforderungen bzw. Probleme sehen Sie auf sich zukommen? Haben Sie **berufliche Pläne** über das Alter von ca. 50-55 Jahren hinaus (z.B. Wechsel des Tätigkeitsfelds, Reduktion der Stundenzahl)?

...

**V. Ressourcen beim Umgang mit beruflichen Anforderungen und Problemen**

Wie wichtig sind Ihre Ansicht nach **persönliche Kompetenzen und Ressourcen** (z.B. *Fachkenntnisse, Flexibilität, Karriereplanung usw.*) für die erfolgreiche Bewältigung beruflicher Anforderungen und Probleme? Wie wichtig sind demgegenüber **soziale Beziehungen und Netze** (z.B. *zu Kollegen oder Vorgesetzten*)? Haben Sie es überhaupt **selbst in der Hand**, Schwierigkeiten zu überwinden und Ihre beruflichen Ziele zu verwirklichen?

...

Geben Sie bitte nun noch an, inwieweit die 6 folgenden Aussagen in diesem Zusammenhang mit Ihrer **Selbsteinschätzung** übereinstimmen (von 1 = *stimmt nicht* bis 5 = *stimmt genau*):

88.	Ich weiß genau, dass ich die an meinen Beruf gestellten Anforderungen erfüllen kann, wenn ich nur will	1	2	3	4	5	
89.	Ich weiß nicht, ob ich die für meinen Beruf erforderlichen Fähigkeiten wirklich habe	1	2	3	4	5	
90.	Ich weiß nicht, ob ich genügend Interesse für alle mit meinem Beruf verbundenen Anforderungen habe	1	2	3	4	5	
91.	Schwierigkeiten in meinem Beruf sehe ich gelassen entgegen, da ich meinen Fähigkeiten vertrauen kann	1	2	3	4	5	
92.	Es bereitet mir keine Schwierigkeiten, meine beruflichen Absichten und Ziele zu verwirklichen	1	2	3	4	5	
93.	Ich glaube nicht, dass ich für meinen Beruf so motiviert bin, um große Schwierigkeiten meistern zu können	1	2	3	4	5	

Wie sehr können Sie sich auf folgende **Personen** verlassen, wenn berufliche Probleme auftauchen? (von 1 = ... *kann ich mich gar nicht* bis 5 = ... *kann ich mich völlig verlassen*):

94.	Auf meine Vorgesetzten ...	1	2	3	4	5	
95.	Auf meine Arbeitskollegen und -kolleginnen ...	1	2	3	4	5	
96.	Auf meine/n Lebenspartner/in ... (sofern mit Partner lebend)	1	2	3	4	5	
97.	Auf andere Personen außerhalb der Arbeit ...	1	2	3	4	5	

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit an der Untersuchung. Wenn Sie noch weitere Anmerkungen oder Anregungen haben, dann fügen Sie diese doch bitte einfach an dieses Dokument an!

## Anhang D: Datentabellen (Gesamtstichprobe)

<b>BWH</b>	#	Item	Vgl.	I-1	I-2	I-3	I-4	F-1	F-2	F-3	F-4	F-5	M	SD
Instrument und Vergleichswerte aus Seifert & Bergmann (1983)	1	2	3,94	3	5	3	4	5	5	5	4	3	4,11	0,93
	2	3	3,28	1	3	2	4	5	3	3	3	4	3,11	1,17
	3	4	4,05	5	3	4	4	5	4	4	4	5	4,22	0,67
	4	6	3,3	3	5	1	3	3	4	4	3	5	3,44	1,24
	5	7	3,09	1	5	4	1	2	5	2	1	2	2,56	1,67
	6	8	4,8	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4,22	0,83
	7	9	4,06	1	5	3	4	5	5	2	5	5	3,89	1,54
	8	10	3,71	5	4	5	3	5	4	5	3	4	4,22	0,83
	9	11	3,92	5	5	3	4	5	5	4	2	5	4,22	1,09
	10	12	3,01	1	5	2	2	5	3	3	3	4	3,11	1,36
	11	13	4,21	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4,56	0,53
	12	14	4,55	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4,11	0,78
	13	15	2,67	1	3	1	1	1	1	4	3	4	2,11	1,36
	14	16	3,88	5	5	5	3	4	2	5	3	4	4	1,12
	15	17	4,31	5	5	4	5	5	5	3	4	5	4,56	0,73
	16	18	3,82	5	5	3	3	5	5	3	3	5	4,11	1,05
	17	19	3,86	3	5	3	3	3	4	3	5	5	3,78	0,97
	18	20	3,26	1	5	4	1	5	2	4	2	2	2,89	1,62
	19	22	3,23	1	4	3	4	3	3	3	3	4	3,11	0,93
	20	23	4,27	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4,44	0,73
	21	24	3,09	1	4	2	1	3	2	5	4	4	2,89	1,45
	22	25	3,71	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22	0,44
	23	26	4,39	5	4	4	4	5	5	2	4	4	4,11	0,93
	24	27	4,61	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4,44	0,53
	25	28	4,25	1	5	4	4	5	2	5	4	4	3,78	1,39
	26	29	3,86	3	4	3	2	3	2	4	3	4	3,11	0,78
	27	30	3,45	1	4	2	2	3	1	3	3	4	2,56	1,13
	28	31	4,03	5	4	4	3	5	4	4	3	3	3,89	0,78
	29	33	2,65	1	4	3	2	3	3	3	3	3	2,78	0,83
	30	34	4,45	5	5	3	4	3	4	4	3	5	4	0,87
	31	35	3,98	3	4	4	4	5	5	2	2	4	3,67	1,12
	32	36	3,99	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4,22	0,67
	33	37	4	3	5	4	4	5	4	5	3	4	4,11	0,78
	34	38	3,93	5	4	4	3	5	5	4	4	3	4,11	0,78
	35	39	3,35	1	4	2	1	2	2	3	3	4	2,44	1,13
	36	40	2,38	1	3	1	1	1	1	3	2	4	1,89	1,17
	37	41	3,04	1	3	3	4	1	3	3	3	4	2,78	1,09
	38	42	3,99	5	5	4	3	5	4	4	3	5	4,22	0,83
	39	43	3,2	1	5	4	1	2	4	2	1	2	2,44	1,51
	40	44	3,83	2	5	3	4	5	4	1	5	5	3,78	1,48
	41	45	4,25	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,78	0,44
	42	46	3,76	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4,33	0,71
	43	47	4,35	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4,67	0,5
	44	49	4,37	5	5	3	4	2	4	3	2	3	3,44	1,13
	45	50	3,4	1	4	2	2	1	1	3	3	4	2,33	1,22
	46	51	4,28	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4,33	0,71
	47	52	2,73	1	3	3	3	1	3	2	1	3	2,22	0,97
	48	53	3,41	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4,22	0,44
<b>BWH-Skalen</b>			Vgl.	<b>I-1</b>	<b>I-2</b>	<b>I-3</b>	<b>I-4</b>	<b>F-1</b>	<b>F-2</b>	<b>F-3</b>	<b>F-4</b>	<b>F-5</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<i>Altruismus</i>			3,93	3	4,67	3,33	3,33	4,33	3,67	4,67	3,33	3,67	3,78	0,62
<i>Ästhetik</i>			3,18	1	5	4	1	3	3,67	2,67	1,33	2	2,63	1,42
<i>Kreativität</i>			3,78	5	4,33	5	3,33	4,67	3,33	5	3	4	4,19	0,8
<i>Intellektuelle Stimulation</i>			3,87	5	4,33	4,33	3,67	4,67	4,67	4,33	4	3,33	4,26	0,52
<i>Autonomie</i>			4,2	3,67	5	4,33	3,67	5	3,67	4,33	3,67	4,67	4,22	0,58
<i>Leistung</i>			4,22	4,33	5	3,67	3,33	5	4,33	3,67	3,67	4,67	4,19	0,63
<i>Prestige</i>			2,99	1,67	4,67	2	2,33	3,67	3,33	3,33	3	4	3,11	0,97
<i>Management</i>			2,71	1	3,33	1,33	1	1,67	1,33	4	3	4	2,3	1,27
<i>Verdienst</i>			3,18	1	3,33	2,67	4	3	3	3	3	4	3	0,88
<i>Sicherheit</i>			3,92	2	5	3	3,67	4,33	4,33	2	5	5	3,81	1,23
<i>Arbeitsbedingungen</i>			3,97	5	5	4	4,33	4,67	4	4	3,67	4,33	4,33	0,47
<i>Vorgesetztenbeziehungen</i>			4,16	5	5	4	4,33	5	5	4	3,33	5	4,52	0,63
<i>Mitarbeiterbeziehungen</i>			4,54	5	5	3,33	4,33	3	4	3,33	2,67	4,33	3,89	0,85
<i>Abwechslung</i>			4,23	5	4	4	3,67	5	4	4	3,67	4,33	4,19	0,5
<i>Freizeitorientierung</i>			3,7	3	3,67	3,67	3,67	3,67	4,33	2	2,33	3,67	3,33	0,75
<i>Aufstiegsmöglichkeiten</i>			3,4	1	4	2	1,67	2	1,33	3	3	4	2,44	1,11

BWH- Faktoren	Vgl.	I-1	I-2	I-3	I-4	F-1	F-2	F-3	F-4	F-5	M	SD
<i>Materiell-prestige-führungsorientierte Werth.</i>	3,24	1,33	4,07	2,2	2,53	2,93	2,67	3,07	3,4	4,2	2,93	0,9
<i>Intellektuell-kreativ-autonomieorientierte Werth.</i>	4,04	4,6	4,6	4,5	3,6	4,8	3,9	4,5	3,6	4,1	4,24	0,46
<i>Kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werth.</i>	4,3	5	5	3,75	4,38	4,25	4,38	3,75	3,13	4,63	4,25	0,62
<i>Altruistische Werthaltungen</i>	3,98	3	4,67	3,33	3,33	4,33	3,67	4,67	3,33	3,67	3,78	0,62
<i>Künstlerisch-freie Wertorientierung</i>	3,55	2,2	4,6	4	2,2	3,8	4,2	2,4	2	2,8	3,13	1,01

Karriereorientierungen	Item	Vgl.	I-1	I-2	I-3	I-4	M	SD
Adaptation des COI von Igbaria & Baroudi (1993); Vergleichswerte aus Heimlich (2004)	1	2,6	1	1	1	1	1	0
	2	4,13	3	5	5	4	4,25	0,96
	3	3,67	1	5	3	4	3,25	1,71
	4	3,47	5	1	4	2	3	1,83
	5	2,93	5	3	3	4	3,75	0,96
	6	2,87	1	3	2	2	2	0,82
	7	3,4	3	5	4	3	3,75	0,96
	8	3,2	1	5	2	3	2,75	1,71
	9	4	1	4	4	2	2,75	1,5
	10	4,47	5	5	4	4	4,5	0,58
	11	2,4		1	1	1	1	0
	12	2,6	5	3	2	3	3,25	1,26
	13	2,27	1	2	1	1	1,25	0,5
	14	3	1	5	4	4	3,5	1,73
	15	4,53	1	5	4	3	3,25	1,71
	16	3,6	1	3	3	3	2,5	1
	17	2,27	1	1	1	1	1	0
	18	2,8	1	5	3	1	2,5	1,91
	19	3,8	1	5	5	5	4	2
	20	3,4	1	4	3	4	3	1,41
	21	3,4	3	4	5	3	3,75	0,96
	22	3,8	1	4	5	3	3,25	1,71
	23	3,33	3	2	3	2	2,5	0,58
	24	3,53	1	4	5	4	3,5	1,73
	25	2,13	1	1	1	1	1	0
Dimensionen/Karriereanker	Vgl.	I-1	I-2	I-3	I-4	M	SD	
<i>Technik</i>	2,98	3,67	3,33	2,67	3,67	3,33	0,47	
<i>Management</i>	2,58	1	2	1,33	1,33	1,42	0,42	
<i>Autonomie</i>	3,64	3	4,67	4,67	3,33	3,92	0,88	
<i>Sicherheit (Arbeitsplatz)</i>	3,43	1	5	2,5	3,5	3	1,68	
<i>Orts-Sicherheit</i>	2,9	1	5	3,5	2,5	3	1,68	
<i>Dienstleistung</i>	4,11	1	4,33	4,33	2,67	3,08	1,6	
<i>Herausforderung</i>	3,47	3	2	3,33	2,33	2,67	0,61	
<i>Lebensstil-Integration</i>	3,93	2,33	4,67	4,67	4,33	4	1,12	
<i>Unternehmertum</i>	2,27	1	1	1	1	1	0	

Passung Person-Job	#	Item	I-1	I-2	I-3	I-4	F-1	F-2	F-3	F-4	F-5	M	SD
Adaptation der P-J Fit scale von Brkich et al. (2002)	49	1	1	5	2	1	1	5	6	6	1	3,11	2,32
	50	2	3	4	3	1	1	5	5	1	1	2,67	1,73
	51	3	3	4	5	7	7	6	6	2	6	5,11	1,76
	52	4	1	4	1	1	1	3	3	1	1	1,78	1,2
	53	5	3	4	5	7	7	6	5	6	6	5,44	1,33
	54	6	3	2	5	6	5	6	6	6	6	5	1,5
	55	7	7	3	4	6	5	6	3	6	6	5,11	1,45
	56	8	7	4	4	1	2	5	7	2	2	3,78	2,22
	57	9	7	4	6	7	5	4	6	5	7	5,67	1,22
Skalenwerte	.	I-1	I-2	I-3	I-4	F-1	F-2	F-3	F-4	F-5	M	SD	
„J-P“ (Items 1-6)		4,67	3,5	5,5	6,83	6,67	4,83	4,5	5	6,5	5,33	1,13	
„P-J“ (Items 7-9)		5	3,67	4,67	6,67	5,33	4,33	3,33	5,67	6,33	5	1,13	
M (Skalenwert)		4,78	3,56	5,22	6,78	6,22	4,67	4,11	5,22	6,44	5,22	1,09	

<b>Irritation</b>	#	Item	I-1	I-2	I-3	I-4	F-1	F-2	F-3	F-4	F-5	M	SD
Instrument und Vergleichswert aus Mohr & Rigotti (2004)	58	1	1	6	2	4	1	1	6	1	5	3	2,24
	59	2	1	7	2	4	3	7	5	1	5	3,89	2,32
	60	3	1	6	5	2	7	2	5	1	3	3,56	2,24
	61	4	1	6	2	4	5	1	5	1	3	3,11	1,96
	62	5	1	6	2	5	5	1	2	1	2	2,78	1,99
	63	6	1	6	3	3	7	2	5	1	4	3,56	2,13
	64	7	1	6	3	2	5	2	3	1	4	3	1,73
	65	8	1	5	1	2	7	3	1	1	3	2,67	2,12
<b>Faktoren Irritation</b>		<i>Vgl.</i>	<b>I-1</b>	<b>I-2</b>	<b>I-3</b>	<b>I-4</b>	<b>F-1</b>	<b>F-2</b>	<b>F-3</b>	<b>F-4</b>	<b>F-5</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<i>Verhaltensäußerungen (negative)</i>			1	5,8	2,8	2,8	6,2	2	3,2	1	3,2	3,11	1,84
<i>Abschaltenkönnen (nicht -)</i>			1	6,33	2	4	3	3	5,33	1	4,33	3,33	1,85
<b>M (Skalenwert)</b>		<i>3,1</i>	1	6	2,5	3,25	5	2,38	4	1	3,63	3,19	1,69

<b>SUSA</b>	#	Item	*I-1	*I-2	*I-3	*I-4	F-1	F-2	F-3	F-4	F-5	M	SD
Instrument aus Borg (1992)  <i>*Anpassung auf Antwortformat 1..7</i>	66	1	1	6	5	3	1	7	2	4	6	3,89	2,26
	67	2	1	6	5	3	1	5	1	6	5	3,67	2,18
	68	3	1	6	6	2	1	5	3	5	4	3,67	2
	69	4	1	4	5	6	1	4	1	5	3	3,33	1,94
	70	5	1	4	5	4	1	5	2	3	6	3,44	1,81
	71	6	1	2	2	4	5	6	4	6	6	4	1,94
	72	7	7	4	6	7	5	6		6	6	5,88	0,99
	73	8	1	4	6	6	1	5	2	3	6	3,78	2,11
	74	9	7	5	7	7	3	5	7	6	7	6	1,41
	75	10	1	2	5	5	1	5	1	4	5	3,22	1,92
<b>Faktoren SUSA</b>			<b>*I-1</b>	<b>*I-2</b>	<b>*I-3</b>	<b>*I-4</b>	<b>F-1</b>	<b>F-2</b>	<b>F-3</b>	<b>F-4</b>	<b>F-5</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<i>Emotional (Befürchtungen)</i>			1	6	5,33	2,67	1	5,67	2	3,33	6	3,67	2,11
<i>Kognitiv (Bedenken)</i>			5,29	4,43	2,86	2,43	5,57	2,86	5,17	2,57	2,86	3,78	1,31
<b>M (Skalenwert)</b>			4	4,9	3,6	2,5	4,2	3,7	4,11	2,8	3,8	3,73	0,73

<b>Laufbahnbezogene Aufgaben und Probleme</b>	#	Item	I-1	I-2	I-3	I-4	F-1	F-2	F-3	F-4	F-5	M	SD
Adaptation des ACCI-S von Perrone et al. (2003)	76	1	1	4	1	1	1	3	3	2	2	2	1,12
	77	2	1	4	1	1	1	2	4	2	2	2	1,22
	78	3	1	4	1	1	1	3	1	2	3	1,89	1,17
	79	4	1	2	1	1	1	3	3	4	3	2,11	1,17
	80	5	5	4	4	3	5	5	5	4	3	4,22	0,83
	81	6	1	3	2	1	5	2	2	3	3	2,44	1,24
	82	7	5	4	2	3	5	2	4	4	5	3,78	1,2
	83	8	5	3	4	2	5	3	5	4	5	4	1,12
	84	9	5	3	5	2	5	3	3	2	3	3,44	1,24
	85	10	5	5	5	2	5	4	3	4	3	4	1,12
	86	11	1	3	2	2	5	5	1	3	2	2,67	1,5
	87	12	1	2	2	2	5	4	4	4	5	3,22	1,48
<b>Dimensionen/Stadien</b>			<b>I-1</b>	<b>I-2</b>	<b>I-3</b>	<b>I-4</b>	<b>F-1</b>	<b>F-2</b>	<b>F-3</b>	<b>F-4</b>	<b>F-5</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<i>Exploration</i>			1	4	1	1	1	2,67	2,67	2	2,33	1,96	1,06
<i>Etablierung</i>			2,33	3	2,33	1,67	3,67	3,33	3,33	3,67	3	2,93	0,68
<i>Erhaltung</i>			5	3,33	3,67	2,33	5	2,67	4	3,33	4,33	3,74	0,94
<i>Rückzug</i>			2,33	3,33	3	2	5	4,33	2,67	3,67	3,33	3,3	0,95

<b>BSW</b>	#	Item	<i>Vgl.</i>	I-1	I-2	I-3	I-4	F-1	F-2	F-3	F-4	F-5	M	SD
Instrument aus Abele et al. (2000); Vergleichswerte aus Tab. 1 (S. 148, Stichprobe 1)	88	1	<i>4,11</i>	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4,33	0,71
	89	2	<i>3,89</i>	1	3	2	2	1	3	1	2	2	1,89	0,78
	90	3	<i>3,67</i>	4	4	3	3	1	3	1	2	4	2,78	1,2
	91	4	<i>3,52</i>	4	2	5	4	5	4	5	4	3	4	1
	92	5	<i>3,07</i>	3	2	3	5	1	2	4	4	3	3	1,22
	93	6	<i>4,27</i>	1	4	1	2	5	3	1	1	1	2,11	1,54
<b>Skalenwerte</b>			<i>Vgl.</i>	<b>I-1</b>	<b>I-2</b>	<b>I-3</b>	<b>I-4</b>	<b>F-1</b>	<b>F-2</b>	<b>F-3</b>	<b>F-4</b>	<b>F-5</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
<i>Motivationsaspekt</i>			<i>4,02</i>	3,67	2,67	4,33	3,67	3,67	3,33	5	4	4	3,81	0,65
<i>Fähigkeitsaspekt</i>			<i>3,49</i>	4	2,33	4	4,33	3,67	3	4,67	4	3,33	3,7	0,72
<b>M (Skalenwert)</b>			<i>3,76</i>	3,83	2,5	4,17	4	3,67	3,17	4,83	4	3,67	3,76	0,65

<b>Soziale Ressourcen</b>	#	Item	I-4	F-1	F-2	F-3	F-4	F-5	M	SD
Adaptation einzelner Items aus dem SALSA von Rimann & Udris (1997).	94	1	4	1	1	2	4	4	2,67	1,51
	95	2	4	2	3	4	2	4	3,17	0,98
	96	3	4	5	4	4	4	5	4,33	0,52
	97	4	3	4	4	4	3	3	3,5	0,55
<b>M</b>			3,75	3	3	3,5	3,25	4	3,42	0,41

## **Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Dissertation

Laufbahnentwicklung älterer IT-Berufstätiger  
*Berufliche Adaptabilität und Karrierestrategien von IT-Fachkräften  
im mittleren Erwachsenenalter*

selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe angefertigt und andere als die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel nicht benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die vorliegende Dissertation hat zuvor keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegen. Es ist mir bekannt, dass wegen einer falschen Versicherung bereits erfolgte Promotionsleistungen für ungültig erklärt werden und eine bereits verliehene Doktorwürde entzogen wird.

Berlin, den 1. August 2007

Andreas Heimlich