

Bewältigung kritischer Lebensereignisse in der Berufslaufbahn von AkademikerInnen der Generation Y

Masterarbeit

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Carina Gangl, BSc
1510683015

Begutachterin: Mag.^a Sandra Zaunfuchs

Apetlon, Mai 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

12. Mai 2017

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Jl Cime', is positioned above the word 'Unterschrift'.

Unterschrift

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, einen Überblick über die kritischen Lebensereignisse, Veränderungsphasen und Bewältigungsstrategien von AkademikerInnen der Generation Y im Berufsleben zu geben. Da dieses spezifische Thema bisher kaum behandelt wurde, handelt es sich um eine rein explorative Studie. Im Zentrum des Theorieteils stehen die Begriffserklärungen zu den genannten Forschungsgegenständen und die damit verbundenen Themen. Im anschließenden empirischen Teil werden zehn teil-narrative Interviews geführt. Die Ergebnisse, wie zum Beispiel Familiengründung oder Doppelbelastung Job und Ausbildung als kritisches Lebensereignis, decken sich im Auftreten teilweise zwischen den Befragten, unterscheiden sich jedoch in Bezug auf den Zusammenhang der Nennungen. Es wird eine Übersicht der Ergebnisse bezüglich der kritischen Lebensereignisse, Veränderungsphasen und Bewältigungsstrategien der Zielgruppe gegeben. Abschließend werden, auf den Ergebnissen aufbauende, mögliche Implikationen für die Praxis dargelegt.

Schlüsselwörter: kritische Lebensereignisse, kritisches Lebensereignisse in der Berufslaufbahn, Veränderungsphasen, Bewältigungsstrategien, Generation Y

Abstract

This paper provides an overview of critical life events during professional life, transformational phases and coping strategies used by Generation Y professionals. Since this specific topic has barely been analyzed so far, the paper takes the form of an exploratory study. The central element of its theoretical part provides explanations regarding definitions of the subjects of this study and all topic related issues that are important to build the ground for further analysis. The subsequent empirical part of the paper contains the narratives of ten conducted interviews. The results of this analysis, such as for example citing the start of a family or dual burden of job and education as critical life events, partially correspond between interviewees, but greatly differ in their argumentation. The paper aims to provide an overview of results related to critical life events, transformational and coping strategies of the interviewees. Possible practical implications based on the results are presented in the conclusion of the paper.

Keywords: critical life events, critical life events during professional life, transformational phases, coping strategies, Generation Y

Inhalt

1	Einleitung.....	1
2	Theoretischer Hintergrund	4
2.1	Grundlagen kritischer Lebensereignisse.....	4
2.1.1	Definition kritischer Lebensereignisse	4
2.1.2	Kritische Lebensereignisse als Stressoren und deren Forschungsperspektiven	5
2.1.3	Merkmale kritischer Lebensereignisse	6
2.1.4	Modell zur Analyse kritischer Lebensereignisse	10
2.2	Grundlagen der Generationen	12
2.2.1	Generation Baby Boomer.....	12
2.2.2	Generation X.....	12
2.2.3	Generation Y.....	13
2.3	Grundlagen der Organisationsentwicklung und des Change Managements	16
2.3.1	Menschenbilder.....	17
2.3.2	Organisationen.....	18
2.3.3	Organisationsentwicklung und Change Management.....	20
2.3.4	Generationenmanagement.....	24
2.4	Grundlagen des Copings.....	27
2.4.1	Definition Bewältigung/Coping	27
2.4.2	Ebenen des Copings.....	27
2.4.3	Funktionale und dysfunktionale Copingstrategien	28
2.4.4	Copingstrategien.....	28
3	Empirische Untersuchung	33
3.1	Forschungsdesign	33
3.1.1	Erhebungsinstrument	33
3.1.2	Gesprächsleitfaden	34

3.1.3	Definition der Stichprobe.....	35
3.1.4	Ablauf der Interviews.....	36
3.1.5	Darstellung der untersuchten Personen	37
3.2	Methodisches Vorgehen.....	39
3.2.1	Aufbereitung des Datenmaterials	39
3.2.2	Auswertung des Datenmaterials	39
3.3	Darstellung der Ergebnisse und Interpretation.....	43
3.3.1	Identifikation kritischer Lebensereignisse von AkademikerInnen der Generation Y in ihrer Berufslaufbahn.....	44
3.3.1.1	Kritische Lebensereignisse aus dem Privatleben, welche sich auf die berufliche Laufbahn ausgewirkt haben	52
3.3.1.2	Der Übergang vom Studium in den Beruf	53
3.3.1.3	Verbindung zwischen Studium und Job	54
3.3.1.4	Zufriedenheit im Job	57
3.3.2	Phasen der Veränderung von AkademikerInnen der Generation Y aufgrund kritischer Lebensereignisse	60
3.3.3	Bewältigung kritischer Lebensereignisse.....	64
3.3.3.1	Erfahrungen aus der Vergangenheit, die zur Bewältigung positiv beigetragen haben	70
4	Fazit.....	72
5	Reflexion und Ausblick.....	76
	Literaturverzeichnis	78
	Quellenverzeichnis.....	84
	Abbildungsverzeichnis	85
	Tabellenverzeichnis	85
	Anhang	

1 Einleitung

***„Das Leben lässt sich nicht nur einfach „leben“,
viele müssen wir „bewältigen“.“***

(Filipp & Aymanns, 2019, S. 11)

Flexibilität, Dynamik und Schnelligkeit prägen die heutige Zeit. Die Arbeitswelt und auch die Einstellung der Berufstätigen in Bezug auf den Job haben sich im Zuge von laufenden Veränderungsprozessen bedeutend verändert. ArbeitnehmerInnen wollen Selbstbestimmung, eine erfüllende Tätigkeit und eine ausgeglichene Work-Life-Balance (Beyer, 1997, S. 11). Besonders die Generation Y, welche den größten Teil darstellt, der aktuell in den Arbeitsmarkt einsteigt, wünscht sich ein Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben (Dahlmanns, 2014, S. 10).

Das Ergebnis einer durchgeführten Studie zum Thema Change Management vom Unternehmen Capgemini Consulting ergab, dass Change Management immer wichtiger wird und erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet. Gerade die heutige Zeit unterzieht sich einem stetigen Fortschritt und zeigt daher den Unterschied zwischen wandlungsfähigen und weniger wandlungsfähigen Unternehmen, was wiederum den Erfolg ausmacht. Die Bereitschaft zur Veränderung ist der Grundstein des Wandels. Nicht nur Unternehmen verändern sich im Laufe der Zeit, auch die Menschen unterziehen sich einer stetigen Entwicklung. Das ganze Leben durchläuft einen Wandel - Kindergarten, Schule, Universität, Berufseinstieg, Heirat, Kinder und vieles mehr zählt zu den Veränderungen, welche durchlebt werden (Czichos, 2014, S. 15ff.).

Laut einer Befragung der Bertelsmann Stiftung (2012) findet bei zirka drei Viertel der befragten Unternehmen eine Veränderung, bezogen auf die Wünsche und Erwartungen ihres Personals, statt. Besonders junge MitarbeiterInnen, welche frisch vom Studium oder von einer anderer Ausbildung kommen, verhalten sich Studien zufolge nicht wie die MitarbeiterInnen der vorherigen Generationen (Johnson, 2010, zitiert in Klaffke, 2014, S. 5). Eine Segmentierung nach den jeweiligen Generationen der MitarbeiterInnen ist in den letzten Jahren in den Vordergrund getreten. Immer wieder liest man in der Fachliteratur oder hört in den Medien von den Baby Boomern, der Generation X oder Generation Y. Jeder einzelnen Generation werden ihre Eigenschaften zugeschrieben. Von besonders großem Interesse ist aktuell die Generation Y, auch Millennials bezeichnet, da diese derzeit und in nächster Zukunft in den Arbeitsmarkt drängt. Die Generation Y umfasst für gewöhnlich Personen, welche ab den 1980er-

Jahren geboren wurden. Daraus ergibt sich, dass diese junge Generation bereits berufliche Erfahrung sammelt oder sich teils noch am Arbeitsmarkt einfinden und festigen muss (Dahlmanns, 2014, S. 10ff.).

In den bereits erwähnten Lebensereignissen, wie zum Beispiel Berufseinstieg, kann es zu kritischen Übergängen im Leben kommen, welche uns sehr stark beeinflussen können. Laut Filipp (1981) sind kritische Lebensereignisse Ereignisse, welche die Lebenssituation einer Person verändern und einer Entwicklung eines neuen Gleichgewichts zwischen Person und Umwelt bedarf. Kritische Lebensereignisse können der Tod einer nahestehenden Person, die Versetzung in den Ruhestand, die Konfrontation mit der/dem Vorgesetzten bis hin zu einem scheinbar belanglosen Alltagsereignis sein. Solche Situationen können aufgrund des Abschieds von bisherigen Verhaltensmustern zu großem Stress führen, egal ob positive oder negative Lebensereignisse (Filipp, 1981, S. 23ff.).

Sowie das Erforschen kritischer Lebensereignisse, und dem damit einhergehenden Stress, hat auch die Forschung an der Bewältigung dieser belastenden Lebenssituationen zugenommen (Ferring & Filipp, 1989, S. 189). Eine bedeutende Frage in der Lebensereignisforschung ist, warum manche Menschen kritische Lebensereignisse besser bewältigen können und manche schlechter (Christiansen, 2006, S. 4).

In der aktuellen deutschen Literatur gibt es kaum Studien, die sich mit dem Zusammenhang von kritischen Lebensereignissen in der Berufslaufbahn und den Bewältigungsstrategien von AkademikerInnen der Generation Y beschäftigen. Es wird zwar auf die Vorlieben und Eigenschaften der Generation Y eingegangen, jedoch wenig in Zusammenhang mit Bewältigungsstrategien, vor allem in Kombination mit Organisationsentwicklung beziehungsweise Change Management. An dieser Stelle wäre es von Vorteil für Unternehmen, wenn bereits aus Studien hervorginge, wie die Angehörigen der Generation Y in Veränderungsphasen reagieren, welche zum Beispiel auch im Zuge von Organisationsentwicklungen erlebt werden. Um unterstützend zur Seite zu stehen, damit keine oder wenig negative Auswirkungen auf den Job entstehen. Grundsätzlich ist es für das Unternehmen auch von Vorteil zu wissen, welche kritischen Lebensereignisse möglicherweise die berufliche Laufbahn von AkademikerInnen der Generation Y beeinflussen, um diesen im Vorhinein entgegenzuwirken. Daher werden folgende Forschungsfragen einer Analyse unterzogen:

- 1) Welche kritischen Lebensereignisse erleben AkademikerInnen der Generation Y in ihrer Berufslaufbahn?
- 2) Welche Phasen durchlaufen AkademikerInnen der Generation Y im Prozess der Veränderungen?
- 3) Wie werden kritische Lebensereignisse beziehungsweise Veränderungsphasen von AkademikerInnen der Generation Y bewältigt, welche Copingmechanismen werden eingesetzt?

Diese Forschungsfragen sollen mit Hilfe einer qualitativen Untersuchung mittels Interviews beantwortet werden. Die Forschung konzentriert sich auf die Identifikation kritischer Lebensereignisse im Berufsleben im Zusammenhang mit AkademikerInnen der Generation Y. Ebenfalls werden die Phasen des Durchlaufens von Veränderungsprozessen, welche aufgrund von kritischen Lebensereignissen eintreten, hinterfragt. Abschließend wird das Augenmerk auf die Bewältigung von kritischen Lebensereignissen gelegt. Dazu wird zuerst ein Theorieinput gegeben, welcher die Forschungsfragen nochmalig stützt. Im empirischen Teil wird die Durchführung der qualitativen Forschung ausführlich beschrieben. Anschließend werden die Ergebnisse präsentiert. Zum Schluss wird ein Fazit gezogen und eine Reflexion durchgeführt.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die theoretischen Grundlagen, auf die sich die Arbeit stützt, gegeben.

Zu Beginn des Theorieteils wird auf den Begriff „kritische Lebensereignisse“ und die dazugehörigen Themenfelder eingegangen. Weiters werden die unterschiedlichen Generationen, mit besonderem Augenmerk auf die Generation Y, behandelt. Der Punkt Organisationsentwicklung wird anschließend beleuchtet, bevor der Theorieteil mit dem Thema Bewältigung beziehungsweise Coping abschließt.

2.1 Grundlagen kritischer Lebensereignisse

Im folgenden Kapitel wird auf den Begriff „kritische Lebensereignisse“ eingegangen, welcher zu Beginn definiert wird. Weiters werden die dazugehörigen Forschungsperspektiven erläutert, um anschließend ein Augenmerk auf die Merkmale zu legen. Abschließend wird ein allgemeines Modell zur Analyse kritischer Lebensereignisse abgebildet und näher analysiert.

Das Leben jedes Menschen ist gekennzeichnet von einer unüberschaubaren Fülle an Ereignissen, welche entweder plötzlich oder vorhersehbar, mehr oder weniger furchtbar, mehr oder weniger einschneidend sind und die betroffenen Personen zu Änderungen in ihrem Handeln zwingen. Kritische Lebensereignisse erzeugen Stress, der auf die Person einwirkt und mit dem sich die Person auseinandersetzen muss. Diese kritischen Lebensereignisse werden sowohl in der klinischen Psychologie, als auch in der Entwicklungspsychologie erforscht (Filipp, 1981, S. 3ff.).

2.1.1 Definition kritischer Lebensereignisse

Es ist schwierig eine allgemeine Definition für kritische Lebensereignisse zu finden, die Merkmale der einzelnen Definition sind sich jedoch ziemlich ähnlich.

Schmitz, Rothermund und Brandstätter (1999, S. 147) denken, „*kritische Lebensereignisse lassen sich allgemein als Situationen kennzeichnen, die Brüche und Diskontinuitäten in den Lebensumständen hervorbringen und damit adaptive Herausforderungen darstellen.*“.

Holmes und Rahe (1967, S. 217) sehen kritische Lebensereignisse als Ereignisse, die eine wesentliche Veränderung im gegenwärtigen Lebensmuster erfordern.

Die Autorin hebt die Definition laut Filipp (1981, S. 23f.) hervor. Filipp spricht, wie bereits in der Einleitung kurz erwähnt, von Ereignissen, welche die Lebenssituation verändern und eine Entwicklung eines neuen Gleichgewichts zwischen Person und Umwelt benötigen.

Menschen werden durch kritische Lebensereignisse aus ihrem Alltag geworfen, was heftige Emotionen auslösen kann. Die Quelle des Ungleichgewichts muss nicht ausschließlich von außen kommen, sondern kann auch in der Person selber liegen, ohne dass sich in der Umwelt offensichtlich etwas verändert hat (Filipp & Aymanns, 2010, S. 13).

2.1.2 Kritische Lebensereignisse als Stressoren und deren Forschungsperspektiven

Kritische Lebensereignisse als Stressoren

Auch der Begriff „Stress“ wird im Zusammenhang mit kritischen Lebensereignissen oft verwendet. Wie Stress entsteht oder wie er ausgelöst wird, wird unterschiedlich erklärt, teils widersprüchlich diskutiert und es entsteht keine Einigkeit darüber. Wahrscheinlich würden wir im deutschsprachigen Raum ein kritisches Lebensereignis, wie den Tod eines nahestehenden Menschen, nicht mit Stress umschreiben, im Englischen wird dies jedoch gemacht, nämlich unter dem Begriff „stressful life events“. Es soll somit die Belastung zum Ausdruck gebracht werden (Filipp & Aymanns, 2010, S. 23). Im weiteren Sinn wird Stress mit allen Ereignissen in Verbindung gebracht, die Bedrohung, Verlust und Schädigung miteinschließen (Lazarus & Folkmann, 1984, zitiert in Filipp & Aymanns, 2010, S. 23).

Klinisch-Psychologische Forschungsperspektive

Die Erforschung von „*kritischen*“, „*stressreichen*“ oder „*belastenden*“ Lebensereignissen findet ihren Anfang in der Psychiatrie, Medizinsoziologie, Epidemiologie und Klinischen Psychologie. Die Beziehung zwischen kritischen Lebensereignissen und psychischen sowie physischen Erkrankungen wurde in Arbeitsgruppen um Rahe und Gunderson (1974) und Holmes (1974) untersucht. Ein gehäuftes Auftreten von verschiedensten Krankheiten, welche nach dem Eintreten von kritischen Lebensereignissen zum Vorschein kamen, wurde beobachtet. Die klinisch-psychologische Forschung

geht davon aus, dass die Fähigkeiten des Menschen sich an die jeweilige Lebenssituation anzupassen, die ein kritisches Lebensereignis mit sich bringt, individuell und begrenzt sind (Filipp, 1981, S. 6f.). Kritische Lebensereignisse aus medizinpsychologischer Sicht sind als negative Ereignisse einzuordnen, welche eben nicht nur eine Anpassungsleistung von Nöten haben, sondern möglicherweise auch Krankheiten auslösen können, wenn die Anpassung nicht gelingt (Ladwig, 2014, S. 11.).

Entwicklungspsychologische Forschungsperspektive

Bei der entwicklungspsychologischen Perspektive geht es darum, den Anpassungsprozess, aufgrund kritischer Lebensereignisse, im Zusammenhang mit der Entwicklung der Person und ihrem lebensgeschichtlichen und soziokulturellen Kontext zu betrachten. Kritische Lebensereignisse beeinflussen das persönliche Wachstum des Menschen (Filipp, 1981, S. 7f.). Ein kritisches Lebensereignis wird als ein „*distinktes Geschehnis*“ gesehen, welches höchstwahrscheinlich im Leben jedes Menschen vorkommt. Dieses Ereignis verlangt eine gewisse Anpassungsleistung und kann eine fortwährende emotionale Reaktion auslösen. Die Einnahme einer neuen Rolle oder Fähigkeit der betroffenen Person ist erforderlich. Ein solches Erlebnis muss aus Sicht der Entwicklungspsychologie nicht zwingend negativ sein, sondern kann durchaus positiv sein. Beispiele hierfür sind die Geburt eines Kindes oder ein Lottogewinn (Ladwig, 2014, S. 10f.).

2.1.3 Merkmale kritischer Lebensereignisse

Die Schwierigkeit besteht darin, kritische Lebensereignisse einzuordnen. Es hängt von den gesellschaftlichen und kulturellen Besonderheiten ab, ob ein Ereignis als kritisches Lebensereignis angesehen wird beziehungsweise welchen Einfluss dem Ereignis zugesprochen wird (Christiansen, 2014, S. 3).

In der Entwicklungspsychologie werden normative und nicht-normative kritische Lebensereignisse unterschieden, welche einzeln das Leben eines Menschen mehr oder weniger stark beeinflussen und daher eine Herausforderung für die persönliche Entwicklung sein können. Normativ kritische Lebensereignisse werden im Zyklus des Lebens hauptsächlich mit Phasenübergängen in Verbindung gebracht. Hierzu zählen zum Beispiel der Übergang in den Kindergarten, der Übertritt in das Berufsleben oder der Wechsel in den Ruhestand. Die nicht-normativ kritischen Lebensereignissen beinhalten hingegen Ereignisse, die in der Regel als zufällig oder unerwartet bewertet werden, wie

zum Beispiel der frühe Tod eines geliebten Menschen oder der Eintritt einer Erkrankung (Schneewind, 2005, S. 44).

Normativ kritische Lebensereignisse können als Entwicklungsaufgaben gesehen werden, wenn eine Auseinandersetzung damit vor dem Eintritt dieser stattfindet. Sie sind daher ein Handlungsfeld für Entwicklungsprävention und -beratung. Nicht-normative kritische Lebensereignisse werden von KlinikerInnen als traumatische Erlebnisse eingeordnet (Wittchen & Hoyer, 2011, S. 307).

Von Bedeutung sind auch die zeitlichen Merkmale kritischer Lebensereignisse, wie Dauer, gleichzeitiger Verlauf und Zeitpunkt. Auch die Interaktion der verschiedenen Ereignisse ist wichtig (Hultsch & Cornelius, 1981, S. 76ff.). Hier hebt Elder (1977, zitiert in Hultsch und Cornelius, 1981, S. 78) den Umstand hervor, dass es oft zeitliche Probleme von Lebensereignissen gibt – das Ereignis am Beginn einer beruflichen Karriere zu stehen und das gleichzeitige Ereignis einer Schwangerschaft können im Konflikt stehen.

Im Folgenden soll genauer auf die Merkmale eingegangen werden, wodurch kritische Lebensereignisse charakterisiert werden (Filipp & Aymanns, 2010, S. 42ff.):

Schädigung der Person-Umwelt-Passung

Wie bereits beschrieben, werden Menschen „aus ihrem Alltag gerissen“. Den betroffenen Menschen wird die Botschaft übermittelt, dass sich ihr Leben verändert und es nicht mehr das ist, was es vor dem Eintreffen des Ereignisses war. Sowohl äußere, als auch innere Erschütterungen führen dazu, dass das Passungsgefüge zwischen Mensch und Umwelt nicht mehr passt.

Verlustthematik

Ein Ungleichgewicht taucht aufgrund eines Verlustes auf, welcher verschiedenster Qualität sein kann. Der Verlust einer Person, ein geschätzter Arbeitsplatz, eine Zielperspektive oder auch nur ein materieller Verlust sind hierfür Beispiele. Der Verlust trifft Personen in der Regel deshalb so schwer, da er oft unerwartet und blitzartig eintritt.

Affektiver Gehalt

Zu den ursprünglichen Merkmalen zählt, dass kritische Lebensereignisse große Emotionen auslösen können. Die Intensität der Emotionen kann zeigen, wie besonders das kritische Lebensereignis für den einzelnen ist.

Mangelnde Kontrollierbarkeit

Je mehr der betroffenen Personen der Einfluss entrissen wird, desto kritischer wird das Ereignis angesehen. Ereignisse, die Menschen nicht mehr kontrollieren können, lösen Gefühle der Ratlosigkeit und Einflusslosigkeit aus, und sind genau aus diesem Grund kritisch.

Mangelnde Vorhersehbarkeit und Überraschungsgehalt

Dieses Merkmal beschäftigt sich mit den sogenannten Schicksalsschlägen – je weniger vorhersehbar ein Ereignis ist, als desto kritischer wird es angesehen (Filipp & Aymanns, 2010., S. 45). Ein Beispiel aus dem Berufsleben ist, dass ein überraschender Arbeitsplatzverlust im Normalfall anstrengender zu bewältigen ist, als ein Jobverlust im Zuge der ökonomischen Krise, da der Arbeitsplatzverlust aufgrund der Wirtschaftskrise bereits länger vorhersehbar war (Schmitz, Hackl & Heim, 1997, zitiert in Filipp & Aymanns, 2010, S. 45).

Erschütterung des Weltbildes

Der Auslöser von kritischen Lebensereignissen muss nicht immer nur von außen kommen, sondern kann auch von innen durch die Erschütterung des eigenen Weltbildes entstehen. Je mehr das eigene Weltbild, aus dem die Menschen ihre Sicherheit nehmen, erschüttert wird, desto kritischer wird das Ereignis wahrgenommen. Als außerordentlich kritisch betrachtet werden Geschehnisse, welche die grundlegenden Normen des sozialen Miteinanders verletzen (Filipp & Aymanns, 2010, S. 45f.).

Erschütterung des Selbstbildes und des Selbstwertbezuges

Dass Menschen danach streben ihren Selbstwert zu erhalten und ein starkes Selbstwertgefühl Sicherheit mit sich bringt, gehört zu den Grundannahmen der Psychologie. Je mehr das Gefühl der Sicherheit bedroht ist, und je mehr der Selbstwert betroffen ist, desto kritischer ist das Ausmaß des Ereignisses (Filipp & Aymanns, 2010, S. 46f.).

Zielrelevanz

Die Durchkreuzung von Plänen und die Beschränkung von Handlungsspielräumen geht mit kritischen Lebensereignissen einher. Je mehr sich die Ziele und Anliegen der Betroffenen überschneiden, desto kritischer werden diese Ereignisse wahrgenommen (Filipp & Aymanns, 2010, S. 48).

Wirkungsgrad

Die unterschiedlich betroffenen Lebensbereiche eines Menschen, also interpersonaler Bereich, Arbeitswelt oder gesundheitlicher Bereich, führen zu einem unterschiedlichen Wirkungsgrad. Wenn man zum Beispiel den Arbeitsplatz verliert, dann kann dies weit über den Arbeitsbereich hinausgehen, da weitere Lebensinhalte, wie die Teilhabe am Leben und soziale Kontakte damit verbunden sind (Filipp & Aymanns, 2010, S. 48f.).

In der Forschung hat sich eingebürgert, dass kritische Ereignisse unterschiedlichen Domänen zugeordnet werden – Ereignisse im interpersonalen Bereich, Ereignisse in der Arbeitswelt und Ereignisse im gesundheitlichen Bereich (Filipp & Aymanns, 2010, S. 48). Da es in der deutschsprachigen Literatur keine Erhebung gibt, welche sich mit kritischen Lebensereignissen im Berufsleben von AkademikerInnen der Generation Y auseinandersetzt, widmet sich diese Arbeit der Fragen, welche kritischen Lebensereignisse erleben AkademikerInnen der Generation Y in ihrer beruflichen Laufbahn beziehungsweise welche kritischen Lebensereignisse beeinflussen ihre berufliche Laufbahn? Sind es ein Job- oder Wohnungswechsel, eine Schwangerschaft oder andere Unsicherheiten? Die Identifikation der kritischen Lebensereignisse wird in folgender Forschungsfrage behandelt: „Welche kritischen Lebensereignisse erleben AkademikerInnen der Generation Y in ihrer Berufslaufbahn?“

Ebenso sollen die Phasen im Veränderungsprozess, welcher aufgrund von kritischen Lebensereignissen passiert, erforscht werden. Die Forschungsfrage lautet daher wie folgt: „Welche Phasen durchlaufen AkademikerInnen der Generation Y im Prozess der Veränderungen?“

2.1.4 Modell zur Analyse kritischer Lebensereignisse

Das folgende Modell von Filipp (1981) dient zur Analyse kritischer Lebensereignisse und stellt die wichtigsten Komponenten dar.

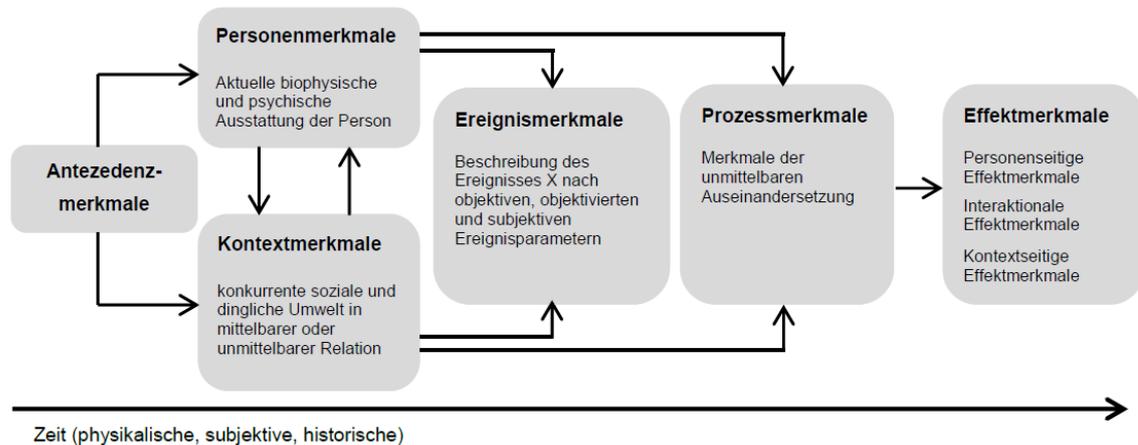


Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung des allgemeinen Modells für die Analyse kritischer Lebensereignisse (eigene Darstellung nach Filipp, 1981, S. 10)

Anhand der Abbildung 1 soll dargestellt werden, dass die zeitliche Achse eine bedeutende Rolle spielt, was wiederum den Prozesscharakter der Analyse hervorhebt (Filipp, 1981, S. 11). Im Folgenden werden die einzelnen Merkmale näher erläutert (1981, S. 13ff.):

Unter **Antezedenzmerkmalen** versteht man vorauslaufende Bedingungen und Erfahrungen, welche bei der Bewältigung von Ereignissen helfen können.

Die **Personenmerkmale** befassen sich mit der aktuellen biophysischen und psychischen Ausstattung einer Person. Sie sind möglicherweise von Bedeutung für die Konfrontation und Bewältigung von Ereignissen, da durch sie sehr gut vorhergesagt werden kann, wie das Ereignis von den Betroffenen aufgefasst und bewertet werden könnte.

Kontextmerkmale können die Personenmerkmale Einschätzung und Wahrnehmung kritischer Lebensereignisse beziehungsweise beeinflussen. Außerdem können Kontextmerkmale eine Ressource in Bezug auf die Bewältigung von Lebensereignissen darstellen. Besonders epochalnormierte Ereignisse, wie zum Beispiel Kriege, beeinflussen Kontextmerkmale. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass ein bestimmtes Ereignis für einzelne Menschen eintritt, wie zum Beispiel der Tod eines Freun-

des im Krieg. Ebenfalls spielt der sozioökonomische Kontext eine Rolle, ob beziehungsweise inwieweit ein kritisches Lebensereignis eintritt (Filipp, 1981, S. 20ff.).

Die **Ereignismerkmale** beschreiben und klassifizieren kritische Lebensereignisse. Die Ereignisse werden unterschieden nach objektivem, objektiviertem und subjektivem Ereignisparameter, was jedoch nicht ausschließt, dass alle Merkmale gleichzeitig zutreffen können. Als objektive Ereignisparameter werden am ehesten zeitliche Merkmale verstanden. Bei objektivierten Ereignisparametern werden dem Ereignis durch theoretische Setzung, intersubjektiver Konsensbildung oder aufgrund von Expertenurteilen Merkmale zugeordnet. Die subjektiven Ereignisparameter basieren auf persönlichen Beurteilungen und Wahrnehmungen von kritischen Lebensereignissen (Filipp, 1981, S. 25ff.).

Bei den **Prozessmerkmalen** handelt es sich um Merkmale der unmittelbaren Auseinandersetzung, genauer gesagt geht es um die Formen der Auseinandersetzung und um die Bewältigung von kritischen Lebensereignissen. Die Auseinandersetzung und die Bewältigung werden als prozessuales Ereignis mit unterschiedlicher zeitlicher Spanne gesehen (Filipp, 1981, S. 39f.).

Abschließend werden die „*Folgevariablen*“ in Bezug auf Auseinandersetzungen von kritischen Lebensereignissen dargelegt. Die **Effektmerkmale** werden im vorliegenden Modell unterschieden in personenseitig, interaktional und kontextseitig. Bei personenseitigen Effektmerkmalen handelt es sich in erster Linie um die Auseinandersetzung mit sich selber. Bei den interaktionalen Effektmerkmalen geht es um die Wiederherstellung des Person-Umwelt-Gefüges. Ein Beispiel für ein kontextseitiges Effektmerkmal ist die Reduktion des Kontaktes zu nahestehenden Personen (Filipp, 1981, S. 41ff.).

Da sich die Arbeit im Speziellen mit den kritischen Ereignissen der Generation Y befasst, werden im nächsten Kapitel die Angehörigen dieser Generation näher betrachtet.

2.2 Grundlagen der Generationen

Der folgende Abschnitt widmet sich den verschiedenen Generationen und den verschiedenen generationsspezifischen Anforderungen und Bedürfnissen der jeweiligen Generation.

Da sich die Zielgruppe aus der Generation Y zusammensetzt, wird diese genauer erläutert. Bevor jedoch der Fokus vollkommen auf die Generation Y gelegt wird, wird vorerst ein Überblick anderer vorangegangener Generationen gegeben.

2.2.1 Generation Baby Boomer

Die Baby Boomer-Generation umfasst die Jahrgänge 1956 bis 1965 und schreibt dem Arbeitsplatz einen außerordentlich hohen Stellenwert zu. Aufgewachsen ist diese Generation in der Nachkriegszeit, in der eher Warenknappheit herrschte, was unter anderem damit zu tun hat, dass die Generation der Baby Boomer sehr auf ihr Hab und Gut achtet und nicht als verschwenderisch gilt. Allgemein wird diese Generation als rational bezeichnet, welche von einer Vernunftkultur gekennzeichnet ist und geringen Wert auf Emotionen bezüglich der Beurteilung unterschiedlicher ArbeitgeberInnen legt (Parment, 2013, S. 8f.). Sie besetzt zurzeit den größten Teil der Führungspositionen und wird zwischen 2020 und 2030 den Ruhestand antreten (Klaffke, 2014, S. 12). Der Baby Boomer-Generation werden häufig die Eigenschaften Durchsetzungskraft, Teamgeist und Idealismus nachgesagt. Ebenfalls werden sie als hilfsbereit und sozial kompetent betitelt. Ihre Selbsteinschätzung soll sehr gut sein und es heißt, sie seien vertrauenswürdige PartnerInnen (Oertel, 2014, S. 34f.).

2.2.2 Generation X

Die Angehörigen der Generation X, welche auch Generation Golf genannt wird, wurden zwischen Ende 1960er bis hin zum Ende der 1970er Jahre geboren. Der Begriff stammt von dem Roman „*Generation X – Geschichte für eine immer schneller werdende Kultur*“ von Douglas Coupland aus dem Jahre 1991 (Parment, 2013, S. 7).

Die Generation X strebt nach Wohlstand, Sicherheit und Karriere. Im Arbeitsleben sammelt sie erste Erfahrungen mit unterschiedlichsten Formen von Gruppenarbeit, wie Projektarbeitsgruppen oder Qualitätszirkeln. Die Bedeutung des lebenslangen Lernens nimmt zu und wird immer wichtiger für den Berufsalltag. Die Arbeitswelt wird durch

Kommunikations- und Informationstechnologie beeinflusst, wodurch das Vertrauen im Umgang mit Neuen Medien bereits wächst (Eberhardt, 2016, S. 41).

Aktuell besetzen Personen aus dieser Generation Führungspositionen und ein großer Teil von ihnen widmet sich dem Elterndasein, nachdem die Familiengründung aufgrund persönlicher Selbstverwirklichung hinausgezögert wurde (Klaffke, 2014, S. 12f.).

2.2.3 Generation Y

Die Generation Y, auch Millennials genannt, wird den Jahrgängen 1980 bis 1990 zugeschrieben (Czichos, 2014, S. 67f.). Laut Parment (2009, zitiert in Dahlmanns, 2014, S. 16) gehören Personen, welche zwischen 1984 und 1994 geboren sind dieser Generation an. Salmen (2012, S. 38ff.) wiederum spricht von den Jahrgängen 1983 bis 2002 bezüglich der Generation Y. Es lassen sich also viele Altersspannen zur Beschreibung der Generation Y in der Literatur wiederfinden. Man kann jedoch sagen, dass es sich um die Gruppe ab den 1980er-Jahren handelt.

Der Generation Y wird zugeschrieben, dass sie zu den internetbegeisterten MitarbeiterInnen gehört und ein Leben ohne Social Network für sie kaum denkbar ist. Karriere ist dieser Generation wichtig, jedoch wird das private Leben den Karrierezielen gleichgestellt. Selbstverwirklichung ist ein wichtiger Punkt für diese Generation, jedoch zählt nicht alleine die Erfüllung im Job, wie es bei den vorangegangenen Generationen eher der Fall war, sondern auch die private Selbstverwirklichung darf nicht zu kurz kommen. Der Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben ist von großer Bedeutung. Der Leitspruch der Generation Y lautet: „*Wer Leistung von uns fordert, muss uns Sinn bieten.*“ Sie wollen in eigener Verantwortung arbeiten und lernen, akzeptieren, dass Ziele vorgegeben werden, wollen jedoch selbst bestimmen, wie diese Ziele bewältigt werden (Czichos, 2014, S. 67). Der Eintritt der Generation Y in das Berufsleben gilt als eine Herausforderung in der heutigen Gesellschaft, da bisher kaum eine Generation solch eine große Auswirkung auf die Wirtschaft und auf das Arbeitsleben hatte. Sowohl die Ansprüche der ArbeitnehmerInnen, wie auch die der ArbeitgeberInnen steigen. Besonders die Generation Y bringt hohe Erwartungen an den Arbeitsmarkt mit. Themen wie Employer Branding und Talent-Management werden immer wichtiger (Parment, 2009, S. 15).

Eine Studie des Kienbaum Instituts @ ISM für Leadership & Transformation GmbH mit dem Titel „ABSOLVENTEN 2015 UNTER DIE LUPE GENOMMEN: Ziele, Wertvorstel-

lungen und Karriereorientierung der Generation Y¹ hat die Werte der Generation Y untersucht. Es nahmen 601 Studierende, verschiedener Studienrichtungen aus Deutschland teil. Die Bereiche Arbeit, Freizeit, Karrieremotive und Erwartungen bezüglich des Berufs wurden erforscht. Die Ergebnisse zeigen, dass über zwei Drittel der Befragten Familie und Freunde dem beruflichen Erfolg vorziehen, gleich gefolgt von Gesundheit. Dieses Ergebnis bestätigt die bereits erwähnte Einstellung der Generation Y, welche in der Literatur diskutiert wird. Die folgende Abbildung 2 zeigt weitere Untersuchungsergebnisse der genannten Studie:



Abbildung 2: Werte und Ziele der Absolventengeneration 2015 (Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015)

Auch der Unterschied und die Übereinstimmung, zum Beispiel in Bezug auf Werte und Erwartungen, zwischen den Generationen, vor allem der gravierende Unterschied gegenüber der Generation Y zu den vorhergehenden Generationen, werden in der anschließenden Tabelle 1 hervorgehoben. Dies ist unter anderem durchaus wichtig für das folgende Kapitel, welches sich mit dem Thema Organisationsentwicklung beschäftigt, da durch die unterschiedlichen Generationen die Zusammenarbeit zwischen den MitarbeiterInnen und vor allem zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen beeinflusst wird.

¹ http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf (15.02.2017)

Tabelle 1 : Vergleich der Generationen (eigene Darstellung nach Rump und Eilers, 2013, S. 246ff.)

	Generation Y	Mittlere Generationen (Baby Boomer und Generation X)
Werte, Einstellungen und Haltung	<ul style="list-style-type: none"> • Extrinsische Motivation: Karriere und monetäre Anreize, aber nicht um jeden Preis • Spannungsfeld zwischen Leistungs- und Lebensorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Materielle Werte • Individualismus • Späte Familienplanung
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Auffassungsgabe • Hohe Lernbereitschaft • Technologieaffinität bzw. intuitiver Umgang mit IT • Hohe Mobilität und Flexibilität • Wenig Erfahrungswissen • Innovationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatismus • Leistungsbereitschaft • Individualismus • Flexibilität • Erfahrung mit Konkurrenz und Konflikten
Erwartungen an die Arbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorzugung strukturierter Weiterbildungsformen • Etablierung im Berufsleben • Kommunikation über neue Medien • Kritisches Hinterfragen von Autoritäten 	<ul style="list-style-type: none"> • Karriereorientierung • Etablierung im Berufsleben • Kommunikation mit neuen Medien • Klarheit in Zielen und Führung

Die Werte, Erwartungen und Haltung der Generation Y ist für die Forschungsfragen grundlegend, da sich diese mit Angehörigen der Generation Y beschäftigen und die Theoriemodelle in Bezug auf die Ergebnisse und die dazugehörige Interpretation von großer Relevanz sein können.

Da sich die vorliegende Arbeit ausschließlich mit der Zielgruppe der Generation Y beschäftigt, wird mit Hilfe der Literatur im empirischen Teil immer wieder Bezug auf diese genommen. Im folgenden Kapitel wird näher auf das Generationenmanagement eingegangen, da dieses bei Organisationsentwicklungen von Bedeutung ist.

2.3 Grundlagen der Organisationsentwicklung und des Change Managements

Die Globalisierung der Wirtschaft ist heutzutage nicht mehr wegzudenken, was einen bedeutenden Einfluss auf Organisationen hat. Bisherige Vorgehensweisen und Strategien werden überdacht und kritisch hinterfragt. Um am Ball zu bleiben und am Markt bestehen zu können, ist es für Organisationen unbedingt notwendig, sich mit neuen Strategien, Strukturen und Prozessen auseinanderzusetzen. Wie reagieren Unternehmen darauf? Wie reagiert der Mensch als MitarbeiterIn? (Doppler, 2008, S. 8f.).

Heutzutage ist Change Management ein bedeutendes Leitwort im Managementdiskurs geworden. Die Bewältigung organisatorischer Veränderungen ist zu einem sensiblen Thema geworden und stellt eine große Herausforderung dar. Für veränderte Situationen in Unternehmen müssen organisatorische Lösungen, welche den Veränderungen gerecht werden, gefunden werden (Schreyögg, 2008, S. 403).

Organisationen sind, aufgrund der ständig wandelnden Umwelt, dem Druck ausgesetzt sich anzupassen. Es muss entschieden werden, ob externe oder interne Veränderungen überwiegen und wie mit diesen umgegangen wird, welche bevorzugt werden und auf welche eher kurzfristig oder eher langfristig reagiert werden muss. Anlässe zur Veränderung können interne oder externe Prozesse sein. Wenn Strukturen gleich bleiben, jedoch individuelles Verhalten oder Teilprozesse kritisch betrachtet werden oder einer Veränderung unterzogen werden, spricht man klassisch von Organisationsentwicklung. Reichen Teilanpassungen nicht aus und ein Wandel muss aufgrund von Druck von außen durchgeführt werden, so spricht man von Change Management, ein durch Management gelenkter Wandel (Bornewasser, 2009, S. 158ff.).

Im folgenden Kapitel wird zuerst auf den Menschen an sich als MitarbeiterIn genauer eingegangen – die unterschiedlichen Menschenbilder werden dargestellt. Ebenfalls sollen das Verständnis und die Funktionsweise von Organisationen gefestigt werden. Mit Hilfe folgender Modelle werden das Change Management beziehungsweise die Organisationsentwicklung und die Anhaltspunkte zur Planung von Veränderungsprozessen dargestellt. Anhand dieser Modelle werden die Phasen der Veränderung sowohl für das Unternehmen, als auch für die Personen, welche von den Veränderungen betroffen sind, gezeigt. Wenn Führungskräfte die Phasen der Veränderungsprozesse der MitarbeiterInnen der Generation Y kennen, können sie diese MitarbeiterInnen beim Bewältigen von Veränderungen besser unterstützen, wodurch der Job, und somit das

Unternehmen, weniger bis gar nicht unter neuen Herausforderungen leidet. Abschließend wird das Thema Generationenmanagement behandelt.

2.3.1 Menschenbilder

Im Laufe der Zeit wurden in der Wirtschaftspsychologie verschiedenste Theorien und Modelle entwickelt. Diese Theorien und Modelle stützen sich jeweils auf der Annahme des menschlichen Verhaltens, den sogenannten Menschenbildern.

Auf den „Homo oeconomicus“, welcher das Maximal- oder Minimalprinzip verfolgt (Weinert, 1998, S. 356), folgt aufgrund der einseitig mechanistischen Darstellung von Arbeitnehmenden der „Social Man“, welcher bereits soziale Bedürfnisse hat (Weinert, 1998, S. 541f.). Auch der „Self-actualizing Man“ ist eine Reaktion auf den „Homo oeconomicus“. Diese Art des Menschenbildes ist geprägt von angestrebter Selbstverwirklichung (Kirchler & Endres, 2014, S. 14). Der „Complex Man“, welcher um 1980 zum Vorschein kam, stellt alle genannten Menschenbilder in einem dar und spiegelt die Realität am besten wider (Kirchler & Endres, 2014, S. 16f.). Folgend wird daher auf den „Complex Man“ näher eingegangen.

Complex Man

Der „Complex Man“ wird von verschiedensten Faktoren beeinflusst und ist außerordentlich wandlungsfähig (Ackermann & Bahner, 2009, S. 102). Folgende Annahmen sind typisch für den „Complex Man“ (Schein, 1980, S. 94f.):

- Die verschiedenen Bedürfnisse, welche der „Complex Man“ hat, sind abhängig vom Stand der Entwicklung und von der Situation.
- Der Mensch eignet sich Motive an, welche voneinander abhängig sind und komplex werden.
- Organisationsmitglieder erlernen neue Motive und sammeln Erfahrung innerhalb einer Organisation.
- Organisationsmitglieder verfolgen verschiedene Motive in mehreren Organisationen.
- Die Motive sind vielfältig – individuelle Fähigkeiten, Art der Aufgabe, Arbeitszufriedenheit oder Betriebsklima sind wichtig für die Produktivität und die Evaluierung der Arbeit.

- Das Führungsverhalten soll die MitarbeiterInnenansprüche erfüllen – es gibt nicht den einzig gültigen Führungsstil, der für alle Menschen der richtige ist.

Der „Complex Man“ betont, dass der Mensch komplexe Bedürfnisse hat, jedoch werden keine Erklärungen gegeben, wie diese Komplexität erfasst werden kann. Hier kommt der „Brain-directed man“ zum Vorschein, welcher genau diese Zusammenhänge erklären soll (Peters, 2015, S. 11).

Brain-directed Man

Beim „Brain-directed Man“ wird versucht, die Motivstrukturen und Entscheidungsabläufe mittels der Prozesse, welche im Gehirn ablaufen, zu erklären. Durch neue Methoden in der Hirnforschung kann das komplexe menschliche Verhalten immer besser verstanden werden. Folgende Annahmen treffen auf den „Brain-directed Man“ zu (Peters, 2015, S. 11):

- sehr komplexe Motivationsstruktur
- kognitiv ablaufende Prozesse werden von Emotionen und Affekten mehr oder weniger überlagert
- der Mensch ist ein wandlungsfähiges Wesen, trotz vorprogrammierter Handlungsmuster, sofern das Belohnungssystem im Gehirn angeregt wird

Durch die Darlegung dieses „neuen“ Menschenbildes treten auch neue Führungsverhaltensweisen und Organisationsentwicklungsaufgaben in den Vordergrund. Für die Führungskraft ist in Bezug auf Personalentwicklung essentiell zu wissen, dass „alte“ Verhaltensweisen nie ganz abgedreht werden können. „Neue“ Handlungsmuster können aber durch eine „gehirngerechte“ Arbeits- und Umweltgestaltung festgelegt werden. Ebenfalls ist zu beachten, dass die Arbeitszufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen erreicht wird, wenn das Arbeitsumfeld so gestaltet ist, dass das individuelle Belohnungssystem aktiviert wird (Peters, 2015, S. 12).

2.3.2 Organisationen

„Organisationen“ – fast täglich ist man mit Organisationen konfrontiert. Der Mensch ist ein Teil einer Organisation – in der Arbeit, Ausbildung, Freizeit und dergleichen. Diese Organisationen werden von uns als Systeme erfahren mit impliziten und expliziten Regeln. Oft können wir diese Regeln nicht mitbestimmen und oft erleben die einzelnen Individuen, dass diese Regeln und die damit verbundenen Ziele und Chancen nicht

immer gerecht sind. Organisationen sind jedoch für das Tun der Menschen von äußerster Wichtigkeit. Organisationen sind komplexe soziale Objekte bei denen Probleme eintreten können, die eine theoretische Aufklärung benötigen (Scherer, 2006, S.19).

Wie bereits erwähnt, sind Organisationen hochkomplex, was unter anderem dazu führt, dass es viele verschiedene Organisationstheorien gibt, welche bei der Erklärung der Probleme helfen können. Zum einen müssen viele Teilaspekte, wie zum Beispiel die Beziehungen zwischen den einzelnen TeilnehmerInnen einer Organisation, betrachtet werden und zum anderen kann jeder Teilaspekt unter einer anderen theoretischen Perspektive analysiert werden. Mit Hilfe der zwei ausgewählten Organisationstheorien wird ein erster Einblick in die Welt der Organisationen gegeben und die unterschiedlichen Funktionsweisen von Organisationen werden erläutert (Scherer, 2006, S. 19ff.).

Neo-Institutionalismus

Im Konzept des Neo-Institutionalismus wird davon ausgegangen, dass Organisationen ein Produkt ihrer Umwelt sind. Das heißt, dass sie extern bestimmt sind und sich rational gegenüber ihrer institutionellen Umwelt verhalten. Diese formale Struktur verhilft Organisationen zu Legitimität. Außerdem heißt dies auch, dass viele Bestandteile von Organisationen nur existieren, weil diese von ihrer Umwelt, wie zum Beispiel von Kunden oder Gesetzen, erwartet oder erzwungen werden. Nicht alle Bestandteile haben daher eine positive Auswirkung. Die Veränderung von Organisationen wird deshalb aufgrund von Forderungen und Erwartungen der Umwelt durchgeführt (Meyer & Rowan, 1977, zitiert in Walgenbach, 2006, S. 353).

Zwei wesentliche Begriffe aus dem Institutionalismus sind „*Institutionalisierung* und „*Institutionen*“. Institutionalisierung wird sowohl als Prozess sowie als Zustand gesehen. Der Prozess wird als ein Vorgang gesehen, der aufgrund von Handlungen und Beziehungen selbstverständlich wird (Walgenbach, 2006, S. 355). Mit Institutionalisierung als Zustand ist gemeint, dass die Gesellschaft durch ihr Handeln in bestimmten Fällen die Bedeutung von Handlungen bestimmt (Berger & Luckmann, 1966, zitiert in Walgenbach, 2006, S. 355).

Im Zusammenhang mit Institutionen sind hier feste Einrichtungen, welche zweckmäßig, standardisiert und daher leicht argumentierbar sind, gemeint. Beispiele hierfür sind ein Vertrag oder weitere formale Strukturen von Organisationen, wie zum Beispiel ein Assessment Center, welches als selbstverständliches Werkzeug in der Personalaus-

wahl verwendet wird und nicht mehr weiter hinterfragt wird (Walgenbach, 2006, S. 355f.).

Mikropolitik

Der Begriff der Mikropolitik beschreibt die in der Organisation stattfindende Politik der organisationsinternen AkteurInnen, welche in einem fortwährenden Interessenskonflikt in Bezug auf Ressourcenknappheit stehen. Wie sich die Akteure verhalten und wie sie bei der Durchsetzung ihrer Belange interagieren und welche Taktiken sie anwenden, sind Gegenstand der mikropolitischen Analyse. Die einzelnen AkteurInnen und Gruppen bilden Interessenkoalitionen, welche ähnliche beziehungsweise verträgliche Ziele haben. Sie tragen Konflikte aus, welche wiederum dazu führen, dass Prozesse entstehen (Scherer & Pietsch, 2007, S. 78).

Die Beteiligten versuchen dabei, ihre Möglichkeit, etwas zu beeinflussen, zu verbessern, daher ist ein zentraler Begriff in dieser Theorie „*Macht*“. Wenn durch mikropolitische Prozesse manchmal auch formale Strukturen der Organisation außer Kraft gesetzt werden, kann man der Mikropolitik nicht grundsätzlich nachsagen, dass sie schlecht ist für das Erreichen von entscheidenden Zielen in der Organisation, da solche mikropolitische Handlungen immer im Rahmen legitimer Ordnung in der Organisation stattfinden. Außerdem füllt die Mikropolitik oft Lücken, die von formalen Strukturen nicht ausgefüllt werden können (Scherer & Pietsch, 2007, S. 78).

Nach diesem Einblick in das Thema Organisation und Organisationstheorien, wird im anschließenden Kapitel auf die Entwicklung von Organisationen eingegangen, da gerade die Organisationsentwicklung meist auch von den MitarbeiterInnen ein hohes Engagement für Veränderung und Entwicklung abverlangt.

2.3.3 Organisationsentwicklung und Change Management

Organisationsentwicklung nimmt in Organisationen eine immer bedeutendere Rolle ein. Der Konkurrenzdruck wird größer und Organisationen müssen diesem gewachsen sein und standhalten. In der Einleitung des Kapitels wird der Unterschied zwischen Organisationsentwicklung und Change Management bereits beschrieben. Hier soll auf die Definitionen Bezug genommen werden.

Es gibt viele verschiedene Definitionen von Organisationsentwicklung, die Autorin hat sich für die folgende Definition nach Becker und Langosch (2002, S. 3) entschieden.

Organisationsentwicklung ist „...ein Konzept zur Entwicklung von Organisationen, z.B. eines Industrieunternehmens, mit dem Ziel einer aktiven und flexiblen Anpassung an die Herausforderungen einer sich ständig wandelnden Umwelt. Es ist eine Entwicklung im Sinne höherer Wirksamkeit der Organisation und größere Arbeitszufriedenheit der beteiligten Menschen.“ Es soll nicht nur die Organisation an sich, mit ihren Prozessen und Strukturen beachtet werden, sondern auch die MitarbeiterInnen und Führungskräfte als Betroffene und Treiber von Entwicklungen.

Veränderungsprozesse, die absichtlich und systematisch durchgeführt werden, stellen beim Change Management den Fokus dar. Wandel findet in einem Unternehmen, schon aufgrund von veränderten Einflussfaktoren, immer statt, was das Change Management als grundsätzliche Bewegung berücksichtigt. Change Management hat jedoch auch die Aufgabe die Veränderungen zielgerichtet zu lenken und diese auch anzukurbeln (DGFP e.V., 2011, S. 12).

In der Folge werden nun einige ausgewählte Modelle bezüglich Organisationsänderung und deren Phasen dargestellt.

Allgemeine Phasen des Change Managements

Change Management beinhaltet eine rationale Verhaltensweise in Hinblick auf den Druck bezüglich Veränderung. Diese rationale Verhaltensweise spiegelt sich in einem Konzept wider, welches eine geplante Abfolge von Phasen hat (Bornewasser, 2009, S. 188). Je nach Konzeption können diese Phasen minimal unterschiedlich aussehen, deshalb sind in der Abbildung 3 die allgemeinen Phasen von Change Management Prozessen zu sehen:

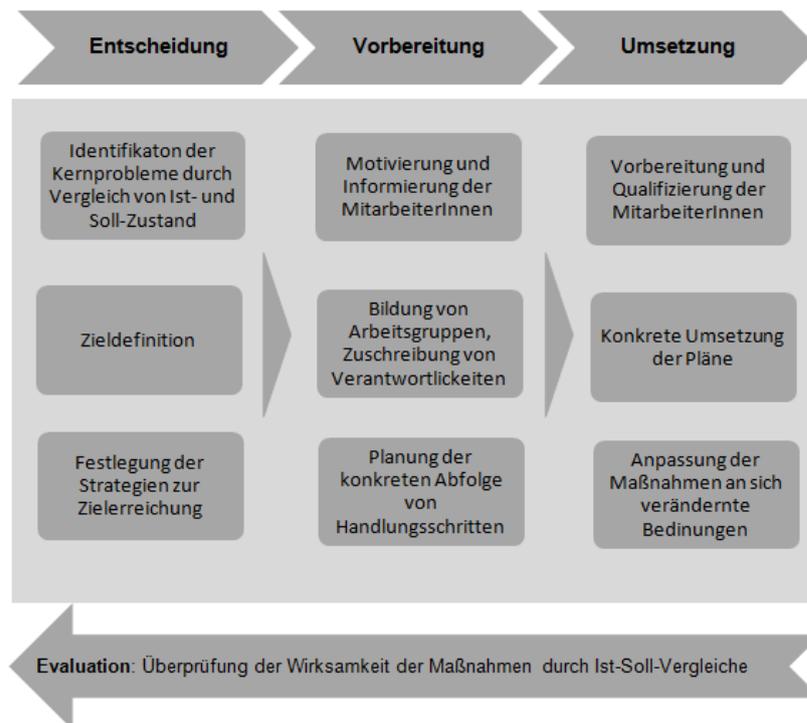


Abbildung 3: Allgemeine Phasen von Change Management Prozessen (eigene Darstellung nach Bornewasser, 2009, S. 189)

Im anschließenden Modell werden die Personen und deren Reaktionen im Zusammenhang mit Veränderungen abgebildet.

Das 7-Phasen Modell von Richard Streich

Das folgende Modell zeigt persönliche Reaktionen von Personen in Veränderungsprozessen. Es drückt aus, dass Organisationsänderungen gleichzeitig eine Verhaltensänderung von Organisationsmitgliedern erfordert.

Das 7-Phasen Modell nach Streich (2016, S. 24) geht davon aus, dass die persönliche Kompetenz sehr relevant bezüglich des Erfolges von Veränderungsprozessen ist.

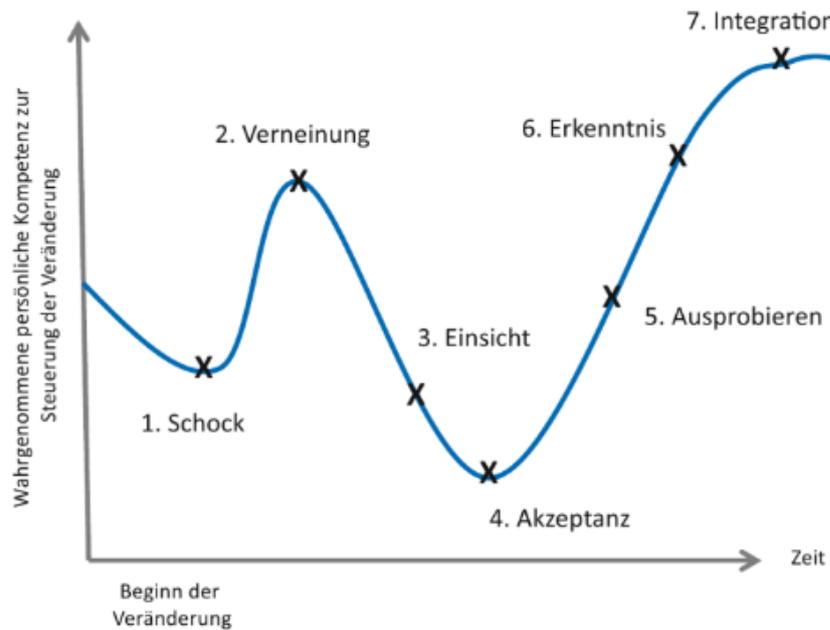


Abbildung 4: 7-Phasen-Modell von Richard Streich (Werter & Jacobs, 2014, S. 53)

Das Modell, welches in Abbildung 4 ersichtlich ist, gliedert sich in folgende Phasen:

Schock: In der ersten Phase kommt es aufgrund unterschiedlicher Erwartungen, welche man selbst hat und welche von außen auf die Person herangetragen werden, zu einem Schockzustand (Neubauer & Rosemann, 2006, S. 148). Die angeeigneten Verhaltens- und Verfahrensweisen passen nicht mehr, damit ein Problem entsprechend gelöst werden kann (Streich, 2016, S. 25f.).

Verneinung: Der Schockzustand führt wiederum in der nächsten Phase zu einer Verneinung. Die Notwendigkeit, dass eine Veränderung stattfinden muss, wird von den Betroffenen verneint (Neubauer & Rosemann, 2006, S. 148). Die Phase wird auch als die Phase der Ablehnung bezeichnet. Es werden die eigenen Kompetenzen überschätzt, was dazu führt, dass die Betroffenen nicht einsehen, dass eine Veränderung erforderlich ist (Streich, 2016, S. 26).

Einsicht: Bereits in der nächsten Phase wird eingesehen, dass Veränderungen und die damit einhergehenden neuen Verhaltensweisen ein Muss sind (Werther & Jacobs, 2014, S. 52). Eine kritische Hinterfragung der eigenen Kompetenzen findet statt. Man kommt zur Einsicht. Der Wille, die eigenen Verhaltens- und Verfahrensweisen zu ändern, ist jedoch noch nicht ausreichend (Streich, 2016, S. 26).

Akzeptanz: In dieser Phase kommen Emotionen zum Vorschein – auch wird der Moment der Akzeptanz als „*Tal der Tränen*“ benannt. Die alten Verhaltens- und Vorgehensweisen werden begonnen, zu verabschieden. Gelingt dies nicht und die Bereitschaft zur Hinterfragung der eigenen Einstellung und die Aktivierung möglicher Potenziale findet nicht statt, dann kann es in dieser Phase neuerlich zur Ablehnung der Veränderungssituation kommen. Der Prozess der Veränderung wird dadurch verlangsamt oder sogar gestoppt (Streich, 2016, S. 26).

Ausprobieren: Die fünfte Phase, das Ausprobieren, beinhaltet das Suchen und Testen von neuen Verfahrens- und Vorgehensweisen. Diese Phase besteht nicht nur aus Erfolgen, sondern auch aus Misserfolgen (Werther & Jacobs, 2014, S. 52). Bedeutend ist, inwieweit Lernchancen zugelassen werden (Streich, 2016, S. 26f.).

Erkenntnis: In der sechsten Phase wird der Erfolg und Misserfolg erkannt und Eigenkompetenz wird wieder als positiver aufgefasst. Dass die eigene Kompetenz über das Niveau vor der Veränderung gestiegen ist, wird bewusst wahrgenommen (Streich, 2016, S. 27).

Integration: In der letzten, der siebenten Phase, werden die Verhaltens- und Vorgehensweisen, welche als erfolgreich erachtet wurden, in das alltägliche Programm aufgenommen (Neubauer & Rosemann, 2006, S. 149).

In jeder Phase sind andere Punkte wichtig – in Phase 1 und 2 ist Information ein bedeutender Faktor, in Phase 3 und 4 die Kommunikation zwischen den Betroffenen, in Phase 5 und 6 Coaching und Training, in Phase 7 ist das Monitoring von größter Bedeutung. Unter Monitoring wird in diesem Zusammenhang das Beobachten von Verhaltensweisen und die Selbstreflexion verstanden (Werther & Jacobs, 2014, S. 52).

Bei diesem Phasenmodell geht es weniger darum, dass ein zeitliches Modell dargestellt wird, eher soll zum Vorschein gebracht werden, dass dieses Modell zur Erklärung von Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen dient (Werther & Jacobs, 2014, S. 54.).

2.3.4 Generationenmanagement

Das letzte Kapitel zum Thema Grundlagen der Organisationsentwicklung und des Change Managements befasst sich mit dem Bereich Generationenmanagement, da wie bereits erwähnt, die Generation Y eine Rolle in den Forschungsfragen spielt. Im

Speziell soll auf das Management der unterschiedlichen Generationen eingegangen werden, da bereits in Kapitel 2.2 Grundlagen der Generationen dargestellt wird, dass die Angehörigen der unterschiedlichen Generationen auch unterschiedliche Erwartungen und Anforderungen an den Beruf haben.

Der Kampf der Generationen war immer schon ein Thema, jedoch haben sich die Konflikte im Beruf verschärft. Beispielsweise hat sich bei einem häufig vorkommenden Karrieremuster – älterer/e Chefin und jüngere/r MitarbeiterIn – einiges verändert. Die UniversitätsabsolventInnen treten früher in den Arbeitsmarkt ein als in der Vergangenheit. Mit genug Ehrgeiz und entsprechender Leistung, wird diese/r Mitarbeiter/In bereits zur Führungskraft befördert. Die ältere Generation bleibt den Unternehmen länger erhalten, da das Pensionsalter gestiegen ist und die Kluft zwischen „Alt“ und „Jung“ wird größer. Diese Entwicklung führt dazu, dass bereits vier Generationen zusammenarbeiten – die bereits erwähnten Baby Boomer, die Generation X und Y und es sind sogar schon Angehörige der Generation Z, die ab 1995 Geborenen, am Arbeitsmarkt vertreten (Freitag, 2017, S. 87).

Des Weiteren sollte beachtet werden, dass mit der Änderung des Menschenbildes und der Entwicklung von Organisationen, und auch durch die unterschiedlichen Generationen sich der Anspruch an die Führungskräfte verändert hat. Mit Hilfe der in Kapitel 2.3.3 Organisationsentwicklung und Changemanagement gezeigten Modellen bezüglich der Veränderungsphasen von MitarbeiterInnen und dem Aufzeigen der Eigenschaften, Erwartungen und Anforderungen der unterschiedlichen Generationen versteht die Führungskraft die Belegschaft besser und die Zusammenarbeit profitiert davon.

Durch eine generationale Führung sollen alle Potenziale der jeweiligen Generation genutzt werden, damit die MitarbeiterInnenzufriedenheit hoch ist und die MitarbeiterInnen somit lange leistungsfähig bleiben (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 114). Die anschließende Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Führung der unterschiedlichen Generationen bezüglich der Kategorien „Führung und Kommunikation“ sowie „Leistungsbewertung“:

Tabelle 2 : Überblick Führung der Generationen (eigene Darstellung nach Bruch et al., 2010, S. 126)

Generation	Kommunikation und Führung	Leistungsbewertung
Baby Boomer	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere Entwicklungschancen aufzeigen, um Demotivation zu verhindern • Konsensorientierte Führung 	Kompetitive Leistungsbewertung
Generation X	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation über Neue Medien • Klarheit in Zielen und Führung 	Kompetitive Leistungsbewertung
Generation Y	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation über Neue Medien • Starke und visionäre Führung, aufgrund geringer Lebens- und Arbeitserfahrung 	Kompetitive Leistungsbewertung

Abschließend wird darauf hingewiesen, dass gerade Organisationsänderungen MitarbeiterInnen aus der Bahn werfen können und sich zu einem kritischen Lebensereignis in der Berufslaufbahn entwickeln können. Genau deshalb wurde dieses Thema in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen. Anhand der Forschungsfragen zu den kritischen Lebensereignisse in der Berufslaufbahn der Generation Y und den damit zusammenhängenden Phasen und Bewältigungsstrategien, sollen Erkenntnisse erlangt werden, die den Führungskräften helfen, sich besser mit den MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen, sie besser zu verstehen und vorbeugend handeln zu können.

2.4 Grundlagen des Copings

Wie bereits in Kapitel 1 Einleitung erwähnt, ist eine gravierende Frage in der Lebensereignisforschung, warum einige Menschen kritische Lebensereignisse besser bewältigen können als andere. Wie der Stress, ausgelöst durch ein lebensveränderndes Ereignis, bewältigt werden kann, beziehungsweise welche Copingmechanismen hier zum Vorschein kommen können, wird in diesem Kapitel erörtert.

In den folgenden Kapiteln wird zuerst auf die Definition von Coping beziehungsweise Bewältigung eingegangen. Ebenfalls werden die Ebenen und die Funktionen von Bewältigungsstrategien betrachtet. Abschließend werden einige Copingstrategien näher vorgestellt.

2.4.1 Definition Bewältigung/Coping

Für die weitere Ausführung ist es vorerst wichtig, den Begriff Coping, auf Deutsch Bewältigung, zu erklären. In der Literatur findet man verschiedenste Definitionen von Coping. Nach Lazarus & Launier (1981, zitiert in Frost & Mierke, 2013, S. 14) besteht Coping aus allen Anstrengungen einer Person, mit den Herausforderungen einer bestimmten Situation, welche persönliche Fähigkeiten abverlangt, zurechtzukommen.

In Bezug auf kritische Lebensereignisse bezeichnen Filipp und Aymanns (2006) Bewältigung als Reorganisation des gestörten Person-Umwelt-Gefüges. Die Reorganisation sollte ein neues Gleichgewicht zwischen Person und Umwelt bewirken (Filipp & Aymanns, 2006, S. 127f.).

In den folgenden Kapiteln wird der Begriff Coping synonym zu Bewältigung verwendet.

2.4.2 Ebenen des Copings

Drei Interaktionsebenen in Bezug auf Stress und Coping werden laut Butcher, Mineka und Holley (2009, S. 187f.) berücksichtigt. Diese lauten biologische, psychische und interpersonelle beziehungsweise soziokulturelle Ebene. Jede Ebene besitzt andere Mechanismen. Auf der biologischen Ebene findet man Mechanismen zur Heilung von Schädigungen. Die psychische und interpersonelle Ebene enthält erlernte Muster von Coping-Strategien. Die Unterstützung zur Bewältigung erfolgt durch die Familie und Freunde. Die soziokulturelle Ebene beschäftigt sich mit Gruppen, wie

Beratungseinrichtungen, religiösen Organisationen und Gewerkschaften. Sollte das Coping auf einer der Ebenen misslingen, kann die Verletzbarkeit auf einer anderen Ebene ansteigen. Bricht das immunologisch basierte Abwehrsystem auf der biologischen Ebene zusammen, kann dies die psychische und physische Gesundheit gravierend angreifen (Butcher et al, 2009, S. 187f.).

2.4.3 Funktionale und dysfunktionale Copingstrategien

Es gibt verschiedenste Coping- beziehungsweise Bewältigungsstrategien, die zeigen, wie Menschen mit schwierigen Lebensereignissen umgehen.

Nach Lazarus (1981) besitzt der Prozess der Bewältigung grundsätzlich zwei Funktionen, *...einmal die Verbesserung einer Situation, indem man seine eigene Aktion darauf einstellt oder die bedrohliche Situation selbst verändert, und zum zweiten in der Veränderung des physischen und erlebnismäßigen Komponenten der durch den Stress erzeugten Emotionen selbst, so dass sie unter Kontrolle bleiben und nicht das Wohlbefinden und das soziale Funktionieren beeinträchtigen.*“ (Lazarus, 1981, S. 216f.).

Es gibt unterschiedliche Kategorien von Copingstrategien in der psychologischen Forschung, unter anderem können Strategien, wie bereits erwähnt, nach ihrer Funktionalität zusammengefasst werden. Sie können funktional, also als gesundheitsförderlich, oder dysfunktional, also gesundheitsschädlich, sein. Zum dysfunktionalen Coping zählen unter anderem Alkohol und Drogen, während zum funktionalen Coping eher das Ausleben von Emotionen oder positive Umdeutung zählen (Frost & Mierke, 2013, S. 14f.).

2.4.4 Copingstrategien

Laut Lazarus (1981) ist Stress ein unvermeidliches, allgemeines Phänomen des alltäglichen Lebens, das von den einzelnen Personen unterschiedlich erlebt wird. Es gibt jedoch einen bedeutenden Unterschied in den Folgen von Stress, welche von den Bewältigungsstrategien erzeugt werden. Die Art der Bewältigung muss nach Lazarus (1981) nicht notwendigerweise nahe an der Realität sein, sondern lediglich flexibel. Verhaltensweisen, welche eine gestörte Person-Umwelt-Beziehung abändern, sind für die darauf folgende Reaktion von größter Bedeutung. Das trifft vor allem auf das antizipatorische Verhalten zu, da dieses bedrohliche Situationen abschätzen und höchstwahrscheinlich verhindern oder schwächen kann. Es gibt jedoch auch kritische

Ereignisse gegen die man nichts oder kaum etwas tun kann, auch wenn man das Problem erkennt. Diese Funktionen von Bewältigungsstrategien sind nicht ausschließlich problemlösend und instrumentell, sondern bestehen auch aus einer Selbstregulation, wenn es sich um negative Zustände handelt (Lazarus, 1981, S. 216).

Welche Copingstrategie von einer Person angewendet wird, hängt unter anderem von internen Faktoren, wie Bezugsrahmen, Fähigkeiten oder der Stresstoleranz des jeweiligen Menschen ab. So können zum Beispiel Bewältigungserfahrungen aus der Vergangenheit sehr hilfreich für eine zukünftige Bewältigung ähnlicher Problemstellungen sein (Masten & Coathsworth, 1998, zitiert in Butcher, Mineka & Holley, 2009, S. 187). Oft sind auch Umweltbedingungen, wie zum Beispiel außergewöhnlich starker sozialer Druck, von großer Bedeutung, wie man auf Stress reagiert (Butcher et al, 2009, S. 187).

In der Literatur sind unterschiedlichste Bewältigungsstrategien zu finden. Folgend werden einige ausgewählte Bewältigungsstrategien beschrieben. Der nachfolgende Punkt handelt von Bewältigung als mentales Geschehen und Bewältigung durch sozial interaktives Geschehen.

Bewältigung als mentales Geschehen

Kritische Lebensereignisse können auch immer „Chaos im Kopf“ bedeuten. Es gibt verschiedenste Varianten von Bewältigung, die in das mentale Geschehen eingeordnet werden. Bei den unterschiedlichsten Ansätzen der Bewältigung geht es immer um die Verarbeitung von schlechten Nachrichten. Jeder geht anders um mit schlechten Nachrichten – Augen verschließen vor der Wahrheit, in Starre verharren, hypothetische Welten schaffen – das sind Beispiele für den Umgang mit Nachrichten. Zentral ist daher die Frage, wie Menschen mit kritischen Ereignissen und der damit einhergehenden Last umgehen. Begegnen sie der veränderten Realität aktiv oder vermeiden sie diese. In der Bewältigungsforschung zählt dies zu der elementaren Unterscheidung (Filipp & Aymanns, 2006, S. 149f.). Einige Varianten von mentaler Bewältigung werden anschließend näher betrachtet.

- **Aufmerksamkeitssteuerung im Umgang mit schlimmen Nachrichten**

Zu dieser Bewältigung als mentales Geschehen zählen die Aufmerksamkeitssteuerung und die Realitätstestung. Je nachdem wie sehr die Person ihre Aufmerksamkeit auf den Ausgangspunkt der Belastung legt beziehungsweise inwieweit die Person unaufmerksam ist und dadurch die Belastung aus der Realität ausblenden kann, unterschei-

det sich die Bewältigungsreaktion. Die Realität lässt sich meistens nicht komplett vernachlässigen, jedoch sind solche leugnungsähnlichen Reaktionen nicht ungewöhnlich bei Opfern von Lebenskrisen. Die Grundannahme ist, dass sich die Phasen der Verleugnung der Realität und des intensiven Nachdenkens über das Ereignis abwechseln. In der Phase der Verleugnung ziehen sich die Betroffenen in eine Art Phantasiewelt zurück, um sich nicht mit dem Ereignis gedanklich beschäftigen zu müssen. Die Verleugnung und die Annäherung stellen dar, dass sich die Betroffenen einerseits schützen wollen, um nicht überwältigt zu werden von dem kritischen Ereignis. Andererseits wird jedoch auch das Bewusstsein dargestellt, dass man sich der Realität eines Tages stellen muss. Die Abwechslung zwischen diesen zwei Phasen ist erforderlich, um den Weg zu ebnen für eine Phase des Durcharbeitens, bis hin zur Akzeptanz des Ereignisses (Filipp & Aymanns, 2006, S. 150ff.).

- **Bewältigung durch repetitives Denken**

Die immer wiederkehrenden, schwierig zu verdrängenden Gedanken um ein ungeklärtes Problem, auch repetitive Gedanken genannt, welche als eine Art Reflexion zu sehen sind, sind äußerst wichtig im Zusammenhang mit der Bewältigung von kritischen Ereignissen. Die wiederkehrenden Gedanken helfen dabei, das Geschehene zu begreifen und zu durchdringen. Die wiederkehrenden Gedanken tauchen solange auf, bis alte und neue Ziele keinen Konflikt mehr darstellen. Das repetitive Denken wird durch einen Mangel an sozialen Kontakten gefördert (Filipp & Aymanns, 2006, S. 157ff.).

- **Bewältigung als Unterdrückung negativer Gefühle und Gedanken**

Wie bereits mehrmals erwähnt, steht im Mittelpunkt der Bemühungen zur Bewältigung das Wahrnehmen und Verstehen der neuen Realität. Auch das Ausleben von negativen Gefühlen spielt hier eine große Rolle, da es zur Reduktion von negativer Belastung führt. Werden negative Gefühle unterdrückt, werden dadurch mentale Ressourcen benötigt, was wiederum zu einer Mäßigung der kognitiven Leistung führt (Filipp & Aymanns, 2006, S. 199ff.).

- **Bewältigung durch expressives Schreiben**

Das Niederschreiben von den Gedanken mindert die Last der Betroffenen und wirkt befreiend. Eine kognitive Entlastung findet statt, neue Einsichten werden gewonnen und die eigenen Gefühle werden besser verstanden. Jedoch ist zu sagen, dass aus dem Forschungsbereich bekannt ist, dass expressives Schreiben kaum Wirkung zeigt, wenn es um Verluste, wie zum Beispiel den Tod eines geliebten Menschen, geht (Filipp & Aymanns, 2006, S. 205ff.).

Bewältigung durch sozial interaktives Geschehen

Besonders wenn es Menschen schlecht geht, suchen sie die Nähe zu Mitmenschen. Jedoch fällt es nicht jedem Menschen leicht, sein Leid zu zeigen und um Unterstützung zu bitten. Ein soziales Umfeld, welches auch ein offenes Ohr für seine Mitmenschen hat, trägt maßgebend zur Bewältigung kritischer Ereignisse bei (Filipp & Aymanns, 2006, S. 213f.).

Anschließend werden Beispiele zur Bewältigung durch sozial interaktives Geschehen erläutert.

- **Mobilisierung sozialer Unterstützung**

Wie bereits im Punkt zuvor erwähnt, suchen Menschen in schwierigen Zeiten, die Nähe zu anderen Menschen. Unter anderem wird dadurch ihre Angst erheblich reduziert (Filipp & Aymanns, 2006, S. 214). Anhand einer Studie von Hawkley, Burleson, Bentson und Cacioppo (2003) wird die Wirkung von sozialer Einbindung gezeigt. Bei der Untersuchung mit 135 Studierenden, welche einen Tag lang stattfand, wiesen die TeilnehmerInnen, welche sozial gut integriert waren, bessere Herz-Kreislauffunktionen auf, als solche, die als alleine und einsam galten (Hawkley et al, 2003, S. 107ff.). Die Wahrnehmung von Unterstützung soll im Allgemeinen als stressreduzierend wirken (Filipp & Aymanns, 2006, S. 215).

- **Gemeinsames Leid**

Gerade bei der Bewältigung von kritischen Lebensereignissen nehmen Partnerschaften eine äußerst bedeutende Rolle ein, da der/die PartnerIn meist die erste Ansprechperson darstellt. Kritische Lebensereignisse können beide in der Partnerschaft gemeinsam und unmittelbar, zum Beispiel durch finanzielle Sorgen, betreffen oder es ist nur eine Person direkt involviert, wenn es zum Beispiel Probleme am Arbeitsplatz gibt (Filipp & Aymanns, 2006, S. 225). Besonders in sehr belastenden Zeiten stellt das Vertrauen in den/die PartnerIn eine bedeutende Ressource dar. Je mehr eine Person zeigt, dass sie ihr Wohlbefinden hinter das des Partners/der Partnerin anstellt, desto stärker wird dieses Vertrauen (Cutrona, Russel & Gardner, 2005, zitiert in Filipp & Aymanns, 2006, S. 229).

Es gibt einige Studien zur Bewältigung von unterschiedlichsten kritischen Lebensereignissen anhand von Partnerschaften. Zusammenfassend kann man festhalten, dass sich Paare darin unterscheiden, wie sie auf eine Belastung aufgrund von kritischen Lebensereignissen reagieren. Welche Bewältigungsstrategien angewendet werden, hat

mit der Qualität der Beziehung zu tun, wie der wechselseitige Austausch über Gefühle stattfindet und wie gleich die Ansprüche sind, die man sich stellt, um mit einer neuen Herausforderung umzugehen (Filipp & Aymanns, 2006, S. 233).

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass soziale Integration und vertrauensvolle Beziehungen, wesentliche Ressourcen im Zusammenhang mit der Bewältigung kritischer Lebensereignisse darstellen.

Eine zentrale Frage ist, welche Bewältigungsstrategien die Zielgruppe in schwierigen Situationen, welche durch kritische Lebensereignisse ausgelöst werden, anwendet? Dies soll mit folgender Forschungsfrage beantwortet werden: „Wie werden kritische Lebensereignisse beziehungsweise Veränderungsphasen von AkademikerInnen der Generation Y bewältigt, welche Copingmechanismen werden eingesetzt?“

3 Empirische Untersuchung

Nachdem die vorangegangenen Kapitel einen theoretischen Überblick über kritische Lebensereignisse, Veränderungsphasen und Copingmechanismen gegeben haben, beschäftigen sich die folgenden Kapitel näher mit der empirischen Untersuchung selbiger. Zunächst wird auf das Forschungsdesign eingegangen und die Stichprobe definiert. Anschließend werden die Erhebungsmethode und das Erhebungsinstrument erläutert.

Das Ziel der folgenden empirischen Untersuchung ist es, einen Einblick in kritische Lebensereignisse von AkademikerInnen der Generation Y im Berufsleben und den damit einhergehenden Bewältigungsstrategien zu geben. Da die Generation Y aktuell in den Arbeitsmarkt einsteigt beziehungsweise diesen in den letzten Jahren erobert, ist es für Unternehmen wichtig zu wissen, wie sie mit den Angehörigen dieser Generation erfolgreich umgehen.

3.1 Forschungsdesign

3.1.1 Erhebungsinstrument

Um die Forschungsfragen dieser Arbeit beantworten zu können, wurden Instrumente der qualitativen Sozialforschung herangezogen. Gegenteilig zur quantitativen Sozialforschung werden in der qualitativen Arbeit zuvor keine Hypothesen aufgestellt, denn die qualitative Forschung verbindet man in der Regel mit Offenheit und explorativem Charakter, was Vorab-Hypothesen widersprechen würde (Aghamanoukjan, 2014, S. 4).

Durch ein Interview können Fragen viel detaillierter und vor allem in kürzerer Zeit beantwortet werden. Besonders wenn es um komplexe Themen und Zusammenhänge geht, bringt man mündlich, also mittels Interviews, weitaus mehr in Erfahrung, als in schriftlicher Version durch Fragebögen (Döring & Bortz, 2016, S. 357).

Mayring unterscheidet bei der qualitativen Datenerhebung auf verbaler Basis folgende drei Kriterien (Mayring, 2002, S. 66f.):

1) Freiheitsgrad der Befragten

Der Freiheitsgrad bestimmt, ob ein Interview geschlossen oder offen ist. Geschlossen bedeutet, dass die Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind, während bei einem offenen Interview die InterviewpartnerInnen frei antworten können.

2) Freiheitsgrad der InterviewerInnen

Man unterscheidet zwischen nicht standardisiertem, auch unstrukturiertes Interview genannt, und ein standardisiertem, auch strukturiertes Interview genannt. Hier wird unterschieden, ob die Fragestellung komplett frei und abhängig von den InterviewpartnerInnen ist oder ob es sich um vorformulierte Fragen in einer bestimmten Reihenfolge handelt.

3) Auswertungsmethodik

Es wird zwischen qualitativen und quantitativen Interviews, welche sich wiederum durch eine qualitativ-interpretative und eine quantitativ-statistische Auswertung unterteilen lassen, unterschieden.

Für die Beantwortung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit wurde ein qualitatives Interview, genauer gesagt ein teil-narratives Leitfadeninterview durchgeführt. Das narrative Interview stellt eine besondere Form des offenen Interviews dar, welches oft in Bezug mit biographischer Forschung angewendet wird. Die Daten aus den Interviews sind beschränkt mit den Aussagen anderer befragter Personen vergleichbar, da persönliche, individuelle Ereignisse Inhalt der Interviews sind (Noack, 2001, S. 4f.). Das teil-narrative² Interview leitet sich aus dem narrativen Interview ab und beinhaltet Rückfragen durch den/die InterviewerIn.

3.1.2 Gesprächsleitfaden

Um dem Interview Struktur zu verleihen und um die relevanten Themen nicht aus den Augen zu verlieren, bei gleichzeitiger Möglichkeit seitens der interviewten Personen frei zu reden, wurde ein teil-narratives Leitfadeninterview durchgeführt. Der Unterschied zu einem standardisierten Interview ist, dass es keine Antwortvorgaben gibt und die befragten Personen frei antworten können (Flick, von Kardoff, Keupp, von Rosenstiel & Wolff, 1995, S. 177).

² https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd-leederer/downloads/durchfuehrung_von_qualitativen_interviews_uniwien.pdf (25.08.2016)

Das Leitfadeninterview wurde in drei unterschiedliche Themenblöcke gegliedert, wonach sich das Interview orientierte. Da die Forschung explorativ ist, sollten die befragten Personen in ihren Antworten so wenig wie möglich eingeschränkt werden und neue, für die Studie interessante Aspekte sollten aufgegriffen werden.

Zum Einstieg in das Interview wurden personenbezogene Daten aufgenommen und allgemeine Informationen zur Befragung mitgeteilt. Da kritische Lebensereignisse auch ein durchaus persönliches Thema sind, wurde anfangs darauf hingewiesen, dass die Befragung vollkommen anonym ist. Eingangs wurden Begriffe definiert, welche für die Befragung wichtig waren und es wurde auf das Thema hingeführt.

Im ersten Themenblock ging es um die Identifikation von kritischen Lebensereignissen der befragten Personen. Im zweiten Block wurde darauf eingegangen, wie kritische Lebensereignisse erfahren wurden und welche Phasen durchlaufen wurden. Der dritte und gleichzeitig letzte Block beschäftigte sich mit den Bewältigungsstrategien, welche von der Generation Y angewendet werden.

Die jeweiligen Themenblöcke bestanden meist aus einer Hauptfrage, wodurch in das jeweilige Thema eingeführt wurde. Zu jeder Hauptfrage gab es Zusatzfragen, welche dazu dienten, Informationen zu erhalten, wenn der/die InterviewpartnerIn möglicherweise nicht sehr gesprächig war. Durch diese sollte die Möglichkeit gegeben werden, mehr Inhalte abzurufen. Die Zusatzfragen dienten vor allem als Hilfestellung und wurden nur gestellt, wenn die Fragen nicht von selbst ausführlichst beantwortet wurden.

Der detaillierte Leitfaden für das teil-narrative Interview ist im Anhang zu finden.

3.1.3 Definition der Stichprobe

Damit die Forschungsfragen so ausführlich wie möglich beantwortet werden konnten, war eine detaillierte Definition der Stichprobe notwendig.

Wie schon die Forschungsfragen aufzeigen, beinhaltet die Zielgruppe ausschließlich AkademikerInnen. Da sich die vorliegende Studie mit Personen der Generation Y beschäftigt, ist eine Altersbeschränkung ein weiterer wichtiger Punkt – die befragten Personen mussten im Zeitraum von 1980-1992 geboren worden sein.

Ein weiterer wichtiger Punkt war, dass bereits im Vorhinein ein gezieltes Auswahlverfahren an InterviewpartnerInnen stattfinden sollte, damit auch Personen ausgewählt werden konnten, welche, aus deren Sicht, bereits kritische Lebensereignisse durchlebt hatten. Mit einer gezielten Beschreibung wurde die Auswahl an InterviewpartnerInnen getroffen, damit ausgeschlossen werden konnte, dass sich erst während des Forschungsgespräch herausstellt, dass die Grundvoraussetzungen für das Interview nicht gegeben sind. Auch hier wurde bereits auf die Anonymität verwiesen und auf das Thema kritische Lebensereignisse und das Ziel der Arbeit eingegangen. Die Kriterien zur Auswahl der InterviewpartnerInnen sind im Anhang zu finden.

Zusammengefasst bedeutete das für die vorliegende Studie, dass AkademikerInnen der Generation Y, welche bereits von kritischen Lebensereignissen im Berufsleben berichten konnten, die Zielgruppe definierten. Es wurden 10 Interviews durchgeführt, der Anteil an weiblichen und männlichen InterviewpartnernInnen stand in einem ausgeglichenen Verhältnis.

Die möglichen InterviewpartnernInnen wurden persönlich von der Interviewerin angesprochen und es wurde geklärt, ob grundsätzlich ein Interesse besteht. Ebenfalls wurde im Vorfeld entweder persönlich oder mittels E-Mail geklärt, ob sich der/die mögliche InterviewpartnerIn in der Beschreibung der Zielgruppe sieht. Wenn dies der Fall war, wurde ein Interview durchgeführt.

3.1.4 Ablauf der Interviews

Alle 10 Personen wurden persönlich interviewt. Die Interviews haben im Zeitraum von November 2016 bis Anfang Jänner 2017 stattgefunden.

Da mehrmals der Wunsch aufgetreten war, die Fragen wenn möglich vorab zu senden, wurde eine Hauptfrage je Themenblock vorab weitergeleitet, damit die Befragten eine Vorstellung über das Interview bekamen. Um eine Vergleichbarkeit zwischen allen 10 Personen beizubehalten, haben alle diesen Auszug vorab per E-Mail erhalten. Die weitergeleiteten Fragen lauteten wie folgt:

- Welche kritischen Lebensereignisse haben Sie bereits in Ihrer bisherigen Berufslaufbahn erlebt?
- Welche Phasen haben Sie im Zuge der Veränderung aufgrund eines kritischen Lebensereignisses durchlebt?

- Wie haben Sie das am stärksten einschneidende kritische Lebensereignis bewältigt?

Die Interviews wurden mittels eines digitalen Diktiergeräts, und zur doppelten Absicherung auch mittels einer Handy-App, aufgezeichnet.

Die Interviews fanden in den Büros der zu interviewten Personen oder zuhause bei den InterviewpartnerInnen statt. Bis auf ein Interview konnten alle Termine störungsfrei durchgeführt werden. Die einzige Störung, welche durch das Eintreten einer Person in das Büro der Interviewpartnerin/des Interviewpartners zu Stande kam, dauerte jedoch lediglich wenige Sekunden und hat das Interview nicht beeinträchtigt.

Die durchgeführten Interviews umfassten sehr persönliche Themen. Durch die zugesicherte Anonymisierung der Interviews, wird die Sicherheit der Befragten erhöht (Döring & Bortz, 2016, S. 366), was wiederum dazu geführt haben könnte, dass die InterviewpartnerInnen freier geantwortet haben. Der/die InterviewerIn ist dafür verantwortlich, dass bei der Aufbereitung des Datenmaterials, also den Transkripten, keinerlei identifizierbare Merkmale vorhanden sind. Außerdem ist die sichere Aufbewahrung von Tonaufnahmen eine Grundvoraussetzung (Döring & Bortz, 2016, S. 128).

Damit die InterviewpartnerInnen in das Thema hineinfließen und um eine gute Atmosphäre zu schaffen, stellte sich die Interviewerin anfangs nochmal vor und erläuterte das Ziel der Erhebung. Grundsätzlich herrschte eine gute Atmosphäre und der Großteil der Befragten schien redselig zu sein, was sich daraus ableiten ließ, dass sie ohne vermehrtes Nachfragen sehr viel Information zu Verfügung stellten. Einige InterviewpartnerInnen benötigten mehr Nachfragen und andere haben bereits von sich aus sehr detaillierte Informationen gegeben.

3.1.5 Darstellung der untersuchten Personen

Um eine Übersicht der teilnehmenden InterviewpartnerInnen zu erhalten, werden in der nachfolgenden Tabelle die Merkmale dieser dargestellt. Die Darstellung ist jedoch nicht sehr detailliert, damit die Anonymität nicht verloren geht.

Tabelle 3: Übersicht Merkmale InterviewpartnerInnen (eigene Darstellung)

Nr.	Geschlecht	Berufsjahre <small>(seit Abschluss des Studiums)</small>	Familienstatus
IP 1	weiblich	10	Partnerschaft, 2 Kinder
IP 2	männlich	1	Partnerschaft
IP 3	männlich	3	Ledig
IP 4	weiblich	1	Partnerschaft
IP 5	männlich	10	Partnerschaft, 2 Kinder
IP 6	weiblich	4	Partnerschaft
IP 7	männlich	12	Verheiratet, 2 Kinder
IP 8	weiblich	7	Partnerschaft
IP 9	weiblich	7	Partnerschaft
IP 10	männlich	1	Partnerschaft

3.2 Methodisches Vorgehen

Das Ziel der Auswertung ist es, die Datensammlung bezüglich der Identifikation von kritischen Lebensereignissen und Bewältigungsstrategien der Generation Y in der Berufslaufbahn übersichtlich darzustellen. Weiters befasst sich dieses Kapitel mit der Datenauswertung mittels der Themenanalyse nach Ulrike Froschauer und Manfred Lueger (2003).

3.2.1 Aufbereitung des Datenmaterials

Für eine detaillierte Auswertung war das Transkribieren von Interviews unentbehrlich. Die Interviews wurden mittels einer Testversion des Programmes MAXQDA12 transkribiert. Da ausschließlich der Inhalt für die Beantwortung der Fragen benötigt wurde, wurde auf die Verschriftlichung von nonverbaler Kommunikation, Lachen oder Ähnlichem verzichtet.

Mit Hilfe des Wortprotokolls ist es einfacher, Textstellen zu vergleichen und es stellt die Grundlage für eine ausführliche Interpretation dar. Da es oft sehr unverständlich ist, Texte zu lesen, die in Dialektform transkribiert wurden, wurde die Protokolltechnik „Übertragung in normales Schriftdeutsch“ angewendet (Mayring, 2002, S. 89ff.).

Weiters wurde darauf verzichtet oft wiederholte Äußerungen wie zum Beispiel „ähm“ zu transkribieren. Dies dient der besseren Lesbarkeit.

Da die Audioaufnahmen nur im Einverständnis der Anonymisierung erfolgt sind, wurden die transkribierten Interviews dieser Masterarbeit nicht angehängt. Aufgrund einiger Passage in der Verschriftlichung der Interviews besteht eventuell die Gefahr, dass auf bestimmte Personen rückgeschlossen werden kann.

3.2.2 Auswertung des Datenmaterials

Für die Auswertung der Forschungsarbeit wurde die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) als sinnvoll erachtet. Angesichts der großen Textmengen war es wichtig mit Hilfe der genannten Methode *„einen Überblick über Themen zu verschaffen, diese in ihren Kernaussagen zusammenzufassen und den Kontext ihres Auftretens zu erkunden“* (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158).

Die Themenanalyse besteht aus zwei Strategien. Einerseits werden mittels der Textreduktion die zentralen Themen zusammengefasst, andererseits dringt das Codierverfahren etwas tiefer in die Besonderheiten der Argumentation ein (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158). Für die Forschungsarbeit war es bedeutend beide Strategien zu wählen, um einerseits die Texte zusammenzufassen und andererseits aus den Zusammenfassungen die Kategorien zu bilden.

Folgende Anwendungsbedingungen sollten bei der Wahl für die Themenanalyse vorhanden sein, wenn zum Beispiel (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158):

- eine Übersicht über große Textmengen erforderlich ist,
- der Inhalt von Aussagen im Mittelpunkt steht,
- eine zusammenfassende Aufbereitung von Aussagen zu unterschiedlichen Themen, welche sich innerhalb differenzieren, besteht,
- die Struktur der Argumentation beschrieben werden sollte,
- anhand dieser Basis Auszüge des Textes für eine mögliche Feinstrukturanalyse oder Systemanalyse verwendet werden sollen.

Textreduktionsverfahren

Mittels dieses Verfahrens werden Texte vorerst weniger analysiert, sondern eher zusammengefasst, um sich einen Überblick über die große Textmenge zu verschaffen. Die Codierung der Themen alleine reicht hier jedoch nicht aus, es werden auch die charakteristischen Bestandteile der Themendarstellung herausgearbeitet, damit die Unterschiede der Themen aus den einzelnen Interviews ersichtlich werden. Was als Thema bezeichnet wird, hängt von der jeweiligen Forschungsfrage ab. Die Textstellen zum jeweiligen Thema werden jeweils zusammenfassend dargestellt, wobei der Argumentationszusammenhang notiert wird. Die Vorgehensweise des Textreduktionsverfahren lautet wie folgt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159ff.):

1. Themen werden anhand von Textstellen identifiziert. Anschließend werden noch weitere Textstellen gesucht, die zu diesem Thema passen. Daraus entsteht eine erste Inhaltsabgrenzung. Wichtig ist hier, vorzumerken, in welchem Zusammenhang das Thema angesprochen wurde.
2. Aus dem reduzierten Datenmaterial werden die wichtigsten Aspekte herausgearbeitet. Zu berücksichtigen ist, in welchem Zusammenhang ein Thema erwähnt wird.
3. Ob die Abfolge der Themen berücksichtigt wird oder nicht hängt von der Gesprächsführung ab. Wurden seitens der Forscherin/des Forschers viele Fra-

gen im Interview eingebracht, lässt man die Abfolge in der Analyse weg. Wenn der Gesprächsleitfaden jedoch keine Reihenfolge vorgibt, so wird die Reihenfolge analysiert.

4. Die Unterschiede in den Themen werden analysiert. Es wird auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede geachtet. Der Argumentationszusammenhang ist hierbei von Bedeutung.
5. Hier stellt sich die Frage, wie sich die Themen in die Forschungsfragen integrieren lassen. Es ist wichtig, Unterschiede zu den Inhalten zu erhalten und Erklärungen zu geben.

Die Textteile wurden nach der genannten Vorgehensweise den Themen zugeordnet. Die Themen gestalteten sich sehr ähnlich zu den Fragen im Interviewleitfaden. Die Abfolge der Antworten wird in der Analyse nicht betrachtet, da die Fragen grundsätzlich in Blöcken unterteilt waren und daher bereits eine Reihenfolge vorgegeben wurde. Die einzelnen Themen stellten Zusammenfassungen dar, wobei die Argumentation und Zusatzinformationen jeweils detailliert erhalten blieben.

Codierverfahren

Diese Variante wird als die aufwändigere bezeichnet und sie hilft bei der Untersuchung begrifflicher Strukturen von Themen und deren Zusammenhänge. Aus dem Gesprächstext werden Kategorien abgeleitet. Das Codierverfahren kann daher ergänzend zur Textreduktion angewendet werden, der Text wird hierbei nicht nur komprimiert, sondern auch analytisch erweitert. Als Hilfestellung für die Durchführung in der Praxis empfehlen sich folgende Schritte (Froschauer & Lueger, 2003, S. 163f.):

1. Themencodierung – Themenkategorien werden anhand von Textpassagen gebildet.
2. Von den Themenkategorien werden Subkategorien abgeleitet, welche möglicherweise wiederum Unterkategorien hervorbringen können.
3. Die Themenkategorien werden nach ihrer Bedeutung im Textteil oder für die Forschungsfrage miteinander verbunden. Vernetzungen der einzelnen Themenkategorien werden hergestellt.
4. Die Themenkategorien werden mit den Subkategorien verknüpft.
5. Das Kategoriensystem und einzelne Textpassagen werden interpretiert.
6. Verschiedene Texte werden verglichen und dienen der Theoriebildung. Die unterschiedlichen Textstellen werden zum Beispiel anhand ihrer Gemeinsamkeiten und Unterschiede verglichen. Ein weiteres Beispiel ist die Entwicklung von

textübergreifenden Kategorien, wobei Schlüsselkategorien identifiziert werden, welche über viele Texte hinweg von Bedeutung sind.

Durch die Zuordnung des Gesprächstextes zu Themen im Reduktionsverfahren, wurden anschließend daraus Kategorien gebildet. In einem weiteren Schritt wurden Subkategorien gebildet. Sowohl Kategorien, als auch Subkategorien, sind den Forschungsfragen und den Fragen im Interviewleitfaden sehr ähnlich. Anhand der Kategorien und der Subkategorien wurde eine einhergehende Ergebnisauswertung durchgeführt, welche in der Auswertung der vorliegenden Forschungsarbeit mit Zitaten aus den Gesprächstexten untermauert werden. Diese sind im anschließenden Kapitel zu finden.

3.3 Darstellung der Ergebnisse und Interpretation

Im folgenden Kapitel werden nun die Ergebnisse, welche mit Hilfe der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) ausgewertet wurden, dargestellt und erörtert. Die drei genannten Forschungsfragen, nämlich

- 1) Welche kritischen Lebensereignisse erleben AkademikerInnen der Generation Y in ihrer Berufslaufbahn?
- 2) Welche Phasen durchlaufen AkademikerInnen der Generation Y im Prozess der Veränderungen?
- 3) Wie werden kritische Lebensereignisse beziehungsweise Veränderungsphasen von AkademikerInnen der Generation Y bewältigt, welche Copingmechanismen werden eingesetzt?,

werden beantwortet. Um eine Übersicht zu schaffen, wurden drei große Kategorien gebildet, welche die drei Forschungsfragen abdecken und einhergehend behandeln. Je Kategorie werden weitere Subkategorien ausgearbeitet, welche sich aus den großen Kategorien oder aufgrund von Zusatzfragen im Interview ergeben haben. Je folgenden Kapitel wird eine Kategorie, und somit eine Forschungsfrage, behandelt.

Nochmals zu erwähnen ist im Zusammenhang mit der Auswertung, dass das Thema dieser Arbeit und die dazugehörigen Forschungsfragen äußerst spezifisch sind. Es handelt sich hier um eine fast ausschließlich explorative Studie, da die einzelnen Komponenten aus den Forschungsfragen, wie Generation Y und kritische Lebensereignisse, zwar teilweise erforscht sind, es jedoch in der Kombination aller Komponenten, nämlich kritische Lebensereignisse in der Berufslaufbahn von AkademikerInnen der Generation Y, kaum Vergleichsmöglichkeiten in der Literatur gibt. Der Vergleich mit Literatur, die genau diese Forschungsfragen behandelt, stellt sich daher als schwierig dar.

3.3.1 Identifikation kritischer Lebensereignisse von AkademikerInnen der Generation Y in ihrer Berufslaufbahn

In diesem Kapitel beziehungsweise unter dieser Kategorie soll die Forschungsfrage nach den kritischen Lebensereignissen von AkademikerInnen der Generation Y im Berufsleben beantwortet werden.

Wie bereits erwähnt, wurde zu Beginn des Interviews auf das Thema der Befragung hingeführt und eine Erklärung des Begriffes kritische Lebensereignisse gegeben. Kritische Lebensereignisse wurden als ein Ereignis definiert, welches die Lebenssituation ändert und eine Entwicklung eines neuen Gleichgewichts zwischen Person und Umwelt benötigt (Filipp, 1981, S. 23).

Die Ergebnisse zeigen, dass innerhalb der Generation Y einige Antworten von unterschiedlichen Befragten öfters genannt werden beziehungsweise sehr ähnlich sind, jedoch die Argumentation dahinter unterschiedlich ist.

Die Autorin hat sich für die Integration von Ergebnissen und Interpretation entschieden, da sich die Antworten der Interviewten zwar teilweise deckten, jedoch aufgrund der Argumentation der Antworten sehr individuell ausgefallen sind. Durch die anschließende Beschreibung und Zusammenfassung der Ergebnisse und der sofort folgenden Interpretation direkt danach soll eine Übersichtlichkeit geschaffen und Zusammenhänge besser dargestellt werden.

Familiengründung – ein kritisches Ereignis, welches von drei der zehn Befragten genannt wurde:

„...wie ich das Kind bekommen habe, da war ich 28 Jahre...Im ersten Moment fühlte ich mich überfordert, werde ich das schaffen, weiterhin erfolgreich im Beruf zu sein, obwohl ich ein Kind habe? Wie wird meine Umwelt damit umgehen, wenn ich nicht mehr Vollzeit arbeiten kann, also wenn ich nur mehr Teilzeit gehe? Werde ich weiterhin so einen anspruchsvollen Job haben oder werde ich Aufgaben bekommen, die nicht so anspruchsvoll sind? Das war die Angst und wie wird das finanziell ausgehen, wenn ich nicht mehr so viel verdiene, wenn ich nur mehr Teilzeit gehe?“ (IP 1, 16, 28)

„Nachdem ich wieder zurückgekommen bin in die Arbeit, war der Job nicht mehr das Gleiche. Das Arbeitsgebiet war komplett anders, das Team war anders. Es war nicht mehr so wie vorher.“ (IP 5, 22)

„Es ist im Prinzip ein Ereignis, es könnte auch ein kritisches sein, aber ich war mir dem im Prinzip schon im Vorfeld bewusst und hab da im Vorfeld schon darauf reagiert - also die Familiengründung. ...Ich hab auch darauf aufbauend den Job gewechselt, weil ich von einem sehr reiseintensiven Job zu einem Job gewechselt bin, wo keine Dienstreisen im Fokus waren...“ (IP 7, 25, 31).

Anhand dieser Antworten kann man sehen, dass alle drei befragten Personen im Großen und Ganzen die Familiengründung als kritisches Ereignis in der Berufslaufbahn gesehen haben, jedoch aus verschiedensten Gründen. Für IP 1 ist das Ereignis eingetreten, als die Gewissheit einer Schwangerschaft vorhanden war. Zukunftsängste im Job stehen im Vordergrund. Für IP 5 war die Rückkehr in den Vollzeitjob ein kritisches Ereignis, nichts war mehr wie zuvor. IP 7 hat sich bereits im Vorhinein mit dem kritischen Lebensereignis Familiengründung beschäftigt.

Bereits Elder (1977, zitiert in Hultsch und Cornelius, 1981, S. 78) sagt, dass oft das zeitliche Problem eine Rolle spielt – Schwangerschaft am Beginn einer beruflichen Karriere. Dies könnte durchaus auf IP 1 zutreffen. Bei IP 5 könnte womöglich das Problem gewesen sein, dass auf das Bedürfnis der MitarbeiterInnen keine Rücksicht genommen wurde. Während für IP 7 die Familiengründung auch ein kritisches Ereignis darstellt, unterscheidet es sich jedoch in Bezug auf die Bewältigung von IP 1 und IP 3.

Das Ereignis von IP 7 hat den Job beeinflusst, konnte jedoch im Vorhinein gesteuert werden. Wie bereits erwähnt, werden solche Ereignisse auch als normative Ereignisse bezeichnet, welche im Zyklus des Lebens überwiegend mit Phasenübergängen in Verbindung gebracht werden, wo durchaus die Familiengründung hinzuzählt. Wenn man sich mit diesen Ereignissen bereits vor dem Eintritt auseinandersetzt, werden sie auch als Entwicklungsaufgaben gesehen (Wittchen & Hoyer, 2011, S. 307). Aus diesem Grund könnte IP 7 dieses Ereignis als mögliches kritisches Lebensereignis angegeben haben. Ebenfalls sollte nochmals erwähnt werden, dass ein kritisches Lebensereignis aus Sicht der Entwicklungspsychologie nicht unbedingt etwas Schlechtes sein muss, sondern auch durchaus positiv sein kann (Ladwig, 2014, S. 10f.).

Die nächsten Ergebnisse befassen sich mit dem zusammengefassten kritischen Lebensereignis **Jobwechsel**:

„... war das so, dass ich mir eigentlich erhofft habe einen besseren Job zu bekommen, mehr zu lernen ... Als ich dorthin gekommen bin, wurde ich eigentlich nicht sehr nett empfangen und wurde nur als normale Buchhaltungskraft behandelt beziehungsweise eingestellt. Es war wahrscheinlich nie beabsichtigt, dass ich dort mehr mache als Buchhaltung. ...ich war mit dem Job unzufrieden.“ (IP 1, 18, 26)

... dass ich eben in Wien den neuen Beruf haben werde, weil ich ja in Graz studiert habe. Ich habe auch am Anfang in Graz den Job gesucht, dass ich eben in Graz bleiben kann, weil der Lebensmittelpunkt für mich in Graz war. Familie war in der Steiermark, Freunde und Freundin waren in Graz.“ (IP 2, 16)

„...von einer Abteilung in eine andere Abteilung gewechselt. Es war ein komplett neues Aufgabengebiet. Es waren neue Kollegen..., davon haben mir viele Leute abgeraten, das überhaupt zu machen, weil die Situation in der neuen Abteilung nicht gerade die beste ist. Ich habe mich aber trotzdem dafür entschieden, weil mich die Tätigkeit interessiert. ...es ist doch noch einmal schlimmer, als die Gerüchte gezeigt haben.... Bis hin zu Frust und bis hin zu Selbstzweifel, warum ich mir das überhaupt angetan habe....“ (IP 8, 18, 22)

Bei IP 1 führten unter anderem die unterschiedlichen Erwartungen zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitenehmerIn zu zu einem Konflikt. Ebenfalls führte eine Überqualifikation für den Job dazu, dass Unzufriedenheit herrschte und das schlechte Betriebsklima trug ebenso dazu, dass der Jobwechsel als kritisches Ereignis erlebt wurde. IP 2 erlebte den Jobwechsel in Kombination mit einem Ortswechsel als kritisch, während bei IP 8 der Abteilungswechsel als sehr dramatisch erlebt wurde. Obwohl IP 8 bereits abgeraten wurde, wollte diese/r die Tätigkeit trotzdem annehmen, da das Interesse dafür sehr groß war.

IP 8 stellt das Interesse für die Tätigkeit über den Rat anderer nicht in diese Abteilung zu wechseln. Dies widerspiegelt das Bild der Generation Y, welche Selbstverwirklichung im Job sucht und eine hohe Lernbereitschaft mit sich bringt. Die Möglichkeit, etwas Neues zu lernen und die erfüllende Tätigkeit im Job zu finden, wurden über die Ratschläge von KollegInnen, lieber nicht in die Abteilung zu wechseln, gestellt. Ebenfalls greift IP1 diese Selbstverwirklichung im Job auf, die jedoch nicht möglich war und in weiterer Folge zu einem negativen Erleben geführt hat.

Berufseinstieg – ein weiteres genanntes kritisches Ereignis. Einmal wurde der Berufseinstieg in Kombination mit der Wohnungssituation erwähnt:

*„...zu meinem Berufseinstieg, ... weil ich zu meiner Arbeitsstelle einen sehr weiten Weg in Kauf nehmen musste und das war für mich auch eine kritische Lebenssituation.“
(IP 3, 22)*

Für IP 3 stellt der Arbeitsweg auf Dauer eine sehr belastende Situation dar, welche sich auf den Job auswirkt.

Weiters wurde die Situation Berufseinstieg mit gleichzeitigem Einzug in eine eigene Wohnung genannt. *„...eigentlich habe ich mit dem Beruf begonnen die Wohnung bekommen, wo wir umgebaut haben“ (IP 6, 24)*. Beide Ereignisse stellen große Herausforderungen dar. Einerseits im Job mit neuer Umgebung, neuen Personen und neuen Aufgaben und andererseits das erste Mal selbständig in einer eigenen Wohnung zu leben.

Der Übergang in das Berufsleben in Kombination mit dem Einzug in eine neue Wohnung hat für IP 6 zu einem kritischen Lebensereignis geführt. Wären diese Ereignisse womöglich nicht zeitgleich aufgetreten, wäre die Situation als weniger negativ wahrgenommen worden.

Besonders oft wurde das Thema **Doppelbelastung Job und Studium** beziehungsweise **Job und Weiterbildung** als kritisches Ereignis erwähnt:

„Es war mir wichtig, dass ich neben dem Studium auch berufstätig bin, da ich selbstständig sein wollte, also quasi von meinen Eltern finanziell unabhängig. ... während dem Studium meine Stunden aufgestockt....“ (IP 4, 18)

„...bei der alten Arbeit habe ich nebenbei auch noch die Uni gehabt. ... am Abend noch an die Uni gedacht vielleicht und am Wochenende sowieso“ (IP 10, 26)

„...ich habe neben dem Beruf 2 Studien berufsbegleitend absolviert. ... vollzeitbeschäftigt ... und das hat mich natürlich auch in einer gewissen Art und Weise, schon mit Stress und Druck verbunden, beeinflusst.“ (IP 3, 30, 32)

„...beruflich total ausgelastet bin und familiär ... und dann mache ich privat noch eine Weiterbildung....“ (IP 7, 25)

„Studium und Beruf...das zu vereinbaren. Dass war mein hauptkritisches Ereignis in meinem Leben“ (IP 6, 38)

Job und Studium beziehungsweise Ausbildung war das am meist genannte kritische Ereignis der Befragten. Fast alle interviewten Personen sind bereits während ihrer Ausbildung einer beruflichen Tätigkeit nachgegangen, wobei lediglich das Ausmaß der beruflichen Tätigkeit unterschiedlich war. Einige haben bereits Vollzeit gearbeitet, das sind auch jene Personen, die es als besonders belastend empfunden haben. Aber auch jene, die nur einer Teilzeitbeschäftigung oder geringfügigen Beschäftigung nachgegangen sind, sehen die Doppelbelastung als kritisch. Oft fällt die mentale Distanzierung von der Arbeit schwer und in beiden Bereichen, sowohl im Job als auch im Studium, will man die beste Leistung abrufen. Es wird von großem Stress und vor allem Druck berichtet, welcher wiederum zu einem kritischen Lebensereignis führt.

Bei IP 7 kann man von einer Dreifachbelastung sprechen – Job, Familie und Weiterbildung. Familie, Beruf und Weiterbildung unter einen Hut zu bringen stellt mit Sicherheit eine der belastenderen Herausforderung, die genannt wurden, dar.

Anhand dieser Ergebnisse lässt sich erkennen, dass die Eigenschaft hohe Lernbereitschaft, welcher der Generation Y nachgesagt wird, vollkommen zutrifft. Ebenfalls spielt hier die Eigenschaft der hohen Flexibilität eine Rolle. Auch drückt das Ergebnis aus, dass es dieser Generation wichtig ist, sich bereits während der Ausbildung im Arbeitsleben zu etablieren. Dies sind alle Eigenschaften, welche laut Rump und Eilers (2013, S. 246ff.) auf die Angehörigen der Generation Y zutreffen. Auch das Ergebnis der Studie des Kienbaum Instituts (2015), welche im Kapitel 2.2.3 Generation Y vorgestellt wird, spiegelt sich in den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit wider. Karriere und Erfolg stehen bei der Befragung bezüglich Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y an zweiter Stelle. Alle InterviewpartnerInnen dieser Forschungsarbeit wählten den Weg, bereits während des Studiums den Einstieg in den Beruf zu machen, womöglich um keine Zeit zu verlieren und um so früh wie möglich Erfahrungen zu sammeln.

Ebenfalls zweimal erwähnt wurde, dass die **fehlende Erfüllung** oder der **fehlende Sinn im Job** zu einem kritischen Lebensereignis geführt haben:

„...relativ schnell erkannt, dass das nicht die Erfüllung ist und dass das nicht so zufriedenstellend ist, ... es war eigentlich nicht so spürbar, dass man etwas macht, was wirklich jemanden was bringt, sag ich jetzt mal....Ja, absolut, eine Sinnkrise, eine Daseinsberechtigungskrise. Erstens so wenig ausgelastet, und zweitens von der Art der Tätigkeit. Einfach nur irgendwas einzuklopfen,...absolut zweckbefreit für mich.“ (IP 9, 16, 18)

IP 9 hat sein/ihr kritisches Ereignis so beschrieben, dass der Sinn in der Arbeit selbst gefehlt hat. Dazu kam noch, dass man nicht ausgelastet war im Job. Alles zusammen führte zu einer regelrechten Sinnkrise.

„... eine unzufrieden stellende Jobsituation, die auch mit Konflikten behaftet war und dir für mich Unzufriedenheit hervorgerufen hat. ... das hat in mir einfach ein Gefühl ausgelöst, wenn ich in die Arbeit gehe, nicht das leisten kann, was in mir Kompetenzen stecken, weil mir eben das durch äußere Umstände verwehrt wurde. ...löst das eine innere Unzufriedenheit aus, vielleicht auch irgendwo einen Motivationsverlust und ich würde auch sagen es frustriert auch rapid. Also man könnte sich auch mit der Situation zufrieden geben, aber für mich war das nicht der Fall. Ich wollte das Bestmögliche rausholen, auch für das Unternehmen und da ist natürlich der Sinn dahinter, der einen durch die Arbeit gegeben wird, eine ganz wichtige Komponente.“ (IP 3, 22, 26, 28)

Bei IP 3 wird ebenfalls von einer unzufriedenstellenden Jobsituation berichtet, welche zum Motivationsverlust führte und frustrierte.

Der Leitspruch der Generation Y, welcher bereits in dieser Forschungsarbeit genannt wurde, nämlich *„Wer Leistung von uns fordert, muss uns Sinn bieten.“* trifft vollkommen zu. Ebenfalls kommt hier wieder die der Generation Y zugeschriebene Eigenschaft der Selbstverwirklichung zur Sprache. Wenn man in seiner beruflichen Tätigkeit keinen Sinn sieht, führt dies zur Frustration und kann durchaus zu einem kritischen Lebensereignis werden.

Der **Übergang** von der **Universität** beziehungsweise **Fachhochschule** in den **Beruf** wurde nur einmal als kritisches Lebensereignis genannt und da als eher weniger starkes kritisches Ereignis beschrieben.

„...Übergang von Uni auf Vollzeitjob. Das war jetzt aber für mich nicht so schlimm, weil ich eh schon Teilzeit vorher neben der Uni gearbeitet habe. Aber jetzt halt der Rhythmus fünf Tage arbeiten, zwei Tage frei und dass man weiß, dass das ein Leben lang wahrscheinlich so sein wird.“(IP 10, 4, 12)

Dass dieses Ereignis als nicht besonders kritisch erlebt wurde, dennoch erwähnt wurde, kann ebenfalls darauf zurückgeführt werden, dass dieses Ereignis ein normatives Ereignis, welches zu den Lebensphasen dazugehört, darstellt und womöglich von der befragten Person daher als normal angesehen wird. Aufgrund der Argumentation dazu, dass die Umstellungen auf einen Arbeitsrhythmus, welcher aus fünf Tagen in der Woche besteht, und dies ein Leben lang so sein wird, könnte man jedoch die Annahme treffen, dass der/die InterviewpartnerIn dies als große Veränderung wahrnimmt und dies auch zum Teil negativ bewertet, da ein Verlust von Freiheit befürchtet wird. Doch das Thema Übergang von Studium in den Beruf wird in einer der folgenden Subkategorie nochmal aufgenommen.

Das nächste genannte kritische Ereignis trat erst nach einer Phase mit vielen Belastungen ein. Nämlich als die „ganze Anspannung abgefallen ist und der sogenannte normale Alltag wieder hereinbrach“. Eine „**innere Leere**“ war die **Folge von Stress und Belastung** und führte somit zu einem kritischen Ereignis:

„... als ich eingezogen bin und ich das Projekt erfolgreich abgeschlossen hatte, war es so, dass eigentlich dann der ganze Stress rauskommt und man vorher im Prinzip funktioniert hat. Es war eine Erschöpftheit, eine gedankliche Erschöpftheit, keine körperliche, sondern eine gedankliche Erschöpftheit. Jetzt hab ich wieder Zeit alles zu tun, es ist so, wie wenn man in Urlaub geht, dann wird man meistens krank. ...Es war eine Leere, sowohl beruflich als auch privat. ...Es war eine Ruhelosigkeit, eine Rastlosigkeit, eine Angespanntheit.“ (IP 7, 31)

Auch genannt wurde, dass eine **Veränderung in der Abteilung** zu einem kritischen Lebensereignis geführt hat:

„... meine Arbeitskollegin in Karenz gegangen und das war eigentlich schon am Anfang, die ersten paar Wochen, ein Schock für mich, weil sie eigentlich meine Stütze war und mein Ansprechpartner in allen Belangen.... Auch wieder einarbeiten in die Themengebiete, die sie halt gehabt hat, wo sie die Fachexpertin war und ja...mit Unterstützung von den anderen Kollegen“ (IP 6, 24)

IP 6 schildert, dass die Umstellung im Job und die neuen Herausforderungen, welche mit der Karenz einer Kollegin einhergegangen sind, als eine Art Schock erlebt wurden.

Als Schock wird laut Streich (2016, S. 25) auch die erste Phase der Veränderung von MitarbeiterInnen bezeichnet, die von einer Organisationsänderung betroffen sind. Die Veränderung, dass der/die ArbeitskollegIn nicht mehr erreichbar ist in Bezug auf berufliche Belange kann zu einer großen Belastung führen und kann durchaus mit einer Organisationsänderung, jedoch nur innerhalb der Abteilung, verglichen werden. Wie IP 6 bereits beschreibt, war die Unterstützung der KollegInnen und das Einarbeiten in bestimmte Fachgebiete erforderlich. Dadurch werden Kompetenzen erweitert und weitere Erfahrung wird gesammelt – das kritische Ereignis hat somit auch einen durchaus positiven Effekt.

Auch das Thema Präsenzdienst beim **Bundesheer** wurde als kritisches Ereignis genannt:

„... kritischer Faktor, ich weiß nicht, ob das dazu zählt, waren meine ersten Tage beim Bundesheer, weil das war ein kompletter Übergang von der Schule, der Maturareise, zu halb 6 Uhr aufstehen und dann wirklich bis um 10 bis halb 11 Uhr abends immer irgendwie beschäftigt sein.“ (IP 10, 4)

Vielleicht ist das Ereignis nicht zu hundert Prozent als kritisches Erlebnis in der Berufslaufbahn einzuordnen, jedoch wurde es in Verbindung damit gebracht. Aufgrund der Erfahrung dieses Ereignisses konnten nämlich seitens der befragten Person weitere zukünftige Ereignisse im Berufsleben besser bewältigt werden, worauf jedoch im Kapitel 3.3.3 Bewältigung kritischer Lebensereignisse eingegangen wird.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass folgende kritische Lebensereignisse genannt wurden:

- Familiengründung,
- Jobwechsel,
- Berufseinstieg,
- Doppelbelastung Studium und Job,
- Übergang Studium in Beruf,
- fehlende Erfüllung/fehlender Sinn im Job,
- Veränderung in der Abteilung,
- Folgen von Stress und Belastung,
- Bundesheer,

wobei die Doppelbelastung von Studium und Beruf und Jobwechsel öfter genannt wurden, als der Einstieg in das Berufsleben. Es zählt jedoch nicht ausschließlich die Häufigkeit der Nennungen, sondern die Zusammenhänge, in welchen die kritischen Lebensereignisse genannt wurden.

3.3.1.1 Kritische Lebensereignisse aus dem Privatleben, welche sich auf die berufliche Laufbahn ausgewirkt haben

In dieser Subkategorie werden die kritischen Lebensereignisse im Privatleben mit Auswirkung auf den Beruf behandelt.

Auf die Zusatzfrage, ob es im privaten Leben der Befragten auch kritische Lebensereignisse gab, welche sich auf das Berufsleben ausgewirkt haben, wurde insgesamt nur von vier der zehn Befragten mit „Ja“ geantwortet.

Einerseits wurde wiederholt der Punkt der Familiengründung angeführt, welcher bereits im vorangegangenen Kapitel bearbeitet wurde und andererseits wurde die Jobsuche durch den/die PartnerIn beeinflusst:

„Ja, das Kind, die Schwangerschaft.“ (IP 1, 30).

„Ja, also ich glaube, wenn meine Freundin nicht in Wien wäre, dann hätte ich durchaus auch Jobs in anderen Städten gesucht.“ (IP 10, 8)

„Als ich 2015 mit meiner derzeitigen Freundin zusammengekommen bin und für mich dann auch mitentscheidend war, wo ich den Job suche und wie ich damit umgehe, dass ich jetzt in Wien den Job habe, weil wir hatten eigentlich geplant zusammenzuziehen und jetzt mit der neuen Situation hat sich das natürlich nicht ergeben und deswegen war das für mich auch im Privatleben so eine Sache darüber nachzudenken.“ (IP 2, 24)

Durchaus werden auch kritische Lebensereignisse im Privatleben erlebt, welche Auswirkungen auf das Berufsleben haben können. Selbstverständlich beeinflusst die Familiengründung sowohl das Privat- als auch das Berufsleben, jedoch auch die Frage nach dem Ort, wo der zukünftige Job ist, kann im Privatleben zu einem kritischen Ereignis führen und in weiterer Folge Auswirkungen auf den Job haben.

Auch hier werden in mancher Hinsicht die Eigenschaften der untersuchten Generation widergespiegelt. Das Ergebnis deutet darauf hin, dass es den Angehörigen der Generation Y wichtig ist, dass die Balance zwischen Privat- und Berufsleben im Einklang ist.

3.3.1.2 Der Übergang vom Studium in den Beruf

Mit der Zusatzfrage, ob die Befragten den Übergang vom Studium in den Beruf als kritisch gesehen haben, wurde geprüft, ob diese Lebensphase, welche in der Literatur als normatives kritisches Lebensereignis genannt wird, tatsächlich als kritisch betrachtet wird.

In der vorangegangenen Kategorie, in der die kritischen Lebensereignisse identifiziert wurden, wurde bereits kurz auf das Thema eingegangen. Dies sind weitere Zitate der Befragten:

„Das ist natürlich eine große Umstellung. Du musst dann plötzlich jeden Tag die 8 Stunden hier sein. Früher hat man sich das frei eingeteilt und es war irgendwie so ein Gefühl von eingesperrt sein. ... Ich hab aber auch immer neben dem Studium gearbeitet, aber ich hab mir immer alles selber einteilen können. Und ich habe mal viel arbeiten können, mal wenig, es war total egal.“(IP 9, 20)“

Die Veränderung hin zu einer bestimmten Regelmäßigkeit, womöglich ohne flexibel arbeiten zu können, wird hier als äußerst einschneidend empfunden. Auch hierzu kann man eine Eigenschaft der Generation Y, nämlich die hohe Flexibilität, welche hier womöglich nicht ausgelebt werden kann, in Verbindung bringen.

„Der Übergang war eigentlich fließend, weil ich schon während dem Studium bei derselben Firma gearbeitet habe, wie auch nach dem Studium.“ (IP 1, 32)

„Ja, das war eigentlich fließend, weil ich während dem Studium auch schon gearbeitet habe und daher den Job weiterhin gemacht habe.“ (IP 5, 28)

„Den Übergang hab ich relativ fließend empfunden, weil ich eben im Juni das erste Studium abgeschlossen habe, dann kurz im Urlaub war den Sommer hindurch und dann innerhalb 1 bis 2 Monate Suche hab ich eben dann diesen Job gefunden.“ (IP 2, 26)

„Ich hab ja die FH gemacht und man musste verpflichtend ein Berufspraktikum machen Rückwirkend war das aber eine kurze Zeit und das hat mich auch nicht persönlich mitgenommen, weil das ist auch, wenn man beim Studium anfängt, das ist so,

wenn man in der Schule anfängt, das ist einfach das Neue. ... Das ist aber kein typisches kritisches Ereignis für mich, sondern das hat jeder, denke ich.“ (IP 7, 33)

Die meisten InterviewpartnerInnen haben den Übergang als fließend empfunden, da sie bereits während des Studiums im Arbeitsleben standen und danach lediglich auf Vollzeit umstiegen oder sogar bereits während des Studiums Vollzeit gearbeitet haben. Auch wurde der Übergang als fließend empfunden, da ein Cut nach dem Studium stattgefunden hat und genügend Zeit blieb um sich auf die neue Situation, nämlich Vollzeitjob, vorzubereiten. Von den meisten Befragten wurde es also nicht als ein kritisches Lebensereignis eingeordnet.

Die Wahrnehmung des kritischen Ereignisses hat womöglich nicht bewusst stattgefunden. Dies könnte vor allem an der Erinnerungsverzerrung aus der Gedächtnisforschung liegen, die dazu dient, ein positives Selbstkonzept aufrecht zu erhalten und Unangenehmes zu verdrängen (Kornadt & Trommsdorff, 1997, S. 292).

Der Grund, warum der Übergang vom Studium in Job nicht als kritisch betrachtet wird, könnte sein, dass die Befragten, es sogar als Vorteil sehen, bereits während des Studiums im Berufsleben zu stehen.

„... das war normal. Also es war eigentlich positiv für mich, weil im Studium lernst du und lernst du und trotzdem schafft man die Prüfung nicht und im Beruf hat man eigentlich gewusst, wenn man sich jetzt anstrengt und bemüht, dann wird das was. Das habe ich eigentlich als positiv empfunden. Ich glaube, es wäre schlimmer, wenn ich keinen Beruf mehr hätte, weil es für mich eine Art Sicherheit ist.“ (IP 4, 30)

Der Beruf an sich beziehungsweise der Übergang in den Beruf wird nicht als kritisch, im Sinne von negativ, betrachtet, sondern genau als das Gegenteil, nämlich als etwas Positives, als Sicherheit.

Ursache hierfür könnte sein, dass Fortschritte im Beruf womöglich von KollegInnen oder der Führungskraft anerkannt werden, während dies im Studium nicht der Fall ist.

3.3.1.3 Verbindung zwischen Studium und Job

Da sich die Forschungsarbeit mit der Zielgruppe der AkademikerInnen beschäftigt, war auch der Aspekt der empfundenen Verbindung zwischen Studium und Beruf Teil der Erhebung. Diese Subkategorie behandelt das Thema, ob das abgelegte Studium mit

dem Job in Verbindung steht beziehungsweise ob das Studium für den Job als eine Notwendigkeit empfunden wird.

„Ja, es gab Verbindungen. Es war in dem Sinn notwendig, dass ich jetzt mehr verdiene als hätte ich das Studium nicht gemacht.“ (IP 1, 32)

Bei IP 1 wurde das Studium als Notwendigkeit empfunden, damit man in eine höhere Gehaltsklasse fällt.

Es könnte angenommen werden, dass genau dieser Aspekt ausschlaggebend für ein Studium war.

IP 2 kann einen sehr starken Bezug zwischen Beruf und Studium herstellen:

„... sehr viel betriebswirtschaftliches Wissen wurde in der Studienzeit abgefragt und was ich auch jetzt erlebe, dass gewisse Inhalte, welche ich im Studium gelernt habe, sehr nützlich sind, wenn man sie beherrscht. Von dem her glaube ich, dass es da sehr viele Gemeinsamkeiten gibt zwischen dem derzeitigen Beruf und dem Studium.“ (IP 2, 26)

Der starke Bezug von IP 2 könnte auch durchaus damit zusammenhängen, dass die befragte Person erst seit kurzem im Berufslebens steht – „Zirka 1 Jahr“ (IP 2, 8) – und sich noch in der Einschulungsphase befindet. Das Empfinden ist hier womöglich noch stärker vorhanden, als bei jemanden, der bereits viele Jahre im Beruf tätig ist.

„Also erleichtert hat es den Einstieg glaub ich schon.... Ich glaub einfach, dass man fürs Gespräch eingeladen wird, also für ein Bewerbungsgespräch.... Im Job direkt... im Studium ist halt alles theoretisch. ...Natürlich ist es schon gut, dass man weiß, ... wie das alles zusammenspielt....Ich würd jetzt sagen so 20% vom Studium waren jetzt irgendwie notwendig, weil das meiste lernt man dann halt einfach mit der Berufserfahrung.“ (IP 6, 32, 34)

„Ja, natürlich ein bisschen, aber nicht so in dem Ausmaß. Auf der Uni lernt man alles theoretisch und im Unternehmen hat man dann die verschiedensten Tools mit denen man dann lernen muss umzugehen. Es ist wahrscheinlich leichter, weil man Dinge leichter kombinieren kann, aber grundsätzlich muss man sich einfach einarbeiten in die Struktur des Unternehmens, damit man sich dann auskennt.“(IP 9, 22)

Für IP 6 und IP 9 trifft zu, dass sie das Studium sehr wohl als Vorteil empfunden haben, um Vorgänge und Abläufe schneller und besser verstehen und kombinieren zu können.

Die genannte Kompetenz ist in der heutigen schnelllebigen Zeit von großem Vorteil und kann daher als sehr wichtig gesehen werden.

Das Lernen im Job wurde aber von beiden als noch wichtiger angesehen, dies ist natürlich auch von der Art des Jobs beziehungsweise der Tätigkeit abhängig und ist sehr individuell zu sehen.

„Das erste Studium war einschlägig in die Richtung, die ich auch für den Beruf gebraucht habe. ... Das zweite Studium, der Master, war dann schon mehr in Richtung, was tue ich für mich. Hat mir letzten Endes auch beruflich neue Wege ermöglicht. Im Endergebnis war aber die Intention oder Motivation das für mich zu absolvieren....“ (IP 3, 34)

Bei IP 3 kommt das einzige Mal die Antwort, dass die befragte Person das Studium für sich gemacht hat und es eigentlich mit dem Beruf nichts zu tun hat.

Dies spiegelt eine Facette der Generation Y wider – nicht nur das Berufsleben ist wichtig, sondern auch im Privatleben findet Weiterbildung statt, welche durchaus keinen direkten Bezug zum Job hat.

„Ja, gibt es und ich mach jetzt auch den Master Wirtschaftspädagogik. Auch mit Hinblick auf den Job.“ (IP 4, 32)

IP 4 befindet sich noch in Ausbildung und macht diese gezielt aufgrund des derzeitigen Jobs.

Man kann davon ausgehen, dass der Job auch in Zukunft ausgeübt werden will und vor allem daher eine Weiterbildung als Vorteil gesehen wird.

„Also in meinem ersten Job, habe ich nicht in dem gearbeitet, was ich eigentlich studiert habe beziehungsweise auf was ich mich in meinem Studium spezialisiert habe. Also die ersten fünf Jahre habe ich mir schon mal die Sinnfrage gestellt, warum ich eigentlich studiert habe, aber man kommt dann mit der Zeit erst drauf, dass man im Studium vielleicht doch einige Techniken oder Methoden lernt, die man auch wo anders an-

wenden kann, auch wenn man fachlich nicht drinnen ist, wenn man das nicht studiert hat. Jetzt bin ich in dem Job, wo ich eigentlich auch die Ausbildung dafür habe.“ (IP 8, 26)

In IP 8 wird beschrieben, dass man während des Jobs erst bemerkt, wie erlernte Methoden in der Praxis angewendet werden können.

Nach Angaben der Befragten wird oft die Frage nach dem Sinn eines Studiums gestellt, wenn man in das Berufsleben eintritt und man bemerkt, dass Theorie und Praxis auseinanderklaffen. Wie man mit gewissen Herausforderungen umgeht und wie diese gehandelt werden, ist oft auf die Erfahrung aus dem Studium zurückzuführen, auch wenn man es bewusst nicht wahrnimmt.

3.3.1.4 Zufriedenheit im Job

Da auch oft der Job an sich Zweifel auslöst, ob er der richtige ist, kam auch dieses Thema zur Sprache und wird in dieser Subkategorie behandelt. Haben die Befragten schon einmal beträchtliche Zweifel gehabt bezüglich ihres Jobs? Wie zufrieden sind die Befragten im Job? Ein nicht zufriedenstellender Job wurde unter anderem auch als kritisches Lebensereignis genannt. Die meisten Befragten haben es jedoch nicht als ein kritisches Lebensereignis empfunden. Jedoch waren auch einige nicht vollkommen zufrieden mit der beruflichen Situation.

„Ich mag meinen Job sehr gerne, den jetzigen. ...Natürlich gibt es auch andere Sachen, die ich auch gerne ausprobieren möchte, aber das kann auch in Form eines Hobbys sein. Also beruflich bin ich glaub ich angekommen“ (IP 1, 34).

„... teilweise trocken ist, bisschen eine Routinearbeit ist, denkt man sich schon manchmal vielleicht ein bisschen an was Kreativeres oder im sozial Bereich vielleicht. Dass man irgendwie mehr Aktiveres macht, dass man auch irgendwie das Ergebnis... Aber sonst prinzipiell bin ich eigentlich schon zufrieden, dass ich da jetzt bin, wo ich bin.“ (IP 6, 36)

Einerseits fehlt bei IP 6 etwas im Job und andererseits besteht Zufriedenheit mit dem derzeitigen Job.

IP 1 ist beruflich gefestigt und lebt andere persönliche Eigenschaften als Hobby aus. Die Balance zwischen Privat- und Familienleben, was der Generation durchaus wichtig ist, spielt für sie/ihn eine bedeutende Rolle.

„Rückblickend würde ich sagen, dadurch dass ich jetzt schon einige Stellen besucht oder einige Tätigkeiten kennengelernt habe, dass es einmal mehr und einmal weniger gut gegangen ist und daher würd ich schon sagen, dass es schon Tätigkeiten gegeben hat, wo ich mich sehr wiedergefunden habe und mir sehr gefallen haben, mich sehr widergespiegelt haben, womit ich mich sehr identifizieren konnte und es hat auch schon andere Positionen und Funktionen gegeben, wo das weniger der Fall war.“(IP 3, 36)

Auch bei IP 3 werden beide Seiten angeführt, einmal war das Empfinden, dass der Job der richtige ist, besser und einmal schlechter.

Wie die befragte Person damit umgegangen ist, hängt möglicherweise auch mit der Persönlichkeit zusammen. Wie in Kapitel 3.3.3 Bewältigung kritischer Lebensereignisse noch erörtert wird, wendet diese befragte Person viele Methoden an, um einen Ausgleich zu schaffen. Es scheint, als ob durch die Anwendung verschiedenster Werkzeuge, welche im Zusammenhang mit Veränderung, Bewältigung und dergleichen stehen, es der befragten Person leichter fällt als anderen mit schwierigen Situationen umzugehen:

„Für mich gibt es da einige Werkzeuge, Tools, auf die man immer wieder zurückgreifen kann Also es gibt viele Tasten zu spielen und man muss nicht nur immer diese eine Taste spielen, auf diese fokussieren, das ist auf jeden Fall sehr hilfreich.“ (IP 3, 56).

Manchmal bestehen auch Zweifel am Beginn eines neuen Jobs, welche nach einer Eingewöhnungsphase neutralisiert werden oder sich in Richtung einer positiven Ausprägung entwickeln.

„...Die ersten drei Monate, nicht einmal, die ersten zwei Monate hab ich mir gedacht, kann ich das, hab ich das falsche studiert, ist mein Studium das richtige für meinen Job und will ich den Job überhaupt machen? Und nach drei Monate waren die schon zufrieden mit mir und mein Vorgesetzter hat schon mit mir geredet, ob ich nicht nach dem Studium dort bleiben will. Und ich hab gewusst, ich will dort bleiben. ... Und dasselbe hatte ich bei meinem jetzigen Job auch. Die ersten paar Wochen dachte ich mir, ich weiß nicht, alt werde ich hier nicht und jetzt bin ich schon seit 5 Jahren da. Aber ich hab in den 5 Jahren schon drei unterschiedliche Berufsbilder durchlebt.“ (IP 7, 33, 35)

„..., dass ich früher total Panik hatte, wenn ich eine Präsentation halten musste und der Gedanke, dass ich vorne stehe und da schauen mich 30 Leute an, das hat mich nervös gemacht. Das konnte ich mir nicht vorstellen. Aber eigentlich wollte ich das immer machen und ich muss sagen, jetzt ist das eigentlich selbstverständlich und überhaupt kein Problem mehr. ...Also vor dem, wovor ich die meiste Angst hatte, das macht mir jetzt eigentlich am wenigsten aus.“ (IP 4, 34).

Wie man gut an den Ergebnissen sieht, herrschen oft Zweifel am Beginn eines neuen Jobs. Bei IP 4 fand durch die Bewältigung der Angst eine positive Wende statt.

Dies zeigt wiederum, dass man aus seinen Ängsten wachsen kann. Das Ziel der Person aus IP 4 könnte genau dies gewesen sein, sich den Ängsten zu stellen und sie so damit auszuschalten.

Bei IP 7 wird der Vorgesetzte erwähnt, der vermutlich auch einen bedeutenden Beitrag dazu geleistet hat, dass die Zweifel in Stärke umgewandelt wurden. – *„...mein Vorgesetzter hat schon mit mir geredet, ob ich nicht nach dem Studium dort bleiben will.“ (IP 7, 35).*

Die Teilnahme der Vorgesetzten könnte durchaus eine Rolle spielen, da die befragte Person dadurch positives Feedback erhalten hat und ihrem Tun gestärkt wurde.

3.3.2 Phasen der Veränderung von AkademikerInnen der Generation Y aufgrund kritischer Lebensereignisse

In diesem Kapitel beziehungsweise dieser Kategorie geht es um die Phasen, welche die befragten Personen aufgrund kritischer Lebensereignissen durchlebten. Welche Phasen durchlaufen AkademikerInnen der Generation Y im Prozess der Veränderung? Eine Überschneidung der Phasen zwischen den Antworten der zehn InterviewpartnerInnen konnte nicht eindeutig festgestellt werden. Dies liegt unter anderem daran, dass die Ereignisse sehr individuell waren und vor allem, dass die Phasen von den jeweiligen Befragten sehr unterschiedlich beschrieben wurden.

Manchmal konnten die Phasen von den Betroffenen in einem Wort beschrieben werden und ein klarer Ablauf war erkennbar. Jeder empfindet das Durchleben von Veränderungen anders. Je nach individuellen Empfinden und jeweiligen Ereignis wurden andere Ergebnisse erforscht.

„Zuerst Schock, weil ich mit einer anderen Erwartung hineingegangen bin, dann hab ich etwas gekämpft, um eine bessere Stellung dort zu bekommen. Dann hab ich bemerkt, dass das nichts bringt. Dann hab ich resigniert. Und dann hab ich versucht, mich zu verändern und einen neuen Job zu suchen. Und als ich den Job hatte, hab ich dann mit dem Ereignis abgeschlossen und es ging wieder bergauf.“ (IP 1, 38)

„Ja, es ist irgendwie so dieses klassische emotionale Stabilitätskurve oder wie das heißt. Am Anfang war es so dieser Schockzustand, da ist man mal komplett ganz unten. Dann mit der Zeit, wo du dann inhaltlich wieder fitter wirst im neuen Berufsfeld, ... geht es dann langsam wieder hinauf. Es war aber immer sehr zwiespältig, wenn dann wieder mal etwas funktioniert hat, dann kam die Motivation oder einfach die Bestätigung es war die richtige Entscheidung. Aber wenn dann etwas wieder nicht so gut gelaufen ist, dann kam wieder oft die Sinnfrage oder die Warum-Frage. Warum tue ich mit das überhaupt an und warum hab ich mich überhaupt für diesen Wechsel entschieden. Das war immer sehr zwiespältig. Und dann muss ich sagen, überwiegt jetzt eigentlich eher die Phase, okay, ich bin jetzt gefestigt und es hat sich gelohnt dafür zu kämpfen und jetzt nach dem zweiten Jahr muss ich sagen, dass ich sehr viel Rückmeldung bekommen habe von den Fachabteilungen, die ich da dementsprechend betreue und die stärken mir zur Zeit extrem den Rücken“ (IP 8, 30)

Schock war die erste Phase, welche mehrmals von den Befragten genannt wurde. Auch im 7-Phasen-Modell nach Streich (2016) wird dies als erste Phase der Veränderung beschrieben. Dies deckt sich also zum Teil mit den Befragten. Die Erwartungen

oder Herausforderungen, die plötzlich auf die Betroffenen zukommen, lösen im ersten Moment einen Schockzustand aus.

Die weiteren Phasen der beiden Probanden IP 1 und IP 8 sind ebenfalls gut vergleichbar – es hat anschließend eine Art **innerer Konflikt** stattgefunden. Bei IP 1 ist anschließend **Resignation** eingetreten und nach der Veränderung der Abschluss mit dem kritischen Lebensereignis, während bei IP 8 der Konflikt anhielt. Darauf deutet das „ständige Auf und Ab“ hin, was letztendlich aber zur Phase der **Festigung** geführt hat. Auch hier spielen wieder der Rückhalt von KollegInnen und Feedback eine Rolle.

Die letztgenannte Phase könnte durchaus mit der Phase der Integration nach dem 7-Phasen-Modell nach Streich (2016) verglichen werden. Erfolgreiche Verhaltensweisen werden beibehalten.

„Von dem her waren das am Anfang gemischte Gefühle, aber dann mit der Zeit, wenn man das verarbeitet, haben dann die positiven Gefühle zugenommen und die Oberhand über die kritischen oder über die nachdenklichen Gefühle genommen.“ (IP 2, 20)

„Es war ein Gefühls-Wirrwarr. ... immer wieder versucht das Positive daraus zu gewinnen und zu sagen, das wird besser, das wird sich schon ändern. ... Auf der anderen Seite begleitet einen das Gefühl, ... dass man doch Frustrationserlebnisse hat, unmotiviert ist. Das ganze zieht einen auf Dauer runter. Bis dann eigentlich der Punkt kommt bis man sagt, jetzt muss ich was ändern.“ (IP 3, 40)

Bei IP 2 und IP 3 kommt gut zum Vorschein, dass die Phase der **gemischten Gefühle** in eine positive Phase übergegangen ist und diese dann auch dominiert hat. Bei IP 3 hat der Veränderungsverlauf länger gedauert und war von mehreren Phasen geprägt.

Die Dauer des Veränderungsverlaufes könnte damit zu tun haben, dass bei IP 3 (nicht zufriedenstellender Job) ein gefühlt durchaus mehr einschneidendes Ereignis durchlebt wurde, als bei IP 2 (Jobwechsel in Kombination mit Ortswechsel).

Bei IP 3 spielt auch die Phase des **Erkennens**, dass eine Änderung von Nöten ist, eine Rolle, was auch bei IP 9 zu erkennen ist. Bei IP 9 tritt eine weitere Phase auf, nämlich die Phase der **Hoffnung**:

„Das Erkennen, dass es nicht so toll ist, wie man sich es am Anfang erwartet hat. ... Hoffnung dass noch etwas kommt, was gut daran ist. Als nächstes dann, dass es wirklich nicht so gut ist, aber kann ich mich vielleicht noch damit abfinden. Aber dann, es irgendwann satt zu haben Und dann eben die Entscheidung, dass man wirklich unbedingt was ändern muss....“ (IP 9, 35)

„...die Phase des Stress....Da gab es natürlich auch eine Phase vom Aufgeben, hört man jetzt wirklich auf, obwohl man eigentlich nur mehr ein Jahr vor sich hat? Und dann eigentlich gibt es nur mehr die Phase Weitermachen und Durchbeißen....“ (IP 6, 38)

Die Phase **Stress** wurde bei IP 6 angesprochen. Auch die Phase des Aufgebens, also die Phase des Resignierens, welche bereits genannt wurde, wurde erwähnt.

Hier könnte man ebenfalls die letztgenannte Phase bei IP 6 als eine Phase des **Kampfes** bezeichnen, welche ebenfalls bereits behandelt wurde.

IP 7 spricht ebenfalls von einer Stressphase, jedoch im positiven Sinne. Die erste Phase der Veränderung im Zuge des Erlebens eines kritischen Lebensereignisses war hier die Phase des Erkennens – das Erkennen der Grenzen. Danach kommt die **Planungsphase** ins Spiel, wo wiederum die Führungskraft erwähnt wurde:

„Die unbewusste Stressphase, weil es ein angenehmer Stress war, war es unbewusst. Die erste Phase war dann das Erkennen, dass ich eigentlich an den Grenzen meiner Leistungsfähigkeit war in der Zeit. Und das war die Phase, als ich dann die Leere spürte, als alles runtergefahren ist. ...Das Erkennen, dass ich selbst jetzt irgendwie anstehe und selbst keine Antwort habe, was liegt jetzt vor.... Ja, das ist im Prinzip schon die nächste Phase. Die erste war, dass ich festgestellt habe, dass ich mich dort befinde und dass ich was machen muss. Das Problem erkannt, oder wie man das nennen will. Dann wie mach ich das, damit ich die Leere wegbekomme, welche Ziele setze ich mir? Berufliche Ziele, man kann mit seinem Chef reden, wie geht es weiter, also Entwicklungsgespräch führen. ... Eben die Phase, ich sag mal die Planungsphase, wie kommt man draus und dann die Umsetzungsphase.“ (IP 7, 37, 39)

Es scheint, als ob die Führungskraft eine wichtige Rolle spielt für den Übergang für die **Umsetzungsphase**. IP 7 geht auch strukturiert mit kritischen Lebensereignissen um, dies kann darauf zurückgeführt werden, dass die befragte Person bereits lange im Berufsleben steht, nämlich zirka 13 Jahre, als Führungskraft tätig ist und sich mit Metho-

den und Werkzeugen in diesem Zusammenhang beschäftigt – „Man merkt, dass ich gerade einen Lead-Lehrgang gehabt habe....“ (IP 7, 45).

Folgende Phasen wurden direkt von den Befragten genannt:

- Schock
- Gefühlswirrwarr
- Stress
- Hoffnung/positive Phase
- Erkennen, dass eine Veränderung nötig ist
- Planungsphase
- Umsetzungshase
- Resignation

Die weiteren Phasen wurden indirekt von den InterviewpartnerInnen angegeben:

- innerer Konflikt
- Kampf/Zweifel
- Festigung

Der Phasenverlauf stellt sich anhand der Interviews sehr individuell dar und wird auch in der Erinnerung verändert wiedergegeben. Wie Erlebnisse über einen Zeitraum hinweg im Gedächtnis bleiben, hängt von verschiedensten Faktoren ab. Erlebnissen, denen viel Aufmerksamkeit geschenkt wurde, bleiben besser in Erinnerung, als solchen, die wir nur flüchtig erlebt haben. Auch spielen die Emotionen eine große Relevanz in Bezug auf Erinnerungen. Es herrscht die Annahme, dass Erinnerungen an negative Ereignisse weniger genau abgespeichert werden, aufgrund des Verdrängens der Erinnerung (Kuhbandner & Pekrun, 2010. S. 35ff.).

3.3.3 Bewältigung kritischer Lebensereignisse

In dieser Kategorie wird die Forschungsfrage nach den Bewältigungsstrategien der AkademikerInnen der Generation Y beantwortet.

Es kann vorweggenommen werden, dass bis auf eine Nennung durchgehend funktionale Bewältigungsstrategien genannt wurden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass interviewte Personen dazu tendieren, sozial erwünschte Antworten zu geben. Die soziale Erwünschtheit wird als Tendenz von InterviewpartnerInnen bezeichnet, Fragen so zu beantworten, um sich vorteilhaft darzustellen (Hartmann, 1991, S. 37).

Ebenfalls wurden sowohl Strategien auf mentaler, als auch auf sozialer Ebene genannt. Interessant ist auch, dass einige InterviewpartnerInnen bei der Bewältigung sehr methodisch vorgehen.

„Ich hab viel darüber gesprochen mit meinem privaten Umfeld. In der Arbeit versuchte ich so professionell wie möglich zu sein....“ (IP 1, 40)

IP 1 betont, dass **im privaten Umfeld darüber gesprochen** wurde. Dies hängt mit dem Ereignis zusammen, welches der befragten Person widerfahren ist, nämlich ein Jobwechsel. Die Professionalität in der Arbeit wird ebenfalls angesprochen.

Ziel dieser Person war es möglicherweise, sich dieses kritische Lebensereignis in der Arbeit nicht anmerken zu lassen, um weitere Belastungen zu vermeiden.

„Für mich war es entscheidend, dass ich meine Gedanken und Gefühle mit Personen, die mir sehr nahe stehen ausdiskutiere. Eben mit der Freundin, weil eben eine ganz neue Situation für uns entstanden ist, dass wir das auch diskutieren, wie wir das jetzt in Zukunft machen werden.“ (IP 2, 30).

„Ich habe das Zuhause besprochen und auch mit meinem Partner....Ich muss da schon darüber reden. Ich bin keine, die das jedem erzählt, da gibt es bestimmte Personen, wo mir die Meinung wichtig ist und mit denen bespreche ich das.“ (IP 4, 40, 44)

„Ein sicherlich wesentlicher Bestandteil war, dass mein Privatleben stabil war.... Dann mein Freundeskreis, wobei es da auch schwer ist, weil die die unmittelbar handelnden Personen nicht kennen. Man kann zwar den Frust ablassen, aber es ist dann doch eine gewisse Distanz da.... Dann natürlich auch mit gewissen Arbeitskollegen mit denen man ein gutes Verhältnis hat, wo man sich dann auch austauschen kann.“ (IP 8, 34)

Wie in den vorangegangenen Zitaten aus den Interviews ersichtlich, spielen soziale Beziehungen bei der Bewältigung eine bedeutende Rolle.

Bei IP 2 und IP 4 wird der Aspekt des/der Partners/in als GesprächspartnerIn hervorgehoben. Zu unterscheiden ist hier jedoch, dass im Zusammenhang mit IP 2 der/die PartnerIn ein Teil des kritischen Lebensereignisses ist. Bei IP 4 ist der/die PartnerIn nur indirekt betroffen.

Das bewusste Miteinbeziehen der Partnerin/des Partners von IP 2 kann von Vorteil sein, da sich der/die PartnerIn so auch nicht übergangen fühlt und womöglich aktiv mitentscheiden kann.

IP 8 zog auch die **KollegInnen als mögliche GesprächspartnerInnen** in Betracht.

Das Motiv dafür könnte sein, dass diese sich besser in die Situation der/des Betroffenen hineinversetzen können und daher besser als Ratgeber fungieren können, als der/die PartnerIn.

Wie bereits erwähnt, trägt das soziale Umfeld bei der Bewältigung von kritischen Lebensereignissen maßgeblich bei (Filipp & Aymanns, 2006, S. 213f.).

„... nachdem ich selber nachgedacht habe und mit anderen Personen darüber gesprochen habe, war die Kombination für mich entscheidend, dass ich gut mit der Situation umgegangen bin.“ (IP 2, 34)

„Zuerst eher in mir.... Mit anderen Leuten darüber sprechen.“ (IP 5, 43, 47)

Nachdenken – das Bewältigen auf mentaler Ebene steht hier im Vordergrund beziehungsweise die Kombination aus Bewältigung auf mentaler und sozialer Ebene.

Ziel davon könnte sein, sich erst selber über das Problem oder die Belastung Gedanken zu machen und sich anschließend andere Meinungen einzuholen.

Besonders interessant ist die **methodische Vorgehensweise** von IP 3:

„Für mich besteht das Leben nicht nur aus Arbeit, es gibt so viele Felder. Also wenn man ein Klavier hernimmt, ein Klavier hat viele Tasten und ich spiele ja auch nicht

immer nur die gleiche Taste, sondern ich spiele verschiedene Tasten und mir hat das sehr weitergeholfen, dass ich für mich gesagt habe, okay, ein Teil ist für mich nicht zufriedenstellend und sehr unangenehm, aber auf der anderen Seite habe ich auch andere Tasten, die mich sehr bereichern....“ (IP 3, 50)

IP 3 bringt stark die **Fokusänderung** zum Vorschein.

Das Ziel scheint zu sein, sich auf mehrere Facetten des Lebens zu konzentrieren und nicht einseitig den Fokus zu setzen. „Das Leben besteht nicht nur aus Arbeit“ – dieses Statement repräsentiert wiederum die Generation Y.

Weiters versucht die befragte Person aus IP 3 der kritischen Situation etwas Positives abzugewinnen, dies impliziert folgende Aussage:

„... auch wenn es eine unangenehme Zeit war, nicht als verlorene Zeit, sondern als Erfahrung, die man gemacht hat und auf der anderen Seite habe ich ja dann andere Themen oder Bereiche in meinem Leben voran getrieben und konnte sogar Kompetenzen erwerben.“ (IP 3, 50)

Die angewendeten Methoden rühren daher, dass die befragte Person aus IP 3 sich mit den unterschiedlichsten Methoden im Zusammenhang mit Bewältigung beschäftigt:

„Ich persönlich interessiere mich ja sehr genau für diese Themen, wie man einfach mit schwierigen Situationen umgehen kann. Ich hab deswegen auch einen Mental-Trainer-Kurs besucht.... Für mich gibt es da einige Werkzeuge, Tools, auf die man immer wieder zurückgreifen kann und zwar, wenn man sich vor Augen hält, das Beispiel mit dem Klavier. ... Aber auch die Wertigkeit an sich die man einem Thema schenkt, sich doch immer wieder vor Augen zu halten. Weil das was ich an Wertigkeit dieser Situation schenke, das münzt sich letztendlich in meinen Gefühlswert um Also wie kann ich bewusst steuern und schalten. Also alleine die Perspektive auf eine gewisse Lebenssituation hilft mir auch schon wieder dieses ganze zu relativieren und das sind für mich Tools, die ich immer begleitend, ... mich dann hinsetze und sage, ich bin jetzt nicht 33, sondern 50 Jahre, was würde ich rückblickend denken oder was würde ich rückblickend machen in dieser Situation.“ (IP 3, 56)

Es besteht die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen, welche sich mit Methoden, welche im Zusammenhang mit Bewältigung angewendet werden können, bewusst beschäftigen, besser mit kritischen Situationen umgehen können als andere. Die Situation wird nüchterner gesehen und sachlicher behandelt.

Auch IP 7 weist eine methodische Herangehensweise auf:

„Ich bin da sehr methodisch. Für mich gibt es da immer so eine Plus-Minus-Liste und dann entscheide ich nach der Überwiegenheitsregel. ...versuche ich immer die Situation zu lenken. Das habe ich in einem Buch gelesen. ...Was kann ich machen, damit die Sorgen wegkommen, kann man die reduzieren oder nicht. Und wenn man sie nicht reduzieren kann, kann man sie dann tolerieren oder nicht und dann kommt ein Faktor raus. Zum Beispiel dass man im Beruf trotzdem noch überwiegend glücklich ist, das heißt zum Beispiel, ich verändere jetzt nicht den Beruf, aber suche eine kleine Veränderung, damit ich ein anderes Projekt bekomme oder so, oder mich woanders weiterbilde. Ich stelle das alles gegenüber.“ (IP 7, 41)

Sowohl IP 3 als auch IP 7, sind überwiegend kognitiv-rational an die kritischen Ereignisse herangegangen und wirkten auch in Bezug auf die Erzählweise in den Interviews sehr strukturiert. Diese Strukturiertheit findet sich in der Bewältigung wieder.

Das Ziel der beiden interviewten Personen könnte es sein, sich nicht unnötig lange mit den aufkommenden Fragen in einer kritischen Situation zu beschäftigen, sondern diese entweder zu lösen oder davon Abstand zu nehmen.

IP 3 und IP 7 nannten **Sport** als Bewältigungsstrategie:

„...das ist das wichtigste für mich, Sport zu machen. Das erdet mich wieder. Ich geh dann an meine Leistungsgrenzen. ... wenn ich irgendwie im Denken, sei es privat oder beruflich, gefordert bin, hilft mir als Ausgleich die körperliche Tätigkeit. ...am besten für mich ist eigentlich die körperliche Erschöpfung.“ (IP 7, 51)

„...für mich war es derzeit vor allem Sport, sportlicher Ausgleich und auch die Aus- und Weiterbildung, die mich von den Themen abgelenkt haben und so auch bereichert haben...“ (IP 3, 50)

Sport wurde ein weiteres Mal, und somit insgesamt dreimal, als Bewältigungsstrategie genannt – „Sport war immer ein Bestandteil.“ (IP 8, 36). Genauer gesagt, wurde in diesem Fall Yoga als Bewältigungsstrategie genannt:

„...Was mir persönlich sehr geholfen hat, ist dass ich einmal wöchentlich in Bikram-Yoga gehe ...und eigentlich auch gemerkt habe, dass ich durch das Bikram-Yoga mental stärker geworden bin. Weil man einfach gewisse Dinge versucht zu akzeptieren

und dann nachher einfach einen freieren Kopf hat... Wahrnehmung, dass man versucht immer etwas Positives herauszuziehen, hab ich eigentlich erst seit ich das Yoga praktiziere, weil das eben auch diese Lebenseinstellung ist und das hat mir dann schon geholfen.“ (IP 8, 34, 38)

Auch die **aktive Auseinandersetzung** mit der Situation wurde als mögliche Strategie zur Bewältigung genannt – *„Mich aktiv mit dem auseinandersetzen.“ (IP 9, 45)*

Hier kann ein Vergleich zum repetitiven Denken hergestellt werden. Durch das aktive Auseinandersetzung könnte der/die InterviewpartnerIn eine Art Reflexion meinen. Dies ist nach Filipp und Aymanns (2006, S. 157) besonders wichtig in der Ereignisbewältigung. In diesem Bezug sollte man jedoch eine klare Abgrenzung zwischen „Nachdenken“ und „Grübeln“ machen, da sich das „Grübeln“ im Gegensatz zum „Nachdenken“ negativ auf die Bewältigung von kritischen Lebensereignissen auswirkt. „Grübeln“ führt zu keiner Lösung, sondern im Gegenteil, meist verschlechtert sich die Stimmung danach (Schaub, Roht & Goldmann, 2013, S. 110).

Auch das **expressive Schreiben**, welches in der Literatur beschrieben wird und laut Filipp und Aymanns (2006, S. 206) zu einer kognitiven Entlastung führt, wird als Bewältigungsstrategie genannt:

„Ich hab sehr viel reflektiert, ich habe zeitweise, in der Zeit wo es ganz schlimm war, immer so ein Bisschen ein Tagebuch geführt.“ (IP 8, 38)

Auch wurde **Zeitmanagement** – *„...Zeitmanagement auf jeden Fall.“ (IP 6, 46)* – als Bewältigungsstrategie angeführt.

Dies ist darauf zurückzuführen, dass die befragte Person, als kritisches Lebensereignis die Doppelbelastung von Studium und Job angegeben hat. Das mögliche Ziel, Zeitmanagement als Bewältigungsstrategie anzuwenden, ist, dass es dadurch vielleicht gar nicht zu einer so enormen Ausprägung des Ereignisses kommt. Man kann durch Zeitmanagement bereits im Vorhinein auf das kritische Ereignis reagieren.

Die Gewissheit, dass das kritische Ereignis zeitlich begrenzt ist, hat bei IP 10 bei der Bewältigung geholfen. Die positive Einstellung trägt womöglich ebenfalls zur besseren Bewältigung bei:

„Und dann vor allem das Wissen, dass das eh beschränkt ist.... Ich glaube einfach, dass man positiv bleiben muss. Und wenn man eine Nacht darüber schläft, sieht man das vielleicht gleich mit ganz anderen Augen“ (IP 10, 24, 32)

Lediglich einmal wurde eine dysfunktionale Bewältigungsstrategie genannt:

„Ab und zu ist Feiern mal auch nicht schlecht. Zwischendurch mal, damit man mal die Festplatte neu formatiert, das hilft sicherlich auch.“ (IP 8, 36)

Das kurzfristige Abschalten und das Ablenken vom negativen Ereignis scheinen bei IP 8 hier im Vordergrund zu stehen. Mit der Aussage *„die Festplatte neu formatiert“* und der gleichzeitigen nonverbalen Andeutung des Trinkens wird zum Ausdruck gebracht, dass Alkohol im Übermaß getrunken wird. Dies kann daher als dysfunktionale Bewältigungsstrategie eingeordnet werden.

Zusammengefasst können folgende Bewältigungsstrategien genannt werden:

- Gespräche im privaten Umfeld (Familie, FreundInnen, PartnerIn)
- Gespräche im beruflichen Umfeld (KollegInnen, Vorgesetzte)
- aktive Auseinandersetzung damit
- Nachdenken
- Expressives Schreiben
- Sport
- Fokus/Aufmerksamkeit verlegen
- Wertigkeit ändern
- Plus-Minus-Listen
- Feiern/Alkoholkonsum
- Zeitmanagement

Da in der Literatur auch das Thema angesprochen wird, dass Erfahrungen aus der Vergangenheit bei der Bewältigung durchaus hilfreich sein können (Masten & Coathsworth, 1998, zitiert in Butcher, Mineka & Holley, 2009, S. 187) , befasst sich folgende Subkategorie genau mit diesem Thema.

3.3.3.1 Erfahrungen aus der Vergangenheit, die zur Bewältigung positiv beigetragen haben

Durch Rückfragen im Interview wurde auf dieses Thema, ob es in der Vergangenheit Ereignisse gab, die bei der Bewältigung geholfen haben, speziell eingegangen, wenn es nicht ohnehin bereits von der interviewten Person im Zuge des Gespräches zur Sprache kam.

Die Erfahrung aus der Vergangenheit, dass man wusste, es könnte auch anders sein, wurde mehrmals genannt. Dass man bereits in einer ähnlichen Situation war und erkannte, dass es nicht so sein muss, wie es ist:

„Ich wusste, dass es auch anders sein kann in der Arbeit. Die positiven Erfahrungen mit Kollegen und Aufgaben von früher haben mir geholfen mit dem abzuschließen, da ich wusste, dass es auch anders geht. Hätte ich diese Erfahrungen nicht gehabt, hätte ich mir das wahrscheinlich länger gefallen lassen.“ (IP 1, 42)

„Das war für mich diese Erfahrung aus der Vergangenheit, so eine Diskussion mit anderen oder über neue Situationen oder Probleme zu reden, die mir dann auch geholfen hat.“ (IP 2, 32)

„...man macht dann schon Vergleiche mit etwas was man schon erlebt hat“ (IP 8, 38)

Bis zum Treffen der Entscheidung, die Änderung durchzuführen, hätte es womöglich länger gedauert beziehungsweise hätte sich der Bewältigungsprozess an sich verlängert, wenn die Erfahrungen aus der Vergangenheit bei IP 1 nicht vorhanden gewesen wären.

Bei IP 2 ging es eher darum, dass die Erfahrung zeigt, dass Diskussionen und Gespräche bereits in der Vergangenheit geholfen haben, besser mit Problemen umzugehen und diese zu bewältigen.

Auch Misserfolge in der Vergangenheit und das Wissen, dass es wieder bergauf gehen wird, tragen zur Bewältigung bei:

„... viele Erlebnisse aus dem Sport, weil im Sport wirst du mit Erfolg und Misserfolg laufend konfrontiert...“ (IP 3, 54)

Durch die Erfahrung, dass nicht immer alles glatt geht und perfekt läuft, aber es trotzdem wieder in die richtige Richtung geht, hilft einem dabei aus dem kritischen Ereignis auch etwas Positives zu ziehen und dieses dadurch besser zu bewältigen.

Bei IP 6 hat bei der Bewältigung der Doppelbelastung Studium und Job die Rückschau auf ein vorangegangenes Studium geholfen. Zu wissen, dass es möglich ist diese kritische Phase zu überstehen und zu bewältigen:

„...ich glaube trotzdem, dass das Bachelorstudium da schon geholfen hat, weil man da schon ein gewisses Zeitmanagement braucht, weil man gerade im Bachelor viele Prüfungen hat und da hab ich auch einfach gemerkt, okay, ich weiß ich kann das und ich schaff das.... Ja und deswegen hab ich mir auch gedacht, deswegen werde ich das auch schaffen.“ (IP 6, 54)

Ziel von IP 6 scheint zu sein, sich in eine ähnliche Situation zurückzusetzen, in der Zeitmanagement bereits als Bewältigungsstrategie geholfen hat und nun wieder auf dieselbe Strategie zurückzugreifen, weil die Annahme besteht, dass die Bewältigung wieder funktionieren wird.

Auch abschreckende Beispiele aus der Vergangenheit haben dazu beigetragen, sich nicht mit bestimmten Situationen und Ereignissen zufrieden zu geben:

„Abschreckende Beispiele, weil ich gesehen habe, dass dort Kollegen schon ewig sitzen und unzufrieden sind“ (IP 9, 43).

Es könnte als Ansporn gesehen worden sein, dass man einen bestimmten Zustand ändern will und die Bewältigung ist daher leichter gefallen und wurde beschleunigt.

Abschließend zu diesem Kapitel ist zu sagen, dass sich manche der im Kapitel 2.2.4 Copingstrategien genannten Strategien widerspiegeln. Sowohl die mentale Bewältigung, als auch der soziale Faktor in Bezug auf Bewältigung spielen eine große Rolle.

Im anschließenden Kapitel werden die Ergebnisse nochmals zusammengefasst dargestellt und ein Fazit über die Arbeit gezogen.

4 Fazit

In diesem Teil der Arbeit erfolgen eine kurze Zusammenfassung und das Fazit dieser Forschungsarbeit.

Wie bereits erwähnt, hat diese Forschungsarbeit, aufgrund ihres spezifischen Themas, einen explorativen Charakter. Die Gegenüberstellung zu einschlägigen Studien stellt sich daher eher schwierig dar. Was jedoch gesagt werden kann ist, dass die Eigenschaften der Generation Y, welche in der Literatur beschrieben werden, sehr oft in den Ergebnissen der Forschungsarbeit widerspiegelt wurden. Auf diese Gemeinsamkeiten wurde im Ergebnisteil mehrmals hingewiesen.

Die genannten kritischen Ereignisse, Phasen der Veränderung und Bewältigungsstrategien wurden jeweils zusammenfassend dargestellt, jedoch immer mit dem Hinweis, dass der Zusammenhang und das Motiv hier eine große Rolle spielen und daher die einzelnen Zitate und die dazugehörigen Zusammenfassungen und Interpretationen nicht vernachlässigt werden dürfen. Folgend werden die Ergebnisse nochmal in Kürze zusammengefasst dargestellt:

Welche kritischen Lebensereignisse erleben AkademikerInnen der Generation Y in ihrer Berufslaufbahn?

- Familiengründung
- Jobwechsel
- Berufseinstieg
- Doppelbelastung Studium und Job
- Übergang Studium in Beruf
- fehlende Erfüllung/fehlender Sinn im Job
- Veränderung in der Abteilung
- Folgen von Stress und Belastung
- Bundesheer

Durch die Berücksichtigung dieser Ergebnisse in der Praxis könnte der Arbeitsalltag sowohl für die MitarbeiterInnen, als auch für die Führungskräfte erleichtert werden. Ziel könnte es sein, vorbeugend Maßnahmen zu treffen, zum Beispiel mittels Programmen, die beim Berufseinstieg behilflich sind, bei der Doppelbelastung Studium und Beruf entlastend wirken und in Bezug auf Familiengründung im Vorfeld mögliche Modelle besprochen werden und somit ein positiver Umgang damit stattfindet.

Welche Phasen durchlaufen AkademikerInnen der Generation Y im Prozess der Veränderungen?

Um die Phasen den Stand der Forschung zuzuordnen, wird das 7-Phasen-Modell nach Streich herangezogen. Die Zuordnung lautet wie folgt:

Schock:

- Schock
- Stress

Verneinung:

- „Gefühlswirrwarr“
- Innerer Konflikt

Einsicht:

- Erkennen, dass eine Veränderung nötig ist

Akzeptanz:

- Zweifel
- Hoffnung
- Resignation

Ausprobieren:

- Planungsphase

Integration:

- Festigung in der neuen Lebenssituation
- Umsetzungsphase

Wenn Führungskräfte wissen, welche Phasen im Zuge der Veränderung aufgrund eines kritischen Ereignisses durchlaufen werden, kann Unterstützung für die MitarbeiterInnen besser erfolgen, um somit Phasen schneller zu durchlaufen oder weniger negativ zu erleben. Implikation für die Praxis könnte sein, dass die Arbeit weniger bis gar nicht darunter leidet und somit wiederum alle Parteien (ArbeitnehmerIn, Führungskraft sowie ArbeitgeberIn) kaum Auswirkungen auf den Erfolg im Job beziehungsweise Unternehmen spüren.

Wie werden kritische Lebensereignisse beziehungsweise Veränderungsphasen von AkademikerInnen der Generation Y bewältigt, welche Copingmechanismen werden eingesetzt?

Wie bereits in 2.4.4 Copingstrategien erläutert kann man zwischen der Bewältigung als mentales Geschehen und der Bewältigung durch sozial interaktives Geschehen unterscheiden. Die Ergebnisse werden folgend den zwei genannten Kategorien zugeordnet:

Bewältigung als sozial interaktives Geschehen:

- Gespräche im privaten Umfeld (Familie, FreundInnen, PartnerIn)
- Gespräche im beruflichen Umfeld (KollegInnen, Vorgesetzte)

Bewältigung als mentales Geschehen:

- aktive Auseinandersetzung damit
- Nachdenken
- Expressives Schreiben
- Sport
- Fokus/Aufmerksamkeit verlegen
- Wertigkeit ändern
- Plus-Minus-Listen
- Zeitmanagement

Ein einziges Mal wurde eine dysfunktionale Copingstrategie genannt:

- Alkoholkonsum

Abschließend kann zur Bewältigungsstrategie noch gesagt werden, dass es scheint, als ob die Führungskräfte eine bedeutende Rolle bei der Bewältigung spielen. Auch in Bezug auf das Durchleben der Phasen wurden die Führungskräfte genannt. Natürlich kann die Führungskraft nicht auf alles Einfluss nehmen, da die Ereignisse sehr individuell sind, jedoch wurden der/die Vorgesetzte mehrmals erwähnt, was nicht unberücksichtigt bleiben sollte. Auch spielt das Methodenwissen der MitarbeiterInnen bezüglich Bewältigung eine große Rolle. Dies sollte nicht außer Acht gelassen werden und ebenfalls als Ansatzpunkt betrachtet werden.

Hier wird nochmals darauf hingewiesen, dass es sich bei den einzelnen Beantwortungen der Forschungsfragen in diesem Kapitel lediglich um eine Aufzählung handelt und

die dazugehörigen Motive und Zusammenhänge, welche eingehend im Kapitel 3.3 Darstellung der Ergebnisse und Interpretation erläutert werden, berücksichtigt werden müssen.

5 Reflexion und Ausblick

Mit Hilfe der Reflexion sollen sowohl die Stärken als auch die Schwächen der vorliegenden Forschungsarbeit angesprochen werden. Ebenfalls sollen ein Ausblick beziehungsweise nochmals Empfehlungen für die Praxis gegeben werden.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine qualitative Forschungsmethode, genauer gesagt ein teil-narratives Interview verwendet. Dies war bedeutend, um offen an das Thema heranzugehen und um so explorativ wie möglich zu forschen. Dies war wichtig, da das Thema sehr spezifisch ist und bisher in der Literatur nicht in diesem speziellen Kontext behandelt wurde.

Da die Anzahl der Befragten mit zehn Personen sehr gering ist, kann das Ergebnis nur bedingt verallgemeinert werden, jedoch gibt es eine Richtung vor. Ebenfalls waren die befragten Personen aus bestimmten Branchen - aus dem kaufmännischen Bereich, Personalbereich und dem IT-Bereich. Andere Berufsgruppen waren nicht in der Stichprobe enthalten. Um allgemeinere Aussagen treffen zu können, müsste eine größere Anzahl und eine heterogenere Stichprobe befragt werden.

Das Ziel der Arbeit war es jedoch, einen ersten Einblick in die kritischen Lebensereignisse von AkademikerInnen der Generation Y im Berufsleben zu liefern. Was sind die typischen Ereignisse, welche diese Zielgruppe beschäftigt und vor allem wie geht die Zielgruppe mit solchen Ereignissen um, und wie werden sie bewältigt? Dies ist vor allem wichtig, da diese Zielgruppe zurzeit im Arbeitsmarkt eintritt oder bereits soweit ist, die ersten Führungspositionen einzunehmen.

Abschließend ist noch zu erwähnen, dass vor allem für die ArbeitgeberInnen und Führungskräfte wichtig ist, zu wissen, was die Generation Y belastet, welche Verhaltensmuster vorherrschend sind und wie diese Generation in den unterschiedlichsten Phasen unterstützt werden kann. Ebenfalls sollten die genannten Bewältigungsstrategien berücksichtigt werden. Auch hier ist es von Vorteil für den/die ArbeitgeberIn zu wissen, wie diese aussehen und wie Unterstützung erfolgen kann. Mehrmals wurde angegeben, dass es wichtig war, dass Vorgesetzte in den Prozess der Bewältigung miteinbezogen wurden. Ist der Führungskraft klar, dass sie eine Rolle in diesem Prozess der Bewältigung spielen kann, die positiv dazu beiträgt, kritische Ereignisse, die das Berufsleben betreffen oder beeinflussen, zu verhindern oder zu erleichtern, dann wird sie das als gute Führungskraft auch tun. Denn jede Führungskraft will doch, dass

die Arbeit von ihren MitarbeiterInnen gut durchgeführt wird, und dies ist nur möglich, wenn man sich voll und ganz auf diese konzentrieren kann. Daraus folgt die Empfehlung an ArbeitgeberInnen beziehungsweise Führungskräfte, sich bewusst mit den genannten Themen auseinanderzusetzen und sie in ihrer Führung zu berücksichtigen. Dies könnte zum Beispiel in Form von MitarbeiterInnengesprächen oder mittels Coaching umgesetzt werden.

Literaturverzeichnis

- Ackermann, Karl-Friedrich/Bahner Jens (2009). Mitarbeiterorientierte Unternehmensführung. In Bullinger, Hans-Jörg/Spath, Dieter/Warnecke Hans-Jürgen/Westkämper Engelbert. (Hrsg.). Handbuch Unternehmensorganisation. Strategien, Planung, Umsetzung. 3. neu bearbeitete Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Aghamanoukjan, Anahid (2014). Leitfaden zur Darstellung qualitativer Arbeiten für die Studienrichtung Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie Master.
- Antonovsky, Aaron /Kats, Rachel (1967). The Life Crisis History of a Tool in Epidemiological Research. *Journal of Health and Social Behavior*, 8, 15-21.
- Baller, Gaby/Schaller, Bernhard (2013). In Führung gehen. Praxishandbuch für Ärzte im Krankenhaus. Stuttgart, New York: Georg Thieme Verlag.
- Becker, Horst/Langosch, Ingo (2002). Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 5. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1966). *The Social Construction of Reality*. New York.
- Beyer, Roswitha (1997). Telearbeit: Rechtliche und technische Grundlagen, persönliche Voraussetzungen, Praxistipps zur erfolgreichen Umsetzung. München: Knauer Verlag.
- Bornewasser, Manfred (2009). Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.
- Butcher, James N./Mineka, Susan/Hooley, Jill M. (2009). *Klinische Psychologie*. 13. aktualisierte Auflage. Pearson Education Deutschland GmbH.
- Christiansen, Ann-Kathrin (2006). Kritische Lebensereignisse – Die Lebensereignisforschung und das Problem, Lebensereignisse zu klassifizieren. GRIN-Verlag.
- Christiansen, Ann-Kathrin (2014). Kritische Lebensereignisse. Belastung oder Herausforderung?. Hamburg: Bachelor + Master Publishing.
- Cutrona, Carolyn E./Russling, Daniel W./Gardner, Kelli A. (2005). The relationship enhancement model of social support. In Bodemann, Guy/Revenson Tracey

- A./Kayser Karen (Hrsg.). Couples coping with stress: Emerging perspectives on dyadic coping. Washington DC: APA.
- Czichos, Reiner (2014). Erfolgsfaktor Change Management. Den Wandel im Unternehmen aktiv gestalten und kommunizieren. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH&Co.KG.
- Dahlmanns, Andreas (2014). Generation Y und Personalmanagement. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- DGPF (Deutsche Gesellschaft der Personalführung) e.V. (2011). Herausforderung Change Management. Mit professioneller Personalarbeit Veränderungen zum Erfolg bringen. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG.
- Doppler, Klaus (2008). Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Eberhardt, Daniela (2016). Generationen zusammen führen. Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten. 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Elder, Glen H. Jr. (1974). Children of a great depression. Chicago: University of Chicago Press.
- Elder, Glen H. Jr. (1977). Family history and the life course. *Journal of Family History*, 2, 279-304.
- Ferring, Dieter/Filipp Sigrun-Heide (1989). Bewältigung kritischer Lebensereignisse: Erste Erfahrungen mit einer deutschsprachigen Version der „Ways of Coping Checklist“. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 10, Heft 4, 189-199.
- Filipp, Sigrun-Heide (Hrsg.) (1981). Kritische Lebensereignisse. München, Wien, Baltimore: Urban und Schwarzenberg.
- Filipp, Sigrun-Heide/Aymanns, Peter (2010). Kritische Lebensereignisse und Lebenskrisen. Vom Umgang mit den Schattenseiten des Lebens. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Keupp, Heiner/von Rosenstiel, Lutz/ Wolff, Stephan (1995). *Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* [2. Auflage]. Weinheim: Beltz Psychologie Verlag.

- Freitag, Lin (2017). Von digitaler Denke und Old Economy. *Wirtschaftswoche*, 8, 86-88.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Frost, Bettina/Mierke, Katja (2013). Stresserleben und Stressbewältigung bei Studierenden. Funktionale und dysfunktionale Strategien und weitere Einflussvariablen. *Journal of Business and Media Psychology*, 4, Heft 1, 13-24.
- Gross, Rainer (2015). *Angst bei der Arbeit – Angst um die Arbeit, Psychische Belastung im Berufsleben*. Bern: Verlag Hans Huber, Hogrefe AG.
- Hartmann, Petra (1991). *Wunsch und Wirklichkeit. Theorie und Empirie sozialer Erwünschtheit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hawkey, Louise/Burleson, Mary/Berntson, Gary/Cacioppo John T (2003). Loneliness in everyday life: Cardiovascular activity, psychosocial context, and health behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(1), 105-120.
- Hultsch, David F./Cornelius, Steven W. (1981). Kritische Lebensereignisse und lebenslange Entwicklung: Methodologische Aspekte. In Filipp, Sigrund-Heide (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. München, Wien, Baltimore: Urban und Schwarzenberg, 72-87.
- Gunderson, Eric K. E./Rahe Richard H. (1974). *Life stress an illness*. Springfield.
- Holmes, Thomas H./Masuda, Minoru (1974). Life change and illness susceptibility. In: Dohrenwend, B.S./Dohrenwend B.P. (Hrsg). *Stressfull life events: Their nature effects*. New York. 45-72.
- Holmes, Thomas H./Rahe, Richard H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale. *Journal of Psychometric Research*, 11, 213-218.
- Johnson Controls (2010). *Generation Y and the workplace: Annual Report*. London: Forrester.
- Kirchler, Erich/Endres, Miriam (2014). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie. Überarbeitete Auflage 2014*. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen mbH.
- Klaffke, Martin (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In Klaffke, Martin (Hrsg.) . *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Berlin: Springer-Verlag, 4-23.

- Kornadt, Hans-Joachim/Trommsdorf, Gisela (1997). Gedächtnis und Erinnerung im sozialen und kulturellen Kontext. In Lüer, Gerd/Lass, Uta (Hrsg.). *Erinnern und Behalten: Wege zur Erforschung des menschlichen Gedächtnisses*. Göttingen: V&R, S. 287-301.
- Kuhbandner, Christof/Pekrun, Reinhard (2010). Emotionen und Gedächtnis. In Trollenier, Hans-Peter/Lenhard, Wolfgang/Marx, Peter (Hrsg.). *Brennpunkt der Gedächtnisforschung. Entwicklungs- und pädagogisch-psychologische Perspektiven*. Göttingen: Hogrefe, 35-51.
- Ladwig, Karl-Heinz (2014). Kritische Lebensereignisse. *Public Health Forum*, 82, 10-12.
- Lazarus, Richard S. (1981). Stress und Streßbewältigung – Ein Paradigma. In: Siegrund-Heide Filipp (Hrsg.). *Kritische Lebensereignisse*. München, Wien, Baltimore: Urban und Schwarzenberg.
- Lazarus, Richard S./Folkman, Susan (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lazarus, Richard S./Launier, Raymond (1981). Streßbezogene Transaktionen zwischen Personen und Umwelt. In Nitsch, Jürgen.R. (Hrsg.). *Streß: Theorien, Untersuchungen und Maßnahmen*. Bern: Huber, 287-327.
- Masten, Ann S./Coatsworth J. Douglas (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments. Lessons from research on successful children. *The American psychologist*, 53 (2), 205-220.
- Mayring, Philipp (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 5. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, 2, 340-363.
- Neubauer, Walter/Rosemann, Bernhard (2006). *Führung; Macht und Vertrauen in Organisationen*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Noack, Grit (2001). *Das narrative Interview – Theorie und Praxis*. Norderstedt: Grin Verlag.
- Oertel, Jutta (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generation. Klaffke, Martin (Hrsg.) . *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Berlin: Springer-Verlag, 28-54.

- Parment, Anders (2009). Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Parment, Anders (2013). Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2. vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Peters, Theo (2015). Leadership. Traditionelle und moderne Konzepte. Mit vielen Beispielen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Die jüngere Generation in der alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Schein, Edgar H. (1980). Organisationspsychologie. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Scherer, Andreas Georg (2006). Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In Kieser, Alfred/Ebers Mark (Hrsg.). Organisationstheorien. 6. erweiterte Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Scherm, Ewald/Pitsch, Gotthard (2007). Organisation. Theorie, Gestaltung, Wandel. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Schmitz, Ulrich/Rothermund, Klaus/Brandstätter Jochen (1999). Persönlichkeit und Lebensereignisse: Prädiktive Beziehungen. Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, 31, 147-156.
- Schneewind, Klaus A. (2005). Persönlichkeitsentwicklung: Einflüsse von Umweltfaktoren. Personality Development: Environmental Influences. In Weber, Hannelore/Rammsayer, Thomas (Hrsg.). Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag. 39-49.
- Schreyögg, Georg (2008). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Streich, Richard K. (1997). Veränderungsprozeßmanagement. In Reiß, R./Van Rosenstiel, L./Lanz, A. Change Management. Stuttgart, 237-356.
- Streich, Richard K. (2016). Fit for Leadership. Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Von Rosenstiel, Lutz (2007). Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 6., überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Walgenbach, Peter (2006). Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In Kieser, Alfred/Ebers Mark (Hrsg.). Organisationstheorien. 6. erweiterte Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Weinert, Ansfried B. (1998). Organisationspsychologie (4. Auflage). Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union (PVU).
- Werther, Simon/Jacobs, Christian (2014). Theoretische Grundlagen. In Brodbeck, Felix C./Kirchler, Erich/ Woschée, Ralph (Hrsg.). Organisationsentwicklung – Freude am Change. Berlin Heidelberg: 2014, 41-75.
- Wittchen, Hans-Ulrich/Hoyer Jürgen (Hrsg.) (2011). Klinische Psychologie & Psychotherapie. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Quellenverzeichnis

Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH (2015). ABSOLVENTEN 2015 UNTER DIE LUPE GENOMMEN: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y. Online: http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf [Abruf: 15.02.2017].

Universität Wien. Heisteringer, Andrea (2006). Qualitative Interviews – Ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen. Online: https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/durchfuehrung_von_qualitativen_interviews_uni_wien.pdf [Abruf: 25.08.2016].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vereinfachte Darstellung des allgemeinen Modells für die Analyse kritischer Lebensereignisse (eigene Darstellung nach Filipp, 1981, S. 10).....	10
Abbildung 2: Werte und Ziele der Absolventengeneration 2015 (Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015)	14
Abbildung 3: Allgemeine Phasen von Change Management Prozessen (eigene Darstellung nach Bornewasser, 2009, S. 189)	22
Abbildung 4: 7-Phasen-Modell von Richard Streich (Werter & Jacobs, 2014, S. 53) ...	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 : Vergleich der Generationen (eigene Darstellung nach Rump und Eilers, 2013, S. 246ff.)	15
Tabelle 2 : Überblick Führung der Generationen (eigene Darstellung nach Bruch et al., 2010, S. 126)	26
Tabelle 3: Übersicht Merkmale InterviewpartnerInnen (eigene Darstellung)	38

Anhang

Selektion InterviewpartnerInnen – Sampling

Sehr geehrte/r KollegIn,

im Rahmen meines Masterstudiums Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie verfasse ich meine Masterarbeit zum Thema „Bewältigung kritischer Lebensereignisse in der Berufslaufbahn von AkademikerInnen der Generation Y“. Im Zuge dieser Arbeit suche ich Personen, die folgenden Kriterien entsprechen und mich mit einem Interview zum Thema kritische Lebensereignisse in der Berufslaufbahn unterstützen.

Kriterien:

Geburtsjahr: 1980-1992

Ausbildung: Studium

Thema: Sie sollten aus Ihrer Sicht bereits ein oder mehrere kritische Lebensereignisse in der Berufslaufbahn erlebt haben. Kritische Lebensereignisse sind Erlebnisse, welche die Lebenssituation einer Person verändern und eine Entwicklung eines neuen Gleichgewichts zwischen Person und Umwelt benötigen. Ein Beispiel hierfür könnte ein Übergang vom Studium in den Beruf, Jobwechsel, eine Schwangerschaft, ein möglicher Konflikt zwischen Privat- und Familienleben und vieles andere mehr sein.

Ziel der Studie ist, die kritischen Lebensereignisse und die damit einhergehenden Bewältigungsstrategien der Angehörigen der Generation Y herauszufinden. Dies kann wichtig für Unternehmen sein, um zu wissen, wie zum Beispiel bei Organisationsentwicklungen mit dieser Generation umgegangen werden sollte, welche Phasen im Zuge der Veränderung durchlebt werden und vor allem wie diese am besten bewältigt werden, wie man unterstützend zur Seite stehen kann, damit keine oder wenig negative Auswirkungen auf den Job entstehen. Weiters ist für das Unternehmen auch von Vorteil zu wissen, welche kritischen Lebensereignisse möglicherweise die berufliche Laufbahn von AkademikerInnen der Generation Y beeinflussen, um dem im Vorhinein entgegenzuwirken.

Sollten Sie sich in dieser Beschreibung wiederfinden, melden Sie sich bitte bei mir. Über weitere Personen, welche Sie mir eventuell vorschlagen, da Sie denken, dass sie in dieses Schema passen, freue ich mich ebenfalls.

Für weitere Fragen stehe ich sehr gerne zur Verfügung!

Vielen Dank im Voraus!

Beste Grüße,
Carina Gangl

Interviewleitfaden

Interview:

Datum:

Dauer:

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, mir heute für ein Interview zur Verfügung zu stehen.

Kurz zu mir: Ich studiere an der Ferdinand Porsche FernFH und im Rahmen meines Masterstudiums Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie verfasse ich meine Masterarbeit zum Thema „Bewältigung kritischer Lebensereignisse in der Berufslaufbahn von AkademikerInnen der Generation Y“.

Sofern Sie nichts dagegen haben, würde ich das Interview gerne mittels Handy-Diktiergerät aufzeichnen, um die Wiederherstellung und die Auswertung des Gespräches zu erleichtern. Unser Gespräch wird zwischen 45 Minuten und einer Stunde dauern. Ich versichere Ihnen auch, dass Ihre Antworten absolut vertraulich behandelt werden und Ihr Name in der Arbeit nicht genannt wird.

Ich hätte noch eine Bitte an Sie bezüglich der Interviewdurchführung: Es kann sein, dass Sie mit einer Antwort auf eine spätere Frage vorgreifen. Sollte dies der Fall sein, werde ich Sie bitten, diesen Gedanken noch etwas im Hinterkopf zu behalten. Dies dient dazu, den Plan des Interviews einzuhalten und zu einer besseren Auswertung des Gesprächs.

Haben Sie hierzu Fragen?

Vorerst habe ich einige personenbezogene Fragen an Sie:

Geschlecht:	
Alter:	
Beruf:	
Berufsjahre nach Ausbildung (Studium):	
Berufsstatus:	Führungskraft/keine Führungskraft

Branche:	öffentlich/privat
Familiensituation:	

Im folgenden Gespräch möchte ich Sie nun einladen, mir über Ihre kritischen Lebensereignisse zu erzählen, welche Ihnen in Ihrer Berufslaufbahn widerfahren sind. Beispiele hierfür könnten ein Übergang vom Studium in den Beruf, Jobwechsel, Schwangerschaft, möglicher Konflikt zwischen Privat- und Familienleben und vieles andere mehr sein. Weiters werden wir darüber sprechen, wie Sie diese Ereignisse erfahren haben, also die Phasen, welche Sie im Zuge dieser schwierigen Lebensetappen durchlebt haben und vor allem wie sie diese bewältigt haben. Doch fangen wir zuerst mal mit dem Begriff kritische Lebensereignisse an, welcher laut Siegrun-Heide Filipp als ein Ereignis definiert wird, welches die Lebenssituation ändert und eine Entwicklung eines neuen Gleichgewichts zwischen Person und Umwelt benötigt.

Themenblock 1 – Identifikation kritischer Lebensereignisse

Im ersten Block geht es um das Aufzeigen von kritischen Lebensereignissen, welche AkademikerInnen der Generation Y in ihrer Berufslaufbahn erlebt haben.

- 1) Was würden Sie sagen, welche kritischen Lebensereignisse haben Sie bereits in Ihrer bisherigen Berufslaufbahn erlebt, angefangen vom Übergang vom Studium in den Beruf bis heute. Welche Ereignisse haben Ihnen viel Stress bereitet, Sie beeinflusst und zu Veränderungen gezwungen?
 - a. Zu welchem Zeitpunkt sind diese kritischen Ereignisse eingetreten? Wie lange waren Sie da bereits im Berufsleben?
 - b. Wie haben Sie das Ereignis XY erlebt? Welche Gefühle rief dieses kritische Ereignis in Ihnen hervor.

Zusatzfragen zu Punkt 1:

- a. Gab es Ereignisse, welche in Ihrem Privatleben passiert sind und sich daher auf ihre berufliche Laufbahn ausgewirkt haben?
- b. Wie haben Sie den Übergang vom Studium zu Beruf empfunden? War das Studium notwendig für Ihren anschließenden Job bzw. gab es eine Verbindung zu Ihrem anschließenden Job?
- c. Waren Sie immer sicher, dass Ihr Job das Richtige für Sie ist oder gab es auch mal bedeutende Zweifel?

Themenblock 2 – Phasen der Veränderung

Im ersten Block, in dem es um die kritischen Lebensereignisse an sich ging, sind Sie bereits auf Ihre damit verbundenen Gefühle eingegangen. Mal führten die genannten kritischen Lebensereignisse zu größeren und mal zu kleineren Veränderungen im Leben. Nun geht es darum, welche Phasen Sie bei diesen Veränderungen durchlaufen haben.

- 1) Konkret würde ich gerne auf das von Ihnen meist einschneidende kritische Ereignis eingehen. Welches Erlebnis war das und welche Phasen haben Sie durchlebt?
- 2) Zusatzfragen:
 - a. Waren Sie zu Beginn in einer Art Schockzustand? Wenn ja, wodurch war dieser gekennzeichnet.
 - b. Haben Sie sich auch in einer Art Phase der Verneinung befunden? Wie haben Sie sich in dieser Phase gefühlt?
 - c. Hat eine Phase der Einsicht stattgefunden, in der Sie eingesehen haben, dass die Veränderung ein Muss ist? Wenn ja, warum sind Sie dann doch zur „Einsicht“ gekommen, gab es etwas Ausschlaggebendes?
 - d. Haben Sie die Veränderung akzeptiert? Wenn ja, wie lange hat es gedauert, bis Sie die Veränderung akzeptiert haben? Können Sie mit der Veränderung voll und ganz umgehen bzw. hat die Veränderung komplett stattgefunden – haben Sie also auch einer Art Phase der Integration empfunden?

Themenblock 3 – Bewältigungsstrategien bzw. Copingmechanismen

Im dritten Block geht es darum, wie diese kritischen Lebensereignisse und Veränderungsphasen bewältigt wurden bzw. um die sogenannten Copingmechanismen. Coping besteht laut Lazarus aus allen Anstrengungen einer Person mit den Herausforderungen einer bestimmten Situation zurechtzukommen.

- 3) Wie haben Sie die Veränderungsphase bezüglich Ihres am meist einschneidenden kritischen Lebensereignis bewältigt. Wie sind Sie damit umgegangen?
- 4) Zwischenfragen:
 - a. Welche Erfahrungen aus der Vergangenheit haben Ihnen bei der Bewältigung geholfen?
 - b. Was hilft Ihnen allgemein dabei schwierige Veränderungsphasen zu bewältigen?

Gibt es abschließend noch Gedanken, die Ihnen wichtig sind und die Sie noch äußern wollen?

Herzlichen Dank für das Gespräch!