

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

**Die proteische Laufbahnorientierung –
Erfolgsfaktor in der modernen Arbeitswelt?**

Bestandesaufnahme unter Private Bankern der Credit Suisse im
Jahr 2015 inklusive Handlungsempfehlungen für die Praxis

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

von

Tobias Egli

am

27. Januar 2016

Referentin: Ladina Schmidt Boner, dipl. Psych. FH
Beraterin und Dozentin
Zentrum Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung
IAP Institut für Angewandte Psychologie
Pfingstweidstrasse 96
8005 Zürich

Co-Referent: Dr. Pascal Scheiwiller
Director Talent & Career Center
von Rundstedt & Partner Schweiz AG
Kreuzbühlstrasse 20
8008 Zürich

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

Abstract

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist eine Bestandesaufnahme zur proteischen Laufbahnorientierung unter Private Bankern der Credit Suisse in der Schweiz. Untersucht werden die Auftretenshäufigkeit der Orientierung sowie ihr allfälliger Einfluss auf die berufliche Zufriedenheit, den objektiven Berufserfolg, die Eignung zur Führungsperson sowie die Proaktivität der Individuen.

Im theoretischen Teil werden traditionelle Laufbahntheorien und neuere Ansätze der beruflichen Laufbahnforschung präsentiert und mit den Entwicklungstendenzen der Arbeitswelt hin zu Instabilität, Individualisierung und Flexibilisierung verknüpft. Das Konzept der proteischen Laufbahnorientierung wird umfassend vorgestellt und der aktuelle Forschungsstand aufgezeigt.

Die empirischen Befunde wurden durch die quantitative Untersuchung einer Stichprobe von 71 Private Bankern der Credit Suisse in der Schweiz gewonnen. Der eingesetzte Onlinefragebogen enthielt 29 auf die Fragestellung ausgerichtete Items sowie 14 Items einer wissenschaftlich erprobten Skala zur Messung der proteischen Laufbahnorientierung. Mit diesem Vorgehen konnten die proteischen Personen identifiziert und Zusammenhänge zwischen der Laufbahnorientierung und Berufszufriedenheit, Führungseignung oder der Proaktivität untersucht werden.

Die Befunde deuten an, dass die proteischen Metakompetenzen Eigenverantwortlichkeit und Wertorientierung in der modernen Arbeitswelt zu neuen Schlüsselkompetenzen werden könnten. Proteische Banker stellten sich als offen für Wandel heraus. Sie suchen aktiv nach unbekanntem und herausfordernden Aufgaben und sind zu lebenslangem Lernen motiviert. Für Führungsaufgaben könnten sie sich in besonderem Masse eignen. In der Hierarchie stiegen proteische Banker häufiger auf als nicht-proteische. Allerdings stellten sich die proteischen Kundenberater in dieser Untersuchung als überdurchschnittlich abgangsgefährdet heraus. Ihre berufliche Zufriedenheit war nicht erhöht.

Die Ergebnisse werden vertieft diskutiert. Daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen für die Credit Suisse runden die Arbeit ab.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	III
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VI
1. Einleitung	1
1.1 Ziel und Fragestellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
2. Theoretische Grundlagen	4
2.1 Traditionelle Laufbahntheorien und –modelle.....	4
2.1.1 Zuordnungstheoretische Ansätze.....	4
2.1.2 Entwicklungstheoretische Ansätze.....	5
2.1.3 Entscheidungstheoretische Ansätze.....	7
2.2 Neuere Ansätze der beruflichen Laufbahnforschung.....	8
2.2.1 Entstehungsgeschichte und Abgrenzung.....	8
2.2.2 Postorganisationale Ansätze.....	10
2.2.3 Employability als Megatrend.....	12
2.3 Proteische Laufbahnorientierung.....	14
2.3.1 Entstehungsgeschichte und Definition.....	14
2.3.2 Wertgeleitete Orientierung und Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement.....	17
2.3.3 Career Learning Cycle.....	19
2.3.4 Empirische Befunde und Kritik.....	21
2.3.5 Zusammenfassung und Relevanz.....	23
2.4 Private-Banking-Arbeitsmarkt.....	24
2.4.1 Ausgangslage und Prognosen.....	24
2.4.2 Credit Suisse Private & Wealth Management Clients.....	25
3. Empirischer Teil	28
3.1 Aus der Theorie und Praxis abgeleitete Forschungsfragen.....	28
3.2 Methodik der Untersuchung.....	28
3.2.1 Erhebungsmethode und Instrument.....	28
3.2.2 Untersuchungsgruppe.....	29
3.2.3 Untersuchungsablauf.....	30
3.2.4 Datenaufbereitung.....	31

4.	Darstellung der Ergebnisse.....	32
4.1	Auftretenshäufigkeit.....	32
4.2	Soziodemografie.....	34
4.3	Führungskräfte.....	35
4.4	Berufserfolg.....	36
4.5	Korrelate.....	38
4.6	Proaktivität.....	41
4.6.1	Lernmotivation und Mobilitätsbereitschaft.....	42
4.6.2	Umgang mit internen Laufbahninstrumenten.....	43
4.6.3	Unterstützung.....	44
4.6.4	Involvement.....	45
5.	Diskussion und Interpretation.....	46
5.1	Auftretenshäufigkeit.....	46
5.2	Soziodemografie.....	48
5.3	Führungskräfte.....	50
5.4	Berufserfolg.....	51
5.5	Proaktivität.....	52
5.5.1	Lernmotivation und Mobilitätsbereitschaft.....	53
5.5.2	Umgang mit internen Laufbahninstrumenten.....	53
5.5.3	Unterstützung.....	54
5.5.4	Involvement.....	55
5.6	Kritische Betrachtung der Untersuchung.....	56
6.	Fazit und Ausblick.....	57
6.1	Ist die proteische Laufbahnorientierung ein Erfolgsfaktor?.....	57
6.2	Handlungsempfehlungen für die Credit Suisse.....	57
6.3	Weiterer Forschungsbedarf.....	61
	Literaturverzeichnis.....	VII
	Anhang I – Fragebogen.....	X
	Anhang II – Protean Career Attitudes Scale.....	XIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Hexagonales Modell nach John Holland (1985).....	4
Abbildung 2:	Entwicklungstendenzen neuer Laufbahnformen.....	8
Abbildung 3:	Das Karrierefelder-Modell nach Mayrhofer et al. (2002).....	11
Abbildung 4:	Der neue psychologische Kontrakt.....	12
Abbildung 5:	Aspekte proteischer vs. traditioneller Laufbahnen.....	15
Abbildung 6:	Typologisierung der proteischen Laufbahnorientierung.....	17
Abbildung 7:	Career Learning Cycle nach Hall und Briscoe (2004).....	19
Abbildung 8:	Kompetenzraster der Credit Suisse.....	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Soziodemografie der Untersuchungsteilnehmer.....	29
Tabelle 2:	Rücklauf der Befragung nach Geschlecht und Rang.....	30
Tabelle 3:	Subskalenauswertung der proteischen Laufbahnorientierung.....	33
Tabelle 4:	Quadrant der Laufbahnorientierungen.....	33
Tabelle 5:	Vergleich der Geschlechter.....	35
Tabelle 6:	Führungskräfteanteil nach Laufbahnorientierung.....	36
Tabelle 7:	Laufbahnorientierung und subjektiver/objektiver Berufserfolg.....	37
Tabelle 8:	Korrelate von Selbstverantwortlichkeit (SDC).....	38
Tabelle 9:	Korrelate wertgeleiteter Orientierung (VD).....	39
Tabelle 10:	Geplante Verweildauer in Bank.....	40
Tabelle 11:	Lernmotivation und Mobilitätsbereitschaft.....	42
Tabelle 12:	Umgang mit internen Laufbahninstrumenten.....	43
Tabelle 13:	Unterstützung und soziale Ressourcen.....	44
Tabelle 14:	Involvement.....	45

Anmerkung zur sprachlichen Gleichbehandlung von Frau und Mann

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird durchgehend die männliche Begriffsform verwendet. Selbstverständlich ist die weibliche Form damit immer eingeschlossen.

1. Einleitung

1.1 Ziel und Fragestellung

Bereits vor über zwanzig Jahren betrachtete Douglas T. Hall rasante Veränderung und zunehmende Komplexität als die zwei wichtigsten Merkmale der damaligen Arbeitslandschaft (vgl. 1994). Der Wandel hat sich seither weiter beschleunigt. Als Megatrends und Treiber identifiziert werden zumeist die Globalisierung mit ihrem internationalen Wettbewerb sowie der enorme technologische Fortschritt, insbesondere im Bereich der Kommunikationsmittel (vgl. Röser, 2014). Heute ermöglicht die zunehmende Rechenleistung, immer mehr Tätigkeiten zu automatisieren. Experten schätzen, dass nahezu die Hälfte aller Stellen in der Schweiz künftig von Maschinen übernommen werden könnte (vgl. Deloitte, 2015).

Galt früher das Prinzip der Sicherheit und Langjährigkeit für die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, so könnte man heute das Prinzip der Individualisierung, Destabilisierung und Flexibilisierung verkünden. Einerseits streben nicht wenige Menschen keine traditionelle geradlinige Laufbahn mehr an. Andererseits können oder wollen zahlreiche Organisationen keine dauerhaften Beschäftigungsverhältnisse mehr bieten und sehen davon ab, ihre Mitarbeiter durch vorgegebene Karrierepfade zu entwickeln (vgl. Gasteiger, 2007). Von Mitarbeitern wird – neben der Erfüllung der Arbeitsziele – erwartet, ihre berufliche Entwicklung selber in die Hand zu nehmen und „aus sich ein Projekt“ zu machen (vgl. Mayrhofer et al., 2002, S. 408). *Careerpreneur* und *Intrapreneur* umschreiben als Wortkreationen der letzten Jahre diese neue Herausforderung für Berufstätige. Aber sind ihr alle Individuen gewachsen?

Mit dem Konzept der proteischen Berufslaufbahn liegt ein aktuelles Modell vor, welches Ansatzpunkte liefert, welche Metakompetenzen heute und künftig für erfolgreiche berufliche Laufbahnen relevant sein dürften. Nach Hall (2002) zeichnen sich proteische Menschen dadurch aus, dass sie ihre Laufbahn in einem proaktiven Prozess selbstverantwortlich auf Basis ihrer eigenen Werte gestalten. Sie begreifen die neuen Freiheiten nicht als Bedrohung, sondern als Chance. Erste empirische Befunde belegen, dass diese Laufbahnorientierung tatsächlich positiv mit dem subjektiven Berufserfolg korreliert (vgl. Gasteiger, 2007).

Die vorliegende Arbeit will am Beispiel der Credit Suisse in der Schweiz eine Bestandesaufnahme zur proteischen Laufbahnorientierung vornehmen. Unter anderem sollen mögliche Zusammenhänge zwischen ihr und beruflicher Zufriedenheit, objektivem Berufserfolg oder soziodemografischen Faktoren geklärt werden. Die Ergebnisse sollen Ansatzpunkte liefern, um praxisrelevante Massnahmen abzuleiten. Hierfür werden folgende Fragestellungen bearbeitet:

- Lässt sich die proteische Laufbahnorientierung unter Private Bankern der Credit Suisse feststellen?
- Wie hoch ist der Anteil proteischer Mitarbeiter?
- Bestehen Abhängigkeiten zwischen soziodemografischen Faktoren wie Alter, Geschlecht oder Bildungsstand und der proteischen Laufbahnorientierung?
- Wie ist die proteische Laufbahnorientierung unter Führungskräften vertreten?
- Steht die proteische Laufbahnorientierung in einem Zusammenhang zum subjektiven und objektiven Berufserfolg?
- Welche weiteren Faktoren stehen in Zusammenhang mit der proteischen Laufbahnorientierung?
- Verhalten sich Personen mit proteischer Laufbahnorientierung in laufbahnbezogenen Aspekten proaktiver als die übrigen Befragten?

1.2 Aufbau der Arbeit

Das an diese Einleitung anschliessende zweite Kapitel widmet sich den theoretischen Grundlagen rund um das Konzept der proteischen Laufbahnorientierung. Einleitend werden traditionelle Laufbahntheorien und -modelle in aller Kürze vorgestellt. Neuere Ansätze der beruflichen Laufbahnforschung zeigen darauf, dass sich die Arbeitswelt über die Jahre fundamental verändert hat und gängige Modelle gewinnbringend mit neuen Ansätzen und Sichtweisen ergänzt werden können. Das Konzept der proteischen Laufbahnorientierung wird alsdann vertieft vorgestellt. Im Fokus stehen neben der Entstehungsgeschichte und Identifikation der zentralen Elemente einer proteischen Orientierung auch bisherige empirische Befunde und Kritik am Modell. Ein Überblick zum Private-Banking-Arbeitsmarkt sowie der Geschäftseinheit Private & Wealth Management Clients (P&WMC) der Credit Suisse

rundet den Theorieteil ab, da die Untersuchungsteilnehmer innerhalb dieser Einheit arbeiten.

Das dritte Kapitel der Arbeit widmet sich der Empirie. Die aus der Theorie und Praxis abgeleiteten Forschungsfragen werden präsentiert. Die quantitative Untersuchung einer Stichprobe mittels Befragung wird besprochen und die Methodenwahl begründet. Ebenso werden Schwachpunkte des Vorgehens erörtert.

Die deskriptive Präsentation der Ergebnisse findet im vierten Kapitel statt.

Eine vertiefte Diskussion und Interpretation erfolgt im fünften Kapitel. Die empirischen Resultate werden mit den Forschungsfragen verknüpft und gedeutet, inkonsistente Befunde hinterfragt. Zudem wird die Untersuchung kritisch reflektiert und auf bestehende Einschränkungen hingewiesen.

Das die Arbeit abschliessende sechste Kapitel leitet als Fazit umsetzbare Massnahmen für die Credit Suisse ab, wobei wiederholt Bezüge zu den empirischen Ergebnissen geknüpft werden. Schliesslich wird weiterer Forschungsbedarf im Feld der proteischen Laufbahnorientierung identifiziert.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Traditionelle Laufbahntheorien und -modelle

2.1.1 Zuordnungstheoretische Ansätze

Bei diesen Ansätzen, welche oftmals auch als passungsbezogene Ansätze bezeichnet werden, steht die Passung zwischen einer Person und dem Beruf respektive Arbeitgeber im Mittelpunkt. Kristof bezeichnet diese Kompatibilität als „Person-Umwelt-Fit“ beziehungsweise „Person-Organisation-Fit“ (vgl. 1996).

Zentrale Annahme der zuordnungstheoretischen Ansätze ist, dass sowohl Individuen als auch Arbeitsumwelten, Berufe oder ganze Organisationen spezifische Merkmale und Anforderungen aufweisen, welche sich zuverlässig und valide messen lassen.

Erfolgreiche Berufswahl zeichnet sich nach diesen Ansätzen als möglichst ausgeprägtes und rationales „Matching“ aus, d.h. eine Person analysiert sowohl ihre individuellen Eigenschaften als auch jene der möglichen Tätigkeiten vertieft, um dann die bestmögliche Übereinstimmung zu wählen.

Das bekannteste Modell entwickelte John Holland mit seinem Hexagonalen Modell zur Ähnlichkeit von Interessen- und Umwelttypen (vgl. 1985) und der späteren Ausformulierung seiner Kongruenztheorie (vgl. 1997). Holland identifizierte sechs Persönlichkeitstypen, die sich anhand von bevorzugten Tätigkeiten, Selbstbeschreibungen und Kompetenzen unterscheiden: der realistische Typus (R), der intellektuell erforschende Typus (I), der künstlerische Typus (A), der soziale Typus (S), der unternehmerische Typus (E), der konventionelle Typus (C).

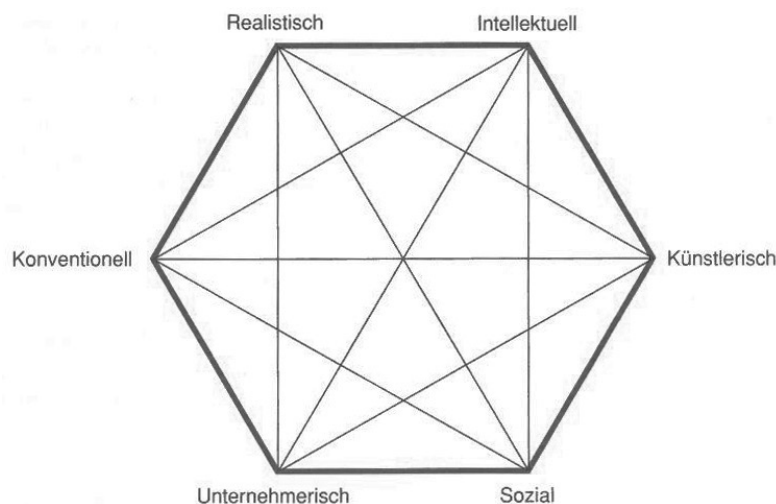


Abbildung 1: Hexagonales Modell nach John Holland (1985)

Da sich nach Holland auch das berufliche und soziale Umfeld anhand dieser sechs Typen kategorisieren lässt, können Individuen ein Matching durchführen und sich jenes Umfeld suchen, in dem sie ihre favorisierten Tätigkeiten, ihre Einstellungen und Kompetenzen bestmöglich ausleben können. Ist die Wahl kongruent, prognostiziert Holland eine stabile Laufbahnentwicklung und hohe Arbeitszufriedenheit mit entsprechend hoher Arbeitsleistung (vgl. Niles & Harris-Bowlsbey, 2012). Besteht hingegen eine grosse Person-Umwelt-Inkongruenz, etwa bei einem Individuum mit künstlerischer Dominanz in einem realistischen Umfeld, so kommt es mit höherer Wahrscheinlichkeit zu einem beruflichen Wechsel, wenn sich der Person dadurch die Möglichkeit bietet, die Übereinstimmung zu verbessern (vgl. Gasteiger, 2014).

Das Modell von Holland ist, wohl auch aufgrund seiner Einfachheit in der Anwendung, bis heute eines der dominierenden Modelle in der Berufsberatungspraxis.

Kritisch anzumerken ist, dass Typologisierungen immer mit einer Reduktion von Komplexität einhergehen, welche der Realität allenfalls nicht gerecht wird.

Voraussetzung für das Matching von Person und Umwelt ist zudem die Annahme, dass die berufliche Umwelt zuverlässig erfasst werden kann – und sie mehr oder weniger stabil bleibt. In der heutigen Arbeitswelt sind Umgebungen allerdings nicht selten Veränderungen unterworfen und können nicht isoliert ohne Schnittstellen in andere Bereiche stattfinden. Es scheint also zunehmend schwieriger, Arbeitswelten überhaupt zu erfassen. Im Weiteren vernachlässigen die Zuordnungstheoretischen Ansätze durch ihren reinen Passungsfokus, dass Individuen sich in ihrer beruflichen Laufbahn entwickeln und Anpassungseffekte an die berufliche Umgebung stattfinden können.

2.1.2 Entwicklungstheoretische Ansätze

Die entwicklungstheoretischen Ansätze fokussieren nicht auf die einmalige Berufswahl sondern auf die berufliche Entwicklung als lebenslanger Prozess von Wahl und Anpassung (vgl. Super, Savickas & Super, 1996). Anders als bei den passungsbezogenen Ansätzen kann sich hier eine Person an Anforderungen des Umfeldes anpassen und weiterentwickeln – anstatt sich neu orientieren zu müssen. Mit dieser Dynamik und der Interaktion zwischen Person und Arbeitsumfeld passen die entwicklungstheoretischen Ansätze besser zu einem moderneren Laufbahnver-

ständnis als Abfolge verschiedener Stationen und der Anforderung von lebenslangem Lernen.

Das dominierende entwicklungstheoretische Modell ist bis heute das Lebens-/Laufbahnspanne-Modell von Super, Savickas und Super (vgl. 1996). Sie proklamieren, dass im Allgemeinen der Prozess von Wahl und Anpassung über die Lebensspanne hinweg in einer Abfolge von fünf Stadien mit je eigenen Entwicklungsaufgaben erfolgt: Wachstum (4. bis 13. Lebensjahr), Exploration (14. bis 24. Lebensjahr), Etablierung (25. bis 44. Lebensjahr), Erhaltung (45. bis 65. Lebensjahr) sowie Abbau (ab dem 65. Lebensjahr) (vgl. Super et al., 1996). Welchen Beruf jemand ergreift, ist wesentlich gesteuert vom durch Lebens- und Berufserfahrung entwickelten Selbstkonzept, womit das Gesamtbild gemeint ist, welches eine Person von ihren Wertorientierungen, Zielen und Fähigkeiten hat (vgl. Gasteiger, 2007). Das Ausleben von Selbstkonzept, Interessen, Werten, Fähigkeiten und Zielen ist für eine erfolgreiche Berufswahl und Laufbahnentwicklung bestimmend.

Mit dem beruflichen Selbstkonzept beschreibt bereits Super den Wert einer reflektierten beruflichen Identität. Die Bedeutung des Anpassungsverhaltens als lebenslange Entwicklungsaufgabe sorgt dafür, dass die Theorie in einem beruflichen Umfeld von Wandel, Dynamik und Brüchen keineswegs an Aktualität verliert. Kritisch anzumerken ist, dass ein „Normallebenslauf“ angenommen wird, der in dieser Reinheit immer seltener anzutreffen sein dürfte. Man denke beispielsweise an freiwillige und unfreiwillige Brüche in der Karriere mit Mitte Vierzig. Wer sich hier neu orientiert oder entlassen wird, tritt nicht in die Phase der Erhaltung ein, sondern unter Umständen in diejenige der Exploration. Auch Gasteiger weist in ihrer Kritik darauf hin, dass weitere relevante Einflussfaktoren auf den Laufbahnverlauf bestehen, beispielsweise normative, ökonomische oder auch organisationale (vgl. Gasteiger, 2007).

2.1.3 Entscheidungstheoretische Ansätze

Diese Ansätze analysieren berufliche Entscheidungsprozesse. Während einzelne Modelle lediglich an der reinen Beschreibung und Erklärung von Entscheidungsprozessen interessiert sind, schwingen bei anderen normative Elemente mit. Entscheidungsverhalten soll vor dem jeweiligen Theoriehintergrund und Menschenbild – nicht selten der Homo Oeconomicus - verbessert werden.

Da allerdings gerade berufliche Entscheidungen oftmals komplex sind, dürften Laufbahnentscheide in vielen Fällen nicht ökonomisch rationalen Prinzipien folgen. Gigerenzer konnte vielmehr zeigen, dass intuitive Aspekte häufig eine gewichtige Rolle im Entscheidungsprozess einnehmen (vgl. 2007).

Wertvoll für die Beratungspraxis scheint besonders das Rubikon-Modell zu sein (vgl. Achtziger & Gollwitzer, 2010). Es liefert Ansatzpunkte zur Identifikation, in welcher Phase der Zielerreichung ein Individuum steht. Das Modell unterscheidet vier Phasen von der Entstehung eines Wunsches bis hin zur Bewertung der ausgeführten Handlung zur Erfüllung des Ziels: 1. Wahl, 2. Zielsetzung, 3. Handlung, 4. Bewertung. Der namensgebende „Rubikon“ ist der Geschichte von Julius Caesar entliehen, der im römischen Bürgerkrieg mit seinen Truppen den Fluss Rubikon überquerte, womit sein Handeln resp. der Krieg um Rom unwiderruflich ausgelöst wurde. Dieser Zeitpunkt des Nicht-Zurückkehren-Könnens liegt im Modell nach erfolgter Wahl. Ab dann unterliegt die Umsetzung der gewählten Alternative der Kraft des Willens, d.h. der „Volition“ (vgl. Gasteiger, 2014).

Entscheidungstheoretische Modelle dürften in der Multioptionsgesellschaft an Relevanz hinzugewinnen: Jede Wahl *für* eine Option ist immer auch eine Wahl *gegen* alle anderen Optionen mit entsprechend hohen Opportunitätskosten. Die Modelle können Ansätze für Coachings liefern und bspw. erklären, weshalb einzelne Personen sehr lange im Abwägungsmodus verharren, ehe sie zu Taten schreiten. Die Annahme, dass es (nur) eine richtige Wahl gibt, scheint für den Laufbahnkontext hingegen wenig passend. Zudem rückt bei diesen Ansätzen das berufliche Selbstkonzept als „innerer Kompass“ wieder in den Hintergrund.

2.2 Neuere Ansätze der beruflichen Laufbahnforschung

2.2.1 Entstehungsgeschichte und Abgrenzung

Im vergangenen Jahrhundert waren die Berufswahlprozesse vornehmlich geprägt von gradlinigen Laufbahnkonzeptionen. Auf der Prämisse von stabilen und langfristigen Arbeitsbeziehungen basierten entsprechend auch die damaligen Laufbahnmodelle. Allerdings betrachtete Douglas T. Hall, wie in der Einleitung beschrieben, bereits damals rasante Veränderung und zunehmende Komplexität als die zwei wichtigsten Merkmale der Arbeitslandschaft (vgl. 1994). Dass er Recht behalten sollte, wissen wir mit Bick auf die Veränderungen der letzten beiden Jahrzehnte. Es überrascht nicht, dass Rosina M. Gasteiger in der jüngeren Vergangenheit konstatiert, dass sich in der Arbeitswelt Phänomene herausbildeten, die mit den traditionellen Laufbahntheorien nicht mehr erklärt werden können (vgl. 2007). Zu stark divergieren die Annahmen der traditionellen Modelle zu organisationalen Aspekten mit den aktuellen Entwicklungstendenzen der Arbeitswelt (vgl. Abbildung 2).

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

Abbildung 2: Entwicklungstendenzen neuer Laufbahnformen (übernomm. von Gasteiger, 2007, S. 40)

Nach dem traditionellen Verständnis beinhaltet der ungeschriebene psychologische Vertrag zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeiter Langjährigkeit und gegenseitige Loyalität. Der beidseitige Wegfall von Sicherheit in der Arbeitsbeziehung stellt ein entscheidendes Element der neueren Entwicklungstendenzen dar.

Technologische Fortschritte ermöglichten einen globalen Wettbewerb, wodurch der Kostendruck auf die Unternehmen intensiviert wurde. Nicht selten sind diese darauf angewiesen, ihren Personalbestand variieren zu können, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Entsprechend flexibel müssen sich Angestellte auf Brüche in der Karriere und mehrere Berufswahlen einstellen. Hall und Mirvis kommen zum Fazit, dass das Individuum zunehmend gefordert sei, die Verantwortung für die berufliche Laufbahn selber zu übernehmen, da zahlreiche Organisationen angesichts sich ständig verändernder Umweltbedingungen ein dauerhaftes Beschäftigungsverhältnis nicht gewährleisten können oder wollen (vgl. Hall & Mirvis, 1995).

Parallel dazu haben sich auch die Werte in der Gesellschaft verändert. Laut Scheiwiller (vgl. 2004) führt die zunehmende Liberalisierung und Flexibilisierung unseres Wertesystems für den Einzelnen zu immer grösseren Freiheiten in seinem Denken und in der Lebensgestaltung. Enttraditionalisierung, Individualisierung und Optionierung bilden als miteinander verknüpfte Entwicklungen die Basis der Multioptionsgesellschaft (vgl. ebenda). Die grösseren Freiheiten zeigen sich etwa darin, dass traditionellerweise fast ausschliesslich der ranghierarchische Aufstieg innerhalb einer Organisation innert möglichst kurzer Zeit als beruflicher Erfolg taxiert wurde. Heute rücken zunehmend Aspekte wie Sinnhaftigkeit und Flexibilität in der Arbeit in den Mittelpunkt. Wurden häufige Jobwechsel früher als Zeichen persönlicher Instabilität gedeutet, attestiert man nun gerade solchen Personen vielfältige Erfahrungen und einen starken persönlichen Antrieb (vgl. dazu Arthur, Inkson & Pringle, 1999).

Neuere Laufbahntheorien versuchen die Lücke zwischen den traditionellen Modellen und den ausgeführten Entwicklungen in der Arbeitswelt zu schliessen.

2.2.2 Postorganisationale Ansätze

In Abgrenzung zu vorhergehenden Modellen gehen postorganisationale Ansätze nicht mehr von einer Arbeitswelt aus, die durch Arbeit in Organisationen mit festen Strukturen und Hierarchien geprägt ist. Getrieben durch technologischen Fortschritt und verstärktem Outsourcing entstanden in den 1990er Jahren völlig neue Formen der Zusammenarbeit über geografische oder organisationale Grenzen hinweg.

Laufbahnen entwickeln sich vermehrt abseits des traditionellen Musters innerhalb einer grossen Organisation. Der Prototyp des „Normalarbeiters“ mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag wird konkurrenziert durch Arbeitnehmer mit befristeten Verträgen, Werkverträgen, Teilzeitanstellungen oder gar durch Selbständigerwerbende. Zentralismus, Hierarchie und Starrheit weichen Polyzentrismus, Heterarchie sowie Flexibilität (vgl. dazu Reihlen, 1999).

In der Theoriebildung wurde die „boundaryless organization“ umschrieben und der Laufbahnbegriff konzeptualisiert als „a sequence of job opportunities that go beyond the boundaries of a single employment setting“ (vgl. DeFillippi & Arthur, 1996, S. 116). Einzelne Wissenschaftler prognostizierten bereits in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die baldige vollständige Abkehr vom Modell der dauerhaften Festanstellung innerhalb einer Organisation, bspw. William Bridges mit „The End of the Job“ (vgl. 1994).

Wolfgang Mayrhofer et al. typologisieren die Arbeitswelt in ihrer Theorie der Karrierefelder anhand der zwei Dimensionen Konfiguration und Koppelung (vgl. 2002). Die Konfiguration steht für das Ausmass der Veränderung der Akteurszusammensetzung über die Zeit. Entscheidend ist zum Beispiel ein unbefristeter Arbeitsvertrag, der sicherstellt, dass dieselben Akteure längerfristig zusammenarbeiten. Die Koppelung bezieht sich auf die Qualität der Beziehung mit Blick auf das Ausmass der gegenseitigen Abhängigkeit resp. Beeinflussbarkeit. Kriterien hierfür sind z.B. die Existenz von Weisungen, Arbeitsbeschrieben oder Leistungsvereinbarungen.

Die einzelnen Karrierefelder verstehen die Autoren als „soziale Arenen, in denen Karrieren stattfinden“ (vgl. ebenda, S. 395).

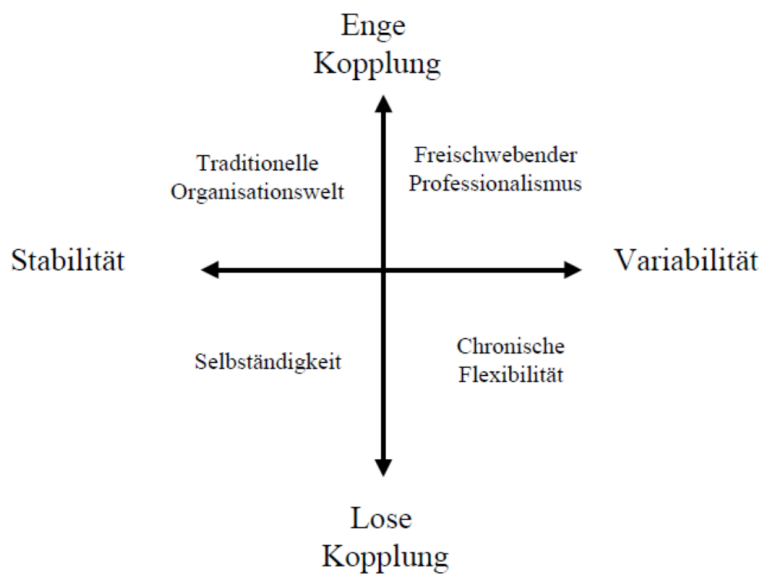


Abbildung 3: Das Karrierefelder-Modell nach Mayrhofer et al. (2002)

Zentrale Annahme der Autoren ist, „dass künftig Karrieren in Management und Wirtschaft neben dem Feld der traditionellen Organisationswelt verstärkt in Feldern mit mehr Variabilität und loserer Kopplung stattfinden und die generellen Karrieremuster eine stärkere Hin- und Herbewegung zwischen den Feldern aufweisen werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war“ (vgl. ebenda, S. 399). Die Autoren interpretieren empirischer Befunde dahingehend, dass tatsächlich eine Entwicklung in Richtung chronischer Flexibilität, d.h. variabler Konfiguration und loserer Kopplung feststellbar sei. Hierunter werden die „flexiblen Freelancer“ verstanden: Meist ohne Mitarbeiter tätige Freiberufler, die qualifizierte Dienste mit Unikatscharakter erbringen und deren Tätigkeiten häufig mit „Beratung“ oder „Projektarbeit“ angegeben werden (vgl. ebenda, S. 399).

Für die Schweiz belegen Zahlen des Bundesamts für Statistik (BFS), dass der hiesige Arbeitsmarkt in den letzten Jahrzehnten einen tief greifenden Strukturwandel erlebte: Charakteristische Merkmale sind das starke Wachstum der Teilzeitbeschäftigung und die weitgehende Stagnation der Vollzeitbeschäftigung. In der Schweiz sind sowohl die Frauen als auch die Männer von diesem Trend Richtung vermehrter Teilzeitbeschäftigung erfasst worden (vgl. Bundesamt für Statistik, 2011). Der Anteil der Selbständigerwerbenden hat sich allerdings zwischen 1996 bis ins Jahr 2006 kaum verändert und liegt in der Schweiz mit 14 Prozent leicht unter dem EU-Durchschnitt (vgl. Bundesamt für Statistik, 2006).

Der Trend weg von der traditionellen Organisationswelt mit enger Kopplung hin zu loser Kopplung lässt sich auch in den Schweizer Statistiken feststellen: Fast jeder fünfte Selbständige arbeitet nur für einen einzigen Kunden. Und hiervon waren wiederum rund 20% zuvor bei diesem Unternehmen angestellt (vgl. ebenda).

2.2.3 Employability als Megatrend

Ausserhalb der traditionellen Organisationswelt dürften die Berufsbezeichnung und vereinzelt auch Diplome an Relevanz verlieren. Neue technologische Möglichkeiten, wie das Arbeiten in der weltweiten Cloud, werden diesen Trend – und damit den Wettbewerb der Individuen – voraussichtlich weiter verstärken. Ob eine Webseite in der Schweiz oder von einem deutlich günstigeren Mandatsnehmer irgendwo auf der Welt programmiert wird, spielt kaum noch eine Rolle. In der globalisierten Wissensgesellschaft sind Kompetenzen der Schlüsselfaktor und die einzige Möglichkeit, die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Damit bilden Kompetenzerweiterung und Employability den Kern des neuen psychologischen Vertrages zwischen Unternehmen und Individuum.

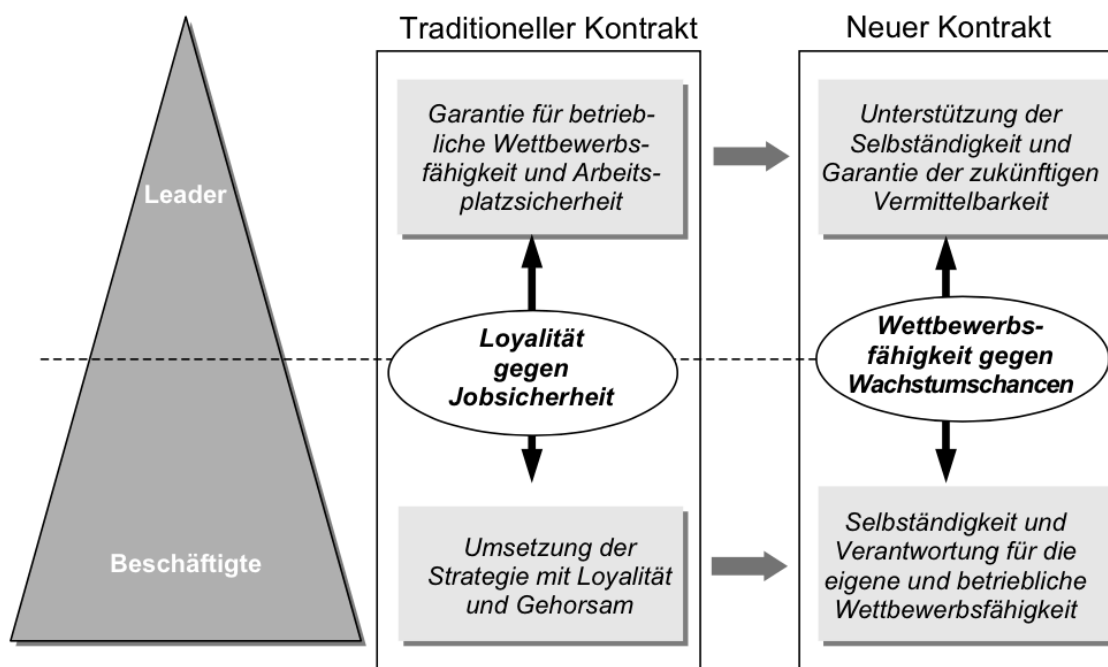


Abbildung 4: Der neue psychologische Kontrakt (in Anlehnung an Lombriser und Lehmann, 2001; hier übernommen von Scheiwiller, 2004)

Der neue Kontrakt in der Arbeitsbeziehung zwischen Arbeitnehmenden und Unternehmen basiert auf der Beschäftigungsfähigkeit, Leistung und Flexibilität (vgl. Abbildung 4). Individuen steigern mit ihren eingebrachten Kompetenzen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, sofern sie mit Wachstumschancen und Möglichkeit zu persönlicher Entwicklung „bei Laune“ gehalten werden. Gleichzeitig fordert das Unternehmen erhöhte Selbständigkeit ein und nimmt die Arbeitnehmer in die Pflicht, sich flexibel, unternehmerisch und eigenverantwortlich um die eigene und die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit zu kümmern.

Scheiwiller entwickelt in seiner Dissertation ein Hauptszenario zur künftigen Arbeitswelt, welche er wesentlich durch Aspekte der Employability geprägt sieht:

In diesem Hauptszenario wird es kaum mehr feste Arbeitsplätze mit dazugehörenden Stellenbeschreibungen geben. Der Personalabbau wird bei den festangestellten Mitarbeitern vorangetrieben. Feste Anstellungsverhältnisse werden ersetzt durch flexible Zusammenarbeitsoptionen, welche situativ in Form von Einzelverträgen in eine vorübergehende Zusammenarbeit umgewandelt werden können. (vgl. 2004, S. 208)

Die Ansprüche an Flexibilität und Mobilität der Arbeitnehmenden steigen aufgrund der geringeren Anzahl fester Arbeitsplätze markant. Lebenslanges eigenverantwortliches Lernen und Weiterbildung werden in einem solchen Szenario zu Hygienefaktoren, da ohne sie die geforderte Kompetenzentwicklung nicht stattfinden kann. Dass eine solch radikale Abkehr von der Karriere- hin zur Kompetenzkultur für viele Erwerbstätige eine psychologische Belastung darstellen dürfte, scheint offensichtlich. Unternehmenszugehörigkeit, Berufsbezeichnungen und Stellenbeschreibungen verleihen nicht nur Status, sondern auch Orientierung und Sicherheit. Die Belastungen der Transition von der heutigen Arbeitswelt in diejenige seines Hauptszenarios umschreibt Scheiwiller folgendermassen:

Die Transition hin zur Employability und zur Flexibilisierung der Beschäftigung bedeutet für viele Wissensträger mehr Instabilität, Veränderungen, Stress und Anstrengung. Vom Einzelnen wird in der Regel

mehr abverlangt. Diese erhöhten Anforderungen können zur Folge haben, dass beim einzelnen Wissensträger früher Ermüdungserscheinungen entstehen und damit dessen persönliches Gleichgewicht verloren geht. (vgl. 2004, S. 305)

2.3 Proteische Laufbahnorientierung

2.3.1 Entstehungsgeschichte und Definition

Die Namensgebung „Proteisch“ soll die in diesem Modell angenommene Relevanz der Anpassungsfähigkeit in beruflichen Laufbahnen unterstreichen: Proteus, der griechische Meeresgott, konnte durch seine Wandlungsfähigkeit jede Gestalt annehmen und dadurch bedrohliche Situationen meistern.

Die ursprüngliche Definition zur proteischen Laufbahn stammt von Douglas T. Hall. Im sein Buch „Careers in Organizations“ abschliessenden Kapitel widmet er sich – aus heutiger Optik geradezu visionär – aufkommenden Themen wie Gleichberechtigung, Generationenkonflikt, oder Doppel-Berufstätige-Partnerschaften. Zur proteischen Laufbahn schrieb er:

The protean career is a process which the person, not the organization, is managing. It consists of all parts of the person's varied experiences in education, training, work in several organizations, changes in occupational field, etc. The protean career is not what happens to the person in any one organization. The protean person's own personal career choices and search for self-fulfillment are the unifying or integrative elements in his or her life. The criterion of success is internal (psychological success), not external. In short, the protean career is shaped more by the individual than by the organization and may be redirected from time to time to meet the needs of the person. (vgl. 1976, S. 201)

Schon im ersten Satz wird ein wesentliches Element der proteischen Orientierung ausgeführt: die Unabhängigkeit von der Organisation. Danach wird vom Autor mehrfach verstärkt, dass alleine das Subjekt die treibende Kraft seiner proteischen Orientierung ist.

In der damaligen Zeit lag der Fokus der Forschung mehrheitlich auf internem Aufstieg. Erfolg wurde mit Bezahlung oder Rang objektiv gemessen – und war von einer Organisation abhängig. Allerdings bildeten sich erste Gegenbewegungen. Die Babyboomer der Nachkriegszeit starteten gerade ihre Laufbahnen und wollten Freiheit, Wahlflexibilität und Wertfindung in ihrer beruflichen Tätigkeit (vgl. Hall, 2004).

Aspekte	proteische Laufbahn	traditionelle Laufbahn
Wer steht im Mittelpunkt?	Individuum	Organisation
zentrale Werte	Freiheit, persönliche Weiterentwicklung	Weiterkommen, Aufstiegsmöglichkeiten
Ausmaß der Mobilität	hoch	niedrig
Erfolgskriterien	psychischer Erfolg	Position, Bezahlung
hauptsächliche Einstellungen	Arbeitszufriedenheit, professionelle Selbstverpflichtung	organisationsbezogene Verpflichtung

Abbildung 5: Aspekte proteischer vs. traditioneller Laufbahnen (übernommen von Gasteiger, 2007)

Der sich dadurch herausbildende neue Laufbahntyp (vgl. Abbildung 5) unterscheidet sich fundamental vom traditionellen Verständnis.

Die Organisation tritt in den Hintergrund. Die Person entwickelt ihre berufliche Laufbahn – im Gegensatz zur organisationalen Entwicklung – selbst. Die Subjektivierung machte auch vor den Erfolgskriterien nicht halt und rückte den individuellen psychologischen Erfolg im Sinne von Arbeitszufriedenheit anstelle von organisationaler Lohn- und Rangklasse in den Vordergrund. Damit verliert die Organisation vormals probate Mittel, um Arbeitnehmende an sich zu binden.

Dass mit Blick auf eine proteische Laufbahn allein das Individuum als handelndes Subjekt entscheidend ist, verdeutlichen auch Hall und Mirvis:

The shift to the protean career means decoupling the concept of career from a connection to any one organization [...] and even from its exclusive association with lifelong paid employment. Thus if the old contract was with the organization, in the protean career the contract is with the self and one's work. (vgl. 1995, S. 272)

Die proteische Orientierung lässt sich als „subjektive Perspektive“ oder eine Art „Denkweise“ verstehen. Briscoe und Hall argumentieren, dass die proteische Laufbahnorientierung kein spezifisches Verhalten impliziert, beispielsweise erhöhte Job-Mobilität, sondern vielmehr eine Art „Einstellung“ zur Laufbahn sei mit kognitiven, affektiven und verhaltensorientierten Komponenten (vgl. 2006). Da das Bilden, Aufrechterhalten und Verändern von Einstellungen ein Prozess ist, der über die Lebensspanne hinweg andauert, passt dies gut zum Verständnis von Rosina Gasteiger. Laut ihr handle es sich bei der proteischen Laufbahn um einen langfristigen Entwicklungsprozess, der vom Individuum gelenkt wird (vgl. 2007).

Im Kern der proteischen Orientierung steht also ein Individuum, welches seine Laufbahn eigenverantwortlich und autonom steuert entlang eigener Werte und mit Blick auf eine ganzheitliche Perspektive der subjektiven Lebenszufriedenheit. Das berufliche Selbstkonzept schafft hierbei Kontinuität und Orientierung, indem es als eine Art „Richtschnur“ oder „innerer Kompass“ wirkt.

Die aktuellen Definitionen zur proteischen Laufbahnorientierung betonen konsistent zwei empirisch belegte Metakompetenzen:

a career in which the person is (1) *values driven* in the sense that the person's internal values provide the guidance and measures of success for the individual's career; and (2) *self-directed* in personal career management, having the ability to be adaptive in terms of performance and learning demands.

(vgl. Hall 2004, S. 8)

Im folgenden Kapitel werden diese Metakompetenzen näher beschrieben, da sie eine Typologisierung der Laufbahnorientierung ermöglichen und im Kern der empirischen Untersuchung dieser Arbeit stehen.

2.3.2 Wertgeleitete Orientierung und Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement

Nach Briscoe und Hall bestimmen die zwei Komponenten Values-Drivenness/ Wertgeleitete Orientierung (VD) und Self-Directed Career Management/Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement (SDC) als Metakompetenzen die Ausprägung der proteischen Laufbahnorientierung (vgl. 2006, S. 8). Metakompetenzen ermöglichen es Individuen, sich selbständig andere Kompetenzen anzueignen.

Das Ausmass, zu dem interne Werte die Richtschnur und Wegweiser für den subjektiven Karriereerfolg bilden, beschreibt die wertgeleitete Orientierung. Man spricht auch vom „inneren Kompass“ (vgl. etwa Hall & Mirvis, 1995, S. 281). Die Komponente der Selbstverantwortlichkeit bezieht sich auf das Ausmass der Adaptabilität auf neue Leistungs- und Lernerfordernisse. Da beide Komponenten stark oder schwach ausgeprägt sein können, resultiert eine Vierermatrix der proteischen Orientierung.

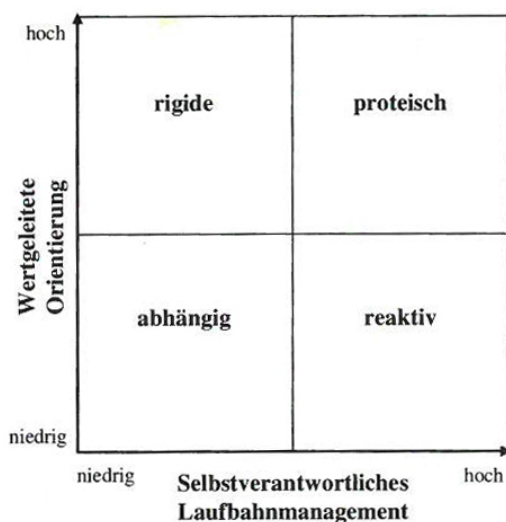


Abbildung 6: Typologisierung der proteischen Laufbahnorientierung

Abhängige Personen führen ihre Laufbahn weder selbstverantwortlich noch entsprechend ihren Werten. Sie verfügen nicht über die Fähigkeiten, um Prioritäten

im Beruf zu definieren und ihr Laufbahnverhalten selbst zu gestalten. Die Dynamik überfordert ihr Lern- und/oder Anpassungsvermögen.

Reaktive Personen agieren zwar selbstbestimmt, orientieren sich aber hierbei nicht an ihren eigenständigen Werthaltungen, was verhindert, dass die Karriere selbständig gestaltet wird. Status und andere (materielle) Anreize werden als Erfolgskriterien beigezogen.

Rigide Personen sind wertgeleitet, können sich aber nicht an die Leistungs- und Lernanforderungen anpassen, was eine eigenständige und bedürfnisgerechte Ausgestaltung der Karriere – und damit nachhaltige berufliche Zufriedenheit – verunmöglicht.

Proteische Personen sind sowohl wertgeleitet in ihren beruflichen Entscheiden und Aktionen als auch eigenverantwortlich in der Lage, sich an unterschiedliche Leistungs- und Lernerfordernisse flexibel anzupassen. Nach Ertelt und Frey steht die proteische Orientierung für „ein aktives Verhalten in der erforderlichen Kompetenzentwicklung und in beruflichen Transformationsprozessen, welches Individuen auf sich und ihr Umfeld beziehen“ (vgl. 2012, S. 115).

Der Schlüssel zum beruflichen Erfolg im Sinne subjektiver Berufszufriedenheit liegt entsprechend in der Anpassungsfähigkeit und dem Verständnis von sich selbst. Nach Hall darf von den beiden Metakompetenzen angenommen werden, dass sie Personen befähigen, aus eigenen Erfahrungen zu lernen und so über die Zeit proteischer zu werden (vgl. 2002).

In neueren Studien (vgl. etwa Hall, 2004) werden die beiden Dimensionen der Typologisierung mit „Identität“ und „Anpassungsfähigkeit“ etikettiert, da diese den Kern von VD und SDC ausmachen. Eine reflektierte berufliche Identität ist die Voraussetzung, um sich überhaupt an seinen Werthaltungen orientieren zu können. Das Ausmass der heute geforderten Anpassungsfähigkeit wiederum ist ohne hohe Selbstverantwortlichkeit und Unabhängigkeit kaum erreichbar.

2.3.3 Career Learning Cycle

Die Ansätze der proteischen Laufbahnorientierung sind für die Praxis besonders vielversprechend, weil einzelne Autoren die Auffassung vertreten, dass eine proteische Orientierung „erlernt“ oder mindestens in ihrer Ausprägung beeinflusst werden kann. Dies zeigt sich etwa im Titel einer Arbeit von Hall und Briscoe: „Being and becoming protean: Individual and experiential factors in adapting to the new career“ (vgl. 2004).

Von den Autoren wird angenommen, dass jedes Individuum aufgrund seiner individuellen Vorgeschichte eine bestimmte Prädisposition für eine proteische Laufbahnorientierung aufweist. Sie ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels der individuellen Persönlichkeitsstruktur mit herausgebildeten Werten, Identität sowie Zielorientierung.

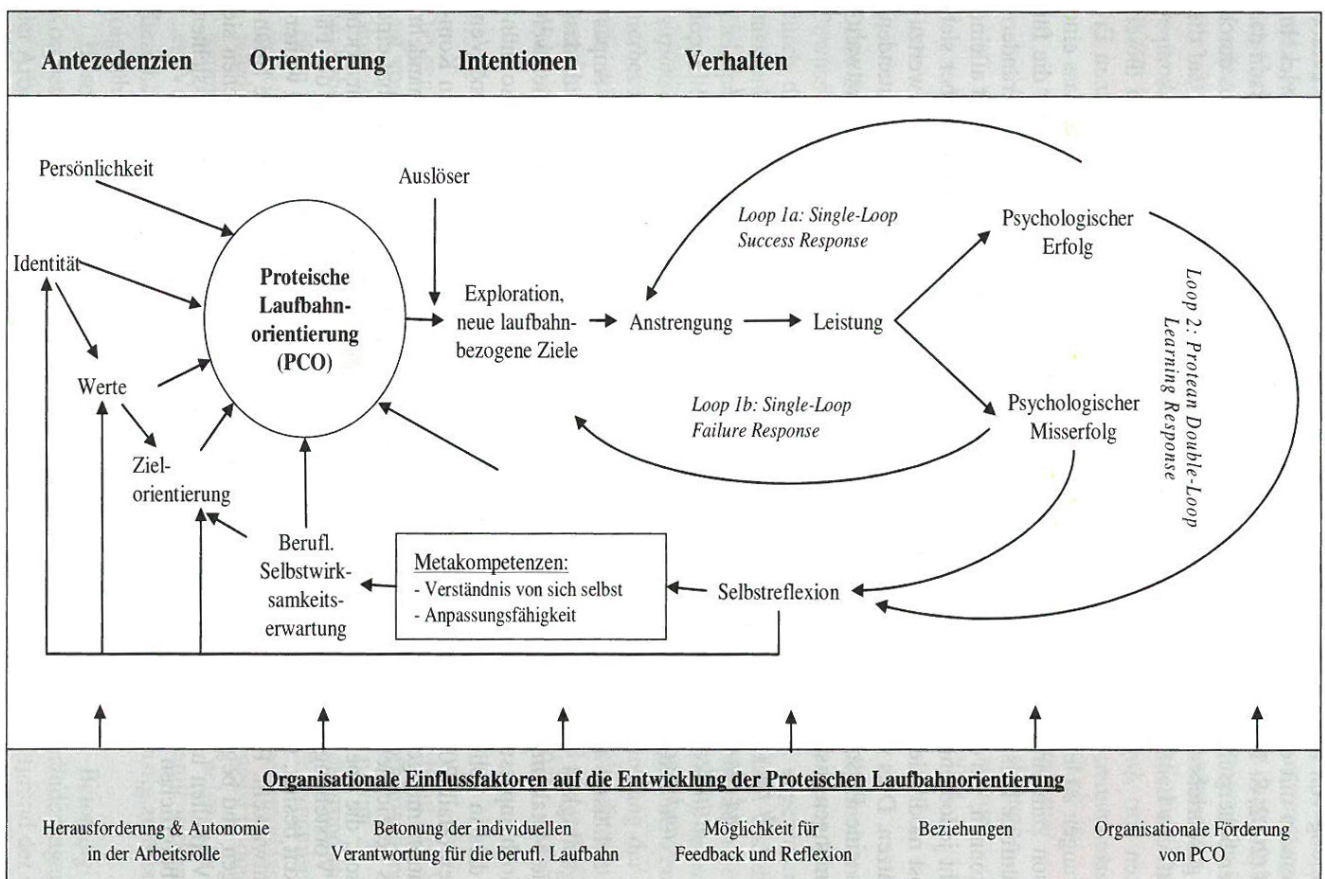


Abbildung 7: Career Learning Cycle nach Hall und Briscoe (2004); hier übernommen als Übersetzung von Gasteiger, 2007, S. 60

Die Autoren unterscheiden zwischen einer abgekürzten und einer doppelten Lernschleife. Bei der einfachen Schleife wird der psychologische Erfolg oder Misserfolg beurteilt und – in Abhängigkeit davon – das Anspruchsniveau beibehalten respektive neue, einfachere Ziele definiert. Es fehlt in dieser einfachen Verarbeitung das Element der persönlichen Weiterentwicklung, angestossen durch Selbstreflexion und begünstigt durch die Metakompetenzen des Verständnisses von sich selbst und der Anpassungsfähigkeit.

Die Frage, inwieweit der Laufbahnverlauf überhaupt im Einklang mit der beruflichen Identität und Prioritäten ist, wird nur in der sogenannten „doppelten Lernschleife“ bearbeitet. Wie damit eine persönliche Entwicklung hin zu einer proteischen Entwicklung angestossen werden kann, beschreiben die beiden Autoren des Modells wie folgt:

[...] those who actively engage in such reflection are more likely to develop more of a protean career orientation, since they realize that they are capable of engaging in self-directed behavior and, through self-awareness, may become more self-inquiring about the reasons why they are engaging in these behaviors. (vgl. Hall & Briscoe, 2004, S. 14)

Neben der Anpassungsfähigkeit ist das vertiefte Verständnis von sich selbst eine Voraussetzung, um proteischer zu werden. Individuen sollten sich ihrer Motivlage und Werthaltungen bewusst sein und dieses Bewusstsein als realistisches Selbstkonzept über die Zeit hinweg durch wiederholtes Sinnieren über sich selbst angemessen aktualisieren. Gasteiger (2007) nennt diesen Prozess „identity learning“ (vgl. S. 59).

Eine Metakompetenz alleine bringt ohne die andere nichts. Der „Proteische Protagonist“ verfügt als Idealtyp über beide Metakompetenzen: Anpassungsfähigkeit und Verständnis von sich selbst. Er hat gelernt zu lernen, besitzt die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren und sich eigenständig kontinuierlich weiterzuentwickeln (vgl. ebenda)

2.3.4 Empirische Befunde und Kritik

Bisher liegen nur wenige empirische Befunde zur proteischen Laufbahnorientierung vor, vornehmlich aus dem angloamerikanischen Raum. Die schwache empirische Datenlage mag auch darauf zurückzuführen sein, dass mit der „Protean Career Attitudes Scale“ nach Briscoe, Hall und DeMuth (vgl. 2006) erst seit rund einer Dekade ein Instrument vorliegt, um die proteische Orientierung zuverlässig und valide zu messen. Empirische Arbeiten werden erschwert durch die nach wie vor bestehende konzeptionelle Unschärfe in der Definition der proteischen Laufbahnorientierung – und ihrer Abgrenzung, beispielsweise zur Boundaryless Career.

Rosina Gasteiger hat die „Protean Career Attitudes Scale“ in die deutsche Sprache überführt (vgl. 2007 sowie Anhang II). Ihre Befragung unter deutschen Fach- und Führungskräften zeigte, dass sich das Konstrukt der proteischen Laufbahnorientierung auch in Deutschland nachweisen lässt. Es erwies sich als unabhängig von Alter, Geschlecht oder Studienfach der Untersuchungsteilnehmer. Ein Befund, den Douglas T. Hall in seinem Überblicksartikel „The protean career: A quarter-century journey“ zum Forschungsstand teilt (vgl. 2004). Hingegen stellte Gasteiger Unterschiede zwischen Personen auf unterschiedlichen Laufbahnpfaden fest: Bei Führungskräften ist das selbstverantwortliche Laufbahnmanagement signifikant höher ausgeprägt als bei Personen, die angaben, langfristig eine Fachlaufbahn zu verfolgen (vgl. Gasteiger 2007, S. 130).

Belegt werden konnte, dass selbstverantwortliches Laufbahnmanagement positiv mit subjektivem Berufserfolg, d.h. der wahrgenommenen Zufriedenheit mit dem Beruf, korreliert (vgl. Gasteiger, 2007). Allerdings konnte Gasteiger keinen empirischen Beleg für die Hypothese finden, dass proteische Personen auch einen grösseren objektiven Berufserfolg erzielen im Sinne von Rang oder Salär. Der Forschungsstand hierzu scheint widersprüchlich: Eine Studie mit MBA-Studenten zeigte beispielsweise eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit für eine Beförderung von proteischen Personen. Gleichzeitig korrelierte in derselben Studie die proteische Orientierung nicht signifikant mit dem Gehalt (vgl. Briscoe, 2004).

Nach Röser wurde bis heute nicht nur der Nachweis des Zusammenhangs zwischen proteischer Orientierung und Laufbahnzufriedenheit, sondern auch zur

Beschäftigungsfähigkeit erbracht (vgl. 2014, S. 62). In die ähnliche Richtung geht Gasteigers Befund, dass Personen mit stark ausgeprägtem selbstverantwortlichen Laufbahnmanagement Unterstützungsnetzwerke stärker nutzen als der Durchschnitt der Befragten (vgl. 2007). In ihrer Befragung bestand ebenfalls ein positiver Zusammenhang zwischen der proteischen Laufbahnorientierung und der Kooperationsbereitschaft (vgl. ebenda).

Robert B. Mintz zeigte 2003 in seiner Dissertation, dass Personen mit erfolgreichen Karrierebrüchen in der Lebensmitte eine höhere proteische Orientierung aufwiesen als eine durchschnittliche Vergleichsgruppe. Zudem korrelierte die proteische Orientierung positiv mit den Persönlichkeitsdimensionen Extraversion, Offenheit für neue Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit aus den Big-Five (vgl. 2003). Der grösste Unterschied im Vergleich zur Normstichprobe bestand bezüglich der Offenheit für neue Erfahrungen. Dies wiederum stützt die These von proteischen Personen als kontinuierliche Lerner, welche ihre berufliche Laufbahn als serielle Abfolge von Lernzyklen begreifen (vgl. Hall & Mirvis, 1996). Auch Gasteiger hält fest, dass die proteische Orientierung signifikant positiv mit der Lernzielorientierung korreliert (vgl. Gasteiger, 2007, S. 69). Laut Hall bilden Offenheit für Neues und Lernfreudigkeit die zentralen Elemente des proteischen Konzeptes. Der beste Einzelfaktor zur Vorhersage einer proteischen Orientierung sei die Anzahl Länder, in denen eine Person sich bereits aufgehalten hat (vgl. Hall 2004, S. 8).

Die proteischen Personen der Befragung von Rosina Gasteiger (vgl. 2007) hatten signifikant häufiger den Arbeitgeber gewechselt als weniger proteische Personen. Dies mag nicht zuletzt auf die Werteorientierung nach eigenen Massstäben zurückzuführen sein, was bei konsequenter Anwendung zu vermehrten Exits aus Organisationen führen kann, sobald Diskrepanzen zwischen individuellen Zielen und Werten und denjenigen der Organisation bestehen. Auch Hall beschreibt eine positive Korrelation zwischen Mobilität innerhalb von resp. zwischen Organisationen und proteischer Orientierung (vgl. 2004, S. 8). Allerdings existieren auch zu diesem Aspekt gegenteilige empirische Ergebnisse: So konnten Briscoe und DeMuth die Erwartung nicht empirisch stützen, dass proteische Führungskräfte eine höhere berufliche Mobilität aufweisen sollten als der Durchschnitt (vgl. 2002).

Die Forschung ist bisher angloamerikanisch dominiert. Wünschenswert für die Zukunft sind insbesondere empirische Studien in verschiedenen Kulturkreisen sowie mit Personen aus der realen Wirtschaft anstelle von Arbeitslosen und Studenten, welche nicht selten aufgrund leichter Verfügbarkeit im Fokus der Forschung standen. Es gilt neben punktuellen Querschnittstudien auch zeitlich versetzte Längsschnittbefragungen durchzuführen, da nur so die Effekte möglicher Interventionen nachgewiesen und Kausalitäten geklärt werden können.

2.3.5 Zusammenfassung und Relevanz

Nach aktuellem Forschungsstand dürfte die proteische Laufbahnorientierung einzelne Bereiche beruflicher Laufbahnen positiv beeinflussen. Sei es die Zufriedenheit mit der beruflichen Situation, das Bestreben zu lernen und sich kontinuierlich weiter zu entwickeln, die Offenheit für neue Erfahrungen, die umgesetzte Mobilität oder allenfalls sogar die Beschäftigungsfähigkeit. Dass die Orientierung von Alter, Geschlecht und Bildungsstand unabhängig zu sein scheint, macht sie für die Praxis besonders relevant. Weitere Forschung dürfte klären, ob und wie gezielte individuelle oder organisationale Interventionen die Orientierung beeinflussen können.

Rosina Gasteiger vertritt die Auffassung, dass „mit dem Konzept der *proteischen Laufbahn* ein brauchbarer, zeitgenössischer Ansatz vorliegt, um berufliche Laufbahnen in und ausserhalb von Organisationen zu beschreiben und Massnahmen sowohl für die Person als auch für die Organisation abzuleiten“ (vgl. 2007, S. 54).

In Zeiten des Wandels und der immer kürzeren Zyklen dürfte die Theorie der proteischen Laufbahnorientierung breitere Aufmerksamkeit finden. Hall stützt dies und hält bereits im Jahr 2004 fest, dass mit zunehmenden Restrukturierungen bei Organisationen, Dezentralisierung und der Globalisierung das proteische Konzept an Aktualität hinzugewonnen hat (vgl. Hall 2004).

2.4 Private-Banking-Arbeitsmarkt

2.4.1 Ausgangslage und Prognosen

Im Raum Zürich arbeiten im Jahr 2015 rund 57'000 Personen in der Bankbranche, was fünf Prozent aller Arbeitsplätze entspricht. Unter Berücksichtigung von indirekten Effekten, wie etwa dem Einkauf von Dienstleistungen durch Banken, hängt schätzungsweise jeder zehnte Arbeitsplatz in der Region von Banken ab (vgl. Zürcher Bankverband, 2015).

Sinkende Zinsmargen auf der Aktiv- und Passivseite, geringere Handelsvolumina der Privatkunden sowie hohe Kosten aufgrund immer neuer regulatorischer Erfordernisse stellen die Institute heute vor enorme Herausforderungen. Sie befinden sich in einem Strukturwandel mit zunehmender Konsolidierung, da gerade kleinere (Privat-)Banken häufig das kritische Volumen an Kundengeldern nicht im Haus verbucht haben, um ihr Geschäft trotz der steigenden Kosten für die Digitalisierung und IT-seitige Einhaltung neuer Regulierungen weiterhin profitabel zu betreiben.

Mit dem Ziel, die Kostenseite unter Kontrolle zu halten, wurden in den letzten Jahren weniger Angestellte beschäftigt. Alleine zwischen 2010 bis 2013 reduzierte sich der Personalaufwand im Schweizer Bankensektor deutlich um CHF 2.6 Milliarden, was rund 8.8% entspricht (vgl. SBVg & BCG, 2015, S. 4). Überproportional vom Abbau getroffen ist das Personal in den beiden Grossbanken UBS und Credit Suisse. Sie vereinen rund 48% der aggregierten Bilanzsumme aller Schweizer Banken auf sich (vgl. SBVg, 2015, S. 5).

Allen Herausforderungen zum Trotz kann das Privatkundengeschäft für die Schweizer Banken auch in Zukunft eine stabile Ertragsquelle bleiben. Allerdings werden sich die Kundenberaterinnen und Kundenberater hierfür agil zeigen, und sich an neue Geschäftsmodelle, digitalisierte Angebote sowie Spezialistenaufgaben anpassen müssen: „Eine Spezialisierung innerhalb der Wertschöpfungskette bei konsequentem Outsourcing von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Bereichen könnte eine erfolgversprechende Strategie zur Profitabilitätswahrung darstellen“ (vgl. SBVg & BCG, 2015, S. 28). Die Wahrscheinlichkeit, dass die Tätigkeit von Finanz- und Anlageberater durch Automatisierung abgelöst werden kann, beziffert Deloitte in einer neueren Studie auf 40 Prozent (vgl. Deloitte, 2015, S. 5).

Es kann resümiert werden, dass für die Mitarbeitenden im Private-Banking-Geschäft turbulente Zeiten angebrochen sind. Das Niedrigzinsumfeld dürfte lange fortbestehen, der Wettbewerb ist gestiegen und die Klientenbedürfnisse haben sich nachhaltig in Richtung Transparenz, Einfachheit und Kosteneffizienz verschoben. Unsicherheit und Flexibilitätserfordernisse haben signifikant zugenommen, da die Banken zumeist noch keine klare Digitalisierungsstrategie definiert haben. Wie der Beruf des Anlageberaters in zwei Jahren aussehen wird, ist heute nicht zu beantworten.

2.4.2 Credit Suisse Private & Wealth Management Clients

Die Credit Suisse ist eine global führende Bank und die zweite Grossbank in der Schweiz neben der UBS. In der Fronteinheit Private & Wealth Management Clients (P&WMC) finden die Beratungsinteraktionen zwischen Kunden und der Bank statt. Das Geschäft dieser Einheit ist landesweit in acht Regionen unterteilt, wobei die Region Zürich rund einen Drittel des gesamten Geschäftsvolumens und Personalbestandes auf sich vereint.

Die Kundenberater haben die Aufgabe, Kunden ab einem Bankvermögen von ca. CHF 50'000 bis zu CHF 25'000'000 erstklassig und umfassend über die Themenfelder Anlegen, Finanzieren, Vorsorgen sowie Zahlen und Sparen hinweg zu beraten. Steuerliche und erbrechtliche Aspekte sind miteinzubeziehen. Das Geschäft ist kompetitiv: die Berater erhalten anfangs Jahr individuelle Ziele, die monatlich gemessen werden. Für alle Berater und für alle Teams werden im Monatsrhythmus Ranglisten publiziert und kommentiert. Die Berater funktionieren als eigentliche „Business Units“ und geniessen grossen Freiraum für Unternehmertum, Kundenakquisitionsprojekte und dergleichen.

Die Kundenberatung ist nach wie vor männlich dominiert mit rund 85 Prozent männlichen Beratern. Das Durchschnittsalter liegt bei unter 40 Jahren. Zwanzig Prozent aller Kundenberater innerhalb von P&WMC verfügen heute über einen Hochschulabschluss.

Leistungsbeurteilung „MyPerformance“

Jährlich im Dezember führen die Teamleiter in der Bank sogenannte „Year-End-Review-Gespräche“ mit ihren Kundenberatern durch. An diesen ca. einstündigen Treffen wird die Leistung des Mitarbeitenden in den vergangenen zwölf Monaten eingeschätzt und gewürdigt.

Die Gesamtleistung wird mit einem „Rating“ ausgedrückt, welches zwischen C (ungenügend) bis AAA (herausragend) variieren kann. Relevant zur Einstufung sind je hälftig sogenannte „Beitragsziele“ und „Kompetenzziele“. Die Beitragsziele umfassen die anfangs Jahr vorgegebenen Volumen- und Ertragsziele inklusive ihrer unterschiedlichen Gewichtungen. Neugeld wird beispielsweise stärker honoriert als der Ausbau des Ausleihungsvolumens. Die Kompetenzziele sind für alle Mitarbeitenden der Credit Suisse identisch: 1. Initiative zeigen, 2. das Richtige tun, 3. kooperieren, 4. ein Vorbild sein und 5. gute Arbeit leisten. Zu diesen fünf Kompetenzbereichen bestehen für sämtliche Rollen und Hierarchiestufen in der Bank spezifische Verhaltenskataloge. Die Verhaltensweisen bilden ein Raster und sind wiederum Ratings von C bis AAA zugeteilt. Die Leistungseinschätzungen werden im bankinternen Beurteilungssystem „MyPerformance“ dokumentiert und bleiben archiviert.

Proactive Approach	Principled Behavior	Partnership	People Leadership	Professional Skills
Initiative zeigen	Das Richtige tun	Kooperieren	Ein Vorbild sein	Gute Arbeit leisten
Ich strebe danach, die Erwartungen von Kollegen und Kunden zu übertreffen	Ich halte mich sowohl an den Sinn als auch den Wortlaut von Vorschriften und interveniere, falls Handlungen diesem Grundsatz widersprechen	Ich kommuniziere effektiv und offen und bemühe mich, die Perspektive anderer zu verstehen	Ich unterstütze ein integrierendes Umfeld, in dem jeder seinen Beitrag und ausgezeichnete Arbeit leisten kann	Ich erwerbe die Fachkompetenzen, die für den Erfolg in meiner Position erforderlich sind
Ich zeige Initiative und stehe Veränderungen positiv gegenüber, um Mehrwert zu liefern	Ich eskaliere Bedenken rasch und vergewissere mich, dass geeignete Maßnahmen ergriffen werden	Ich baue konstruktive Arbeitsbeziehungen mit meinen Kollegen, Kunden und anderen externen Dritten auf	Ich übernehme die volle Verantwortung für meinen Aufgabenbereich und für die erfolgreiche Umsetzung von Initiativen	Ich bin hinsichtlich der geltenden Gesetze, Vorschriften, Richtlinien und Best Practices immer auf dem neuesten Stand
Ich spreche aktiv ungewöhnliche Ereignisse oder Informationen an, anstatt davon auszugehen, dass alles in Ordnung ist	Ich führe regelmäßig die Selbstbeurteilung der Qualität meiner Arbeit durch	Ich arbeite bereichsübergreifend mit Kollegen zusammen, um die richtigen Ergebnisse zu erzielen	Ich gebe meinen Kollegen eine klare Richtung vor und gebe konstruktives Feedback	Ich analysiere Probleme auf angemessene Weise und komme zu fundierten Urteilen
Ich überprüfe in regelmäßigen Abständen frühere Annahmen, Entscheidungen und Herangehensweisen, um deren weitere Eignung sicherzustellen	Ich plane, priorisiere und organisiere meine Arbeit und setze meine Ressourcen effizient ein, um erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen	Ich erziele faire und vorteilhafte Resultate für Kunden und Kollegen	Ich unterstütze alle Mitglieder meines Teams bei ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung	Ich treffe Entscheidungen, unter Berücksichtigung langfristiger Vorteile für die Credit Suisse, unsere Kunden und andere Interessengruppen

Abbildung 8: Kompetenzraster der Credit Suisse

Das Gesamtrating ist für die Kundenberater bonusrelevant. Zusammen mit einem ebenfalls durch den Teamleiter vergebenen Potenzialrating (1-4), kann es für die interne Laufbahn entscheidend sein.

Persönlicher Entwicklungsplan „PEP“

Alle Mitarbeitenden der Bank sind eingeladen, ihren persönlichen Entwicklungsplan mindestens jährlich zu aktualisieren und mit ihrem Vorgesetzten zu besprechen. Im Regelfall finden diese ca. einstündigen Gespräche im Juni statt. Der Teamleiter sorgt für die Termine und die fristgerechte Durchführung, welche IT-technisch überprüft wird.

Der Mitarbeitende erfasst im Bereich „Persönlicher Entwicklungsplan“ innerhalb des Systems zur Leistungsbeurteilung „MyPerformance“ als Freitext seine Pläne für die Zukunft. Er definiert seine geografische Mobilität nach Kontinenten und spezifiziert sie mit einem Zeithorizont. Im Weiteren erfasst er zu den fünf Kompetenzbereichen eine Selbsteinschätzung seiner Stärken und Schwächen und leitet daraus – wiederum als Freitext – eigenständig geeignete Entwicklungsmassnahmen ab. Den im Alleingang erstellten Plan bespricht er anlässlich des PEP-Gespräches mit dem Teamleiter. Der Teamleiter hat weder einen Auftrag noch IT-seitig in den Banksystemen die Möglichkeit, für seine Mitarbeitenden Entwicklungspläne aufzusetzen. In den Gesprächen werden die vorgeschlagenen Massnahmen diskutiert und vernehmlasst.

Nicht auszuschliessen ist, dass einzelne Vorgesetzten die Entwicklungspläne ihrer Mitarbeitenden erst direkt am Treffen zu Gesicht bekommen.

3. Empirischer Teil

Die Bankbranche scheint aus verschiedenen Gründen geeignet zur empirischen Untersuchung der proteischen Laufbahnorientierung. Einerseits verfügt sie über gutausgebildete Mitarbeitende, die kognitiv zu selbstverantwortlichem Laufbahnmanagement fähig sein dürften. Andererseits befindet sich die Branche in einem Strukturwandel, was die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Mitarbeitenden fordert und nahelegt, sich vertieft mit beruflichen Perspektiven auseinanderzusetzen.

Im folgenden Kapitel werden die Forschungsfragen präsentiert und die Methodik der Untersuchung inklusive ihrer Einschränkungen dargelegt. Die Untersuchungsgruppe wird analysiert und der Untersuchungsverlauf nachvollziehbar geschildert.

3.1 Aus der Theorie und Praxis abgeleitete Forschungsfragen

Die vorliegende Arbeit will die folgenden Fragestellungen bearbeiten:

- Lässt sich die proteische Laufbahnorientierung unter Private Bankern der Credit Suisse feststellen?
- Wie hoch ist der Anteil proteischer Mitarbeiter?
- Bestehen Abhängigkeiten zwischen soziodemografischen Faktoren wie Alter, Geschlecht oder Bildungsstand und der proteischen Laufbahnorientierung?
- Wie ist die proteische Laufbahnorientierung unter Führungskräften vertreten?
- Steht die proteische Laufbahnorientierung in einem Zusammenhang zum subjektiven und objektiven Berufserfolg?
- Welche weiteren Faktoren stehen in Zusammenhang mit der proteischen Laufbahnorientierung?
- Verhalten sich Personen mit proteischer Laufbahnorientierung in laufbahnbezogenen Aspekten proaktiver als die übrigen Befragten?

3.2 Methodik der Untersuchung

3.2.1 Erhebungsmethode und Instrument

Für die Untersuchung wurde die Methode der quantitativen Befragung gewählt. Damit konnten auf effiziente Art und Weise Einstellungen und Meinungen erfasst

werden. Unabhängige und abhängige Variablen wurden gleichzeitig erhoben. Bungard weist darauf hin, dass bei gleichzeitiger Erhebung die feststellbaren Zusammenhänge nicht kausal interpretiert werden dürfen (vgl. Bungard, 2004).

Der Fragebogen wurde internetbasiert unter www.surveymonkey.com erstellt. Gesamthaft wurden 43 Items generiert sowie eine abschliessende Umfrageseite zu persönlichen Angaben wie Alter, Geschlecht oder aktueller Hierarchiestufe bei der Credit Suisse. Die proteische Orientierung wurde mit den 14 Items der „Protean Career Attitudes Scale“ (vgl. Briscoe, Hall & DeMuth, 2006) gemessen, wobei auf eine deutschsprachige Übersetzung inkl. wissenschaftlicher Überprüfung der Items aus dem Jahr 2007 abgestützt werden konnte (vgl. Gasteiger, 2007 sowie Anhang II). Um Umgebungseffekte möglichst auszuschliessen, wurden die Items nach dem Zufallsprinzip geordnet, wozu auf www.rechneronline.de/zufallszahlen zurückgegriffen wurde. Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden rund 29 weitere Fragen zum Laufbahnverhalten in- und ausserhalb der Credit Suisse formuliert.

3.2.2 Untersuchungsgruppe

Die Untersuchungsgruppe wurde eingeschränkt auf Private Banker der Credit Suisse in der Region Zürich mit direktem Kundenkontakt, welche sich nicht in einem internen Nachwuchsprogramm befinden und schon mindestens ein Jahr das Credit Suisse interne Leistungsvereinbarungssystem „MyPerformance“ nutzen. Durch entsprechende Kontrollfragen und zwei Ausschlüsse wurde sichergestellt, dass 100 Prozent der Antwortenden obige Kriterien erfüllen. Alle Antwortenden tragen als Kundenberater, Teamleiter oder Marktgebietsleiter direkte Verantwortung für der Bank anvertrautes Kapital und stehen in täglicher Interaktion mit Kunden.

	Anzahl	Alter (Schnitt)	Median	Min	Max	CS-Jahre (Schnitt)	Median	Min	Max
Männer	54 (79.5%)	39.4	38.0	23.0	62.0	14.2	11.0	3.0	40.0
Frauen	14 (20.6%)	37.4	35.0	22.0	54.0	16.9	15.5	3.0	36.0
Gesamt	68 (100%)	39.0	36.5	22.0	62.0	17.8	11.5	3.0	40.0

Tabelle 1: Soziodemografie der Untersuchungsteilnehmer

Das Durchschnittsalter beträgt 39 Jahre. Die Geschlechterverteilung bildet die Realität mit ca. 20 Prozent Frauen im Frontgeschäft der Bank gut ab. Auffällig ist die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit von fast 18 Jahren – bei einem Altersdurchschnitt von 36.5 Jahren. Der Medianwert liegt über die Befragten hinweg bei 11.5 Jahren.

3.2.3 Untersuchungsablauf

Der Fragebogen wurde an drei Probanden getestet und einzelne Formulierungen zur besseren Verständlichkeit geändert. Danach wurde der Link zum Fragebogen mit einem E-Mail bankintern an die potenziellen Umfrageteilnehmer geschickt. Dies erfolgte in 3 Etappen zwischen dem 27.09.2015 und 12.10.2015. In dieser Spanne hatte der Autor als Referent verschiedener Schulungen Gelegenheit vor mehr als 150 Kundenberatern den Zweck der Umfrage sowie ihre Unabhängigkeit von der Credit Suisse persönlich zu erläutern und die Befragung anzukündigen.

Von 159 Personen, welchen der Link zugestellt wurde, haben 68 den Fragebogen vollständig bearbeitet. Der Rücklauf beläuft sich damit auf 42.8%, wobei kaum Unterschiede zwischen den Geschlechtern feststellbar sind: die 14 antwortenden Frauen entsprechen rund 45.2% der angeschriebenen 31 weiblichen Mitarbeitenden. Die weibliche Sicht ist auf der untersten Hierarchiestufe am besten repräsentiert; danach beträgt sie stets unter einem Drittel. Ab Stufe „Director“ fehlt die weibliche Sicht komplett.

Die Rücklaufquoten liegen über sämtliche Hierarchiestufen hinweg zwischen 39.6% (Vice President) und 45.8% (AVP). Für die Stufe der Managing Directors (MDR) beträgt der Rücklauf 50.0%, allerdings bei lediglich 2 angeschriebenen Personen.

	Anz. Angeschr.	Rücklauf nach Hierarchiestufe	Frauenanteil
Staff	29	41.4% (12)	41.7% (5)
Assistant Vice President (AVP)	59	45.8% (27)	14.8% (4)
Vice President (VP)	48	39.6% (19)	26.3% (5)
Director (DIR)	21	42.9% (9)	0% (0)
Managing Director (MDR)	2	50% (1)	0% (0)
Gesamt	159	42.8% (68)	20.6% (14)

Tabelle 2: Rücklauf der Befragung nach Geschlecht und Rang

3.2.4 Datenaufbereitung

Die gesammelten Umfragedaten konnten aus dem Online-Befragungsinstrument „SurveyMonkey“ ins Excel exportiert werden. Gesamthaft haben in der gesetzten Frist 79 Personen den Link zum Fragebogen gedrückt. 71 Personen haben alle 43 Items beantwortet. 3 von ihnen haben bei den persönlichen Angaben nicht oder nur partiell geantwortet, weshalb je nach Auswertung $n=71$ resp. $n=68$ gilt. Noch im Excel wurden die zufällig im Fragebogen verteilten Skalenitems der „Self-Directed Career Management“ (SDC) sowie „Values-Drivenness“ (VD) zu Subkategorien berechnet.

Danach wurden die Excel-Daten ins Statistikprogramm SPSS importiert und hier wiederum aufbereitet, was primär Etikettierung der Inhaltvariablen und Angabe einzelner Messniveaus mit sich brachte. Als erster Rechnungsschritt wurden Mittelwert und Standardabweichung von SDC und VD errechnet, um so die proteische Orientierung als Ausprägungen auf beiden Skalen von mindestens Mittelwert plus einer Standardabweichung feststellen zu können. Für die Ergebnisergebnisgewinnung wurden im weiteren Verlauf der Auswertung verschiedene Variablen neu berechnet oder umcodiert.

4. Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Untersuchungsergebnisse dargestellt. Die Abschnitte orientieren sich an den definierten Forschungsfragen und sind thematisch gegliedert in: Auftretenshäufigkeit, Soziodemografie, Führungskräfte, Berufserfolg, Korrelate sowie vier Aspekte der Proaktivität.

4.1 Auftretenshäufigkeit

Lässt sich die proteische Laufbahnorientierung unter Private Bankern der Credit Suisse feststellen?

Mit Hilfe der beiden Subskalen Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement/ Self-Directed Career Management (SDC) und Wertgeleitete Orientierung/ Values-Drivenness (VD) liess sich die proteische Laufbahnorientierung zuverlässig unter den Befragten messen.

Die gesamthaft 14 Subskalenitems wurden auf einer fünfstufigen Skala von 1 bis 5 beantwortet, woraus ein jeweiliger Skalenmittelwert von 3 resultiert. Die Selbsteinschätzungen der Befragten liegen in beiden Skalen über diesem Mittelwert mit SDC ($M = 4.07$, $SD = .405$) und VD ($M = 3.47$, $SD = .634$).

Die beiden Metakompetenzen der proteischen Laufbahnorientierung korrelieren signifikant positiv miteinander ($r = .33$, $p < .01$).

Wie hoch ist der Anteil proteischer Mitarbeitenden unter den Befragten?

Für die Identifikation der Personen mit einer proteischen Laufbahnorientierung wurde in Anlehnung an Gasteiger (2007) sowie Briscoe und Hall (2006) zu den erhobenen Mittelwerten der Subskalen jeweils eine Standardabweichung addiert resp. subtrahiert. Die Cut-off-Werte lagen damit bei SDC ($4.07 \pm .405$) und VD ($3.47 \pm .634$). Rund 12 Personen (16.9%) weisen ein hoch ausgeprägtes selbstverantwortliches Laufbahnmanagement auf (vgl. Tabelle 3). Eine stark ausgeprägte wertgeleitete Orientierung lässt sich bei 9 Personen (12.7%) feststellen. Mit 16 Personen verfügt mehr als jeder fünfte Befragte (22.5%) über geringe berufliche Selbstverantwortung. Leicht mehr als jeder Sechste (12 Personen, 16.9%) weist eine geringe wertgeleitete Orientierung auf.

Ausprägung der proteischen Laufbahnorientierung (N=71)	Tiefe Werte	Mittlere Werte	Hohe Werte
Wertgeleitete Orientierung (VD)	12 (16.9%)	50 (70.4%)	9 (12.7%)
Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement (SDC)	16 (22.5%)	43 (60.6%)	12 (16.9%)

Tabelle 3: Subskalenauswertung der proteischen Laufbahnorientierung

Durch Kombination der beiden Subskalen mit je 3 Ausprägungen entstand ein Quadrant mit 9 Feldern, der ermöglichte, jeden Befragten seiner entsprechenden Orientierung zuzuordnen. Auch hierbei wurden die „harten“ Cut-off-Werte angewandt, wodurch ein grosser Mittelebereich zustande kam.

Wertgeleitete Orientierung (VD)	1SD	2	3	4
	M	10	32	8
	1SD	4	8	0
		-1SD	M	+1SD
		Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement (SDC)		

Tabelle 4: Quadrant der Laufbahnorientierungen

Mit Bezugnahme auf die Typologisierung der proteischen Laufbahnorientierung von Briscoe und Hall (vgl. 2006, sowie Abb. 6) können rund 4 Personen als „abhängig“ beschrieben werden, da sie sowohl bezüglich SDC als auch VD mindestens eine Standardabweichung unter dem Durchschnitt aller Befragten liegen. Ebenfalls finden sich unter den Befragten 2 „rigide“ Personen, welche zwar stark durch ihre eigenen Werthaltungen und Ziele geleitet, gleichzeitig aber nicht anpassungsfähig genug sind, um ihre Laufbahnen bedürfnisgerecht auszugestalten. Die „reaktive“ Ausprägung mit hoher SDC bei gleichzeitig tiefer VD tritt unter den Befragten nicht auf.

4 Personen scoren in beiden Subdimensionen auf einem Niveau, das jeweils mindestens eine Standardabweichung über dem Mittelwert der Befragten liegt. Sie dürfen als „proteisch“ gelten, da sie sowohl über starke Wertorientierung als auch hinreichende Anpassungsfähigkeit zur eigenverantwortlichen Ausgestaltung der Laufbahn verfügen. Damit liegt der Anteil der Personen mit proteischer Laufbahnorientierung unter den Befragten bei 5.6 Prozent.

4.2 Soziodemografie

Bestehen Abhängigkeiten zwischen soziodemografischen Faktoren wie Alter, Geschlecht oder Bildungsstand und der proteischen Laufbahnorientierung?

Das **Alter** korreliert nicht signifikant mit den Ausprägungen der Laufbahnorientierung: Der Zusammenhang zu SDC beträgt .067 und zu VD lediglich .010, was deutlich unter den notwendigen Signifikanzniveaus liegt. Nur ein äusserst geringer Teil der Unterschiede in den Laufbahnorientierungen ist also durch das Alter erklärbar.

Das **Bildungsniveau** beeinflusst die Laufbahnorientierung ebenfalls nur marginal. Die Korrelationsniveaus liegen deutlich unter der Signifikanzschwelle und belaufen sich auf .049 zu SDC und .094 zu VD. Um die allfällig bestehende schwache Tendenz zu höherer wertgeleiteter Orientierung (VD) mit höherem Bildungsniveau näher zu untersuchen, wurden die jeweiligen Mittelwerte der unterschiedlichen Bildungsabschlüsse berechnet. Hier zeigte sich tatsächlich, dass Universitätsabsolventen mit $M = 3.67$ deutlich über dem Mittelwert der Befragten von $M = 3.01$ lagen. Alle anderen Abschlüsse lagen nicht mehr als 0.1 Punkte auseinander.

Auch lässt sich die Laufbahnorientierung nicht auf Unterschiede im **Geschlecht** zurückführen. Die entsprechenden Korrelationsniveaus nach Pearson zwischen Geschlecht und VD ($r = .013$) sowie Geschlecht und SDC ($r = .022$) sind nicht signifikant. Für eine nähere Analyse wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen der Subskalen separat analysiert und Medianwert sowie Streuung berechnet (vgl. Tabelle 5). Die Mittelwerte variieren nicht signifikant. Auch die

Medianwerte als jene Werte, welche von gleich vielen Personen unter- wie überschritten werden, sind für die beiden Geschlechter nahezu identisch.

		Mittelwert	SD	Median	Min	Max			Mittelwert	SD	Median	Min	Max
VD	Männer	3.45	0.67	3.50	1.67	5.00	SDC	Männer	4.06	0.38	4.00	3.38	5.00
	Frauen	3.44	0.45	3.41	2.83	4.33		Frauen	4.04	0.50	4.00	3.13	4.88

Tabelle 5: Vergleich der Geschlechter

Augenscheinliche Unterschiede bestehen in der Spanne wertgeleiteter Orientierung (VD). Ein Teil der Männer weist hier besonders tiefe Werte auf. Rund 18.5 Prozent der 54 Befragten liegen unter dem Skalenmittelwert von 3 Punkten, 3.7 Prozent gar unter 2 Punkten. Bei den Frauen unterschreiten lediglich 14.7 Prozent den Skalenmittelwert, wobei keine einzige unter 2.83 Punkten steht.

Beim selbstverantwortlichen Laufbahnmanagement liegen restlos alle Befragten über dem Skalenmittelwert. Auffällig ist hier, dass rund die Hälfte der Frauen im Bereich zwischen 3-4 Punkten einzustufen ist, währenddessen Männer tendenziell höher, nämlich zwischen 4-5 Punkten stehen.

4.3 Führungskräfte

Wie ist die proteische Laufbahnorientierung unter Führungskräften vertreten?

Zwischen der wertgeleiteten Orientierung (VD) und der **Führungs- und Budgetverantwortung** konnte ein bei einem 95%-Konfidenzintervall signifikant positiver Zusammenhang von $r=.273$ festgestellt werden. Mit Zunahme der VD steigt die Wahrscheinlichkeit, Führungsverantwortung innezuhaben (vgl. Tabelle 6). In der Gruppe der Tiefscorer, welche mehr als eine Standardabweichung unter dem erhobenen Mittelwert (M) stehen, tragen lediglich 8.3 Prozent der Personen Führungsverantwortung. Im mittleren Bereich ($M\pm 1$ SD) sind es bereits 14.6 Prozent und im obersten Bereich wertgeleiteter Orientierung – mindestens eine Standardabweichung höher als M – nimmt jeder Vierte Führungsverantwortung wahr. Das Selbstverantwortliche Laufbahnmanagement (SDC) hingegen korreliert gesamthaft nicht signifikant mit der Führungs- und Budgetverantwortung ($r = .178$).

Es zeigt sich, dass tiefe und mittlere Ausprägungen in der SDC die Wahrscheinlichkeit einer Führungsverantwortung kaum verändern (12.5% zu 12.2%). Verfügt ein Individuum hingegen über hohe SDC steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Führungsrolle auf immerhin 27.3 Prozent. Insbesondere die Kombination von ausgeprägter Wertorientierung mit starker Selbstverantwortung scheint die Übernahme von Führungsaufgaben zu begünstigen: 2 von 3 Individuen mit proteischer Laufbahnorientierung haben eine Führungsrolle inne. Die vierte proteische Person hat bedauerlicherweise die Frage nach der Führungsverantwortung nicht beantwortet und wurde daher ausgeschlossen. Wenngleich die Fallzahl mit n=68 für eine verlässliche statistische Auswertung grundsätzlich zu tief ist, scheint der Effekt doch so dominant zu sein, dass eine Tendenz ableitbar sein dürfte.

Führungskräfteanteil nach Laufbahnorientierung	Tiefe Werte	Mittlere Werte	Hohe Werte
Wertgeleitete Orientierung (VD)	8.3% (n=12)	14.6% (n=48)	25% (n=8)
Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement (SDC)	12.5% (n=16)	12.2% (n=41)	27.3% (n=11)
Wertgeleitet und selbstverantwortlich (VD & SDC)	0% (n=4)	13.1% (n= 61)	66.7% (n=3)

Tabelle 6: Führungskräfteanteil nach Laufbahnorientierung

Jede fünfte antwortende Führungskraft verfügt über die proteische Laufbahnorientierung mit hohen VD und SDC. 80 Prozent stehen bei mittleren Werten und keine einzige Führungsperson weist in beiden Dimensionen tiefe Werte auf.

4.4 Berufserfolg

Steht die proteische Laufbahnorientierung in einem Zusammenhang zum objektiven und subjektiven Berufserfolg?

Der objektive Berufserfolg wurde durch den momentanen Rang innerhalb des Unternehmens operationalisiert. Dies scheint für eine hierarchische Grossbankorganisation geeignet. Im Idealfall wäre eine künstliche Variable gerechnet worden mit aktuellem Rang unter Berücksichtigung von Alter, Eintrittsdatum in die CS sowie höchstem Bildungsabschluss, da diese Faktoren den internen Aufstieg mitbeeinflussen dürften. Der subjektive Berufserfolg wurde erhoben durch die aktuelle Zufriedenheit mit der beruflichen Situation sowie der Zufriedenheit mit den

beruflichen Perspektiven. Im Sinne einer Selbstwahrnehmung wurde überdies eine Frage gestellt nach der Einschätzung des beruflichen Erfolges im Vergleich zu anderen (vgl. Tabelle 7).

Zusammenhang der proteischen Laufbahnorientierung mit objektivem und subjektiven Berufserfolg			N=71
	VD	SDC	
Objektiv: Aktueller Rang innerhalb der Credit Suisse	.283**	.076	
Subjektiv: Meine momentane Zufriedenheit mit meiner beruflichen Situation auf einer Skala von 0 bis 10	-.160	.033	
Subjektiv: Im Vergleich zu anderen Kollegen würde ich meinen Erfolg im Beruf wie folgt einschätzen.	.215*	.016	
Subjektiv: Mit meinen beruflichen Perspektiven bei der Credit Suisse bin ich zufrieden.	.193	.198*	
<i>**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant</i>			
<i>*Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant</i>			

Tabelle 7: Laufbahnorientierung und subjektiver/objektiver Berufserfolg

Der **subjektive Berufserfolg** im Sinne ausschliesslich der aktuellen Zufriedenheit mit der beruflichen Situation wird durch die Laufbahnorientierung höchstens marginal beeinflusst. Gleichzeitig legen die Befunde nahe, dass höhere Ausprägungen der beiden Metakompetenzen durchaus subjektiv relevante Faktoren für Zufriedenheit – etwa die Wahrnehmung des eigenen beruflichen Erfolges oder aber die Zufriedenheit mit den individuellen beruflichen Perspektiven – günstig beeinflussen können. 3 von 4 erhobenen Zufriedenheitsmassen weisen signifikant positive Korrelationen zu der proteischen Laufbahnorientierung auf. Mit zunehmender wertgeleiteter Orientierung schätzen die Befragten sich erfolgreicher ein als andere. Hohes selbstverantwortliches Laufbahnmanagement (SDC) begünstigt tendenziell die Zufriedenheit mit den eigenen beruflichen Perspektiven bei der Credit Suisse. Gleiches gilt in Ansätzen auch für die wertgeleitete Orientierung, wenngleich der Zusammenhang von $r = .193$ knapp unter der Signifikanzschwelle liegt.

Zwischen dem **objektiven Berufserfolg** und der wertgeleiteten Orientierung besteht ein starker Zusammenhang. Je höher das erreichte hierarchische Level innerhalb der Bank, desto stärker ausgeprägt scheint tendenziell die Orientierung an eigenen Werten. Inwieweit der interne Aufstieg tatsächlich auf die vorhandene Wertorientierung zurückzuführen ist, kann im Rahmen dieser Untersuchung nur schwerlich isoliert werden. Weitere aufstiegsförderliche Faktoren könnten mit VD zusammenhängen. Zu interpretieren sein wird, ob eine hohe VD Ursache oder

Ergebnis des hierarchischen Aufstiegens innerhalb der Organisation ist. Interpretationswürdig scheint auch der Befund, wonach hohe VD leicht negativ auf die momentane Zufriedenheit mit der beruflichen Situation wirkt.

4.5 Korrelate

Welche weiteren Faktoren stehen in Zusammenhang mit der proteischen Laufbahnorientierung?

Verschiedene weitere Einstellungen, Meinungen sowie Verhaltensweisen stehen in einem signifikanten Zusammenhang mit jeweils einer der beiden Subdimensionen proteischer Laufbahnorientierung.

Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement (SDC, vgl. Tab. 8) korreliert positiv mit dem Streben nach neuartigen Aufgaben. Menschen mit hoher Selbstverantwortung stimmen tendenziell stärker zu, dass neue Aufgaben sie beflügeln. Ebenso sind sie in der Tendenz offener für lebenslanges Lernen, und sie investieren nach Laufbahngesprächen mehr Zeit in die Reflexion und die Planung der nächsten Schritte.

Korrelate: Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement (SDC)		N=71
	SDC	VD
Ich suche mir Arbeitsaufgaben, bei denen ich etwas Neues lernen kann.	.366**	.006
Wenn ich heute meinen Job verlöre, wüsste ich genau, was ich beruflich tun würde.	.360**	.386**
Neue Erfahrungen und Situationen beflügeln mich	.291**	-.002
Ich freue mich auf die Vorstellung, ein Leben lang lernen zu müssen, um in der modernen Arbeitswelt Erfolg zu haben.	.271*	-.090
Anzahl bisheriger Rollen in der Bank	.247*	0.21
Wieviel Zeit investiere ich im Anschluss an das PEP-Gespräch für die Reflexion sowie die Planung/Fixierung nächster Schritte.	.227*	.049
**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant		
*Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant		

Tabelle 8: Korrelate von Selbstverantwortlichkeit (SDC)

Ausgeprägte **wertgeleitete Orientierung (VD, vgl. Tab. 9)** geht einher mit der subjektiven Wahrnehmung, dass die eigene Laufbahn durch die Bank gefördert wird und man ausreichend in Laufbahn- und Karrierethemen in der Organisation involviert

ist. Negative Zusammenhänge bestehen mit der eingesetzten Zeit für die Selbsteinschätzung, dem Besuch von Berufsmessen oder anderen Informationsveranstaltungen und auch mit der Zustimmung, dass die Bank persönliche Interessen und Talente in ausreichendem Masse kenne.

Korrelate: Wertgeleitete Orientierung (VD)	N=71	
	VD	SDC
Die Bank fördert meine Laufbahn in geeignetem Masse.	.403**	0.126
Wenn ich heute meinen Job verlöre, wüsste ich genau, was ich beruflich tun würde.	.386**	.360**
Ich fühle mich gesamthaft bei der Credit Suisse in die Themen „Karriere“, „Laufbahn“ und „Talentmanagement“ ausreichend involviert.	.348**	0.184
Ich kenne den Karrierepfad in meinem Bereich und die Bedingungen der der CS für einen nächsten Schritt.	.298**	0.116
Ich plane, noch diese Anzahl Jahre bei der CS zu arbeiten.	-.298**	-0.132
In der Jahresendbeurteilung werden meine Leistung sowie meine Persönlichkeit beurteilt. Zur Erstellung meiner Selbsteinschätzung wende ich jeweils folgende Zeit auf.	-.222*	0.013
Ich besuche regelmässig Berufsmessen oder andere Informationsveranstaltungen, um mich über externe Aus-, Weiterbildungen oder andere Opportunitäten zu informieren, welche für meine Laufbahn spannend sein könnten.	-.211*	-.026
Ich bin überzeugt, dass die Bank meine persönlichen Interessen und Talente in ausreichendem Masse kennt.	-.200*	-.100
**Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant *Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant		

Tabelle 9: Korrelate wertgeleiteter Orientierung (VD)

Ein positiver Zusammenhang zu VD und SDC besteht mit der **Anzahl bisher in der Bank eingenommener Rollen**. Hohe Ausprägungen gehen einher mit interner Mobilität in der Bank. Die Korrelation ist mit $r = .247$ zu SDC auf dem Niveau $p < .05$ signifikant und mit $r = .210$ zu VD positiv (vgl. Tabelle 8).

Ein signifikanter Zusammenhang besteht auch zwischen den beiden Metakompetenzen und dem Wissen, was im **Falle eines Jobverlustes** der nächste berufliche Schritt wäre (vgl. Tabelle 9). Proteische Menschen scheinen eher über gedankliche Optionen oder allenfalls sogar konkrete Opportunitäten im Sinne eines „Plans B“ zu verfügen, falls ihr bestehendes Arbeitsverhältnis aufgelöst würde. Die Korrelationen liegen hier bei $r = .386$ zu VD und $r = .360$ zu SDC.

Auf einzelne Aspekte der beruflichen Einstellung und des Verhaltens scheinen die beiden Dimensionen der proteischen Laufbahnorientierung gegenteilig zu wirken. Eine stark ausgeprägte Orientierung an eigenen Werten scheint innerhalb der Credit Suisse die **Zustimmung für lebenslanges Lernen** beispielsweise nicht zu fördern.

Brisanterweise korrelieren beide Subdimensionen der proteischen Laufbahnorientierung negativ mit der Anzahl Jahre, welche eine Person beabsichtigt, weiter bei der Credit Suisse zu arbeiten. Insbesondere eine ausgeprägte Wertorientierung geht mit unterdurchschnittlicher **angestrebter Verweildauer** einher. Dieser Befund scheint es wert, im Rahmen der Interpretation und zur Ableitung möglicher Massnahmen für das Unternehmen genau gedeutet zu werden.

Entsprechend wurde die Verteilung näher untersucht (vgl. Tabelle 10). Wenngleich die geringe Fallzahl der einzelnen Gruppen die Aussagekraft limitiert, scheint der beobachtbare Effekt stark genug zu sein, um ihn als Trend anzuerkennen. Die Gruppen verhalten sich invers: Über 70 Prozent der Mitarbeitenden mit einer tief ausgeprägten Wertorientierung planen, noch mindestens 10 Jahre bei der Credit Suisse zu arbeiten. Im mittleren Bereich planen dies rund 40 Prozent und im Bereich höchster VD lediglich 22.2 Prozent. Dort plant gleichzeitig deutlich über die Hälfte aller Befragten, das Unternehmen in spätestens 3 Jahren verlassen zu haben.

Geplante Verweildauer nach wertgeleiteter Orientierung (VD)	0 bis 3 J	4 bis 6 J	7 bis 9 J	10 bis 12 J	13 bis 15 J	über 15 J
Tiefe VD (N=11)	9.1%	9.1%	9.1%	27.3%	9.1%	36.4%
Mittlere VD (N=47)	17.0%	34.0%	8.5%	10.6%	4.3%	25.5%
Hohe VD (N=9)	55.6%	11.1%	0.0%	0.0%	22.2%	0.0%

Tabelle 10: Geplante Verweildauer in Bank

Die Durchschnittsalter innerhalb der 3 Gruppen wurde überprüft, um mögliche bevorstehende Pensionierungen als Ursache auszuschliessen. Es beträgt 40.9 (Tiefe VD), 38.5 (Mittlere VD) und 38.6 Jahre (Hohe VD), womit es höchstens eine untergeordnete Rolle spielen kann.

4.6 Proaktivität

Verhalten sich Personen mit proteischer Laufbahnorientierung in laufbahnbezogenen Aspekten proaktiver als die übrigen Befragten?

Wertgeleitete Orientierung (VD) und selbstverantwortliches Laufbahnmanagement (SDC) sind die beiden Metakompetenzen, welche eine proteische Laufbahnorientierung in Kombination kennzeichnen. Für die folgenden Auswertungen wurden gemäss Quadrant der Laufbahnorientierung (vgl. Tabelle 4) drei Gruppen gebildet: a) Proteische Orientierung, b) Neutrale Orientierung und c) Nicht-Proteische Orientierung. Wer in mindestens einer der beiden Kompetenzen über schwache Ausprägung verfügt, zählt zur Gruppe der Nicht-Proteischen Orientierung. Die Mitteposition definiert sich durch $M \pm 1SD$ in beiden Dimensionen. Für die Proteische Orientierung schliesslich musste eine Dimension $M + 1SD$ überschreiten und die andere mindestens in der Mitteposition sein. Dieses Vorgehen ist weniger hart als mit Cut-off-Werten $M + 1SD$ auf beiden Dimensionen. Gleichzeitig ist annehmbar, dass Personen welche gesamthaft höher scoren auf den beiden Dimensionen näher am „reinen“ proteischen Verhalten sein dürften. Das Vorgehen mildert als Nebeneffekt die Problematik der eher geringen Fallzahlen.

Die Proaktivität der 3 Gruppen wird anhand von 4 Themenfeldern verglichen: a) Lernmotivation und Mobilitätsbereitschaft, b) Umgang mit internen Laufbahninstrumenten, c) Umgang mit (sozialer) Unterstützung sowie d) Involvement.

4.6.1 Lernmotivation und Mobilitätsbereitschaft

Lernmotivation und Mobilitätsbereitschaft Mittelwerte (M)	Nicht-Proteische Orientierung	Neutrale Orientierung	Proteische Orientierung
Meine Lust auf eine Weiterbildung auf einer Skala von 0-10.	6.0	6.1	6.3
Ich suche mir Arbeitsaufgaben, bei denen ich etwas Neues lernen kann. (1-5)	3.8	3.9	4.2
Ich freue mich auf die Vorstellung, ein Leben lang lernen zu müssen, um in der modernen Arbeitswelt Erfolg zu haben. (1-4)	2.8	3.0	3.1
Neue Erfahrungen und Situationen beflügeln mich. (1-5)	4.0	4.2	4.3
Die Veränderungen, die in der Credit Suisse passieren, lösen Stress bei mir aus. (0-10)	2.5	2.6	2.5
Für meinen Traumjob würde ich diesen täglichen Anreiseweg (pro Weg) in Kauf nehmen. (min)	58.2	55.6	58.0
Anzahl bisheriger Rollen innerhalb der Credit Suisse	3.3	3.2	4.3

Tabelle 11: Lernmotivation und Mobilitätsbereitschaft

Die Ergebnisse deuten auf leichte Unterschiede zwischen den Vergleichsgruppen hin. Zwar sind die Unterschiede zwischen den Mittelwerten eher gering, dennoch scheint bemerkenswert, dass die Gruppe der proteischen Orientierung in sämtlichen Fragen zu Weiterbildung und Lernmotivation die höchsten Werte erzielt. Diese Individuen scheinen in der Tendenz etwas aktiver nach Arbeitsaufgaben mit Lerneffekt zu suchen und durch neue Erfahrungen und Situationen beflügelt zu werden.

Auffällig ist auch die höhere interne berufliche Mobilität der proteischen Personen, welche im Schnitt bereits 4.3 verschiedene Rollen innerhalb der CS wahrgenommen haben. Allerdings mildert sich der Effekt, wenn man ihn um die Anzahl bisheriger Arbeitsjahre bei Credit Suisse bereinigt. Die räumliche Mobilität hingegen scheint in keinem Zusammenhang zur Laufbahnorientierung zu stehen.

Erwähnenswert aus Organisationssicht ist schliesslich das durchgehend als „tief“ veranschlagte subjektive Stressempfinden. Auf einer Skala bis 10 erzielt keine der Gruppen höhere Durchschnittswerte als 2.6 Punkte. Lediglich 3 Personen (4.2% aller Befragten) haben ihren Stresspegel mit 5 Punkten veranschlagt.

4.6.2 Umgang mit internen Laufbahninstrumenten

Umgang mit internen Laufbahninstrumenten Mittelwerte (M)	Nicht-Proteische Orientierung	Neutrale Orientierung	Proteische Orientierung
Zur Erstellung/Aktualisierung meines PEPs wende ich jeweils folgende Zeit auf. (min)	31.9	31.6	22.3
Zur Erstellung meiner Selbsteinschätzung wende ich jeweils folgende Zeit auf.	49.6	52.5	35.1
Wie oft nehme ich meinen Persönlichen Entwicklungsplan während des Jahres zur Hand, beispielsweise für eine Aktualisierung?	0.9	1.1	0.8
Wieviel Zeit investiere ich im Anschluss an das PEP-Gespräch für die Reflexion sowie die Planung/Fixierung nächster Schritte.	30.2	22.4	72.1
Der PEP ist ein wertvolles Instrument, um meine Laufbahn in der Bank voran zu treiben. (1-4)	2.5	2.5	2.3

Tabelle 12: Umgang mit internen Laufbahninstrumenten

Das HR-Instrument des „Persönlichen Entwicklungsplans“ (PEP) scheint von den proteischen Mitarbeitenden der Credit Suisse in der Tendenz minim kritischer beurteilt und deutlich weniger intensiv genutzt zu werden als dies die übrigen Banker tun. Proteische Personen scheinen insbesondere weniger Zeit zur Erstellung Ihrer Selbsteinschätzung sowie ihres Entwicklungsplanes aufzuwenden. Allerdings nehmen sie sich nach dem einmal jährlich stattfindenden Gespräch bedeutend mehr Zeit, um für sich nächste Schritte zu planen und zu fixieren.

Festzuhalten ist, dass der „durchschnittliche Mitarbeitende“ nicht mehr als knapp 30 Minuten pro Jahr zur Dokumentation seiner Laufbahnpläne in den Banksystemen aufwendet. Für die Erstellung der Selbsteinschätzung werden durchschnittlich 48 Minuten investiert. Deutlich wird, dass sämtliche Gruppen mehr Zeit in die Leistungsbeurteilung als in die Laufbahnplanung investieren. Der PEP wird denn auch nur bedingt als wertvolles Instrument zur Laufbahnplanung taxiert.

4.6.3 Unterstützung

Umgang mit (sozialer) Unterstützung Mittelwerte (M)	Nicht-Proteische Orientierung	Neutrale Orientierung	Proteische Orientierung
Aktuelle Anzahl der Kontakte auf LinkedIn oder Xing	24.5	76.8	32.0
Wieviele laufbahnbezogene Treffen habe ich in den letzten 12 Monaten proaktiv mit Personen ausserhalb meines Teams durchgeführt.	1.0	2.5	7.5
Ich habe bereits die interne Bildungsberatung bei der Credit Suisse in Anspruch genommen, um meine Laufbahn besser zu planen oder ein spezifisches Anliegen mit Profis zu thematisieren. (Ja-Anteil in %)	16.7%	25.0%	35.7%
Ich besuche regelmässig Berufsmessen/ Infoveranstaltungen, um mich über Aus-, Weiterbildungen oder Opportunitäten zu informieren, welche für meine Laufbahn spannend sein könnten. (1-4)	1.6	1.8	1.4
Anzahl Personen, die sich in den letzten 12 Monaten für meine berufliche Entwicklung als unterstützend erwiesen haben.	2.3	2.3	2.7

Tabelle 13: Unterstützung und soziale Ressourcen

Proteischen Personen scheinen ihr persönliche Netzwerk proaktiver für ihre Laufbahn zu nutzen. Zudem scheinen sie vermehrt offen zu sein für professionelle Unterstützung, was sich in einer höheren Nutzung der bankinternen Bildungsberatung zeigt. Die sozialen Medien wie LinkedIn oder Xing hingegen scheinen mindestens in der Breite keine bedeutende Rolle zu spielen. Hier haben einige wenige sehr aktive Nutzer den Schnitt der neutralen Gruppe nach oben gedrückt. Gesamthaft liegt die Anzahl der „Entwicklungshelfer“ in Form unterstützender Personen in einem eher tiefen Bereich. Ebenso sind die Banker nur selten Gäste an externen Berufsmessen und Informationsveranstaltungen zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

4.6.4 Involvement

Involvement Mittelwerte (M)	Nicht-Proteische Orientierung	Neutrale Orientierung	Proteische Orientierung
Meine momentane Zufriedenheit mit meiner beruflichen Situation auf einer Skala von 0 bis 10	6.8	6.8	6.5
Mit meinen beruflichen Perspektiven bei der Credit Suisse bin ich zufrieden. (1-4)	2.8	2.8	3.3
Die Bank fördert meine Laufbahn in geeignetem Masse. (1-4)	2.6	2.7	3.0
Ich kenne den Karrierepfad in meinem Bereich und die Bedingungen der CS für einen nächsten Schritt. (1-4)	2.9	3.1	3.4
Ich fühle mich gesamthaft bei der Credit Suisse in die Themen „Karriere“, „Laufbahn“ und „Talentmanagement“ ausreichend involviert (1-4)	2.5	2.6	2.9
Mein direkter Vorgesetzter ist einer meiner wichtigsten Laufbahnentwickler und nimmt diese Rolle leidenschaftlich wahr. (1-4)	2.8	3.1	2.8
Ich bin überzeugt, dass die Bank meine persönlichen Interessen und Talente in ausreichendem Masse kennt. (1-4)	2.6	2.5	2.3
Ich plane, noch diese Anzahl Jahre bei der CS zu arbeiten.	11.7	12.0	5.3

Tabelle 14: Involvement

Wie bereits im Kapitel 4.5 konstatiert, scheint die proteische Laufbahnorientierung keinen wesentlichen Einfluss auf die aktuelle Berufszufriedenheit zu haben. Über alle Mitarbeitenden hinweg liegt die Zufriedenheit bei 6.75 von 10 Punkten und damit in der oberen Hälfte der Skala. Das Ergebnis belegt das Potenzial zur gezielten Verbesserung der Berufszufriedenheit durch die Organisation und die Mitarbeitenden.

Proteische Mitarbeitende fühlen sich tendenziell stärker in das Thema Laufbahn und Karriere innerhalb der Bank involviert. Sie empfinden sich durch die Bank stärker gefördert und kennen die Bedingungen für einen nächsten internen Schritt leicht besser.

Entscheidend für die Bank ist die Erkenntnis, dass ihre Mitarbeiter eher nicht der Auffassung sind, dass die Organisation ihre persönlichen Interessen und Talente in ausreichendem Masse kennt. Alarmierend ist schliesslich die signifikant tiefere geplante weitere Verweildauer der proteischen Mitarbeitenden im Unternehmen.

5. Diskussion und Interpretation

Zu Beginn dieses Kapitels werden die präsentierten Ergebnisse zur proteischen Laufbahnorientierung unter Private Bankern der Credit Suisse diskutiert und interpretiert. Im Anschluss wird die Untersuchung kritisch reflektiert.

5.1 Auftretenshäufigkeit

Lässt sich die proteische Laufbahnorientierung unter Private Bankern der Credit Suisse feststellen? Wie hoch ist der Anteil proteischer Mitarbeitenden unter den Befragten?

Die proteische Laufbahnorientierung liess sich unter den Schweizer Bankern zuverlässig nachweisen. Mit rund 5.6 Prozent verfügt nur ein geringer Teil über diese Orientierung, welche von hoher Selbstverantwortung und Ausrichtung des Verhaltens an eigenen Werten gekennzeichnet ist. Den Anteil hätte man durchaus höher erwarten können, da der Beruf des Kundenberaters als sehr unternehmerisch gelten kann, was hohe Autonomie, Proaktivität und Selbstverantwortung mit sich bringt. Dies sind allesamt Eigenschaften, welche tendenziell mit ausgeprägtem selbstverantwortlichen Laufbahnmanagement (SDC) in Zusammenhang gebracht werden können. Die nähere Analyse belegt denn auch, dass mit 16.9 Prozent nahezu gleich viele Kundenberater über hohes SDC verfügen, wie dies in einer breit angelegten Befragung deutscher Fach- und Führungskräfte mit 17.1 Prozent der Fall ist (vgl. Gasteiger, 2007).

Aber während in der Studie von Gasteiger rund 18.1 Prozent stark durch eigene Werte gelenkt sind, ist dies lediglich bei 12.7 Prozent der Credit-Suisse-Mitarbeitenden der Fall. Die Kundenberater scheinen weniger der Auffassung zu sein, ihre eigenen Wertvorstellungen innerhalb der Organisation ausleben zu können. In diese Richtung deutet auch der Befund, wonach von den stark an eigenen Werthaltungen orientierten Mitarbeitenden über die Hälfte das Unternehmen innert der nächsten drei Jahre verlassen wollen. Im Schnitt planen sie, noch 5.6 Jahre für die CS tätig zu sein, was rund 4.8 Jahre unter dem Durchschnitt aller Befragten liegt.

Allenfalls erschweren die in der Bank üblichen Anreizsysteme wie Lohnerhöhungen, Bonus, Beförderungen und andere Statussymbole die Unabhängigkeit von aussenstehenden Einflüssen und Zielvorstellungen. Auch könnten Bankangestellte per se über eine höhere Angepasstheit und Statusorientierung verfügen als der Bevölkerungsdurchschnitt. Beides würde die schwächere Zustimmungsrates zu Non-Konformität erklären – und dies ist der Kern der Frageitems der Values-Driveness-Scale nach Briscoe, Hall und DeMuth (vgl. 2006).

Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt ist ferner, dass Individuen ihre Werte kennen müssen, um sie überhaupt als verhaltenswirksam taxieren zu können. Es könnte durchaus sein, dass die unter starkem Leistungsdruck stehenden Kundenberater sich ihrer Werte etwas weniger bewusst sind, was fast automatisch zu mittlerer Zustimmung führen würde. Diese Interpretation wird gestützt vom über 70 Prozent grossen Anteil Mitarbeitender durchschnittlich ausgeprägter Wertorientierung. Der Mitteanteil ist damit deutlich grösser als jener der deutschen Fach- und Führungskräfte (vgl. Gasteiger, 2007).

Mit Blick auf die Komponente des selbstverantwortlichen Laufbahnmanagements (SDC) ist der mit 22.5 Prozent hohe Anteil wenig selbstverantwortlicher Kundenberater interpretationsbedürftig. Frauen sind in dieser Gruppe leicht übervertreten. Der Anteil liegt deutlich über den 14.5 Prozent der deutschen Studie (vgl. Gasteiger, 2007). Dass jeder fünfte Kundenberater seine berufliche Laufbahn nicht primär durch sich selbst bestimmt erlebt, liefert Potenzial für organisationale Verbesserungen. Das Ergebnis kann als Fehlen von Informationen zu internen oder externen Laufbahnmöglichkeiten, schlichte Überforderung oder als eine Form der resignativen Zufriedenheit gedeutet werden. Letztere These wird gestützt vom Befund, dass sich die berufliche Zufriedenheit unter den wenig selbstverantwortlichen Personen mit 6.69 von 10 Punkten nahezu auf identischem Level befindet wie diejenige der übrigen Befragten mit 6.75. Obschon diese Gruppe sich nicht als unabhängig und selbstbestimmt erlebt, scheinen die Individuen für sich entschieden zu haben, dass gesamthaft das Positive an ihrer beruflichen Situation überwiegt. Allenfalls hat die im Verhältnis zu anderen Branchen nach wie vor überdurchschnittliche Kompensation im Finanzsektor dieses Ergebnis beeinflusst.

5.2 Soziodemografie

Bestehen Abhängigkeiten zwischen soziodemografischen Faktoren wie Alter, Geschlecht oder Bildungsstand und der proteischen Laufbahnorientierung?

Es bestehen weder zum Alter noch zum Geschlecht oder dem Bildungsstand signifikante Korrelationen. Keiner dieser Faktoren vermag es, über ein Prozent der Varianz in der Laufbahnorientierung zu erklären. Dieser Befund ist wertvoll, da er zeigt, dass die Laufbahnorientierung nicht spezifischen Determinanten unterliegt, sondern sich individuell herausbilden kann. Für Organisationen ermöglicht dies Offenheit und Diversität, gleichzeitig erschwert es die Identifikation proteischer Personen, falls solche gezielt angeworben oder in einer bestimmten Form entwickelt werden sollen. Individuen zeigt der Befund, dass die eigene Laufbahnorientierung durchaus unbewusst sein kann, sie sich aber nicht „automatisch“ mit zunehmendem Alter in eine bestimmte Richtung entwickelt.

Es zeigte sich in den Daten, dass die Männer unter den tiefen VD leicht übervertreten waren. Dies kann durch eine mögliche „Mittetendenz“ der Frauen beim Ausfüllen der Fragebogen erklärt werden, denn sie haben – anders als die Männer – weder die unterste noch die oberste Stufe von VD erreicht. Andererseits wäre denkbar, dass tatsächlich einige wenige Männer innerhalb der Bank eine Art „Deal“ mit sich geschlossen haben und in der Organisation verbleiben, obschon sie weder ihre eigenen Werte hochhalten noch sich als selbstbestimmt erleben.

Frauen wiederum scheinen in der Tendenz in ihrem Laufbahnmanagement etwas abhängiger und weniger proaktiv, als dies die Männer sind. Die Hälfte steht bei der SDC-Skala zwischen 3-4 Punkten von 5 möglichen. Bei den Männern beläuft sich dieser Anteil auf geringere 37 Prozent; der Rest nimmt sich als noch selbstbestimmter wahr. Einerseits mögen die Werte „Unabhängigkeit“ und „Selbstbestimmtheit“ in unserem Kulturkreis für Männer stärker sozialisiert sein als für Frauen und daher höhere Zustimmung erzielen. Andererseits ist durchaus denkbar, dass die Frauen tatsächlich öfter als Männer die Erfahrung gemacht haben, dass ihre Laufbahnen durch äussere Einflüsse, etwa Schwangerschaften oder auch familiäre Aufgaben beeinflusst wurden. Ein Frageitem erhebt etwa die wahrgenommene Eigenständigkeit in der Gestaltung der beruflichen Laufbahn. Arbeitet eine Frau

Teilzeit, weil sie kleinere Kinder betreut, kann nur schon dies zu tieferer Zustimmung führen. Exakt bei diesem Frageitem sind die Frauen denn auch im tieferen Bereich deutlich übervertreten. Das reinste Frageitem der SDC-Skala: „Ich bin für meine berufliche Laufbahn selbst verantwortlich“ erhält von den Frauen mit 42.9 Prozent hingegen eine ähnliche Zustimmungsrates wie unter den Männern mit 48.1 Prozent.

Feststellbar war, dass Personen mit Universitätsabschluss eine deutlich höhere Orientierung an eigenen Werten aufwiesen. Die nähere Untersuchung zeigte, dass dieser Effekt wohl eher auf die geringere Verweildauer in der Organisation zurückzuführen ist. Im Bereich P&WMC der Credit Suisse werden erst seit wenigen Jahren gezielt Akademiker mit Programmen für Hochschulabsolventen rekrutiert. Entsprechend kürzer war die durchschnittliche Zeit mit der Bank bei den antwortenden Akademikern.

Unter allen Kundenberatern mit maximal drei Jahren CS-Erfahrung wiesen 35.7 Prozent eine hohe wertgeleitete Orientierung auf. Dieser Anteil sackt auf gerade noch 4.3 Prozent ab unter den Angestellten mit vier bis zehn Credit-Suisse-Jahren. Danach steigt der Anteil wieder auf über 20 Prozent. Dieser Befund legt nahe, dass eine Art organisationale „Angewöhnung“ stattfindet. Auch dürften Beförderungen eine Rolle spielen, welche meistens nicht schon in den ersten drei Jahren anstehen: Wer im „Aufstiegskampf“ begriffen ist, scheint tendenziell eher zu erleben, seine eigenen Wertvorstellungen und Überzeugungen zugunsten des Wertesystems der Bank zurückstellen zu müssen. Der neuerliche Anstieg nach zehn Jahren CS-Verweildauer wäre dann erklärbar durch die bis dahin erreichte Hierarchiestufe, welche wieder mehr Gestaltungsfreiraum und Autonomie bieten dürfte. Diese These wird gestützt vom Befund, dass der Anteil Hoch-Wertgeleiteter unter den Mitarbeitenden der untersten Hierarchiestufe bei 16.7 Prozent liegt, mit der ersten Beförderung zum AVP tatsächlich auf 3.7 Prozent einbricht, um sich dann – Rang für Rang – auf 10.5 Prozent (VP), 22.2 Prozent (DIR) bis hin zu 100 Prozent (MDR) zu vergrössern.

5.3 Führungskräfte

Wie ist die proteische Laufbahnorientierung unter Führungskräften vertreten?

Führungskräfte verfügen überzufällig häufig über eine proteische Laufbahnorientierung. Mit Anstieg der Wertorientierung erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer Führungsrolle von 8.3 Prozent (tief) auf 14.6 Prozent (mittel) bis zu 25.0 Prozent (hoch). Tritt hohe Selbstverantwortung gepaart mit einer starken Wertorientierung auf, scheint dies die Ausübung einer Führungsfunktion besonders zu begünstigen: Rund 66 Prozent dieser Individuen tragen Führungsverantwortung. Dies steht im Kontrast zu lediglich 14 Prozent, welche gesamthaft eine Führungsrolle einnehmen. Der Befund reiht sich ein zu anderen empirischen Untersuchungen, welche ebenfalls festgestellt haben, dass die proteische Laufbahnorientierung unter Führungskräften verstärkt auftritt. Gasteiger konnte bspw. zeigen, dass proteische Individuen nahezu zwölfmal häufiger von ihrem jeweiligen Unternehmen das Potenzial zur langfristigen Führungsübernahme attestiert erhielten (vgl. 2007, S. 159).

Der Effekt dürfte auf verschiedene Ursachen zurückführbar sein. Einerseits sind starke interne Werthaltungen und Unabhängigkeit von der Organisation eine gute Voraussetzung für konsistentes, charismatisches und von anderen gut einschätzbare Verhalten. Diese Menschen dürften nicht jeden „Trend“ innerhalb der Bank mitmachen und eignen sich für Führung, weil sie in ihrem Bereich ihre Handschrift – ihre Werthaltungen und daraus abgeleitete Ziele und Verhaltensweisen – einbringen. Einzelne Experten gehen denn auch davon aus, dass proteische Menschen besonders häufig einen transformationalen Führungsstil entwickeln (vgl. Briscoe & Hall, 2006).

Zudem dürften jene Personen den VD-Frageitems stärker zugestimmt haben, welche eine hohe Passung zwischen ihren eigenen Werthaltungen und denjenigen der Organisation aufweisen: Wer im organisationalen Alltag weniger Widerspruch zu eigenen Werten erlebt, stimmt vermutlich eher zu, seiner inneren Überzeugung zu folgen. Diese Personen dürften vom Unternehmen vermehrt mit Führungsfunktionen betraut werden, weil sie die Werte des Unternehmens besser verkörpern als andere. Entsprechend wäre weniger die bloße Existenz starker eigener Werthaltungen der

Grund für die anvertraute Führungsverantwortung, sondern vielmehr die Passung zwischen den eigenen Werten und denjenigen des Unternehmens.

Fakt bleibt gleichzeitig, dass Personen mit starker Orientierung an eigenen Werten die Bank überdurchschnittlich rasch verlassen wollen. Über zwei Drittel dieser Arbeitnehmer planen, in spätestens fünf Jahren nicht mehr für die Credit Suisse tätig zu sein. Diese „Exit-Quote“ liegt unter den übrigen Befragten bei deutlich tieferen 42 Prozent.

Schränkt man die Sichtweise auf die Führungskräfte ein, zeigt sich der für die Bank drohende Führungskräftechwund: sechs von zehn Führungskräften planen, das Unternehmen in spätestens fünf Jahren verlassen zu haben. Die intensiven Reorganisationen der letzten Jahre scheinen insbesondere auf den Führungsebenen Spuren hinterlassen zu haben. Allenfalls haben die neuen regulatorischen Erfordernisse den Berufsalltag der Führungskräfte noch stärker verändert als denjenigen der Kundenberater. Denkbar ist, dass sich die Teamleiter vermehrt in einer „Abwehrschlacht“ mit internen Kontrollinstanzen aus Compliance- und Business-Risk-Management wiederfinden. Vermutlich wurde ein Teil der heutigen Führungskräfte aus den am besten verkaufenden Kundenberatern rekrutiert. Die immer wichtiger werdenden Kontrolltätigkeiten dürften nicht zuletzt diese verkaufsorientierten Individuen herausfordern und Dissonanzen generieren. Die von den Führungskräften geäußerten Abgangsabsichten wirken umso stärker, weil sie im Schnitt auf eine über dreizehnjährige Karriere bei der Bank zurückblicken.

5.4 Berufserfolg

Steht die proteische Laufbahnorientierung in einem Zusammenhang zum subjektiven und objektiven Berufserfolg?

Die proteische Laufbahnorientierung korrelierte mit drei von vier erhobenen Erfolgskriterien signifikant positiv. Insbesondere der subjektive Berufserfolg scheint durch eine proteische Orientierung begünstigt zu sein. Personen mit stark ausgeprägter eigener Wertorientierung nehmen sich selber als erfolgreicher wahr und sind zufriedener mit den beruflichen Perspektiven bei der Credit Suisse. Erlebte Selbstbestimmtheit über die eigene Laufbahn unterstützt die Zufriedenheit mit den

beruflichen Perspektiven ebenfalls signifikant. Der Befund, wonach hohe Wertorientierung tendenziell negativ auf die aktuelle berufliche Zufriedenheit wirkt, wird dadurch relativiert, dass auch unter dieser Gruppe rund 75 Prozent im oberen Bereich der Zufriedenheit stehen. Der zufriedene Anteil ist damit sogar grösser als unter der Gruppe der wenig Wertgeleiteten mit 66.7 Prozent. Der gesamthaft beobachtbare positive Effekt der proteischen Laufbahnorientierung auf den subjektiven Berufserfolg deckt sich mit den empirischen Ergebnissen von Rosina M. Gasteigers Untersuchung in Deutschland (vgl. 2007, S. 165).

In der vorliegenden Untersuchung korrelierte auch der objektive Berufserfolg, gemessen mit dem erreichten Rang, mit der wertgeleiteten Orientierung (VD). Klarheit, ob die stärkere Orientierung an eigenen Werten die Ursache für den hierarchischen Aufstieg oder das Ergebnis davon darstellt, könnte nur eine Längsschnittstudie bringen. Wenn in einer solchen Untersuchung tatsächlich jene Individuen mit stark ausgeprägten Werthaltungen beim Eintritt ins Unternehmen über die Zeit häufiger in Führungspositionen befördert würden, spräche dies für die kausale Lesart. Zu erwarten wäre dann eine „Wertekrise“ mit der ersten Beförderung und dem stärkeren Ausgesetztsein zum Management, welche sich mit zunehmender Erfahrung und jedem weiteren Aufstieg herausarbeiten dürfte, bis sich die Individuen – auf Direktionsstufe – innerhalb der Organisation wieder als stark von ihren persönlichen Werten geleitet wahrnehmen sollten.

5.5 Proaktivität

Verhalten sich Personen mit proteischer Laufbahnorientierung in laufbahnbezogenen Aspekten proaktiver als die übrigen Befragten?

Die Ergebnisse werden anhand der folgenden vier Themenfelder diskutiert:

a) Lernmotivation und Mobilitätsbereitschaft, b) Umgang mit internen Laufbahninstrumenten, c) Umgang mit (sozialer) Unterstützung sowie d) Involvement.

5.5.1 Lernmotivation und Mobilitätsbereitschaft

Die proteische Laufbahnorientierung scheint lebenslanges Lernen und berufliche Mobilität zu begünstigen. Wer sich selbst als verantwortlich für die eigene Laufbahn empfindet, stimmt stärker zu, dass neue Erfahrungen beflügelnd wirken und sucht aktiver neue Arbeitsaufgaben, bei denen ein Lerneffekt stattfindet. Explizit stärker bejaht wird auch die Aussage, dass lebenslanges Lernen eine positive Vorstellung sei. Vermutlich spielt hier die erhöhte Selbstwirksamkeit aus dem Career Learning Cycle (vgl. Hall & Briscoe, 2004) eine tragende Rolle. Die proteischen Personen erhöhen über die Zeit aufgrund ihres stärkeren Verständnisses von sich selbst und dem eigenen Erleben ihrer Anpassungsfähigkeit ihre Selbstwirksamkeits-erwartung. Sie trauen sich komplexere und herausfordernde Aufgaben zu und suchen diese aktiv, wodurch eine positive Spirale der Entwicklung entstehen kann.

Die proteischen Personen haben in der Tendenz leicht häufiger interne Mobilität bewiesen, d.h. verschiedene Rollen innerhalb der Bank ausgeführt. Keine Kompromisse gehen sie allerdings ein hinsichtlich ihrer geografischen Mobilität: Ein Anreiseweg von über einer Stunde pro Weg scheint Ihnen für den Traumjob genauso wenig hinnehmbar wie den übrigen Teilnehmern. Dieser Befund könnte durchaus als Zeichen gewertet werden, wie komfortabel sich die Arbeitnehmer hierzulande noch immer fühlen. Vor einigen Jahrzehnten und unter existenziellem Druck wäre die Mobilitätsbereitschaft vermutlich höher ausgefallen. Banken haben trotz Klagen auf hohem Niveau über Jahre hinweg gutes Geld verdient, wodurch auch die Kundenberater in der Schweiz „komfortabel“ gelassen wurden. Es ist anzunehmen, dass sich die Reisebereitschaft der Kundenberater durch die Effekte der Digitalisierung und die bevorstehende Ausdünnung des Filialnetzes in der Schweiz schon in wenigen Jahren dramatisch erhöhen wird.

5.5.2 Umgang mit internen Laufbahninstrumenten

Proteische Personen kennen die Karrierepfade in der Bank tendenziell besser als der Durchschnitt. Entscheidend hierfür dürfte vor allem das stärkere Bewusstsein und die Dominanz der eigenen Werte (VD) sein, welche wohl ermöglichen, zielgerichteter die möglichen Laufbahnpfade zu studieren und zu beurteilen. Sehr deutlich scheint auch der Befund, wonach proteische Mitarbeitende nach dem Gespräch über ihre weitere

berufliche Entwicklung mit dem Vorgesetzten rund 72 Minuten – und damit mehr als doppelt so viel Zeit wie der Durchschnitt – in die Reflexion und die Planung der nächsten Schritte investieren. Für die Vorbereitungsarbeiten wenden sie jedoch sogar weniger Zeit auf als die übrigen Befragten. Vermutlich führt ihr stärkeres Bewusstsein für die eigenen Ziele und Opportunitäten zu einer sehr kompakten Vorbereitung. Solche Individuen dürften im Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten überdurchschnittlich anspruchsvoll sein. In diese Richtung deutet unter anderem der Befund, dass die Gruppe der proteischen Personen am wenigsten der Auffassung ist, dass die Bank ihre persönlichen Interessen und Neigungen in ausreichendem Masse kennt.

5.5.3 Unterstützung

Die Laufbahnorientierung scheint sich in der digitalen Welt (noch) nicht zu manifestieren: Proteische Menschen nutzen berufsrelevante soziale Medien wie LinkedIn oder Xing gemäss der vorliegenden Untersuchung nicht überdurchschnittlich.

Dafür sind sie mit über sieben proaktiv arrangierten laufbahnbezogenen Treffen mit Personen ausserhalb des Teams mehr als doppelt so initiativ wie die Gesamtheit, welche gerade einmal drei Treffen abhält. Ins gleiche Bild passt das Ergebnis, dass die proteischen Personen deutlich stärker die interne Bildungsberatung in Anspruch genommen haben als die übrigen Befragten.

Das Gros der Kundenberater scheint im Jahr 2015 damit zu rechnen, auch ohne Aus- oder Weiterbildungsmassnahmen den Beruf des Kundenberaters weiterhin ausüben zu können. Über 85 Prozent verneinen, regelmässig externe Berufsmessen oder Informationsveranstaltungen zu besuchen. Da die Kundenberatung ein spezialisierter Beruf ist, könnte eine hohe Ingroup-Orientierung verhindern, den Blick stärker nach aussen zu richten und die Trends wahrzunehmen. Mit unter drei Personen, welche sich in den letzten zwölf Monaten als unterstützend für die berufliche Entwicklung erwiesen haben, nutzen die Kundenberater soziale Ressourcen in beschränktem Ausmass.

5.5.4 Involvement

Hier zeigen sich gleichermassen Chancen und Herausforderungen, welche proteische Mitarbeitende einem Unternehmen bieten können. Sie sind in der Tendenz stärker der Auffassung, dass die Bank ihre Laufbahn in geeigneter Masse fördert und sind über alles hinweg gesehen zufriedener mit ihren beruflichen Perspektiven. Die verschiedenen Karrierepfade kennen sie tendenziell etwas besser, ebenso fühlen sich stärker in die Themen „Karriere“ und „Laufbahn“ involviert. All das sind Befunde, die sich auf die Arbeitsleistung positiv auswirken dürften.

Mit ihrer momentanen beruflichen Situation gesamthaft zufriedener scheinen sie deswegen allerdings nicht. Diese liegt mit 6.5 von zehn Punkten eher im mittleren Bereich. Zudem gibt die Gruppe der proteischen Personen an, im Schnitt gerade mal noch 5.3 Jahre für die Bank arbeiten zu wollen. Die übrigen Teilnehmer planen für über elf Jahre. Das Ergebnis mag durch stärkere Selbstwirksamkeit bedingt sein, wodurch sich proteische Personen stärker zutrauen und damit überhaupt vorstellen können, externe Herausforderungen anzunehmen. Vermutlich spielt auch das oben bereits diskutierte Streben nach Neuem und die ausgeprägte Motivation zu lebenslangem Lernen und Weiterentwicklung eine Rolle, welche proteische Individuen kennzeichnen. Eine nähere Analyse zeigt denn auch, dass jeder Vierte die Bank in zwei Jahren verlassen haben will in der Gruppe, welche lebenslanges Lernen weitestgehend oder vollständig mit Freude verbindet. Unter allen Untersuchten will dies nur jeder Zehnte.

Das mögliche Ausscheiden aus der Organisation begünstigen dürfte auch die Verfügbarkeit eines „Planes B“ – einer Anschlussoption falls das Arbeitsverhältnis zur Bank kein Bestand haben sollte. Während im Schnitt über 39 Prozent der Bankberater angeben, im Falle eines Jobverlustes gar nicht oder eher nicht zu wissen, was sie beruflich tun würden, beläuft sich dieser Anteil bei den proteischen Personen auf lediglich 13.3 Prozent. Über 86 Prozent dieser Gruppe stimmen eher oder vollständig zu, einen konkreten Plan für diesen Fall bereit zu haben. Die Existenz einer gedanklichen oder realen Option dürfte die Wechselwilligkeit vergrössern und kann dadurch die geplante Dauer der weiteren Zusammenarbeit reduzieren.

5.6 Kritische Betrachtung der Untersuchung

In dieser Arbeit wird die Ausprägung der proteischen Laufbahnorientierung unter Private Bankern der Credit Suisse in der Schweiz untersucht. Im Fokus steht ausschliesslich das subjektive Erleben und Verhalten von Individuen.

Organisationale und interpersonale Effekte werden aufgrund des begrenzten Rahmens der Arbeit nicht erhoben. Neben der Laufbahnorientierung sind Menschen durch eine Vielzahl weiterer Faktoren beeinflusst, etwa durch die individuelle Persönlichkeitsstruktur. Im Idealfall würden solche aus der Theorie bekannten Einflussfaktoren als Drittvariablen mituntersucht oder systematisch ausgeschaltet. Damit wäre der Rahmen der vorliegenden Arbeit allerdings gesprengt.

Kausalitäten lassen sich nur durch Experimente oder wenigstens Längsschnittstudien zweifelsfrei nachweisen. Entsprechend vorsichtig müssen die Befragungsergebnisse interpretiert werden. Die vorliegende Arbeit erhebt nicht den Anspruch auf Verallgemeinerbarkeit ihrer Ergebnisse. Dies gilt umso mehr, als die Fallzahl der vorliegenden Untersuchung mit $N=71$ oder $N=68$ gering ist, und – aufgrund des beschränkten Umfangs der Arbeit – zwar bivariate Korrelationen gerechnet, die Zusammenhänge aber nicht mit multipler Regressionsanalyse überprüft wurden. Damit können Unterschiede in einer Variablen auf eine andere Variable zurückgeführt werden (bspw. unterschiedliches Verhalten auf eine Laufbahnorientierung). Gleichzeitig bleiben allfällige Einflüsse von weiteren Variablen komplett unberücksichtigt. Dem Verfahren inhärent ist daher die Gefahr, Einflüsse zu überschätzen. Diesen Einschränkungen wurde durch vorsichtige Interpretationen und Hinterfragen inkonsistenter Befunde Rechnung getragen.

Dass der Autor selber eine Führungsfunktion innerhalb der untersuchten Geschäftseinheit ausübt, war für den überdurchschnittlichen Rücklauf vermutlich förderlich. Ebenfalls konnten durch die Kenntnis der Organisation sehr spezifische Fragen zu Laufbahninstrumenten, Karrierepfaden und internen Fachstellen formuliert werden. Nicht von der Hand zu weisen ist die Gefahr von Bias bei der Interpretation und Diskussion der Ergebnisse. Eigene Erfahrungen mit der Organisation beeinflussten die Sichtweise unweigerlich und über alle Phasen der Entstehung dieser Arbeit hinweg.

6 Fazit und Ausblick

6.1 Ist die proteische Laufbahnorientierung ein Erfolgsfaktor?

Die vorliegende Studie liefert Hinweise, dass sich Kundenberater mit proteischer Laufbahnorientierung in verschiedener Weise auszeichnen: Sie scheinen offener für Wandel zu sein, dürften lebenslangem Lernen gegenüber positiv eingestellt sein und aktiv nach unbekanntem und herausfordernden Aufgaben suchen. Für Führungsaufgaben scheinen sie sich in besonderem Masse zu eignen. In der Hierarchie steigen sie häufiger auf als nicht-proteische Mitarbeiter. Gleichzeitig stellten sich proteische Kundenberater in dieser Untersuchung als überdurchschnittlich abgangsgefährdet heraus: Sie planen eine kürzere Zusammenarbeit mit der Bank und verfügen deutlich häufiger über einen „Plan B“ im Falle der Auflösung des Arbeitsverhältnisses.

Ob die proteische Laufbahnorientierung tatsächlich ein Erfolgsfaktor der modernen Arbeitswelt ist – wie vom Titel dieser Arbeit erfragt – lässt sich nicht abschliessend beantworten. Hierfür wären statt einer einmaligen Befragung Längsschnittstudien und gezielte Interventionen erforderlich. Die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Bestandesaufnahme unter Private Bankern der Credit Suisse liefert immerhin Hinweise, dass die Metakompetenzen Eigenverantwortlichkeit und Wertorientierung in einem Umfeld von Abwechslung, Instabilität und Veränderung tatsächlich zu neuen Schlüsselkompetenzen werden könnten.

6.2 Handlungsempfehlungen für die Credit Suisse

Laufbahnplanung als kontinuierliche Teamarbeit

Vielversprechend scheint, die Verantwortung für die individuelle Laufbahn nicht einseitig an den Mitarbeitenden zu delegieren, sondern die Laufbahnplanung als gemeinsames Projekt von Mitarbeitenden und Bank zu verstehen. Die Bank kann durch transparente Information sicherstellen, dass klar definierte Laufbahnpfade überall bekannt sind inklusive der erforderlichen Bedingungen. Informiertheit ist Grundvoraussetzung für Selbstbestimmtheit. Die Bank könnte die Kundenberater nach Kräften unterstützen, ein vertieftes Verständnis von sich selbst auszubilden. Hierfür eignen sich Methoden des 360-Grad-Feedbacks, Self-Assessments,

Coachings, aber auch institutionalisierte Plattformen für moderierte Reflexion und Austausch von Feedback. Denkbar sind auch eigentliche Flexibilitäts-Trainings oder Seminare zur Förderung der Eigenverantwortlichkeit. Idealerweise finden alle diese Gefässe team- oder sogar funktionsübergreifend statt. So könnte der aktuell eingengten Sicht als Ergebnis des kaum stattfindenden laufbahnbezogenen Austausches über die Teamgrenze hinweg entgegengewirkt werden. Unter dem aktuellen Modus operandi wird einmal pro Jahr während 60 Minuten über die berufliche Entwicklung jedes Beraters gesprochen. Statt dieses punktuellen Vorgehens ist ein kontinuierliches Thematisieren von Laufbahn-, Identitäts- und Entwicklungsthemen innerhalb der Bank wünschenswert. Gerade in Zeiten von Umbruch und beständigen Restrukturierungen, wie es das Frontgeschäft der Credit Suisse seit Jahren kennt, scheinen 60 durch die Bank für die Laufbahnplanung pro Kalenderjahr zur Verfügung gestellte Minuten weder angemessen noch für einen Grossteil der Mitarbeitenden ausreichend.

Die Ergebnisse legen nahe, den individuellen Werthaltungen und Motiven der Mitarbeiter verstärkte Beachtung zu schenken und sie systematisch zu erfragen. Hierbei handelt es sich keinesfalls um ein Patentrezept für die Organisation und ihre Mitarbeitenden. Die stärkere Auseinandersetzung kann bei einzelnen Mitarbeitenden mit negativen Konsequenzen verbunden sein, bspw. wenn Wertekonflikte erst dadurch akzentuiert zu Tage treten oder unrealistische Laufbahnziele formuliert werden. Umso wichtiger ist für die Bank, gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu besprechen, wie deren individuelle Werthaltungen innerhalb der Organisation – nicht nur des Teams – bestmöglich eingesetzt werden können. Schon hier wird deutlich, dass die Bank als Organisation höchste Flexibilität, Mobilität und Durchlässigkeit an den Tag legen muss.

Employability als Kitt zwischen Individuum und Organisation

Der vormalige psychologische Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber von individueller Arbeitsleistung gegen berufliche Stabilität wurde beidseitig geschwächt. Will die Bank heute Talente – etwa proteische Mitarbeitende – halten, scheint vor allem das Ermöglichen eines stetigen Ausbaus der Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) als neuer Kitt tauglich. Gelingt der Bank, ihre Mitarbeiter davon zu

überzeugen, dass innerhalb der Organisation beständig Neues hinzugelernt und die Persönlichkeit weiterentwickelt werden kann, dürfte dies zu längerer Firmentreue führen. Die Tatsache, dass die lernbegierigsten Berater unter der Gruppe mit geplantem Exit aus der Bank in den nächsten 24 Monaten übervertreten sind, kann als Indiz gedeutet werden, wie entscheidend es für eine Organisation ist, von ihren Mitarbeitern als ehrlicher und kompetenter Partner im Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit wahrgenommen zu werden. Schlüssel hierfür dürfte Individualisierung und Flexibilisierung aller bestehenden Massnahmen sein, da persönliche Entwicklung immer auf die individuelle Ausgangslage bezogen sein muss.

Für die Bank scheint lohnenswert, substantiell in die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu investieren, sich als lernende Organisation zu verstehen und sich glaubhaft für Weiterbildungsmöglichkeiten zu interessieren. Sie könnte interne Mobilität zur Entwicklung ihrer Talente systematisieren, bspw. mit verschiedenen Abfolgen geplanter Einsätze in unterschiedlichen Abteilungen. Die Durchlässigkeit sollte massiv ausgebaut werden, wofür Kompetenzen als „neues Kriterium“ an die Stelle von starren Berufs- und Funktionsbezeichnungen treten könnten.

Dezentralisierungen und Autonomie in der Arbeitsrolle scheinen probate Mittel zu sein, um das Erleben von Selbstbestimmtheit und damit die berufliche Zufriedenheit zu erhöhen. Trotz des monetären Schadenpotenzials, welches einer Bank immanent ist, sollte nach Möglichkeit keine Nullfehlerkultur etabliert werden. Unternehmertum und Mut könnte für alle Mitarbeitenden sichtbar honoriert und Fehler als Gelegenheit für Fortschritt der Organisation betrachtet werden.

Direkter Vorgesetzter als erster Personalentwickler

Bis heute spielt im Departement Private & Wealth Management Clients der Credit Suisse das Entwickeln von Talenten weder im Arbeitsbeschrieb noch in der für die Kompensation relevanten Leistungsbeurteilung von Vorgesetzten eine systematische Rolle. Hier dürfte eine Veränderung angezeigt sein. Gerade unter dem grossen Zahlendruck im Frontgeschäft scheint die Versuchung für Linienmanager gross, ihre

besten Mitarbeiter nicht ziehen zu lassen, geschweige denn sie aktiv in ihrer Entwicklung zu fördern. Zielerleichterung für das verbleibende Team bei beruflichen Entwicklungsschritten einzelner Teammitglieder könnte ein einfach umsetzbares Mittel sein, um Talente innerhalb der Organisation nicht zu bremsen. Die Wettbewerbsfähigkeit der Bank würde mit diesem Schritt vermutlich erhöht.

Weil die Beschäftigungsfähigkeit für Mitarbeitende zunehmend wichtiger wird, muss die Bank sicherstellen, dass ihre Führungskräfte in der Lage sind, anspruchsvolle Entwicklungsgespräche zu führen und geeignete Massnahmen abzuleiten. Diesen steigenden Anforderungen könnten trotz intensiver Schulung nicht alle Führungskräfte gewachsen sein. Überforderte Chefs sollten entweder von ihrer Führungsaufgabe befreit werden oder mindestens sämtliche Entwicklungsgespräche unter Beizug qualifizierter Experten führen.

Die Befunde legen nahe, dass insbesondere Vorgesetzte auf der zweiten Führungsstufe befähigt werden sollten, mit ihren Untergebenen über deren Ziele, Motive und Werthaltungen zu sprechen und gezielte Massnahmen zur besseren Passung mit der Organisation umzusetzen. Denn in diesem Stadium des ersten Aufstiegs in der Hierarchie scheinen die grössten Konflikte zwischen eigener Wertorientierung und den vermutlich direkter einwirkenden Zielen und Vorgaben der Bank erlebt zu werden. In einer Arbeitsgruppe könnten Mitarbeitende zu ihrem Erleben befragt werden, um dann selber für sich geeignete Massnahmen zur Autonomiesteigerung und besseren Wertepassung vorzuschlagen.

Stärkenbasierter Dialog statt defizitorientierte One-Way-Kommunikation

Heute verfasst der Mitarbeiter alleine im stillen Kämmerlein einen persönlichen Entwicklungsplan und schlägt Massnahmen zur Ausmerzung persönlicher Schwächen vor. Dieses Dokument bespricht er dann mit seinem Vorgesetzten, der den Plan „abnickt“, einzelne Massnahmen mit seinem Veto blockiert oder neue vorschlägt. Dieses Vorgehen dürfte mitunter der Grund fürs Ergebnis sein, wonach nur wenige Berater der Meinung sind, dass die Bank ihre persönlichen Interessen und Talente in ausreichendem Masse kennt. Der Grossteil der Befragten stimmte der

Aussage eher nicht zu, dass der Vorgesetzte einer der wichtigsten Laufbahnentwickler sei. Das Instrument des persönlichen Entwicklungsplans wird nur von jedem zehnten Mitarbeiter – und jeder fünften Führungskraft – als wertvoll empfunden. Entsprechend wenig Zeit wird investiert. Für die Organisation dürfte es sich lohnen, diese Wahrnehmung durch ein neues Vorgehen zu ändern.

Wünschenswert wäre ein Treffen, an dem Mitarbeiter und Vorgesetzter gemeinsam in einem Dialog über die Stärken und Talente des Mitarbeiters sprechen. Fragen, wie die Stärken und Interessen im Rahmen der aktuellen Tätigkeit noch intensiver genutzt werden können, oder ob die vorhandenen Talente allenfalls an einer anderen Stelle innerhalb der Organisation noch gewinnbringender eingesetzt werden können, könnten die defizitorientierte Sichtweise und den auf die aktuelle Tätigkeit eingeschränkten Fokus ablösen. Die Bank kann im Idealfall auch in der Freizeit und bei beruflichen Stationen vor der Credit Suisse erworbene Kompetenzen systematisch erfragen. Ergebnis dieses strukturierten Vorgehens könnte ein interner kompetenzbasierter Talentpool sein, der bei sämtlichen Vakanzen zur proaktiven Ansprache interner Kandidaten genutzt werden könnte.

6.3 Weiterer Forschungsbedarf

Jegliche weiteren empirischen Untersuchungen sind zu begrüßen, da bisher im deutschsprachigen Raum wenig Forschung zur proteischen Laufbahnorientierung betrieben wurde. Ein besonderer Fokus sollte auf Längsschnittstudien liegen, um Zusammenhänge von Ursache und Wirkung zu klären. Von besonderer Bedeutung wären Forschungsvorstösse, welche gezielte individuelle oder organisationale Interventionen und ihre Wirkung auf die Laufbahnorientierung und die berufliche Zufriedenheit über die Zeit hinweg untersuchen. Diese Studien könnten helfen, das gemeinsame Ziel eines gelingenden Laufbahnmanagements zu erreichen.

Spannend wären im Weiteren komparative Studien zur Verteilung der Laufbahnorientierung in verschiedenen Branchen. Damit verbunden stellt sich die Frage, ob es allenfalls proteischere Arbeitsumfelder gibt als andere? Wie verhalten sich nicht-proteische Individuen in solchen Industrien?

Die Metakompetenzen Selbstverantwortlichkeit und Orientierung an eigenen Werten blenden den Aspekt der Kooperation aus. Näher untersucht werden sollte daher auch, inwieweit proteische Arbeitnehmer zu Teamarbeit motiviert und fähig sind. Da einfache Tätigkeiten ohne soziale Interaktionen über die nächsten Jahre besonders häufig durch die Automatisierung ersetzt werden dürften, wird Teamfähigkeit für Erwerbstätige wohl noch wichtiger.

Der Forschungszweig zur proteischen Laufbahnorientierung dürfte in den nächsten Jahren zunehmende Beachtung erfahren. Immer mehr Individuen werden voraussichtlich aus eigenem Antrieb oder aufgrund eines Stellenverlusts ihre berufliche Laufbahn überdenken. Die Forschung kann dazu beitragen, Massnahmen für gelingende Berufslaufbahnen im Sinne hoher erlebbarer Selbstbestimmtheit und Passung mit den eigenen Werten zu entwickeln.

Literaturverzeichnis

- Achtziger, A. & Gollwitzer, P. M. (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In Heckhausen, J. & Heckhausen H. (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4. Aufl., S. 309-336). Berlin: Springer.
- Arthur, M. B., Inkson, K. & Pringle, J. K. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bridges, W. (1994). The end of the job. *Fortune*, 19, 62-74.
- Briscoe, J. P. (2004). *National culture and the protean career*. Annual Meeting of the European Group for Organizational Studies (EGOS), Ljubljana, Slowenien.
- Briscoe, J. P. & DeMuth, R. F. L. (2002). *Developing the protean executive*. Boston: Boston University.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers. An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2006). *Selbständige Erwerbstätigkeit in der Schweiz. Eine Untersuchung zu den Ergebnissen der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung*. Neuchâtel: BFS Aktuell.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2011). *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung: Beteiligung am Arbeitsmarkt 2001-2011*. Neuchâtel: BFS Aktuell.
- Bungard, W. (2004). Organisationspsychologische Forschung im Anwendungsfeld. In Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 121-141). Bern: Hans Huber.
- DeFillippi, R. & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. In Rousseau, D. (Hrsg.), *The boundaryless career* (S. 116-131). New York: Oxford University Press.
- Deloitte. (2015). *Mensch und Maschine: Roboter auf dem Vormarsch. Folgen der Automatisierung für den Schweizer Arbeitsmarkt*. Zürich: Deloitte AG.

- Ertelt, B.-J. & Frey, A. (2012). Theorien der beruflichen Entwicklung und Beratung in ihrer Bedeutung für HRM. In Ertelt, B.-J., Frey, A. & Kugelmeier, Ch. (Hrsg.), *HR zwischen Anpassung und Emanzipation – Beiträge zur Entwicklung einer eigenständigen Berufspersönlichkeit* (S. 99-138). Frankfurt: Peter Lang Verlag.
- Gasteiger, R. M. (2007). *Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement. Das proteische Erfolgskonzept*. Göttingen: Hogrefe.
- Gasteiger, R. M. (2014). *Laufbahnentwicklung und –beratung*. Göttingen: Hogrefe.
- Gigerenzer, G. (2007). *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Bertelsmann.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Hall, D. T. (1994). Die Theorie der Laufbahnentwicklung in Organisationen. In Brown, D. & Brooks, L. (Hrsg.), *Karriere-Entwicklung* (S. 455-489). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career. A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1-13.
- Hall, D. T. & Briscoe, J. P. (2004). *Being and becoming protean. Individual and experimental factors in adapting to the new career*. Working paper. Boston University, Executive Development Roundtable.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1995). The new career contract: Developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269-289.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In Hall, D. T. (Hrsg.), *The career is dead – long live the career. A relational approach to careers* (S. 15-45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices. A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Lombriser, R. & Lehmann, J. A. (2001). Wandel der Wirtschaft. In Lombriser, R. & Uepping, H. (Hrsg.), *Employability statt Jobsicherheit* (S. 61-118). Neuwied: Luchterhand Verlag.

Mayrhofer, W., Meyer, M., Steyrer, J., Iellatchitch, A., Schiffinger, M., Strunk, G., Erten-Buch, Ch., Hermann, A. & Mattl, Ch. (2002). Einmal gut, immer gut? Einflussfaktoren auf Karrieren in „neuen“ Karrierefeldern. *Zeitschrift für Personalforschung*, 16, 392-414.

Mintz, R. B. (2003). *The scripts we live by: How individuation, proteanism and narrative disruption relate to transformation and renewal*. Santa Barbara, CA: Fielding Graduate University.

Niles, S. G. & Harris-Bowlsbey, J. (2012). *Career development interventions in the 21st century*. Upper Saddle River: Pearson.

Reihlen, M. (1999). Moderne, Postmoderne und heterarchische Organisation. In Schreyögg, G. (Hrsg.), *Organisation und Postmoderne* (S. 265-304). Wiesbaden: Gabler.

Röser, T. (2014). *Die Gestaltung eines innovativen Human Resource Managements unter Einbezug von Laufbahnkonzepten. Synergieeffekte aus der Verbindung von Laufbahnberatung und Personalmanagement*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Scheiwiller, P. (2004). *Zukünftige Trends und Innovationsfelder für das HRM Consulting – vertieft am Beispiel der Schweiz*. Schaan: Gutenberg.

Schweizerische Bankiervereinigung SBVg & Boston Consulting Group BCG. (2014). *Wandel aktiv gestalten – Zukunftsperspektiven für den Schweizer Bankenplatz*. Basel: SBVg.

Schweizerische Bankiervereinigung SBVg. (2015). *Bankenbarometer 2015. Die konjunkturelle Entwicklung der Banken in der Schweiz*. Basel: SBVg.

Super, D. E., Savickas, M. L. & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In D. Brown, D. Brooks & Associates (Hrsg.), *Career choice and development* (S. 121-178). San Francisco: Jossey-Bass.

Zürcher Bankenverband. (2015). *Bankenplatz Zürich. Zahlen und Fakten. Ausgabe 2015/2016*. Zürich: Zürcher Bankenverband.

Anhang I – Fragebogen

FRAGEBOGEN

Die proteische Laufbahnorientierung – Ein Erfolgsfaktor in der modernen Arbeitswelt?

Eine Bestandesaufnahme unter Private Bankern der Credit Suisse im Jahr 2015 inklusive Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die nachfolgenden Items wurden durch einen Zufallsgenerator (www.rechneronline.de/zufallszahlen/) sortiert, um allfällige Einflüsse der Reihenfolge zu verhindern. Abschliessend folgt die Erhebung von persönlichen Angaben. Die Befragung erfolgt **ausschliesslich** online unter Private Bankern der Credit Suisse in der Schweiz.

1. Mir ist das, was ich für meine berufliche Laufbahn für richtig halte, wichtiger als die Ansichten meines Unternehmens. *(fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll)*
2. Wenn sich in meinem Unternehmen keine Entwicklungsmöglichkeiten geboten haben, habe ich sie mir selbst gesucht. *(fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll)*
3. Meine Lust auf eine Weiterbildung auf einer Skala von 0-10. *(11stufig, 0-10)*
4. Es hängt letzten Endes von mir selbst ab, meine berufliche Laufbahn voranzutreiben. *(fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll)*
5. Ich suche mir Arbeitsaufgaben, bei denen ich etwas Neues lernen kann. *(fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll)*
6. Ich bin für den Erfolg oder Misserfolg meiner beruflichen Laufbahn selbst verantwortlich. *(fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll)*
7. Ich bin für meine berufliche Laufbahn selbst verantwortlich. *(fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll)*
8. Wenn ich heute meinen Job verlöre, wüsste ich genau, was ich beruflich tun würde. *(vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll).*
9. Meinen eigenen beruflichen Werdegang frei zu wählen, zählt zu meinen wichtigsten Wertvorstellungen. *(fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll)*
10. Mindestens einmal im Jahr wird der persönliche Entwicklungsplan mit mir besprochen. Zur Erstellung/Aktualisierung meines PEPs wende ich jeweils folgende Zeit auf. *(offen numerisch)*

11. Meine momentane Zufriedenheit mit meiner beruflichen Situation auf einer Skala von 0-10. (*11stufig, 0-10*)
12. Ich freue mich auf die Vorstellung, ein Leben lang lernen zu müssen, um in der modernen Arbeitswelt Erfolg zu haben. (*vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 4= weitestgehend/voll*)
13. Im Grossen und Ganzen gestalte ich meine berufliche Laufbahn sehr unabhängig und selbstbestimmt. (*fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll*)
14. Neue Erfahrungen und Situationen beflügeln mich. (*fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll*)
15. Mir ist am wichtigsten wie ich selbst zu meinem beruflichen Erfolg stehe, und nicht, was andere davon halten. (*fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll*)
16. Ich plane, noch diese Anzahl Jahre bei der CS zu arbeiten. (*offen numerisch*)
17. Aktuelle Anzahl der Kontakte auf LinkedIn oder Xing (höhere Zahl angeben). (*offen numerisch*)
18. Wieviele laufbahnbezogene Treffen habe ich in den letzten 12 Monaten proaktiv mit Personen ausserhalb meines Teams durchgeführt. (*offen numerisch*)
19. Ich habe bereits die interne Bildungsberatung bei der Credit Suisse in Anspruch genommen, um meine Laufbahn besser zu planen oder ein spezifisches Anliegen mit Profis zu thematisieren. (*binär: 1=Ja, 0=Nein*)
20. In der Jahresendbeurteilung wird meine Leistung sowie meine Persönlichkeit beurteilt. Zur Erstellung meiner Selbsteinschätzung wende ich jeweils folgende Zeit auf. (*offen numerisch*)
21. Wie oft nehme ich meinen Persönlichen Entwicklungsplan während des Jahres zur Hand, beispielsweise für eine Aktualisierung? (*sechsstufig: 0= nie, 5= mehr als fünfmal*)
22. Ich bin überzeugt, dass die Bank meine persönlichen Interessen und Talente in ausreichende Masse kennt. (*vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 4= weitestgehend/voll*)
23. Die CS beurteilt Personen anhand eines Kompetenzrasters nach 5 P. Wie lange habe ich dieses Raster pro Jahr ca. geöffnet am Bildschirm oder in Print ausgedruckt vor mir. (*offen numerisch*)
24. Mein direkter Vorgesetzter ist einer meiner wichtigsten Laufbahnentwickler und nimmt diese Rolle leidenschaftlich wahr. (*vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 4= weitestgehend/voll*)

25. Es ist mir nicht so wichtig, wie andere Personen meine Entscheidungen bewerten, die ich im Laufe meiner beruflichen Laufbahn treffe. (*fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll*)
26. Die Veränderungen, die in der Credit Suisse passieren, lösen Stress bei mir aus. (*Skala von 0 - 10*)
27. Wieviel Zeit investiere ich im Anschluss an das PEP-Gespräch für die Reflexion sowie die Planung/Fixierung nächster Schritte. (*offen numerisch*)
28. Was die Gestaltung meiner beruflichen Laufbahn betrifft, bin ich ziemlich eigenständig. (*fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll*)
29. Anzahl Personen, die sich in den letzten 12 Monaten für meine berufliche Entwicklung als unterstützend erwiesen haben. (*offen numerisch*)
30. Im Vergleich zu anderen Kollegen würde ich meinen Erfolg im Beruf wie folgt einschätzen. (*1= weniger erfolgreich 2 = genauso erfolgreich, 3= sehr erfolgreich*)
31. Ich besuche regelmässig Berufsmessen oder andere Informationsveranstaltungen, um mich über externe Aus-, Weiterbildungen oder andere Opportunitäten zu informieren, welche für meine Laufbahn spannend sein könnten. (*vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 4= weitestgehend/voll*)
32. Der Persönliche Entwicklungsplan ist ein wertvolles Instrument, um meine Laufbahn in der Bank voran zu treiben. (*vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 4= weitestgehend/voll*)
33. Ich gestalte meine berufliche Laufbahn selbst nach meinen persönlichen Wertvorstellungen, auch wenn diese im Gegensatz zu den Wertvorstellungen meines Arbeitgebers stehen. (*fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll*)
34. Ich kenne den Karrierepfad in meinem Bereich und die Bedingungen der CS für einen nächsten Schritt. (*vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 4= weitestgehend/voll*)
35. Wenn mein Unternehmen in der Vergangenheit von mir verlangt hat, etwas zu tun, womit ich nicht einverstanden war, habe ich mich an meine eigenen Werte gehalten. (*fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll*)
36. Die Bank fördert meine Laufbahn in geeigneter Masse. (*vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 4= weitestgehend/voll*)
37. Mit meinen beruflichen Perspektiven bei der Credit Suisse bin ich zufrieden. (*vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 4= weitestgehend/voll*)
38. Ich folge meiner Überzeugung, wenn ein Unternehmen etwas von mir verlangt, das im Widerspruch zu meinen Werten steht. (*fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll*)

39. Ich fühle mich gesamthaft bei der Credit Suisse in die Themen „Karriere“, „Laufbahn“ und „Talentmanagement“ ausreichend involviert (*vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 4= weitestgehend/voll*)
40. Mein direkter Vorgesetzter hat sich intensiv mit meinem Persönlichen Entwicklungsplan und meinen Zielen auseinandergesetzt vor unserem letzten PEP-Gespräch. (*vierstufig: 1= gar nicht/kaum; 4= weitestgehend/voll*)
41. Wenn ich mir in der Vergangenheit einen neuen Job suchen musste, habe ich das selbst in die Hand genommen, statt mich auf andere zu verlassen. (*fünfstufig: 1= gar nicht/kaum; 5= weitestgehend/voll*)
42. Für meinen Traumjob würde ich diesen täglichen Anreiseweg (pro Weg) in Kauf nehmen. (*offen numerisch*)
43. Wieviele laufbahnbezogene Treffen habe ich in den letzten 12 Monaten proaktiv mit Peers aus meinem Team durchgeführt. (*Offen numerisch*)

Abschliessende Angaben

- Alter (*numerisch*)
- Geschlecht (*binär*)
- Höchster Bildungsabschluss (*gemäss Bildungslandschaft*)
- Anzahl bisherige Arbeitgeber (*offen numerisch*)
- Jahre bei der Credit Suisse (*offen numerisch*)
- Anzahl bisherige Rollen in der Bank (*offen numerisch*)
- Rang (*Staff, AVP, VP, D, MDR*)
- Führungsverantwortung inkl. Budget (*binär: 1=Ja, 0=Nein*)
- Direkten Kundenkontakt
- Nachwuchsprogramm

Anhang II – Protean Career Attitudes Scale

(Briscoe, Hall & DeMuth, 2006; hier übernommen von Gasteiger, 2007, S. 109)

Self-Directed Career Management ($\alpha = .81$)	Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement ($\alpha = .78$)
1. When development opportunities have not been offered by my company, I've sought them out on my own.	1. Wenn sich in meinem Unternehmen keine Entwicklungsmöglichkeiten geboten haben, habe ich sie mir selbst gesucht.
2. I am responsible for my success or failure in my career.	2. Ich bin für den Erfolg oder Misserfolg meiner beruflichen Laufbahn selbst verantwortlich.
3. Overall, I have a very independent, self-directed career.	3. Im Großen und Ganzen gestalte ich meine berufliche Laufbahn sehr unabhängig und selbstbestimmt.
4. Freedom to choose my own career path is one of my most important values.	4. Meinen eigenen beruflichen Werdegang frei zu wählen, zählt zu meinen wichtigsten Wertvorstellungen.
5. I am in charge of my own career.	5. Ich bin für meine berufliche Laufbahn selbst verantwortlich.
6. Ultimately, I depend upon myself to move my career forward.	6. Es hängt letzten Endes von mir selbst ab, meine berufliche Laufbahn voranzutreiben.
7. Where my career is concerned, I am very much „my own person“.	7. Was die Gestaltung meiner beruflichen Laufbahn betrifft, bin ich ziemlich eigenständig.
8. In the past I have relied more on myself than others to find a new job when necessary.	8. Wenn ich mir in der Vergangenheit einen neuen Job suchen musste, habe ich das selbst in die Hand genommen, statt mich auf andere zu verlassen.

Values-Drivenness ($\alpha = .69$)	Wertgeleitete Orientierung ($\alpha = .77$)
9. I navigate my own career, based on my personal priorities, as opposed to my employer's priorities.	9. Ich gestalte meine berufliche Laufbahn selbst nach meinen persönlichen Wertvorstellungen, auch wenn diese im Gegensatz zu den Wertvorstellungen meines Arbeitgebers stehen.
10. It doesn't matter much to me how other people evaluate the choices I make in my career.	10. Es ist mir nicht so wichtig, wie andere Personen meine Entscheidungen bewerten, die ich im Laufe meiner beruflichen Laufbahn treffe.
11. What's most important to me is how I feel about my career success, not how other people feel about it.	11. Mir ist am wichtigsten, wie ich selbst zu meinem beruflichen Erfolg stehe, und nicht, was andere davon halten.
12. I'll follow my own conscience if my company asks me to do something that goes against my values.	12. Ich folge meiner Überzeugung, wenn mein Unternehmen etwas von mir verlangt, das im Widerspruch zu meinen Werten steht.
13. What I think about what is right in my career is more important to me than what my company thinks.	13. Mir ist das, was ich für meine berufliche Laufbahn für richtig halte, wichtiger als die Ansichten meines Unternehmens.
14. In the past I have sided with my own values when the company has asked me to do something I don't agree with.	14. Wenn mein Unternehmen in der Vergangenheit von mir verlangt hat, etwas zu tun, womit ich nicht einverstanden war, habe ich mich an meine eigenen Werte gehalten.

Selbständigkeits- und Herausgabeerklärung

MAS-Arbeit: Die proteische Laufbahnorientierung –
Erfolgsfaktor in der modernen Arbeitswelt?
im Studiengang: MAS BSLB 2013-H

Selbständigkeitserklärung Studierende

Erklärung des MAS-Studierenden /der MAS-Studierenden Tobias Egli

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle wörtlichen oder sinngemäss verwendeten Gedanken, Aussagen und Argumente sind unter Angabe der Quellen (einschliesslich elektronischer Medien) kenntlich gemacht. Die vorliegende Arbeit oder Auszüge daraus wurden in keiner anderen Prüfung vorgelegt.

.....
(Ort, Datum)

.....
(Unterschrift des Verfassers/der Verfasserin)

Die MAS Arbeiten sind grundsätzlich öffentlich zugänglich. In begründeten Fällen können Einschränkungen der Herausgabe festgelegt werden. In einzelnen Fällen werden die MAS Arbeiten elektronisch auf der ZHAW Internetseite veröffentlicht. Diese elektronische Veröffentlichung beinhaltet jedoch keinen rechtlichen Anspruch auf eine Publikation.

Herausgabeerklärung Betreuungsperson

Die vorliegende MAS-Arbeit darf

- Uneingeschränkt herausgegeben werden
- Nur unter Aufsicht der Betreuungsperson oder der Studiengangleitung eingesehen und nicht vervielfältigt werden
- Nicht herausgegeben werden

Baden, 8.3.2016
.....
(Ort, Datum)


.....
(Unterschrift der Betreuungsperson)