

Peter Kels, Kai Dröge, Leila Gisin, Marina Abbas  
**Digitale Disruption und biografische  
Verarbeitung**

Vom Umgang mit Karrieretransitionen im Kontext  
wissensintensiver Berufsfelder

<https://doi.org/10.1515/arbeit-2023-0018>

**Zusammenfassung:** Die Digitalisierung als globaler Megatrend transformiert nicht nur Branchen, Organisationen und Berufe, sondern erzeugt Veränderungs-herausforderungen und Pfadbrüche, mit denen auf subjektiv-berufsbiografischer Ebene umgegangen werden muss. Unser Beitrag beleuchtet die Implikationen digitaler Transformationsprozesse in drei wissensintensiven Berufsfeldern (Kommunikation, Finanzen, ICT) auf Ebene der Biografiegestaltung. Auf Grundlage berufsbiografischer Fallanalysen anhand von Interviews rekonstruieren wir, wie Wissensarbeitende die Umbrüche in ihrem beruflichen Umfeld subjektiv erleben und im Lichte eigener Vorstellungen eines gelungenen Lebens und einer kohärenten beruflichen Biografie zu bewältigen und mitzugestalten versuchen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Fähigkeit, berufliche Transitionen trotz ihres potenziell krisenhaften und erschütternden Charakters in eine kohärente, identitätsstiftende biografische Erzählung einzuweben, ein entscheidender Faktor gelingender Biografiegestaltung in Zeiten des Umbruchs ist.

**Schlüsselwörter:** Digitalisierung, Wissensarbeit, Berufsbiografie, Karriere, Berufsidentität, Transitionen, Brüche, Copingstrategien

---

**Prof. Dr. Peter Kels**, Professor für HRM, Führung und Innovation, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Zentralstrasse 9, Postfach, 6002 Luzern, Schweiz; **Dr. Kai Dröge**, Dozent und Projektleiter, Hochschule Luzern – Wirtschaft, Permanent Fellow, Institut für Sozialforschung Frankfurt/M.; **Leila Gisin**, Dozentin, Hochschule Luzern – Wirtschaft; **Marina Abbas**, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, Werftstrasse 1, Postfach, 6002 Luzern, Schweiz. E-Mail: peter.kels@hslu.ch, kai.droege@hslu.ch, leila.gisin@hslu.ch, marina.abbas@hslu.ch

# Digesting digital disruption

## Coping with career transitions in knowledge-intensive occupational fields

**Abstract:** Digitalization as a global megatrend not only transforms industries, organizations, and professions, but also creates challenges of change and path breaks that have to be dealt with on a biographical level. Our contribution sheds light on the implications of digital transformation processes in three knowledge-intensive occupational fields (communication, finance, ICT) at the level of professional identities and individual career paths and analyses how professionals affected by this try to maintain their ability to act and shape. Based on professional biographical case study interviews, we reconstruct how knowledge workers subjectively experience the upheavals in their professional environment and try to cope with and shape them in the light of their own ideals of a meaningful and successful life and a coherent professional biography. Our results show that the ability to weave professional transitions – despite their potentially critical and distressing character – into a coherent biographical narrative serving to form an identity, is a decisive factor in successfully shaping biographies in times of upheaval.

**Keywords:** Digital transformation, knowledge work, professional biography, career, professional identity, transitions, ruptures, coping strategies

## 1 Einleitung

Die Arbeits- und Berufswelt im DACH-Raum ist gekennzeichnet durch einen hohen Anteil wissenserzeugender, -integrierender und -koordinierender Tätigkeiten, die auch als „Wissensarbeit“ (engl.: knowledge work) bezeichnet werden (Kels 2018; Eurostat 2016; Drucker 1959). In der Vergangenheit galten diese meist hoch qualifizierten Tätigkeiten als recht gut geschützt vor technischer Substitution und Automatisierung. Dies ändert sich jedoch im Zuge der digitalen Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft grundlegend. Algorithmen, Datenbanksysteme, Künstliche Intelligenz und digitale Überwachungstechnologien übernehmen zunehmend anspruchsvolle wissensbasierte Steuerungs-, Koordinations- und Entscheidungsfunktionen, die vormals weitgehend Menschen vorbehalten waren (Brynjolfsson/McAfee 2014). Gleichzeitig bringt die Digitalöko-

nomie aber auch zahlreiche neue Betätigungsfelder für innovative, kreative und technologisch versierte Wissensarbeit hervor. Dieser wachsende Veränderungsdruck war für uns der Anlass, den Umgang mit Karrieretransitionen speziell in wissensintensiven Berufsfeldern zu untersuchen.

Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Berufssystem allgemein und teilweise auch auf die Wissensarbeit im Besonderen wurden in den letzten Jahren bereits umfassend beschrieben (vgl. Deloitte 2016; Gerdenitsch/Korunka 2019; Hirschi 2018; Lent 2018; Ginevra u.a. 2018; Dengler/Matthes 2015; Brynjolfsson/McAfee 2014; Lobin 2014; WEF 2016). Allerdings konzentriert sich ein Großteil dieser Diskussion eher auf die ‚institutionelle‘ Seite der Bewältigung dieses Wandels, also z.B. auf den Umgang von Unternehmen und Organisationen mit Transformation und Disruption, auf die veränderten Berufsprofile und Kompetenzanforderungen auf dem Arbeitsmarkt oder auf sozial- und bildungspolitische Maßnahmen. Weniger Beachtung findet dagegen die Verarbeitung dieses Wandels aufseiten der Arbeitssubjekte, vor allem in der längerfristigen, biografischen Perspektive. Was bedeutet der durch Digitalisierungsprozesse ausgelöste „Jobshift“ für die Selbstbilder, beruflichen Identitäten, Karrierewege und Lebensvorstellungen von Wissensarbeitenden heute? Wie gehen Wissensarbeitende mit den aktuellen oder für die Zukunft zu erwartenden biografischen Brüchen um, wie mit erodierenden Karriere- und Statusaspirationen? Wie bewältigen sie Unsicherheit, versuchen darin Handlungsfähigkeit zu behalten oder zurückzugewinnen? Dies sind die Fragen, die wir in das Zentrum unseres Beitrags stellen.

Auf der Grundlage von Interviews mit Arbeitsmarktexpert:innen und berufsbiografischen Interviews mit Erwerbstätigen aus den Berufsfeldern Kommunikation/Journalismus, Finanzen/Versicherungen und Informatik (ICT) analysieren wir, wie Wissensarbeitende in der Schweiz die Auswirkungen der digitalen Transformation auf ihre Tätigkeit und ihre berufliche Biografie erleben, einordnen und mitzugestalten versuchen. Unser Beitrag geht hierbei in drei Schritten vor. Erstens beschreiben wir die Dimensionen unseres explorativen Modells, das die qualitative Analyse der berufsbiografischen Interviews angeleitet hat. In einem zweiten Schritt skizzieren wir entlang der Erkenntnisse der Expert:inneninterviews und ergänzender Literaturrecherchen die wichtigsten Transformationslinien der von uns untersuchten drei Berufsfelder. In einem dritten Schritt beleuchten wir entlang exemplarischer Interviewfälle, wie Wissensarbeitende mit Umbrüchen in ihrem beruflichen Umfeld subjektiv umgehen und wie sie ihre Handlungsfähigkeit und ihre Vorstellungen eines gelingenden Lebens in Bezug zu den wahrgenommenen Veränderungen setzen. Abschließend diskutieren wir die Resultate im Vergleich.

## 2 Berufliche Transitionen und ihre Gestaltung – eine Analyseheuristik

Die berufspsychologische Forschung der vergangenen zwei Jahrzehnte hat einige aufschlussreiche Erkenntnisse zu Prozessen und Faktoren der subjektiven Gestaltung und Bewältigung beruflicher Transitionen gewonnen. Allerdings ist diese Forschung auf ihre Weise ebenfalls recht einseitig: Wo der Digitalisierungsdiskurs stark auf institutionelle Bewältigungsmuster fokussiert, konzentriert sich die stark individualpsychologisch orientierte Transitionsforschung ganz auf individuelle Kompetenzen, Dispositionen, Ressourcen und Copingstrategien im Umgang mit beruflicher Veränderung, Unsicherheit und Neuorientierung (vgl. u.a. Schwierz 2020). Dem sozialen und biografischen Kontext der individuellen Arbeits- und Lebenssituation wird hierbei meist genauso wenig Beachtung geschenkt wie dem dynamischen Wechselverhältnis aus beruflichen und betrieblichen Kontextveränderungen – u.a. infolge der Digitalisierung – und den darauf Bezug nehmenden biografischen Verarbeitungs- und Gestaltungsmustern der Subjekte. Im Folgenden entwickeln wir daher ein *Analysemodell*, welches das Zusammenspiel aus Kontextveränderungen in der beruflichen Tätigkeit und den biografischen Bewältigungs- und Gestaltungsmustern ins Zentrum der Betrachtung stellt (siehe Tabelle 1).

### 2.1 Transitionen als krisenhafte Situationen (Dimension A)

Grundlegend für unser explorative Analyse ist das Konzept der beruflichen *Transition*. Berufliche Transitionen bezeichnen eine Phase biografischer Neuorientierung, die mit „fundamentale(n) Veränderungen in Arbeitsaufgaben, Veränderungen in den Voraussetzungen an das Wissen sowie die Fertigkeiten und Fähigkeiten der Erwerbstätigen und in der Regel auch Veränderungen im sozialen Arbeitsumfeld und Wechsel des Arbeitgebers“ einhergeht (Zacher 2017, 5, angelehnt an Rhodes/Doering 1983). Im Zentrum stehen also berufsbiografische Prozesse tiefgreifender Veränderung und Neuorientierung, die kein „Bestandteil einer typischen, oder institutionalisierten, Laufbahnentwicklung“ sind (ebd.). Transitionen können durch externale wie internale Veränderungstrigger eingeleitet werden, z.B. durch Krankheit, Arbeitsplatzverlust, eine bevorstehende Restrukturierung, einen ‚Work-Family Conflict‘, die Sorge um blockierte berufliche Entwicklungsperspektiven oder den subjektiven Wunsch nach tiefgreifenden beruflichen Veränderungen und neuen Erfahrungen. Digitalisierungsprozesse können tendenziell alle genannten Veränderungstrigger beeinflussen – sei es, indem

sich Tätigkeits- und Anforderungsprofile grundlegend ändern, Karrierepfade und Arbeitsmarktchancen abgeschnitten werden oder sich die Verteilungskämpfe in schrumpfenden Berufsfeldern zuspitzen. Personen, die mitten in einer Transition stecken, erleben diese häufig länger anhaltende Phase als krisenhaft, gesundheitlich und psychisch belastend und die personale und soziale Identität tiefgreifend verunsichernd, verbinden damit aber auch die Hoffnung auf eine substanzielle Verbesserung ihrer Berufs- und Lebenssituation bzw. einen Zuegwinnt an Sinnerleben und Arbeitszufriedenheit (Bridges/Bridges 2019; Beucke-Galm 2017; Ibarra 2004; Wang u.a. 2013; Liu u.a. 2012).

## 2.2 Biografisch-normative Orientierungen (Dimension B)

Ansätze der Karriereforschung konzipieren das Karrierehandeln Erwerbstätiger oftmals als reaktive Adaption an veränderte Anforderungen und Erfolgsbedingungen von Arbeitsmärkten und beruflichen Karriereperspektiven und schenken dem Lebenszusammenhang der Subjekte und ihren Vorstellungen eines gelungenen Lebens wenig Raum. Im Gegensatz dazu knüpfen wir an stärker holistische Perspektiven an, welche die Vielfalt aktiv-reflexiver Aneignungs- und Gestaltungsleistungen der Subjekte in Auseinandersetzung mit Veränderungen ihrer Lebenswirklichkeit beleuchten (vgl. Hürtgen/Voswinkel 2014; Kels 2009). Hiermit erweitern wir den Analysefokus um das vielfältige Wechselspiel des beruflichen Karrierehandeln mit dem Arbeits- und Lebenszusammenhang eines Subjekts (beispielsweise der familiären Situation oder der Milieuzugehörigkeit, vgl. Kudera/Voß 2000) und den durch berufliche Sozialisation mitgeprägten Werten und biografischen Orientierungsmustern. Insbesondere Wissensarbeitende (so auch manche unsere Interviewpartner:innen) eignen sich im Laufe des langjährigen Prozesses ihrer professionellen Sozialisation und Berufsausübung typischerweise spezifische Ethiken (wie professionelle Autonomie und Verantwortlichkeit), Kompetenzen und Wissensformen an und identifizieren sich mitunter stärker über diese professionelle Identität als durch die Zugehörigkeit zum Arbeitgeber (Kels 2018; O'Donohue u.a. 2007; Adler u.a. 2008; Alvesson 2004; Brante 1988). Auch die individuelle Karrieregestaltung orientiert sich häufig stärker an Prinzipien professioneller Autonomie und individueller Selbstbestimmung als an betrieblichen Karrierepfaden und Angeboten (vgl. Kels/Kaudela-Baum 2019). Neben solchen vor allem durch die berufliche Sozialisation geprägten normativen Orientierungen interessieren uns jedoch auch übergreifende „Lebensorientierungen“ (Hürtgen/Voswinkel 2014) der Subjekte, die verschiedene Sphären des Alltags überspannen und unter anderem auch maßgeblich darüber bestimmen, welcher Stellenwert dem beruflichen Erfolg für die eigene Identität und das

Erleben eigener Handlungsmächtigkeit zukommt und wie krisenhaft eine Karrieretransition damit letztlich erlebt wird. Lebensorientierungen beschreiben „unbewusste, teils reflexiv konstruierte biografische Sinnhorizonte“, die mit subjektiven Vorstellungen eines gelingenden Lebens ebenso verbunden sind wie mit einer aktiven Auseinandersetzung mit wahrgenommenen Anforderungen und Chancenstrukturen in Beruf, Betrieb und der eigenen Lebenssituation (Hürtgen/Voswinkel 2012, 57; 2014, 30).

### **2.3 Copingstrategien und subjektive Karrieregestaltung (Dimension C)**

In der dritten Dimension unseres Modells geht es um den subjektiven Umgang mit beruflichen Krisen und Transitionen. In der Literatur einschlägig ist hier der ursprünglich aus der Stressforschung stammende und von dem Psychologen Richard Lazarus geprägte Begriff des Coping (deutsch: Bewältigungsverhalten). Mittels Coping versuchen Menschen aktuelle Konflikte einzudämmen, aufzufangen oder das individuelle Wohlbefinden wiederherzustellen (Faltermaier/Lessing 2020). Auf kognitiver Ebene können sie beispielsweise belastende Situationen und Probleme positiv umdeuten, relativieren oder verdrängen, auf affektiver Ebene können sie negative Emotionen regulieren. Auf verhaltensbezogener Ebene wurden Strategien wie u.a. die Veränderung der Belastungssituation oder die Suche und Annahme von Unterstützung durch andere (Hilfesuchverhalten) beobachtet (Faltermaier 2017; Lazarus/Folkman 1984). Die grundlegenden Arbeiten von Louis (1980) wie auch Ibarra (2004) unterstreichen, dass zusätzlich Veränderungen auf Ebene von Werten, Einstellungen, Selbstkonzepten wie auch des gesamten Lebenszusammenhangs berücksichtigt werden sollten.

Ein weiterer wichtiger Forschungsstrang sind die aktuellen berufspsychologischen Untersuchungen zur „career adaptability“ (Hirschi 2018; Lent 2018; Wang u.a. 2013; Klehe u.a. 2012), zur „Veränderungsfähigkeit“ (Druyen 2018; Zacher 2017) oder zur „employability“ (Rump/Eilers 2017; Conrad/Specck 2015). Sie listen einen ausführlichen Katalog an Aktivitäten, Ressourcen, Persönlichkeitsmerkmalen und individuellen Dispositionen auf, die Erwerbstätige an den Tag legen müssten, um ihre berufliche Karriere proaktiv und erfolgreich durch ungewisse Fahrwasser navigieren zu können. Hierzu zählen unter anderem Offenheit für neue Erfahrungen, Veränderungsbereitschaft und Unsicherheitstoleranz, mobilitätsbezogene Selbstwirksamkeit, Extraversion, Zuversicht, intellektuelle Beweglichkeit, ein aktives Beobachten von Branchen- und Technologietrends, eine Selbstevaluation und Aktualisierung der eigenen Employability, ein aktives

Networking oder die kontinuierliche Weiterentwicklung technologischer und interpersonaler Kompetenzen.

Sowohl Coping-Ansätze als auch adaptive Karrieretheorien haben zwar wichtige Einsichten hervorgebracht, argumentieren aber häufig stark präskriptiv sowie auf Grundlage eines unterkomplexen Verständnisses subjektiver Handlungsfähigkeit, das implizit mit der Vorstellung eines primär rational-problembewältigenden Karriereakteurs einhergeht. Wir sehen daher die Gefahr, dass hier ein idealisiertes Modell der erfolgreichen Bewältigung beruflichen Transitionen entworfen wird, in dem den Risiken der Überforderung und Erschöpfung individueller Ressourcen sowie des subjektiven Sinnverlusts aufseiten der betroffenen Berufstätigen zu wenig Beachtung geschenkt wird (vgl. z.B. Neckel/Wagner 2013; Hardering 2011; Ehrenberg 2008; Dröge/Somm 2005). Wir beziehen daher explizit auch die strukturellen Grenzen eines erfolgreichen Copings bzw. einer subjektiven Karrieregestaltung mit in die Analyse ein.

**Tab. 1:** Analysedimensionen beruflicher Transitionen und ihrer Gestaltung durch Erwerbspersonen

<b>Berufsbiografische Transitionen als krisenhafte Situationen (A)</b>	<b>Biografisch-normative Orientierungen (B)</b>	<b>Coping und subjektive Karrieregestaltung (C)</b>
A1: Auslöser der Karrieretransition	B1: Berufsbiografische Orientierungsmuster	C1: Coping
A2: Subjektives Erleben von Reichweite/Radikalität der Transition	B2: Lebensorientierungen	C2: Subjektive Karrieregestaltung

## 3 Methodisches Vorgehen, Auswahl der Berufsfelder und Fallauswahl

### 3.1 Methodisches Vorgehen und Auswahl der Berufsfelder

Versucht man den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt auf der Ebene individueller Berufsbiografien nachzugehen, stößt man schnell auf eine grundlegende Schwierigkeit: Der wissenschaftliche, gesellschaftliche und politische Diskurs um Digitalisierung ist ganz wesentlich ein Zukunftsdiskurs (Dröge 2019). Hier werden sehr grundlegende Umbrüche unseres Berufssystems, unserer

Lebens- und Arbeitswelt verhandelt, die ihre ganze Schlagkraft voraussichtlich erst in einigen Jahren entfalten werden. Deshalb war ein notwendiger erster Schritt unserer Forschung, zunächst einmal eine Bestandsaufnahme durchzuführen, welche wissensintensiven Berufs- und Tätigkeitsfelder in der Schweiz bereits heute unter einem besonderen digitalen Veränderungsdruck stehen. Dabei haben wir uns – neben einer umfassenden Literaturliteraturauswertung – auf zwei wesentliche Datenquellen gestützt: (1) eigene Berechnungen mit Daten der Eidgenössischen Betriebszählungen (BZ), der Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT) sowie der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) zur quantitativen Entwicklung wissensintensiver Tätigkeiten in der Schweiz (Willmann 2019) und (2) ausführliche Interviews mit 15 Expert:innen aus Verbänden und Gewerkschaften, aus Arbeitsmarktpolitik und -forschung sowie der konkreten Arbeitsvermittlung und Karriereberatung (vgl. Kels u.a. 2021). Auf dieser Basis haben wir dann im Sinne einer kontrastiven Fallauswahl vier Berufsfelder für die zweite Erhebungsphase ausgewählt und hier insgesamt 16 berufsbiografische Interviews geführt. Konkret wurden hochqualifizierte Personen aus wissensintensiven Berufen in der Kommunikation, dem Finanzsektor, dem ICT-Sektor sowie der Medizin befragt. Wir gehen in diesem Beitrag nur auf die drei zuerst genannten Berufsfelder ein. Die Digitalisierungsprozesse in der Medizin sind sehr vielschichtig (Lenz 2020), vor allem aber haben wir unsere Interviews im Jahr 2020 hier in einer durch die SARS-CoV-2-Pandemie bedingten absoluten Ausnahme-situation durchgeführt. Dies würde eine ausführlichere Analyse erfordern, als sie im Rahmen dieses Textes zu leisten wäre.

Im Folgenden skizzieren wir zunächst die aktuellen Transformationsprozesse in den drei ausgewählten Berufsfeldern und erläutern auf dieser Basis dann die Kriterien und Vorgehensweisen bei der Fallauswahl für die berufsbiografischen Interviews.

1) Unter dem Oberbegriff der *Kommunikation* fassen wir Tätigkeiten im Journalismus und im Bereich Marketing und PR zusammen. Uns ist bewusst, dass ein solcher Feldzuschnitt insbesondere dem beruflichen Selbstverständnis vieler Journalist:innen grundlegend zuwiderläuft, die sich stark über die Unabhängigkeit des eigenen Standpunktes definieren und somit eine klare Trennlinie zur ‚Auftragskommunikation‘ in PR und Marketing zu etablieren versuchen (Albrecht/Bühler 2021) – auch wenn sich diese Trennung in der digitalen Medienwelt heute immer schwerer aufrechterhalten lässt. Die klassischen Medien (Tagesspresse, teils auch Radio und Fernsehen) befinden sich in einer Finanzierungskrise (EMEK 2014). In der Folge entwickelte qualitativ hochwertiger Informationsjournalismus sich tendenziell zu einem ‚Verlustgeschäft‘ (Studer u.a. 2014, 46), und die redaktionelle Arbeit änderte sich stark. Dies hat einen ‚Braindrain‘ vom



Journalismus in Richtung Marketing-, PR- und Unternehmenskommunikation ausgelöst (Expertinneninterview Mohr sowie Albrecht/Bühler 2021; SECO 2019, 16). Insgesamt ist es gerade das Spannungsverhältnis zwischen professionsethischer Abgrenzung und praktischer Durchlässigkeit, das Karriereverläufe, die sich zwischen den Bereichen Journalismus und Marketing/PR bewegen, für unsere Untersuchung so interessant macht.

2) Bekanntermaßen ist der *Finanzsektor* für die Schweizer Ökonomie von großer Bedeutung, die Großbanken und Versicherungen zählen immer noch zu den wichtigsten Arbeitgebern. Aber zugleich ist dies einer der wenigen Bereiche im Schweizer Arbeitsmarkt, in denen es in den letzten zwei Jahrzehnten einen deutlichen Beschäftigungsrückgang gegeben hat – nach unseren Berechnungen ein Minus von 42 Prozent der Vollzeitäquivalente zwischen 2011 und 2015 bei den Unfall- und Schadensversicherungen und 19 Prozent bei den Großbanken im selben Zeitraum (Willimann 2019, 17). Dieser Trend setzt sich bis heute fort (Swiss Bankers Association 2021, 40). Die Gründe dafür sind vielfältig, aber die Digitalisierung der Angebote und Vertriebswege spielt hier eine wichtige Rolle. Gleichzeitig kommen jedoch mit den in der Schweiz relativ starken Fintechs auch neue Player in das Feld. Der Finanzsektor ist für uns auch deshalb besonders interessant, weil wir hier einen großen Anteil wissensbasierter, wenn auch nicht unbedingt akademisierter Tätigkeiten vorfinden, außerdem klassischerweise recht stabile Karrierewege, die nun teils einer „Hire-and-fire“-Strategie gewichen sind (Expertinneninterview Reemts).

3) In der Diskussion um die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt werden Berufe aus dem Sektor der *Information and Communications Technology (ICT)* meist klar auf der Gewinnerseite verortet – und dann oft nicht weiter untersucht. Tatsächlich ist die Arbeitskräftenachfrage in diesem Feld ungebrochen hoch, gerade auch in der Schweiz (Adecco 2019). Gleichzeitig gibt es aber auch eine starke technologische Dynamik und fachliche Erfahrungs- und Wissensbestände veralten schnell. Das mag ein Grund dafür sein, dass die Arbeitslosenquote in den ICT-Berufen mit aktuell 2,3 Prozent nur leicht unter dem Schweizer Durchschnitt (2,5 Prozent) aller Berufe liegt (SECO 2019, 16). Hinzu kommt, dass die ICT-Berufe auch im Hinblick auf neue Arbeits- und Organisationsformen einem starken Wandlungsdruck unterliegen. Die Welle der „agilen“ Arbeitsformen hat hier ihren Anfang genommen (Boes u.a. 2018). Gerade für Beschäftigte in einer mittleren Karrierephase, die im Fokus unserer Untersuchung stehen, hat dies potenziell weitreichende Konsequenzen: Leitungsfunktionen, die sie erreicht oder angestrebt haben, werden abgebaut, Karrierepfade umgeschrieben, Kooperationsformen grundlegend neu organisiert. All diese Gründe

haben uns bewogen, auch Berufe aus dem ICT-Sektor in unsere Untersuchung einzubeziehen.

### 3.2 Auswahl der Fälle

Die berufsbiografischen Interviews wurden im Sommer und Herbst 2020 in Form von offen gestalteten problemzentrierten Interviews (Witzel 2000) durchgeführt,<sup>1</sup> mit einem besonderen Fokus auf biografische Phasen und Situationen beruflicher Transitionen. Sie wurden vollständig transkribiert, zu „Fallanalyse[n]“ (ebd., Abs. 19) verdichtet und dann kontrastiv im Hinblick auf die im vorherigen Kapitel dargelegten Analysedimensionen unseres heuristischen Modells ausgewertet. Bei der Fallauswahl haben wir in der Logik eines selektiven Samplings gezielt Personen gesucht, die sich mit beruflichen Transitionen im Zusammenhang mit Digitalisierungsdynamiken in ihrem Berufsfeld auseinandersetzen mussten. Hier konnten wir uns auf unsere vorherigen Recherchen und Expert:inneninterviews stützen. Außerdem haben wir uns auf berufserfahrene Wissensarbeitende in der mittleren Karrierephase (im Lebensalter grob zwischen 40 und 55 Jahren) konzentriert. Ausgangspunkt war die Annahme, dass die potenzielle Infragestellung von beruflichen Kompetenzen, biografischen Entwürfen oder Karriereperspektiven diese Gruppe besonders trifft, da sie a) hinsichtlich ihrer beruflichen Stellung in der Regel mehr zu verlieren hat als jüngere Beschäftigte und b) den Wandel nicht ‚aussitzen‘ kann, wie möglicherweise manch ältere Beschäftigte näher am Rentenalter. Die Tatsache, dass faktisch alle Interviewpartner:innen Kinder haben, war kein explizites Samplingkriterium, ist aber für das Verständnis der Lebensorientierungen, Biografiemuster und Strategien im Umgang mit Karrieretransitionen bedeutsam.

Im Folgenden untersuchen wir je Berufsfeld zwei kontrastiv ausgewählte Fallbiografien genauer, in denen sich typische Transformations- und Transitionsdynamiken des jeweiligen Feldes zeigen.

---

<sup>1</sup> Aufgrund der Kontaktbeschränkungen durch die SARS-CoV-2-Pandemie wurden die Interviews telefonisch geführt.

Tab. 2: Übersicht der dargestellten Fälle (Angaben jeweils z.Z. des Interviews 2020)

Name (anon.)	Alter	höchster Bildungsabschluss	aktuelle Erwerbssituation	aktuelle Lebenssituation
<b>Kommunikation</b>				
Maria	43 Jahre	Diplom Geologie-Paläontologie	freie Journalistin	verheiratet, 2 Kinder
Sabina	47 Jahre	Ausbildungs-Volontariat Journalistenschule	90% angestellt	Partnerschaft, 1 Kind
<b>Finanz- und Versicherungssektor</b>				
Thorsten	51 Jahre	Dr. rer. pol.	100% angestellt	alleinlebend, 1 Kind
Tim	54 Jahre	Executive Master in Corporate Finance	auf Stellensuche	getrennt, 3 Kinder
<b>ICT</b>				
Robert	Mitte 50	Master of Computer Science	40% angestellt + eigenes Unternehmen	verheiratet, 2 Kinder
Stephan	48 Jahre	Master of Science	100% angestellt	verheiratet, 3 Kinder

## 4 Muster des Umgangs mit berufsbiografischer Unsicherheit in digital transformierenden Berufsfeldern: Exemplarische Fallanalysen

### 4.1 Karrieretransitionen und Coping in Kommunikationsberufen

#### 4.1.1 Maria – die Entfremdung vom „Traumjob“

Maria ist 43 Jahre alt, verheiratet und hat zwei Schulkinder. Sie schlug nach dem Abitur und dem Studium der Geologie eine berufliche Karriere als Journalistin ein. Nach ihrem Umzug von Deutschland in die Schweiz fand sie bei einer schweizweit bekannten Tageszeitung ihren „Traumjob“ und arbeitete dort für rund vier Jahre als festangestellte Lokal- und Wirtschaftsredakteurin. Das Tagesgeschäft im Journalismus erlebte sie als sehr inspirierend („Glücksgefühle“), aber die Situation in der Redaktion wurde für sie zunehmend untragbar. Maria stellt im Interview die sukzessiven Verschlechterungen in den Arbeitsbedingungen im Print-Journalismus, das zunehmend raue Arbeitsklima wie auch den

wachsenden Konkurrenzdruck in unmittelbarem Zusammenhang mit der Digitalisierung. Der Einbruch der Anzeigenmärkte habe zu einem Stellenabbau durch Kündigungen oder Pensionierungen geführt. Neu hinzu kam die Anforderung, neben den Print- nun auch täglich Onlinebeiträge zu produzieren und den Platz weggefallener Anzeigen durch zusätzliche Beiträge zu füllen, trotz weniger Personal. Maria beschreibt ihre damalige Arbeitssituation mit zunehmend entgrenzten Arbeitszeiten und Leistungsanforderungen als „komplette Ausbeutung“. Hinzu kam die Benachteiligung weiblicher Journalistinnen bei der Vergabe von Recherchen, die sie als eine in ihrem Berufsfeld stark verbreitete strukturelle Ungerechtigkeit beschreibt:

„Die harten politischen Themen, das schnappen sich die Männer [...]. Oder der Chef sagt: ‚Ja, du bist ja eine Frau, mach doch du jetzt mal die Schulthemen [...] oder etwas mit Kindern [...] oder Soziales, mach du das mal.‘“

1080–1081

Eine erste Zäsur in ihrer beruflichen Biografie setzte unmittelbar nach Geburt ihres ersten Kindes ein – die Tageszeitung kündigte ihr ohne hinreichende Gründe und gegen geltendes Arbeitsrecht. Maria versuchte zunächst erfolglos einen Karrierepfadwechsel in den Radiojournalismus, konnte sich aber schließlich als freischaffende Journalistin im Kampagnen- und Eventmanagement und in der Social-Media-Kommunikation neu positionieren. In Teilzeitanstellung begleitete sie daneben den Aufbau eines lokalen Onlinemagazins und Start-up-Mediums. Da dessen Finanzmittel rasch versiegteten, wurde sie (und ihre Kolleginnen) wieder entlassen – zu einer Zeit, in der Maria erneut schwanger war.

Dieser biografische Bruch stieß bei Maria einen für sie herausfordernden Prozess berufsbiografischer Reflexion und der Klärung möglicher Entwicklungsoptionen an. Hierbei orientierte sie sich an der Prämisse, eine neue Berufsrolle zu finden, die nicht in Konflikt zu den für ihr Selbstkonzept und ihre Lebensorientierungen zentralen Werten wie politischer Unabhängigkeit, kritischem Denken und der Gleichbehandlung zwischen den Geschlechtern steht.

„Es ist ein totaler Bruch eigentlich. [...] Du wechselst jetzt die Seite. [...] Du bist nicht mehr neutral, sondern du stellst dich in den Dienst von etwas. Und für mich war halt von Anfang an klar, es muss etwas sein, was nicht politisch ist, weil ich kann mich nicht verbiegen. [...] Es müsste etwas sein, was nicht meinen Prinzipien widerspricht.“

1329–1332

Nach einem intensiven Prozess der Jobsuche gelang Maria schließlich ein Quereinstieg in den Bereich der Wissenschafts- und Hochschulkommunikation, auch

dank ihres digitalen Profils, das sie im Onlinejournalismus entwickeln konnte. Retrospektiv beurteilt sie diesen Wechsel als für sich akzeptablen Kompromiss:

„Damit konnte ich leben, und ich dachte, Hochschule, Bildung, da kann ich dahinterstehen. [...] Es gab keine Gefahr für mich jetzt mit meinem Gewissen.“

1333–1334, 1339

#### 4.1.2 Sabina – der Seitenwechsel „zu den Bösen“

Sabina, 47 Jahre, war lange Zeit alleinerziehende Mutter und viele Jahre als Journalistin im Print- und Onlinebereich tätig. Ihre berufliche Laufbahn begann mit einer Ausbildung an einer angesehenen Schweizer Journalistenschule und einer daran anschließenden Tätigkeit als Inlandreporterin im Nachrichtenressort einer bekannten Tageszeitung. Nach ihrem Mutterschaftsurlaub arbeitete sie als Redakteurin für Gesundheits- und Kulturthemen in Teilzeit und machte sich zudem als Bloggerin für Erziehungsfragen einen Namen. Sabinas Karriere umfasst mehrere Transitionen, die allesamt von ihr selbst eingeleitet wurden und insgesamt stark von der Sorge um die Existenzsicherung und die Aufrechterhaltung der eigenen Arbeitsmarktfähigkeit im Kontext der digitalen Transformation im Journalismus, aber auch vom Ergreifen neuer Entwicklungsmöglichkeiten geprägt sind. Über zehn Jahre arbeitete sie als Teilzeit-Redakteurin für eine Print-Konsumenienzeitschrift, was sich gut mit ihren Aufgaben als alleinerziehende Mutter verbinden ließ, aber auch mit einer wachsenden Sorge einherging, von jüngeren, besser ausgebildeten und online-affinen Kolleg:innen abgehängt zu werden:

„Also die Digitalisierung ist dort schon losgegangen, und ich war immer noch in der Monatszeitschrift, die irgendwie online gar nicht präsent war. [...] Ich habe gemerkt, upps ich muss echt schauen, dass da ich den Anschluss nicht verpasse.“

242–244

Ausgehend von dem gefassten Ziel, sich über einen Aufgaben- und Stellenwechsel ein an die sich schnell digitalisierende Arbeitswelt im Journalismus anschlussfähiges Kompetenzprofil zu erarbeiten, vergingen rund drei Jahre intensiven Networkings bis zum realisierten Stellenwechsel als Kulturredakteurin und Bloggerin in Teilzeitanstellung bei einer renommierten Tageszeitung. Nach kurzer Zeit stieg sie dort zur Online-Redaktionsleiterin auf, und es gelang ihr, sich jobrelevante digitale Kompetenzen anzueignen und die Arbeitsmarktfähigkeit ihres Kompetenzprofils auszubauen. Diese berufliche Transition von der „alten Welt“ der Printmedien zum Onlinejournalismus beschreibt sie als sehr harte bis überfordernde Phase („bin kurz vor dem Ausbrennen gewesen“), da sie sich auf-

grund des hohes Arbeitstempos, des ausgeprägten Zeit- und Kostendrucks in der Redaktion und fehlender Einarbeitungs- und Weiterbildungsunterstützung alles habe selbst beibringen müssen. Nach rund sechs Jahren im Onlinejournalismus wuchs bei ihr erneut der Wunsch nach einer beruflichen Neuausrichtung. Neben den beiden „extrem narzisstischen“ direkten Vorgesetzten habe insbesondere der massive Ökonomisierungsdruck auf den politisch unabhängigen Print- und Onlinejournalismus dazu beigetragen, dass kreative Anteile der Arbeit immer stärker verdrängt wurden, sich die Arbeit weiter verdichtete, man weniger sorgfältig habe arbeiten können und sich die Arbeitsatmosphäre wie auch die beruflichen Entwicklungsperspektiven insgesamt verdunkelten:

„Was mir vor allem Angst gemacht hat [...] ich habe Kollegen gesehen, die 50 gewesen sind [...] und null Perspektive mehr gehabt haben und nicht mehr wechseln konnten. [...] Die sind dort gefangen gewesen.“

591, 593–595

In der Folge bewarb sie sich auf eine Stelle im Bereich der Unternehmenskommunikation einer Krankenversicherung und entschied sich für die Stelle, neben sehr attraktiven Anstellungsbedingungen, auch deshalb, weil sie diese journalistische Tätigkeit mit der Chance verband, „eine ganz neue Welt“ kennenzulernen, und sie dieses „Abenteuer“ reizte. Für diese Entscheidung musste sie allerdings viele hämische Kommentare ihrer Kolleg:innen ertragen, die ihren Seitenwechsel zu einer Versicherung als „Verrat“ empfinden:

„Es ist ein Aufschrei gewesen unter meinen Kollegen (lacht), und ich musste mir die ganze Zeit Witze anhören, dass ich jetzt quasi zu den Bösen wechsele.“

651–652

Sabina bilanziert, dass nach diesem Wechsel für sie kein Weg mehr zurück zum Journalismus führe, „weil es (heute) keine Stellen mehr gibt“ im Journalismus.

Bezugnehmend auf die Konzepte der Lebensorientierungen und beruflichen Biografiegestaltung verdeutlicht dieser Fall – in Kontrastierung zum Fall Maria –, dass eine Abkehr von professionsethischen Idealen und ein wahrscheinlicher Reputationsverlust subjektiv in Kauf genommen werden, um für sich attraktivere Anstellungsbedingungen zu realisieren und sich in einem neuen beruflichen Umfeld in ebenfalls veränderter Berufsrolle behaupten zu können. Aufschlussreich in diesem Zusammenhang ist, dass Sabina gegen Ende des Interviews darüber spricht, dass sie ihr aktuelles Anstellungsverhältnis als Sprungbrett für ihren nächsten anvisierten Karriereschritt, eine Selbstständigkeit als Beraterin, betrachtet.

## 4.2 Karrieretransitionen und Coping im Finanzsektor

### 4.2.1 Thorsten – vom „Hunger auf neue Erfahrungen“

Thorsten ist 51 Jahre, deutscher Herkunft, alleinstehend und hat einen 18-jährigen Sohn. Zum Zeitpunkt des Interviews arbeitet er als externer Projektleiter und Berater und begleitet digitale Transformationsprozesse.

Seine berufliche Laufbahn begann er nach dem Abitur mit einer Ausbildung zum Bankkaufmann und anschließendem Studium der Betriebswirtschaft. Danach promovierte er mit einer Arbeit zur Privatisierung der Deutschen Telekom, ging dann in die Schweiz und gestaltete die Privatisierung der ehemals staatlichen Schweizer Post mit. Hier erlebte er, was digitale Transformation bedeutet:

„Zehn Jahre ging die Post ab. [...] viele neue Internettechnologien, IT-Telefonie und solche Geschichten fingen an [...] massiver Personalabbau [...] und da hatte ich Glück, dass ich auf der Seite war, die abgebaut hat, und nicht die, die abgebaut wurde.“

109–115

Insgesamt blieb er zehn Jahre in diesem Unternehmen und arbeitete zuletzt im Management einer Tochtergesellschaft. Dann kam es jedoch recht unvermittelt zu einem Bruch. Er gab seine Stelle auf und ging für fünf Jahre in das Herkunftsland seiner damaligen Frau, nach Australien. Er wollte seinem Leben und seiner Karriere neue Impulse geben. Diese Transition erwies sich jedoch als anspruchsvoller und härter als erwartet. Die Mentalitätsunterschiede machten ihm zu schaffen. Er wurde nie wirklich ansässig, arbeitete wechselnd in verschiedenen Bereichen, die meist wenig mit seinem bisherigen Berufsfeld zu tun hatten. Schließlich musste er aus familiären Gründen nach Europa zurückkehren. Auch hier fiel es ihm schwer, wieder Fuß zu fassen:

„Zurückkommen ist gar nicht so einfach, man hat natürlich ein Netzwerk, man hat viele Erinnerungen, aber dann quasi aus Australien hier nochmal wieder anzuknüpfen, fand ich [...] recht anspruchsvoll.“

217–219

Er ging nicht zurück in seine alte Branche, sondern wechselte zu einer Versicherung, wo er insgesamt fünf Jahre blieb und vor allem das digitale Geschäft mit aufbaute. Dann aber suchte er auch aus dieser Tätigkeit einen Ausweg. Den digitalen Wandel in einem Unternehmen aktiv mitzugestalten, erlebte er als anstrengend und komplex. Es gab viele Widerstände zu überwinden, da man große Teile des Unternehmens angreift. Daher fungiert Thorsten heute mit etwas Abstand als

externer Berater und begleitet Organisationen in digitalen Transformationsprozessen.

Trotz der geschilderten krisenhaften Erfahrungen macht sich Thorsten wenig Sorgen über seine berufliche Zukunft. Zwar sieht er durchaus, dass er nicht sehr langfristig plant und teils impulsive berufliche Entscheidungen trifft. Aber er deutet das eher positiv als Ausdruck von Selbstvertrauen, Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und der Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten:

„Man hat das nicht so nach vorne hin, also ich jedenfalls nicht, so ausgedacht. Es war mehr, was ist das Nächste, [...] Hunger auf neue Erfahrungen und getragen auch von Selbstbewusstsein und dem Wunsch sich weiterzuentwickeln und die nächste Challenge zu packen.“

608–612

Diese allgemein sehr veränderungsaffine Lebensorientierung geht bei ihm einher mit einer eher geringen professionsethischen Bindung, weshalb Branchenwechsel für ihn wenig konfliktbehaftet sind.

#### 4.2.2 Tim – das „abrupte Ende“ einer Organisationskarriere

Tim, 54-jährig, stammt aus einer italienischen Einwandererfamilie, lebt getrennt und hat drei kleine Kinder, für welche er aufkommen muss. Zum Zeitpunkt des Interviews ist er arbeitslos. Sein höchster Bildungsabschluss ist ein Executive Master in Corporate Finance. Sein Karriereverlauf ist indirekt von der Digitalisierung der Versicherungswirtschaft beeinflusst, die in der Branche für häufige betriebliche Restrukturierungen sorgt.

Seine berufliche Laufbahn begann Tim mit einer Lehre als Maschinenzeichner mit anschließendem FH-Studium zum Maschineningenieur. Danach war er acht Jahre in diesem Beruf tätig und wechselte dann als Quereinsteiger zu einer großen Schweizer Versicherung, wo er bis zur Kündigung durch den Arbeitgeber 24 Jahre tätig war. In dieser Zeit durchlief er insgesamt acht verschiedene Stationen und war zuletzt Leiter des Key Account Management Schweiz. Zwei Jahre, nachdem er diese Position übernommen hatte, kam die Freistellung. Seither ist er erfolglos auf Stellensuche.

Tim beschreibt seine Zeit beim Versicherungsunternehmen einerseits als sehr lehrreich und eine „super Zeit“. Besonders positiv erwähnt er wichtige Mentoren, welche ihn sehr gefördert haben. Andererseits aber schildert er auch, wie er sich durch diese starke Orientierung an vorgesetzten Personen immer wieder chamäleonartig an neue Gegebenheiten anpassen musste. Mit zunehmendem



Alter führte dies bei ihm zu wachsenden Ängsten, dass er plötzlich die eine oder andere Reorganisation nicht mehr schaffen würde – was sich dann 2019 bewahrheitete.

Die berufliche Krise begann für Tim bereits drei Jahre zuvor. Auf einen Konflikt mit einer vorgesetzten Person folgte seine Degradierung. Obwohl ihm die neue Stelle nicht wirklich entsprach, ist er rückblickend stolz, den Bereich aus den roten Zahlen gebracht zu haben. Dann kam es erneut zu einem ungünstigen Vorgesetztenwechsel. Tim hielt jedoch weiter an dem „traditionellen psychologischen Vertrag“ (Kels 2022, 164) und der Vorstellung einer Organisationskarriere bei seinem ‚Lebensarbeitgeber‘ fest und orientierte sich nicht auf den externen Arbeitsmarkt. 2019 wurde ihm und der Hälfte seines Teams schließlich gekündigt. Ein für Tim sehr plötzliches Ende nach 24 Jahren Betriebszugehörigkeit:

„Das war dann ein abrupter Abbruch der moderaten oder erfolgreichen Karriere innerhalb der [Unternehmen], es ist zu einem abrupten Ende gekommen wegen einer Person.“

245–247

Die Stellensuche seither gestaltet sich sehr schwierig für Tim. Trotz zahlreicher Bewerbungen, u.a. auch bei seinem ehemaligen Arbeitgeber, ist es (zum Zeitpunkt des Interviews) nicht zu einem Stellenangebot oder einer Anstellung gekommen. Die SARS-CoV-2-Pandemie, welche in der Schweiz im März 2020 akut wurde, hat dann die Stellensuche zusätzlich erschwert. Ein weiteres Problem sieht Tim in seinem sehr spezialisierten Portfolio, auch kann er nach 24 Jahren nicht mehr zurück in seinen vorherigen Beruf als Maschineningenieur. Tim nennt es eine „Verzweiflungssituation“. Sich beim RAV<sup>2</sup> anmelden zu müssen war für ihn ein sehr erniedrigender Moment. Die Verantwortung für seine Kinder und deren Unterhalt setzt ihn zusätzlich unter Druck. Vom ausbleibenden Support seines Netzwerks innerhalb seines ehemaligen Betriebes ist er nachhaltig enttäuscht:

„Habe aber feststellen müssen, dass in so einer Situation, obwohl man ein riesen Netzwerk hat, von diesen Leuten sehr wenig Rückendeckung kommt, die man so gut gekannt hatte über die Jahre.“

247–249

Bei der Frage nach Einstellungen und Fähigkeiten, welche in einer solchen Situation hilfreich sind, nennt Tim „Offenheit“, „Demut“ und „Empathie“ (633). Ihm geht es vor allem darum, sich in die Bedürfnislage potenzieller Arbeitgeber hineinzuversetzen und diesen im Bewerbungsgespräch entgegenzukommen. Be-

---

<sup>2</sup> Regionale Arbeitsvermittlung, das Schweizer Pendant zur Agentur für Arbeit in Deutschland.

trachtet man diese Copingstrategie im Gesamtkontext seiner Berufsbiografie, so wird deutlich, dass er trotz der enttäuschenden Erfahrungen grundsätzlich an seinem bisherigen Karriereverhalten festhält: Er versucht, neue Leitfiguren oder Mentoren zu finden, denen er sich unterordnen kann, die ihm Auswege aus seiner existenziellen Krisensituation eröffnen.

Gleichzeitig aber ist Tim auch bemüht, eigene Handlungsfähigkeit zurückzugewinnen und proaktiv auf potenzielle Arbeitgeber zuzugehen. Er hat zwei Business Cases entwickelt und diese als Spontanbewerbungen an mögliche Interessenten versandt – mit ersten, durchaus positiven Reaktionen. Hilfreich findet Tim auch das Outplacement-Programm seines ehemaligen Arbeitgebers, das ihn bei der Stellensuche unterstützt.

## 4.3 Karrieretransitionen und Coping im ICT-Sektor

### 4.3.1 Robert – die „Welle“ nehmen

Robert, Mitte 50, verheiratet und zwei Kinder, ist ein bekanntes Gesicht in der Softwareentwicklung in der Schweiz. Im Interview wird rasch deutlich, wie sehr er Wandel und Veränderung geradezu umarmt, ja selbst gerne an der Spitze solcher Transformationsprozesse steht. Mitte der 1980er Jahre studierte er Informatik und schrieb seine Diplomarbeit über die in jener Zeit ganz neu aufkommende objektorientierte Programmierung. Seine Spezialkenntnisse waren sehr gefragt. Er war zunächst in der Beratung tätig und gründete dann Mitte der 1990er Jahre mit einem Kollegen ein Softwarehaus, das schnell wuchs und heute über 300 Beschäftigte hat. „Wir haben voll die Welle genommen“ (232), beschreibt er die Anfangszeit im Rückblick.

Als sich zehn Jahre später mit den agilen Methoden ein neuer Paradigmenwechsel in der Softwareentwicklung anbahnte, war Robert wieder vorne mit dabei: „eine der ersten Firmen in der Schweiz, die das gemacht hat“ (627). Er wurde zu einer Art Botschafter der neuen Philosophie, schrieb einen Blog, hielt Vorträge. Wieder hatte er einen Transformationsprozess gefunden, der seiner beruflichen Entwicklung Dynamik, Richtung und Sinn gab, und wieder nutzt er die Meeres- und Surfmeterapher zur Beschreibung dieses Momentums: „Ja, ich war auch die erste Welle wieder“ (371).

Allerdings führte dies auch zu einem tiefen Einschnitt in seiner Berufsbiografie. Bei dem Versuch, sein eigenes Unternehmen vollständig nach agilen Prinzipien umzubauen, kam es zum Bruch mit seinem Geschäftspartner. Mitte der 2010er Jahre verließ Robert das Unternehmen. Anschließend suchte er bei anderen Softwareunternehmen in der Schweiz nach neuen Aufgaben – was aus ver-

schiedenen Gründen erfolglos blieb. Er gründete schließlich ein kleines Beratungsunternehmen, engagiert sich in der Informatikausbildung und kümmert sich intensiver um seine Kinder.

Von außen betrachtet ist dies eine tiefgreifende berufsbiografische Transition. Daher ist es erstaunlich, dass ihn dies weder im Hinblick auf seine berufliche Identität noch persönlich in eine tiefe Krise stürzte: „Für mich war das kein riesiger Stress oder so zu sagen, okay, ich probiere etwas Neues“ (360–361). Die Hintergründe dieser besonderen Resilienz sind vielschichtig. So hat Robert kaum finanzielle Sorgen und die Beschäftigung mit seinen Kindern gibt ihm neuen Lebenssinn. Aber wichtiger noch ist ein anderer Punkt: Roberts gesamte Berufsbiografie wird durch ein Deutungsmuster überspannt und zusammengehalten, in dem er sich als Vorkämpfer avancierter Entwicklungstrends im Feld der Softwareentwicklung sieht, auf einer Mission: „Das ist so mein Traum, dass der Softwareindustriestandard der Schweiz besser wird“ (980). Dieses Deutungsmuster erlaubt es ihm, dem eigenen Scheitern bei der Restrukturierung seiner Firma einen tieferen Sinn abzugewinnen: Es ist ein gewissermaßen ‚heroisches‘ Scheitern im Kampf um die gute und richtige Sache, ein Ausweis seiner Kompromisslosigkeit und Treue zu den eigenen, professionsethisch fundierten Überzeugungen. Diese Überzeugungen im Kompromiss mit seinem Geschäftspartner zu verwässern ist für ihn die größere Bedrohung seiner beruflichen Identität als die Aufgabe seiner Firma. Was als Bruch erscheint, ist also eigentlich der Versuch, die eigene Identität zu schützen und zu bewahren.

#### 4.3.2 Stephan – die Suche nach der „Challenge“

Stephan ist 48 Jahre alt, verheiratet und hat drei Kinder. Er kam in den frühen 2000ern als Quereinsteiger in das Feld der Informatik. Nach einem Biologiestudium machte er verschiedene Jobs und übernahm schließlich in einem Callcenter auch Informatikaufgaben. Nach einer kurzen Station bei einem IT-Supportunternehmen wechselte er in die IT-Abteilung einer Schweizer Bundesbehörde. Damit begann seine Karriere in der Bundesverwaltung. Um seine Aussichten auf eine Führungsposition zu verbessern, machte er einen weiteren Abschluss in Wirtschaftsinformatik an der Fernfachhochschule und wechselte dann noch mehrfach in andere Behörden, wo er heute eine Leitungsposition in der IT innehat.

Auf den ersten Blick wirkt die berufliche Laufbahn von Stephan wenig krisenhaft und – abgesehen von dem Quereinstieg zu Beginn – auch recht gradlinig. Tatsächlich ist er im Sinne unserer Samplingkriterien ein Grenzfall. Was ihn aber für unsere Untersuchung dennoch interessant macht, ist, dass seine eigene bio-

grafische Erzählung keineswegs von einem ruhigen, kontinuierlichen Aufstieg berichtet, sondern von einem ganz anderen Deutungsmuster dominiert ist, nämlich der Suche nach „Challenges“ (30), nach Widerständen und Herausforderungen, die es zu überwinden gilt, also: nach krisenhaften Situationen, aus deren Bewältigung er maßgeblich seine Motivation und Selbstbestätigung zieht.

Ganz ähnlich wie Robert ist auch Stephan eine Person, die die technologische Wandlungsdynamik der Digitalisierung umfassend begrüßt – findet er doch darin eine wichtige Quelle für immer neue Herausforderungen und krisenhafte Bewährungsproben. Aber es gibt auch wichtige Unterschiede: Anders als Robert bindet sich Stephan nicht inhaltlich an eine spezifische Mission oder Aufgabe. Es ist das Durchbeißen an sich, das ihm Befriedigung verschafft, weniger ein übergreifendes Ziel. Dies zeigt sich schon bei seiner Studienwahl: An der Biologie reizte ihn vor allem, dass das Studium herausfordernd und anstrengend ist, was ihn „extrem motiviert“ und „gepusht“ hat (29). Nach dem Abschluss gab er das einstige Wunschfach jedoch erstaunlich schnell wieder auf.

Im weiteren Verlauf des Interviews wird dann allerdings deutlich, dass die beruflichen Challenges, die Stephan sucht, nicht ganz so selbstbezüglich sind, wie es zunächst scheint. Als ein wichtiges Element kommt hinzu, dass er etwas „bewegen“ (171) bzw. verändern möchte, es geht ihm um Erfahrung von Selbstwirksamkeit. Auch hier ist es wieder so, dass die Inhalte, d.h. die Richtung oder das Ziel dieser Veränderung, für ihn nicht die zentralen Triebfedern sind (wenn auch nicht gänzlich unwichtig). Wichtiger sind die Widerstände, die sich ihm entgegenstellen und die überwunden werden müssen. Challenges dieser Art findet er eher an den Rändern des Digitalisierungsprozesses, in der „administrativen Welt“ (423) der öffentlichen Verwaltung. Hier trifft die digitale Transformation auf eine, wie er sagt, zunächst wenig kompatible „Mentalität“ (450), auf althergebrachte Interaktionsformen, Arbeitsweisen und Organisationsstrukturen mit großem Beharrungsvermögen. Aber gerade dies macht es für ihn interessant, schafft jene Bewährungsproben, die er sucht.

Passend zu der zentralen Bedeutung der „Bewegung“ für sein Karrierehandeln beschreibt er sich selbst mit Energiemetaphern: als „Magma“, das „ein bisschen brodeln tut“ (833–834), als eine Person mit „Drive“ (833) etc. Solange er diese Energie noch in sich spüre, werde er nicht „überrollt und in diesem Sinne veraltet“ (834), betont er – worin auch deutlich wird, dass es nicht allein die innere Energie ist, die ihn antreibt, sondern auch die externe Entwicklungsdynamik in seinem Tätigkeitsfeld und die Angst: Wer nicht in Bewegung bleibt, geht unter, wird „überrollt“.

## 5 Diskussion

In der Diskussion der fallübergreifenden Muster und Erkenntnisse greifen wir unsere in Abschnitt 2 erläuterte Analyseheuristik wieder auf. Hierbei arbeiten wir Gemeinsamkeiten und Unterschiede subjektiven Erlebens und Gestaltens beruflicher Transitionen heraus und setzen diese in Bezug zu den Strategien der Aufrechterhaltung von Handlungsfähigkeit und eigenen Vorstellungen eines gelingenden Lebens.

### 5.1 Berufsbiografische Transitionen als krisenhafte Situationen

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass sich die Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitsmärkte, Berufe und Karriereverläufe nicht einfach aus der digitalen Entwicklungsdynamik selbst extrapolieren lassen.<sup>3</sup> Vielmehr zeigen unsere Fallanalysen, wie wichtig es ist, den technologischen und qualifikatorischen digitalen Wandel im Kontext berufsfeldspezifischer Arbeitsrealitäten und Entwicklungsdynamiken zu betrachten und hierbei den Mustern subjektiver Berufsausübung und Biografiegestaltung hinreichend Beachtung zu schenken.

Sehr deutlich wird dies etwa im Vergleich der oben geschilderten Fälle aus den Berufsfeldern Kommunikation und ICT: Beide Bereiche sind durch die digitale Transformation einer starken Veränderungsdynamik unterworfen. Wie krisenhaft diese Dynamik von den Akteuren erlebt wird und welche Optionen sie im Umgang damit haben (und nicht haben), lässt sich jedoch allein aus der technologischen Dynamik heraus nicht verstehen. Erst wenn man mit Blick auf den Journalismus etwa zusätzlich in Rechnung stellt, wie konstitutiv bedeutsam die Abgrenzung zur Auftragskommunikation in PR und Marketing für das professionsethische Selbstverständnis ist, wird klar, warum Transitionen zwischen diesen Bereichen so schwierig und voraussetzungsreich sind und warum Maria und Sabina so lange zögern, diesen Schritt letztlich zu vollziehen. In starkem Kontrast dazu stehen die beiden untersuchten Fälle aus dem ICT-Sektor: Für sie sind berufliche Transitionen in viel geringerem Maße krisenhaft und haben auch viel weniger den Charakter eines biografischen Bruchs. Das hat u.a. damit zu tun, dass angesichts der geringen Halbwertszeit von Wissen und Technologien in die-

---

<sup>3</sup> Diese Einsicht ist grundsätzlich nicht neu. Siehe zur Kritik eines solch einseitigen „Technikdeterminismus“ bereits Lutz 1987.

sem Feld berufsbiografische Transitionen eine größere Normalität haben und in die professionstypischen Karriereorientierungen von Anfang an mit eingebaut sind. Sowohl für Stephan als auch für Robert ist der Umgang mit der digitalen Entwicklungsdynamik, ihren verschiedenen „Wellen“ und „Challenges“, ja in hohem Maße identitätsrelevant.

## 5.2 Biografisch-normative Orientierungen

Wenn man nach der subjektiven Aneignung der digitalen Transformation durch die von uns befragten Beschäftigten fragt, dann muss man zunächst einmal feststellen, dass sie alle diesen Wandel als etwas begreifen, was ihnen als eine externe, kaum individuell zu beeinflussende Macht gegenübertritt. Selbst Robert, der mit seinem eigenen Softwareunternehmen und der Bekanntheit in der Szene noch am ehesten Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der technologischen Entwicklungen in seinem Berufsfeld hat, wählt bezeichnenderweise die Metapher der „Welle“ – also einer unkontrollierbaren Naturgewalt – um neue digitale Trends (objektorientierte Programmierung, agile Methoden) zu beschreiben.

Aber unsere Fallanalysen zeigen auch, wie wichtig es ist, dass Subjekte die durch solche externen Einflüsse ausgelösten beruflichen Transitionen nicht nur als äußeren Zwang erleben, sondern diesen Umbrüchen auch einen subjektiven Sinn im Kontext ihrer biografischen Lebensorientierungen (Hürtgen/Voswinkel 2014) abgewinnen können. Dabei geht es gerade nicht darum, sämtliche Diskontinuitäten oder Brüche aus der eigenen Berufsbiografie zu eliminieren. Wichtig ist vielmehr, dass diese sinnhaft eingebunden werden können. Thorsten beispielsweise hat keine Schwierigkeit, über seine erratisch wirkenden Wechsel zwischen Telekommunikations- und Versicherungsbranche zu erzählen und auch über die teils schwierige Zeit in Australien. Mit seinem Selbstbild als abenteuerlustige und risikofreudige Person verfügt er über eine subjektive Klammer, die diese Transitionen, Brüche und selbst noch die Enttäuschungen sinnhaft zusammenhält. Ganz anders dagegen Tim, dessen berufliche Identität stark durch einen auf Loyalität ausgerichteten psychologischen Vertrag geprägt ist. Als dieser Vertrag durch die Organisation gebrochen wird, fällt es ihm schwer, eine neue berufsbiografische Sinnkonstruktion zu entwickeln.

## 5.3 Coping und subjektive Karrieregestaltung

Ebenso wie Brüche durchaus sinnhaft in die eigene Berufsbiografie eingebaut werden können, geht es auch nicht darum, sämtliche externe Einflüsse und

Zwänge zu leugnen oder umzudeuten. Unsere Fallanalysen zeigen vielmehr, wie wichtig es ist, im Umgang mit diesen externen Zwängen eigene Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten zu entdecken, die schließlich auch eine subjektive Deutung der beruflichen Transition als – zumindest teilweise – selbstgesteuertes Geschehen erlauben. Ein Beispiel dafür ist Maria, die durch das stetig rauer werdende Klima im Print-Journalismus in eine für sie immer ausweglosere Situation gerät. Handlungsfähigkeit gewinnt sie erst zurück, als sie mit der Hochschulkommunikation ein Tätigkeitsfeld entdeckt, das ihr nicht nur Arbeitsmarktchancen bietet, sondern auch mit ihren Werten und ihrem beruflichen Selbstverständnis in Einklang zu bringen ist.

Gängige berufspsychologische Konzepte wie „career adaptability“, „Veränderungsfähigkeit“ oder „employability“ (siehe 2.3) greifen aus unserer Sicht an diesem Punkt zu kurz. Zwar zeigen auch unsere Fallanalysen, dass adaptive Karrierestrategien und damit assoziierte individuelle Dispositionen und Kompetenzen wie Veränderungsbereitschaft, Eigeninitiative oder die Selbstevaluation und Aktualisierung der eigenen Arbeitsmarktwertes durch berufliche Weiterbildung wichtige Voraussetzungen für gelingende Karrieren in Zeiten sich tiefgreifend transformierender Arbeitsmärkte und Berufswelten sind. Die eigentlich schwierige Frage – auch für die praktische Unterstützung und Beratung von Beschäftigten in beruflichen Transitionen – liegt aus unserer Sicht jedoch noch eine Ebene tiefer. Denn das geforderte adaptive Karrierehandeln der Subjekte setzt ein großes Maß an Selbstwirksamkeitsüberzeugung voraus. Diese aber muss in einer beruflichen Krisensituation, die die Subjekte in ihren Lebensvorstellungen, Identitätskonzepten und beruflichen Karrieremustern fundamental erschüttert und infrage stellt, erst einmal wieder aufgebaut werden.

## 6 Ausblick

Betrachtet man unsere Resultate in einem größeren Zusammenhang, so lassen sie sich auch als ein Plädoyer dafür lesen, die breite arbeitssoziologische Diskussion über die „Subjektivierung von Arbeit“ um eine Perspektive zu ergänzen, die auf die Subjektivierung des beruflichen Scheiterns, der biografischen Brüche und Transitionen blickt. Die drei aus unserer Sicht zentralen Dimensionen eines solchen subjektorientierten Verständnisses von Karrieretransitionen haben wir in diesem Text sowohl theoretisch-konzeptionell umrissen als auch mithilfe der Fallstudien empirisch ausgeleuchtet.

Die Verknüpfung mit der Subjektivierungsdebatte macht jedoch auch auf eine Leerstelle unserer Analyse aufmerksam, die wir mit unserem empirischen

Material nicht ohne Weiteres füllen können. Es wäre nämlich zu fragen, ob der von uns beschriebene Subjektivierungsprozess nicht auch jenen doppelten Charakter aufweist, den Kleemann, Matuschek und Voß schon 2002 für die Subjektivierung der Arbeit konstatiert haben. Sie verstehen diese als einen Prozess, der einerseits durch die Ansprüche der Erwerbstätigen an ihre Arbeit und ihre berufliche Entwicklung selbst getrieben ist, andererseits aber auch durch veränderte Strategien des Zugriffs von Arbeitgeber:innen auf das subjektive Arbeitsvermögen (Kleemann u.a. 2002, 58; vgl. hierzu auch Kels 2009, 53 ff.). Beide Seiten, darauf haben ebenfalls schon Kleemann u.a. hingewiesen, spielen dabei keineswegs immer harmonisch zusammen.

Es spricht viel dafür, dass auch die Subjektivierung der berufsbiografischen Brüche und Transitionen einen solchen Doppelcharakter hat. Sowohl in unseren Expert:inneninterviews als auch in unseren Gesprächen mit Betroffenen finden sich vielfältige Hinweise darauf, dass das normative Ideal einer über alle Brüche hinweg durchgängigen „self directed career“, in der Subjekte selbstverantwortlich und proaktiv berufsbiografische Herausforderungen bewältigen und Krisen primär als Chancen für persönliches Wachstum begreifen, heute insbesondere für Hochqualifizierte wirkmächtig ist: In Bewerbungsverfahren muss das eigene Leben in dieses Narrativ eingepasst werden, Outplacementberater:innen, Karrierecoaches und Bewerbungstrainer:innen arbeiten mit den Betroffenen daran, entsprechende Erzählungen zu produzieren.

Allerdings ist zu erwarten, dass die Schere zwischen diesen institutionell erwarteten Narrativen und dem subjektiven Erleben der Betroffenen in den kommenden Jahren immer weiter auseinandergehen wird, sollten jene dramatischen Umwälzungen des Berufssystems tatsächlich eintreten, die von den eingangs zitierten Zeitdiagnosen prognostiziert werden. Aus unserer Sicht muss es Teil einer sozial-, wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Strategie im Umgang mit diesen Umwälzungen sein, die Betroffenen nicht nur appellativ mit dem normativen Ideal einer „self directed career“ zu konfrontieren, sondern ihnen echte Perspektiven für gelingende biografische Transitionen zu eröffnen, die sie nicht als beschädigte Identitäten in die innere (und ggf. auch äußere) Kündigung treiben, sondern sie zu aktiven Mitgestalter:innen dieses grundlegenden Umbruchs unserer Ökonomie und Arbeitswelt werden lassen.



## Literatur

- Adecco (2019): Fachkräftemangel Index Schweiz 2019. Zürich. <https://ssi.springprofessional.ch/> (letzter Zugriff: 11. Dezember 2019)
- Adler, P. S., L. C. Forbes, H. Wilmott (2008): Critical Management Studies; in: *The Academy of Management Annals*, 1, 1, 119–180
- Albrecht, P., D. Bühler (2021): Jede Woche eine Journalistin weniger; in: *Republik*, 29. April 2021. <https://www.republik.ch/2021/04/29/jede-woche-eine-journalistin-weniger> (letzter Zugriff: 4. Mai 2021)
- Alvesson, M. (2004): *Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press
- Beucke-Galm, M. (2017): Zwischen Autonomie und Unsicherheit. Karriereberatung in gesellschaftlichen und persönlichen Umbrüchen; in: *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 24, 397–413
- Boes, A., T. Kämpf, B. Langes, T. Lühr (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Bielefeld: transcript
- Brante T. (1988): Sociological approaches to the professions; in: *Acta Sociologica*, 31, 2, 119–142
- Bridges, W., S. Bridges (2019): *Transitions. Making Sense of Life's Changes*. New York: Lifelong Books
- Brynjolfsson, E., A. McAfee (2014): *The second machine age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird*. Kulmbach: Plassen
- Conrad, P., P. Speck (2015): Employability; in: D. Wagner, S. Herlt (Hg.): *Perspektiven des Personalmanagements 2015*. Wiesbaden: Gabler Research, 153–176
- Deloitte (2016): *Transformation der Schweizer Wirtschaft. Die Auswirkungen der Automatisierung auf Beschäftigung und Branche*. Zürich: Deloitte Creative Studio
- Dengler, K., B. Matthes (2015): *Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt*. IAB-Forschungsbericht Nr. 11. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
- Dröge, K. (2019): *Arbeit, Wissen, Digitalisierung – eine soziologische Annäherung*; in: K. Dröge, A. Glauser (Hg.): *Digitalisierung der Wissensarbeit. Interdisziplinäre Analysen und Fallstudien*. Frankfurt a.M., New York: Campus, 19–33
- Dröge, K., I. Somm (2005): *Spurlose Leistung. Langsicht im flexiblen Kapitalismus*; in: *bios*, 18, 2, 215–235
- Drucker, P. F. (1959): *The Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper
- Druyen, T. (2018) (Hg.): *Die ultimative Herausforderung – über die Veränderungsfähigkeit der Deutschen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Ehrenberg, A. (2008) : *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris: Jacob
- EMEK (Eidgenössische Medienkommission) (2014): *Medienförderung: Standortbestimmung und Empfehlungen für die Zukunft*. Biel. [https://www.emek.admin.ch/inhalte/dokumentation/Medienfoerderung/EMEK\\_Standortbestimmung\\_Medienfoerderung\\_D.pdf](https://www.emek.admin.ch/inhalte/dokumentation/Medienfoerderung/EMEK_Standortbestimmung_Medienfoerderung_D.pdf) (letzter Zugriff: 6. Mai 2021)
- Eurostat (2016): *Glossary: Knowledge Intensive Activity (KIA)*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Knowledge\\_Intensive\\_Activity\\_\(KIA\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Knowledge_Intensive_Activity_(KIA)) (letzter Zugriff: 5. Juli 2019)
- Faltermaier, T. (2017): *Gesundheitspsychologie*. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer

- Faltermaier, T., N. Lessing (2020): Coping; in: M. A. Wirtz (Hg.): *Dorsch Lexikon der Psychologie*. Bern: Hans Huber
- Gerdenitsch, C., C. Korunka (2019): *Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten*. Berlin: Springer
- Ginevra, M.C., C. Annovazzi, S. Santilli, I. Di Maggio, E. Camussi (2018): Breadth of vocational interests: The role of career adaptability and future orientation; in: *The Career Development Quarterly*, 66, 233–245
- Hardering, F. (2011): *Unsicherheiten in Arbeit und Biographie. Zur Ökonomisierung der Lebensführung*. Wiesbaden: VS
- Hirschi, A. (2018): The fourth industrial revolution: Issues and implications for career research and practice; in: *The Career Development Quarterly*, 66, 192–204
- Hürtgen, S., S. Voswinkel (2012): *Lebensorientierungen als subjektive Zugänge zum Wandel der Arbeit*; in: *AIS-Studien*, 5, 2, 54–67. <https://doi.org/10.21241/ssaar.64784>
- Hürtgen, S., S. Voswinkel (2014): *Nichtnormale Normalität? Anspruchslogiken aus der Arbeitnehmermitte*. Berlin: Edition Sigma
- Ibarra, H. (2004): *Working Identity. Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. New York: McGraw Hill
- Kels, P. (2009): *Arbeitsvermögen und Berufsbiografie. Karriereentwicklung im Spannungsfeld zwischen Flexibilisierung und Subjektivierung*. Wiesbaden: VS
- Kels, P. (2018): *Psychologische Vertragserwartungen von Knowledge Workers im Zeitalter flexibler Karrieren*; in: O. Geramanis, S. Hutmacher (Hg.): *Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 131–145
- Kels, P. (2022): *Psychologische Verträge gestalten*; in: S. Kaudela-Baum, S. Meldau, M. Brasser (Hg.): *Leadership und People Management. Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation*. Wiesbaden: Springer Gabler, 161–172. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0_11)
- Kels, P., S. Kaudela-Baum (2019): *Führungsbeziehungen in Expertenorganisationen gestalten: Navigation zwischen Selbst- und Organisationsbezug*; in: P. Kels, S. Kaudela-Baum (Hg.): *Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 17–30. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23028-9>
- Kels, P., K. Dröge, L. Lafranconi, G. Fuchs, M. Abbas, L. Gisin, C. Magnin, J. Z’Rotz, I. Willmann (2021): *Knowledge Work im digitalen Wandel. ITC Digitale Transformation der Arbeitswelt Working Paper 002/2021*, Hochschule Luzern
- Kleemann, F., I. Matuschek, G. G. Voß (2002): *Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion*; in: M. Moldaschl, G. G. Voß (Hg.): *Subjektivierung der Arbeit*. München, Mering: Hampp, 53–100
- Klehe, U. C., J. Zikic, A. E. Van Vianen, J. Koen, M. Buyken (2012): Coping proactively with economic stress: Career adaptability in the face of job insecurity, job loss, unemployment and underemployment; in: *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 10, 131–176
- Kudera, W., G. G. Voß (2000): *Alltägliche Lebensführung – Bilanz und Ausblick*; in: W. Kudera, G. G. Voß (Hg.): *Lebensführung und Gesellschaft. Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung*. Wiesbaden: VS, 11–26
- Lazarus, R. S., S. Folkman (1984): *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer
- Lent, W. (2018): *Future of work in the digital world: Preparing for instability and opportunity*; in: *The Career Development Quarterly*, 66, 205–219

- Lenz, S. (2020): Ambivalente Digitalisierung im Gesundheitssystem; in: *Arbeit*, 29, 3–4, 169–194. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2020-0014>
- Liu, Y., M. Englar-Carlson, V. Minichiello (2012): Midlife career transitions of men who are scientists and engineers: A narrative study; in: *The Career Development Quarterly*, 60, 273–288
- Lobin, H. (2014): Engelbarts Traum. Wie der Computer uns Lesen und Schreiben abnimmt. Frankfurt a.M.: Campus
- Louis, M. R. (1980): Career transitions: Varieties and commonalities; in: *The Academy of Management Review*, 5, 3, 329–340
- Lutz, B. (1987): Das Ende des Technikdeterminismus und die Folgen. Soziologische Technikforschung vor neuen Aufgaben und neuen Problemen; in: B. Lutz (Hg.): *Technik und sozialer Wandel*. Frankfurt a.M.: Campus, 34–52
- Neckel, S., G. Wagner (Hg.) (2013): *Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp
- O'Donohue, W., C. Sheehan, R. Hecker, P. Holland (2007): The psychological contract of knowledge workers; in: *Journal of Knowledge Management*, 11, 2, 73–82
- Rhodes, S. R., M. Doering (1983). An integrated model of career change; in: *The Academy of Management Review*, 8, 4, 631–639
- Rump, J., S. Eilers (2017): Das Konzept des Employability Management; in: J. Rump, S. Eilers (Hg.): *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0*. Wiesbaden: Springer, 87–126
- Schwierz, C. (2020): Digitalisierung und berufliche Veränderungskompetenz; in: J. Rump, S. Eilers (Hg.): *Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen*. Wiesbaden: Springer, 191–200
- SECO (2019): Die Lage auf dem Arbeitsmarkt. März 2019. Bern: Schweizerische Eidgenossenschaft – Staatssekretariat für Wirtschaft. [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitslosenversicherung/Die\\_Lage\\_auf\\_dem\\_Arbeitsmarkt/Lage\\_Arbeitsmarkt\\_2019/die-lage-auf-dem-arbeitsmarkt-im-maerz-2019.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitslosenversicherung/Die_Lage_auf_dem_Arbeitsmarkt/Lage_Arbeitsmarkt_2019/die-lage-auf-dem-arbeitsmarkt-im-maerz-2019.html) (letzter Zugriff: 9. Dezember 2019)
- Studer, S., C. Schweizer, M. Puppis, M. Künzler (2014): Darstellung der Schweizer Medienlandschaft. Bericht zuhänden des Bundesamtes für Kommunikation (BAKOM). Freiburg: Universität Freiburg. [https://www.bakom.admin.ch/dam/bakom/de/dokumente/2014/12/bericht\\_darstellungschweizermedienlandschaftunifr.pdf.download.pdf/bericht\\_darstellungschweizermedienlandschaftunifr.pdf](https://www.bakom.admin.ch/dam/bakom/de/dokumente/2014/12/bericht_darstellungschweizermedienlandschaftunifr.pdf.download.pdf/bericht_darstellungschweizermedienlandschaftunifr.pdf) (letzter Zugriff: 6. Dezember 2019)
- Swiss Bankers Association (2021): *Banking Barometer 2021. Economic trends in the Swiss banking industry*. <https://publications.swissbanking.ch/economic-trends-in-the-swiss-banking-industry/banking-barometer-2021/> (letzter Zugriff: 12. November 2021)
- WEF (World Economic Forum) (2016): *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report*
- Wang, M., D. A. Olson, K. S. Schultz (2013): *Mid and Late Career Issues. An Integrative Perspective*. New York, London: Routledge
- Willmann, I. (2019): *Knowledge Work im digitalen Wandel. Arbeitsmarktentwicklung*. Luzern: Hochschule Luzern. Unveröffentlichtes Manuskript
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview; in: *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1, 1. <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.htm>
- Zacher, H. (2017): Berufliche Veränderungen: Wenn Erwerbstätige sich neu orientieren; in: S. Kauffeld, D. Spurk (Hg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*. Berlin: Springer Reference Psychologie