Generation Y im Investment Banking

DISSERTATION
der Universität St.Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften,
Internationale Beziehungen und Informatik (HSG),
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Sozialwissenschaften

vorgelegt von

Florian Koelliker

von

Zürich

Genehmigt auf Antrag der Herren

Prof. Dr. Franz Schultheis

und

Prof. Dr. Rainer Metz

Dissertation Nr. 5119

Difo-Druck GmbH, Untersiemau 2021

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Internationale Beziehungen und Informatik (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, 28. Mai 2021

Der Rektor:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Vorwort

Im vollen Bewusstsein über mein grosses Privileg, eine Dissertation an der Universität St.Gallen schreiben und dabei auf die Unterstützung einer Vielzahl Beteiligter zählen zu dürfen, möchte ich mich gleich zu Beginn dieser Arbeit bei allen bedanken, die mich auf diesem herausfordernden Weg begleitet haben.

Zunächst gilt mein tiefer Dank Prof. Dr. Franz Schultheis, der mir als Referent und Leiter des Soziologischen Seminars der Universität St.Gallen den Zugang zum Feld der Sozialforschung sowie die damit einhergehenden qualitativen Forschungsmethoden ermöglichte und dabei eine grosse Begeisterung für dieses Gebiet hervorgerufen hat. Gleichzeitig war er bereit, meine Arbeit durch kritisches Hinterfragen und methodische Anregungen zu betreuen. Prof. Dr. Franz Schultheis hat mir wesentlich dabei geholfen, die Brücke zwischen meinem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund und der explorativen Sozialforschung zu schlagen, was nicht nur meine akademische und berufliche Laufbahn, sondern auch meine persönlichen Sichtweisen massgeblich geprägt hat.

Ebenso gebührt mein tiefer Dank Prof. Dr. Rainer Metz, der mir dank seines tiefgreifenden Verständnisses von Institutionen und deren organisatorischen sowie kulturellen Eigenschaften, seiner Expertise im Feld der Wirtschaftsgeschichte mit Blick auf gesellschaftliche sowie kulturelle Veränderungsprozesse und seiner volkswirtschaftlichen Einschätzung der Arbeitsmarktdynamik einen wichtigen Beitrag zur Entstehung dieser Dissertation lieferte. Diese fachliche Unterstützung ergänzte er mit seinen wertvollen Ansichten zu Aufbau und Erkenntnisgewinn der Arbeit.

Des Weiteren gilt der Dank meinen zwanzig Gesprächspartnern, die sich vorbehaltslos bereit erklärt haben, sich im Rahmen qualitativer Interviewgespräche in transparenter Weise zu äussern. Trotz voller Terminkalender und den direkten Fragen sowohl zu beruflichen Themen als auch zu privaten Angelegenheiten, haben sie sich die Zeit genommen, offen Einblicke in ihr Leben zu gewähren.

Schliesslich gilt mein Dank meiner Familie sowie meinen Freunden, deren zeitliche Flexibilität und moralische Unterstützung die Fertigstellung dieser Arbeit bedeutend erleichtert haben.

Zürich, Juni 2021 Florian A. Koelliker

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund rascher und tiefgreifender Transformationsprozesse in der Arbeitswelt, in welcher mittlerweile die Ansprüche und Bedürfnisse dreier Generationen aufeinandertreffen, widmet sich diese Doktorarbeit dem zunehmenden Wettbewerb um geeignete Arbeitskräfte. Der Fokus liegt auf Investmentbanken, die sich in einem regelrechten Kampf befinden, Talente zuerst für sich gewinnen und im Anschluss halten zu können. Es stellt sich diesbezüglich die Frage, wie das Arbeitsangebot von Investmentbanken aus organisatorischer und kultureller Sicht attraktiv und generationengerecht ausgestaltet werden kann, um den Ansprüchen und Bedürfnissen der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt, der Generation Y, zu entsprechen.

Anhand einer Reihe qualitativer Interviews mit Mitarbeitern von Investmentbanken werden unterschiedliche Aspekte, wie deren Motivationsgründe für einen Einstieg ins Investment Banking, deren wahrgenommene Arbeitsrealität, die Befriedigung deren Ansprüche und Bedürfnisse wie auch deren Verbesserungsvorschläge, in Erfahrung gebracht. Darauf basierend wird ein Modell entwickelt, welches die Wirkmechanismen im Personalmanagement bei Investmentbanken abbildet, um Sachverhalte einordnen und Handlungsmassnahmen ableiten zu können.

Die Resultate zeigen, dass das Arbeitsangebot von Investmentbanken in verschiedener Hinsicht nicht vollständig den Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y entspricht. Zwar können Investmentbanken momentan immer noch genügend geeignete Kandidaten einstellen. Viele junge Bewerber erachten einen Einstieg ins Investment Banking aber insbesondere als weitere temporäre praxisorientierte Ausbildungsmöglichkeit nach abgeschlossenem Studium, um in einem nächsten Schritt Chancen auf eine attraktive Stelle ausserhalb dieser Industrie zu erhalten und gleichzeitig dennoch eine spannende Arbeit mit ehrgeizigen Teamkollegen ausführen zu dürfen. Aufgrund der oftmals kurzen Verbleibabsicht seitens der Mitarbeiter, welche in starkem Gegensatz zur erwarteten Loyalität der Arbeitgeber steht, könnten Investmentbanken von einem generationengerecht ausgestalteten Arbeitsangebot profitieren, um Talente längerfristig halten zu können. Damit Investmentbanken ihre Attraktivität als Arbeitgeber für die Generation Y steigern können, wird in dieser Arbeit eine Kombination aus organisatorischen und kulturellen Veränderungen vorgeschlagen.

Executive Summary

In light of the ongoing rapid and significant transformational processes affecting the working world, which meanwhile faces demands and needs of three generations at the same time, this doctoral thesis is dedicated to the increasing competition for suitable employees. The focus is on investment banks that are more and more struggling to attract and retain qualified talents. In this regard, the question of an attractive generation-appropriate organizational and cultural job offer design of investment banks arises in order to meet the demands and needs of the youngest generation entering the job market which is known as Generation Y.

Based on a series of qualitative interviews with investment banking employees, various aspects such as their aspirations for a career in investment banking, their perceived work reality, the satisfaction of their needs as well as their suggestions for improvements are examined. Subsequently, a model is developed that maps the mode of actions regarding human resource management at investment banks in order to classify trends and to propose appropriate measures.

The results suggest that the work offer at investment banks does not meet the demands and needs of the Generation Y completely due to various reasons. While investment banks can still fill their available seats with suitable candidates at the moment, many graduates consider breaking into investment banking as a further temporary, practice-oriented apprenticeship after completing their studies in order to obtain opportunities for an attractive position outside of this industry in a next step while being able to work on exciting projects with ambitious teammates. As the current intention of employees to remain for a rather short period in the industry is already in stark contrast to the expected loyalty of employers, investment banks could benefit from a generation-appropriate job offer design in order to retain talents over a longer period. In order to enable investment banks to increase their attractiveness as employers for the Generation Y, a combination of organizational and cultural changes is proposed as part of this thesis.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1
1.1 Motivation und Relevanz 1
1.2 Problemstellung 4
1.3 Forschungslücken und -fragen 10
1.4 Wissenschaftstheoretische Positionierung und Ergebnisbeitrag 16
1.5 Aufbau und Vorgehen 18

2 Theoretische Hintergründe zu Generationen 23
2.1 Generationsbegriff 23
2.1.1 Genese der Generationenforschung 24
2.1.2 Vier unterschiedliche Definitionen von Generationen 26
2.1.3 Karl Mannheims Generationenverständnis 28
2.1.4 Einordnung relevanter Generationsbezeichnungen 33
2.2 Ein- und Abgrenzung der Generation Y 34
2.2.1 Vorvorgängergeneration: Babyboomer 35
2.2.2 Vorgängergeneration: Generation X 36
2.3 Gesellschaftlicher Wertewandel der Generation Y 39
2.3.1 Sozioökonomische Hintergründe zur Generation Y 39
2.3.2 Shell Jugendstudie 43
2.3.3 Vermächtnisstudie 47
2.3.4 Gesellschaftlicher Wertewandel im Überblick 50
2.4 Implikationen von generationellem Wandel auf den Arbeitsmarkt 53
2.4.1 Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y 54
2.4.2 Überlegungen zu intragenerationellen Differenzen 58
2.4.3 Abhandlung sozialwissenschaftlicher Überlegungen zum Arbeitsmarkt 59

3 Untersuchungsobjekt Investmentbank 68
3.1 Definition von IB und involvierte Marktakteure 69
3.1.1 Definition von IB 69
3.1.2 Marktakteure 72
3.2 Arbeitsmodelle und -angebote 74
3.2.1 Hierarchiestufen und Rollen 75
3.2.2 Arbeitsalltag 78
3.2.3 Gehalt 80

3.3 Relevanz und Ausgestaltung von Personalmanagement 82
3.3.1 Rekrutierung von Talenten 83
3.3.2 Halten von Talenten 85
3.4 Intergenerative Wahrnehmung von IB als Arbeitgeber 87
3.4.1 Analyse der Popularität einer Karriere im Investment Banking 87
3.4.2 Diskussion von Gründen für einen Einstieg 88
3.5 Überblick über Reformen 89
3.5.1 Individuelle Reformen pro Bank 89
3.5.2 Potenziell weiterführender Reformbedarf 90

4 Symbiose und Argumentationspfad 91
4.1 Generation Y im Investment Banking 91
4.2 Argumentation 98

5 Forschungsmethode 101
5.1 Forschungsdesign 101
5.1.1 Vergleich zwischen qualitativer und quantitativer Sozialforschung 102
5.1.2 Wahl der Grounded Theory 103
5.2 Datenerhebung und Untersuchungssample 105
5.2.1 Datensammlung 105
5.2.2 Untersuchungssample 108
5.3 Datenanalyse 110
5.3.1 Interviewauswertung 111
5.3.2 Gütekriterien und Limitationen 112

6 Empirische Studie zur Generation Y in Investmentbanken 113
6.1 Einstieg ins IB 114
6.1.1 Motivation 115
6.1.2 Rekrutierungsprozess 128
6.1.3 Reaktionen aus dem Umfeld 136
6.2 Wahrnehmung der Arbeitsrealität 144
6.2.1 Beschreibung der Arbeitsrealität und Unterschiede zu Externen 145
6.2.2 Vergleich zwischen Erwartungen und Realität 168
6.2.3 Intergenerationelle Wahrnehmung 172

6.3 Vergleich der Wahrnehmungen mit den Bedürfnissen der Generation Y 180
6.3.1 Bedürfnisse im Spiegel der Arbeitsrealität 180
6.3.2 Zugehörigkeitsgefühl zur Generation Y 204
6.4 Generationengerechte Ausgestaltung von Investmentbanken 206
6.4.1 Veränderungsnotwendigkeit im Sinne der Personalgewinnung 207
6.4.2 Veränderungsnotwendigkeit im Sinne der Personalbindung 210

7 HR-Wirkmechanismen und Handlungsempfehlungen 214
7.1 Personalmanagementmodell 215
7.1.1 Personalgewinnung 215
7.1.2 Personalbindung 221
7.2 Orientierungshilfen für Veränderungen 226
7.2.1 Interne Weiterentwicklung: Feedbackkultur 228
7.2.2 Externe Weiterbildung: Bildungszertifikate 229
7.2.3 Work-Life-Balance: Planbarkeit, Arbeitsplatzdesigns und Technologie 231
7.2.4 Hierarchie: Selbstverwirklichung und Einflussnahme 233

8 Erkenntnisse und Ausblick 235
8.1 Schlussfolgerungen 235
8.2 Ausblick und zukünftiger Forschungsbedarf 237

Literaturverzeichnis 238

Internetquellenverzeichnis 263

Anhang: Interviewleitfaden 277
Anhang A: Interviewleitfaden für Juniors 278
Anhang B: Interviewleitfaden für Seniors 281

Lebenslauf Florian Koelliker 284

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Fertilitätsraten in der EU – 1960-2015 5
Abbildung 2: Entwicklung der Lebenserwartung in der EU – 1960-2015 6
Abbildung 3: Entwicklung der demographischen Verteilung in der EU – 2016-2070 .. 6
Abbildung 4: Übersicht über Generationen im Arbeitsmarkt 38
Abbildung 5: Konjunkturverlauf in Deutschland – DAX Börsenindex 40
Abbildung 6: Konjunkturverlauf in Europa – Euro Stoxx 50 Börsenindex 40
Abbildung 7: Struktur einer Investmentbank 70
Abbildung 8: Arbeitszeitenübersicht 150
Abbildung 9: Wirkmechanismen der Personalgewinnung 217
Abbildung 10: Wirkmechanismen der Personalbindung 222

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufbau der Dissertation 22
Tabelle 2: Einstellungen zu und Erwartungen an die Berufstätigkeit 46
Tabelle 3: Transformation des generativen Wertkodex 51
Tabelle 4: Typologisierung von Investmentbanken 73
Tabelle 5: League Table der Top-15-IB-Serviceanbieter in Europa im Jahr 2019 74
Tabelle 6: Typische Hierarchiestufen und Rollen einer Investmentbank 77
Tabelle 7: Gehaltsstufen im Investment Banking 81
Tabelle 8: Konzeptioneller Bezugsrahmen bzgl. Personalmanagement 97
Tabelle 9: Vergleich zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden 103
Tabelle 10: Untersuchungssample: Details zu Interviewpartnern 109
Tabelle 11: Bewertung von Handlungsmassnahmen 228
Tabelle 12: Lebenslauf 284

Abkürzungsverzeichnis

Abk.	Abkürzung
Anm.	Anmerkung
Bocconi	Wirtschaftsuniversität Luigi Bocconi
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CF	Corporate Finance
CFO	Chief Financial Officer
Citi	Citigroup
CM	Capital Markets
CV	Curriculum Vitae
DCM	Debt Capital Markets
d. h.	das heisst
dt.	Deutsch
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (dt. Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen auf materielle und immaterielle Vermögensgegenstände)
ECM	Equity Capital Markets
ED	Executive Director
engl.	englisch
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
GS	Goldman Sachs
HR	Human Resources (dt. Personalmanagement)
HSG	Universität St.Gallen
IB	Investment Banking
IBD	Investment Banking Division
IPO	Initial Public Offering (dt. Börsengang)
i. S. v.	im Sinne von
m	Million

M&A	Mergers & Acquisitions (dt. Übernahmen und Akquisitionen)
MBA	Master of Business Administration
MD	Managing Director
MS	Morgan Stanley
OECD	Organisation for Economic Co-operation (dt. Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
PE	Private Equity (bezeichnet das Geschäft mit nicht börsennotierten Unternehmensanteilen)
resp.	respektive
sog.	sogenannt
UN	United Nations
VP	Vice President
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

„What really exists is not things made but things in the making.“
(William James, 1909/2018, S. 94)

In Übereinstimmung mit den prozessphilosophischen Ansichten des amerikanischen Philosophen und Psychologen William James (1842-1910) unterliegen moderne Gesellschaften einem permanenten Wandel. Diese Tatsache ist auch unter Sozialwissenschaftlern[1] inzwischen Konsens (Weischer, 2005). Rasche und tiefgreifende Transformationsprozesse betreffen insbesondere unsere Arbeitswelt, in welcher mittlerweile die Ansprüche und Bedürfnisse dreier Generationen aufeinandertreffen (Grubb, 2017). Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Generationen mit divergierenden Ansichten und Erwartungen wirft dieser konstante dynamische Prozess Fragen bzgl. der Organisation und der Kultur von Unternehmen als Arbeitgeber auf, denen sich die vorliegende Dissertation widmet. Im Rahmen dieser Einleitung werden nachfolgend die Motivation und Relevanz für das gewählte Thema (Unterkapitel 1.1), die damit verbundene Problemstellung (Unterkapitel 1.2), Forschungslücken und -fragen (Unterkapitel 1.3), die wissenschaftstheoretische Positionierung und der diesbezügliche Ergebnisbeitrag (Unterkapitel 1.4) sowie die Struktur der gesamten Dissertation (Unterkapitel 1.5) erläutert.

1.1 Motivation und Relevanz

Häufig ist es die intellektuelle Neugierde, welche Akademiker dazu motiviert, auf reflexive Weise ausgewählte Themen in ihrer vollen Tiefe theoretisch und praktisch durchdringen zu wollen. Um die jeweils umfangreiche Kette an Fragen klären zu können, wird nichts unangetastet gelassen. Eben diese Motivation führte beim Autor zu dem Wunsch, sich ausführlich mit dem Thema *Generation Y im Investment Banking* befassen zu wollen. Dafür bietet sich eine interdisziplinäre Herangehensweise an, um das Thema in seiner ganzen Komplexität erfassen zu können. Konkret bringt eine Kombination von Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Vorteile mit sich. Auch genügt die rein theoretische Herangehensweise für diese Dissertation nach Auffassung des Autors nicht. Um den Puls der Investment Banking Industrie selbst zu erfahren und diese

[1] Aus Gründen der besseren Verständlichkeit wird im Folgenden die männliche Form im geschlechtsneutralen Sinn verwendet.

gleichzeitig besser verstehen zu können, setzte sich der Autor im Vorfeld intensiv mit dem Untersuchungsobjekt Investmentbank auseinander. Gerade im Bereich Personalmanagement scheint dieses Vorgehen essenziell, zumal nicht nur Institutionen, sondern auch Menschen im Vordergrund stehen, deren Alltag es zu begreifen gilt. An dieser Stelle werden diese persönlichen Erfahrungen des Autors zur Begründung der Themenwahl einerseits und zur Gewährleistung der erforderlichen Objektivität in Bezug auf die Forschung andererseits offengelegt.

Drei Jahre lang hat der Autor selbst als Mitarbeiter verschiedener Investmentbanken eine Vielzahl an Unternehmenstransaktionen begleitet und dabei organisatorische sowie kulturelle Strukturen der Banken von innen kennengelernt. Der Einstieg in die Industrie erfolgte mittels Praktikums bei einer Investmentbank in Frankfurt, deren Fokus gemessen am EBITDA der involvierten Unternehmen auf Transaktionen kleiner und mittlerer Grösse liegt. Gegen Ende des Doppelmasterstudiums an der Wirtschaftsuniversität Luigi Bocconi (Bocconi) und der Universität St.Gallen (HSG) folgte ein weiteres Praktikum bei der amerikanischen Investmentbank Morgan Stanley (MS), welches schliesslich zu einer Anstellung nach dem Studium führte. Letztere Investmentbank fokussiert sich auf Transaktionen hochkapitalisierter Unternehmen. Die unbefristete Anstellung ab Juli 2015 begann mit einer sechswöchigen Trainingseinheit in London, welche alle Universitätsabsolventen mit einem Direkteinstieg (Analysten) auf den gleichen Wissensstand bringen soll. Dieses Training deckte die Bereiche Buchhaltung, Unternehmensanalyse und -bewertung, Finanzmodellierung diverser Unternehmenstransaktionen sowie Finanzmärkte ab, um insbesondere jene Absolventen zu schulen, welche keinen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund vorwiesen. Investmentbanken stellen nicht nur Studenten mit bereits vorhandenen Kenntnissen in den Bereichen Rechnungswesen und Finanzen, sondern auch fachfremde (bspw. Physik- oder Philosophieabsolventen) mit grossem Interesse am Beruf sowie schneller Auffassungsgabe ein. Nach besagtem Training folgten für den Autor ca. eineinviertel Jahre Arbeit im German Coverage Investment Banking (IB) Team in Frankfurt, welches sämtliche Sektoren in Deutschland und Österreich berät, wobei insbesondere DAX-30 Konzerne zu den Kunden zählen. Im Anschluss verbrachte der Autor weitere ca. eineinviertel Jahre im Transportation & Infrastructure Team in London, um Unternehmen des Transport- und Infrastruktursektors Beratungsdienstleistungen anzubieten.

Investment Banking ist eine ideale Industrie, um erste Arbeitserfahrung nach dem Studium zu sammeln. Dieses Urteil ist keine reine ex post Beurteilung eines ehemaligen Investmentbankers, sondern gilt auch auf den Campussen hiesiger Universitäten als bekannt (Doyle & Quigley, 2013). Zu den Vorteilen eines solchen Karrierestarts gehören eine steile Lernkurve, Zusammenarbeit mit motivierten, ehrgeizigen Kollegen und eine Reihe von alternativen Karrierewegen, welche nach dem Austritt offenstehen. Zusätzlich ist das damit einhergehende Prestige zu erwähnen, welches zumindest innerhalb der Finanzwelt noch aufrechterhalten wird. Nicht zu unterschätzen ist auch die Anziehungskraft des verhältnismässig attraktiven Gehalts in dieser Industrie, zumal Investmentbanken überdurchschnittlich hohe Gehälter auf Eintrittsstufe zahlen und ihren Mitarbeitern auch im späteren Karriereverlauf kompetitive Saläre bieten (Bagley, 2018; Hamann, 2019). Gesamtheitlich betrachtet muss jedoch genau für die erwähnten vermeintlich positiven Jobcharakteristika des Investment Bankings ein Preis bezahlt werden. Dieser kann gerade aus der Sicht der Generation Y mit ihren spezifischen generationenbezogenen Eigenschaften als hoch bewertet werden. Mit der Berufswahl Investmentbanker gehen eine Vielzahl potenzieller negativer Aspekte einher, zu denen unter anderem ein Verzicht auf Freizeit, ein Mangel an Planungsfreiheit unter der Woche, am Wochenende und im Urlaub, permanenter (Leistungs-)Druck, raue Umgangsformen unter Kollegen und eine Vielzahl an repetitiven administrativen Aufgaben zählen können.

Nach ca. drei Jahren im Investment Banking entschied sich der Autor, eine der vielen Ausstiegsmöglichkeiten zu wählen und dabei auf die Kunden- resp. Investorenseite in die Private Equity (PE) Branche zu wechseln. Mit dem Übertritt ins PE erlangte der Autor nach eigener Einschätzung die notwendige Distanz gegenüber dem Investment Banking wieder, um in diesem Bereich mit seinem vorhandenen praktischen Hintergrund Forschung zu betreiben. Befreit von der direkten Abhängigkeit von Investmentbanken gilt es, die gesammelte Erfahrung zu reflektieren und im Rahmen dieser Arbeit weiterzugeben. Bei der Forschungsarbeit soll somit die erforderliche Objektivität stets Berücksichtigung finden. Als wesentlicher Vorteil dieser früheren Arbeitstätigkeit erweist sich das bereits aufgebaute Netzwerk privater und professioneller Beziehungen. Dieses wurde vom Autor genutzt, um den Zugang zu Gesprächspartnern für qualitative Interviews zu vereinfachen.

Das Thema *Generation Y im Investment Banking* scheint insbesondere für drei Anspruchsgruppen relevant. Erstens für Studierende und Absolventen, welche sich mit der Berufswahl auseinandersetzen und mangels praktischer Erfahrung weitere Einblicke in den Beruf wünschen. Eine sozialwissenschaftliche Abhandlung bietet die notwendige Unbefangenheit, welche Absolventen suchen, um sich ein Bild der Industrie zu verschaffen. Zweitens erlaubt diese Doktorarbeit allen Investmentbankern sich reflexiv mit ihrer derzeitigen Situation und den damit verbundenen Perspektiven in der Branche auseinanderzusetzen. Insbesondere bieten die geführten Interviews Anknüpfungspunkte für die Gedanken von Berufstätigen, die sie nur auf einer Metaebene und nicht im Berufsalltag machen. Drittens wendet sich die Arbeit auch an die Institute und deren Vertreter, welche die Rekrutierung und das anschliessende Halten von Talenten der Generation Y weiter optimieren möchten. Das Verständnis von inter- und intragenerativen Unterschieden wird in dieser Arbeit anhand verschiedener Interviews verdeutlicht. Die praxisaffinen Ergebnisse dieser Arbeit können wiederum für Verbesserungen im Bereich des Personalmanagements herangezogen werden. Zudem enthält die Arbeit eine Reihe von konkreten Vorschlägen zur Steigerung der Attraktivität von Investmentbanken als Arbeitgeber, welche aus den Antworten der Interviewpartner abgeleitet wurden und folglich eine hohe Praxisrelevanz aufweisen. Aufgrund des erwähnten Adressatenkreises richtet sich diese Doktorarbeit deshalb mit ihrer Form und Sprache an eine Leserschaft ohne soziologischen resp. betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Insofern werden abstrakte theoretische und praxisaverse Diskurse unter gleichzeitiger Wahrung eines wissenschaftlichen Anspruches möglichst vermieden, um der Leserschaft gerecht zu werden.

Im nächsten Unterkapitel wird auf den eigentlichen Kern des Problems eingegangen, welcher den Anlass zu einer tiefgreifenden Untersuchung des Themas bietet. Im restlichen Teil der Doktorarbeit wird von den persönlichen Erfahrungen des Autors abgesehen und lediglich die objektive Forschungsposition vertreten.

1.2 Problemstellung

Auch die Weltbevölkerung befindet sich nach James (1909/2018), Hayden (1998) sowie Nayak und Chia (2011) in einer permanenten Transformation. Jene bezieht sich auf die Grösse der Bevölkerung, ihre zeitliche und räumliche Verteilung sowie vielfältige Aspekte der Bevölkerungsstruktur. So erleben Bevölkerungen niemals eine Stagnation (Bloom & Canning, 2004; Lee, 2003). Geburt, Migration, Alterungsprozess und Tod

gehören zu den wesentlichen Ursachen dieser natürlichen Prozesserscheinung (Serban & Aceleanu, 2015). Eine verhältnismässig rasch verlaufende Übergangsphase von hohen Sterberaten gepaart mit ebenso hohen Geburtenraten zu relativ niedrigen Sterberaten in Kombination mit niedrigen Geburtenraten ist in den meisten OECD-Mitgliedstaaten seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs nachweisbar (Bloom, Canning & Sevilla, 2001).

Die Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) weisen die am schnellsten alternden Bevölkerungen der Welt auf (Kulik, Ryan, Harper & George, 2014). Unter Berücksichtigung des Medianalters ist Europa sogar die älteste Region der Welt (European Commission, 2017). Auch diesem Alterungseffekt liegt die bereits erwähnte Kombination aus erhöhter Lebenserwartung und abnehmender Fertilitätsrate zugrunde. Die EU verdeutlicht in ihrem Alterungsreport 2018, wie sich die Bevölkerung der EU entwickelt hat (European Commission, 2018). Die Fertilitätsraten nahmen im Nachgang zum Babyboom in den Nachkriegsjahren signifikant ab. Wie in Abbildung 1 gezeigt, fielen die Höchstwerte von 2,67 in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre unter die natürliche Reproduktionsschwelle von 2,1 in den Folgejahren. Der arithmetische Durchschnitt der Fertilitätsraten betrug in der EU in den 1980er Jahren noch ca. 1,97. Um die Jahrtausendwende betrug dieser Wert lediglich 1,48.

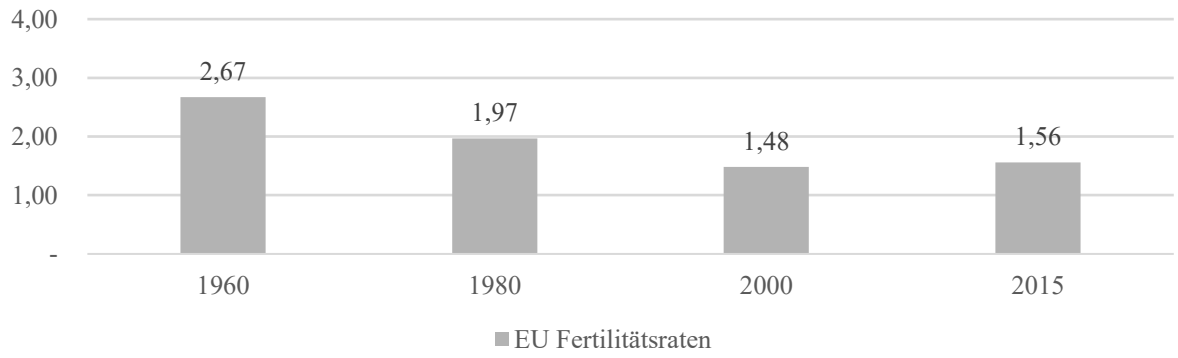


Abbildung 1: Entwicklung der Fertilitätsraten in der EU – 1960-2015
Anmerkung. In Anlehnung an: European Commission (2017)

In einigen Ländern sank die Reproduktionsrate in dieser Zeitspanne sogar unter 1,40. Zu diesen Mitgliedstaaten gehörten unter anderem Deutschland mit 1,38, Spanien mit 1,22, Italien mit 1,26 und Tschechien mit 1,15, um nur einige Beispiele zu nennen. Bis ins Jahr 2015 erhöhten sich die Durchschnittswerte wieder leicht auf 1,56.

Im gleichen Zeitraum zeigte sich ein positiver Trend im Hinblick auf die Lebenserwartung. Sowohl bei Frauen als auch bei Männern stieg die durchschnittliche Lebenserwartung in der EU von 1960 bis 2015 um ca. 10 Jahre (vgl. Abbildung 2). Bei Frauen stieg der Wert von 72,3 auf 82,6 Jahre. Bei Männern stieg dieser von 66,9 auf 76,8 Jahre.

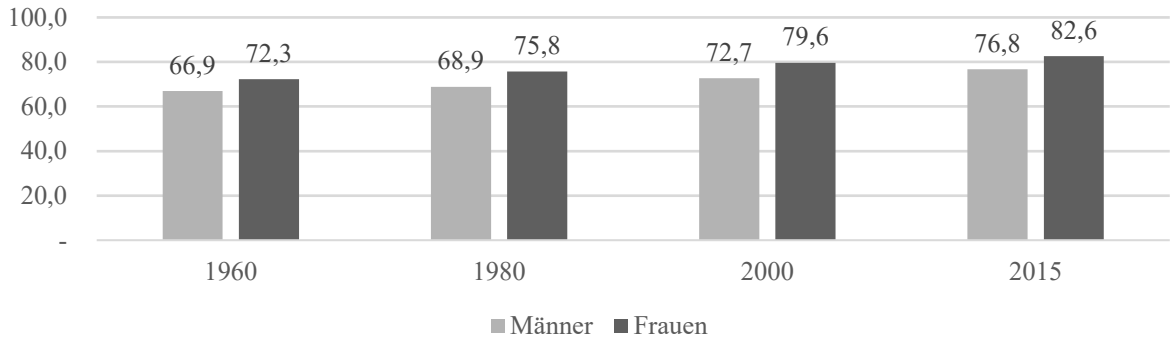


Abbildung 2: Entwicklung der Lebenserwartung in der EU – 1960-2015
Anmerkung. In Anlehnung an: European Commission (2017)

Als Konsequenz dieser demographischen Entwicklung nimmt die Anzahl der über 65-jährigen Personen stetig zu, während die Zahl beschäftigter junger Erwerbstätiger einem negativen Trend folgt (Eurostat, 2019; Swiaczny, 2010). Dieser wird sich voraussichtlich auch in den nächsten Jahren weiter verschärfen, wie die nachfolgende Abbildung 3 mit prognostizierten Daten von Eurostat (2019) zeigt.

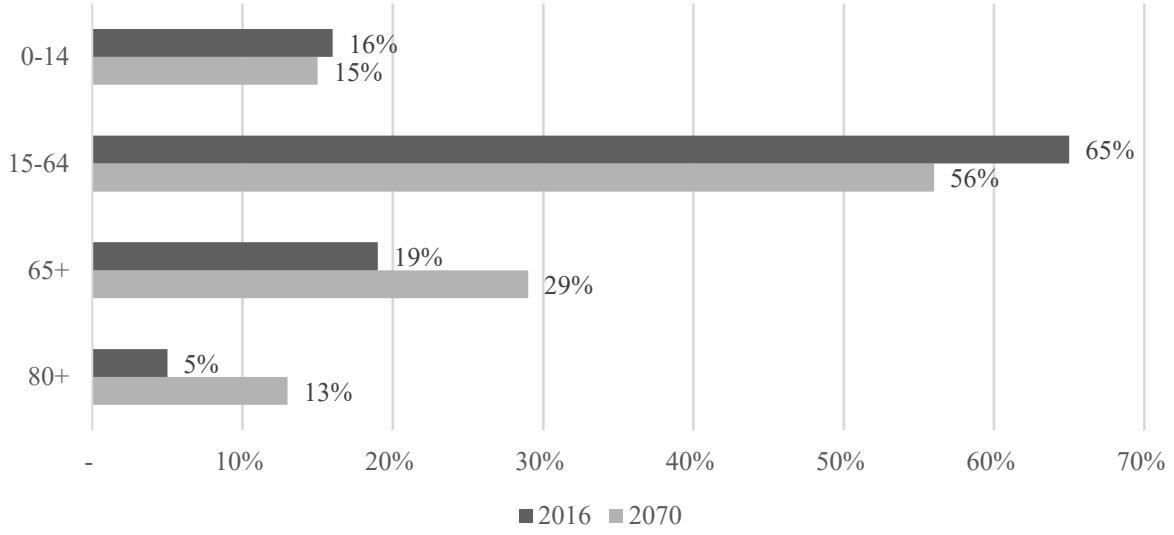


Abbildung 3: Entwicklung der demographischen Verteilung in der EU – 2016-2070
Anmerkung. In Anlehnung an: European Commission (2018)

Die absolute Zahl der Bevölkerung in der EU wird nach Eurostat-Schätzungen von 510,9 Millionen im Jahr 2016 um ca. 1,8 % auf 520,3 Millionen im Jahr 2070 ansteigen. Von besonderem Interesse dabei ist die Verteilung der Altersgruppen. Der Anteil junger Leute im Alter von 0 bis 14 Jahren wird mit ca. 16 % im Jahr 2016 und ca. 15 % im Jahr 2070 nahezu konstant bleiben. Hingegen wird sich der Anteil an Personen im erwerbsfähigen Alter (15-64 Jahre) weiter von ca. 65 % auf ca. 56 % verringern. Entsprechend steigt der Anteil an Personen über 65 Jahre von ca. 19 % auf ca. 29 % (Chand & Markova, 2019; European Commission, 2018).

Diese demographische Entwicklung in Richtung einer älteren Gesellschaft beeinflusst deutlich die Angebotsseite auf dem Arbeitsmarkt. Sowohl Individuen als auch ganze Gesellschaften, Unternehmen und Regierungen sind dabei auf unterschiedliche Weise betroffen. Die beschriebene Entwicklung wird sich auch in den nächsten Jahren kaum ändern, zumal die zukünftige zusätzliche Erwerbsbeteiligung von Frauen und Älteren sowie jene von Migranten diese grundlegenden demographischen Trends nicht zu kompensieren vermögen. Insofern dominiert weiterhin die Abnahme der Erwerbspersonenzahl, welche ab 2020 durch das Ausscheiden relativ geburtenstarker Jahrgänge weiter verstärkt wird, zumal diese durch zahlenmässig deutlich kleinere Jahrgänge nicht komplett ersetzt werden können (Werding, 2019). Das Humankapital verringert sich nicht nur im Hinblick auf die Quantität, sondern unter Umständen auch im Hinblick auf die Qualität. Dementsprechend kann biologische Alterung physische und kognitive Fähigkeiten zwar verringern, gleichzeitig aber die professionelle und praktische Erfahrung steigern (Weidmann, 2014). Insbesondere besitzen ältere Arbeitskräfte einzigartiges und wertvolles Wissen, welches junge Personen nicht ohne Weiteres ersetzen können. Dieser Alterungsprozess führt zu einem merklichen Verlust für Unternehmen, sobald es zu Pensionierungen von älteren Arbeitnehmern kommt. Des Weiteren hat diese Entwicklung einen Einfluss auf die Arbeitsproduktivität als wesentlicher Faktor volkswirtschaftlichen Wachstums, das als zentrales Kriterium von Wohlstand verstanden wird (Dimian, Ileanu & Aceleanu, 2016). Daraus resultiert ein zunehmender Wettbewerb um geeignete Arbeitskräfte. Gemäss volkswirtschaftlichen Grundregeln von Angebot und Nachfrage spiegelt sich dieser Umstand bspw. in einer sinkenden Arbeitslosenrate und steigenden Löhnen wider (Docquier, Kone, Mattoo & Ozden, 2019).

Diese zunehmende Limitierung verfügbarer Arbeitskräfte führt in gewissen Sektoren regelrecht zu einem Kampf um Talente (Nagpal, 2012). Es war das Beratungsunternehmen McKinsey, welches vor mehr als 20 Jahren den Begriff *War-for-Talent* geprägt hat (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998). In ihrer Studie untersuchte das McKinsey Research Team über ein Jahr Datensätze von 77 Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren, wobei über 6.000 Führungskräfte einbezogen wurden. Die wesentliche Schlussfolgerung der Studie war, dass die wichtigste Unternehmensressource intelligentes Personal ist, das technologisch versiert, global vernetzt und operativ flexibel auftritt. Gemäss McKinsey ist also das Talent von Mitarbeitern entscheidend für den Unternehmenserfolg. Unter Talent wird demnach die Gesamtheit aller Fähigkeiten, das Wissen, die Erfahrung, die Intelligenz, das Urteilsvermögen, die Haltung, der Charakter, die Motivation und gleichzeitig die Lernfähigkeit sowie die Auffassungsgabe verstanden (Adamsen & Swailes, 2019; Beechler & Woodward, 2009). Hierbei bezieht sich der Begriff nicht ausschliesslich auf eine Elite aus Arbeitnehmern, sondern vielmehr auf sämtliche tatsächliche und potenzielle Mitarbeiter eines Unternehmens, welche über ausreichende Kompetenzen und Motivation zur Erledigung der anfallenden Aufgaben verfügen (Collings, Mellahi & Cascio, 2019; Ulrich, 2008). Der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern blieb seit der Veröffentlichung der Studie hoch, zumal sich Führungskräfte bewusst sind, dass die Qualität ihrer Mitarbeiter eine wesentliche Determinante des Unternehmenserfolgs darstellt. Dies wird auch in einer von PwC (2019) durchgeführten Managerumfrage bestätigt, wonach 76 % aller befragten Chief Executive Officers (CEOs) im Bereich von Finanzdienstleistungen den Mangel an geeignetem Humankapital als Gefahr für weiteres Wachstum und folglich auch ihren Unternehmenserfolg erachten. Bemerkenswert ist die Einschätzung dieser Gefahr insbesondere unter Berücksichtigung der zeitlichen Komponente. Zehn Jahre zuvor schätzten lediglich 50 % der befragten CEOs diesen Mangel als Bedrohung ein (PwC, 2019).

Diese Problematik verstärkt sich besonders durch das Vorhandensein unterschiedlicher Generationen, die sich zur jetzigen Zeit mit divergierenden Ansprüchen und Bedürfnissen an Arbeitgeber richten. Im Zusammenhang mit der veränderten Arbeitnehmerstruktur sind folgende drei Generationen zu nennen: Babyboomer, Generation X und Generation Y (Kapoor & Solomon, 2011; Na Ayudhya & Smithson, 2016; Parry & Urwin, 2011). Entsprechend erhöht sich die Komplexität der

Rekrutierung und langfristigen Beschäftigung von Talenten. Aus diesem Grund werden deshalb Diskussionen über Generationen sowie deren Ansprüche und Bedürfnisse immer wichtiger. Generationenbezogene Themen gewinnen somit nicht nur im familiären Rahmen weiter an Bedeutung, sondern beschäftigen vermehrt auch die Wissenschaft, die Wirtschaft und die Politik (Bedürftig, 2016; Löhr, 2013). In Bezug auf Finanzinstitute, insbesondere Investmentbanken, entfaltet diese Diskussion in der Praxis gerade deshalb eine besondere Dynamik, weil deren Wettbewerbsfähigkeit und das damit verbundene weitere Wachstum stark von der Qualität der angebotenen Dienstleistungen abhängt. Diese Qualität wird wiederum im Wesentlichen von talentierten Mitarbeitern bestimmt. Die überwiegend von Babyboomern und der Generation X geprägten Finanzinstitute müssen aufgrund der beschriebenen Entwicklung um Talente werben, die möglicherweise breitere Selektionskriterien anwenden als lediglich das Gehalt und die schnellen Karrierechancen. Diese beiden Kriterien standen gemäss der Auffassung von Investmentbanken früher bei einer Vielzahl von Bewerbern im Vordergrund, wurden aber mittlerweile durch die Generation Y um weitere Faktoren ergänzt und erfuhren gleichzeitig eine neue Priorisierung (Buchhorn, 2014). Eine Vielzahl an Autoren bestätigt den Trend der Generation Y, Ansprüche und Bedürfnisse an ihre Arbeitgeber zu stellen, die von den bisherigen Generationen abweichen (Luscombe, Lewis & Biggs, 2013; Shaw & Fairhurst, 2008; siehe Kapitel 2.3). Wie viele andere Unternehmen sehen sich Investmentbanken also potenziell mit einem Mangel an geeignetem Personal konfrontiert. Für Investmentbanken gilt es, diesen Mangel sowohl durch Anstellungen als auch durch eine langfristige Bindung des Personals zu kompensieren. Die sich über Generationen hinweg unterscheidenden Ansprüche und Bedürfnisse erhöhen zudem die Komplexität des Personalmanagements, zumal Investmentbanken historisch betrachtet in organisatorischer und kultureller Hinsicht von älteren Generationen, wie der Generation der Babyboomer oder der Generation X, geformt und gestaltet wurden. Folglich wird die Schwierigkeit von Investmentbanken, Talente zuerst zu gewinnen und im Anschluss zu halten, als zentrale Herausforderung betrachtet.

Das nachfolgende Unterkapitel geht näher auf den vorhandenen Forschungsstand im Bereich der Rekrutierung und Beschäftigung verschiedener Generationen ein und zeigt Forschungslücken auf, welche die Grundlage für die in dieser Arbeit zu untersuchenden Forschungsfragen legen.

1.3 Forschungslücken und -fragen

Drei unterschiedliche Betrachtungsebenen sind für die Evaluierung möglicher Forschungslücken von Bedeutung. Erstens ist der momentane Forschungsstand im Hinblick auf intergenerative Differenzen von Interesse. Nur falls tatsächlich Unterschiede zwischen Generationen festgestellt werden können, ergibt eine nähere generationenbezogene Untersuchung voneinander abweichender Erwartungen, Einstellungen, Wünsche, Ansprüche und Bedürfnisse überhaupt Sinn. Auf der zweiten Ebene sollen die auf intergenerativen Differenzen basierenden Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt gemäss der vorhandenen Literatur untersucht werden. Dies erlaubt die Bedarfsabklärung weiterer wissenschaftlicher Forschung in diesem Feld. Auf der dritten Betrachtungsebene soll der europäische Banken- und Finanzsektor näher beleuchtet werden. Eine Investmentbank als wesentliches Untersuchungsobjekt stellt eine Teilmenge davon dar. Nur wenn dabei tatsächlich Forschungslücken vorhanden sind, lohnt sich die Durchführung weiterer Recherchen.

Literatur bzgl. intergenerativen Differenzen

Mit seinem Aufsatz *Das Problem der Generationen* leistete Mannheim (1928/2017) einen wesentlichen Beitrag zur relevanten Debatte über Generationen zu seiner Zeit. Zinnecker (2003) sowie Tiemann (2005) betonen zwar, dass er dabei wesentliche Punkte und Fragen einer bereits vorfindlichen Diskussion aufgegriffen und abgehandelt hat. Trotzdem wird Mannheims Werk oft als Ursprung für die moderne soziologische Generationenforschung bezeichnet (Fietze, 2003; Sparschuh, 2000). In den Publikationen von Turner (1998), Edmunds und Turner (2002), Eyerman und Turner (1998) sowie anderer Forscher werden generationenbezogene Fragen weiter vertieft (Holbrook & Schindler, 1994; Schuman & Scott, 1989). Im Grundsatz vertreten diese Autoren die Ansicht, dass Individuen gerade während des Erwachsenwerdens resp. ihrer Entwicklung in jungen Jahren durch nationale oder internationale Ereignisse geprägt werden. Dadurch entwickeln sie gemeinsame Erinnerungen an diese Ereignisse (Parry & Urwin, 2011). Diese geteilten Erinnerungen beeinflussen zukünftige Einstellungen, Präferenzen und Verhaltensmuster und bilden damit eine gemeinsame Basis für die jeweilige Generation. Die Betrachtung von Auswirkungen historischer Ereignisse werden von anderen Soziologen um kulturelle Symbole, wie z. B. Musik oder Mode erweitert (McMullin, Duerden Comeau & Jovic, 2007). Es sind diese Prägungen einer Generation, welche sich folglich auch im Wandel der Arbeitsrealität widerspiegeln.

Doch nicht nur die Genese von Generationen spielt in der Forschung eine wesentliche Rolle. So wendet sich eine Reihe von Forschern den spezifischen Eigenschaften einzelner Generationen sowie den damit zusammenhängenden Unterschieden zwischen Generationen zu (Bannon, Ford & Meltzer, 2011; Bencsik, Horvath-Csikos & Juhasz, 2016; Gibson, Greenwood & Murphy, 2009; Pinzaru et al., 2016). Verglichen wird dabei eine Vielzahl von Merkmalen. Dazu gehören persönliche Werte, das Verhalten, besondere Ansichten, Wünsche und Erwartungen an das Leben, um nur eine Auswahl an Unterscheidungskriterien zu nennen. Weitere Details dazu finden sich im Kapitel 2 dieser Doktorarbeit. Abgesehen von leichten Variationen bzgl. der Benennung und der Start- resp. Endzeit herrscht ein Konsens unter Akademikern und Praktikern über die grundsätzliche Existenz und Definition der verschiedenen Generationen (Eisner, 2005). Vor dem Hintergrund dieses Konsenses soll sich die weitere Untersuchung intergenerativer Differenzen in dieser Doktorarbeit einer Nische widmen, welche Raum für weitere Forschung bietet. Insofern fokussiert sich die vorliegende Arbeit ausschliesslich auf den Arbeitsplatz. Das Forschungsfeld wird damit bewusst auf einen Ort limitiert, an dem die Interaktionen zwischen Generationen aufgrund ihrer Häufigkeit, ihrer Intensität und ihrer individuellen, sozialen sowie wirtschaftlichen Relevanz von grosser Bedeutung für die Betroffenen und folglich auch die Wissenschaft sind. An keinem anderen Ort verbringen Menschen unterschiedlichster Generationen so viel Zeit miteinander ausserhalb ihres vertrauten Familienkreises. Dieser Grund legitimiert den Fokus auf den Arbeitsplatz. Der vorhandene Forschungsstand und potenzielle Lücken werden nach einem Hinweis auf intragenerative Differenzen untersucht.

Während die intergenerativen Unterschiede in unzähligen Publikationen abgehandelt werden, bleiben die intragenerativen Differenzen im Kontext der Generationenforschung verhältnismässig unbeachtet (Costanza & Finkelstein, 2015; Parry & Urwin, 2011). Eine mögliche Heterogenität innerhalb einer Generation sollte aber gerade deshalb auch in dieser Forschungsarbeit konsequent berücksichtigt werden. Für diese Arbeit bedeutet diese Erkenntnis konkret, dass die erkennbaren Unterschiede zwischen Individuen unter Umständen auch auf Unterschiede innerhalb von Generationen zurückzuführen und nicht ausschliesslich mittels Divergenzen zu erklären sind, die über Generationengrenzen hinweg existieren.

Literatur bzgl. intergenerativen Differenzen am Arbeitsplatz

Ähnlich wie beim allgemeinen Thema der intergenerativen Differenzen ist auch Fachliteratur vorhanden, die den Arbeitsplatz in spezifischer Weise mit Generationen in Verbindung bringt. Aufgrund des starken Praxisbezugs besteht jedoch ein grosser Teil des Literaturkörpers aus nicht-theoretischen Beiträgen (Broadbridge, Maxwell & Ogden, 2007; Luscombe, Lewis & Biggs, 2013). Für einige Forscher sind wiederum Eigenschaften der unterschiedlichen Generationen sowie deren Wertekodex im Hinblick auf ihre Arbeit in der Forschung relevant. Im Zentrum dieser Forschung stehen Differenzierungsmerkmale, wie die Einstellungen zu der Work-Life-Balance, die Haltung gegenüber sozialer Verantwortung und Zusammenarbeit mit anderen Altersgruppen, die Vertrautheit mit Technologien, die Präferenz bzgl. der Feedbackkultur sowie die Art und Weise der Kommunikation (Kelly, Elizabeth, Bharat & Jitendra, 2016; Moravcoca-Skoludova & Vlckova, 2018). Darüber hinaus werden die Erwartungen von Studienabgängern an ihre zukünftigen Arbeitgeber untersucht (Doyle & Quigley, 2013; Guillot-Soulez & Soulez, 2014; PwC, 2011).

Ein weiterer Forschungsstrang befasst sich mit dem Personalmanagement unterschiedlicher Generationen. Kilber, Barclay und Ohmer (2014) behandeln bspw. konkrete Managementtechniken für eine Optimierung von Abläufen innerhalb von Unternehmen. Kapoor und Solomon (2011) wiederum untersuchen das Konfliktlösungsmanagement im Zusammenhang mit intergenerativen Problemstellungen. Intergenerative Konflikte am Arbeitsplatz, welche durch unterschiedliche Werte im Zusammenhang mit Altersunterschieden entstehen, wurden auch von Gibson, Greenwood und Murphy (2009) näher beleuchtet. Des Weiteren erforschen Bennett, Pitt und Price (2012) bspw. die optimale Zusammenarbeit zwischen Generationen im Hinblick auf die Weitergabe von Wissen und kommen zu dem Schluss, dass im Bereich intergenerative Differenzen am Arbeitsplatz noch deutlich mehr Forschung erforderlich ist, zumal das Zusammentreffen mehrerer Generationen bei der Arbeit ein relevantes Thema für unsere Gesellschaft bleibt (Bennet, Pitt & Price, 2012).

Zudem sind Forschungsfragen rund um die Rekrutierung und Haltung von Mitarbeitern der Generation Y aus der Sicht von Personalverantwortlichen relevant. Dieser Zusammenhang wird in mehreren Publikationen abgehandelt. Lieber (2010) betrachtet z. B. die Herausforderungen von Personalabteilungen, welche bis zu drei Generationen gleichzeitig betreuen müssen. Luscombe, Lewis und Biggs (2013) unterstellen der

Generation Y neue Ansprüche und Wünsche an ihre Arbeitgeber und untersuchen deshalb die Ausgestaltung der Rekrutierungsprozesse, um die besten Talente zu gewinnen. Die Untersuchungsgruppe für diese Studie besteht aus Studenten. Trotz der vielfältigen Literatur in diesem Bereich verdeutlicht auch Haynes (2011) in einer Publikation über den Einfluss demographischer Veränderungen auf das Arbeitsumfeld die Wichtigkeit weiterführender Forschung: „Establishing research findings for the multi-generational workplace is still at the very early stages. Since workplaces are more likely to be multi-generational in the future, it would seem appropriate that further detailed research is undertaken to clearly establish the unique differences of the different generations“ (S. 10).

Anhand der erwähnten Forschungsrichtungen und der genannten Publikationsbeispiele lässt sich feststellen, dass zwar bereits relevante Forschung vorliegt, jedoch immer noch Lücken bestehen. Die Forschungsfragen in der vorhandenen Literatur sind oftmals allgemeiner Natur. Zudem sind diese nur beschränkt in spezifische Industrien und/oder Geographien differenziert. Um einen tatsächlichen Beitrag zur momentanen Forschung zu leisten, wird in einem dritten Schritt der Fokus auf den Forschungsstand im Bereich des Finanzsektors in Europa gelegt.

Literatur bzgl. intergenerativen Differenzen am Arbeitsplatz in unterschiedlichen Geographien und Wirtschaftssektoren

Die bisherige Forschung in diesem Feld konzentrierte sich überwiegend auf Amerika (Pinzaru et al., 2016). Diese geographische Fokussierung wird mit dem engen Zusammenhang zwischen Generationen und der amerikanischen Geschichte erklärt: „[A]ge cohorts called ‚generations' with specific patterns of behavior … are regarded as intertwined with the history of the United States of America“ (Bathmanathan, Rajadurai & Sohail, 2018, S. 3). Zwar lassen sich Erkenntnisse von amerikanischen Forschungsarbeiten auch auf andere Länder übertragen. Die geteilten Erinnerungen von Generationen sind jedoch nicht immer globaler Natur und dementsprechend sollte auch die Generationenforschung regionale Gegebenheiten berücksichtigen. Ausgewählte Länder wie bspw. Indien (Rani & Samuel, 2016) oder China (Kim, Choi, Borchgrevink, Knutson & Cha, 2018) werden in der Forschungsliteratur ebenfalls betrachtet. Es besteht aber weiterhin ein Mangel an entsprechender Forschung in Europa und insbesondere im deutschsprachigen Raum.

Im Hinblick auf Sektoren kann festgestellt werden, dass diverse Wirtschaftsbereiche in Bezug auf die Generation Y am Arbeitsplatz bereits beleuchtet wurden. So behandeln sowohl Zopiatis, Krambia-Kapardis und Varnavas (2012) als auch Kapoor und Solomon (2011) den Tourismussektor. Arora und Dhole (2019) beschäftigen sich mit den Erwartungen der Generation Y in der produzierenden Industrie. Mit dem Einzelhandel befassen sich Broadbridge, Maxwell und Ogden (2007). Die Finanzindustrie dagegen findet in der Forschung wenig Beachtung. Relevante Umfragen mit hohem Praxisbezug wurden von Beratungsdienstleistern wie PwC (2011) und KPMG (2007) durchgeführt. Diese Veröffentlichungen sind jedoch allgemein gehalten und decken die gesamte Industrie ab, wodurch die spezifischen Charakteristika von Investmentbanken nicht einbezogen werden. Auch dienen diese Umfragen nicht akademischen Zwecken, sondern vielmehr einer kommerziellen Verwendung. Deshalb fehlen Analysen, die wissenschaftlichen Ansprüchen aus inhaltlicher und methodischer Sicht standhalten.

Darüber hinaus mangelt es an konkreten Handlungsempfehlungen für Investmentbanken, die auf die generationengerechte Gestaltung ihrer organisatorischen und/oder kulturellen Strukturen abzielen. Solche Forschungsresultate mit einem starken Bezug zur Praxis wären insbesondere aus Sicht der dritten Zielgruppe dieser Arbeit wertstiftend (d. h. Institutionen und deren Vertreter; mehr Informationen dazu finden sich in Unterkapitel 1.1). Auch qualitative Interviews mit Investmentbankern fehlen in der heutigen Forschung und würden dazu einen wertvollen Beitrag leisten.

Auf Basis des dargestellten Forschungsstandes und den davon abgeleiteten Lücken werden nachfolgend drei leitende Forschungsfragen präsentiert, welche in dieser Doktorarbeit behandelt werden.

1. *Entsprechen die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken den in der Literatur postulierten Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y?*

Die erste Frage stellt den Kern der gesamten Untersuchung dar, da sie sowohl eine Momentaufnahme der Generation Y als auch eine von Investmentbanken erfordert. Konkret zielt die Frage auf einen Vergleich zwischen vorhandenen organisatorischen sowie kulturellen Strukturen von Investmentbanken und Ansprüchen sowie Bedürfnissen der Generation Y ab. Eine Bejahung der Frage würde grundsätzlich dazu führen, dass sich die zwei nachfolgenden Anschlussfragen erübrigen, zumal

Investmentbanken in diesem Fall für diejenige Generation, die momentan in den Arbeitsmarkt strömt, bereits passend aufgestellt wären. Wird die Frage jedoch verneint, bietet sich eine weitere Untersuchung nach dem Anpassungsdruck sowie Handlungsmöglichkeiten an. Im Sinne dieser Richtungsbestimmung ist die Frage bewusst geschlossen und im Hinblick auf die Aufdeckung von Defiziten in den Strukturen von Investmentbanken gestellt.

Die organisatorischen Strukturen sind deshalb Teil der Frage, weil sie das Grundgerüst einer Institution darstellen und jene damit formen. Doch auch die Unternehmenskultur darf nicht ausser Acht gelassen werden, zumal durch sie eine Institution lebensweltlich ausgestaltet wird. Beide Aspekte können die Arbeitgeberwahl beeinflussen. Aus diesem Grund werden die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken den Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y gegenübergestellt (Doyle & Quigley, 2013). Ansprüche werden hierbei als Forderungen seitens der Generation Y nach Erfüllung ihrer Wünsche durch ihre (zukünftigen) Arbeitgeber verstanden. Bedürfnisse hingegen bezeichnen das grundsätzliche Verlangen nach Eigenschaften des Arbeitgebers resp. des Arbeitsplatzes. Ebenfalls erwähnenswert scheint hierbei, dass die Ansprüche und Bedürfnisse gemäss Forschungsfrage nicht näher erforscht, sondern von bereits bestehenden Untersuchungen übernommen werden. Im Anschluss an diese Erläuterungen zur ersten Forschungsfrage folgt nun die zweite.

2. *Müssen Investmentbanken ihr Arbeitsangebot generationengerecht ausgestalten, um Talente zuerst für sich gewinnen und im Anschluss halten zu können?*

Die zweite Frage stellt eine Anschlussfrage dar, welche sich bei einer negativen Beantwortung der ersten Frage aufdrängt. Es wird nach dem Anpassungsdruck gefragt, mit dem sich Investmentbanken als Arbeitgeber konfrontiert sehen. Eine generationengerechte Ausgestaltung des Arbeitsangebots würde bedeuten, den Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y gerecht zu werden. Mit dieser Zielsetzung würde eine Übereinstimmung der organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken mit den Vorstellungen der Generation Y angestrebt werden. Die Absicht einer möglichen Anpassung aus Arbeitgebersicht wäre die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber. Um im vorgenannten War-for-Talent weiterbestehen zu können, ist die Frage nach dem Müssen unerlässlich. Die zweite Forschungsfrage ist zudem wiederum absichtlich geschlossen gestellt, weil die Antwort

darauf nach Meinung des Autors binär ausfallen kann. Eine teilweise Anpassung an die Generation Y ist zwar nicht durch die gestellte Frage ausgeschlossen, doch ist es erklärtes Ziel der Frage, festzustellen, ob überhaupt Handlungsbedarf seitens der Investmentbanken besteht. Zur Abklärung des Umfangs solcher Handlungen dient die dritte Frage, welche wiederum einer Anschlussfrage entspricht.

3. *Welche organisatorischen und/oder kulturellen Veränderungen können Investmentbanken anstreben, um ihr Arbeitsangebot für Mitarbeiter der Generation Y attraktiver zu gestalten?*

Sollte die Untersuchung ergeben, dass sowohl die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken von den Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y abweichen als auch Handlungsbedarf seitens der Investmentbanken besteht, stellt sich die Frage nach den tatsächlichen Empfehlungen an die betroffenen Institute. Hierbei ist die Fragestellung mit Absicht offengehalten, um die Vielzahl an Möglichkeiten zu berücksichtigen. Die Verwendung des Worts *attraktiver* erlaubt zudem, eine Verbesserung anzustreben, ohne nach einem vermeintlich optimalen Zustand aus Sicht einzelner Anspruchsgruppen streben zu müssen. Diese Steigerungsform hebt somit die relative Positionierung der Investmentbanken als Arbeitgeber im Arbeitsmarkt hervor, die für das Personalmanagement entscheidend ist.

1.4 Wissenschaftstheoretische Positionierung und Ergebnisbeitrag

Die vorliegende Doktorarbeit befasst sich mit der Arbeit, einer der wichtigsten Formen menschlicher Betätigung, sowie ihren Charakteristika, welche nicht nur sozialer, sondern auch ökonomischer Natur sind (Schmiede & Schilcher, 2010). Insofern sind die ersten zwei Forschungsfragen dieser Dissertation der Arbeits- und Industriesoziologie zuzuordnen, welche mit den frühen Klassikern von Karl Marx und Max Weber in Verbindung steht und im 20. Jahrhundert im Zusammenhang wechselnder Aufmerksamkeitszyklen innerhalb der Wissenschaft weiter an Bedeutung gewann (Hirsch-Kreinsen, 2003). Während sich die Arbeits- und Industriesoziologie lange Zeit mit der Industriearbeit und insbesondere mit der Arbeit in industriellen Grossbetrieben befasste, widmet sie sich zunehmend der Erbringung von Dienstleistungen, wie auch die Arbeit in Investmentbanken zu verstehen ist (Achleitner, 2000; Aulibauer & Thiessen, 2002; Minssen, 2006).

Die Arbeits- und Industriesoziologie gilt als praxisnah, wird aber unter anderem von Frege (2008) auch als dezidiert arbeitnehmerorientierte Forschung bezeichnet. Entsprechend naheliegend ist die direkte Arbeit in und mit Unternehmen, wie sie auch für die vorliegende Doktorarbeit verfolgt wird. Dabei müssen in diesem Forschungsfeld die unter Umständen gegenläufigen Interessen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, besondere Beachtung finden. Letztere Interessen werden oftmals von dem eingesetzten Management resp. der Geschäftsführung mit entsprechender Kaderfunktion vertreten. Die aus Sicht von Beschäftigten ohne einer solchen Kaderfunktion wichtigen partizipativen Elemente und Verbesserungen der Arbeitsbedingungen werden womöglich von Kadermitarbeitern im Gegensatz zur Effizienzsteigerung und zum Unternehmenswert nachrangig angestrebt (Sauer, 2017). (Kalleberg, 2009)

Vor diesem Hintergrund lässt sich auch eine Brücke zum Verständnis der Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft schlagen (Ulrich, 1984). Die vorliegende Arbeit strebt im Sinne einer interdisziplinären Studie nebst soziologischen Gesichtspunkten auch einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn im Felde der Betriebswirtschaft an. Diese Absicht bezieht sich konkret auf die dritte Forschungsfrage, welche gemäss Hofmann (2004) in der Betriebswirtschaftslehre zu positionieren ist, weil sie darauf abzielt, „… Regeln, Modelle und Verfahren für das Handeln der unternehmerischen Praxis zu entwickeln“ (S. 288). Dabei werden die Gütekriterien der Grundlagenforschung in der anwendungsorientierten Forschung weiter um die Nützlichkeit für die Unternehmenspraxis ergänzt (Hofmann, 2004). Diese pragmatische Vorgehensweise soll auch bei der Beantwortung der Forschungsfragen zur Anwendung kommen.

Die Resultate der empirischen Studie leisten einen Beitrag zur wissenschaftlichen Erforschung der generationengerechten Ausgestaltung organisatorischer und kultureller Strukturen in Unternehmen. Dabei werden sowohl generelle Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y an Arbeitgeber als auch konkret jene der Berufsgattung der Investmentbanker untersucht. Bisher beschränkten sich wissenschaftliche Studien auf Sektoren jenseits des Investment Bankings, weshalb die vorliegende nun diesen Wirtschaftsbereich abdeckt. Das Investment Banking zeichnet sich insbesondere durch aussergewöhnliche Arbeitsbedingungen aus, die es im Folgenden zu berücksichtigen gilt (Doyle & Quigley, 2013).

Der Fokus auf Europa und die spezifische Ausrichtung auf den deutschsprachigen Raum entspringen zwar weniger einem wissenschaftlichen Kalkül als vielmehr dem einfacheren Zugang zu Interviewpartnern, um die empirische Forschungsarbeit auszuführen. Dennoch stellt auch diese geographische Orientierung aus wissenschaftlicher Sicht einen Beitrag dar, zumal bisherige Studien überwiegend den amerikanischen Arbeitsmarkt und dessen soziologische Charakteristika beleuchteten. Zudem wird durch die Wahl eines qualitativen Forschungsdesigns ein neuer praxisbezogener Zugang zu diesem Thema gewählt, welcher in diesem Sektor neu ist. Insbesondere ist die Interviewführung mit Investmentbankern sowohl der Generation Y als auch früherer Generationen ein Novum, welches auf diese Weise wesentlich durch die Vita des Autors begünstigt wurde. Letztlich fehlen bisher wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen an Investmentbanken, um ihre organisatorischen und/oder kulturellen Strukturen generationengerecht zu gestalten. Genau solche Handlungsempfehlungen liefert die vorliegende Arbeit nun auf der Basis einer Vielzahl qualitativer Gespräche mit direkt Betroffenen.

Zusammenfassend lassen sich die folgenden drei zentralen Beiträge hervorheben:

- eine sektorspezifische und geographische Vertiefung der arbeitssoziologischen Generationenforschung durch Fokussierung auf Investmentbanken in Europa,
- eine verfeinerte methodische Herangehensweise anhand qualitativer Interviews mit Investmentbankern zur Sicherstellung praxisbezogener und wissenschaftlich fundierter Erkenntnisgewinnung und
- praxisnahe Handlungsempfehlungen als Ausfluss einer Vielzahl von Interviews mit direkt Betroffenen unterschiedlicher sich im Arbeitsmarkt befindenden Generationen.

Inhaltlich fallen die Erkenntnisse dieser Studie folglich in die Themenkreise *Arbeitssoziologie, Unternehmensführung, Investment Banking* sowie *Generationenforschung*.

1.5 Aufbau und Vorgehen

In der Einleitung wurden im ersten Schritt die Motivation und die Relevanz dieser Forschungsarbeit dargelegt, um das Forschungsvorhaben zu legitimieren (Unterkapitel 1.1). Im Anschluss wurde die Problemstellung aufgezeigt, welche das Thema in den übergreifenden soziologischen und wirtschaftlichen Kontext einordnet (Unterkapitel 1.2). Es folgten eine kurze Literaturübersicht mit einer Beschreibung der

vorhandenen Forschungslücken sowie davon abgeleitet drei zentrale Forschungsfragen, deren Beantwortung das hauptsächliche Ziel dieser Dissertation darstellt (Unterkapitel 1.3). Zusätzlich finden sich in diesem Kapitel eine wissenschaftstheoretische Positionierung sowie eine Erläuterung des wissenschaftlichen Ergebnisbeitrages (Unterkapitel 1.4). Schliesslich folgt das vorliegende Unterkapitel bzgl. Aufbau und Vorgehen (Unterkapitel 1.5).

In Kapitel 2 wird der Generationsbegriff im Detail analysiert (Unterkapitel 2.1). Von zentraler Bedeutung dafür sind die Genese des Begriffs, mögliche Definitionen und Karl Mannheims Generationenverständnis, um den Begriff in diesem Kontext vollständig erfassen zu können. Es folgt eine Erläuterung jener zwei Generationen, welche der Generation Y vorangegangen sind – Babyboomer und Generation X (Unterkapitel 2.2). Mit dem Wissen über die Vorgängergenerationen lässt sich anschliessend daran der gesellschaftliche Wertewandel hin zur Generation Y besser verstehen (Unterkapitel 2.3). Für den weiteren Verlauf der Arbeit werden konkret die in der Literatur postulierten Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y erarbeitet. Zum Abschluss dieses Kapitels werden zuletzt die Einflüsse der generativen Eigenschaften auf den Arbeitsmarkt erörtert sowie eine Reihe sozialwissenschaftlicher Gegenwartsdiagnosen mit Bezug auf Arbeit und Beruf präsentiert, um in der empirischen Analyse darauf Bezug nehmen zu können (Unterkapitel 2.4).

Kapitel 3 widmet sich dem Untersuchungsobjekt Investmentbank. Zuerst werden das Geschäftsmodell und der Markt einer Investmentbank erläutert (Unterkapitel 3.1). Für die spätere Beantwortung der Forschungsfragen werden daraufhin die Arbeitsmodelle und -angebote von Investmentbanken betrachtet (Unterkapitel 3.2). Besonderes Augenmerk gilt dabei den Spezifika dieser Industrie, die sich wesentlich von Alternativen für Studienabgänger unterscheiden. Das Personalmanagement von Investmentbanken wird in einem nächsten Schritt behandelt (Unterkapitel 3.3). Dabei wird sich auf ein Modell von Hilb (2011) gestützt, das sowohl die Mitarbeitergewinnung als auch die Mitarbeiterbindung berücksichtigt. Um die Popularität einer Karriere im Investment Banking aus der Sicht von Studienabgängern beurteilen zu können, widmet sich das nächste Kapitel der intergenerativen Wahrnehmung von Investmentbanken als Arbeitgeber (Unterkapitel 3.4). Schliesslich sollen bisherige bankenabhängige Reformen im Investment Banking in konsolidierter Weise präsentiert und analysiert

werden, um zu beurteilen, ob jene den speziellen Bedürfnissen und Ansprüchen der Generation Y entsprechen (Unterkapitel 3.5).

Erkenntnisse aus den Kapiteln 2 und 3 werden in Kapitel 4 zusammengeführt und als theoretische Grundlage für die Ableitung von einer Argumentation für die Klärung der Forschungsfragen verwendet. Die Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y in Bezug auf den Arbeitsmarkt werden dafür mit Eigenschaften der Industrie des Investment Bankings verglichen (Unterkapitel 4.1). Als Gerüst dient wiederum das Personalmanagementmodell von Hilb (2011), wobei sowohl Aspekte der Mitarbeitergewinnung als auch -bindung in Bezug auf die Generation Y im Investment Banking betrachtet werden. Diese theoretischen Erkenntnisse erlauben im nächsten Schritt die Formulierung von sechs Punkten, die in sequenzieller Weise einen Argumentationspfad zur Beantwortung der Forschungsfragen darstellen (Unterkapitel 4.2).

Das methodische Vorgehen für den anschliessenden empirischen Teil wird in Kapitel 5 eingeführt. Konkret bedient sich diese Arbeit im Rahmen der qualitativen Sozialforschung der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 2009). Das Unterkapitel 5.1 erstellt einen Vergleich zwischen der qualitativen Forschung und quantitativen Designs. Zudem wird in diesem Unterkapitel die Wahl der Grounded Theory als leitende Methode begründet. Im nächsten Unterkapitel 5.2 wird der Prozess der Datenerhebung gemäss der Grounded Theory beleuchtet und das gewählte Untersuchungssample vorgestellt. Es folgt die nähere Beschreibung der mehrstufigen Datenanalyse und die damit zusammenhängenden Gütekriterien sowie Limitationen der präsentierten Methode (Unterkapitel 5.3).

Das mit Abstand längste Kapitel widmet sich der empirischen Untersuchung. In Kapitel 6 werden die Interviewaussagen ausgewertet und auf dieser Basis die ersten beiden Forschungsfragen beantwortet. Zuerst werden die beruflichen Anfänge der Interviewpartner näher betrachtet (Unterkapitel 6.1). Das Unterkapitel 6.2 geht auf die wahrgenommene Arbeitsrealität aus Sicht der Interviewpartner ein. In diesem Zusammenhang interessieren weniger harte Fakten als die mit der Arbeit verbundenen subjektiven Eindrücke. Diese Wahrnehmungen werden darauffolgend mit den in Literatur postulierten Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y verglichen, um die Sichtweise der Befragten gegenüber einer Karriere im Investment Banking zu

verstehen und die erste Forschungsfrage zu beantworten (Unterkapitel 6.3). Unterkapitel 6.4 greift schliesslich die zweite Forschungsfrage nach der Veränderungsnotwendigkeit im Zusammenhang mit der Personalgewinnung und Personalbindung auf.

Die dritte und letzte Forschungsfrage wird in Kapitel 7 beantwortet. Darin werden konkret die Wirkmechanismen innerhalb der Rekrutierung und Personalpflege von Investmentbanken in einem Modell auf konsolidierte Weise dargestellt (Unterkapitel 7.1). Im darauffolgenden Unterkapitel 7.2 werden die möglichen Eingriffe hinsichtlich der Auswirkungen auf die beteiligten Anspruchsgruppen diskutiert und begründete Handlungsempfehlungen davon abgeleitet.

Abschliessend erfolgen in Kapitel 8 eine Zusammenfassung sowie ein Ausblick. Dafür werden zuerst die zentralen Schlussfolgerungen in übersichtlicher Weise festgehalten (Unterkapitel 8.1). Danach folgt ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschung auf diesem Gebiet (Unterkapitel 8.2).

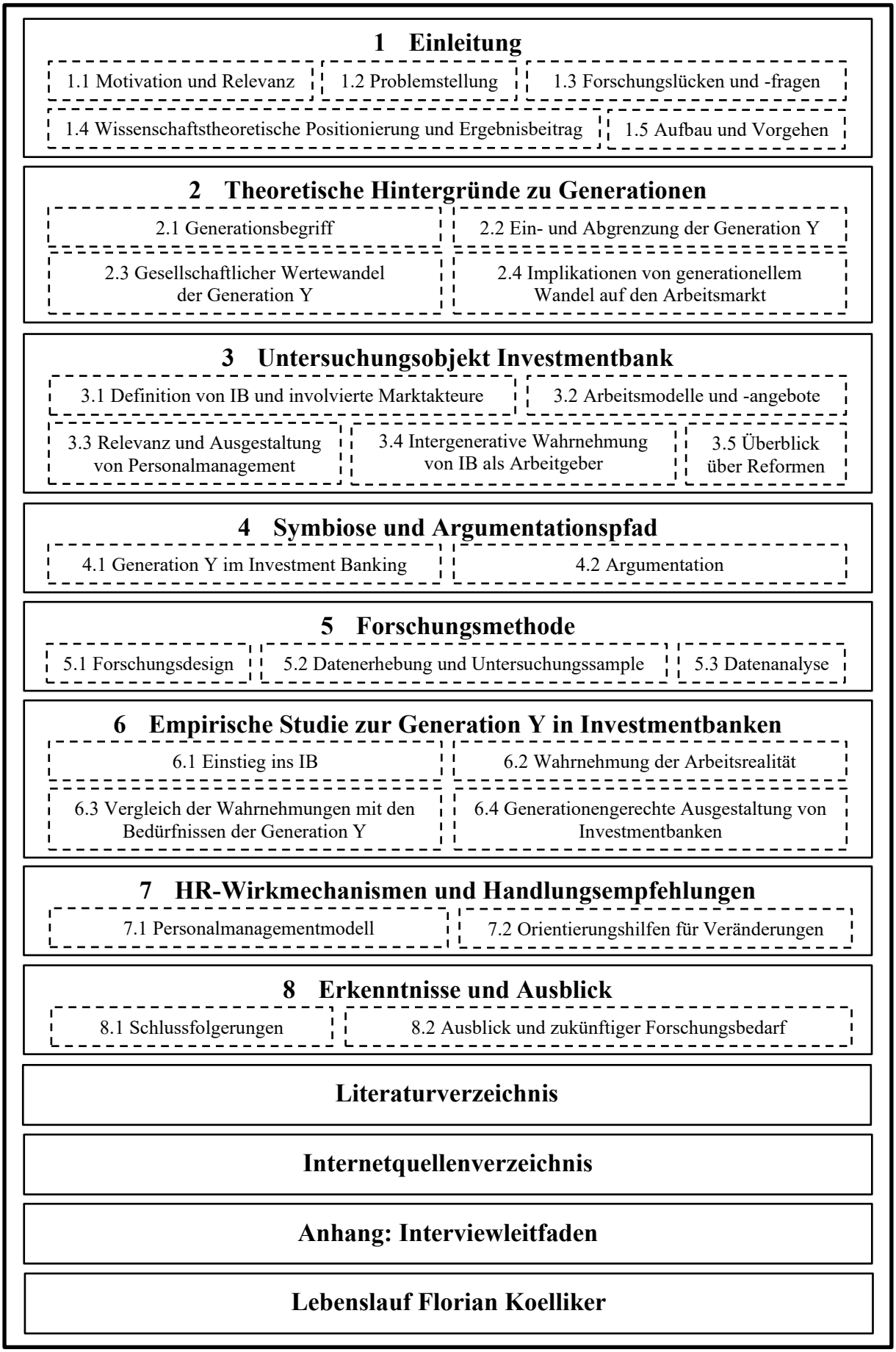


Tabelle 1: Aufbau der Dissertation

Anmerkung. Eigene Darstellung

2 Theoretische Hintergründe zu Generationen

Im Sinne der prozessphilosophischen Lehre wandeln sich äussere Umstände im Laufe der Zeit auf interdependente Weise. Diese Wandlungsprozesse werden von Rescher (1996) wie folgt beschrieben: „A process is a coordinated group of changes in the complexion of reality, an organized family of occurrences that are systematically linked to one another either casually or functionally“ (S. 38). Ereignisse treten demnach nicht in isolierter Form auf. Vielmehr sind sie Teil einer Kette von Abläufen, welche konsequenterweise in einen Prozess münden. Einer solchen Prozesslogik unterliegt auch der generative Wandel, welcher in diesem Kapitel thematisiert wird. Gerade weil keine inhärente Stabilität in der Zeitgeschichte festzustellen ist, soll in diesem Kapitel untersucht werden, wie und weshalb sich Generationen entwickeln. Das erste Unterkapitel 2.1 vertieft das Verständnis von Generationen. Dabei wird sowohl die bisherige Forschung in diesem Bereich erläutert als auch der Begriff Generation vertieft behandelt. Das Generationsverständnis erlaubt im nächsten Schritt die Betrachtung der hierbei relevanten Generation Y sowie deren vorangegangenen Generationen. Im Unterkapitel 2.2 wird auf diese Vorgängergenerationen eingegangen, um im nächsten Unterkapitel 2.3 die Ansprüche, Bedürfnisse, Werte und Charaktereigenschaften der Generation Y im Vergleich zu denen bisheriger Generationen zu analysieren. Diese drei Schritte erlauben im Anschluss die Untersuchung der Implikationen von generativem Wandel auf den Arbeitsmarkt und die Abhandlung sozialwissenschaftlicher Gegenwartsdiagnosen in Unterkapitel 2.4. (Caffrey & McDonagh, 2015; McCarthy & Skowronski, 2014; Shields, 2003; Whittington, 2007)

2.1 Generationsbegriff

Im Zusammenhang mit dem Begriff Generation sehen sich Sozialwissenschaften mit einer grossen Bedeutungsvielfalt konfrontiert. Eine vergleichende Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Diskussionen des Begriffs hebt die oftmals genauso facettenreichen wie ungenauen Definitionen hervor (Kelan, 2014). Entsprechend wichtig ist eine Begriffsklärung an dieser Stelle. Das Ziel dieses Unterkapitels ist es deshalb, bisherige Forschung zu Generationen zu erläutern, verschiedene damit einhergehende Definitionen systematisch abzugrenzen, das Generationenverständnis von Karl Mannheim (1928/2017) für den Zweck dieser Arbeit zu untersuchen und schliesslich sein Verständnis in die zuvor entwickelte definitorische Systematik einzuordnen.

2.1.1 Genese der Generationenforschung

Intergenerative Differenzen beschäftigen Wissenschaftler bereits seit dem 19. Jahrhundert. Jaeger (1985) verweist in seiner detaillierten Abhandlung der Geschichte des Generationenkonzepts auf Comte, der zwischen 1830 und 1840 als erster eine wissenschaftliche Studie über Generationen erarbeitete. Im 20. Jahrhundert sind gemäss Jaeger (1985) insbesondere zwei Perioden wichtig: einerseits die Jahre zwischen 1920 und 1933, andererseits die Periode nach dem Zweiten Weltkrieg. Während in der ersten Periode vor allem deutsche Forschungsbeiträge überwiegen, wird die Forschung in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg durch internationale Beiträge dominiert. Wichtige Autoren lassen sich in zwei Gruppen unterteilen. Auf der einen Seite vertreten Ortega y Gasset, Pinder, Lorenz, Müller, Mentre und Drerup die Sichtweise, dass zeitgeschichtliche Generationen ähnlich eines Naturgesetzes in regelmässigen Abständen aufeinander folgen. Dieses biologisch-genealogische Verständnis geht davon aus, dass Nachfahren jeweils ca. 30 Jahre benötigen, um zu heiraten und Kinder zu zeugen. Entsprechend dieses Zyklus verhält sich die Abfolge von Generationen. Auf der anderen Seite glauben Mannheim, Wechssler, Petersen und Kummer nicht an die Existenz eines solchen Quasi-Naturgesetzes, das regelmässige Intervalle von Generationen hervorbringt. Unter den genannten Autoren liefert Mannheim als erster eine theoretische Grundlage für die sozialwissenschaftliche Generationenforschung (Schulz & Grebner, 2003). In seinem zweiteiligen Artikel über *Das Problem der Generationen* (1928/2017), der in den *Kölner Vierteljahresheften für Soziologie* erschien, wird bereits auf das Generationenkonzept als Erklärungsgrundlage für soziale und intellektuelle Bewegungen verwiesen (Schulz & Grebner, 2003). In der Folge konnten sich alternative Modelle des ersten Typus, welche eine biologisch-genealogische Generationenrhythmik reflektieren, nicht durchsetzen. Wesentliche Aussagen Mannheims bilden bis heute die Basis für weiterführende Generationenforschung. Eine Vielzahl an Referenzen verdeutlicht seine fortbestehende Relevanz und Aktualität, obwohl gewisse Annahmen von ihm umstritten bleiben (Schröder, 2018). (Jaeger, 1985; Kertzer, 1983; Pilcher, 1994; Schulz & Grebner, 2003)

Während im Nachgang zu Mannheims (1928/2017) Artikel das Generationsthema vornehmlich in soziologischen Publikationen behandelt wurde, greift Schelsky (1957) dieses Konzept in seinem Buch *Die skeptische Generation* im Hinblick auf ein breiteres Publikum auf (Becker, 2008). Darin beschreibt er bspw. eine Nachkriegsgeneration mit

den Geburtsjahrgängen 1925 bis 1940, auch skeptische Generation genannt, wodurch die Diskussion über Generationen neue Aufmerksamkeit erzielt (Hurrelmann & Albrecht, 2016). Dabei bleibt Mannheims Konzept eine wichtige Referenz und wird von verschiedenen Wissenschaftlern weiter verfeinert. In Bezug auf das Konzept von Mannheim sind zwei Elemente für den Begriff Generation entscheidend: erstens ein gemeinsamer zeitlicher Bezugspunkt in der Geschichte und zweitens ein Bewusstsein dieses historischen Bezugspunktes, welcher geprägt wird durch Ereignisse und Erlebnisse zu dieser Zeit (Gilleard, 2004; Parry, 2014). Gerade das Bewusstsein als zweites wesentliches Element wird in den Arbeiten von Edmunds und Turner (2002), Eyerman und Turner (1998), Turner (1998) sowie den Beiträgen weiterer Forscher mit einem Fokus auf gemeinsame Erinnerungen weiter vertieft (Holbrook & Schindler, 1994; Schuman & Scott, 1989). Dahinter steckt die Annahme, dass im Prozess des Erwachsenwerdens nationale oder internationale Ereignisse prägend sind. Folglich entwickeln sich gemeinsame Erinnerungen an diese Ereignisse (Parry & Urwin, 2011). Fragt man bspw. Vertreter der Generation Y nach einem prägenden Ereignis während ihrer Entwicklung, nennen viele die Terroranschläge auf die Vereinigten Staaten von Amerika am 11. September 2001 sowie die globale Finanz- und Wirtschaftskrise im Nachgang zum Platzen der Subprime-Hypothekenblase in Amerika im Jahr 2008/2009 (DeChane, 2014). Es sind diese Erinnerungen, welche zukünftige Einstellungen, Präferenzen und Verhalten beeinflussen und damit eine gemeinsame Basis für Generationen legen. Die Betrachtung von Auswirkungen historischer Ereignisse wurde wie erwähnt von anderen Soziologen um die Analyse kultureller Symbole, wie z. B. Musik oder Mode, erweitert (McMullin, Duerden Comeau & Jovic, 2007). Weitere Forscher entwerfen ihre eigenen Konzepte (Beck & Beck-Gernsheim, 2009). Dazu gehören Strauss und Howe (1992), die zyklische Abfolgen von generativen Archetypen beschreiben. Dementsprechend sehen Strauss und Howe (1992) die amerikanische Geschichte als Repetition von vier generativen Typen: Idealisten, Reaktionäre, Bürgerliche und Anpasser (Wilson & Gerber, 2008; Kelan, 2014; Parry & Urwin, 2011). In diesem Ansatz lässt sich eine gewisse Konvergenz, aber es lassen sich auch Unterschiede zu Mannheim herausarbeiten. „While Mannheim focuses on the influence of history and Strauss-Howe on the influence of past generations, both have a cause-effect basis“ (DeChane, 2014, S. 1). (Kelan, 2014; Parry & Urwin, 2011)

Eine Verfeinerung der Mannheimschen Theorie stammt von Turner (1998), der folgende Definition für den Begriff Generation wählt: „Cohort of persons passing through time who come to share a common habitus and lifestyle … [and] has a strategic temporal location to a set of resources as a consequence of historical accident and the exclusionary practices of social closure“ (S. 302). Dabei zieht Turner (1998) das Konzept des Habitus aus Bourdieus Kultursoziologie als Referenz heran. Edmunds und Turner (2005) entwickeln Mannheims Konzept weiter, um auch den Prozess begründen zu können, wie Generationen kulturell oder politisch aktiv werden. Dabei bedienen sich die beiden Autoren an Bourdieus Arbeit zu sozialen Veränderungen, die intergenerative Konflikte als wesentliche Bestandteile von solchen Transformationsprozessen beschreibt. Ausgehend von halbautonomen Feldern, wie bspw. der Politik, der Kunst, der Bildung oder der Religion, in denen die Akteure Ressourcen zur Erreichung eines Status (symbolisches Kapital) verwenden, zeigt Bourdieu, wie sozialer Wandel durch intergenerative Konflikte entsteht. Bourdieu sieht Generationen somit als ein Ergebnis von ökonomischen und kulturellen Ressourcenkonflikten (Bourdieu, 1993). Edmunds und Turner (2005) greifen diese Sichtweise Bourdieus auf und schreiben Generationskohorten strategischen Zugang sowohl zu geteilten kulturellen als auch materiellen Ressourcen zu. Die kulturelle Identität von Generationen wird durch den Ausschluss anderer Generationen von ihrem strategischen Zugang zu diesen Ressourcen erreicht (Parry & Urwin, 2011). (Edmunds & Turner, 2005; Parry & Urwin, 2011)

2.1.2 Vier unterschiedliche Definitionen von Generationen

Im Alltag wird der Generationsbegriff vielseitig eingesetzt und verstanden. So werden Unterschiede zwischen Altersgruppen mit diesem Begriff ausgedrückt oder auch Individuen in historische Kontexte eingeordnet. Oftmals wird von „meiner Generation“ oder der „älteren Generation“ gesprochen. Ebenso häufig werden die Begriffe der Kinder-, Eltern- oder Grosselterngeneration gebraucht, um das Verhältnis innerhalb einer Familie zu verdeutlichen. Die Verwendung weiterer Begriffe wie Nachkriegs- oder 68er-Generation weist wiederum auf sozialhistorische Ereignisse hin. Eine Systematisierung dieser unterschiedlichen Konzepte hilft dabei, die Verwendung des Begriffs in dieser Arbeit zu verdeutlichen und liefert eine Basis für die Einordnung der Lehre Mannheims. Troll (1970) wie auch Zinnecker (2003) und Kruse (2011) unterscheiden konkret zwischen vier Generationenkonzepten, welche die alltäglichen Verwendungsweisen integrieren. Hierzu gehören die Konzepte generative

Generationen, Geburts-Generationen, zeitgeschichtliche Generationen sowie Lebensalter-Generationen. Nachfolgend sollen die vier damit verbundenen Definitionen erläutert werden (Margulis, 1966; Tiemann, 2005). (Becker, 2008; Kruse, 2011; Pilcher, 1994)

Generative Generationen

Der genealogische bzw. familial-verwandtschaftliche Generationsbegriff verweist auf das Verständnis von Generationen i. S. v. Nachfahren innerhalb einer Familie. Während Soziologen sich damit zumeist auf die Unterscheidung der Abstammungsfolge in Familien (Kinder-Eltern-Grosseltern) beziehen, verstehen Sozialanthropologen den Begriff weiter. Letztere beschreiben damit die breit gefasste Verwandtschaft (Jackson, 1978; Kertzer, 1983). Zu dieser Definition gehören bspw. Nichten und Neffen, die gemäss dem Familienstammbaum die nächste Generation darstellen. Ebenfalls mit dieser Definition einhergehend ist die Bestimmung der Dauer einer Generation. Reproduktionszyklen innerhalb der Verwandtschaft werden diesbezüglich als Proxywerte verstanden (Zacher, 2015).

Geburts-Generationen

Das zweite Generationenverständnis bezieht sich auf Menschen mit gleichem oder ähnlichem Geburtsjahr. Die Definition dieser Geburtskohorten ist weit verbreitet und findet häufig bei Demographen Verwendung (Doshi, 2017; Egri & Ralston, 2004). Darüber hinaus hat sich ein weiterer Gebrauch bei allgemeinen Zeitabfolgen etabliert. Es werden bspw. verschiedene Nachfolger von technischen Entwicklungen im Bereich Computer als Generationen bezeichnet. Dasselbe trifft auch auf andere Abfolgen, wie bspw. jene einer wissenschaftlichen Testreihe bestehend aus mehreren Anläufen (sog. Generationen), zu. (Roche, 2017; Tiemann, 2005)

Zeitgeschichtliche Generationen

Die nächste Auffassung des Begriffes ist nicht nur in der Soziologie weit verbreitet, sondern findet insbesondere auch in Kreisen von Historikern Anwendung. Konkret geht es dabei um die Beschreibung von Menschen, die alle in einer bestimmten historischen Periode lebten (Ting, Run & Liew, 2016). Dabei ist weder das Alter noch der momentane Lebenszyklus von grosser Relevanz. Viel wichtiger ist der persönliche Bezug zu einem wesentlichen gesellschaftlichen Ereignis, welches eine solche Generation prägt (Noble & Schewe, 2003).

Soziale, ökonomische und ökologische Faktoren beeinflussen dabei eine Gesellschaft und formen meist junge Altersgruppen in einer einprägsamen Zeit des Erwachsenwerdens. Dabei werden solche Generationskohorten häufiger durch regionale geschichtliche Vorfälle beeinflusst und seltener durch allgemeine globale Veränderungen. So unterscheiden sich diese zeitgeschichtlichen Generationen nicht nur von solchen, die aufgrund ihres Alters durch die zugrundeliegenden Ereignisse nicht geprägt wurden, sondern auch von solchen, die aufgrund ihrer geographischen Distanz nicht dadurch betroffen waren (Egri & Ralston, 2004). Ein Beispiel dafür wäre die Nachkriegsgeneration mit einem Bezug zum Zweiten Weltkrieg, den die Babyboomer und die folgenden Generationen, wie die Generation X oder die Generation Y, nicht haben. Zudem sind diese Generationen auf westliche Kulturen begrenzt und umfassen somit nicht Entwicklungsländer oder asiatische Länder. Im Zeitalter des Internets mit schnellem und friktionslosem Informationsaustausch werden Generationskohorten jedoch vermehrt durch globale Ereignisse beeinflusst (Parry & Urwin, 2011). (Bennett, Beehr & Ivanitskaya, 2017; Cogin, 2012; Moore, Grunberg & Krause, 2015)

Lebensalter-Generationen

Die vierte Definition bezieht sich auf konkrete Altersgruppen (Edmunds & Turner, 2002; Pilcher, 1994; Tiemann, 2005). Senioren unterscheiden sich bspw. von Jugendlichen und Erwachsenen (Bartels, 2001). Genauso können allgemein Junge und Alte in einer Vielzahl soziologischer Dimensionen unterschieden werden (Kertzer, 1983). Von besonderer Bedeutung ist hierbei, dass zeitgeschichtliche Faktoren keine relevante Rolle bei der Abgrenzung spielen, sondern lediglich die Lebensphase über die Zugehörigkeit zu einer Generation entscheidet. Dieses Konzept findet auch Anwendung im Zusammenhang mit wohlfahrtsstaatlichen Verteilungsprozessen zwischen gesellschaftlichen Gruppen unterschiedlichen Alters (Hoepflinger, 2019). Diese Art der Verteilung wird häufig auch unter dem Stichwort des Generationenvertrags zusammengefasst.

2.1.3 Karl Mannheims Generationenverständnis

„[G]leichaltrige Individuen [sind] insofern durch einen Generationszusammenhang verbunden, als sie an jenen sozialen und geistigen Strömungen teilhaben, die eben den betreffenden historischen Augenblick konstituieren“

(Mannheim, 1928/2017, S. 104)

Wie das einleitende Zitat bereits andeutet, sind eine zeitliche Übereinstimmung und ein geteilter kultureller Rahmen entscheidende Kriterien für einen generativen Zusammenhang. Gemäss Mannheim (1928/2017) ist dieser Generationszusammenhang stärker als die einfache generative Lagerung ungefähr gleichzeitig geborener Menschen, welche sich lediglich durch einen blossen Zusammenhang ihres Geburtsjahrgangs ohne konkrete Gruppenbildung auszeichnet. Eine noch stärkere Verbindung stellt eine übereinstimmende Wahrnehmung der Geschehnisse mit gleichen Grundintentionen und Gestaltungsprinzipien dar. Für seine Argumentation verweist Mannheim (1928/2017) auf zwei divergierende Ansichten: eine positivistische, quantitative sowie eine romantisch-historische, qualitative Betrachtungsweise.

Der positivistische Ansatz berücksichtigt die messbare durchschnittliche Lebensdauer. Von diesem Lebenszyklus wird ein geradliniger Fortschritt der Menschheit abgeleitet. Dieser auf biologischen Gegebenheiten reduzierte Fortschritt wird somit stets von den neuen Generationen vorangetrieben, zumal gerade der formale Wechsel der geistigen und sozialen Strömungen anhand dieser neuen Generationen erklärt wird. Dies geschieht unter der Annahme, dass die ältere Generation konservativ auftritt und somit die jüngere Generation für Fortschritt resp. den gesellschaftlichen Wandel verantwortlich ist. Als Schwierigkeit dabei betrachtet Mannheim (1928/2017) die Bestimmung der genauen Dauer einer Generation. Basierend auf der Idee, dass die ersten 30 Lebensjahre wesentlich durch die Ausbildung geprägt werden und die darauffolgenden 30 Jahre zur Gestaltung dienen, verweisen gemäss Mannheim viele Wissenschaftler auf eine dreissigjährige Generationenfolge. Diese Überlegungen exemplifiziert Mannheim (1928/2017) an den geradlinigen Forschungskonzeptionen von Humes Arbeit zu einer adäquaten Staatsform sowie von Comtes Gedanken zu Art und Weise von Fortschritt. Würde eine Generation sofort nach dem Auftreten der nächsten verschwinden, könnte eine kontinuierliche Staatsform gemäss Hume nicht begründet werden. Im Hinblick auf Comtes Arbeit bzgl. zeitlicher Dimension von Fortschritt argumentiert Mannheim, dass eine mögliche Abweichung von der dreissigjährigen Generationendauer zu einem Ungleichgewicht zwischen der Fortschritt fördernden jüngeren Generation und der Fortschritt hemmenden älteren Generation führt. Die dadurch erzeugte Abwendung vom Gleichgewicht, welches aus der vordefinierten Generationsabfolge resultiert, führt zu einer Verlangsamung des Fortschritts. (Kruse, 2011; Tiemann, 2005)

Der romantisch-historische Ansatz zeichnet sich hingegen durch eine nicht messbare, qualitative innere Erlebniszeit aus. Dieser Gedanke steht somit im Gegensatz zur Gradlinigkeit der positivistischen Denkweise, welche als zeitlich quantifizierbar beschrieben wird und vielmehr auf die Abfolge der Generationen als auf die Gleichzeitigkeit ihrer Mitglieder abzielt. Für diesen Argumentationsleitfaden bezieht sich Mannheim (1928/2017) auf den Philosophen Dilthey. Zusätzlich zur qualitativ erfassbaren inneren Zeit erachtet Dilthey die Gleichzeitigkeit als relevante Eigenschaft einer Generation. Mannheim (1928/2017) drückt diesen Zusammenhang folgendermassen aus: „Gleichzeitig aufwachsende Individuen erfahren in den Jahren der grössten Aufnahmebereitschaft, aber auch später dieselben leitenden Einwirkungen sowohl von Seiten der sie beeindruckenden intellektuellen Kultur als auch von Seiten der gesellschaftlich-politischen Zustände. Sie bilden eine Generation, eine Gleichzeitigkeit, weil diese Wirkungen einheitlich sind“ (S. 86). Mit Bezug auf den Kunsthistoriker Pinder verweist Mannheim (1928/2017) zudem darauf, dass in einer Zeitperiode mehrere Generationen koexistieren können. Vor dem Hintergrund der entscheidenden erlebten Zeit leben die Generationen jedoch trotzdem in einer divergierenden inneren Zeit. Grund für diese „Ungleichzeitigkeit des Gleichzeitigen“ (Mannheim, 1928/2017, S. 87) ist die unterschiedliche Wahrnehmung der erlebten Zeit, welche qualitativ nur mit Gleichaltrigen derselben Generation geteilt wird. Gemäss Mannheim (1928/2017) wird das romantisch-historische Verständnis jedoch nicht der gesellschaftlichen Realität gerecht.

Mannheim (1928/2017) vertritt die Ansicht, dass der biologische Rhythmus für das soziologische Phänomen von Generationen verantwortlich ist. Sozialen Wandel erachtet er nur durch das Nachwachsen neuer Generationen als möglich. Kritik übt er an der von den Positivisten postulierten Intervalltheorie, hinterfragt jedoch auch geistige Phänomene im romantisch-historischen Ansatz, wie dies in den vorangegangenen Abschnitten erläutert wurde. Ausgehend von diesen zwei Betrachtungsweisen entwickelt Mannheim (1928/2017) ein eigenes Generationenkonzept. Dieses beinhaltet einen in drei Aspekte unterteilten Generationenbegriff. Zu diesen drei Aspekten zählen die Generationslagerung, der Generationszusammenhang und die Generationseinheit. Auf dieses Konzept soll nachfolgend eingegangen werden. (Kertzer, 1983; McCourt, 2012; Tiemann, 2005)

Im ersten Schritt definiert Mannheim (1928/2017) die Generationslagerung als einen blossen Zusammenhang ohne konkrete Absicht einer Gruppenbildung. Entsprechend ist das Bewusstsein der Gruppenzugehörigkeit nicht einmal erforderlich, sondern die Gruppenzugehörigkeit wird durch den Geburtsjahrgang bestimmt. Dabei zieht Mannheim (1928/2017) einen Vergleich zur Klassenzugehörigkeit, weil die damit verbundene Allokation nicht etwa durch intellektuelles Bestreben, sondern vielmehr schicksalhaft stattfindet. Darüber hinaus ist es nicht möglich den durch das Schicksal bestimmten Zusammenhang zu verlassen. Nach Mannheim (1928/2017) ist die Generationslagerung zudem auf einen regionalen Kreis beschränkt. Diese Aussage ist jedoch im historischen Kontext ohne die einfache Übermittlung von Informationen durch das Internet zu verstehen. Die Generationslagerung wird damit zur Voraussetzung für einen Generationszusammenhang oder eine Generationseinheit. Der zweite Begriff seines Generationenkonzepts definiert Mannheim (1928/2017) als Zusammenhang mit konkreter Gruppenbildungsabsicht. Auf der Basis der Generationslagerung können sich Gruppen formieren, welche gemäss einleitendem Zitat durch soziale und geistige Strömungen jener Zeit geprägt werden. Somit erfahren diese Gruppen dieselben gesellschaftlichen und historischen Ereignisse. Für Mannheim sind die Jugendjahre entscheidend für die Bildung eines Generationszusammenhangs, zumal diese Lebensphase am stärksten das Bewusstsein prägt (Rosenthal, 1997). Die Eindrücke dieses Lebensabschnittes prägen wesentlich das Weltbild des restlichen Lebens. Als einen noch stärkeren Zusammenhang definiert Mannheim (1928/2017) in einem dritten Schritt die Generationseinheit, welche auf der Generationslagerung sowie dem Generationszusammenhang aufbaut. Kennzeichnend dafür sind gemeinsame inhaltliche Ansichten. Diese geteilten Gehalte sind nicht nur aufgrund des Vorhandenseins dieser gemeinsamen Inhalte relevant, sondern auch aufgrund ihrer sozialisierenden Natur. Mit anderen Worten verarbeiten Generationseinheiten die sozialen und geistigen Strömungen in gleicher Weise, weshalb sie Grundintentionen und Gestaltungsprinzipien teilen, die sie zu einer Gruppe sozialisieren und für eine einheitliche Reaktion auf die Zeitströmungen sorgen. Im Umkehrschluss führt nicht jede Generationslagerung schlussendlich zu einer Generationseinheit (Mannheim, 1928/2017).

Mannheims (1928/2017) Generationenverständnis macht dementsprechend sowohl von der Definition der Geburts-Generationen als auch von jener der zeitgeschichtlichen Generationen Gebrauch. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass er sich auf Menschen

mit gleichen oder ähnlichen Geburtsjahren bezieht, welche durch gleiche soziale, ökonomische und kulturelle Einflüsse geprägt werden. Generative und Lebensalter-Generationen sind nach Mannheims Generationenverständnis somit von geringerer Bedeutung. Die viel beachtete Arbeit Mannheims blieb nicht ohne Kritik (Jureit, 2005; Rosenthal, 1997; Tiemann, 2005; Zinnecker, 2003). Im Folgenden sollen kritische Punkte aufgezeigt und diskutiert werden.

Rosenthal (1997) sowie auch Zinnecker (2003) kritisieren Mannheims (1928/2017) besondere Gewichtung der Jugend für die Bildung eines Generationszusammenhangs. Nach Mannheims Verständnis ist das Individuum in dieser Zeit besonders formbar. Rosenthal (1997) bemängelt dabei die statische Konzeption von Tradierungsprozessen, zumal interaktive und lebenslange Prozesse nur in Andeutungen vorhanden seien: „Ob und wann, d. h. in welcher Lebensphase und in welchen inter- und intragenerationellen Beziehungen sich eine Generation konstituiert, ist je nach historischer Phase unterschiedlich“ (S. 5). So kann die prägende Zeit einerseits stark von der jeweiligen Vita abhängen, andererseits aber auch durch die zeitliche Abfolge der geschichtlichen, sozialen oder kulturellen Strömungen bestimmt werden. Als Beispiel hierfür kann ein Krieg angeführt werden, der enormen Verzicht unabhängig von konkreten biographischen Lebensabschnitten erfordert und somit Individuen unterschiedlicher Altersgruppen in ihrer Weltanschauung beeinflusst. Jureit (2005) kritisiert die Auffassung, dass eine Generation bei Mannheim als Unterbrechungskategorie gilt, die sprunghaft wechselt. Dies bedingt zudem eine vermeintliche Fortschrittsgläubigkeit, welche es ebenfalls zu hinterfragen gilt (Jureit, 2005). Des Weiteren betont Tiemann (2005), dass Mannheim sich überwiegend auf politisch-gesellschaftliche Phänomene beschränkt. Innerhalb dieser Fokussierung spielt die Macht der Medien im Hinblick auf die Beeinflussung neuer Generationen keine Rolle. Gerade im Zeitalter des Internets, welches den Informationsaustausch nahezu global ermöglicht, sollten Medien zur Konstituierung neuer Generationen berücksichtigt werden. Eine Ergänzung des Generationenkonzepts durch zeitgenössische Elemente würde insofern fruchtbar gemacht werden, ohne dabei Kernaussagen Mannheims infrage zu stellen. Dieser Punkt betrifft auch oben bereits angedeutete Kritik bzgl. der regional abgegrenzten Generationslagerung. Diese Annahme scheint nicht mehr zeitgemäss zu sein, zumal Ereignisse durchaus weitreichende, wenn nicht sogar globale Auswirkungen aufweisen können. Eine Revision dieser Annahme ist deshalb vor diesem Hintergrund vorstellbar.

2.1.4 Einordnung relevanter Generationsbezeichnungen

Die weitverbreitete Definition der Geburtskohorten, wie sie auch bei Mannheim zu finden ist, wird in dieser Arbeit im Hinblick auf den Arbeitsmarkt Verwendung finden. So unterscheidet man, wie erwähnt, drei Generationen, die momentan auf dem Arbeitsmarkt auftreten: Babyboomer, Generation X und Generation Y (Kapoor & Solomon, 2011; Na Ayudhya & Smithson, 2016; Parry & Urwin, 2011). Bevor in den nächsten Unterkapiteln tiefgreifend auf diese Generationen eingegangen wird und deren Ansprüche und Bedürfnisse analysiert werden, wird hier ihr generativer Zusammenhang mittels Mannheims (1928/2017) Generationenkonzept näher betrachtet. Konkret stellt sich die Frage, ob die relevanten Generationen als Generationslagerungen, Generationszusammenhänge oder Generationseinheiten zu verstehen sind.

Unbestritten ist das Vorhandensein von Generationslagerungen. Grund dafür sind die in der einschlägigen Literatur übereinstimmenden Geburtsjahrgänge, welche mit den drei Generationen assoziiert werden (Kupperschmidt, 2000; Leavitt, 2014; Smola & Sutton, 2002). Damit ist die Grundvoraussetzung für Generationszusammenhänge resp. Generationseinheiten gegeben. Als nächstes sind demnach potenzielle soziale, ökonomische und kulturelle Einflussfaktoren zu betrachten. Gemäss Benson und Brown (2011), Cennamo und Gardner (2008) sowie auch Yu und Miller (2005) teilen alle diese Generationen soziale und geistige Strömungen. Während bspw. Babyboomer in ihren prägenden Jugendjahren einen ökonomischen Aufschwung in der Nachkriegszeit erlebten, war die Jugend der Generation X von einer instabilen Wirtschaft sowie sozialer Unsicherheit im Kontext des zu Ende gehenden Kalten Krieges geprägt (Kapoor & Solomon, 2011; Lancaster & Stillman, 2002). Zu den zentralen Ereignissen, welche die Generation Y geprägt haben, zählen bspw. die Terroranschläge auf die Vereinigten Staaten von Amerika am 11. September 2001 sowie die globale Finanz- und Wirtschaftskrise im Nachgang zum Platzen der Subprime-Hypothekenblase in Amerika im Jahr 2008/2009 (DeChane, 2014). So sind es diese Ereignisse, welche gemäss Augustine (2018) zur Einsicht der Generation Y führten, „dass nichts mehr sicher ist, aber alles immer irgendwie weiter geht“ (S. 69). Die Art und Weise, wie Menschen desselben Generationszusammenhangs auf Ereignisse und Phänomene zur gleichen Zeit reagieren, bestimmt innerhalb dieses Paradigmas, ob von Generationseinheiten gesprochen werden kann. Aufgrund geteilter Einstellungen und Verhaltensweisen, welche Kern der jeweiligen Generationen sind, handelt es sich bei

der Generation Babyboomer, der Generation X und der Generation Y um eine Generationseinheit im Sinne der Theorie Mannheims (Augustine, 2018; Mannheim, 1928/2017).

2.2 Ein- und Abgrenzung der Generation Y

Die Mitglieder der Generation Y setzen sich aus den Geburtsjahrgängen 1981 bis 1996 zusammen (Parry & Urwin, 2011). Die Generation Y, auch bekannt als Millennials, Nexters, Echo Boomer, Net Generation, Generation WWW, Digital Generation und Generation E, ist die jüngste, welche in den Arbeitsmarkt eingetreten ist (Warmerdam, Lewis & Banks, 2015). Aus diesem Grund ist sie als Untersuchungsgruppe für diese Arbeit ausgewählt worden. Soziale, ökonomische und kulturelle Einflüsse im letzten Jahrhundert führten dazu, dass sich zur heutigen Zeit gleich mehrere zeitgeschichtliche Generationen im Arbeitsmarkt befinden. Für diese Dissertation ist es wichtig, wesentliche Eigenschaften und Werte der verschiedenen Generationen zu verstehen, um den im nächsten Unterkapitel vertieften Wertewandel hin zum Wertekompass der Generation Y besser nachvollziehen zu können. Bevor eine detaillierte Analyse der im Fokus stehenden Generation Y im Unterkapitel 2.3 erfolgt, werden die übrigen sich im Markt befindenden Generationen nachfolgend erläutert. Das erklärte Ziel dieses Vorgehens ist die Einordnung der Generation Y in die im Arbeitsmarkt vertretenen Generationen. Eine graphische Darstellung am Ende des Unterkapitels 2.2 verdeutlicht die zeitlichen Übergänge. Eine Beschreibung der älteren Generationen, nämlich der Babyboomer sowie der Generation X, erfolgt in Unterkapitel 2.2.1 resp. 2.2.2. (Dimock, 2019; Parry & Urwin, 2011)

Im Hinblick auf die gewählte Generationenabgrenzung ist erwähnenswert, dass nicht nur die Namen der Generationen variieren. Es herrscht sowohl in der Fachliteratur als auch in der Presse eine Unstimmigkeit darüber, welche Generationen welche Zeitspannen abdecken. Die Start- und Endpunkte können wissenschaftlich nicht exakt definiert werden. Die Generationen sollen jedoch als Instrument für Analysezwecke verstanden werden. In Übereinstimmung mit dem offiziellen U.S. Census Bureau sowie dem anerkannten Pew Research Center werden nachfolgend lediglich diejenigen Zeitspannen für die jeweilige Generation präsentiert, die gemäss den zwei genannten Quellen für diese in der Arbeit gewählte Form der soziologischen Untersuchungen geeignet sind (Dimock, 2019; U.S. Census Bureau, 2015).

2.2.1 Vorvorgängergeneration: Babyboomer

Die Generation der Babyboomer – kurz Boomer genannt – gilt als eine der am häufigsten diskutierten und analysierten Generationen (Lieber, 2010). Der Name leitet sich von den geburtenstarken Jahrgängen der Nachkriegsjahre ab. Gemäss der Definition für diese Generation wurden die Babyboomer zwischen 1946 und 1964 geboren (Catalyst, 2019). Unter der Annahme eines Rentenalters zwischen 60 und 65 Jahren sind entsprechend bereits einige Babyboomer in Pension gegangen. Andere wiederum nehmen aufgrund ihres relativ hohen Alters Führungspositionen ein und formen dadurch wesentlich die Arbeitswelt. Geboren nach dem Zweiten Weltkrieg wuchs diese Generation in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs und damit mit einer optimistischen Stimmung auf (Lancaster & Stillman, 2002). Die weit verbreitete Familienstruktur war denkbar einfach: Während der Vater einer Arbeit nachging, um Geld für die Familie zu verdienen, sorgte die Mutter für den Haushalt und die Kinder (Chahil, 2015). Dabei wurde ein traditioneller, hierarchischer Erziehungsstil gepflegt. Sowohl Chahil (2015) als auch Kupperschmidt (2000) beschreiben diese Generation als ambitioniert und erfolgsorientiert in Bezug auf die eigene Karriere. Beide Autoren betonen die Wichtigkeit des beruflichen Erfolgs, welcher sich in Beförderungen, der Grösse des Büros sowie der Bereitschaft äussert, für die eigene Karriere bedeutende private Opfer zu bringen. Aufgrund des hohen Stellenwerts von Arbeit wurde ein Workaholic-Trend ausgelöst, welcher zu dem Glauben führte, dass diese persönlichen Opfer, bspw. in Form von Familie und Freizeit, der Preis für beruflichen Erfolg seien (Glass, 2007; Yang & Guy, 2006). Materieller Erfolg sowie auch traditionelle Werte wurden für diese Generation gegenüber den vorangehenden Generationen wieder wichtiger (Smola & Sutton, 2002). Ebenfalls sind Autorität, Hierarchie und die damit zusammenhängenden geordneten Dienstwege sakrosankt (Tolbize, 2008).

Des Weiteren zieht diese Generation die berufliche Sicherheit und ein stabiles Arbeitsumfeld dem ständigen Wandel vor. Ebenso pflegen Babyboomer eine hohe Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber und gelten als idealistisch (Hart, 2006). Am Arbeitsplatz scheut die Generation grundsätzlich gegenüber Mitarbeitern und Kollegen eine inflationäre Aussprache von Komplimenten (Lieber, 2010). Babyboomer tendieren zudem zu einer Veränderungsresistenz und beherrschen das Multitasking weniger als jüngere Generationen, da letztere Generationen mit den neuesten Technologien aufgewachsen sind (Gursoy, Maier & Chi, 2008). Die Tatsache, dass Babyboomer

ebenfalls den Umgang mit neuen Technologien erlernt haben und Multitasking anwenden, schwächt den letzten Punkt als eindeutiges Kriterium der Generationszuordnung jedoch wesentlich ab (Tolbize, 2008). Weitere positive Eigenschaften in Bezug auf den Arbeitsplatz betreffen den Willen zur Konsensfindung sowie die Weitergabe eigenen Wissens und eigener Erfahrungen mittels Mentoring (Kupperschmidt, 2000). Die Generation sieht sich zudem mit einem Urbanisierungstrend konfrontiert. Die geographische Ausrichtung der Babyboomer ist regional bis national (Tolbize, 2008).

2.2.2 Vorgängergeneration: Generation X

Menschen, die zwischen 1965 und 1980 geboren wurden, gehören zur Generation X, welche auch unter den Begriffen Thirteenth, Baby Busters und Lost Generation bekannt ist (Parry & Urwin, 2011). Der Begriff Generation X wurde durch die Publikation eines Buches von Coupland populär, in dem eine gleichnamige Generation am Ende des 20. Jahrhunderts volljährig wird (Tolbize, 2008). Das Ende des Kalten Krieges einerseits und eine instabile Volkswirtschaft andererseits prägten die Generation X. Dieses herausfordernde sozioökonomische Umfeld spiegelt sich in hohen Arbeitslosenraten und steigenden Privatschulden wider. Auch die zunehmende Verbreitung von AIDS begleitet die Generation X (Kapoor & Solomon, 2011). Vor diesem Hintergrund scheint es nicht überraschend, dass Vertreter dieser Generation oftmals als zynisch und pessimistisch beschrieben werden. Gleichzeitig lösen sich die klassischen Rollen innerhalb der Familie auf, weil mehr Frauen in den Arbeitsmarkt eintraten. Als Folge dieser Entwicklungen in Kombination mit gesteigerter sozioökonomischer Unsicherheit war die Generation X gezwungen, selbständiger, unabhängiger und initiativer zu sein als deren Eltern (Strauss & Howe, 2000). Umso wichtiger wurden Freunde und Bekannte im Leben der Generation X, während vermehrt beide Eltern arbeiteten oder die Kinder wegen der zunehmenden Scheidungsrate mit nur einem Elternteil aufwuchsen. Deshalb wurde Teamarbeit zum Selbstverständnis. Konsequenterweise wuchs auch die Skepsis dieser Generation gegenüber Hierarchien und Autoritäten. (Hart, 2006; Smola & Sutton, 2002; Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008)

Ähnlich wie bei den Babyboomern hat Arbeit einen hohen Stellenwert für die Generation X. Die Bereitschaft, persönliche Selbstverwirklichung zu Gunsten der Arbeit zu opfern, ist jedoch geringer, zumal Freizeit, Flexibilität und informelle

Arbeitsplätze als wichtiger eingestuft werden (Filipczak, Raines, & Zemke, 2000). Eine ausgeglichene Balance zwischen Arbeit und Freizeit ist deshalb bedeutender als für die Babyboomer, was sich schlussendlich anhand der sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen während der Jugendjahre dieser Generation erklären lässt. Aus technologischer Sicht gilt die Generation X als kompetent im Umgang mit neuen Geräten resp. Erfindungen. Zu den weiteren Stärken gehören die Sensibilisierung gegenüber Diversität, Wandel, Multitasking und Wettbewerb. Darüber hinaus mögen die Mitglieder der Generation X Rückmeldungen bei der Arbeit i. S. v. regelmässigem Feedback. Die Generation sieht sich zudem mit einem Internationalisierungstrend konfrontiert, wodurch deren geographische Ausrichtung als international zu charakterisieren ist. (Chahil, 2015; Kapoor & Solomon, 2011; Kupperschmidt, 2000; Tolbize, 2008)

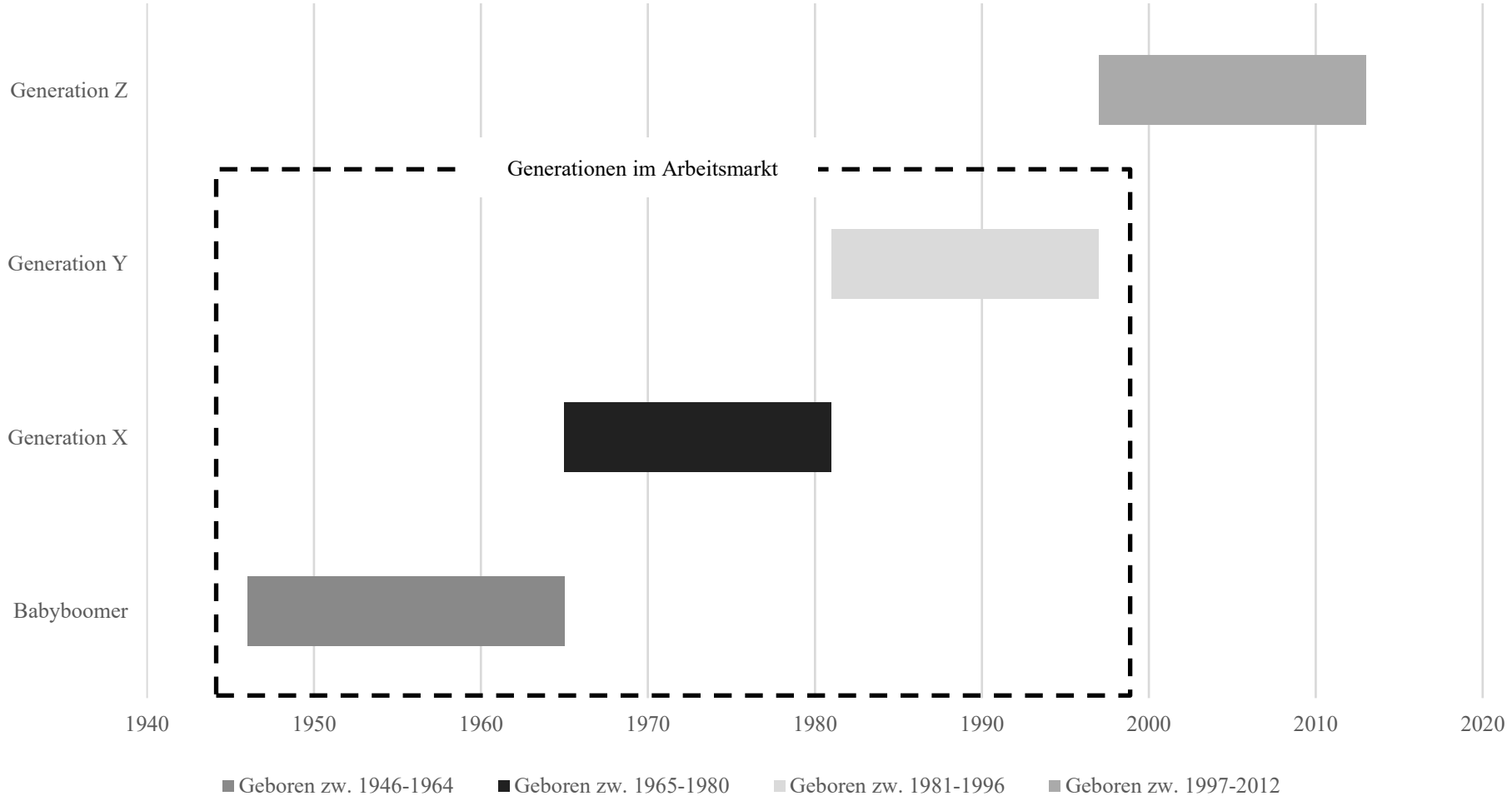


Abbildung 4: Übersicht über Generationen im Arbeitsmarkt

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an: Dimock (2019)

2.3 Gesellschaftlicher Wertewandel der Generation Y

Mit den Kenntnissen über die zwei vorangegangenen Generationen, Babyboomer und Generation X, wird nachfolgend näher auf die Generation Y eingegangen. Deren Bezeichnung wurde erstmals in der Marketing- und Media-Zeitschrift *Ad Age* verwendet, um die hinterfragende Grundhaltung mittels des Buchstabens Y (kurz für engl. „why“ resp. dt. „warum“) auszudrücken (Parment, 2013). Von besonderer Relevanz ist die Analyse wesentlicher Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y, welche in einem weiteren Schritt auf den Arbeitsmarkt übertragen werden können. Nach einer Abhandlung sozioökonomischer Hintergründe in Unterkapitel 2.3.1 wird in den darauffolgenden Unterkapiteln 2.3.2 und 2.3.3 auf zwei essenzielle Quellen – die 17. Shell Jugendstudie und die Vermächtnisstudie von DIE ZEIT, infas und WZB – eingegangen. Auf Grundlage dieser Studien werden die wesentlichen Eigenschaften der Generation Y erarbeitet und in tabellarischer Form in Unterkapitel 2.3.4 zusammengefasst. Die für den Arbeitsmarkt relevanten Eigenschaften und sozialwissenschaftlichen Überlegungen werden in der empirischen Studie aufgegriffen.

2.3.1 Sozioökonomische Hintergründe zur Generation Y

Der soziale und ökonomische Kontext, welcher die Generation Y bisher geformt hat, ist vielseitig. Dies kann man sich bspw. am Konjunkturverlauf in Europa verdeutlichen. Während die Konjunktur in den 1960er Jahren noch einen starken Aufschwung erlebte, stagnierte sie Anfang der 1970er Jahre allmählich. Dies war zu dieser Zeit prägend für die Generation X. Ab 1975 fiel das Wirtschaftswachstum deutlich. Die Kombination aus wirtschaftlichen Schocks in den 1970er Jahren und den vorherrschenden Arbeitsgesetzen hatte eine steigende Arbeitslosigkeit zur Folge, die sich in einer schlechten Wirtschaftsleistung Anfang der 1980er Jahre widerspiegelte. Eine Besserung der wirtschaftlichen Situation zeichnete sich erst ab 1985 ab. Zu diesem Zeitpunkt wurden die ersten Mitglieder der Generation Y bereits geboren. Deren Eltern und sie selbst spürten eine wirtschaftliche Besserung. Es folgte ein wirtschaftlicher Aufschwung zwischen 1990 und 2000, der aus börsentechnischer Sicht schliesslich in die Dotcom-Blase mündete. Ein erneuter Schock erfasste die Wirtschaft im Zuge der 9/11-Terroranschläge im Jahr 2001. Schleichend verbesserte sich die wirtschaftliche Verfassung bis zur globalen Finanz- und Wirtschaftskrise in den Jahren 2008/2009. Auf diese Krise folgte eine starke Erholung, die zu einer der längsten Aufschwungsphasen seit der Industrialisierung führte. (Becker, 2008; Balcerowicz, 2013)

Der beschriebene Konjunkturverlauf wird akkurat durch den deutschen Börsenindex DAX repräsentiert. Dieser bildet den Aktienkursverlauf der dreissig höchstkapitalisierten börsennotierten Unternehmen in der grössten europäischen Volkswirtschaft gemessen am Bruttoinlandsprodukt seit 1988 ab. Eine graphische Darstellung findet sich in der nachfolgenden Abbildung 5.

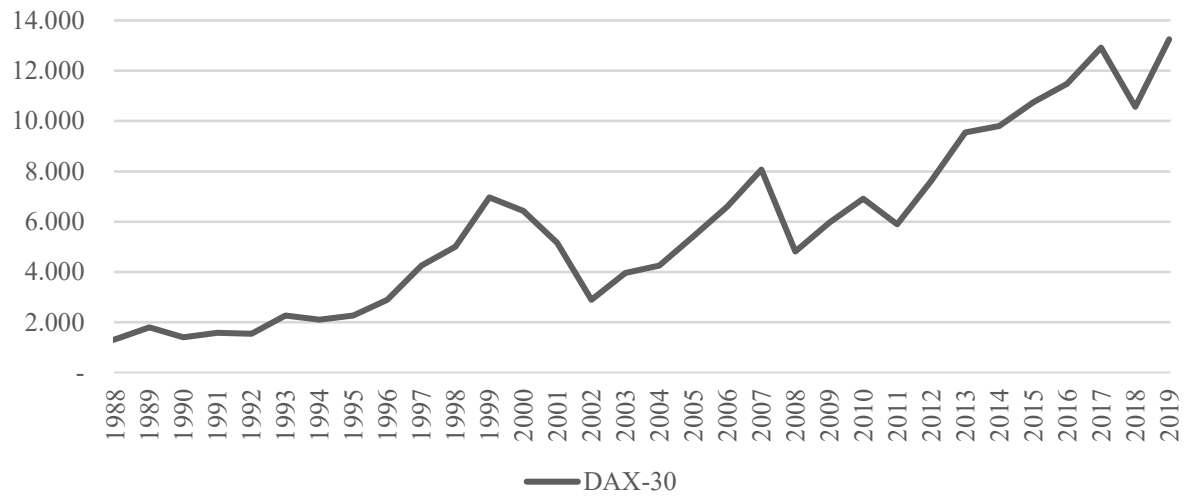


Abbildung 5: Konjunkturverlauf in Deutschland – DAX Börsenindex
Anmerkung. Eigene Darstellung mit Daten von: Bloomberg L.P. (2019)

Ein ähnliches Bild in Bezug auf Europa lässt sich anhand des europäischen Börsenindex Euro Stoxx 50 in Abbildung 6 nachzeichnen. Dieser wurde 1998 eingeführt, aber rückwirkend seit 1986 berechnet und besteht aus den 50 höchstkapitalisierten börsennotierten Unternehmen der Eurozone.



Abbildung 6: Konjunkturverlauf in Europa – Euro Stoxx 50 Börsenindex
Anmerkung. Eigene Darstellung mit Daten von: Bloomberg L.P. (2019)

Der Wirtschaftsverlauf wurde wesentlich durch politische und gesellschaftliche Ereignisse beeinflusst. Einen tiefgreifenden Einschnitt stellt die nach dem Mauerfall im Jahr 1989 erfolgte Wiedervereinigung Deutschlands dar. Als am 3. Oktober 1990 West- und Ost-Deutschland sich als eine Nation wiedervereinigten, herrschte ein Moment der Euphorie und hoffnungsvolle Erwartungen breiteten sich aus. Aufgrund der bevorstehenden Herausforderungen im Zusammenhang mit der Wiedervereinigung sank die Stimmung jedoch bald wieder (Ghani, Szewczyk & Shabbir, 2007). Grundlegend sind die Wiedervereinigungsabsichten und deren reale Resultate stets im breiteren europäischen Kontext einer beschleunigten europäischen Integration zu verstehen. Sinnbildlich dafür stehen der Maastricht Vertrag Anfang der 90er Jahre und die spätere Einführung der Einheitswährung Euro. Zudem wirkte die Wiedervereinigung als Katalysator für Deutschland, um eine bestimmte Führungsrolle in der EU einzunehmen. Generell sah sich die Generation einem Globalisierungstrend gegenüber, wodurch deren geographische Ausrichtung global wurde (Tolbize, 2008). (EU, 2019; Lang, Mushaben & Wendler, 2017)

Gleich nach der Jahrtausendwende häuften sich in den westlichen Ländern Meldungen über Terrorismus und soziale Unruhen, wozu auch Aufstände in den Armenvierteln von Städten, wie Paris, gehörten (Becker, 2008). Während die Generation Y zwar in der EU keinen aktiven Krieg in ihrer Heimat miterleben musste, wuchs dennoch das Bewusstsein bzgl. einer permanenten Angst vor terroristischen oder anderweitig motivierten Überraschungsangriffen im öffentlichen Raum. Von besonderer Bedeutung für die Generation Y sowie die übrige Bevölkerung waren die bereits erwähnten Terroranschläge auf die Vereinigten Staaten von Amerika am 11. September 2001. Dabei wurden Passagierflugzeuge von der Terrorgruppe Al-Qaida mit dem Ziel entführt, diese in bedeutende Gebäude in New York (World Trade Center Zwillingstürme) sowie Washington, DC (Pentagon) zu fliegen. Während der Angriff auf das Pentagon vereitelt werden konnte, flogen zwei Maschinen direkt in je einen der World Trade Center Türme. Die Mehrheit der Opfer bestand aus Zivilisten aus über 80 verschiedenen Ländern (Pendergast, 2010).

Parallel zum wirtschaftlichen Aufschwung ab 1985 erhöhte sich auch die Verbreitung der elektronischen Datenverarbeitung. Die Anwendung im privaten und öffentlichen Raum steigerte nicht nur die Effizienz in diversen Bereichen der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung, sondern beeinflusste auch den Alltag der Bevölkerung massiv.

Gemäss Pendergast (2010) beeinflusste der Beginn des Informationszeitalters den Generationensprung zur Generation Y bedeutend. Dies geschah aufgrund einer starken Veränderung derer Werte und Charaktereigenschaften. Um das Argument zu unterstreichen, wird in der Literatur der Vergleich mit der Erfindung der Druckerpresse im fünfzehnten Jahrhundert nicht gescheut (Pendergast, 2010). In Anbetracht des technologischen Wandels drückt auch die UN (2005) die neuartige Stellung der Generation Y aus: „[There is] a simple but often ignored fact: Young people today are different from any of the previous generations of youth. It is essential to ensure that youth interventions are relevant and valid for the current young generation in society and not mired in the realities of times past“ (S. 2). Neue Technologien und Anwendungen waren für die Generation Y in ihrer Jugendphase omnipräsent. Computer, Mobiltelefone resp. später Smartphones, Fernseher, Video- und DVD-Medien, dazugehörige Abspielgeräte sowie CD- und später MP3-Player waren häufig ein selbstverständlicher Teil des frühen Lebens der Generation Y. Zudem erlaubte die digitale Verknüpfung den Menschen, sich globaler aufzustellen und einfacher mit anderen über Grenzen hinweg zu kommunizieren. Dieser Verlust von Barrieren betrifft auch die Weitergabe und Beschaffung von Informationen. Internetportale, wie Wikipedia, ermöglichen den Menschen mittlerweile, sich auf einfache Weise mit komplexen Themen zu befassen. (Pendergast, 2010; Tolbize, 2008)

Nebst der Nutzung des Internets zum Zwecke des Informationsaustausches erweiterte eine Vielzahl von Social Media Plattformen die Anwendungsmöglichkeiten. So verwendet die Generation Y neue Kommunikationsplattformen, wie das soziale Netzwerk Facebook, die Fototeilapplikation Instagram, den Nachrichtendienst WhatsApp oder die Dating-Plattform Tinder, um stets mit anderen Nutzern überall auf der Welt in Kontakt zu treten resp. zu bleiben. Von besonderer Bedeutung für die Nutzer ist das unmittelbare Feedback, welches sie durch den auf vielen Plattformen verfügbaren „Like-Button“ erhalten. Dadurch gewöhnen sie sich an sofortige und kontinuierliche Rückmeldungen. (Zhang, Abound Omran & Cobanoglu, 2017)

Aus familiärer Sicht wuchs die Generation Y behütet auf. Einige Eltern dieser Generation wurden deshalb metaphorisch als Helikoptereltern bezeichnet, da sie immer beschützend über ihr Kind resp. ihre Kinder wachten (Doepke & Zilibotti, 2014; Gomes & Deuling, 2019). Als Folge davon legt diese Generation im Vergleich zur Generation X wieder mehr Wert auf familiäre Tugenden (Eisner, 2005; Oertel, 2007).

Weiter verstärkt wurde diese Fürsorge durch die verhältnismässig kleinere Familiengrösse im Vergleich zu früheren Generationen (Filipczak, Raines & Zemke, 2000). Diese Umstände sollen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Scheidungsraten seit der Generation X hoch blieben und das Familienbild vermehrt vom klassischen Verständnis einer Kernfamilie, bestehend aus Mutter, Vater und Kind(ern), abwich. Als Folge davon bildeten sich mehr Patchwork-Familien (Beutell, 2013).

Die bisher angesprochenen Aspekte der Generation Y werden im nächsten Unterkapitel anhand der Shell Jugendstudie von Albert, Hurrelmann, Quenzel und TNS Infratest Sozialforschung (2015) vertieft und um weitere relevante Themenkreise ergänzt.

2.3.2 Shell Jugendstudie

Seit 1953 befassen sich Autoren der Shell Jugendstudien mit unterschiedlichen Aspekten der Jugend in Deutschland (Albert et al., 2015). Im Zentrum stehen dabei Themenfelder, wie Familie, Bildung, Beruf, Zukunft, Religion und Politik. Für die vorliegende Doktorarbeit sollen wesentliche Eigenschaften und Einstellungen der Generation Y mittels der 17. Shell Jugendstudie aus dem Jahr 2015 erörtert werden. Diese Studie basiert auf einer Reihe von Interviews und beinhaltet nicht nur zeitpunktbezogene Erkenntnisse, sondern auch Veränderungsanalysen im Hinblick auf Zeitspannen. Für die 17. Shell Jugendstudie von 2015 wurden 2.558 Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von zwölf bis 25 Jahren zu ihrer Lebenssituation, ihren Glaubens- und Wertvorstellungen sowie zu ihren politischen Einstellungen befragt. Für die Datenerhebung kam im Zeitraum von Anfang Januar bis Mitte März 2015 ein standardisierter Fragebogen zur Anwendung. Anhand des Jahres der Studiendurchführung und des Alters der Befragten lässt sich auf die Geburtsjahrgänge 1990 bis 2003 schliessen. Somit wurden sowohl Vertreter der Generation Y als auch solche deren Nachfolgergeneration befragt. Aufgrund der fliessenden Übergänge zwischen den Generationen und der dominierenden Vertretung der Generation Y, scheint diese Ausgabe für die Zielsetzung geeignet, die Werteordnung der Generation Y zu rekonstruieren. Als weiterer Grund für die Wahl der 17. Shell Jugendstudie gilt die Tatsache, dass darin zum ersten Mal die Erwartungen an den Beruf und die Einstellungen zum Berufsleben aus Sicht der Jugend behandelt wurden. Gerade weil die Studie sowohl Personen berücksichtigt, die sich bereits im Berufsleben befinden als auch solche, denen der Eintritt in das Berufsleben noch bevorsteht, lassen sich auf dieser Grundlage relevante Schlussfolgerungen für diese Arbeit ableiten. Nachfolgend werden

zuerst allgemeine Lebensbereiche und Einstellungen beleuchtet, bevor vertieft auf die beruflichen Einstellungen und Erwartungen eingegangen wird.

Die Jugendlichen in Deutschland nehmen eine optimistisch gestimmte Grundhaltung ein. Es blicken 61 % der Befragten optimistisch in die Zukunft, während 36 % gemischte Ansichten und lediglich 3 % düstere Aussichten haben (Leven, Quenzel & Hurrelmann, 2015). Diese Werte haben sich im Vergleich zur Vorgängergeneration verbessert, zumal der Generation X eine pessimistische Grundhaltung nachgesagt wird (Tolbize, 2008). Eng mit dem Optimismus verbunden, ist die positive Wahrnehmung der wirtschaftlichen Situation. So nehmen Ängste ab, keinen Ausbildungsplatz zu finden. Hingegen erhöhen sich Sorgen bzgl. internationaler Politik. Als Beispiel hierfür werden Ängste vor Terroranschläge an erster Stelle und Ängste vor einem möglichen Krieg in Europa an zweiter Stelle genannt. Hingegen wird die gesellschaftliche Zukunft von den Jugendlichen im Vergleich zu jenen der Vorgängergeneration insgesamt positiver gewertet. (Albert et al., 2015)

Die Bildung ist ein weiterer relevanter Themenkreis. Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie ist erwähnenswert, dass Jugendliche ein noch stärkeres Bewusstsein dafür haben, welche Bedeutung Bildung für ihre Zukunft einnimmt. Effizienzsteigerung der Arbeitsabläufe durch Automatisierung und Digitalisierung führt schliesslich zu einer Abnahme von Routinetätigkeiten und gleichzeitig zu einem erhöhten Bedarf an hochqualifizierten Arbeitskräften (Albert et al., 2015). Die Nachfrage nach Geringqualifizierten nimmt dagegen ab. Mit dieser aktuellen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt begründen die Studienverfasser das Bedürfnis der Generation Y nach höheren Bildungsabschlüssen: „Wissen und Kompetenz gewinnen zunehmend an Bedeutung, der Transfer von einer produktions- zu einer wissensbasierten Gesellschaft schlägt sich in einem ständig abnehmenden Wert von einfachen Schulabschlüssen und der Notwendigkeit von akademischen Abschlüssen nieder, verbunden mit einem Trend zur fortwährenden Höher- und Weiterbildung“ (Leven, Quenzel & Hurrelmann, 2015, S. 65).

Darüber hinaus ist die Familie ein weiterer prägender Aspekt für jede Generation. Die Shell Jugendstudie interessiert sich diesbezüglich gleich für mehrere Fragen, wobei in diesem Rahmen drei davon Beachtung finden. Erstens wird nach dem Verhältnis zu den eigenen Eltern gefragt, zweitens zielt der Fragebogen auf die Zufriedenheit mit dem

elterlichen Erziehungsstil ab und drittens werden die Interviewpartner auf ihren eigenen Kinderwunsch angesprochen (Leven, Quenzel & Hurrelmann, 2015). Bezüglich der ersten Frage lässt sich ein gutes persönliches Verhältnis zwischen dem grössten Teil der Eltern und Kinder feststellen. Dies steht im Gegensatz zur Generation der Eltern, welche meist eine kritische Haltung gegenüber dem Lebensstil ihrer eigenen Eltern einnahmen. So steigt der Anteil an Jugendlichen, die bestens mit den Eltern auskommen, kontinuierlich von 31 % im Jahr 2002 auf 40 % im Jahr 2015 (Leven, Quenzel & Hurrelmann, 2015). Unverändert hoch bleibt die Zustimmung zum elterlichen Erziehungsverhalten, zumal die Jugendlichen ihre eigenen Kinder später ähnlich oder sogar in gleichem Stil erziehen würden, wie sie selbst erzogen wurden. Die Resultate der ersten beiden Punkte lassen sich zum einen durch die fürsorgliche Erziehung der beschützenden Eltern erklären (siehe hierzu die Ausführungen zum Stichwort Helikoptereltern in Unterkapitel 2.3.1). Zum anderen lassen sich die Antworten auch mit dem überwiegend strukturierten und liberalen Erziehungsstil begründen, welcher ein Verhandeln mit den Eltern und folglich die partielle Einflussnahme der Kinder auf Entscheidungen erlaubt (Oertel, 2007; Tolbize, 2008). Letzteres ist gerade deshalb möglich, weil strikte hierarchische Strukturen mehr und mehr abgelehnt werden. Bezüglich der dritten Frage lässt sich hervorheben, dass der Kinderwunsch bei Jugendlichen aktuell leicht abnimmt. Wollten im Jahr 2002 67 % der befragten Jugendlichen eigene Kinder, sind es in der Studie von 2015 noch 64 %. Dieser Trend deckt sich mit dem abnehmenden Glauben, dass man eine eigene Familie braucht, um glücklich zu sein. Konkret stimmen nämlich mit 63 % im Jahr 2015 weniger Jugendliche als noch im Jahr 2002, als die Zustimmung bei 70 % lag, der Aussage zu, dass man für sein Glück eigene Kinder braucht (Leven, Quenzel & Hurrelmann, 2015).

Der Themenbereich Freizeit hebt die zusätzlichen Beschäftigungsmöglichkeiten im Bereich des Internets hervor. Unabhängig von der Freizeit zeigt sich allgemein, dass das Internet zum ständigen Begleiter der Jugendlichen geworden ist. Während im Jahr 2002 erst 66 % über einen geregelten Internetzugang verfügten, sind im Jahr 2015 bereits 99 % der Jugendlichen regelmässig im Internet unterwegs und empfinden dieses als Selbstverständlichkeit (Leven & Schneekloth, 2015). Dieses Resultat verdeutlicht die Technikaffinität der heutigen Jugend, welche gerade auf dem Arbeitsmarkt stark gefragt wird und von Arbeitgebern zur Effizienzsteigerung durch Digitalisierung eingesetzt werden kann.

Ein ebenso interessanter, wie auch für diese Arbeit relevanter Punkt betrifft die gesellschaftlichen Prioritäten. Während im Jahr 2002 noch mit grossem Abstand das Thema Arbeitsmarkt als wichtigster Bereich wahrgenommen wurde, nimmt diesen Platz im Jahr 2015 der Bereich Kinder und Familie ein. An zweiter Stelle folgt das Thema Bildung, Wissenschaft und Forschung, die dritte Priorität bildet das Thema soziale Sicherung/Rente. Erst an vierter Stelle taucht der Bereich Arbeitsmarkt wieder auf. Aus der genannten Priorisierung lässt sich auch auf die Haltung gegenüber der eigenen Arbeit im Verhältnis zur Freizeit und Familie schliessen. Kurz, die Work-Life-Balance tritt mehr und mehr in den Vordergrund. Begründet wird dies in der Studie auf folgende Weise: „Je weniger Druck bei der Sicherung der eigenen Existenzbedingungen empfunden wird, desto mehr Raum entsteht dafür, sich mit nachhaltiger Lebensqualität und Lebensbedingungen zu beschäftigen“ (Albert et al., 2015, S. 22).

In Bezug auf das Thema Beruf geht die 17. Shell Jugendstudie der Frage nach den Einstellungen zu der beruflichen Tätigkeit sowie den Erwartungen an jene nach. Die Interviewpartner wurden diesbezüglich aufgefordert, anhand ihrer Einschätzung von elf vorformulierten Aussagen auszudrücken, wie wichtig ihnen gewisse berufliche Aspekte für ihre Zufriedenheit sind. Nachfolgende Tabelle 2 zeigt sowohl die Aussagen als auch die Umfrageresultate auf.

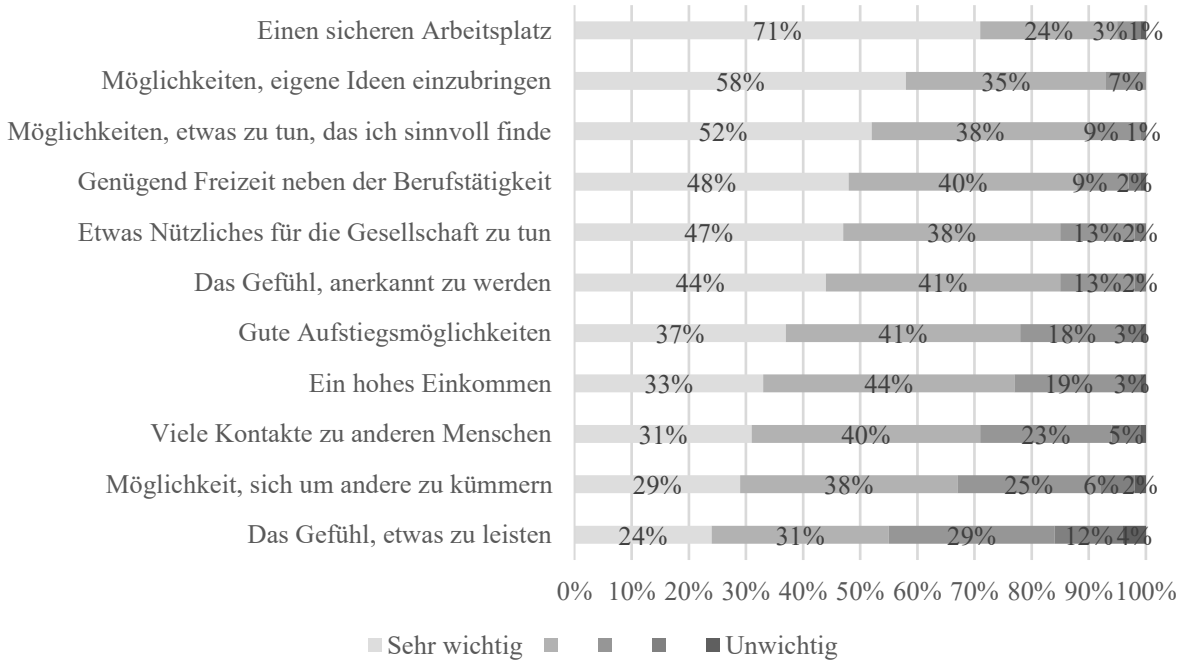


Tabelle 2: Einstellungen zu und Erwartungen an die Berufstätigkeit

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an: Leven, Quenzel und Hurrelmann (2015)

Für die Zufriedenheit der befragten Jugendlichen steht die Arbeitsplatzsicherheit an erster Stelle. Damit wird klar, dass vor dem Hintergrund erhöhter Jugendarbeitslosigkeit in europäischen Ländern der Wunsch nach einer verlässlichen Arbeitsstelle bedeutend ist. Die danach priorisierten Aspekte beziehen sich auf ideelle Anforderungen an die Beschäftigung. Die Befragten haben das Bedürfnis, eigene Ideen einzubringen und etwas zu tun, das sie für sinnvoll erachten. Auch weitere Quellen bestätigen genau dieses Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit im Zusammenhang mit der Generation Y (McCrindle, 2010a; McCrindle, 2010b). Bereits auf Platz vier findet sich der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Besonders hervorzuheben ist die relative Position gegenüber den für die älteren Generationen typischen Bedürfnissen, wie Aufstiegsmöglichkeiten und hohem Einkommen. Diese zwei Punkte nehmen nämlich lediglich die Plätze sieben resp. acht ein. Einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten und der Wunsch nach Anerkennung nehmen wiederum mittlere Plätze ein. Auf den Plätzen neun und zehn stehen die Bedürfnisse, viele Kontakte zu anderen Menschen zu haben und sich um Menschen zu kümmern. Den letzten Platz nimmt das Gefühl, etwas zu leisten ein. (Albert et al., 2015)

2.3.3 Vermächtnisstudie

Die Studie „Das Vermächtnis“ entstand aus einer Kooperation von der Wochenzeitung DIE ZEIT, dem Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und dem Institut für angewandte Sozialforschung (infas). Unter der wissenschaftlichen Leitung von Jutta Allmendinger fand die erste Studiendurchführung im Jahr 2015 statt, eine zweite folgte im Jahr 2018 (Allmendinger, 2017). Mit der Studie wurde das Ziel verfolgt, gesellschaftliche Einstellungen und Entwicklungen in unterschiedlichen Bereichen des Lebens zu erfassen, wozu das soziale Leben, das Wohnen, der Lebensstil, das Berufsleben, der Besitz, die Liebe und die Partnerschaft, die Ernährung, die Gesundheit, die Kommunikation und die Technik zählen. Mittels standardisierter Fragebögen einerseits und dem Einsatz von Sinnen (Riechen, Tasten und Hören) andererseits, wurden die Teilnehmer sowohl bezüglich des momentanen Empfindens als auch hinsichtlich ihrer normativen Vorstellungen sowie ihrer Wahrnehmungen der gesellschaftlichen Entwicklungen insgesamt befragt. Im Rahmen der ersten Studie wurden 3.104 repräsentativ ausgewählte Personen im Alter von 14 bis 80 Jahren zwischen Anfang Juli und Mitte Oktober 2015 befragt. Dabei fokussierte die Studie nicht ausschliesslich auf junge Personen, sondern teilte die Befragten in

unterschiedliche Alterskategorien ein. Von besonderem Interesse für diese Doktorarbeit sind die Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Kategorie der 18- bis 35-Jährigen, da die 793 Teilnehmer dieser Kohorte unter Annahme einer Gleichverteilung zu einem überwiegenden Teil der Generation Y angehören. In Übereinstimmung mit der Auswahl der 17. Shell Jugendstudie von 2015 soll bei der Vermächtnisstudie die Befragung aus dem Jahr 2015 berücksichtigt werden. Dadurch wird einerseits eine konsistente Vergleichsbasis geschaffen, andererseits wird die Verfügbarkeit detaillierter Studiendaten und dazugehörender Auswertungen sichergestellt. Die Aktualität dieser ersten Studie wird zudem durch die Erkenntnis unterstützt, dass sich die Grundeinstellungen der 2.070 Teilnehmer, welche an der zweiten Studie im Jahr 2018 partizipierten, trotz zwischenzeitlichem weltpolitischem Wandel kaum verändert haben. Es wird im Folgenden zuerst auf die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Altersgruppen in Bezug auf generelle Lebensbereiche eingegangen. Daraufhin wird das Thema Beruf näher betrachtet. (Allmendinger, 2017; ZEIT, infas & WZB, 2019)

Für Studienteilnehmer aller Generationen steht die Familie für Zugehörigkeit und Orientierung. Der Familie wird deshalb über sämtliche Alterskategorien hinweg ein hoher Wert beigemessen. Die Vermächtnisstudie hebt diesbezüglich hervor, dass die klassische Familienstruktur nicht mehr als alleinige Grundlage für ein erstrebenswertes Familienmodell betrachtet wird. Unterschiedliche familiale Konstellationen werden gelebt und sollen auch für die nächsten Generationen erhalten bleiben. Eigene Kinder zu zeugen wird hingegen von Jüngeren, wozu gemäss Allmendinger (2017) insbesondere die Generationen X und Y zählen, weniger als Voraussetzung für ein erfülltes Leben erachtet. Ihnen scheint grundsätzlich individuelle Selbstverwirklichung wichtiger als die Gründung einer Familie mit Kindern zu sein. Dabei liegt das Gewicht auf dem Selbst, um sich der Abhängigkeit von einer bestimmten Familienkonstellation zu entziehen. Wenn Jüngere sich dennoch für Kinder entscheiden, fühlen sie sich aufgrund ihres bewussten Entscheidungsfindungsprozesses stärker als Ältere verpflichtet, ihren Kindern gegenüber Opfer zu bringen. Auch artikulieren Jüngere im Vergleich zu älteren Studienteilnehmern, ihre Kinder mehr zu überwachen resp. zukünftig mehr überwachen zu wollen. (Allmendinger, 2017)

Des Weiteren wird in der Vermächtnisstudie die Bildung thematisiert. Diese beeinflusst eine Vielzahl an Aspekten des gesamten Lebens. Die Chancen auf dem Arbeitsmarkt, das Einkommen, die Gesundheit und auch die sozialen Kreise, in denen sich die

Teilnehmer bewegen, werden wesentlich durch Bildung determiniert. Die Resultate der Studie zeigen zudem, dass Menschen mit guter Bildung viel eher eine Arbeit ausüben, mit der sie sich identifizieren. Deshalb spricht sich Allmendinger (2017) für einen frühen Zugang zu qualitativ hochwertiger Bildung und eine kontinuierliche Weiterbildung unabhängig der sozialen Herkunft aus, zumal die daraus resultierenden Zertifikate und Erfahrungen auf global vernetzten Arbeitsmärkten immer weiter an Bedeutung gewinnen.

Die Studie widmet sich zudem dem Bereich Technik. Als wesentliche Erkenntnis geht der selbstverständliche Umgang von den Jüngeren mit dem Internet hervor. Diese Feststellung überrascht nicht, zumal die jüngeren Generationen damit aufgewachsen sind. Die damit verbundenen Möglichkeiten werden aber nicht nur von den Jungen anerkannt. Altersunabhängig sind sich die Studienteilnehmer einig, dass Technik zunehmend das Leben bestimmen wird. Ein schneller Fortschritt und eine stärkere Nutzung davon werden in unterschiedlichen Lebensbereichen erwartet. Im Vergleich zu Älteren sind Jüngere hingegen offener gegenüber Technik und möchten diese auch verstehen und anwenden. Die Studie sieht gerade in dieser Neugierde Vorteile, die in Bereichen, wie Bildung oder Beruf, genutzt werden sollten. (Allmendinger, 2017)

In Bezug auf den Lebensstil und den Beruf kann festgestellt werden, dass junge Teilnehmer der Kategorie der 18- bis 35-Jährigen sich generell eine höhere Sinnhaftigkeit ihres Tuns wünschen. Die Teilnehmer dieser Alterskategorie legen deshalb besonders Wert auf feste Freunde, ein gutes Verhältnis zu den Eltern, gute Bildung, sinnvolle Arbeit und eine diesbezügliche bessere Vereinbarkeit mit den übrigen Aspekten ihres Lebens. Obwohl es dieser jungen Untersuchungsgruppe viel wichtiger als den Älteren ist, das Leben zu geniessen, ist die Erwerbsarbeit deswegen nicht irrelevant. Gemäss der Vermächtnisstudie ist sogar keiner anderen Altersgruppe die Erwerbsarbeit, charakterisiert durch Normalarbeitsverhältnisse mit angemessenem Lohn, Sicherheit, passende Arbeitszeiten und zufriedenstellende Tätigkeiten, so wichtig. Allmendinger (2017) erläutert das wesentliche Verhältnis zwischen Arbeit und sonstigen Aspekten des Lebens folgendermassen: „Es geht um ein ausgeglichenes Nebeneinander von Arbeit und Leben, um eine Work-Life-Balance, wie man so schön sagt. … Die Ergebnisse der Vermächtnisstudie legen damit nahe, dass wir eher an der Vereinbarkeit von Beruf und allen anderen Lebensbereichen anzusetzen haben, als die Erwerbsarbeit als solche zu hinterfragen“ (S. 150). Die Studie zeigt demnach, dass die

Generation Y nicht nur ihre Existenzsicherung mit Erwerbsarbeit verfolgt, sondern sich dadurch auch verwirklichen möchte. Ersichtlich wird dies anhand der Antwort auf die vermutlich rein hypothetische Frage, ob die Arbeit auch ausgeführt werden würde, falls das Geld nicht gebraucht werden würde. Gerade die jungen Studienteilnehmer der Kategorie der 18- bis 35-Jährigen bejahen diese Frage und möchten an dieser Einstellung auch zukünftig festhalten. Dies bedeutet aber nicht, dass auch alle Befragten mit der Berufswelt zufrieden sind. Vielmehr zeigt die Studie, dass ungefähr die Hälfte aller Studienteilnehmer eine gewisse Unzufriedenheit im Hinblick auf die Arbeit äussert. (Allmendinger, 2017)

2.3.4 Gesellschaftlicher Wertewandel im Überblick

Nachfolgend werden die zuvor erarbeiteten Merkmale und Werte der Generation Y tabellarisch dargestellt und mit den vorherigen zwei Generationen verglichen. Anhand dieser in Tabelle 3 gezeigten Charakteristika lassen sich globale Tendenzen der Generation Y feststellen. Gross (2005), Heidbrink und Jenewein (2008) wie auch Koller (2015) unterteilen diese basierend auf einer vergleichenden Analyse zwischen Generationen in Enttraditionalisierung, Individualisierung und Optionierung. In Tabelle 3 werden die gesellschaftlichen Merkmale resp. Werte bereits den genannten Kategorien zugeordnet. Die drei gesellschaftlichen Trends werden im Anschluss an Tabelle 3 im Hinblick auf die zuvor erarbeiteten Erkenntnisse erläutert.

Merkmale/Werte	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Trends
Grundhaltung	Optimistisch	Pessimistisch	Optimistisch	**Enttraditionalisierung**
Familienbeziehung	- Viele Geschwister - Vater arbeitstätig, Mutter zuhause	- Weniger Geschwister/ Einzelkinder - Vater arbeitstätig, Mutter teilweise arbeitstätig	- Behütete Kindheit - Weniger Geschwister/ Einzelkinder - Vater arbeitstätig, Mutter arbeitstätig	
Erziehungsstil	- Traditionelle Erziehung - Hierarchie, Autorität und Gehorsam	- Liberaler Erziehungsstil - Verhandeln mit Eltern	- Strukturierter, behüteter und liberaler Erziehungsstil - Verhandeln mit Eltern	
Hierarchie/Autorität	Hierarchie und Autorität aber mit Mitspracherechten	Abkehr von hierarchischen Strukturen	- Ablehnung von hierarchischen Strukturen - Einflussnahme	
Technologie	Nützlich	Essenziell	Selbstverständlich	
Arbeitsmoral	- Herausforderung - Selbstbehauptung	Verknüpfung von Arbeitsalltag und Spass	- Sinn und Team - Selbstverwirklichung	**Individualisierung**
Feedback	Feedback nur bei tatsächlichem Bedarf, möglicherweise beleidigt über kontinuierliche Rückmeldungen	Regelmässiges Feedback	Sofortiges und kontinuierliches Feedback	
Freizeit	Beschränkte Freizeit als Opfer für und Zeichen von Erfolg	Zunehmender Wunsch nach Work-Life-Balance	Work-Life-Balance	
Loyalität	Loyale Selbstbestimmung	Verminderte Loyalität	Verlorene Loyalität	
Vernetzung	Urbanisierung	Internationalisierung	Globalisierung	**Optionierung**
Optionalitäten	- Regionales/ nationales Umfeld - Reale Optionen	- Internationales Umfeld - Reale Optionen	- Globales Umfeld - Reale und virtuelle Optionen	
Weiterbildungs-möglichkeiten	Berufsbildung und/oder akademische Bildung auf ein Berufsbild fixiert	Berufsbildung und/oder akademische Bildung mit Weiterbildungs-möglichkeiten	Laufende Fort- und Weiterbildung für weitere Bildungszertifikate	

Tabelle 3: Transformation des generativen Wertkodex

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an: Koller (2015), Oertel (2007) und Tolbize (2008)

Enttraditionalisierung

Traditionelle Sichtweisen verändern sich Hand in Hand mit einem Generationenwechsel. Dies lässt sich auch in der Generation Y beobachten, zumal deren Einstellungen durch neue Erfahrungen geprägt wurden, welche nicht mehr mit bisher tradierten Anschauungen im Einklang stehen. Als Beispiel sei hierbei die Rollenteilung zwischen Mann und Frau erwähnt: Es ist nicht mehr zwangsweise der Mann, welcher arbeiten geht, um die Familie zu ernähren, während die Frau zuhause die Kinder betreut und den Haushalt führt. Vielmehr gingen aus dem Wandel basierend auf politischen, sozioökonomischen und technologischen Veränderungen eine Reihe von Möglichkeiten hervor, die Rollen neu zu ordnen (Schempp, Schief & Wagner, 2015). Ebenfalls wird das soziale Gefüge mehr und mehr enttraditionalisiert. Dadurch werden die sozialen Klassen durchlässiger und der Zuordnung durch soziale Herkunft, Religion oder Nationalität kommt in der Generation Y weniger Gewicht zu (Breen, 2004). Auch in Bezug auf Hierarchien und Autoritäten lässt sich der Prozess der Enttraditionalisierung feststellen. Wurden Vertreter älterer Generationen bereits früh mit starken Hierarchien sowie autoritärer Erziehung vertraut gemacht, wuchs die Skepsis bereits seit der Generation X gegenüber hierarchischen Strukturen und autoritären Führungsstilen. In der Generation Y ist diese Skepsis stark ausgeprägt (Hart, 2006).

Individualisierung

Gemäss Heidbrink und Jenewein (2008) gilt das Individuum und nicht mehr das Kollektiv heutzutage als der oberste Wert. In engem Zusammenhang mit der Enttraditionalisierung steht hinter dieser Entwicklung der Prozess der Individualisierung, die als Herauslösung der Menschen aus den Sozialgebilden der Industriegesellschaft verstanden wird (Volkmann, 2007). Genauer ist damit die Entbindung aus Klassen, Familien und Geschlechterrollen gemeint (Volkmann, 2007). Individuen sind dadurch vermehrt auf sich selbst gestellt und müssen selbst das Streben nach Erfüllung und Wohlergehen verfolgen. Übertragen auf die Arbeitswelt bedeutet dies, dass der eigene Lebenslauf nicht einem vorgegebenen Bild entsprechen, sondern selbst bestimmt werden soll. Mit dieser Idee ist die Bestimmung der Work-Life-Balance verbunden. Als Folge der Individualisierung nahm auch die Loyalität gegenüber Arbeitgebern ab, da der Einzelne die Sinnhaftigkeit seines Handelns nach seinem eigenen Verständnis definiert und sich nicht von aussen diktieren lassen will (Kot-Radojewska & Timenko, 2018).

Optionierung

Unter Optionierung wird die Zunahme von Handlungsmöglichkeiten verstanden (Gross, 2005). Das Wissen, eine (vielfältige) Auswahl zu haben, ist aus Sicht der Generation Y erstrebenswert. Die Vielfalt an Preis- und Leistungsalternativen sowohl beim Konsum als auch in anderen Lebensbereichen wurde im Zuge der Globalisierung stark erhöht (Parment, 2013). Dies spiegelt sich bspw. beim Angebot im Supermarkt oder bei medialen Unterhaltungsangeboten wider (siehe bspw. die Video-Streaming-Plattformen Netflix oder Amazon Prime). Im Hinblick auf den Arbeitsmarkt wird der eigene Status Quo von der Generation Y regelmässig evaluiert. Optionen werden offengelassen, um bei Problemen resp. Widerständen ohne langes Zögern einen beruflichen Wechsel mit der Zielsetzung einer erfüllenderen Arbeitswelt vollziehen zu können (Bruch, Kunze & Böhm, 2010). (Gross, 2005)

Die durch einen hellgrauen Hintergrund hervorgehobenen Werte resp. Merkmale in Tabelle 3 sind für den Arbeitsmarkt von besonderer Relevanz. Sie werden deshalb im nachfolgenden Unterkapitel 2.4 nochmals aufgenommen und für die spätere Verwendung im Rahmen der empirischen Untersuchung vertieft behandelt.

2.4 Implikationen von generationellem Wandel auf den Arbeitsmarkt

Die Generation Y hat gemäss den Erkenntnissen aus Unterkapitel 2.3 spezifische Bedürfnisse und Erwartungen gegenüber dem Arbeitsmarkt, die in Unterkapitel 2.4.1 genauer analysiert werden. Dies sind, in Übereinstimmung mit den durch einen hellgrauen Hintergrund hervorgehobenen Feldern der Tabelle 3, das Verlangen nach Work-Life-Balance, die Erwartung sofortiges und kontinuierliches Feedback zu erhalten, der Wunsch nach Selbstverwirklichung als wesentliche Determinante der Arbeitsmoral, ein Hierarchieverständnis, welches sinnstiftende Einflussnahme bei wesentlichen Entscheidungen fördert, Anwendung neuer Technologien zur Effizienzsteigerung sowie das Bedürfnis nach fortlaufender Weiterbildung. Des Weiteren werden in Unterkapitel 2.4.2 die vorgenommenen Verallgemeinerungen intergenerativen Wandels in Bezug auf den Arbeitsmarkt kritisch hinterfragt, indem Überlegungen zur Heterogenität innerhalb von Generationen angestellt werden. Den Abschluss des Kapitels 2 bildet die Einführung von vier ausgewählten Quellen, anhand derer sowohl gesellschaftliche Aspekte als auch spezifische Eigenschaften des Arbeitsmarktes aus sozialwissenschaftlicher Perspektive abgehandelt werden, um in der empirischen Studie darauf Bezug nehmen zu können (Unterkapitel 2.4.3).

2.4.1 Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y

Neue Generationen in Unternehmen bringen möglicherweise neue Ideen, legen bisher ungewohntes Verhalten an den Tag und tragen auf neuartige Weise zu Lösungsfindungen bei (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017). Dabei sollte zwischen intergenerativen Effekten und den Effekten, die aus unterschiedlichen Lebensphasen resultieren, unterschieden werden (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017). Nachfolgend sind ausschliesslich die Unterschiede zwischen den Generationen relevant.

Freizeit: Work-Life-Balance

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben – die Work-Life-Balance – gilt diesbezüglich als eines der am häufigsten genannten Bedürfnisse der Generation Y, welches sie von früheren Generationen, wie den Babyboomern, unterscheidet (Edge, 2014; Robak, 2017; Smith, 2010). Twenge (2010) untersucht die Work-Life-Balance bspw. mittels Resultaten von verschiedenen Studien inklusive Time-Lag-Studien, welche generative Effekte vom Alter resp. Karrierestand isolieren: „Most studies, including the few time-lag studies, show that GenX [Anm.: Generation X] and especially GenMe [Anm.: Generation Y] rate work as less central to their lives, value leisure more, and express a weaker work ethic than Boomers“ (S. 201). Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Generation Y faul ist und lediglich die Arbeitszeit absitzen will. Die Mitglieder sind durchaus bereit, hart zu arbeiten, möchten aber nebst einer erfolgreichen Karriere gleichzeitig auch ein Familienleben haben und Freundschaften pflegen (Bennett, Beehr & Ivanitskaya, 2017; Hurrelmann & Albrecht, 2016). Insofern steht das Streben nach einer ausgeglichenen Mischung im Vordergrund, weshalb Leitsätze, wie „YOLO – You only live once“, prägend für diese Generation sind (Kosser, 2014; Lewis, 2013).

Gefördert wird die Balance zwischen Arbeit und Freizeit auch durch eine Auflockerung deren Grenzen. Vor der multimedialen Verknüpfung waren Personalabteilungen noch bestrebt, die zwei Bereiche Arbeit und Privatleben strikt voneinander zu trennen (Parment, 2009). Doch mittlerweile erlauben vom Arbeitgeber ausgestellte Mobiltelefone, Laptops und Internetanschlüsse eine flexiblere Gestaltung der zwei Bereiche, sofern die Arbeitstätigkeit nicht an einen physischen Arbeitsplatz gebunden ist. Diese arbeitsorganisatorischen Massnahmen haben den Nachteil, dass die Erreichbarkeit der Mitarbeiter erhöht wird. Die Möglichkeit, irgendwo, irgendwann und

irgendwie zu arbeiten, erschwert es dem Arbeitnehmer, die Arbeit komplett zu vergessen und vollständig die eigentliche Freizeit auszuleben. (Parment, 2009)

Arbeitsmoral: Selbstverwirklichung

Selbstverwirklichung im Arbeitsleben steht für die Generation Y hoch im Kurs. In Bezug auf die Arbeit wird gemäss Rehwaldt (2017) unter Selbstverwirklichung die Möglichkeit verstanden, eigene Ideen unter Einsatz persönlicher Talente und Fähigkeiten umzusetzen, Neues zu lernen und zu erfahren sowie sich aktiv in Prozesse resp. die Überarbeitung etablierter Strukturen einzubringen. Insofern geht es den Vertretern der Generation Y nicht lediglich darum, eine Arbeitsstelle zu besetzen und sich durch die damit einhergehende vertraglich geregelte Arbeitsverpflichtung antreiben zu lassen. Vielmehr stehen bei der Arbeit im Wesentlichen die Entwicklungsmöglichkeiten, der Spass, das Lernen, die eigenen Karriere- und Aufstiegsoptionen sowie der tiefergehende Sinn der Tätigkeit im Vordergrund (Parment, 2009). Auch können individualisierte Projekte, welche von interessierten Mitarbeitern während fix zugewiesenen Zeiten durchgeführt werden, die Kreativität und das Engagement steigern (Boran, 2017). Das Unternehmen profitiert von einer solchen Kultur, zumal diese den einzelnen Mitarbeiter zur Leistungserbringung motiviert, ein Denken ausserhalb etablierter Strukturen fördert und kreative Mittel an die Hand gibt, um die Produktivität zu erhöhen. Nichtsdestotrotz darf dabei die Selbstverwirklichung nicht auf Kosten der unternehmerischen Zielsetzungen verfolgt werden. Eine gewisse Divergenz zwischen den Interessen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer liegt häufig jedem Arbeitsverhältnis zugrunde, weshalb gewisse Wünsche und Bedürfnisse schlichtweg ausserhalb der Arbeit erfüllt werden sollten. (Greiner, 2018; Parment, 2009)

Hierarchieverständnis: Sinnstiftende Einflussnahme bei wesentlichen Entscheidungen

Die Generation Y tendiert dazu, die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns laufend zu hinterfragen (Kovarik, 2013). Insofern ist es kein Zufall, dass das Y in der Bezeichnung vom engl. „why“ (dt. „warum“) abgeleitet wird. Bestehende Strukturen, Herangehensweisen und Ansichten werden hinterfragt, die von vorhergegangenen Generationen als selbstverständlich betrachtet werden. Das erklärte Ziel der Generation Y ist es somit, Sinn in ihrem Tun zu finden und nicht eine Stelle lediglich mit dem Ziel zu besetzen, den Lebensunterhalt zu verdienen. Diese Sinnhaftigkeit der Arbeit tritt in Verbindung mit einem ausgeprägten Verantwortungsbewusstsein in Erscheinung. Wie erwähnt, geht es der Generation Y nicht darum, möglichst fern von

Verantwortung zu bleiben und nur die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit abzusitzen. Stattdessen soll die Verantwortung angenommen und ein Mehrwert darin erkannt werden, im Bewusstsein der Verantwortung selbst Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen. (McCrindle, 2010a; McCrindle, 2010b)

Feedback: Sofortiges und kontinuierliches Feedback

Eine weitere charakteristische Eigenschaft der Generation Y ist deren Bedürfnis nach sofortiger und regelmässiger Rückmeldung bzgl. deren Leistung (Tolbize, 2008). Das Verlangen nach andauernder Bewertung spiegelt sich auch in sozialen Medien, wie Facebook oder Instagram, wider, wo ein ubiquitärer „Like-Button" sofortige Reaktionen ermöglicht. Feedback dient den Mitarbeitern nicht nur der Bewertung ihrer relativen Stärke gegenüber anderen Mitarbeitern, sondern auch der Überprüfung ihrer eingeschlagenen Karrierepfade. Frühere Generationen erachteten häufiges Feedback noch als Misstrauenserklärung. Die Generation Y empfindet das Feedback hingegen als hilfreichen Input (Parment, 2009). Als wesentliche Funktion von Feedback gilt auch die Mitarbeitermotivation, zumal die Bestätigung der gesetzten Ziele und die damit verbundene Wertschätzung des geleisteten Beitrages zur fortlaufenden Leistung anstiften. Gerade deshalb will die Generation Y Feedback nicht nur im Rahmen des alljährlichen Mitarbeitergespräches erhalten, sondern vielmehr die Lerneffekte sowie die Belohnungswirkung sofort erfahren. (Almog & Almog, 2019; Martin, 2005; Naim & Lenka, 2018; Tolbize, 2008)

Technologie: Selbstverständlichkeit zur Effizienzsteigerung

Eine der meistgenannten Eigenschaften der Generation Y ist deren Verständnis von Technologie und der damit verbundene selbstverständliche Umgang (Appel, 2013). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die Generation Y auch als Generation Internet, Net resp. Web Generation, Generation WWW oder Digital Natives bezeichnet wird (Benckendorff, Moscardo & Pendergast, 2010; Kovarik, 2013). In Bezug auf den Arbeitsmarkt übt Technologie auf mehrere Weisen einen Einfluss aus. Technologie dient erstens der Verknüpfung mit Familie, Freunden oder anderen Personen, wie z. B. Mitarbeitern (Haynes, 2011). Die soziale Vernetzung wird durch Netzwerke, wie Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter oder Snapchat, um nur einige Beispiele zu nennen, deutlich vereinfacht. Besonders von berufsbezogenen Netzwerken, wie LinkedIn, profitieren sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber aufgrund einer erhöhten Transparenz. Unternehmen können Stellenprofile auf Knopfdruck einer

Vielzahl an potenziellen Kandidaten zur Verfügung stellen, während Mitarbeiter im Stande sind, ihre Lebensläufe Unternehmen resp. Headhuntern auf leichte Weise zugänglich zu machen. Durch die Digitalisierung des Arbeitsmarktes auf Grundlage beruflicher Netzwerke können Stellen auf effiziente Weise besetzt werden. Zweitens eröffnet das Fortschreiten der Digitalisierung neue Geschäftsfelder, welche wiederum eine Vielzahl neuer und für die Generation Y ansprechender Jobs hervorbringt. Diese erwähnten Stellen, welche oftmals von neu gegründeten Firmen (Start-ups) angeboten werden, sind gerade für Angehörige der Generation Y ausgesprochen attraktiv. Drittens erlaubt der Einsatz neuer Technologien, Arbeiten effizienter auszuführen. Genau diese Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung will die Generation Y nutzen, um die Produktivität zu steigern und folglich entweder mehr Arbeit auszuführen oder mehr Freizeit für sich zu sichern. (Dahlmanns, 2014; Hershatter & Epstein, 2010; Kosser, 2014; Kovarik, 2013; Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002)

Weiterbildungsmöglichkeiten: Laufende Fort- und Weiterbildung für weitere Bildungszertifikate

Wie in Unterkapitel 2.3 verdeutlicht, wuchs die Generation Y in wirtschaftlich wechselhaften Zeiten auf. Mehrere Wirtschaftszyklen liess diese Generation immer wieder die unangenehmen Seiten eines ökonomischen Abschwungs spüren. Nicht zu unterschätzen ist dabei die hohe (Jugend-)Arbeitslosigkeit, welche in südlicheren Ländern der EU, wie bspw. Griechenland (33,2 %2), Spanien (32,8 %), Italien (28,7 %), Portugal (19,4 %) oder Frankreich (19,3 %), seit Jahren kein Ende zu nehmen scheint und dadurch für die Generation Y prägend ist (Eurostat, 2019). Diese Erfahrung veranlasst Angehörige der Generation Y dazu, sich mittels einer fundierten und kontinuierlichen Ausbildung eine bessere Absicherung vor wirtschaftlich herausfordernderen Zeiten zu verschaffen. Die Generation folgt dabei einem Sicherheitsbedürfnis (Latz, 2016). Dahinter steckt der Glaube, dass Bildungszertifikate einen validen Schutz gegen Arbeitslosigkeit bieten und somit die Generation Y davor bewahren, zu Bildungs- resp. Zukunftsverlierern zu werden. Dieser Trend wird auch von einer international durchgeführten Umfrage bestätigt, wonach Angehörige der Generation Y bei Bewerbungsgesprächen mit 40 % am häufigsten nach

[2] Die in Klammern angezeigten Jugendarbeitslosenquoten ausgewählter Mitgliedsstaaten der EU drücken die Zahl der arbeitslosen 15- bis 24-Jährigen als Anteil der Erwerbspersonen der gleichen Altersklasse per September 2019 aus (Eurostat, 2019).

Trainingsangeboten fragen. Dieser Wert ist vor allem im Vergleich zu Vorgängergenerationen erwähnenswert. Die Angehörigen der Generation X und der Babyboomer haben deutlich weniger Interesse an solchen Angeboten. Nur 17 % der Generation X und 2 % der Generation Babyboomer fragen explizit nach Trainingsangeboten (Dimensional Research, 2012).

Vor diesem Hintergrund werden immer mehr Schul- und Hochschulabschlüsse angestrebt, um so zumindest den Handlungsspielraum zur eigenen Attraktivitätssteigerung auf dem Arbeitsmarkt vollständig auszuschöpfen. Über den Bildungsweg hinaus bleiben jedoch die Chancenstrukturen weiterhin unübersichtlich und unberechenbar. Um das Risiko dieser Ungewissheit abzuschwächen, stehen gemäss Hurrelmann und Albrecht (2016) vielfältig einsetzbare Abschlüsse hoch im Kurs: „Das Spiel mit den Optionen ist gewissermassen ihre [Anm.: jene der Generation Y] Anleitung zum Glücklichsein in einer Gesellschaft, in der zu frühes Festlegen auf eine bestimmte Karriere immer mehr zum Risiko wird, später mit allem oder nichts dazustehen. Sie fragen alle Optionen danach ab, welche Möglichkeiten sie eröffnen und welchen persönlichen Sinn sie daraus ziehen können“ (S. 21). Somit lernt die Generation Y nie aus. Eine kontinuierliche Fortbildung und die Sammlung von Bildungszertifikaten bleiben auch deshalb von zentraler Bedeutung für die Generation Y, weil diese nicht an den Job bis zur Rente glaubt (Kosser, 2014)

2.4.2 Überlegungen zu intragenerationellen Differenzen

Differenzen zwischen den Mitgliedern einer Generationskohorte bzgl. der Ansprüche und der Bedürfnisse auf dem Arbeitsmarkt stellen eine weitere Komplexität bei der Analyse von Generationen dar (Dencker, Joshi & Martocchio, 2008). Geschlechterunterschiede können für abweichende Bedürfnisse zwischen Frau und Mann derselben Generation sorgen (Eskilson & Wiley, 1999; Parker & Chusmir, 1990). Gleichermassen können unterschiedliche ethnische Hintergründe oder akademische Laufbahnen für divergierende Präferenzen der jeweiligen Mitglieder sorgen (Griffin, 2004; Lippmann, 2008). Solche Quellen für potenziell messbare Heterogenität innerhalb von Generationen sind vorhanden und sollten in Bezug auf den Einfluss auf diese Doktorarbeit näher betrachtet werden. Die Gefahr besteht, dass die intragenerationellen Differenzen genauso ausgeprägt sind wie die intergenerationellen und somit sinnvolle Schlussfolgerungen bzgl. Generation Y im Investment Banking verunmöglichen. (Parry & Urwin, 2011)

Costanza und Finkelstein (2015) werten die Generalisierung von Eigenschaften auf die gesamte Generation als grosse Schwierigkeit im Zusammenhang mit Generationenstudien. Die Stereotypisierung der gesamten Kohorte ohne Nuancen zuzulassen, wäre tatsächlich ein valides Argument gegen die Anwendung des hier präsentierten Generationenkonzepts. Doch entkräftet bereits Mannheim (1928/2017) diesen Einwand, zumal er berücksichtigt, dass jede Generation auch aus Untergruppen besteht, welche durchaus abweichende Eigenschaften gegenüber dem weitverbreiteten Generationsbewusstsein aufweist. Jede Generation ist von diversen geschlechterspezifischen, ethnischen oder akademischen Eigenheiten geprägt, welche jedoch nicht das grundsätzliche Generationenkonzept infrage stellen (Lyons, Urick, Kuron & Schweitzer, 2015). Vielmehr ist in der Generationenforschung die korrekte methodische Vorgehensweise von grosser Bedeutung, um die unterschiedlichen Effekte isoliert zu betrachten. Querschnitts- und Längsschnittstudien helfen dabei, diese Determinanten zu kontrollieren. Dabei werden insbesondere die folgenden drei Effekte einzeln betrachtet: Alter (i. S. v. Lebensphase und Reife), Zeitperiode (i. S. v. geschichtlicher Verankerung) und Kohorte (i. S. v. gleichgesinnter Generationskohorte mit geteilten Erlebnissen) (Kowske, Rasch & Wiley, 2010; Lyons, Urick, Kuron & Schweitzer, 2015).

Wie erwähnt, existieren somit in allen Generationen Ausreisser und Ausnahmen in Form von Untergruppen. Es wäre aus wissenschaftlicher Sicht allerdings nicht gerechtfertigt, dass deshalb sämtliche Erkenntnisse der durchschnittlichen Kohorte ignoriert werden (Campbell, Campbell, Siedor & Twenge, 2015). Vielmehr ist es gerade das Ziel der Forschung, auf sinnvolle Weise Unterschiede zwischen Gruppen anhand signifikant ausgeprägter Eigenschaften zu bestimmen und vorauszusagen. Insofern kann für diese Doktorarbeit akzeptiert werden, dass es durchaus Varianzen bspw. in Form persönlicher Präferenzen innerhalb von Generationen gibt. Diese sollten jedoch nicht die Aussagekraft sonstiger genereller Erkenntnisse abschwächen, sondern vielmehr als mögliche Limitation mitberücksichtigt werden.

2.4.3 Abhandlung sozialwissenschaftlicher Überlegungen zum Arbeitsmarkt

Im Hinblick auf die empirische Studie werden nachfolgend ausgewählte Quellen vorgestellt, um die Diskussion der Interviewantworten mit modernen soziologischen Gegenwartsdiagnosen in Verbindung zu bringen. Konkret handelt es sich um Schriften von den Autoren Sennett (1998), Reckwitz (2017), Boltanski und Chiapello (2003)

sowie Rosa (2019). Alle vier Werke zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Felder Soziologie und Wirtschaft als aufeinander bezogene gesellschaftliche Sphären begreifen. Zudem werden wesentliche Argumente und Erkenntnisse daraus an Aspekten der Erwerbsarbeit und des allgemeinen Arbeitsmarktes veranschaulicht oder lassen sich darauf übertragen. Sowohl die interdisziplinäre Forschungsmethode sowie der Bezug zu Arbeit und Beruf begründen die Selektion dieser Quellen, welche in genannter Reihenfolge in diesem Unterkapitel abgehandelt werden. Die nachfolgenden Zusammenfassungen und Erläuterungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Im Vordergrund steht die Fokussierung auf ausgewählte Aussagen aus diesen Quellen, welche für die vorliegende Doktorarbeit von Relevanz sind.

Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus von Sennett (1998)

Sennett (1998) widmet sich in seinem Buch *Der flexible Mensch* der heutigen Arbeitswelt zu, die er als verstörend und trostlos darstellt. Von Arbeitnehmern wird Offenheit gegenüber kurzfristigen Veränderungen, Risikobereitschaft und eine zunehmende Abwendung von formellen Prozessen verlangt. Zwar suggerieren Aspekte dieses flexiblen Kapitalismus Chancen, doch nach Sennett (1998) resultieren die Veränderungen bei den Arbeitnehmern in Orientierungslosigkeit und Frustration. Besonders hebt Sennett (1998) die Auswirkungen auf den persönlichen Charakter hervor. In Bezug auf Arbeit drückt sich dieser bspw. durch Treue und die Verfolgung langfristiger Ziele mittels Bedürfnisaufschub aus. Es sind gerade diese persönlichen Werte und Eigenschaften, welche auf negative Weise durch das System des flexiblen Kapitalismus beeinflusst werden. Sennett (1998) stellt folglich Fragen nach dem Erhalt von Werten wie Loyalität und der Verfolgung langfristiger Ziele in einer sich permanent wandelnden, kurzfristig orientierten Wirtschaftswelt. Für seine Argumentation wählt Sennett (1998) die Form eines philosophischen Essays anstatt eines wissenschaftlichen Artikels und bezieht sich dabei sowohl auf soziologische als auch wirtschaftswissenschaftliche Theorien von Weber, Diderot und Smith, um nur einige Beispiele zu nennen. Nachfolgend werden drei zentrale Themen vertieft betrachtet, die für die vorliegende Doktorarbeit wesentliche Erkenntnisse bieten: Flexibilität, Routine und Arbeitsethos. (Dowling, 1999; Kovalainen, 2000; Natarajan, 2003; Sennett, 1998)

Der Begriff Flexibilität wird von Sennett (1998) im Gegensatz zu Adam Smith nicht mit Freiheit in Verbindung gebracht, sondern mit neuen Macht- und Kontrollstrukturen: „In unserer Zeit aber hat die Ablehnung der bürokratischen Routine neue Macht- und

Kontrollstrukturen ins Leben gerufen, die nichts mit Freiheit zu tun haben“ (S. 58). Dieses Machtsystem ist durch drei Elemente geprägt: Diskontinuierlicher Umbau von Institutionen, flexible Spezialisierung der Produktion und Konzentration der Macht ohne Zentralisierung. Um sich dieser institutionalisierten Kontrolle zu entziehen, ist die Fähigkeit zur Anpassung von Arbeitnehmern gefordert. Diese spiegelt sich in der Bereitschaft wider, das Bisherige loszulassen, wenn es die Situation erfordert. Um dies zu ermöglichen, müssen Optionen offengehalten werden. Folglich geht die fehlende langfristige Bindung mit einer Fragmentierung der Arbeit einher, welche den in Unterkapitel 2.3.4 eingeführten Gedanken der Optionierung befürwortet: „Die Fähigkeit, sich von der eigenen Vergangenheit zu lösen und Fragmentierung zu akzeptieren, ist der herausragende Charakterzug der flexiblen Persönlichkeit … [von] Menschen …, die im neuen Kapitalismus wirklich zu Hause sind“ (Sennett, 1998, S. 79-80).

Das Thema Routine diskutiert Sennett (1998) anhand zweier unterschiedlicher Meinungen zur repetitiven Arbeit. Auf der einen Seite referenziert er Diderots positive Sichtweise auf Routine, die Menschen Orientierung biete. Auf der anderen Seite verweist er auf die von der heutigen Gesellschaft vertretene Meinung nach Smith, wonach Routine zur Abstumpfung des Geistes führe. Besonders zu betonen sind dabei die von Smith beschriebenen Folgen von Routine, wonach repetitive Arbeit deprimiere und dadurch die Produktivität vermindert werde. Der Ausgang der Debatte zwischen Diderot und Smith bleibt offen. An dieser Stelle ist aber ohnehin nicht die abschliessende Festlegung der Position zentral, sondern vielmehr die Divergenz beider Positionen. Sofern sich Investmentbanker der Generation Y bspw. der Ansicht von Smith anschliessen, erachten sie repetitive Arbeit als negativ.

Das weit verbreitete Arbeitsethos vor dem flexiblen Kapitalismus umfasste einerseits den disziplinierten Umgang mit der eigenen Zeit, andererseits die Anerkennung des Werts von aufgeschobener Belohnung. Die Menschen vergegenwärtigten sich den Wert ihrer Arbeit, indem sie dieser alten Arbeitsethik i. S. v. Webers weltlicher Askese folgten. Aus dieser protestantischen Arbeitsethik, welche Sennett (1998) unter Berücksichtigung von Webers Buch *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* diskutiert, resultiert die kulturelle Figur des getriebenen Menschen, der durch Arbeit seinen moralischen Wert unter Beweis stellt. Nach Weber lastet der Druck der Arbeit aber zu stark auf dem getriebenen Menschen, als dass er menschliches Glück

finden würde. Gerade in einer Arbeitswelt, deren Institutionen von kontinuierlichem Wandel geprägt sind, erweist sich die aufgeschobene Belohnung als obsolet. Eine ebenso intensive wie langfristige Hingabe gegenüber einem Arbeitgeber wird als sinnlos erachtet, wenn dieser sich unabhängig von Arbeitnehmerinteressen kurzfristig selbst optimiert. Dieser alten Arbeitsethik trauert Sennett (1998) nicht nach. Die neue Arbeitsethik legt den Fokus auf Teamarbeit. Hierbei geht Sennett (1998) besonders auf die Anpassungsfähigkeit des Teams an die jeweiligen Umstände ein. Das moderne Arbeitsethos kritisiert er aufgrund der Oberflächlichkeit der Gruppenerfahrung. Sennett (1998) erachtet somit weder die alte noch die moderne Arbeitsethik als ideal: „Die klassische Arbeitsethik der aufgeschobenen Belohnung und Selbstbestätigung durch harte Arbeit verdient kaum unsere Zuneigung. Aber mit seinen Fiktionen und seiner vorgetäuschten Gemeinschaft kann das Teamwork kaum als Verbesserung gelten“ (S. 156). (Sennett, 1998; Willner, 2012)

Die erforderliche Flexibilität in der Arbeitswelt erschwert dem Arbeitnehmer den Aufbau von Loyalität und langfristigen Bindungen. Stabilität wird dem Arbeitnehmer durch die kurzfristige Ausrichtung als wesentliche Determinante des flexiblen Kapitalismus entzogen. Das Produkt des beschriebenen Systems ist der flexible Mensch (Sennett, 1998).

Die Gesellschaft der Singularitäten – Zum Strukturwandel der Moderne von Reckwitz (2017)

Im Zentrum des Buchs *Die Gesellschaft der Singularitäten* steht ein Kulturwandel am Ende des 20. Jahrhunderts von der klassischen Moderne zur Spätmoderne. In der spätmodernen Gesellschaft zählt nach Reckwitz’ (2017) leitender These nicht mehr das Allgemeine, Standardisierte und Regulierte, wie noch in der klassischen Moderne, sondern das Besondere und Einzigartige. Mit dem Begriff Singularität als wesentliches Charakteristikum der Spätmoderne bezieht er sich somit auf die Nichtaustauschbarkeit. Singularität beeinflusst unterschiedliche Bereiche des Lebens. Dazu gehört auch die Arbeits- und Berufswelt. Reckwitz (2017) argumentiert diesbezüglich, dass nicht mehr die Ausführung profaner Routinetätigkeiten von Arbeitnehmern gefordert wird, sondern deren ausserordentliche, überdurchschnittliche Leistung. Die Arbeit an Singularitäten führt zur Transformation von traditioneller industrieller Produktion hin zu einer neuen Produktionsform von Singularitäten, welche Reckwitz (2017) als kulturelle Produktion bezeichnet. Die damit verbundene Kreativarbeit gilt als positiv konnotiert, zumal die

schöpferische Entfaltung in der Arbeit als Ideal der heutigen Arbeitskultur verstanden wird. Mit dieser Form der Arbeit verfolgen Arbeitssubjekte demnach mehr als das Bestreiten ihres Lebensunterhalts. Gemäss Reckwitz (2017) geht mit kreativer Arbeit eine starke intrinsische Motivation einher: „Die (hochqualifizierte) Arbeit erhält damit in der Spätmoderne aus der subjektiven Perspektive erhebliches Identifikationspotenzial … [Die intrinsische Motivation] überlagert die klassische, für die Industriegesellschaft charakteristische extrinsische Motivation zur Arbeit als Mittel zum Zweck – Einkommen, Sicherheit und Status –, die aber natürlich weiterhin gegeben ist." (Reckwitz, 2017, S. 201). Deshalb erlangte in der Ökonomie der Singularität die Selbstverwirklichung für die Arbeitnehmer immer grössere Bedeutung.

Während die kulturelle Produktion eine Seite der Singularitätsarbeit darstellt, formieren die Empfänger der dargebotenen Performanz auf der anderen Seite das Publikum. Die Aufgabe der Rezipienten ist es, die Einzigartigkeit singulärer Güter und Dienstleistungen als solche anzuerkennen. Performanz ist nicht mehr anhand scheinbar objektiver Kriterien, wie Korrektheit, Quantität oder Qualität, zu beurteilen, anhand derer Arbeit noch in der klassischen Moderne bewertet wurde. Vielmehr ist die Performanzvalorisierung von wechselhaften Bewertungsformen und Affizierbarkeiten des Publikums abhängig. Von Arbeitnehmern wird deshalb vermehrt ein überzeugendes, aussergewöhnliches Resultat anstatt lediglich die Ausübung eines formell definierten Berufes mit entsprechend eingegrenzten Aufgaben und vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten gefordert. Für eine als erfolgreich wahrgenommene Performanz ist es nicht wesentlich, auf welche Weise diese zustande kommt. Die Kultur der Leistung wird dadurch verstärkt zur Kultur des Erfolgs. Der Forderung nach Erfolg können gerade gut ausgebildete Arbeitnehmer leichter als jene mit geringen Qualifikationen entsprechen. Reckwitz (2017) argumentiert, dass das Herkunftsmilieu prägend für die Kompetenzen und Talente sind, welche eine erfolgreiche Performanz begünstigen. Demnach ist das Herkunftsmilieu für das nach Bourdieu bezeichnete inkorporierte kulturelle Kapital prägend, auf welches die Performanz – „neben den Zufällen und Idiosynkrasien der individuellen Psyche" (Reckwitz, 2017, S. 214) – zu einem wesentlichen Teil zurückzuführen ist. Es überrascht demnach nicht, dass vor allem im Akademikermilieu kulturelles Kapital vorhanden ist und Arbeitssubjekte mit diesem Hintergrund einen Vorteil in der spätmodernen Arbeitswelt haben. (Reckwitz, 2017)

Während die intrinsische Arbeitszufriedenheit im Rahmen der kulturellen Produktion gegenüber der industriellen Produktion gesteigert wird, geht mit der Spätmoderne eine Tendenz zur Selbstausbeutung einher: „Der Vorteil der intrinsischen Befriedigung durch Arbeit birgt zugleich das Risiko, dass die Arbeit selbst keine Grenze mehr kennt und dem Selbst aufgrund der mangelnden Distanz zwischen beruflicher Selbstverwirklichung und persönlicher Identität kein Rückzugsraum mehr bleibt“ (Reckwitz, 2017, S. 219). Die extrinsische Motivation der klassischen Moderne, d. h. Status und Einkommen, kann insofern als Vorteil betrachtet werden, als dass die Intensität der Arbeit klar geregelt war. Die ex ante festgelegte Arbeitszeit gemäss alter Leistungslogik wird in der Spätmoderne zunehmend irrelevant. Dafür tritt der Erfolg der Performanz in den Vordergrund. (Gümüsay, 2018; Reckwitz, 2017; Wagner, 2018)

Der neue Geist des Kapitalismus von Boltanski und Chiapello (2003)

Boltanski und Chiapello (2003) befassen sich in ihrem Buch *Der neue Geist des Kapitalismus* mit gesellschaftlichen Veränderungen zwischen den sechziger Jahren und dem Ende des letzten Jahrhunderts. Thematisiert werden wirtschaftliche, politische und schwerpunktmässig ideologische Entwicklungen. Dabei gehen sie mittels Vergleichs von Managementliteratur aus den 1960er und den 1990er Jahren der Frage nach, „unter welchen Bedingungen [der Kapitalismus] auch heute noch die zur Gewinnbildung notwendigen Akteure an sich binden kann“ (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 47). Ihre These lautet, dass Kapitalismus, verstanden als Forderung nach unbegrenzter Kapitalakkumulation, selbst keine Teilnahmemotive begründet, sondern für die Mobilisierung auf äussere Ressourcen zurückgreift: „Eine Rechtfertigung des Kapitalismus setzt demnach voraus, dass man auf Konstruktionen aus einer anderen Ordnung zurückgreift. Von dort aus werden Ansprüche abgeleitet, die sich grundlegend von den Erfordernissen unterscheiden, zu denen das Profitstreben zwingt“ (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 58). Als Rechtfertigungsmechanismus führen Boltanski und Chiapello (2003) das Modell der Polis ein. In ihrer Theorie der projektbasierten Polis werden die modernen Anforderungsprofile an idealtypische Arbeitnehmer als Referenzpunkte für die leistungs- und kapitalismusorientierte Gesellschaft thematisiert. Für die vorliegende Doktorarbeit sind gerade diese Charakteristiken des Employability-Konzepts von Interesse, weshalb nachfolgend auf diese Aspekte fokussiert wird. (Aracena, 2018)

Basierend auf der analysierten Managementliteratur argumentieren Boltanski und Chiapello (2003), dass Arbeitnehmer durch die Aussicht auf Freiheitsgewinn für den Kapitalismus mobilisiert werden. Die moderne projektbasierte, netzwerkartige Organisation der Arbeit ermöglicht die Erlangung von Freiheit. Arbeitnehmer sind nicht mehr durch eine Denkweise in Abteilungszugehörigkeit eingeschränkt, sondern können sich durch ihr Engagement in unterschiedlichen Projekten auf unbürokratische Weise frei entfalten. Persönliche Weiterentwicklung wird durch diese projektbedingten Möglichkeiten begünstigt. Innerhalb dieser projektbasierten Polis optimiert sich ein Arbeitnehmer, indem er sich erfolgsversprechende Eigenschaften im Hinblick auf diese neue Wirtschaftsrealität aneignet: „Autonomie, Spontaneität, Mobilität, Disponibilität, Kreativität, Plurikompetenz (im Unterschied zu der beengten Spezialisierung der älteren Arbeitsteilung), die Fähigkeit, Netzwerke zu bilden und auf andere zuzugehen, die Offenheit gegenüber Anderem und Neuem, die visionäre Gabe, das Gespür für Unterschiede, die Rücksichtnahme auf die je eigene Geschichte und die Akzeptanz der verschiedenartigen Erfahrungen, die Neigung zum Informellen und das Streben nach zwischenmenschlichem Kontakt“ (Boltanski & Chiapello, 2003, S. 143-144). Um diesen idealtypischen Kriterien, wozu auch weitere, wie Arbeitsplatzflexibilität, Lernkompetenz und Anpassungsfähigkeit, zählen, zu genügen, bevorzugt ein idealtypischer Arbeitnehmer ein opportunistisches Verhalten. Kurzfristige Projekte werden an Stelle einer monotonen Verfolgung einer geradlinigen Karriere angestrebt. Als übergreifendes Langzeitprojekt wird die eigene Weiterentwicklung und Verbesserung des Marktwerts im Sinne der Employability verstanden. (Boltanski & Chiapello, 2003; Schultheis, 2016)

Ein weiteres Charakteristikum der projektbasierten Polis stellt die Bereitschaft zum Verzicht auf alles dar, was sich unvorteilhaft auf ein Projekt auswirkt. Mit diesem Ungebundenheitsimperativ verbinden Boltanski und Chiapello (2003) einen Verzicht auf Stabilität und Verwurzelung. Zugunsten von Autonomie ist ein idealtypischer Arbeitnehmer bereit, Sicherheit zu opfern. Ein ungebundener Mensch lebt entsprechend als moderner (Arbeits-)Nomade. Ebenfalls stört sich ein solcher Idealtypus an der Abhängigkeit von Institutionen und verzichtet deshalb auf einen institutionalisierten Machtstatus und das vermeintlich damit einhergehende Prestige. Auf diese Weise will sich ein ungebundener Mensch weiterhin Zugang zu Projekten sowie den dazugehörenden Kompetenzen und Kontakten für sein Netzwerk sichern.

Beschleunigung und Entfremdung von Rosa (2019)

Rosa (2019) thematisiert in seinem Buch *Beschleunigung und Entfremdung* die Zeitstruktur des Lebens. Diese bestimmt in der modernen kapitalistischen Welt mittels zeitlicher Normen, Fristen und Regeln die Handlungen und die Orientierungen der Menschen. Diese Zeitregime analysiert Rosa (2019) anhand der Logik sozialer Beschleunigung. Dabei werden drei Beschleunigungskategorien und drei zugrundeliegende Motoren unterschieden. Unter technischer Beschleunigung als erste Kategorie wird die beabsichtigte Geschwindigkeitszunahme von Prozessen (bspw. im Bereich Transport, Kommunikation oder Produktion) innerhalb der Gesellschaft verstanden. Beschleunigung des sozialen Wandels bezeichnet als zweite Kategorie den Wandel der Gesellschaft selbst. Dieser zeigt sich in einer gesteigerten Veränderungsrate gesellschaftlicher Aspekte, wie Einstellungen und Werte, Mode und Lebensstile, zwischenmenschliche Verhältnisse, soziale Klassen sowie Milieus. Diesbezüglich vertritt Rosa (2019) die These, dass sich der soziale Wandel „von einer intergenerationalen Veränderungsgeschwindigkeit in der Frühmoderne über eine Phase annähernder Synchronisation mit der Generationenfolge in der klassischen Moderne zu einem in der Spätmoderne tendenziell intragenerational gewordenen Tempo gesteigert hat“ (S. 24-25). Als Beispiel nennt Rosa (2019) den Prozess der Berufswahl. Während in der Vor- und Frühmoderne Kinder zumeist Berufe der Eltern übernahmen, veränderten sich die beruflichen Ausrichtungen zwischen Generationen in der klassischen Moderne. Die diesbezügliche Berufswahl blieb häufig für den Rest des Lebens unverändert. Zwar findet in der Spätmoderne die Berufswahl ebenfalls meistens unabhängig vom Beruf der Eltern statt. Im Gegensatz zur klassischen Moderne verlaufen Karrieren aber selten so geradlinig über ein ganzes Erwerbsleben, wie noch davor. Folglich finden Berufswechsel schneller als Generationenwechsel statt. Die dritte Kategorie – Beschleunigung des Tempos des (sozialen) Lebens – wird als Zunahme an Handlungs- und Erlebnisperioden pro verfügbare Zeiteinheit verstanden, um „mehr in weniger Zeit zu tun“ (Rosa, 2019, S. 27). Rosa (2019) spricht von einer Beschleunigungsgesellschaft, da trotz technischer Beschleunigung das Lebenstempo zunimmt. Zwar betrachtet Rosa (2019) auch Entschleunigungstendenzen, kommt aber zum Schluss, dass Beschleunigung insgesamt dominiert.

Hinter der sozialen Beschleunigung stehen gemäss Rosa (2019) drei Motoren. Wettbewerb wird als sozialer Motor erachtet: „Soziale Beschleunigung im allgemeinen

und technische Beschleunigung im Besonderen sind daher eine logische Folge aus einem wettbewerbsorientierten kapitalistischen Marktsystem“ (Rosa, 2019, S. 35). Aufgrund des fortlaufenden Wettbewerbs wird die gesellschaftliche Stellung eines Individuums nicht mehr durch Geburt bestimmt, sondern kontinuierlich auf kompetitive Weise mittels Leistung verhandelt. Dieser Konkurrenzkampf bezieht sich bspw. auf Bildungsabschlüsse und Arbeitsplätze. Der kulturelle Motor wird als zweiter Erklärungsansatz herangezogen. Die Idee dahinter ist, dass Menschen danach streben, ihr zeitlich beschränktes Leben möglichst auszunutzen. Rosa (2019) spezifiziert diesen Aspekt wie folgt: „Wer doppelt so schnell lebt, wer nur die Hälfte der Zeit benötigt, um eine Handlung auszuführen, ein Ziel zu erreichen oder eine Erfahrung zu machen, kann die Summe von Erfahrungen und damit des eigenen Lebens in einer Lebensspanne verdoppeln“ (S. 40). Beschleunigung wird demnach bewusst durch Todesangst von Menschen selbst angetrieben. Als dritten Motor bezeichnet Rosa (2019) die eigene Antriebskraft des Systems selbst, welches nicht von einem externen Motor betrieben wird. In diesem Zusammenhang verweist er auf das sogenannte „Phänomen der rutschenden Abhänge“ (Rosa, 2019, S. 43). Dieses besagt, dass die Teilnehmer eines kapitalistischen Systems sich nicht ausruhen, weil Stillstand mit einem Zurückfallen verbunden ist, wie dies gemäss Rosa (2019) bereits Marx und Weber erkannt haben. Daraus folgt ein empfundener Druck der Menschen in diesem System, keine Gelegenheiten zu verpassen und ihre eigene Wettbewerbsposition zu pflegen.

Das Resultat dieser Beschleunigungstendenzen ist gemäss Rosa (2019) eine zunehmende Entfremdung. Diese definiert er als Zustand, in dem Menschen entgegen deren Willen Ziele verfolgen oder Praktiken ausüben, obwohl sie nicht von äusseren Faktoren dazu gezwungen werden, zumal ihnen auch alternative Optionen zur Verfügung stehen. Beispielhaft nennt Rosa (2019) lange Arbeitszeiten: „Just in diesem Sinne mögen wir uns etwa entfremdet fühlen, wenn wir den ganzen Tag bis Mitternacht arbeiten, ohne dass uns dies jemand vorschreibt – und obwohl wir wirklich früh nach Hause gehen wollten … Jedes Mal handeln wir zugleich freiwillig und gegen unseren eigentlichen Willen. Wenn ein solcher Zustand andauert, werden wir früher oder später (individuell wie kollektiv) vergessen, was unsere eigentlichen Ziele und Absichten waren – und doch bleibt ein vages Gefühl der Fremdbestimmung ohne Unterdrücker“ (S. 120-121).

3 Untersuchungsobjekt Investmentbank

Investmentbanken werden spätestens seit Beginn der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008 häufig und oftmals kontrovers diskutiert (Kuls & Kremer, 2016; Reynolds & Newell, 2011). Dabei sind unmoralische Engagements in umstrittenen Geschäftsfeldern, wie bspw. der Kreditvergabe an Unternehmen im Glücksspiel- oder Rüstungssektor, Teil der Kritik. Zudem werden Lohnexzesse bei Mitarbeitern kritisiert, die selbst keine Risiken tragen. Ebenfalls steht die Abwälzung von Verlusten auf Steuerzahler in der Kritik, nachdem in der Vergangenheit horrende Gewinne an die Investmentbanker ausgeschüttet und trotz schlechteren Geschäftsgangs nicht zurückgefordert wurden. (Friederichs, 2016; Frühauf, 2015; Theurer, 2014; Zydra, 2012)

In Übereinstimmung mit der zu Beginn eingeführten Prozesstheorie gab es im Nachgang zum Bankrott der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers tiefgreifende Veränderungen im Bankensektor. Drei von insgesamt fünf der grössten international agierenden US-Investmentbanken sind als selbständige Einheiten aufgrund von Übernahmen im Zuge turbulenter Geschäftsverläufe verschwunden. Davon betroffen waren die Banken Bear Stearns, Lehman Brothers und Merrill Lynch, während Goldman Sachs und Morgan Stanley zu Commercial Banks umgewandelt wurden (Liaw, 2012). Doch nicht nur amerikanische Banken waren von solchen Veränderungen betroffen. Vielmehr zielte eine regelrechte Regulierungswelle sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene darauf ab, auf der einen Seite das Bankensystem im engeren Sinne sicherer und damit krisenresistenter zu gestalten. Auf der anderen Seite war das Ziel der Regulierung, die Ansteckungsgefahr für das gesamte Wirtschaftssystem zu minimieren, damit systemrelevante Banken die Realwirtschaft nicht signifikant schädigen (Kaufman, 2015; Moosa, 2010). Nichtsdestotrotz litt das Image von Banken in der Öffentlichkeit, was aus Sicht der Generation Y auch einen Einfluss auf deren Attraktivität als Arbeitgeber haben könnte (Schambach, 2018; Schlegel, 2018). Um die Anziehungskraft von Investmentbanken als Arbeitgeber aus Sicht der Generation Y beurteilen zu können, ist es das Ziel dieses Kapitels, ein besseres Verständnis von Investmentbanken inklusive deren Geschäftsfelder (Unterkapitel 3.1), von Arbeitsmodellen und -angeboten (Unterkapitel 3.2), vom Personalmanagement (Unterkapitel 3.3), von ihrer Aussenwirkung als Arbeitgeber (Unterkapitel 3.4) sowie von den jüngsten internen Reformen im Personalwesen (Unterkapitel 3.5) zu erhalten.

3.1 Definition von IB und involvierte Marktakteure

Die hohe Komplexität der angebotenen Dienstleistungen sowie die Grösse und die jeweiligen strategischen Schwerpunkte von Investmentbanken erschweren eine klare Abgrenzung der eigentlichen Geschäftsfelder und somit auch die dazugehörende Definition. Umso wichtiger ist es, in einem ersten Schritt das hierbei verwendete Verständnis eindeutig festzuhalten und einzugrenzen. Auf die Definition folgt in einem zweiten Unterkapitel eine Übersicht über die Marktstruktur und die relevanten Akteure.

3.1.1 Definition von IB

Eine der breitesten Definitionen von Investment Banking nach Achleitner (2000) subsumiert alles unter den Begriff, was Investmentbanken tun können. Dazu werden unter anderem die folgenden Tätigkeiten gezählt: (i) Beratung im Zusammenhang mit der Ausgabe neuer Wertpapiere, (ii) Zeichnung neuer Wertpapiere, (iii) Beratung bzgl. und Finanzierung von Übernahmen und Akquisitionen (M&A), (iv) Finanzmechanik inkl. Risikomanagement/Asset Management, (v) Research und (vi) Eigenhandel (Sales & Trading) (Achleitner, 2000; Pignataro, 2017). Während diese allgemeine Formulierung gerade in öffentlichen resp. politischen Diskussionen häufig Anwendung findet, um keine weitere Spezifizierung vornehmen zu müssen, werden in der Fachliteratur unter dem Begriff Investment Banking zumeist lediglich die ersten drei Punkte zusammengefasst (Hubbard & O'Brien, 2014). Werden die ersten beiden Tätigkeiten noch zusammengenommen, ergeben sich folglich zwei Dienstleistungen, welche in der Industrie der eigentlichen Investment Banking Division (IBD) zugeordnet werden: Erstens sei die Finanzintermediation zwischen Kapitalgebern und Einheiten, wie Unternehmen oder staatlichen Institutionen, welche einen Kapitalbedarf haben, genannt. Die zweite relevante Dienstleistung betrifft die Corporate Finance (CF) Beratung im Zusammenhang mit Fusionen, Übernahmen, Restrukturierungen und weiteren Kapitalmassnahmen. (Aulibauer & Thiessen, 2002; Fleuriet, 2008; Pignataro, 2017; Rolland, 2011)

Um die genannten Dienstleistungen anzubieten, wählen global agierende Investmentbanken oftmals die in Abbildung 7 aufgezeigte Organisationsstruktur. Während in der Abbildung 7 alle potenziell angebotenen Services abgebildet sind, ist die eigentliche Investment Banking Division in Übereinstimmung mit der engeren Definition in der Pyramide dunkelgrau hervorgehoben.

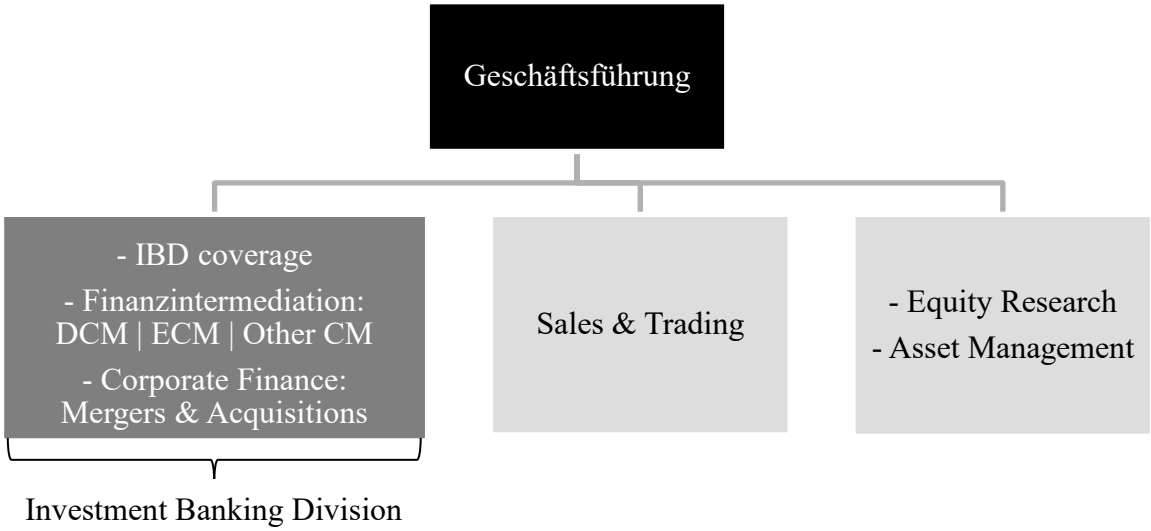


Abbildung 7: Struktur einer Investmentbank

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an: Iannotta (2010) und Franzetti (2018)

Geschäftsführung

An der Spitze befindet sich die Geschäftsführung, bestehend aus CEO, Chief Financial Officer (CFO) und weiteren leitenden Personen. Nebst Führungsaufgaben werden auch Repräsentationsfunktionen wahrgenommen. Ein weiterer wesentlicher Aufgabenbereich der Geschäftsführung ist die Beziehungspflege mit Eigentümern und Fremdkapitalgebern. (Franzetti, 2018)

Investment Banking Division

Die IBD wird auf der zweitobersten Ebene als separate Einheit dargestellt. Diese bietet die zwei Dienstleistungen an, welche bereits näher erläutert wurden: Finanzintermediation (sog. Underwriting von Eigen- oder Fremdkapital) und Corporate Finance Beratung (häufig als M&A abgekürzt). In Abhängigkeit von der ausgeführten Funktion resp. von dem Produktangebot können einzelne Teams wiederum in Coverage, M&A oder auch Capital Markets (CM) unterteilt werden. Dabei bezeichnet Coverage die eigentliche Kontaktpflege mit den Kunden. Es ist die Aufgabe der Kundenbetreuer, auch Coverage Banker genannt, Investment Banking Produkte an die jeweiligen Kunden zu verkaufen (Chemmanur, Ertugrul & Krishnan, 2019). Gerne werden Coverage Teams mittels einer zweidimensionalen Matrix in Industriegruppen auf der einen Seite und Länder auf der anderen aufgeteilt, um eine bestmögliche Sektorspezifikation zu erreichen. Dazu zählen bspw. die Sektoren Infrastruktur, Technologie/Medien/Telekommunikation, Immobilien, Energie, Gesundheitswesen/Pharma und Öl/Gas. Eines der vom Coverage Team angebotenen

Produkte ist die Corporate Finance Beratung, kurz M&A genannt. Hinter diesem Produkt steht die M&A-Gruppe, welche für die Planung und Durchführung der damit verbundenen Dienstleistungen verantwortlich ist, sobald das Coverage Team den Kundenkontakt hergestellt und zusammen mit der Produktgruppe den gewünschten Service vereinbart hat. Das Kürzel M&A steht zwar für Fusionen und Übernahmen, die Gruppe bietet zumeist jedoch weitere Kapitalmarkttransaktionen wie bspw. Abspaltungen und Restrukturierungen an. Die dritte Gruppe bietet Underwriting-Services an, d. h. Finanzintermediation zwischen Eigenkapital- resp. Fremdkapitalgebern und Einheiten, die Kapitalbedarf verspüren. Wiederum wird der Kontakt auf dem Markt vom Coverage Team hergestellt, bevor das entsprechende Capital Market Team seine Dienstleistungen erbringen kann. (Castillo & McAniff, 2007)

Sales & Trading

Obwohl Sales & Trading Desks durchaus zu einer Investmentbank gehören, soll dieser Bereich klar von der Investment Banking Division im engeren Sinne unterschieden werden. Die Sales & Trading Abteilung beschäftigt sich nämlich weder mit Kapitalmarkttransaktionen noch mit Corporate Finance Beratung. Sie platziert Wertschriften auf dem Markt (Sales) oder führt Wertschriftenhandelsaufträge (Trading) aus. Insofern trifft die Gleichsetzung von Investmentbankern mit Börsenhändlern gemäss der engeren Definition von Investmentbanken nicht zu, obwohl diese in oberflächlichen Auseinandersetzungen und Diskussionen gerne fälschlicherweise vorgenommen wird (Hörl, 2012).

Equity Research

Auch die Equity Research Abteilung kann formal einer Investmentbank angehören. Sie ist jedoch ausserhalb der IBD anzusiedeln. Zu den erbrachten Dienstleistungen zählen insbesondere das Erstellen von Unternehmensanalysen und -bewertungen, welche an Kunden, wie bspw. Vermögensverwalter, verkauft werden.

Asset Management

Wie bereits Sales & Trading sowie Equity Research befindet sich auch das Asset Management nicht innerhalb der IBD. Hierbei geht es nämlich um die Verwaltung von Vermögen, welche von privaten oder institutionellen Investoren zur Verfügung gestellt werden.

Mit den zwei vorgestellten Dienstleistungen üben Investmentbanken eine nicht zu unterschätzende Funktion auf den globalen Finanzmärkten aus (Wendt, 2016). Konkret unterstützen die Finanzintermediation und die Corporate Finance Beratung Finanzmarktakteure bei der effizienten Ausführung von Grundfunktionen eines Finanzsystems. Dazu zählt erstens die Transformationsleistung in Bezug auf Losgrössen, Fristen, Liquidität und Risiken. Mit anderen Worten wird die Zuteilung von Verkäufer zu Käufer unterstützt, um überhaupt eine Transaktion zu ermöglichen. Zweitens ist die Transaktionsabwicklung nennenswert, welche von Investmentbanken unter Berücksichtigung von Kosten- und Effizienzgesichtspunkten ausgeführt wird. Der dritte wesentliche Beitrag von Investmentbanken bezieht sich auf die Informationsverarbeitung und -umsetzung, wodurch der Markt an Transparenz gewinnt. Im Endeffekt fördern die Institute die volkswirtschaftlich bestmögliche Allokation von Kapital und Risiken. (Achleitner, 2000; Franzetti, 2018)

3.1.2 Marktakteure

Die Vielzahl existierender Wettbewerber kann nach unterschiedlichen Differenzierungsmerkmalen eingeteilt werden. An dieser Stelle sollen fünf Charakteristika verwendet werden, um in Übereinstimmung mit Achleitner (2000), Papaioannou (2009) sowie Srinivas, Dillon und Wadhwani (2013) die Marktakteure zu unterscheiden. Aus diesen fünf Eigenschaften können Investmentbankentypen abgeleitet werden. Diese Einteilung soll dabei helfen, die kompetitive Landschaft zu erfassen und darin die Interviewpartner der empirischen Studie einzuordnen.

Zu den fünf wesentlichen Merkmalen zählen die bediente Kundengruppe, das Spektrum an angebotenen Dienstleistungen, die geographische Präsenz, die Gesamtgrösse der Investmentbank sowie die Reputation der Investmentbank. Sämtliche fünf Eigenschaften sollen nachfolgend kurz erläutert werden:

- *Gesamtgrösse*: Die Grösse kann sich auf unterschiedliche Faktoren, wie bspw. die Marktkapitalisierung, die Bilanzgrösse oder die Anzahl Mitarbeiter, beziehen, welche oftmals korrelieren. Diese Schlüsselindikatoren erlauben einen eindeutigen quantitativen Vergleich zwischen Investmentbanken.
- *Geographische Präsenz*: Trotz nationaler Regulierungen, die möglicherweise gewisse länderübergreifende Aktivitäten einschränken oder zumindest erschweren, steht es einer Investmentbank frei zu entscheiden, sich auf ihren Heimmarkt resp. ihre Heimmärkte zu fokussieren oder in weitere Länder zu

expandieren. Anhand dieses geographischen Fussabdrucks wird die Präsenz von Investmentbanken gemessen.

- *Spektrum an angebotenen Dienstleistungen:* Eine Investmentbank kann – in Abhängigkeit von ihrer Grösse – die volle Breite an Geschäftsaktivitäten verfolgen oder sich lediglich auf einzelne Teilbereiche fokussieren.
- *Kundengruppe:* Unterschieden wird zwischen strategischen Investoren und Finanzinvestoren (sog. Sponsoren). Während strategische Investoren grundsätzlich operativ tätig sind (bspw. Industrieunternehmen), zeichnen sich Finanzinvestoren vor allem durch Kapital aus (bspw. Private Equity Investoren), welches sie investieren wollen. Dabei sind die Letzteren meistens nicht selbst operativ in diesem Feld tätig. Häufig wird auch zwischen einzelnen Industrien unterschieden, in denen die Kunden aktiv sind. Diesbezüglich können wiederum die genannten Sektoren, wie Infrastruktur, Technologie/Medien/Telekommunikation, Immobilien, Energie, Gesundheitswesen/Pharma und Öl/Gas, erwähnt werden.
- *Reputation*: Die Reputation im Markt basiert auf der Komplexität, der Grösse sowie der Qualität der Abwicklung vergangener Transaktionen.

(Achleitner, 2000; Butcher, 2019a; Liaw, 2012)

Anhand dieser Merkmale können vier Investmentbanktypen abgeleitet werden. Diese sind Tier I bis III sowie die Boutique Banken, deren Spezifika in Tabelle 4 aufgezeigt werden. Banken nutzen diese Klassifizierung, um sich gegenüber Kunden zu positionieren.

	Tier I: Bulge Bracket	**Tier II: Major Bracket**	**Tier III: Submajor Bracket**	**Boutique**
Gesamtgrösse	Gross	Mittel bis gross	Klein bis mittel	Klein
Geographische Präsenz	International	International oder national	International oder national	International oder national
Spektrum an angebotenen Dienstleistungen	Vollständig	Breit	Fokus	M&A und/oder CF
Kundengruppe	Alle	Alle	Fokus bis alle	Fokus
Reputation	Hervorragend	Sehr gut	Gut	Gut bis hervorragend

Tabelle 4: Typologisierung von Investmentbanken

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an: Achleitner (2000), Marks, Robbins, Fernandez und Funkhouser (2005) und Fleuriet (2008)

Ranglisten unter Investmentbanken werden als League Tables bezeichnet, welche die Investmentbanken abhängig von der Anzahl der ausgeführten Transaktionen oder der Bewertungssumme sämtlicher erfolgreich abgeschlossener Deals bewerten. Als Beispiel soll die nachfolgende League Table dienen, welche die Investmentbanken nach dem globalen aggregierten Dealvolumen im Jahr 2019 bewertet.

Rang (#)	Dienstleister	Kumuliertes Dealvolumen (EURm)	Anzahl Deals
1	Goldman Sachs	254,680	119
2	Morgan Stanley	191,502	75
3	J.P. Morgan	181,382	88
4	Bank of America	155,028	75
5	Citi	125,336	93
6	Rothschild	117,044	234
7	Lazard	107,334	131
8	Evercore	104,362	41
9	UBS Investment Bank	96,681	52
10	PJT Partners	86,617	11
11	Credit Suisse	75,564	48
12	Barclays	74,643	68
13	BNP Paribas	50,547	71
14	HSBC	40,184	29
15	Deutsche Bank	39,746	37

Tabelle 5: League Table der Top-15-IB-Serviceanbieter in Europa im Jahr 2019
Anmerkung. Daten von Mergermarket (2019)

3.2 Arbeitsmodelle und -angebote

Investmentbanken bieten klar strukturierte Einstiegsprogramme für Universitätsabsolventen an (Credit Suisse, 2019; Deutsche Bank, 2019; Goldman Sachs, 2019; Morgan Stanley, 2019; UBS, 2019). Darauffolgende Karriereschritte, Arbeitsinhalte und Vergütungspraktiken sind oftmals genau definiert und unterscheiden sich kaum zwischen Banken des gleichen Typs (siehe Tabelle 4; Tuttle, 2019; Young, 2015). Um diesen Jobcharakteristiken auf den Grund zu gehen, befasst sich das erste Unterkapitel mit den Beförderungsstufen, welche gleichzeitig auch die Rollen der Mitarbeiter definieren. Darüber hinaus ist im nächsten Unterkapitel der Arbeitsalltag zentral, welcher wesentlich durch die Arbeitskultur geprägt wird und dadurch auch den Lebensstil beeinflusst. Drittens wird das Gehalt resp. die Entwicklung des Gehalts auf

den unterschiedlichen Beförderungsstufen thematisiert, weil es für gewisse Generationen als wesentlicher Grund für eine Karriere im Investment Banking gilt (Frost & Boos, 2002; Robertson, 2019). Bei sämtlichen Punkten sollen die Extreme hervorgehoben werden, welche eine solche Karriere prägen und möglicherweise die Generation Y anziehen oder abstossen.

3.2.1 Hierarchiestufen und Rollen

Ähnlich wie militärische Ränge sind die Stufen auf der Karriereleiter im Investment Banking weitestgehend einheitlich definiert. Geordnet nach aufsteigender Hierarchiestufe sind es die folgenden fünf Positionen: (i) Analyst, (ii) Associate, (iii) Vice President (VP), (iv) Director und (v) Managing Director (MD) (Gutmann, 2013). In Abhängigkeit von diesen Levels unterscheiden sich auch die Aufgaben- sowie die entsprechenden Verantwortungsbereiche. Im Hinblick auf die Rekrutierung ist es wichtig zu erkennen, dass Analysten am unteren Ende der Hierarchie den grössten Teil der prozessgetriebenen Arbeit übernehmen. Mit anderen Worten sind sie es, die Analysen erstellen, Präsentationen vorbereiten, Unternehmen bewerten und Finanzmodelle bauen, um nur einige der zeitintensiven Aufgaben zu nennen (Trunk, 2010). Associates hingegen unterstützen die Analysten und kontrollieren deren Arbeit, ohne ihnen aber Arbeit im vollen Umfang abzunehmen. Die Analysten und Associates werden mit Bezug auf ihren Rang auch als Juniors bezeichnet. Entsprechend werden jene Personen mit Rängen ab VP Seniors genannt. VPs agieren als übergeordnete Projektmanager und stellen damit die Schnittstelle zwischen Juniors und den Directors resp. Managing Directors her. Die zwei letztgenannten Positionen sind insbesondere für den direkten Kundenkontakt verantwortlich, wobei sich der Managing Director oftmals bereits durch abgeschlossene Deals verdient gemacht hat. Weitere Details zu Hierarchiestufen und Rollen sind aus der Tabelle 6 zu entnehmen. (Gutmann, 2013; Pignataro, 2017; Trunk, 2010; Walker, 2016)

Die vorgegebenen Karriereschritte sollten jedoch nicht implizieren, dass jeder Studienabgänger mit der Aufnahme einer Analystenposition plant, die restliche Karriere bis zum MD innerhalb einer Investmentbank zu verbringen (Axelson & Bond, 2015). Vielmehr verabschiedet sich ein Grossteil der Beschäftigten – freiwillig oder unfreiwillig – bereits nach kurzer Zeit. Gemäss renommierten Personalberatern und -vermittlern verlassen nämlich nahezu 50 % der Juniors die Investmentbanken

innerhalb der ersten drei Jahre wieder (Butcher, 2013; Robertson, 2019). Die Motive für eine solche Entscheidung sind vielseitig und werden in Unterkapitel 3.3.2 behandelt.

Für Investmentbanken stellen diese freiwilligen Abgänge ein Problem dar, zumal gerade die vielversprechendsten Kandidaten leicht ausserhalb einer Investmentbank eine neue Stelle finden und deshalb kündigen. Bis zu deren Wechsel wurde jedoch viel in die Rekrutierung und das Training dieser Mitarbeiter investiert, weshalb das Personalmanagement stark an deren Bindung interessiert ist (Lowe, Levitt, & Wilson, 2008; Mishra & Mishra, 2017).

Stufe	Rolle/Arbeitsinhalte	Voraussetzungen (gelten kumulativ für höhere Stufen)	Regulärer Zeitraum bis zur nächsten Beförderung
Analyst	- Erstellen von Finanzmodellen - Bewertung von Unternehmen und möglichen Transaktionen - Vorbereitung von Präsentationen - Verfassen von Research-Materialien - Administrative Aufgaben (bspw. Organisation von Meetings)	- Hochschulabschluss (Bachelor, Master) - (Häufig) erfolgreich absolvierte Praktika im Bereich Corporate Finance - Regionale Sprachkenntnisse und Englisch auf hohem Niveau	2-3 Jahre
Associate	- Unterstützung von Analysten und Überprüfung deren Arbeit - Planung und Koordination von Prozessschritten auf Transaktionen	- Promotion, MBA oder Beförderung vom Analysten zum Associate	2-3 Jahre
Vice President (VP)	- Kommunikation zwischen Seniors und Juniors - Zweite Kontrollstufe der Outputs von Juniors - Koordination gesamter Projekte und Unterstützung der Seniors	- Umfassende Produkt- und Marktkenntnisse - Breite Transaktionserfahrung	3-4 Jahre
Director	- Pflege von Kundenkontakten - Direkte Unterstützung des/der MDs	- Selbständige Projektleitung dank langjähriger Erfahrung	3-4 Jahre
Managing Director (MD)	- Aufbau und Pflege von Kundenkontakten - Übersicht über Projekte - Bestimmung der Strategie - Leitung von Verhandlungen auf Transaktionen	- Erfolgreiche Dealakquisitionen - Führungserfahrung und -fähigkeit	Individuell (bspw. zum Group Head, Chief Operating Officer oder CEO)

Tabelle 6: Typische Hierarchiestufen und Rollen einer Investmentbank

Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an: Pignataro (2017) und Liaw (2012)

3.2.2 Arbeitsalltag

Sowohl eine Vielzahl an Büchern, wie bspw. *Barbarian at the Gates* (1989) oder *Monkey Business* (2000), als auch eine Reihe von Filmen, wie *Wall Street* (1987) oder *Wolf of Wall Street* (2013), widmen sich dem Thema Investment Banking (Hayat, 2013; Sharma, 2019). Im Fokus dieser Fiktionen, welche teilweise auf historisch wahren Gegebenheiten basieren, stehen stets aussergewöhnliche Charakteristiken der Industrie. Porträtiert werden bspw. der raue Umgang unter Mitarbeitern, Gehaltsexzesse als Resultat grenzenloser Gier, schier endlos lange Arbeitszeiten und moralisch zweifelhafte Geschäftspraktiken, die zumindest keinen richtigen Sinn in der Tätigkeit erkennen lassen. Auch in der Realität prägen Extreme den Arbeitsalltag von Investmentbankern, die gerade im Vergleich zu anderen Branchen deutlich werden. Was in solchen Fiktionen überspitzt dargestellt wird, findet sich teilweise tatsächlich in der Branche wieder. Im Hinblick auf die Generation Y sollen nachfolgend wesentliche Teilbereiche des Arbeitsalltags beleuchtet werden. Dazu zählen der Arbeitsstil, die gelebte Kultur, die Diversität am Arbeitsplatz und schliesslich die Arbeitszeiten in Verbindung mit Urlaub. Diese Teilbereiche werden auch von Trunk (2010) und Ho (2009) als zentrale Abgrenzungsmerkmale charakterisiert.

Arbeitsstil

Hektik, nahezu unmöglich einzuhaltende Fristen sowie eine kaum zu bewältigende Flut an Aufgaben sind charakteristisch für den Arbeitsalltag eines Investmentbankers. Die Abläufe werden durch die jeweilige Transaktion (Deal) bestimmt, die sich oftmals durch eine knapp bemessene Zeitspanne der Durchführung auszeichnet. Da sich Investmentbanken ihre Dienstleistungen teuer bezahlen lassen, sind die Kunden entsprechend fordernd und erwarten Höchstleistungen sowohl hinsichtlich der Inhalte als auch der zeitlichen Kapazitäten. Im Endeffekt bestimmen die vorgegebenen Prozessschritte und die Forderungen seitens der Kunden den Arbeitsstil. Weil Investmentbanken aufgrund des zyklischen Geschäftsverlaufs verhältnismässig wenige Juniors für die eigentliche anstrengende Arbeit anstellen, wird das erwartete Engagement insbesondere auf Juniorstufe als hoch eingestuft (DeChesare, 2014). Dies zeigt sich bspw. an der häufigen Reisetätigkeit, am Anspruch auf Verfügbarkeit in der Freizeit sowie an den in einem der nächsten Punkte detailliert behandelten Arbeitszeiten. Ebenfalls muss die Lernkurve der Analysten bereits zu Beginn der Anstellung steil sein,

um die Aufträge baldmöglichst auf effiziente Weise abzuarbeiten. (Lott, Loosvelt, Roberts & Philips-Sandy, 2013; Tuttle, 2019)

Kultur

Auf Juniorstufe zeichnen sich Investmentbanken durch junge, hart arbeitende und mehrheitlich überdurchschnittlich intelligente Hochschulabsolventen aus. Der letztgenannte Punkt bemisst sich zumindest am akademischen Leistungsausweis, ohne den die Mitarbeiter nicht in den Rekrutierungsprozess aufgenommen werden (Trunk, 2010). Die damit einhergehende Selbstsicherheit der Mitarbeitenden gilt ebenfalls als herausragend, wobei diese stets beachten sollten, dass Arroganz auch in dieser Industrie als verpönt gilt (WetFeet, 2008). Zwar kann sich die Kultur zwischen den einzelnen Investmentbanken mit unterschiedlichen Führungspersönlichkeiten und Mitarbeitercharakteren durchaus unterscheiden, doch sind Strukturen häufig hierarchisch gemäss der damit verbundenen Top-Down-Führungskultur. Dabei wird oftmals ein eher rauer Umgangston gepflegt, welcher durch die erhöhte Arbeitsintensität sowie die historisch gewachsenen Gepflogenheiten zu erklären ist. (Liaw, 2012; Markham, 2016; WetFeet, 2008)

Diversität am Arbeitsplatz

Ein Kritikpunkt an Investmentbanken betrifft die verhältnismässig geringe Diversität in Bezug auf Geschlecht, Ethnizität und akademischen Hintergrund der Mitarbeiter (Cohan, 2018; Manning, 2019). Einerseits tun sich Investmentbanken schwer damit, in der männerdominierten Industrie Frauen zu rekrutieren. Andererseits beschäftigen sie weiterhin überwiegend weisse Personen mit einem Abschluss einer der wenigen Top-Universitäten, welche die Personalverantwortlichen speziell ins Auge gefasst haben, um Talente anzuwerben (Target School). Als Beispiel für diese Entwicklung kann angeführt werden, dass Investmentbanker innerhalb des Systems ihresgleichen anziehen und daher anstellen wollen. Zusätzlich schrecken die übrigen Eigenschaften des Arbeitsangebotes gewisse potenzielle Kandidaten bspw. aufgrund des rauen Umgangstons oder der langen Arbeitszeiten ab. (Gassam, 2019; Holman, Levingston & Kinery, 2018)

Arbeitszeiten und Urlaub

Vollmer (2005) bemisst den wöchentlichen Stundenaufwand in Übereinstimmung mit weiteren Branchenkennern wie folgt: „Corporate finance and M&A bankers may clock 80 to 90 hours in a typical week, breaking the 100-hour mark (or, put a different way,

2½ times the standard 40-hour workweek) during critical stages of a deal“ (S. 9). Unabhängig von der Komplexität der Aufgaben und der Intensität durch die hohen Ansprüche der Kunden stellt allein dieser Stundenaufwand eine hohe Anforderung an die Mitarbeiter. Die genannte Stundenzahl zwischen 80 und über 100 Stunden pro Woche verdeutlicht, welche Gewichtung der Beruf im Vergleich zum Privatleben erfährt und welche Opfer folglich von einem Investmentbanker für den eigenen Beruf erbracht werden müssen. Darüber hinaus können in der Regel die zugesprochenen Urlaubstage nicht vollständig bezogen werden. Während zwar mindestens die gesetzlichen Urlaubsansprüche auch in dieser Branche vertraglich zugestanden werden, geschieht es somit häufig, dass der Bezug seitens der Mitarbeiter aufgrund der hohen Arbeitsbelastung nicht durchsetzbar ist. Möglich sind diese Umstände nur durch Vernachlässigung des jeweils geltenden Arbeitsrechts, einen eisernen Durchhaltewillen der Banker sowie ein Anreizsystem, welches diese physische und psychische Beanspruchung rechtfertigt. Details diesbezüglich folgen im nächsten Unterkapitel. (Robertson, 2019; Tuttle, 2018)

3.2.3 Gehalt

Einer der wesentlichen Treiber hinter einer Karriere im Investment Banking ist gemäss Axelson und Bond (2015), Forth (2017), sowie Luyendijk (2012) das verhältnismässig hohe Gehalt. Dies beginnt bereits beim Einstiegslohn, welcher mit ca. EUR 85.000 totaler Entschädigung bei Bulge Bracket Banken, bestehend aus ca. EUR 65.000 Fixgehalt und ca. EUR 20.000 variablem Vergütungsbestandteil (Bonus), im ersten Jahr schon nach dem Bachelorabschluss höher ausfällt als in vielen anderen Branchen (Staufenbiel Institut, 2019). So verdienen Absolventen im Bereich Maschinenbau ca. EUR 48.000 nach erfolgreichem Bachelorabschluss, Absolventen im Automobilsektor ca. EUR 49.400 und Absolventen im Tourismus- resp. Kultursektor ca. EUR 30.700 pro Jahr (Staufenbiel Institut, 2019). Beachtenswert ist das Gehalt im Vergleich zum deutschen Durchschnittsgehalt von EUR 35.189 (Statistisches Bundesamt, 2019). Diese Angaben beziehen sich allesamt auf den deutschen Markt und können sich aufgrund von Wechselkursen und länderspezifischen Eigenschaften in absoluten Werten von anderen Arbeitsmärkten unterscheiden. Dennoch bleibt die relative Höhe auch in anderen Regionen Europas bestehen (Robert Walters, 2019).

Unter der Annahme eines effizienten Arbeitsmarktes sollten sich diese Verhältnisse auf rationale Weise bspw. anhand aussergewöhnlicher Fähigkeiten erklären lassen.

Oyer (2008) schlussfolgert jedoch in einer Studie über Karrieren im Investment Banking, dass das existierende Gehaltspremium gegenüber anderen Industrien nicht nur durch die Fähigkeiten der einzelnen Angestellten zu erklären ist. Vielmehr besagt die Studie, dass damit die langen Arbeitszeiten, das berufliche Risiko resp. die damit einhergehenden beruflichen Unsicherheiten, die erhöhte Reisetätigkeit und weitere berufsspezifische Faktoren kompensiert werden (Oyer, 2008). Diese Erkenntnis bestätigen auch Axelson und Bond (2015), die in ihrer Studie ebenfalls das höhere Gehalt hinterfragen. Insbesondere argumentieren sie, dass neue Firmen kostengünstiger in den Markt eintreten, existierende Firmen sich mit einer niedrigeren Kostenbasis vergrössern oder hochbezahlte Mitarbeiter durch kostengünstigere ersetzt werden könnten. Gemäss ihrer Analyse befindet sich der Markt jedoch an einem Punkt, der nur äusserst bedingt neue Teilnehmer anzieht oder bestehende zur Vergrösserung treibt. Zudem verhindern notwendige Anreizsysteme das Ersetzen der Angestellten durch Angestellte mit geringerem Lohn. Reguliert werden die Kosten vielmehr über die Anzahl der Mitarbeiter. Anstellungsstopps und Entlassungen senken insofern die Kosten, gleichen jedoch die Gehälter an die übrigen Sektoren nicht an. (Axelson & Bond, 2015; Oyer, 2008)

	Fixgehalt		**Bonus**		**Gesamtvergütung**	
	Von	**Bis**	**Von**	**Bis**	**Von**	**Bis**
Analyst (1. Jahr)	55.000	77.000	10.000	38.000	65.000	115.000
Analyst (2. Jahr)	65.000	85.000	10.000	42.500	75.000	127.500
Analyst (3. Jahr)	75.000	100.000	25.000	70.000	100.000	170.000
Associate (1. Jahr)	85.000	115.000	30.000	120.000	115.000	235.000
Associate (2. Jahr)	105.000	130.000	70.000	120.000	175.000	250.000
Associate (3. Jahr)	125.000	145.000	75.000	195.000	200.000	340.000
Vice President	130.000	220.000	80.000	330.000	210.000	430.000
Director	160.000	250.000	20.000	280.000	280.000	530.000
Managing Director	230.000	480.000	225.000	Millionen	455.000	Millionen

Tabelle 7: Gehaltsstufen im Investment Banking

Anmerkung. Daten von: Hamann (2019), Pinpoint Partners (2019) und Arkesden Banking (2019)

Tabelle 7 verdeutlicht in Kombination mit Lohnstatistiken anderer Branchen, dass die Investment Banking Gehälter nicht nur auf Einstiegsebene verhältnismässig hoch sind, sondern dass sie auch im Vergleich zur jährlichen durchschnittlichen Lohnentwicklung einerseits und den Gehaltsverläufen in anderen Branchen andererseits überproportional wachsen (Statistisches Bundesamt, 2019; Staufenbiel Institut, 2019).

Aus Absolventensicht ist zudem hervorzuheben, dass die von Investmentbanken bezahlten Gehälter höher ausfallen als jene von Consulting Unternehmen, welche sich als Arbeitgeber bei Studenten ebenfalls grosser Beliebtheit erfreuen (Oyer, 2008). Dafür gilt die Work-Life-Balance bei Strategieberatungen als besser. Die Angestellten können dort bspw. über ihre Wochenenden oftmals frei entscheiden, arbeiten aber unter der Woche ebenfalls häufig mehr als die gesetzlich vorgegebene wöchentliche Höchstarbeitszeit inkl. Überstunden von ca. 48 Stunden (Richtlinie (EU), 2003). (Butcher, 2019b; Friedrichsen, 2019; Philippon & Reshef, 2012)

3.3 Relevanz und Ausgestaltung von Personalmanagement

Das Personal gilt als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in einer dienstleistungsorientierten Industrie wie dem Investment Banking (Kumari, 2010). Die Abhängigkeit von einzelnen Personen und von ganzen Teams verdeutlicht die besondere Stellung (Yadav & Raginideep, 2010). Ausgedrückt wird diese Tatsache auch von einem Repräsentanten eines grossen institutionellen Kunden, dem Chairman von Marks & Spencer, Paul Myners, mit den folgenden Worten: „The selection of an investment bank is, at its heart, about people. And here, personal relationships are hugely important because, in the end, the decision should come down to trust, based on prior experience or recommendation. … People tend to trust individuals, not organizations“ (Fleuriet, 2008, S. 86). Entsprechend bedeutsam ist das damit verbundene Personalmanagement (HR), welches allgemein ausgedrückt die personelle Grundlage sicherstellt, um unternehmerische Ziele zu erreichen (Kumari, 2010).

Zu den wesentlichen Aufgaben des Personalmanagements werden hierbei sowohl die Personalgewinnung als auch die Personalbindung resp. die weitere Entwicklung von Talenten verstanden (Hughes & Rog, 2008; Snell, Morris & Bohlander, 2014). Nachfolgend werden diese zwei Kernaktivitäten in Bezug auf das Investment Banking erläutert.

3.3.1 Rekrutierung von Talenten

Basierend auf einem ganzheitlichen Anspruchsgruppenkonzept, wie dies auch vom St. Galler Managementmodell verfolgt wird, entwickelt Hilb (2011) ein integriertes Personalmanagementmodell (Rüegg-Stürm, 2004). Aufgrund des holistischen Ansatzes, der breiten Akzeptanz in dem Forschungsgebiet sowie der starken Praxisorientierung soll dieses Modell als Hauptreferenz für auf Human Resources (HR) bezogene Punkte in dieser Doktorarbeit dienen (Kobi, 2008; Zaugg, 2009).

Wie auch weitere Forscher im Bereich HR unterscheidet Hilb (2011) fünf Phasen des Personalgewinnungsprozesses: (i) Personalbedarfsermittlung, (ii) Personalwerbung, (iii) Personalauswahl, (iv) Personalanstellung und (v) Personaleinführung. Die fünf Phasen werden im Folgenden dargestellt.

Personalbedarfsermittlung

In einer ersten Phase wird der momentane und zukünftige Bedarf ermittelt. Dieser entsteht für Analysten einerseits durch eine frei gewordene Stelle (Ersatzbedarf), da bspw. ein Analyst oder Associate eine alternative Stelle ausserhalb des Investment Bankings annimmt und deshalb kündigt (Butcher, 2014; Levine, 2018). Andererseits besteht ein Neubedarf, wenn bspw. die Kapazität erhöht werden muss oder wenn ein Mangel an spezifischen Fähigkeiten identifiziert wird. Im Investment Banking gibt es auf Juniorebene für die Positionen von Analysten und Associates jährliche Rekrutierungszyklen. Diese beginnen jeweils im Herbst mit Online-Bewerbungen, gefolgt von mehreren Interviewrunden (telefonisch und persönlich), um die geeignetsten Kandidaten auszuwählen. Der Programmstart erfolgt sodann im Sommer nach Abschluss des Studienjahres. (Hies, 2009; LSE, 2019)

Personalwerbung

Das Ziel der Personalwerbung ist der Aufbau und die Erhaltung eines positiven Images im Arbeitsmarkt. Grundsätzlich ist dies ein kontinuierlicher Vorgang, der aber auch spezifisch für zu besetzende Stellen eingesetzt werden kann. Es sollen dabei jene Talente angesprochen werden, die sowohl aus fachlicher als auch aus persönlicher Sicht dem Anforderungsprofil entsprechen. (Peck, 2015; Piric, Masmontet & Martinovic, 2018)

Investmentbanken kennen drei wesentliche Kanäle, um Talente anzusprechen. Erstens werben die Banken online. Auf Unternehmenswebseiten stellen sie ihre verschiedenen

Einstiegsprogramme für Absolventen vor oder präsentieren Vakanzen für Personen mit Berufserfahrung. Auf den gleichen Webseiten können die Bewerber elektronisch ihre Bewerbungen einreichen und deren Status verfolgen. Stellenausschreibungen finden sich auch auf Online-Karriereportalen wie Linkedin, Xing, Stepstone oder Indeed. Zweitens werden Studenten direkt auf dem Campus angesprochen. Das Campus Recruiting findet jedoch lediglich bei Target Schools statt, deren ausgezeichneter Ruf oftmals von Universitätsrankings widergespiegelt wird (Moules, 2019). Beispielhaft seien hier die Universitäten Bocconi und HSG erwähnt. Die Bocconi bietet ihren Studenten jährlich die Investment Banking Days an, an denen sich Investmentbanken präsentieren und Kandidaten gleich in den Rekrutierungsprozess aufnehmen können (unibocconi, 2019). Das gleiche Prinzip verfolgt die HSG mit ihren Banking Days (unisg, 2019). Drittens benutzen Investmentbanken auch spezialisierte Headhunters, die aber überwiegend für die Rekrutierung von Kandidaten mit Berufserfahrung zuständig sind (Gutmann, 2013).

Personalauswahl

Dieser interne Prozess dient der Eruierung von Kandidaten und der finalen Entscheidung für oder gegen deren Anstellung. Dabei ist es wichtig festzustellen, ob ein Kandidat den Anforderungen aus inhaltlicher Sicht gewachsen ist und gleichzeitig sich aus sozialen Gesichtspunkten in die Bank einfügen kann (Schuhmacher & Geschwill, 2014). Bei genauerer Betrachtung von Stellenprofilen lässt sich erkennen, dass dabei weniger die Studienrichtungen resp. das dabei erlernte Fachwissen relevant ist, sondern vielmehr auf grundsätzliche analytische und sprachliche Fähigkeiten abgezielt wird. So wird im Stellenprofil für eine Analystenposition bei Goldman Sachs explizit darauf hingewiesen: „A financial background is not necessary. Your area of major concentration is less important to us than your potential“ (Goldman Sachs, 2019). Auch andere Investmentbanken erwarten keine tiefgreifenden Fachkenntnisse von Bewerbern, sondern viel grundsätzlichere Eigenschaften wie (i) eine analytische und numerische Denkweise (jedoch ohne Bedarf an höherer Mathematik), (ii) Leistungserbringung unter hohem Zeitdruck, (iii) einen exzellenten akademischen Hintergrund oder (iv) die Fähigkeit, komplexe Ideen einfach auszudrücken und effektiv zusammenzufassen, um eine Auswahl wiederkehrender Anforderungen aufzuzählen (Credit Suisse, 2019; Deutsche Bank, 2019; Goldman Sachs, 2019; Morgan Stanley, 2019; UBS, 2019).

Von zentraler Bedeutung bei der Personalauswahl ist die Geschwindigkeit, mit der die Kandidaten durch den gesamten Prozess geführt werden. Viele Kandidaten nehmen an mehreren Prozessen teil und den besten unter ihnen werden zumeist verschiedene Anstellungsangebote vorliegen. Durch die Geschwindigkeit kann nicht nur die Frustration durch lange Wartezeiten bei Kandidaten vermieden werden, sondern auch sichergestellt werden, dass in der Zwischenzeit noch kein anderer Vertrag unterschrieben wurde (Klaffke, 2014). Als weitere Besonderheit der Investment Banking Industrie gilt, dass häufig diejenigen Kandidaten eine Festanstellung erhalten, die bereits bei derselben Bank erfolgreich ein Praktikum absolviert haben (Black, 2019). Damit werden Kandidaten bevorzugt, die früh im Studium ihre Interessen erkennen und sich relevante Praktikumsplätze sichern.

Personalanstellung

Dieser Vorgang ist überwiegend administrativer Natur und beeinflusst den Kandidaten kaum. Dabei wird ein Arbeitsvertrag ausgestellt, der im Investment Banking standardisiert ist und insbesondere auf Juniorebene wenig bis keinen Spielraum für Verhandlungen lässt. Die Überprüfung des Führungszeugnisses und die Abklärung von Sozialleistungen sowie sonstigen betrieblichen Versicherungen und Ansprüchen gehören ebenso zur Anstellung, wie in jeder anderen Branche auch. Wiederum gilt, dass eine schnelle Abwicklung sowohl aus Kandidaten- als auch Unternehmenssicht empfehlenswert ist. (Hilb, 2011)

Personaleinführung

Neueintretende Studienabgänger beginnen ihr Analyst- oder Associate-Programm stets mit einem sechs- bis zehnwöchigen Training. Dieses vermittelt das relevante Grundwissen in den Bereichen Buchhaltung, Unternehmensanalyse und -bewertung, Finanzmodellierung diverser Unternehmenstransaktionen sowie Finanzmärkte. (Trunk, 2010)

3.3.2 Halten von Talenten

Sind die passenden Mitarbeiter erst einmal rekrutiert, ist es ebenso wichtig, diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Obwohl den Mitarbeitern interessante Karriere- und Entwicklungspfade innerhalb einer Investmentbank offenstehen, gibt es diverse Gründe, diesen nicht zu folgen. Mit dem erlernten Wissen und der dazugehörenden Arbeitserfahrung stehen Mitarbeitern von Investmentbanken eine

Vielzahl beruflicher Möglichkeiten (Exit-Optionen) ausserhalb der Industrie zur Auswahl. Diese Exit-Optionen und deren Attraktivität werden nachfolgend diskutiert. Im Anschluss daran wird auf die Massnahmen des Personalmanagements nach Hilb (2011) eingegangen, um solchen Abgängen entgegenzuwirken.

Exit-Optionen

Gemäss Trunk (2010) erlauben die diversen angeeigneten Fähigkeiten von Investmentbankern den Übertritt in andere Sektoren. Beliebte Optionen umfassen Positionen bei Investoren. Dazu gehören bspw. die Private Equity, die Venture Capital und die Hedgefonds Branchen. Unternehmensbewertungen, (Kapital-)Marktanalysen und Prozesssteuerung gehören auch bei Investmentunternehmen zum Tagesgeschäft, weshalb inhaltliche Überschneidungen einen Wechsel vereinfachen. Zudem locken die genannten Branchen häufig mit höheren Gehältern, mit teilweise weniger prozessgetriebenen Tätigkeiten und einer holistischeren Sichtweise, welche die intellektuelle Herausforderung erhöht (Gutmann, 2013). Des Weiteren ist der Wechsel zu Grossunternehmen beliebt, um dort in der M&A- oder Strategieabteilung mitzuwirken. Darüber hinaus erfreuen sich auch Start-ups immer grösserer Beliebtheit bei Investmentbankern, um selbst unternehmerisch tätig werden, früher Einfluss auf wesentliche Entscheidungen ausüben und sich dadurch selbst verwirklichen zu können. Der Wechsel vom Investment Banking ins Consulting und umgekehrt lässt sich auch beobachten, kommt jedoch weniger häufig vor als die zuvor genannten Übertritte. Ebenfalls seltener aber durchaus interessant sind Exits in öffentliche Institutionen und Non-Profit-Organisationen. Alle genannten Positionen befinden sich somit aus der Sicht von Investmentbanken auf der Seite potenzieller Kunden. Da eine gute Beziehung zwischen Kunde und Investmentbank für beide Seiten von grossem Nutzen ist, unterstützen Headhunter häufig bei der Vermittlung von Arbeitnehmern, damit eine direkte Konfrontation zwischen Dienstleister und Kunde vermieden werden kann. Ebenfalls beliebt ist der Ausstieg für die Rückkehr an eine Bildungsstätte, um einen höheren Abschluss zu erzielen. Als Beispiel sei an dieser Stelle ein Master of Business Administration (MBA) oder eine Promotion genannt (Hay & Hodgkinson, 2006). (Alden, 2014; Birkhead, 2018; Boyd & Baird, 2019; Cohan, 2019; De La Cruz, 2016; Doyle & Quigley, 2013; Gutmann, 2013; Trunk, 2010)

Massnahmen zur Mitarbeiterbindung

Um die Abwanderung von Mitarbeitern einzudämmen, steht gemäss Hilb (2011) eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Diese verfolgen das Ziel, Talente zu motivieren, zu fördern und damit weiterhin an die Investmentbanken zu binden. Von besonderer Bedeutung für die Mitarbeiter sind die Personalbeurteilung, die Personalhonorierung sowie die Personalentwicklung (Cappelli & Tavis, 2018; Zaharee, Lipkie, Mehlman & Neylon, 2018). Die Leistungsbeurteilung und die damit einhergehenden Feedbackgespräche bieten die Grundlage für die extrinsische Motivation mittels Entlohnung. Rückmeldungen unterstützen zudem die Personalentwicklung, welche auf eine optimale Ausschöpfung der Begabungs- und Leistungspotenziale abzielt und im Endeffekt ebenso die intrinsische Motivation fördert (Hilb, 2011).

3.4 Intergenerative Wahrnehmung von IB als Arbeitgeber

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln das Geschäftsmodell von Investmentbanken, deren Arbeitsmodelle und -angebote sowie das Personalmanagement näher betrachtet wurden, stellt sich die Frage nach der Attraktivität von Investmentbanken als Arbeitgeber aus Sicht verschiedener Generationen. Hintergrundinformationen zum Alltag, zu Entwicklungsmöglichkeiten und zu Gehaltsschritten erleichtern die Beantwortung dieser Frage, weil eine Karriere im Investment Banking in mancher Hinsicht nicht als gewöhnlich betrachtet werden kann (Markham, 2016). Nachfolgend wird die Sichtweise der Vorgängergenerationen betrachtet und danach überprüft, wie die Generation Y die Attraktivität einstuft.

3.4.1 Analyse der Popularität einer Karriere im Investment Banking

Für einen Grossteil der Vertreter der Babyboomer und der Generation X, die in der Finanzindustrie arbeiteten oder noch immer darin tätig sind, galt das Investment Banking bei ihrem Eintritt quasi als „Holy Grail [Anm.: engl. für heiliger Gral]“ (Boyd & Baird, 2019). Ein Einstieg als Studienabsolvent versprach eine hoffnungsvolle, langfristige Karriere, sofern regelmässige Beförderungen, bspw. durch die zu erbringende Leistung überhaupt erreicht werden. Gemäss Cohan (2019) gab es deshalb in Bezug auf das Prestige und die Bezahlung keine besseren Alternativen, weshalb Investmentbanken über Jahre einige der besten Absolventen mit lukrativen Vergütungspaketen anstellen konnten. Spätestens seit Ausbruch der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008 nahm die Popularität von Investmentbankenkarrieren jedoch rapide ab. Eine zwischen 2008 und 2014 durchgeführte Analyse der

Karrierewege von Absolventen der zehn Top-MBA-Programme weist eine Reduktion der Zahl derjenigen Absolventen, die sich für eine Karriere im Investment Banking entscheiden, von 40 % nach (Noonan, 2015). Mit Blick auf Europa beträgt der gemessene Rückgang an der London Business School knapp über 50 %, an der Insead knapp über 30 %. Zu den Gründen zählen das geringere Gehalt im Vergleich zur Zeit vor der Krise, neue Regulierungen, interessante Alternativen im Technologiesektor, bessere Arbeitsbedingungen bei anderen Unternehmen, wie Unternehmensberatungen, sowie Sektoren mit mehr unternehmerischer Freiheit, welche die gewünschte Selbsterfüllung versprechen (Schawbel, 2017). Schambach (2018) sieht als zusätzliche Gründe den Mangel an flexiblen Arbeitszeitmodellen und räumlich flexiblem Arbeiten von zuhause (Home-Office) im Investment Banking. (Crowe, 2015a; Noonan, 2015; Schambach, 2018)

3.4.2 Diskussion von Gründen für einen Einstieg

Trotz der sinkenden Popularität besteht immer noch Interesse an Karrieren in der IB-Industrie. Dies trifft auch auf die Generation Y zu. Nach einer Reduktion von durchschnittlich 40 % verbleiben bspw. weiterhin über 10 % aller Absolventen von Top-MBA-Programmen, welche Investmentbanker werden wollen. Diesbezüglich ist es elementar zu verstehen, was diese weiterhin dazu bewegt, während andere sich nicht mehr angezogen fühlen.

Gemäss einer vom Beratungsunternehmen Deloitte durchgeführten Studie üben vor allem das Training und die Entwicklungsmöglichkeiten von Investmentbanken eine Anziehung auf Studenten aus (Doyle & Quigley, 2013). Sie erachten den Berufseinstieg als Analyst oder Associate somit als Möglichkeit, das praktische Corporate Finance Handwerk zu erlernen. Diese beginnt bereits im mehrwöchigen Training zu Beginn der Einstiegsprogramme und wird danach einerseits während der Arbeit, andererseits in speziellen Kursen weiterverfolgt. Das erlernte Wissen sowie die Berufserfahrung bilden die Grundlage eines ebenfalls häufig genannten Treibers für den Einstieg: gute Referenzen für die zukünftige Karriere, welche nach dem Ausstieg aus der Investmentbank vorgesehen ist. Wie bereits erwähnt, sind Exit-Optionen beliebt und erfordern teilweise den Weg über die Investmentbank, um überhaupt die gewünschte Stelle zu erhalten. Zudem unterstreichen die Umfrageteilnehmer die herausfordernde Arbeit und das meritokratische Umfeld, welches sie in einer Investmentbank vorfinden. Die Studie wurde unter Studenten durchgeführt, welche sich vorstellen konnten, nach

ihrem Abschluss einen Eintritt ins IB zu vollziehen (Doyle & Quigley, 2013). Wesentliche Ergebnisse bzgl. Motivatoren werden auch von anderen Umfragen bestätigt, in denen Studenten sich bzgl. ihrer Erwartungen an Investmentbanken äussern (Bidwell, Won, Barbulescu & Mollick, 2015; Gavett, 2014).

3.5 Überblick über Reformen

Vor dem Hintergrund sinkender Popularität im hart umkämpften Markt für Talente haben sich einige Investmentbanken für Reformen ihrer Juniorprogramme entschieden. Konkret drehen die Banken an zwei Stellschrauben: Gehalt und Arbeitszeiten (Butcher, 2016a). Nachfolgend werden einige der öffentlich bekannten Beispiele aufgeführt, um das Ausmass dieser Reformen zu veranschaulichen. Im Anschluss daran wird der potenzielle Bedarf an weiteren Massnahmen abgewogen.

3.5.1 Individuelle Reformen pro Bank

Die Reformen sind nicht innerhalb der Industrie abgestimmt. Vielmehr verfolgen einzelne Banken individuelle Ansätze, während andere Institute keine Änderungen vorgenommen haben. Ausgewählte Investmentbanken sollen nachfolgend im Hinblick auf solche Reformen betrachtet werden. Dies sind gemäss der europäischen League Table 2019 die drei führenden Banken Goldman Sachs (#1), Morgan Stanley (#2) und J.P. Morgan (#3) sowie die zwei Schweizer Grossbanken UBS (#9) und Credit Suisse (#11), um auch Bulge Bracket Banken mit europäischem Heimmarkt und globaler Ausrichtung in den Vergleich zu involvieren (Mergermarket, 2019).

- Goldman Sachs führte bereits im November 2013 als Vorreiter in dieser Hinsicht freie Samstage ein (auch „Saturday Rule“ genannt) (Levin, 2013). Konkret bedeutet dies, dass Juniors das Büro um 21:00 Uhr freitags verlassen dürfen und erst wieder sonntags ab 09:00 Uhr arbeiten müssen. Die Angestellten haben somit zwei freie Abende in der Woche, die verplant werden können. (Crowe, 2015b)
- J.P. Morgan bietet den Juniors ein freies Wochenende pro Monat an, welches sie bereits mit einigen Wochen Vorlauf schützen können und entsprechend flexibel planen dürfen (Roose, 2013).
- Credit Suisse erlaubt ihren Juniors seit Juni 2016, am Freitagabend um 19:00 Uhr die Bank zu verlassen und erst wieder am Samstagmittag die Arbeit aufzunehmen, sofern die Durchführbarkeit nicht aufgrund einer laufenden Transaktion erschwert wird (Berry, 2016). Somit haben die Analysten und Associates immerhin einmal wöchentlich die Gelegenheit, fix einen Abend mit

Familie oder Bekannten zu planen, wobei sie gemäss der erlassenen Richtlinie unter dem Namen „Protecting Friday Night“ auf die interne Unterstützung zählen können (Agnew, 2016).

- Unter dem Titel „Take Two“ führte UBS im Juni 2016 eine Richtlinie ein, die es den Juniors ermöglichen soll, einmal wöchentlich für zwei Stunden an einem Tag frei zu nehmen (auch tagsüber), sofern ein anderer Junior während dieser Zeit die anstehende Arbeit übernimmt (Davies & Barbaglia, 2016). Die Idee dahinter ist, dass sich die Juniors zu dieser Zeit um private Angelegenheiten kümmern können, was ihnen ohne institutionalisierte Regelung unter Umständen nicht möglich wäre.
- Keine Reform hat hingegen Morgan Stanley durchgesetzt. Die Bank fordert die Juniors jedoch auf, ihre Arbeitsstunden auf ein vernünftiges Mass zu begrenzen. (Moore, 2014)

3.5.2 Potenziell weiterführender Reformbedarf

Die aufgezeigten Reformen sind ein Versuch, die Work-Life-Balance der Juniors zu verbessern. Mit diesen Ansätzen wird ein wesentliches Anliegen der Generation Y berücksichtigt. Fraglich bleibt jedoch, ob diese Initiativen weitreichend genug sind, um die Bedürfnisse der Generation Y zu befriedigen. So gibt es keine industrieübergreifende Regelung, welche Investment Banking per se attraktiver macht. Des Weiteren können bei den meisten Banken Ausnahmeanträge gestellt werden, damit die Juniors dennoch für fortlaufende Transaktionen verfügbar bleiben. Dadurch ist die Planbarkeit der eingeräumten Freizeit dennoch an gewisse Konditionen gebunden.

In Bezug auf die konkreten Beispiele sei erwähnt, dass sich das Arbeitsvolumen trotz freier Abende resp. Wochentage nicht reduziert. Insofern muss die Arbeit auf den Rest der Woche verteilt werden. Falls sich die Reformen zudem lediglich auf eine äusserst kurze Dauer beziehen, scheint deren Nutzen für die Arbeitnehmer ebenfalls beschränkt zu sein. Gerade weil die Bedürfnisse der Generation Y breiter sind und der Nutzen aufgezeigter Initiativen beschränkt bleibt, besteht Raum für weitere Reformen.

4 Symbiose und Argumentationspfad

Der Auseinandersetzung mit generativem Wandel (Kapitel 2) sowie den Eigenschaften und HR-Themen von Investmentbanken (Kapitel 3) folgend, werden nun die Erkenntnisse aus beiden Kapiteln zusammengeführt. Die Symbiose der zwei vorangegangenen Kapitel findet im ersten Unterkapitel 4.1 statt. Im darauffolgenden Unterkapitel 4.2 wird ein Argumentationsgerüst zur Klärung der Forschungsfragen präsentiert, welches als Orientierung für den empirischen Teil dienen soll. Einerseits baut diese Argumentation auf Erkenntnissen der empirischen Forschung auf. Andererseits wird sie mit wesentlichen Punkten des theoretischen Teils bereichert, wodurch wiederum eine Verbindung zwischen theoretischem und empirischem Teil entsteht.

4.1 Generation Y im Investment Banking

Die wesentlichen Merkmale der Generation Y sind durch drei globale Tendenzen geprägt: Enttraditionalisierung, Individualisierung und Optionierung (siehe Unterkapitel 2.3.4). In Bezug auf den Arbeitsmarkt werden durch diese Trends gemäss analysierter Literatur folgende Bedürfnisse der Generation Y geweckt: (i) Work-Life-Balance, (ii) Selbstverwirklichung, (iii) sinnstiftende Einflussnahme bei wesentlichen Entscheidungen, (iv) sofortiges und kontinuierliches Feedback, (v) Effizienzsteigerung durch den Einsatz von Technologien und (vi) Weiterbildungsmöglichkeiten. In der Literatur herrscht Konsens über die Existenz dieser Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y gegenüber bestehenden wie auch zukünftigen Arbeitgebern (Oertel, 2007; Tolbize, 2008). Es stellt sich nun die Frage, welche dieser Ansprüche und Bedürfnisse die Investment Banking Industrie mit ihrem existierenden Arbeitsangebot und ihren Arbeitsverhältnissen erfüllen kann. Dafür sollen die aufgezählten Bedürfnisse entlang der einzelnen Schritte des Personalmanagements diskutiert werden, um so herauszufinden, inwiefern diese für die Rekrutierung und das Halten von Talenten von Bedeutung sind. Ebenfalls werden diese Erkenntnisse in zusammenfassender Weise tabellarisch festgehalten, um einen konzeptionellen Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung zur Verfügung zu stellen.

Mitarbeitergewinnung: Personalbedarfsermittlung

Die in Unterkapitel 3.4.1 aufgezeigten Statistiken verdeutlichen die sinkende Attraktivität von Investmentbanken als Arbeitgeber aus Sicht von Studienabgängern der

Generation Y (Noonan, 2015; Schambach, 2018). Die Rekrutierung wird für Investmentbanken nicht nur durch eine abnehmende Anzahl an Bewerbern erschwert, sondern auch durch deren Einstellungen. So sollte die Personalbedarfsermittlung der Unternehmen zum Ziel haben, den Bedarf an möglichst loyalen Mitarbeitern mit Absicht zur langen Verweildauer festzustellen. Darüber hinaus sollten die zu rekrutierenden Kandidaten die beachtliche Menge vorhandener Arbeit unabhängig von ihrem konkreten Inhalt bewältigen und dabei Weisungen von höheren Hierarchiestufen annehmen, ohne dabei in wesentlichem Ausmass bei Entscheidungen mitsprechen zu wollen. Die Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y scheinen diesen Anforderungen nicht zu entsprechen. Die Generation Y gewichtet aufgrund des Individualisierungstrends die Loyalität weniger stark, sondern legt den Fokus um der Selbstverwirklichung willen auf die Realisierung ihrer eigenen Ziele. Derselbe Trend verleitet die Generation Y zudem dazu, die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit zu hinterfragen. Zu viele administrative, repetitive oder als sinnlos wahrgenommene Aufgaben bergen ein hohes Frustrationspotential, welches eine berufliche Neuorientierung ausserhalb des Investment Bankings fördert. Gemäss dem Optionierungstrend halten sich Mitglieder der Generation Y generell gerne weitere berufliche Alternativen offen, um so bspw. eine Exit-Möglichkeit in einem als attraktiver empfundenen Feld, wie der Private Equity Industrie, wahrzunehmen. Des Weiteren können auch Mitarbeiter mit starkem Drang nach Einflussnahme bei wesentlichen Entscheidungen unangenehm auffallen, weshalb Investmentbanken auch diesem Enttraditionalisierungstrend abhängig vom tatsächlichen Mitarbeiterbedarf möglicherweise nicht gerecht werden können. (Gross, 2005; Heidbrink & Jenewein, 2008)

Mitarbeitergewinnung: Personalwerbung

Im Sinne der Enttraditionalisierung warten Investmentbanken nicht, bis Kandidaten ihnen von sich aus Bewerbungen zusenden. Vielmehr verwenden sie mehrere Kanäle, um sich selbst und ihre Arbeitsangebote inkl. Einstiegsprogramme zu präsentieren. Dabei nutzen sie auch die Technikaffinität der Generation Y, um diese anzusprechen und zu informieren. Ausserdem ist es möglich, Bewerbungen direkt online einzureichen, um Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten (Butcher, 2016b). Oftmals werden potenzielle Kandidaten in Personalwerbungsprozessen nicht nur von Personalverantwortlichen betreut, sondern auch aktiv von zukünftigen Mitarbeitern aus dem Business angesprochen (Lott, Loosvelt, Roberts & Philips-Sandy, 2013). Auf

individuelle Weise wird Kandidaten so Wertschätzung entgegengebracht. Zudem werden schnelle Abläufe durch die Ansprechpartner gefördert. Insgesamt besteht die Herausforderung der Personalwerbung von Investmentbanken jedoch darin, sich gegenüber ihren Mitstreitern, bestehend aus konkurrierenden Investmentbanken und Unternehmen aus anderen Branchen, so zu positionieren, dass sie die geeignetsten Kandidaten für sich gewinnen. Gemäss der Optionierung vergleichen die Kandidaten nämlich eine Reihe von Alternativen und wählen daraus die bestmögliche für sich. Solche Vergleiche werden durch transparente onlinebasierte Foren und Vergleichs- resp. Bewertungsdienste erleichtert (Vault, 2019; Mergermarket, 2019).

Mitarbeitergewinnung: Personalauswahl

Die Generation Y schätzt regelmässiges und zeitnahes Feedback. Diesem Bedürfnis werden einige Investmentbanken gerecht, indem sie mehrstufige Bewerbungsverfahren anbieten. Diese bestehen aus unterschiedlichen Interviews, nach denen die Interviewten jeweils Feedback erhalten. Diese Interviewprozesse erstrecken sich über mehrere Tage bis Wochen und bieten hilfreiche Feedbacks, da sie die Stärken und Schwächen der Bewerber evaluieren. Solche individualisierten Rückmeldungen werden immer beliebter, um die Kandidaten bereits in diesem Stadium nahe ans Unternehmen zu binden und die Wertschätzung jedes einzelnen individuell auszudrücken (Clarke, 2014). Selbst wenn die Personalauswahl ein administrativer Akt bleibt, der sinnvollerweise durch Geschwindigkeit hervorsticht, versuchen immer mehr und mehr Investmentbanken den Bedürfnissen der Generation Y zu entsprechen.

Mitarbeitergewinnung: Personalanstellung

Die Personalanstellung ist administrativer Natur und lässt wenig Raum zur Individualisierung. Für die Generation Y ist dabei eine rasche Abwicklung von zentraler Bedeutung, damit sie Alternativen ausschliessen und sich für eine Option entscheiden kann.

Mitarbeitergewinnung: Personaleinführung

Investmentbanken bieten mit ihren Trainings eine qualitativ hochwertige Personaleinführung. Diese Orientierung trifft die Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y im Hinblick auf die Weiterbildung und die Entwicklung. Zwar wird in der Regel kein formales Bildungszertifikat ausgestellt. Dennoch wird die mehrwöchige Trainingseinheit der Analysten resp. Associates von zukünftigen Arbeitgebern inner-

oder ausserhalb des Investment Bankings als solide Grundausbildung anerkannt (Gutmann, 2013). Insofern ist die Einführung individuell auf die Vorkenntnisse der neuen Mitarbeiter angepasst und lässt dank der breiten Ausbildung viele Möglichkeiten offen, was im Sinne der Generation Y ist.

Mitarbeiterbindung: Personalbeurteilung

Investmentbanken sowie einzelne Teams unterscheiden sich in Regelmässigkeit, Tiefe und Relevanz von Feedbackgesprächen. Traditionellerweise finden institutionalisierte Gespräche einmal jährlich statt, um die Mitarbeiter im Rahmen der Personalbeurteilung über die wahrgenommene Leistung zu informieren und gleichzeitig die bevorstehende variable Lohnkomponente zu begründen (Cappelli & Tavis, 2018; Gellman & Baer, 2016). Ein jährlicher Zyklus erscheint der Generation Y jedoch zu unregelmässig, zumal diese durch die sozialen Medien sofortiges Feedback gewöhnt ist. Nützlich sind laufende Rückmeldungen, die nicht allgemein gehalten, sondern vielmehr individuell mit bekannten Situationen assoziiert werden (Parment, 2009). In puncto Optionierung sind Feedbacks verschiedener Personen, funktioneller Stellen und Hierarchiestufen für die Generation Y nützlich, da sie so ein differenziertes Bild erhält. Solche 360-Grad-Feedbacks werden gemäss Sahadi (2016) auch von Investmentbanken angewendet.

Mitarbeiterbindung: Personalhonorierung

Mit ihrem fixen und variablen Vergütungsanteil können Investmentbanken die Mitarbeiter individuell in Abhängigkeit von ihrer Leistung entlohnen. Mit dieser Personalhonorierung werden die Arbeitgeber der Generation Y gerecht. Die Generation Y kann sich auf diese Weise gewissermassen selbst verwirklichen, indem ihr Beitrag zum Geschäftsverlauf einen direkten Einfluss auf die eigene Vergütung ausübt. Die Enttraditionalisierung zeigt sich in den relativ kurzfristigen Bonuszahlungen, welche auf die jährliche Leistung abgestützt werden und keinen längeren Horizont berücksichtigen. Durch dieses Konzept sind die Vertreter der Generation Y flexibel, da sie nach Auszahlung der Boni jeweils ohne finanzielle Einbussen ihren Arbeitgeber verlassen und so weiterhin alternative berufliche Optionen nutzen können.

Mitarbeiterbindung: Personalentwicklung

Mitarbeiter der Generation Y bleiben im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen ihren Arbeitgebern kürzer treu (Klaffke, 2014). Dieser abnehmende Grad an Loyalität

gemäss dem Individualisierungstrend basiert im Investment Banking jedoch auf Gegenseitigkeit, zumal Investmentbanken ebenfalls zunehmend unter Druck stehen, Personalkosten auf ein Minimum zu reduzieren und somit redundante Mitarbeiter resp. jene, die nicht die geforderte Leistung erbringen, zu entlassen (Baches, 2011). Um sich einerseits im aktuellen Angestelltenverhältnis besser zu positionieren und andererseits weitere Exit-Optionen zu sichern, strebt die Generation Y nach Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dabei wird abhängig von den eigenen Präferenzen sowohl auf externe Anbieter wie bspw. das CFA Learning Institute als auch auf interne Angebote von Investmentbanken zurückgegriffen (Boyde, 2014; Clarke, 2017). Der Einsatz von Technologie erweitert den Zugang zu solchen internen und externen Angeboten. Zum Einsatz kommen onlinebasierte Trainings und virtuelle Schulungen. Während Investmentbanken technische und persönliche Bereiche fördern (bspw. mittels mehrstündiger Workshops oder jährlichen Finanzmodellierungstrainings), gewähren sie im Gegensatz zu Unternehmensberatungen oder anderen Arbeitgebern seltener weiterführende Ausbildungsmöglichkeiten (bspw. für einen MBA oder eine Promotion) (Allmann, 2019). Bezüglich Personalentwicklung können auch Rotationen in andere Bereiche oder an ausländische Standorte innerhalb desselben Unternehmens aus Sicht der Generation Y als attraktiv erachtet werden. Investmentbanken bieten ihren leistungsstärksten Mitarbeitern solche Programme an, um die besten Talente zu fördern.

Mitarbeiterbindung: Übrige Personalbindung

Neben den Massnahmen der Personalbeurteilung, -honorierung und -entwicklung sollten weitere Bedürfnisse der Generation Y berücksichtigt werden, um die Mitarbeiter zu binden. In diesem Zusammenhang können drei Bedürfnisse exemplarisch ausgeführt werden. Erstens sei auf die Work-Life-Balance hingewiesen, welche bei Investmentbanken durch die Intensität der Arbeit und die vielen Wochenstunden nicht den Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y gerecht wird. Dies wirkt auf die Vertreter der Generation Y abschreckend und wird nur durch die stärkere Gewichtung anderer Vorteile, wie spezifische Exit-Möglichkeiten oder Lernerfahrungen, akzeptiert (Doyle & Quigley, 2013). Allerdings sind diese Gründe für den Verbleib in der Branche kurzfristiger Natur. Zweitens sei auch die Technologieaffinität der Generation Y erwähnt. Ein für die Mitarbeiter nutzenbringender Einsatz neuer Technologien, um bspw. Arbeitszeiten zu reduzieren oder deren Flexibilität bzgl. des Arbeitsorts und der Arbeitszeit zu erhöhen, hilft nicht nur den Mitarbeitern selbst, sondern auch den

Unternehmen, um die Mitarbeiter besser an das jeweilige Unternehmen zu binden. Zwar werden in Investmentbanken Technologien unterstützend eingesetzt. Dennoch verbleibt ein Grossteil der zeitintensiven Arbeit bei den Juniors (Crowe, 2015a). Drittens sind Investmentbanken, wie bereits in Bezug auf die Personalbedarfsermittlung erwähnt, der Gefahr ausgesetzt, dass Mitarbeiter der Generation Y wegen einer erhöhten Frustrationsrate, die aus der Ausführung administrativer, repetitiver oder als sinnfrei empfundener Aufgaben resultiert, das Unternehmen verlassen. Entsprechend liegt es an den Arbeitgebern, die Tätigkeiten im Sinne der Mitarbeiterbindung so zu gestalten, dass die Generation Y diese als sinnvoll empfindet. Die abgehandelten Erkenntnisse aus der Zusammenführung von Kapitel 2 und 3 werden in der nachfolgenden Tabelle 8 in übersichtlicher Weise zusammengefasst.

	Personalmanagement Aufgaben	**Enttraditionalisierung**	**Individualisierung**	**Optionierung**
Mitarbeitergewinnung	Personalbedarfsermittlung	Abkehr von bisherigen Hierarchieverständnissen mit wenig **Einfluss auf Entscheidungen**	**Sinnhaftigkeit** der Aufgaben **Selbstverwirklichung** führt zu geringerem Grad an Loyalität	Job-Alternativen/ **Exit-Möglichkeiten**
	Personalwerbung	**Technikaffinität** erlaubt direkte Kommunikation über mehrere Kanäle	**Persönliche Bezugspartner**	**Alternative Jobangebote**
	Personalauswahl	Administrativer Akt: **Prozessgeschwindigkeit** wird erwartet, um die Talente frühzeitig gewinnen zu können		
	Personalanstellung	Administrativer Akt: **Prozessgeschwindigkeit** wird erwartet, um die Talente frühzeitig gewinnen zu können Individuell angebotene **Feedbackgespräche** drücken Wertschätzung aus		
	Personaleinführung	Fachtrainings/Schulungen		
Mitarbeiterbindung	Personalbeurteilung	**Regelmässige und teilweise sofortige Feedbacks**	**Individualisierte Feedbacks**	**360-Grad-Feedbacks**
	Personalhonorierung	**Kurzfristiges Anreizsystem** durch jährliche Bonizahlungen	Variabler Vergütungsbestandteil erlaubt **individuelle Vergütung**	Jährliche Bonizahlungen erlauben **rasche Abgänge**
	Personalentwicklung	Interne und externe technologiebasierte **Weiterbildungs-möglichkeiten**	Sinkende Loyalität steigert Bedürfnis nach **Aus- und Weiterbildung (sowie nach entsprechenden Zertifikaten)**	Zusätzliche **Aus- und Weiterbildung (sowie entsprechende Zertifikate)** erhöhen **Exit-Chancen**
	Übrige Personalbindung	Unterstützung durch **Technologieeinsatz**	**Work-Life-Balance**	**Vielseitige** Aufgaben

Tabelle 8: Konzeptioneller Bezugsrahmen bzgl. Personalmanagement

Anmerkung. Eigene Darstellung

4.2 Argumentation

Den Kern dieser Arbeit stellt die Beantwortung dreier aufeinander aufbauender Forschungsfragen dar: (i) Entsprechen die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken den in der Literatur postulierten Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y? (ii) Müssen Investmentbanken ihr Arbeitsangebot generationengerecht ausgestalten, um Talente zuerst für sich gewinnen und im Anschluss halten zu können? (iii) Welche organisatorischen und/oder kulturellen Veränderungen müssen Investmentbanken anstreben, um ihr Arbeitsangebot für Mitarbeiter der Generation Y attraktiver zu gestalten? Falls die zweite Frage eine Notwendigkeit aufzeigt, soll jene durch die dritte Frage vertieft werden. Nachfolgend wird eine Argumentation aufgezeigt, welche folglich zur Klärung der Fragen verwendet werden kann. Diese strukturierte Abfolge basiert in erster Linie auf Erkenntnissen aus den qualitativen Interviews und wurde im Nachgang mit theoretischen Aspekten aus den vorangegangenen Kapiteln ergänzt. Das Vorgehen entspricht damit der Grounded Theory, welche in Kapitel 5 erläutert wird. So übernehmen die hier präsentierten Argumente zwei Funktionen. Auf der einen Seite dienen sie als Leserorientierung für den empirischen Teil, um die generelle inhaltliche Richtung und den damit verbundenen Argumentationspfad zu veranschaulichen. Auf der anderen Seite bilden diese Argumente eine Verknüpfung zwischen den theoretischen Kapiteln und der Interviewauswertung in Kapitel 6. Nachfolgend finden sich die Argumente in inhaltlich aufeinander aufbauender Abfolge.

Zu Beginn einer Karriere im Investment Banking steht die Frage nach der Motivation. Eine von Deloitte durchgeführte Umfrage ergibt, dass die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ein Haupttreiber sind (Doyle & Quigley, 2013). Insofern scheint es, dass Studienabgänger auf eine zusätzliche praxisbezogene Ausbildung bei einer Investmentbank abzielen und sich gerade deshalb nebst weiteren Motivatoren für einen entsprechenden Eintritt entscheiden. Das erste Argument lautet demnach wie folgt:

A1: Eine Karriere im Investment Banking ist für viele kein Kindheitswunsch, sondern Resultat einer rationalen Abwägung von Vor- und Nachteilen verschiedener Alternativen.

Neben den Haupttreibern für einen Einstieg ist auch die Verbleibabsicht in Bezug auf die Motivation aussagekräftig. Aus der relativ kurzen Verweildauer lässt sich ableiten, dass Investment Banking als Katalysator für die persönliche Karriere gesehen wird, ein langfristiger Verbleib darin aber nicht als Karriereziel betrachtet wird. Daraus leitet sich das zweite Argument ab:

A2: Studienabgänger streben selten eine lebenslange Karriere in der Branche an, sondern verfolgen einen guten Start ins Berufsleben mit solidem Gehalt, internen und externen Ausbildungsmöglichkeiten und attraktiven Exit-Optionen.

Aufgrund der leichten Verfügbarkeit von breiten Informationen zur Branche scheint den zur Generation Y gehörenden Studienabsolventen bewusst zu sein, dass ihre Ansprüche und Bedürfnisse kaum vollständig befriedigt werden können. Der Rückgang an MBA-Bewerbern von Top-MBA-Programmen scheint dies zu bestätigen (Noonan, 2015). Nichtsdestotrotz überwiegen für eine Vielzahl von Kandidaten immer noch die gesamtheitlichen kurz- und langfristigen Vorteile. Zu den kurzfristigen Vorteilen gehören bspw. die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, spannende Projekte und motivierte Teammitglieder. Zu den langfristigen Vorteilen gehört unter anderem die Aussicht auf interessante und attraktive Ausstiegsmöglichkeiten. Das dritte Argument greift diesen Gedanken auf und würde bei Bestätigung auch gleich die erste Forschungsfrage beantworten:

A3: Die organisatorischen und kulturellen Strukturen stimmen gemäss wahrgenommener Arbeitsrealität nicht vollständig mit den in der Literatur postulierten Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y überein. Dennoch gelten Investmentbanken weiterhin für gewisse Studenten als attraktive Arbeitgeber, um eine Karriere zu lancieren.

Gerade aufgrund der erwähnten kurz- und langfristigen Vorteile gelingt es Investmentbanken weiterhin ihre vorhandenen Stellen zu füllen. Fraglich bleibt jedoch einerseits, ob die geeignetsten Kandidaten sich für einen solchen Weg entscheiden, und andererseits, ob Kandidaten langfristig gebunden werden können. Davon ausgehend lassen sich die zwei nächsten Argumente ableiten:

A4: Zwar gelingt es Investmentbanken weiterhin, ihre vorhandenen Stellen zu füllen. Doch würden organisatorische und/oder kulturelle Veränderungen dabei helfen, um

noch mehr geeignete Kandidaten zu überzeugen, sich für das Investment Banking zu entscheiden.

A5: Sobald einige Jahre im Investment Banking einen karriereförderndern CV-Eintrag ermöglichen und der Grenznutzen im Hinblick auf Weiterbildungsangebote und weitere Vorteile abnimmt, wird oftmals ein Exit in Erwägung gezogen. Organisatorische und/oder kulturelle Veränderungen würden dabei helfen, noch mehr geeignete Kandidaten von einem Wechsel in eine Branche ausserhalb des Investment Bankings abzuhalten.

Sollte sich das Argument bestätigen, dass organisatorische und/oder kulturelle Veränderungen erforderlich wären, um geeignete Kandidaten zu gewinnen und im Anschluss halten zu können, stellt sich die Frage nach den passenden Massnahmen. Basierend auf Hilbs (2011) Personalmanagementmodell lautet das sechste Argument folgendermassen:

A6: Ausgehend von Hilbs (2011) Personalmanagementmodell lassen sich Handlungsmassnahmen herleiten, um das Arbeitsangebot von Investmentbanken für die Generation Y attraktiver zu gestalten.

Im Folgenden werden nun die der Argumentationslogik zugrunde liegende Methode sowie die empirische Untersuchung behandelt.

5 Forschungsmethode

Dieses Kapitel hat zum Ziel, das methodische Vorgehen für den nachfolgenden empirischen Teil einzuführen. Für die Beantwortung der Forschungsfragen soll ein qualitatives Forschungsdesign mit entsprechenden Interviews zur Anwendung kommen, um einerseits den fragmentierten bzw. beschränkt vorhandenen Kenntnisstand dieses Themengebiets und andererseits die allgemeinen Erkenntnisse bisheriger Studien zu berücksichtigen und zu konkretisieren. Diese Zielsetzung entspricht jener qualitativer Forschungsansätze (Punch, 2005). Konkret soll sich diese Arbeit der qualitativen Sozialforschung der Grounded Theory bedienen (Glaser & Strauss, 2009). Das Unterkapitel 5.1 soll näher auf die qualitative Forschung im Vergleich zu quantitativen Designs eingehen und den Hintergrund sowie die Beweggründe für die Wahl der Grounded Theory erläutern. Im nächsten Unterkapitel 5.2 wird der Prozess der Datenerhebung gemäss Grounded Theory beleuchtet und das gewählte Untersuchungssample vorgestellt. In Unterkapitel 5.3 folgt die nähere Beschreibung der mehrstufigen Datenanalyse anhand dreier sog. Kodierungsphasen (offenes, axiales und selektives Kodieren) nach Strauss und Corbin (1990) und es werden die Gütekriterien der Methode sowie mögliche Limitationen aufgezeigt.

5.1 Forschungsdesign

Die empirische Analyse beschäftigt sich mit Daten von Investmentbankern. Diese umfassen sowohl deren professionelle als auch private Sphäre. Dazu gehören bspw. die Auseinandersetzung mit Motiven für eine Karriere im Investment Banking, das Erfassen der Wahrnehmung der beruflichen Situation, der Vergleich der wahrgenommenen Arbeitsrealität mit den Bedürfnissen der Generation Y sowie die Erörterung der weiteren Karriereplanung inner- oder ausserhalb des Investment Bankings, um nur einige für die Analyse relevante Punkte zu nennen. Die Forschung interessiert sich somit für die Personen selbst, weshalb es schwerfallen würde, sich lediglich auf metrische Punkte zu fokussieren. Vielmehr unterstützen die individuellen Fähigkeiten und Motivationen der Interviewpartner, wie bspw. ihre Bedürfnisse, ihre Empfindungen, ihre Haltungen und ihre langfristigen Wünsche, aufgrund der nonmetrischen Natur der Daten die Wahl eines qualitativen Forschungsdesigns. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend sowohl auf die Unterschiede von qualitativen und quantitativen Designs (Unterkapitel 5.1.1) als auch auf die eigentliche qualitative Methode, nämlich die Grounded Theory (Unterkapitel 5.1.2), eingegangen.

5.1.1 Vergleich zwischen qualitativer und quantitativer Sozialforschung

Gemäss Kelle (2008) werden qualitative und quantitative Methoden bereits seit Beginn des 20. Jahrhunderts in der Sozialforschung als zwei unabhängige Traditionen verstanden. Das Verhältnis zwischen den beiden Richtungen wird seither als spannungsreich bezeichnet, zumal immer wieder wechselseitige Kritik geäussert wird. Der qualitativen Forschung wird aufgrund der oftmals geringeren Stichprobengrösse häufig vorgeworfen, sie fördere nicht repräsentative und somit keine generell validen Ergebnisse (Gergen, 2015; Lamnek & Krell, 2016). Quantitativen Verfahren wird dagegen vorgeworfen, sie vereinfachten mit standardisierten Fragebögen und Beobachtungsschemata die Komplexität von Sachverhalten stark und schränkten dadurch das soziale Feld ein. Qualitative Herangehensweisen hingegen erlauben gerade das Erfassen von Personen mit ihren Nuancen, Selbstreflexionen und Argumenten (Flick, Kardorff & von Steinke, 2013). Während nämlich die quantitativen Methoden das Ziel verfolgen, „Aussagen über Häufigkeiten, Lage- und Verteilungs- und Streuungsparameter zu treffen, Masse für Sicherheit und Stärke von Zusammenhängen zu finden und theoretische Modelle zu überprüfen, so interessiert sich eine qualitative Methode primär für das ‚Wie' dieser Zusammenhänge und deren innere Struktur vor allem aus Sicht der jeweils Betroffenen" (Lamnek & Krell, 2016, S. 17). Insofern ist aufgrund der vorliegenden Forschungsabsicht die qualitative Methode zu bevorzugen, um besser auf die Interviewpartner eingehen zu können und damit ein tiefgehendes Verständnis ihrer Motive zu erreichen.

Um eine gewichtige inhaltliche Aussagekraft zu erzielen, benötigen qualitative Methoden keine grossen Stichproben. Zudem muss die Generierung der Stichprobe nicht zwingend einem Zufallsprinzip folgen. In Bezug auf die Masse sind Variablen per Definition nicht quantitativ und es werden zumeist keine statistischen Analysen für deren Auswertung herangezogen. Genau diese vier Kriterien treffen auch auf die vorliegende Analyse zu, welche mittels Grounded Theory durchgeführt wurde. Bevor näher auf die Wahl der Grounded Theory eingegangen wird, werden nachfolgend weitere Vor- und Nachteile der qualitativen und quantitativen Methoden in Tabelle 9 zusammengefasst. (Bluhm, Harman, Lee & Mitchell, 2011; Lamnek & Krell, 2016)

	Qualitative Methoden	Quantitative Methoden
Vorteile	- Flexibilität hinsichtlich der Anwendung - Offenheit fördert neue, unbekannte Zusammenhänge - Situatives Weiterfragen durch persönliches Involvement des Interviewers erlaubt - Hohe inhaltliche Validität durch nicht prädeterminierte Vorgehensweise - Tieferer Informationsgehalt durch offene Befragung	- Quantifizierbare Ergebnisse - Ermittlung statistischer Zusammenhänge möglich - Möglichkeit zur Analyse grosser Stichproben, um repräsentative Aussagen treffen zu können - Geringer Zeit- und Kostenaufwand - Hohe externe Validität durch grosse Stichproben - Grössere Objektivität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse
Nachteile	- Hoher Zeit- und Kostenaufwand - Hohe qualitative Anforderungen an Interviewer - Aufwändigere Auswertung im Vergleich zu quantitativen Methoden	- Keine Flexibilität hinsichtlich der Anwendung aufgrund der vorgegebenen Standardisierung - Schwierigkeit, Ursachen für einen Befund oder eine Einstellung zu ermitteln

Tabelle 9: Vergleich zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden
Anmerkung. Eigene Darstellung in Anlehnung an Winter (2015)

5.1.2 Wahl der Grounded Theory

Die Soziologen Glaser und Strauss legten 1967 den Grundstein für die Grounded Theory. Damit sollen auf formale Weise datenbasierte Theorien entdeckt und entwickelt werden. Der Entstehungskontext der Grounded Theory ist vom Pragmatismus und dem symbolischen Interaktionismus im Sinne der Chicagoer Schule auf der einen Seite (spezifisch von Strauss) sowie von positivistischen Ansichten im Sinne der Tradition der Columbia University auf der anderen Seite (d. h. von Glaser) gekennzeichnet (Ruppel & Mey, 2015). Der symbolische Interaktionismus gibt vor, dass ein Forscher ins Feld der Studienteilnehmer eintreten muss, um das Umfeld, die Interaktionen und die möglichen Interpretationen davon zu verstehen (Goulding, 2002). Genau diesem Prinzip entspricht auch das empirische Vorgehen in dieser Doktorarbeit. Eine Theorie wächst dabei während dem Forschungsprozess im Wechsel zwischen Datensammlung und -analyse. Dieses iterative Verfahren endet, sobald keine weiteren Erkenntnisse mehr aus neuen Daten gewonnen werden können und somit eine theoretische Sättigung erreicht wird. Dieses Verfahren wurde auch bei der Interviewplanung und -auswertung berücksichtigt. Die Methode eignet sich für diese Arbeit gerade deshalb, weil die vorhandene Datenlage aufgrund limitierter bisheriger Forschung bescheiden ist: „The

method is most commonly used to generate theory where little is already known, or to provide a fresh slant on existing knowledge“ (Loonam, 2014, S. 50). (Johnson, 2015; Loonam, 2014; Wiesche, Jurisch, Yetton & Krcmar, 2017)

Als zentrale Vorgehensweise gemäss der Grounded Theory gilt die vergleichende Analyse. Konkret werden Fakten und Erkenntnisse fortlaufend zwischen Fällen verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen zu können. Jeder neue Fall entscheidet darüber, ob bisherige Erkenntnisse bestätigt werden können oder diese nochmals von neuem eingeschätzt werden sollten. Das Ziel ist dabei, formale Theorien auf induktive Weise durch eine Verallgemeinerung von Fakten zu entwickeln. Der Forscher nimmt dabei eine wesentliche Rolle ein, da er die eigentliche Bedeutung der Daten mittels seiner Persönlichkeit, Einstellung und Erfahrung einschätzen und wiedergeben kann. Folglich werden die Resultate nicht nur von den Studienteilnehmern, sondern auch vom Forscher geprägt. Die aus empirischen Daten hervorgehenden Theorien sind folglich in der Empirie verankert, weshalb dieses Vorgehen passend für die vorliegende Arbeit ist (Lamnek & Krell, 2016). Die empirische Verankerung erklärt somit den Namen Grounded Theory. Eine weitere Eigenschaft der Grounded Theory ist ihr Anspruch, nicht nur Fälle zu beschreiben, sondern Phänomene erklären zu können. Nur so können datenbasierte Theorien von Grund auf entwickelt werden.

Während Strauss begann, ein klar strukturiertes methodisches Vorgehen zur Theorieentwicklung zu fordern, glaubte Glaser hingegen, dass ein solches Vorgehen zu erzwungenen Resultaten führt. Vielmehr sollten Ergebnisse gemäss Glaser auf natürliche und interpretivistische Weise aus den Daten abgeleitet werden. Aus diesen divergierenden Ansichten resultieren zwei unterschiedliche Hauptströme. Die folgende Analyse orientiert sich grundsätzlich jedoch an den Kernpunkten der Grounded Theory, wie sie von beiden Wissenschaftlern geteilt werden. Dazu gehört insbesondere die unvoreingenommene Herangehensweise an das Forschungsfeld. Aus der Unvoreingenommenheit folgt jedoch nicht, dass jeglicher Gebrauch von Literatur für den Einstieg ins Feld untersagt wird. Vielmehr wird zu einer zurückhaltenden Verwendung geraten, um zu vermeiden, dass sich der Forscher nur noch an den ex ante angeeigneten Theorien orientiert, wodurch mögliche neue Problemfelder und Erkenntnisse unberücksichtigt bleiben. In dieser Arbeit wurde daher nur selektiv für die Erstellung des Interviewleitfadens auf Literatur zurückgegriffen. Der Theorieteil und der darin enthaltene Argumentationspfad wurden erst gegen Ende der Interviewphase

entwickelt, um den Leser selbst an das Thema heranzuführen. Weitere Details dazu finden sich im Unterkapitel 5.2. (Charmaz, 2006; Johnson, 2015; Loonam, 2014; O'Connor, Rice, Peters & Veryzer, 2003; O'Reilly, Paper & Marx, 2012)

Die Grounded Theory findet nicht nur in der Soziologie Anwendung, sondern erfreut sich aufgrund ihrer flexiblen Anwendbarkeit auch in der Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen und in Managementstudien im Speziellen grosser Beliebtheit (Loonam, 2014). Gerade deshalb ist die Grounded Theory auch für die vorliegende interdisziplinäre Arbeit eine passende Wahl.

5.2 Datenerhebung und Untersuchungssample

Gemäss der Grounded Theory wurde gleich zu Beginn der Forschungsarbeit mit dem Sammeln von Daten begonnen, um als Forscher möglichst unvoreingenommen ins Feld treten zu können. Es folgte ein monatelanger Prozess bestehend aus Datensammlung und -auswertung sowie Literaturrecherche, um die Erkenntnisse laufend kritisch zu beurteilen und mögliche Lücken festzustellen. Im Folgenden wird näher auf diesen Datenerhebungsprozess (Unterkapitel 5.2.1) und das damit verbundene Untersuchungssample eingegangen (Unterkapitel 5.2.2).

5.2.1 Datensammlung

Glaser und Strauss (2009) bezeichnen den Prozess der Datenerhebung unter Berücksichtigung der Grounded Theory als theoretisches Sampling. Damit werden Daten gleichzeitig erhoben, kodiert und analysiert. Im Gegensatz zu traditionellen Ansätzen verlaufen die Prozesse des Datensammelns und -analysierens somit nicht sequenziell und diskret, sondern sind eng miteinander verknüpft (Glaser & Strauss, 2009). Ebenfalls wird fortlaufend entschieden, welche weiteren Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen noch benötigt werden. Dementsprechend wird der Forschungsablauf nicht bereits ex ante festgelegt, sondern wird im Zuge der Forschung immer wieder überarbeitet. Dieser Prozess wird solange fortgesetzt, bis die bereits erwähnte theoretische Sättigung festgestellt werden kann (Johnson, 2015). Im Gegensatz zu quantitativen Methoden wurde die Samplegrösse für diese Arbeit also nicht im Vorfeld unter Berücksichtigung statistischer Parameter zur Sicherstellung eines bestimmten Signifikanzwerts festgesetzt. Um die theoretische Sättigung in qualitativen Untersuchungen zu erreichen, werden Forscher dazu angehalten, Unterschiede der Interviewpartner einerseits zu minimieren und andererseits zu maximieren, um sich

deren Gemeinsamkeiten und Unterschiede vor Augen zu halten (Partington, 2002). Durch den Prozess der Minimierung von Unterschieden soll die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, ähnliche Erkenntnisse zu einem Thema zu finden (Kelle & Kluge, 2010). Im Gegensatz dazu soll durch den Prozess der Maximierung von Unterschieden die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, Heterogenität und Varianz von Themen zu erfassen (Kelle & Kluge, 2010). Diese Praxis des Minimierens und Maximierens ist zentraler Bestandteil der komparativen Analyse und wurde auch bei der Auswahl der Interviewpartner angewendet.

Die eigentlichen Daten wurden mittels Experteninterviews gesammelt, welche einerseits ein ethnologisches Instrument darstellen und andererseits einen Bottom-up-Ansatz verfolgen. Im Sinne der Grounded Theory orientierte sich die Methode hierfür jedoch nicht an den klassischen Interviewmodellen, wonach zu Beginn Hypothesen basierend auf bereits konsolidierten Theorien aufgestellt und im Anschluss mittels Interviews überprüft werden. Vielmehr wurde hierbei der Ansatz des verstehenden Interviews nach Kaufmann (1999) verfolgt. Dieser Ansatz empfiehlt, mit der Feldforschung zu beginnen und erst im Anschluss daran ein theoretisches Modell zu erstellen. Genau so wurde das Vorgehen in dieser Arbeit umgesetzt. Entsprechend fand der Grossteil der Lektüre nicht gleich zu Beginn statt, sondern schrittweise während der Analyse der Interviews und der damit verbundenen Konfrontation mit den Fakten. Die präsentierte Argumentation wurde deshalb, wie erwähnt, rückwirkend nach der Datensammlung erstellt, um dem Leser einen Argumentationspfad für die Beantwortung der Forschungsfragen zu bieten. Dieser Argumentationspfad verknüpft gleichzeitig den theoretischen Teil mit dem empirischen. (Kaufmann, 1999)

Sämtliche Interviews wurden per Telefon geführt, um den Interviewpartnern die grösstmögliche räumliche und zeitliche Flexibilität zu gewähren. Nur so war es bspw. möglich, spontan an einem Wochenende mit Analysten von Investmentbanken während einer ihrer kurzen Arbeitspausen zu sprechen, bevor sie sich gleich wieder ihrer eigentlichen Arbeit widmen mussten. Bereits zum Zeitpunkt der Anfrage wurden potenzielle Interviewteilnehmer darüber informiert, dass ihre Antworten anonym behandelt werden. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass sie sich völlig offen zu den Themen äussern, ohne im Nachgang erkannt zu werden. Zudem brauchten die Teilnehmer nicht zu befürchten, dass ihnen ihre Teilnahme oder kritische Aussagen in ihrem späteren Karriereverlauf zum Nachteil ausgelegt werden. Ebenfalls wurden die

Teilnehmer über die Verwendung ihrer Daten für diese Dissertation an der Universität St.Gallen sowie deren Inhalt und Ziel informiert.

Grundsätzlich war es wichtig, den Interviewpartnern möglichst viele Freiheiten zu lassen, um ihre Geschichten erzählen und ihre Sichtweisen darlegen zu können. Um ihren Redefluss anzuregen, wurden deshalb die Fragen offen formuliert. Es wurde ihnen auch kein Katalog an Fragen zur Verfügung gestellt, auf die sie strikt hätten Antworten finden müssen. Trotzdem half es stets, einen Leitfaden mit Fragen bereit zu halten, um für die Beantwortung der Forschungsfragen wesentliche Punkte ins Gespräch zu bringen und aus struktureller Sicht die Vergleichbarkeit der Antworten für die Datenanalyse zu gewährleisten (Liebold & Trinczek, 2009). Dieser Leitfaden sieht vor, das Interview in vier Teile zu gliedern. Der erste Teil widmet sich einem Rückblick. Konkret ist hier die Motivation für eine Karriere im Investment Banking und die damit verbundenen Erwartungen an die Branche von Interesse. Auch wird nach möglichen Vorbildern und dem familiären Hintergrund gefragt, um die persönliche Ausgangslage vor Eintritt in die Finanzindustrie zu eruieren. Im zweiten Teil wird die momentane Arbeitsrealität thematisiert. Fragen nach dem Alltag und der Wahrnehmung der eigenen Arbeit im Vergleich zu anderen Generationen auf der einen Seite sowie zu Bekannten ausserhalb der Industrie auf der anderen sind in diesem Teil von Relevanz. Der dritte Teil verfolgt das Ziel, eine Reihe von Ansprüchen und Bedürfnissen der Interviewpartner mit jenen zu vergleichen, die für die Generation Y als typisch gelten. Diese Ansprüche und Bedürfnisse basieren auf einer vorangegangenen Literaturrecherche und wurden zu einem späteren Zeitpunkt nach dem Führen der Interviews auch in den Theorieteil dieser Arbeit eingepflegt, um retrospektiv einen theoretischen Bezugsrahmen entwickeln zu können. Dieser dritte Teil erlaubt es in Kombination mit den ersten zwei Teilen zudem, die Frage nach der Übereinstimmung der Ansprüche und Bedürfnisse von Vertretern der Generation Y mit den organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken zu beantworten. Nachdem der erste Teil ein Rückblick darstellt und die zwei nachfolgenden Teile auf eine Momentaufnahme abzielen, fokussiert sich der vierte und letzte Teil auf die zukünftige Entwicklung der Interviewpartner und der Industrie. Der vierte Teil beinhaltet Fragen bzgl. der Notwendigkeit von Veränderungen. Zudem sollen potenzielle Änderungsvorschläge diskutiert werden, bevor die Interviewpartner ihre nächsten Schritte innerhalb oder ausserhalb der Industrie offenlegen. Sämtliche Interviews wurden auf Deutsch geführt, mit einem

Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschliessend transkribiert. Folgende Transkriptionsregeln gemäss Dresing und Pehl (2020) wurden berücksichtigt und sind deshalb an dieser Stelle erwähnenswert: (i) wörtliche statt lautsprachlicher oder zusammenfassender Transkription, (ii) Glättung resp. Auslassung von Wort- und Satzabbrüchen, (iii) Annäherung von Wortverschleifungen an das Schriftdeutsch und (iv) Glättung der Interpunktion zu Gunsten der Lesbarkeit. Bei der Transkription wurde stets darauf geachtet, die Sinneinheiten unverändert zu belassen. Zudem wurden bereits während den Interviews Notizen gemacht, um wichtige Beobachtungen und Erkenntnisse, die über die eigentlichen Antworten hinausgingen, festzuhalten. Dazu gehören Nuancen und Stimmungsmuster, die nicht in den Worten Berücksichtigung fanden und reflektiert wurden. Diese Memos stellen einen elementaren Bestandteil der Grounded Theory dar und erwiesen sich für die Auswertung der Interviews als hilfreich (Goulding, 2002). Selektive Auszüge der Interviews finden sich in Zitatform als Teil der Auswertung in Kapitel 6. Diese Zitate werden bewusst kursiv gesetzt, um sie vom restlichen Text abzugrenzen.

5.2.2 Untersuchungssample

Insgesamt wurden 18 Personen auf Juniorlevel kontaktiert, die alle aus dem persönlichen und/oder beruflichen Umfeld des Autors stammen. Sie alle gehören gemäss ihrem Geburtsjahrgang der Generation Y (Jahrgänge 1981-1996) an. Obwohl sich alle 18 Juniors zu Interviews bereit erklärt haben, nahmen am Ende jedoch lediglich 15 an den Interviews teil. Die übrigen drei Personen wurden nicht weiter berücksichtigt, nachdem sich im Zuge der Terminfindung ihre intrinsische Bereitschaft zur Teilnahme an den Interviews als mässig herauskristallisierte. Gleichzeitig konnte die theoretische Sättigung nach Meinung des Autors auch ohne die drei übrigen potenziellen Kandidaten erreicht werden. Ausgewählt wurden die Juniors vom Autor erstens aus seinem HSG- und Bocconi-Alumni-Netzwerk, zweitens aus dem Bekanntenkreis, der im Zuge seiner Arbeitstätigkeit in Frankfurt und London aufgebaut wurde, und drittens aus dem beruflichen Netzwerk, welches aus der Arbeit in der Finanzindustrie hervorging. So lässt sich auch erklären, weshalb die Interviewpartner in den europäischen Finanzmetropolen Frankfurt, London und Zürich in unterschiedlichen Banken arbeiten und alle Deutsch sprechen (Roesch, 2015).

Als Vergleichsgruppe wurden auf der Seniorseite sechs Personen angefragt. Sie gehören alle nicht zur Generation Y, sondern entweder zu den Babyboomern oder zur

Generation X. Davon haben fünf eingewilligt, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen und haben dieses im Anschluss auch geführt. Alle Seniors wurden aus dem Bekanntenkreis des Autors resp. seinem beruflichen Netzwerk selektiert. Sie arbeiten in den Städten Frankfurt, London, Wien und Zürich, wo auch der Autor als Investmentbanker beruflich tätig war resp. im Private Equity Bereich weiterhin ist.

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Übersicht über das finale Untersuchungssample. Zur Wahrung der Anonymität wurden den Interviewpartnern Nummern zugeteilt, auf welche im empirischen Teil Bezug genommen wird. Des Weiteren enthält die Tabelle das Geschlecht, die Generationszugehörigkeit, das Karrierelevel, den Bankentyp des Arbeitgebers gemäss Unterkapitel 3.1.2 und den Arbeitsort (Stadt, Land) der Interviewpartner.

Nr.	Geschlecht	Generation	Level	Bankentyp	Arbeitsort
#1	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier I	London, GB
#2	Feminin	Generation Y	Analyst	Tier I	Zürich, CH
#3	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier I	London, GB
#4	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier I	London, GB
#5	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier II	Frankfurt, D
#6	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier I	London, GB
#7	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier I	Frankfurt, D
#8	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier I	London, GB
#9	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier I	London, GB
#10	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier I	Frankfurt, D
#11	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier II	London, GB
#12	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier I	Frankfurt, D
#13	Feminin	Generation Y	Analyst	Tier I	London, GB
#14	Maskulin	Generation Y	Analyst	Tier I	London, GB
#15	Feminin	Generation Y	Analyst	Boutique	Frankfurt, D
#16	Maskulin	Generation X	Managing Director	Tier II, ehemals Tier I	Wien, AUT
#17	Maskulin	Generation X	Executive Director	Tier I	London, GB
#18	Maskulin	Babyboomer	Managing Director	Tier I	Frankfurt, D
#19	Maskulin	Babyboomer	Managing Director	Boutique, ehemals Tier I	Frankfurt, D
#20	Maskulin	Generation X	Managing Director	Tier I	Zürich, CH

Tabelle 10: Untersuchungssample: Details zu Interviewpartnern

Anmerkung. Eigene Darstellung

Auffällig ist die Geschlechterverteilung. Lediglich drei von insgesamt 20 Interviewpartnern sind feminin. Dieses Verhältnis spiegelt allerdings bewusst die mangelnde Diversität in Investmentbanken wider, die bereits im Theorieteil thematisiert wurde (Manning, 2019). Insofern ist diese Quote für diesen Sektor repräsentativ und nicht etwa auf eine unbalancierte Wahl der Interviewpartner zurückzuführen. Als Repräsentanten der Generation Y wurden lediglich Analysten ausgewählt. Damit konnte einerseits sichergestellt werden, dass deren Jahrgänge zwischen 1981 und 1996 liegen, zumal Analysten ihren Job in der Regel mit ca. 25 Jahren aufnehmen (Dimock, 2019). Andererseits wird dadurch ein Survivorship Bias verhindert. Da sich der Zeithorizont im Investment Banking für viele Analysten auf wenige Jahre beschränkt, würde unter Berücksichtigung von Interviewpartnern auf Associate-Level bereits die Gefahr bestehen, dass nur noch jene befragt werden, welche entweder freiwillig an der Industrie festhalten wollen oder unfreiwillig darin verbleiben, weil ihnen bis dahin kein lukrativer Ausstieg gelungen ist. Die Fokussierung auf diese beiden Associate-Kategorien hätte kein ausgewogenes Bild ergeben. Daher wird durch eine Befragung von Analysten diesen Fallstricken entgegengewirkt.

Ebenfalls verdeutlicht Tabelle 10, dass für die Interviews fast ausschliesslich Mitarbeiter von Investmentbanken des Typs Bulge Bracket ausgewählt wurden. Diese Auswahl geht auf eine bewusste Entscheidung zurück. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Interviewpartner nicht nur M&A resp. Corporate Finance Dienstleistungen anbieten, sondern tatsächlich die Lebenswelt teilen, die für die grössten und erfolgreichsten Investmentbanken typisch ist, unter Umständen aber nicht in dieser Form bei Boutiquen oder Banken höheren Tiers vorhanden ist. Die letzte Spalte zeigt zudem den Arbeitsort. Die Verteilung steht wiederum sinnbildlich für die Relevanz des jeweiligen Finanzplatzes, weshalb eine starke Häufung von in London und Frankfurt tätigen Investmentbankern festzustellen ist. London gilt als wichtige europäische Finanzmetropole und Frankfurt kann als zentrale Drehscheibe für europäische Deals ausgemacht werden (Roesch, 2015).

5.3 Datenanalyse

Die Datenanalyse folgte wiederum der Grounded Theory, welche die Theoriegenerierung mittels fortlaufender komparativer Analyse propagiert (Glaser & Strauss, 2009). Der Prozess zur Interviewauswertung wird im nachfolgenden Unterkapitel näher erläutert (Unterkapitel 5.3.1). Im darauffolgenden Unterkapitel

finden sich eine Betrachtung der Gütekriterien dieser Methode und damit einhergehende Limitationen (Unterkapitel 5.3.2).

5.3.1 Interviewauswertung

Glaser und Strauss (2009) bezeichnen das Analyseverfahren, das aus mehreren Schritten besteht, als Kodieren. Die Interviewauswertung folgte dementsprechend einer Reihe von Kodierungsschritten, die an dieser Stelle kurz beschrieben werden. Der erste Schritt wird als offenes Kodieren bezeichnet. Dabei werden bedeutende Aussagen resp. sog. Phänomene und deren Ausprägungen benannt und übergeordneten Kategorien zugeordnet. Hinter dieser Vorgehensweise steht, wie erwähnt (siehe Kapitel 5.1.2), die Idee des fortlaufenden Vergleichens der Aussagen. Gemäss Strübing (2008) wird unter dem Begriff Kategorie das theoretische Konzept verstanden, welches empirische Phänomene repräsentiert. Strauss und Corbin (1990) definieren den Begriff Kategorie folgendermassen: „A classification of concepts. This classification is discovered when concepts are compared one against another and appear to pertain to a similar phenomenon. Thus the concepts are grouped together under a higher order, more abstract concept called a category“ (S. 61). Für die Analyse wurden die zwanzig Interviews inhaltlich bzgl. wiederkehrender übereinstimmender und abweichender (Kern-)Aussagen resp. Phänomene analysiert. Den daraus resultierenden Phänomenen wurden im Anschluss Namen und entsprechende Kategorien zugeordnet. Dadurch entstand eine Vielzahl an Codes, die fortlaufend verdichtet und zusammengefasst wurde. Im zweiten Schritt wurden diese Kategorien gemäss dreistufigem Kodierungsprozess von Strauss und Corbin (Strauss & Corbin, 1990) weiter organisiert. Dieses Vorgehen wird als axiales Kodieren bezeichnet, das der Analyse der offenen Codes dient, um die Kernphänomene sowie auch die Kategorien um diese herum zu identifizieren. Nebst den Kernphänomenen interessieren somit insbesondere die Zusammenhänge zwischen den übrigen unterschiedlichen Phänomenen, welche durch kontinuierliche Vergleiche aufgedeckt werden (Strauss & Corbin, 1990). Auf pragmatische Weise wurden für den Zweck dieser Arbeit lediglich die Phänomene untersucht, welche tatsächlich für die Beantwortung der Forschungsfragen relevant sind. Dieses Vorgehen wird auch von Glaser und Strauss (2009) empfohlen. Der dritte und letzte Schritt wird als selektives Kodieren bezeichnet. Gemäss Strauss und Corbin (1990) wird darunter folgender Prozess verstanden: „The process by which all categories are unified around a ‘core’ category, and categories that need further

explication are filled-in with descriptive detail“ (S. 15). Im Vergleich zum axialen Kodieren wird beim selektiven Kodieren somit stärker abstrahiert und konzeptionell gearbeitet. Damit ermöglicht selektives Kodieren die Verbindung axialer Codes und in der Folge das Artikulieren einer Theorie. Anhand des Verständnisses der entdeckten Zusammenhänge wird schliesslich ein konzeptionelles Modell erstellt, um die Theorie zu erklären. Diese Vorgehensweise findet sich in den Kapiteln 6 und 7 wieder. (Johnson, 2015; Strauss & Corbin, 1990; Willner, 2012)

5.3.2 Gütekriterien und Limitationen

Die quantitative Forschung kennt drei traditionelle Gütekriterien: Reliabilität (resp. Zuverlässigkeit), Validität (resp. Gültigkeit) und Objektivität (Rammstedt, 2010). Die Anwendung dieser Kriterien wird im Kontext qualitativer Forschungsarbeit jedoch oftmals kritisiert, weil spezifische Eigenschaften der qualitativen Vorgehensweise unberücksichtigt bleiben (Flick, 2009). Qualitative Untersuchungen verfolgen jedoch nicht das Ziel, diesen Kriterien in gleichem Masse wie quantitative Forschungsansätze zu entsprechen. Im Endeffekt steht nämlich vielmehr das Verständnis gesellschaftlicher Prozesse und deren Akteure im Vordergrund. Insofern sind gemäss Flick (2009) weder traditionelle noch alternative Gütekriterien in ihrer Anwendung auf qualitative Forschung sinnvoll. Allerdings zeigt die Grounded Theory klare Anforderungen und Wege auf, um dennoch interne Validität, externe Validität, Konstruktvalidität und Reliabilität zu erzielen (Yin, 2018). Konkret gelingt dies durch die konsequente und korrekte Befolgung der präsentierten methodischen Schritte der Grounded Theory. Dazu gehören das theoretische Sampling, die wiederkehrenden Vergleiche der Daten sowie der mehrstufige Theoriebildungsprozess mittels Kodierung. Die fortlaufenden Vergleiche erlauben die Validität der Erkenntnisse sicherzustellen. Der mehrstufige Theoriebildungsprozess mit offenem, axialem und selektivem Kodieren unterstreicht zudem die Reliabilität. Objektivität wird schliesslich nicht aus dem Forschungsdesign selbst gewonnen, sondern durch die methodisch transparenten Entscheidungen des Autors sichergestellt. (Pratt, 2009; Strübing, 2008; Suddaby, 2006; Wenzel, 2014; Willner, 2012)

6 Empirische Studie zur Generation Y in Investmentbanken

Die geführten Interviews mündeten in eine beachtliche Datenmenge, deren Auswertung wiederum eine Fülle von Erkenntnissen hervorbrachte. Bevor die Resultate der empirischen Studie in diesem Kapitel vorgestellt werden, soll die zentrale forschungsethische Maxime Erwähnung finden, an der sich der Autor während des gesamten Prozesses der Datenerhebung und späteren Datenanalyse stets orientiert hat. Die gesamte Studie folgt in Übereinstimmung mit Schultheis (2004) und Willner (2012) dem an Spinozas angelehnten Ausspruch „Nicht bemitleiden, nicht verlachen, nicht verabscheuen, sondern verstehen“ (Schultheis, 2004, S. 65). Gerade im Zuge der Datenanalyse ist eine Objektivierung der Aussagen von ausgesprochener Wichtigkeit, um deren mögliche Verzerrung zu vermeiden. Auf diese Weise sollte eine bewusste Fehlinterpretation verhindert werden, die die Folge einer Verteidigungsposition oder einer widersprechenden Haltung des Autors sein könnte. Ebenfalls sollen dadurch mögliche Argumente zur blossen Legitimation der eigenen Sichtweisen und folglich der Gewissensberuhigung erkannt und auf korrekte Weise interpretiert werden (Willner, 2012).

Unter Berücksichtigung dieser Maxime werden die nachfolgenden vier Unterkapitel auf strukturierte Weise die Hauptaussagen der Interviewpartner darlegen sowie die dadurch gewonnenen Kategorien und die damit verbundenen (Kern-)Phänomene im Hinblick auf die Grounded Theory diskutieren. Das Ziel ist dabei die Beantwortung der ersten beiden Forschungsfragen. Im Anschluss an die Diskussion in Kapitel 6 werden darauf basierend in Kapitel 7 ein Modell abgeleitet und folglich die dritte Forschungsfrage beantwortet. Der Aufbau von Kapitel 6 gleicht jenem des Interviewleitfadens, zumal erstens eine chronologische Abfolge den erzählerischen Fluss der Interviewpartner wiedergeben kann, zweitens die Forschungsfragen in intuitiv verständlicher Reihenfolge beantwortet werden und drittens die Entwicklung der Theorie einem nachvollziehbaren Argumentationspfad folgt. Dementsprechend blickt Unterkapitel 6.1 auf die beruflichen Anfänge der Interviewpartner und ergründet die ursprüngliche Motivation für eine Karriere im Investment Banking, geht auf den Rekrutierungsprozess ein und versucht die Reaktionen aus dem Umfeld der Interviewpartner besser zu begreifen. Das nächste Unterkapitel 6.2 widmet sich der Wahrnehmung der Arbeitsrealität. Es interessieren entsprechend weniger harte Fakten als die mit dem Arbeitsalltag verbundenen individuellen Eindrücke. Diese subjektive Wahrnehmung

beeinflusst Karriereentscheidungen letztlich mehr als blosse objektive Faktoren. Deshalb werden diese Wahrnehmungen im darauffolgenden Unterkapitel 6.3 mit den in der Literatur postulierten Bedürfnissen der Generation Y verglichen, um die Haltung der Befragten gegenüber einer Karriere im Investment Banking zu verstehen. Unterkapitel 6.4 beschäftigt sich mit der Frage nach der Veränderungsnotwendigkeit im Zusammenhang mit der Personalgewinnung und -haltung. In allen Unterkapiteln, in denen ein intergenerationeller Vergleich als nutzbringend erachtet wird und deshalb einfliesst, liegt der Fokus zuerst auf den Sichtweisen der Generation Y, bevor die Sichtweisen der Vorgängergenerationen Berücksichtigung finden und schliesslich beide im Zusammenhang diskutiert werden. Um Verwirrung diesbezüglich vorzubeugen, werden jeweils die Aussagen der Vorgängergenerationen spezifisch gekennzeichnet, während jene ohne Kennzeichnung von der Generation Y stammen.

6.1 Einstieg ins IB

Die Berufswünsche, welche die Interviewpartner in Bezug auf ihre Kindheit äussern, können kaum diverser sein. In den Interviews werden (Tier-)Arzt, Lehrer, Formel-1-Fahrer, Fussballer, Söldner, Helikopterpilot bei der Flugrettungswache oder Bauer genannt, um eine Auswahl wiederzugeben (Interviewpartnerin #2; Interviewpartner #3; Interviewpartner #4; Interviewpartner #8; Interviewpartner #9; Interviewpartner #14; Interviewpartnerin #15). Keiner der Befragten wollte Investmentbanker werden und gemäss den mit dem Berufsbild verbundenen Klischees einen Grossteil seiner verfügbaren Zeit im Büro verbringen und sich intensiv mit teilweise hochkomplexen Finanzmodellen beschäftigen. Trotzdem realisiert kein einziger der Interviewpartner seinen eigentlichen Berufswunsch aus der Kindheit. Unter sämtlichen für sie zur Verfügung stehenden Optionen wählten die Interviewpartner den Beruf des Investmentbankers. Es gilt somit zu verstehen, weshalb von diesen Kindheitswünschen im Erwachsenenalter abgesehen wurde und die Wahl ausgerechnet auf das Investment Banking fiel (Unterkapitel 6.1.1). Nebst den eigentlichen Motivationsgründen interessiert darüber hinaus, wann und wie sich diese Motive im Laufe des Rekrutierungsprozesses entwickelt haben (Unterkapitel 6.1.2). Zudem beschäftigt sich dieses Unterkapitel mit den Reaktionen aus Familien- und Freundeskreisen, um festzustellen, ob der Einfluss von Familienmitgliedern oder Bekannten bei der Berufswahl eine Rolle gespielt hat (Unterkapitel 6.1.3).

6.1.1 Motivation

Nicht so divers wie die Traumberufe aus der Kindheit der Interviewpartner stellen sich die Gründe für eine Karriere im Investment Banking dar. Nahezu alle Interviewpartner erhofften sich, nach dem Studium eine steile Lernkurve in dieser Branche vorzufinden. Die persönliche und berufliche Entwicklung sollte und durfte nach abgeschlossenem Studium nicht abrupt abbrechen. Sowohl Bachelor- als auch Masterabsolventen argumentieren einstimmig, dass sie diese Weiterbildungsmöglichkeit im Beruf anzog. Interviewpartner #14 antwortet auf die Frage nach seinen Erwartungen an das Investment Banking bspw. Folgendes: „*Hauptsächlich, dass ich sehr viel lerne und dadurch weiss, wie ich Unternehmen bewerte und Financial Models erstelle. Ich war in Excel nicht besonders gut nach der Uni, weil ich mich vor allem mit PowerPoint beschäftigt habe bis dahin. Deshalb habe ich mir erhofft, diese Lücke zu schliessen.*" Dieser Ansicht schliesst sich auch Interviewpartner #3 an, der die Frage nach seinen damaligen Erwartungen an den Beruf folgendermassen beantwortet: „*Dass man noch so viel wie möglich zur universitären Ausbildung dazulernt. Gerade weil das Geschäft arbeitsintensiv ist, lernt man sehr viel in kürzester Zeit, weil man sich entsprechend an die Gegebenheiten anpasst. Das finde ich auch besonders interessant daran.*" Niemand scheint in seiner Entwicklung stillstehen zu wollen, nachdem bereits vor und während des Studiums über Jahre hinweg eine erhebliche Leistung zur eigenen Verbesserung einerseits sowie zur Stärkung der Aussenwirkung andererseits erbracht wurde, ohne die der Weg ins Investment Banking nur schwer möglich gewesen wäre. Diese Einstellung spiegelt den modernen Zeitgeist wider. Arbeitnehmer möchten wettbewerbsfähig bleiben, um nicht aufgrund einer selbstverschuldeten Verlangsamung oder sogar eines Stillstands im kapitalistischen System zurückzufallen. Rosa (2019) vergleicht diese inhärente Gefahr mit dem Phänomen der rutschenden Abhänge. Der daraus resultierende Druck auf die interviewten Arbeitnehmer führt dazu, dass diese ihre Möglichkeiten im Bereich Weiterbildung wahrnehmen wollen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern oder zumindest beizubehalten (Rosa, 2019). Der damit einhergehende Konkurrenzkampf lässt sich auch auf den Berufseinstieg nach dem Studium übertragen. Insofern wird eine Einstiegsposition im Investment Banking aus Sicht der Studienabsolventen mit einer weiterführenden Ausbildung gleichgesetzt. Diese zusätzliche Lernmöglichkeit im Beruf bestätigt auch Interviewpartner #10, der seine hohen Erwartungen im Hinblick auf seine berufliche Tätigkeit wie folgt äussert: „*Wie anfangs schon etwas beschrieben erwartete ich, dass man eine steile Lernkurve*

hat, dass man in jungen Jahren bereits viel in einem abwechslungsreichen Job ohne grosse Routine sieht, dass man schon früh Führungsqualitäten entwickelt und schnell grundlegende Best Practices wie Priorisierung und Organisation von einzelnen Projekten lernt.“ Es ist das grundlegende betriebswirtschaftliche Handwerk, welches sich die Studienabgänger aneignen wollen. In der Studienzeit wurden zahlreiche Theorien behandelt und gelernt, weshalb eine praktische Ausbildung im Anschluss daran einen Mehrwert bietet. Dabei nennen die Interviewpartner universell einsetzbare Fähigkeiten, welche sie sich im Investment Banking aneignen wollten. Der Fokus liegt demnach nicht auf dem Erlernen von Tätigkeiten, Prozessen und Computerprogrammen, welche ausschliesslich bei Investmentbanken vorzufinden sind. Solche Tätigkeiten sind den Interviewpartnern kaum von Nutzen. Vielmehr steht die Adaptionsfähigkeit auf andere Bereiche ausserhalb des Investment Bankings im Vordergrund. Dieser universale Einsatz der praktischen Ausbildung bei einer Investmentbank erhöht schliesslich die Anzahl der Optionen für einen möglichen zukünftigen Arbeitgeberwechsel in- und ausserhalb des Investment Bankings. Das Streben nach vielseitig einsetzbaren Fähigkeiten kann als Resultat gesellschaftlicher Beschleunigung verstanden werden (Rosa, 2019). Der Beruf wird demnach nicht mehr wie in der Frühmoderne und der klassischen Moderne einmal gewählt, um anschliessend einem geradlinigen Karrierepfad zu folgen. Vielmehr wird die berufliche Ausrichtung eines Arbeitssubjekts aufgrund der sozialen Beschleunigung unter Umständen mehrfach geändert, was durch eine breite Einsetzbarkeit der gelernten Fähigkeiten erleichtert wird. Gerade deshalb werden Kompetenzen, wie Netzwerkpflege, Kreativität sowie weitere von Boltanski und Chiapello (2003) im Zusammenhang mit dem Employability-Konzept genannten Eigenschaften, gerne erworben. Die Arbeitssubjekte versuchen in dieser neuen Wirtschaftsrealität, in der nicht mehr die Geburt die Stellung eines Individuums determiniert, sondern jene mittels Leistung kontinuierlich verhandelt wird, kompetitiv zu bleiben (Rosa, 2019). Lernmöglichkeiten diesbezüglich betont auch Interviewpartner #11 mit seiner Antwort. Ihm zufolge werden die Lernmöglichkeiten besonders im Vergleich zu anderen Einstiegsberufen sichtbar, die zumindest hinsichtlich des zeitlichen Aufwands weniger intensiv zu sein scheinen: *„Positive Erwartungen, die ich hatte, waren der MD-/C-Level-Access [Anm.: C-Level-Access bezieht sich auf den Zugang zu obersten Hierarchiestufen in Unternehmen, deren Mitglieder Titel mit „C“ wie CEO und CFO tragen], wodurch man viel lernt und mit vielen smarten Leuten zusammenarbeiten kann. Dies erlaubt einem, schnell viel zu*

lernen im Gegensatz zu einem klassischen Corporate Job, bei dem man das Gefühl hat, dass alles viel langsamer vorangeht, wenn man die Career Progression betrachtet. Die andere eher negative Erwartung war, dass ich sehr viel arbeiten werden muss und dies mit einer kompetitiven Teamkultur.“ Diese Wissbegierde zeugt davon, dass sich die befragten Investmentbanker nicht mit ihren Bachelor- oder Masterabschlüssen zufriedengeben wollten. Vielmehr suchten sie sich bewusst eine Plattform, auf der sie weiterwachsen können. So tat es bspw. auch Interviewpartner #9, der ähnlich wie Interviewpartner #14 eine Akkumulation spezifischen Wissens im Bereich Unternehmensbewertung anstrebte: *„Ich erwartete ein schnell getaktetes Umfeld, in dem man sehr viel in kurzer Zeit erarbeitet und nicht über drei Jahre bspw. auf demselben Projekt arbeitet. Zudem erwartete ich Coaching und enge Zusammenarbeit mit Seniors, wodurch ich täglich lernen kann. Zusätzlich wollte ich Hard Skills aneignen, nicht einfach nur Soft Skills. In diesem Fall Financial Valuation.*“

Eng mit den Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten verknüpft sind die Exit-Pläne, die einige Interviewpartner bereits beim Einstieg in das Investment Banking berücksichtigten, andere wiederum erst im Laufe ihrer Juniorzeit entwickelten. Eine steile Lernkurve dient nämlich nicht nur dem reinen Selbstzweck. Einerseits bedarf es der kontinuierlichen Fortbildung, um sich eine Beförderung zu sichern. Andererseits sind die erlernten Fähigkeiten gerade für jene Befragten von Bedeutung, die tatsächlich eine Karriereoption ausserhalb des Investment Banking Sektors wahrnehmen wollen. Mit den angeeigneten Fertigkeiten erhöhen diese Personen ihre Chance, von einem neuen Arbeitgeber angestellt zu werden. Die bereits mehrfach genannten Fähigkeiten, wie die Erstellung von Finanzmodellen, die richtige Priorisierung von Aufträgen oder die Planung und Durchführung von Projekten, gelten für weiterführende Beschäftigungen auf der Investorenseite als essenziell. Durchaus mag die Beschäftigung mit neuen Inhalten auch eine Herausforderung darstellen und entsprechend die Lernenden intellektuell stimulieren. Doch diese pure Lust am Lernen, ohne dabei gleichzeitig zusätzliche utilitaristische Motive zu verfolgen, wird von keinem der Interviewpartner genannt. Interviewpartner #8 vertritt diesbezüglich eine dezidierte Meinung: „*Insofern habe ich mich für die IBD-Route entschieden, hole mir das nötige Tool- und Skill-Set, welches mir später den Wechsel zur Buyside [Anm.: beruflicher Wechsel auf die Seite der Investoren, welche von Investmentbanken, also der sog. Sellside, beraten werden] ermöglicht, um dort in Public oder Private Equity zu*

investieren.“ Die Aussage verdeutlicht unmissverständlich, dass der befragte Investmentbanker bereits vor dem Berufseintritt die Absicht hatte, sich weiter ausbilden zu lassen, um im Anschluss die Chance auf seine Wunschstelle auf der Investorenseite zu erhöhen. Der Lernaspekt spielt dabei für die Entscheidung zugunsten der Investmentbankenindustrie eine wesentliche Rolle. Für viele Interviewpartner ist es sogar der Haupttreiber, um sich im nächsten Schritt die Verfügbarkeit mehrerer Optionen zu sichern. Gerade weil die Funktion des Investmentbankers im Arbeitsmarkt als generalistisch anerkannt wird, ist die Einsetzbarkeit der gelernten Fähigkeiten vielfältig. Trotz weiterer spannender Jobangebote entschied sich auch Interviewpartner #14 für einen Berufseinstieg im Investment Banking. Auf die Gründe für diese Entscheidung angesprochen, bringt er die Reihe zukünftiger Karriereoptionen als Argument an, welche auch mit dem Einstieg in die Industrie weiterhin besteht und sich sogar dadurch noch erweitern lassen sollte: „*Neben Leuten und Inhalt ist es [Anm.: der Einstieg ins Investment Banking] sicher auch ein guter Start, der gut im Lebenslauf wirkt. Zudem stellt es ein gutes Sprungbrett für andere Dinge dar – ich habe mir mit dieser Entscheidung also noch viele andere Optionen offengehalten. So kann ich immer noch Berater, Unternehmer oder sonst etwas werden, könnte sogar dadurch mit besseren Chancen einen Job im PE landen.*“ Während mehrere Interviewpartner auf diese Multioptionalität hinweisen und dabei weiterhin einen Verbleib im Investment Banking als eine der Möglichkeiten in Betracht ziehen, ruft eine lange Karriere in der Industrie bei Interviewpartner #9 Unverständnis hervor: „*Innerhalb der Bank gibt es wohl für wenige eigentliche Ziele. Vielmehr kommt man, um zu lernen, um später an einem anderen Ort erfolgreich zu sein.*“ Er liess dabei offen, welche anderen Orte dies sind, schloss damit aber die Investment Banking Industrie per se aus. Gegenüber den erwähnten wenigen Ausnahmen, welche dennoch eigentliche Ziele in der IB-Industrie verfolgen, vertritt Interviewpartner #9 eine klare Meinung: „*Es stellt sich auch die Frage, ob die Besten in einer Investmentbank bleiben oder schlicht jene, die den Absprung nicht geschafft haben. Die Besten der Besten gehen vermutlich doch eher ins Private Equity Geschäft, weil die logischerweise dort mehr Geld verdienen können. Die verbliebenen MDs müssen nicht unbedingt schlecht sein, doch spricht vieles dafür, dass sie in jungen Jahren auf Juniorebene nicht gut genug waren oder nicht genügend ambitioniert, einen guten Exit zu landen.*“ Eine solche Sichtweise auf den Verbleib innerhalb der Investmentbank scheint unter den jüngeren Mitarbeitern keine Seltenheit zu sein und animiert in der Folge auch weitere Juniors zum Wechsel, die ursprünglich

keine Exit-Absicht beim Berufseinstieg hatten. Einer davon ist Interviewpartner #1, der anfänglich überhaupt keinen Exit verfolgte: „*Ich bin tendenziell eine intrinsisch motivierte Person und folge meinen Interessen und Leidenschaften. Das Gehalt im Banking sowie die Chance auf einen Exit zur Buyside waren für mich nie ausschlaggebend. Mich faszinierte der Einfluss, der ein Banker auf einige der wichtigsten Entscheide in einem Unternehmen haben kann: Er ist Ratgeber in Kapitalmarkt- und M&A-Situationen sowie in strategischen Belangen; er unterstützt die Entscheide des Boards durch Analysen sowie durch sein Wissen, das er über viele Jahre aufgebaut hat. Sein Input wird gehört und geschätzt.*“ Dieser Aussage ist hinzuzufügen, dass der Interviewpartner im Laufe des Gesprächs zugibt, dass auch er sich zum Zeitpunkt des Interviews nach Möglichkeiten ausserhalb des Investment Bankings umschaut. Er könne sich sowohl vorstellen, bei anderen Unternehmen weiterzuarbeiten als auch in die Selbständigkeit zu wechseln. Während der Grossteil der Interviewpartner sich positiv zu einem zukünftigen Wechsel in einen Beruf ausserhalb des Investment Bankings äussert, erachtet zumindest einer der 15 junioren Interviewpartner solche Exit-Absichten als eher kritisch: „*Es kommt für mich hier wieder die Frage auf, ob man einen Exit verfolgt oder nicht. Ich bin momentan im Prozess, mir dies zu überlegen. Weil man regelmässig von Headhuntern angeschrieben oder angerufen wird, wird man dazu auch gezwungen. Es ist jedoch eine wichtige Entscheidung, die längerfristige Konsequenzen hat, weil man beim nächsten Platz bspw. im PE nicht nach zwei Jahren wieder gehen will. Für viele Leute ist das Gras grüner auf der anderen Seite, was ich nicht unbedingt so sehe*“ (Interviewpartner #3). Obwohl Interviewpartner #3 sich gegenüber einer beruflichen Umorientierung nicht genauso begeistert wie andere Interviewpartner zeigt, schliesst auch er eine solche Entscheidung grundsätzlich nicht aus und lässt sich somit alle Optionen offen. Die damit einhergehende Multioptionalität erachtet Interviewpartner #3 als wertvoll. Unabhängig davon, ob er bleiben wird oder nicht, habe er sich gemäss eigener Aussage mit dem Eintritt ins Investment Banking zumindest keine Türen verschlossen. Interviewpartner #3 sowie weitere davor zitierte Interviewpartner bieten mit ihren Gedankengängen Grund zur Annahme, dass den Interviewpartnern das Prädikat des flexiblen Menschen gemäss Sennett (1998) zugeteilt werden kann (Interviewpartner #8, Interviewpartner #14). Ihre Bereitschaft, sich von der Vergangenheit zu lösen und sich dadurch Optionen offen zu halten, wird den Anforderungen des nach Sennett (1998) benannten flexiblen Kapitalismus gerecht. In einer sich permanent wandelnden, kurzfristig orientierten Wirtschaftswelt dienen die

genannten Exit-Absichten aus Sicht der Interviewpartner nicht nur der reinen Selbstoptimierung, sondern stellen gleichzeitig eine Notwendigkeit dar, um nicht Opfer spätmoderner Macht- und Kontrollstrukturen zu werden (Sennett, 1998). Das Verhalten dieser modernen (Arbeits-)Nomaden wird insofern dem Ungebundenheitsimperativ gerecht, den Boltanski und Chiapello (2003) als typisch für die Spätmoderne erachten. Exit-Optionen vermindern die Abhängigkeit von Institutionen, selbst wenn mit einem neuen Arbeitgeber möglicherweise nicht mehr das Prestige einhergeht, welches eventuell mit einer Investmentbank verbunden wird.

Während Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie der Glaube an die Optionsvielfalt bei späteren Karriereschritten als Motive nahezu einstimmig von den Interviewpartnern vertreten werden, nennen diese noch weitere, teilweise voneinander abweichende Gründe für ihre Entscheidungen. Oftmals wird sogar von einer Kombination von Treibern berichtet, welche für die Wahl entscheidend war. Als Beispiel sei Interviewpartnerin #15 genannt, die auf die Frage nach ihren Beweggründen ebenfalls das Lernen und Entwickeln nennt, gleichzeitig aber auch noch weitere Punkte berücksichtigt: „*Einen Job zu finden, der mir Spass macht und mit smarten Menschen zu arbeiten, die eine Begeisterung und Hingabe für ihren Beruf haben. Ich habe vorher durch diverse Praktika Einblicke in verschiedene andere Berufe bekommen und hätte es nicht ertragen, so viele Stunden meines Tages mit Menschen zu arbeiten, die ihren Job als reine Pflichterfüllung sehen. Zudem wollte ich immer etwas lernen und mich weiterentwickeln. Auch ist mir finanzielle Unabhängigkeit wichtig, sodass mein Lebensstandard nicht von Einbussen betroffen ist.*“ In dieser Aussage werden Gründe angesprochen, welche wiederum von mehreren Befragten geteilt werden. Vielen gefällt das persönliche Umfeld, da ähnlich wie zu Studienzeiten eine grosse Anzahl junger, motivierter Kollegen den Alltag prägt. Trotz der Konkurrenz, die zwischen den Teammitgliedern herrscht, heben die meisten Interviewpartner jedoch die Kollegialität und den konstruktiven Austausch hervor. Davon berichtet bspw. Interviewpartner #6: „*Meine Erwartungen waren hoch. So wollte ich Entwicklungschancen und Trainings, die mir schnell eigenständiges Arbeiten erlauben. Ich wollte aber auch Exposure zu potenziellen Kunden oder zum Seniormanagement, die mir was beibringen. Zudem wollte ich in einer Gruppe von Leuten im Job beginnen, die alle motiviert auf ein gleiches Ziel hinarbeiten.*“ Ebenso verdeutlicht Interviewpartner #5 seine Erwartungen an das soziale Gefüge mit folgender Aussage: „*Dynamisches Umfeld, konfrontiert*

werden mit vielen verschiedenen Problemstellungen, verschiedene Sachen sehen und auch Leute treffen, die ein ähnliches Mindset haben wie ich, die in jungen Jahren etwas reissen [Anm.: reissen als umgangssprachliche Bezeichnung für „etwas erreichen"] wollen und schauen, dass man vorankommt." Es findet sich eine Vielzahl weiterer Anmerkungen in Bezug auf Kollegen und deren Umgang innerhalb der Teams unter den Aussagen der Interviewpartner. Dabei wird oftmals zwischen Junior- und Seniorkollegen unterschieden. Während sich die Juniors gut mit Teammitgliedern auf der gleichen Stufe verstehen, wird das Verhältnis zu den Seniors unterschiedlich wahrgenommen. Ein Grossteil der Interviewpartner betont das angenehme Teamverhältnis unabhängig von den Hierarchiestufen. Das trifft bspw. auf Interviewpartnerin #2 zu, deren Wahrnehmung als positiv eingestuft werden kann: „*Vom Umfeld her habe ich mir motivierte Leute vorgestellt, fast schon übermotivierte Leute. Das Team ist jedoch sehr offen, freundlich, überhaupt nicht arrogant, was mich positiv überrascht hat. Auch die Seniors sind sehr zugänglich.*" Gleichzeitig weisen mehrere Interviewpartner auf den rauen Umgangston seitens der Seniors hin, die ihre Launen ungefiltert an den Juniors auslassen und dabei ihre hierarchische Überlegenheit in regelmässigen Abständen schamlos demonstrieren. Davon berichtet bspw. Interviewpartnerin #13: „*Umgangsformen unter Kollegen … sind sehr angenehm unter direkten Kollegen auf gleicher Stufe. Hingegen gibt es einige Seniors, die sehr aufbrausend und beleidigend sein können.*" Von ähnlichen Stimmungsschwankungen bei Seniors berichten auch andere Interviewpartner. Exemplarisch sei hier eine Aussage von Interviewpartner #3 genannt, der das Verhältnis zwischen Juniors und Seniors allgemein dennoch als positiv bewertet: „*Auf Seniorebene – wir haben zwei Managing Directors – ist es auch ein guter Umgang. Der eine ist ein Brite, der ist sehr formal, den hört man auch fast nie fluchen. Der andere ist ein Amerikaner, der öfters flucht und auch gerne mal ausrastet. Im Allgemeinen ist es aber gut.*" Interviewpartner #8 stösst sich immer wieder am Umgangston der Seniors. Konkret wünscht er sich sogar, dass sich dies ändert: „*Der Umgangston der Seniors sollte sich ändern, zumal der Fisch stets am Kopf zuerst stinkt.*"

Neben dem sozialen Umfeld entscheiden sich Studienabgänger – wie bereits im Zitat von Interviewpartnerin #15 erwähnt – aufgrund ihrer Erwartungen, einen abwechslungsreichen Job auszuüben, und wegen des Spasses an der Arbeit für eine Analystenposition im Investment Banking. Diese Motivation führt

Interviewpartnerin #15 mit den folgenden Sätzen aus: „*[Im Studium] habe ich gemerkt, dass mir analytische Aufgaben liegen und Spass machen und ich mich deshalb auch beruflich in diese Richtung entwickeln möchte. Zudem wollte ich immer einen Job haben, der täglich aufs Neue spannend und intensiv ist, in dem Menschen begeistert sind von dem was sie tun und in dem es auf Teamwork ankommt.*“ Spass an der Herausforderung im Investment Banking und zudem am eigentlichen Einfluss, den ein Investmentbanker bei strategischen Unternehmensentscheidungen ausüben kann, bewegt auch Interviewpartner #1 zu seinem Einstieg in die Branche. Als Motivationsgrund nennt er insbesondere die direkte Mitbestimmungsmöglichkeit bei teilweise weitreichenden Unternehmensentscheidungen: „*Ich sah grossen Mehrwert in dieser Tätigkeit und die Chance – in den ersten Jahren eher indirekt – echten Impact auf die Zukunft von Unternehmen zu haben.*“ Daraus lässt sich ableiten, dass Interviewpartner #1 nebst dem Spass an der Arbeit die Tätigkeit als Investmentbanker für sinnvoll hält und sich deshalb für diesen Karriereweg entschied. Ähnlich argumentiert auch Interviewpartner #9, wenn er die Möglichkeit, Einfluss auf die Wirtschaft auszuüben, ebenfalls als Motivationsgrund anfügt. Wiederum ist auch seine Entscheidung rückblickend keinesfalls monokausal begründbar, wie folgendes Zitat beweist: „*An Investment Banking selbst gefiel mir damals erstens die Vorstellung, einen Einfluss auf die Wirtschaft auszuüben. Es beeindruckte mich, in Zeitungen über grosse Transaktionen zu lesen sowie zu sehen, welche Banken bspw. den Zusammenschluss von Unternehmen A mit Unternehmen B begleitet haben. Ich wollte schlicht Teil davon werden. Zweitens waren für mich die internationale Ausrichtung sowie die Vielfältigkeit unterschiedlichster Industrien relevant. Ich stellte mir vor, Zugang zu diversen Industrien zu erhalten, zumal ich mich diesbezüglich überhaupt nicht auskannte davor. Drittens haben mir jene Investmentbanker, die ich bspw. im Fernsehen wahrgenommen habe, imponiert. Sie sahen in ihren Anzügen immer adrett aus, konnten sich eloquent ausdrücken, schienen klug zu sein und verdienten dazu noch viel Geld.*“ Während sich die Kombinationen aus Beweggründen durchaus unterscheiden, wiederholen sich die eigentlichen Motive der Interviewpartner. Auch Interviewpartner #10, der bereits die Lernkurve an anderer Stelle hervorhebt, lässt sich von dem vielseitigen Berufsbild sowie der Möglichkeit, Einfluss auszuüben, leiten. Dies verdeutlicht er wie folgt: „*Die Gründe dafür waren ganz einfach. Es ist ein sehr abwechslungsreicher Job – so habe ich mir das damals zumindest vorgestellt. Auch hat man eine steile Lernkurve, was mich ebenfalls gereizt hat. Zudem wollte ich mir sicherlich auch selbst beweisen, dass ich*

hart arbeiten kann, zumindest eine gewisse Zeit lang. Zudem ist die Kombination von internationalem Umfeld und beratendem Geschäft interessant, in dem ich wirklich aktiv beim zu beratenden Unternehmen was versuchen kann zu verändern.“ Ebenso erwartet Interviewpartner #11 eine spannende und abwechslungsreiche Tätigkeit neben der bereits erwähnten Entwicklungsmöglichkeit, dem monetären Aspekt und dem direkten Zugang zur hohen Managementebene bei den zu beratenden Unternehmen: „*Auf der einen Seite befassen sich gefühlt alle auf dem Campus der Bocconi mit dieser Karrierewahl. Zuvor habe ich gar nicht gedacht, dass ich je eine Chance hätte, nach London ins Investment Banking zu kommen. Doch je mehr ich mich damit auseinandersetzte desto bewusster wurde ich mir, dass es ein idealer Karrierestart ist. Man lernt viel auf der technischen und der unternehmerischen Seite. Zudem war für mich der C-Level-Access interessant, zumal die MDs häufig mit CEOs und anderen spannenden Leuten zusammen sind. Man verbringt also viel Zeit damit, Unternehmen zu analysieren, was für einen Karrierestart gut ist. Wenn man karriereorientiert ist, will man genau das. Auch würde ich lügen zu sagen, dass mich das gute Gehalt nicht gereizt hätte.*“ Eine Kombination der gern genannten Gründe, bestehend aus sozialem Umfeld, Lernplattform sowie spannender und abwechslungsreicher Tätigkeit, erwähnt auch Interviewpartnerin #13: „*Im Praktikum hat mir der Teamzusammenhalt gut gefallen. Die Kollegen denken oftmals sehr ähnlich, weshalb man sich gut versteht. Auch ist es ein sehr smartes, stimulierendes Umfeld, in dem man viel lernt. Zudem hat man überhaupt keine starke Routine. Weil man unterschiedliche Produkte im Coverage anbietet und immer mal wieder die Kunden wechselt, wird es auch nicht schnell langweilig. Genau diese Punkte habe ich dann auch von meiner Festanstellung erwartet.*“

Ein kleinerer Teil der Interviewpartner verweist auch auf den Prestigefaktor als Motivationsgrund, welcher mit dem Beruf des Investmentbankers verbunden zu sein scheint. Jedoch bezeichnet niemand das Ansehen als alleinigen Grund für die Karriereentscheidung, sondern lediglich als einen von mehreren. Dies ist z. B. bei Interviewpartner #12 der Fall: „*Am Schluss sind es zwei Hauptpunkte. Einerseits die Perspektive, welche dieser Job weiterhin bietet. Entweder kann man in der Bank selbst zu einer guten Position kommen oder extern bei einem Finanzinvestor resp. einem anderen Unternehmen. Andererseits ist es das Ansehen dieses Jobs unter Leuten, die Betriebswirtschaft studiert haben.*“ Als ersten Grund greift der Interviewpartner die

späteren Berufsaussichten auf, erwähnt als zweiten Grund aber auch das Prestige, welches er unter Absolventen der Betriebswirtschaftslehre geniesst. Bei dieser Sichtweise muss jedoch die Dynamik unter Studenten auf dem Campus berücksichtigt werden, da in diesem Umfeld ein Karrierestart im Investment Banking aufgrund der bereits genannten Gründe, wie der Lernkurve und der Exit-Möglichkeiten, oftmals als erstrebenswert gilt. Von diesem Phänomen berichtet Interviewpartner #11: „*Für mich hat es lange gedauert, bis ich überhaupt mit Investment Banking in Berührung kam. Ich bin in Österreich aufgewachsen und kannte dies in Graz überhaupt nicht. Corporate Careers standen für mich eher zur Wahl. Erst als ich einen Austausch in Singapur gemacht habe und darauf an die Bocconi Universität ging, kam mein Wunsch danach auf. Auf der einen Seite befassen sich gefühlt alle auf dem Campus der Bocconi mit dieser Karrierewahl. ... Insofern war die Entscheidung prozessbedingt, weil ich mehr und mehr mit Kreisen von Leuten in Kontakt kam, die genau dieses Interesse teilten. Gerade an der Bocconi wird von den besten Studenten erwartet, dass diese ins Investment Banking gehen. Aber auch die ganzen Benefits werden relevant, wie bereits erwähnt.*“ Auch Interviewpartnerin #2 erwähnt den Aspekt, dass Investment Banking durchaus mit Prestige assoziiert wird: „*Ich habe mehrere Freunde, die in Frankfurt und London im Investment Banking arbeiten. Mit denen habe ich mich über den Trade-off zwischen Freizeit und Arbeit sowie weitere Punkte, die mit Investment Banking in Verbindung gebracht werden, ausgetauscht. Dazu gehören auch Prestige, das Exposure zum Senior Management, die Breite an Industrien und Unternehmen, die man erfährt.*“ Insgesamt bleibt nicht ermittelbar, ob nicht noch weitere Interviewpartner das Ansehen ihres Berufes als wichtig erachten und als Motivationsfaktor im Berufsalltag betrachten, weil sie dies nicht im Kontext einer Interviewsituation erwähnen wollten. Dies ist denkbar, da diesem Faktor eine gewisse Oberflächlichkeit anhaftet, zu der unter Umständen nicht alle Interviewpartner stehen wollten. Gerade in einem solch klischeebehafteten Beruf mag Bescheidenheit wichtig sein – das könnte jedenfalls der Gedanke einiger Interviewpartner sein. Diese Wahrnehmung des Berufsbildes wird nach den Aussagen einiger Interviewpartner vor allem von Personen gleicher Gesinnung, d. h. solchen innerhalb der Finanzbranche, oder mit ähnlichen Studienabschlüssen geteilt. Fraglich ist, ob und wie stark die Branche den Prestigefaktor weiterhin auszustrahlen vermag. Schliesslich könnte solch ein prestigeträchtiges Berufsbild ebenso ein Relikt aus vergangenen Zeiten darstellen. Interviewpartner #1 nimmt auf dieses Argument Bezug und ordnet das Ansehen eher der Vergangenheit zu. Folgende

Aussage trifft er bzgl. der Reaktionen aus seinem Freundeskreis auf seine Karrierewahl: „*Im Freundeskreis waren die Reaktionen gemischt: Die einen unterstützten meinen Entscheid und waren sehr erfreut über diese grosse Chance, die sich mir bot. Die anderen sahen Investment Banking als schrumpfende Industrie, die stark an Ansehen verloren hatte und nicht mehr dieselben Chancen bot wie früher. Ihrer Meinung nach waren die besten Karriereplattformen im Start-up-Bereich, auf der Buyside oder unter Umständen noch im Consulting zu finden. Zudem konnten viele nicht verstehen, wie man sich diese [Arbeits-] Stunden antun kann.*“ Die Veränderung des Ansehens im Laufe der Zeit stellt auch Interviewpartner #8 fest. Konkret glaubt dieser, dass sowohl Prestige als auch das exorbitante Gehalt, welches noch vor der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise bezahlt wurde, einfach nicht mehr in dem bisherigen Ausmass vorhanden sind.

Ein bereits mehrfach genannter Punkt stellt den letzten Grund für den Einstieg ins Investment Banking dar, auf welchen an dieser Stelle eingegangen wird. Es ist das Gehalt, das von vielen Interviewpartnern als Motivation für eine Tätigkeit in einer Investmentbank genannt wird. Während diese Motivation bereits anhand verschiedener bisheriger Zitate verdeutlicht wurde, lassen sich noch weitere Bemerkungen in den geführten Interviewtranskriptionen finden, welche diesen Anreiz bestätigen. Aussagen, wie jene von Interviewpartner #6 unterstützen bspw. das finanzielle Argument, heben aber gleichzeitig sowohl die Lernmöglichkeit als auch die Exit-Möglichkeit nochmals hervor: „*Auch monetäre Aspekte sind nicht zu unterschätzen: Für 30.000 Euro im Jahr würde ich es vermutlich nicht machen. Ziel ist für mich insofern, möglichst schnell viel zu lernen, um bald einmal auf die Buyside wechseln zu können oder was Eigenes zu machen.*“ Das monetäre Anreizsystem entfaltet auch bei Interviewpartner #5 seine Wirkung: „*Ich war einerseits monetär incentiviert, andererseits fand ich die Vorstellung, mit jungen, interessierten Menschen zusammenzuarbeiten und sich für einen Beruf aufzuopfern, durchaus attraktiv. Neben dem Geld, was vermutlich für jeden wichtig ist, der das macht, war es also das dynamische, leistungsgetriebene Umfeld – man wird für die Leistung entlohnt und nicht für die blosse Dauer des Verbleibs in einem Unternehmen, was ich interessant fand.*“ Ähnlich wie beim Prestigefaktor wird das Gehalt jedoch von niemandem isoliert genannt. Somit ist keiner der Interviewpartner ausschliesslich auf eine gute Bezahlung aus. Die gesamte Aufopferung für einen Beruf könnte vermutlich kaum durch ein Gehalt gerechtfertigt werden, welches im Vergleich

zu anderen Berufen zwar überdurchschnittlich hoch ist, sich aber zumindest auf Juniorebene nicht in exorbitanten Sphären bewegt. Das Argument bzgl. der Entlohnung mag in der Arbeitswelt als rational, aber sicherlich nicht als entscheidend eingestuft werden. Gerade weil das Gehalt in der europäischen Kultur als Tabuthema gilt, ist die diesbezügliche Zurückhaltung der Interviewpartner aber mit Vorsicht zu interpretieren. Wie bereits von Interviewpartner #8 in Bezug auf den Faktor Prestige erwähnt, ist auch das Gehalt seit der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise auf ein moderateres Level gesunken. Trotzdem wird es relativ zu anderen Stellen mit einem ähnlichen Anforderungsprofil weiterhin als hoch wahrgenommen. Dies bestätigt auch Interviewpartner #6 mit den folgenden Worten: „*Ein weiterer Punkt ist sicherlich das Gehalt. Dieses ist zwar nicht mehr so lukrativ, wie noch vor der Finanzkrise. Doch lohnt sich der Job weiterhin, zumal er nicht unbedingt härter ist als andere. Ich bin immer noch erstaunt darüber, dass bspw. Ingenieure, die viel mehr Wert generieren und intellektuell vermutlich mehr gefordert sind, teilweise nur einen Bruchteil davon verdienen, was Leute im Banking erhalten.*“

Zusammenfassend lassen sich die einstimmig genannten Faktoren Lernkurve und Exit-Möglichkeiten, die aus Karrieresicht miteinander in Verbindung stehen, als Beweggründe für den Einstieg ins Investment Banking nennen. Mehrere Interviewpartner nennen zudem die Gründe, dass die Arbeit an sich Spass mache und dass sie inhaltlich abwechslungsreich sei. Nicht zu unterschätzen scheint auch das soziale Umfeld zu sein, welches zumindest auf Juniorebene als attraktiv eingestuft wird. Die Eintrittsgründe Prestige und Gehalt werden als kontrovers betrachtet. Zwar wurden sie in gewissen Interviews zusätzlich zu weiteren Punkten angefügt, sie wirken jedoch nicht auf alle Interviewpartner gleich anziehend.

Neben den Juniors hegten auch vier von fünf Seniors in ihrer Kindheit einen anderen Berufswunsch als den des Investmentbankers. Die Gründe der Seniors gegen eine spätere Karriere als Jurist, Fussballspieler, Pilot oder Arzt unterscheiden sich jedoch von denen der Juniors (Interviewpartner #16; Interviewpartner #17; Interviewpartner #18; Interviewpartner #19). Im Gegensatz zu den Juniors sprechen die befragten Seniors offener über Gehalt und Prestige als wichtige Motivatoren für den Einstieg ins Investment Banking. Dies ist bspw. an einem Zitat des Interviewpartners #16 zu erkennen. Obwohl dieser für seinen Einstieg das internationale Arbeitsumfeld in London als primären Grund angibt, betont er die Wichtigkeit des Gehalts: „*Hat das sehr*

attraktive Einstiegsgehalt im Vergleich zu Kommilitonen, die in Österreich blieben und nicht zusätzlich noch vom Pfundkurs profitierten, darüber hinaus dem Ego gut getan? Ja klar.“ Interviewpartner #17, der sich insbesondere durch die strukturierte Ausbildung, das globale Umfeld der Bankenwelt, die Mitarbeiter und die Entwicklungsmöglichkeiten durch bspw. Rotationen begeistern liess, nimmt ebenfalls ausführlich zum Vergütungsangebot Stellung: „*Es wird zudem auch sehr gut bezahlt. Damals hatte man immer ein bisschen auch noch die Vision, früh die finanzielle Unabhängigkeit zu erreichen. Gerade weil es so eine attraktive Branche ist, kennt man noch Fälle, die mit Mitte zwanzig begonnen haben und die nach zwanzig Jahren im Prinzip mit Mitte vierzig aufhören konnten zu arbeiten, weil sie so viel Geld verdient haben. … Auch mein erstes Jobangebot war vom Grundgehalt in der Finanzbranche im Prinzip bereits doppelt so hoch wie bspw. jenes eines Ingenieurs bei Bentley, welches auch eines der prestigeträchtigsten Autounternehmen global ist. In der Gesamtkompensation am Ende des Jahres war ich beim vierfachen davon. Ich hatte Kommilitonen, die waren hochqualifizierte Ingenieure und die haben bei den tollsten Maschinenbauunternehmen gearbeitet. Da ich halt das Vierfache von denen verdient habe, habe ich damals auch gesagt, dass ich alles richtig gemacht habe und es somit der richtige Schritt für mich war. Das hat einem natürlich auch bestärkt, weiter zu machen, weil auch immer gesagt wurde, alle drei Jahre verdoppelt sich das Gehalt. Wenn man also bereits mit dem vierfachen Gehalt startet, sagt man sich auch ‚Wow, wenn sich das noch alle drei Jahre verdoppelt, ist man in der Tat relativ frühzeitig ein sehr vermögender Mensch’. Also das waren schon sehr wichtige Aspekte.*“ Auch Interviewpartner #19 und #20 verweisen auf die Bedeutsamkeit des Gehalts bei ihrer Berufswahl. Monetäre Anreize und die Reputation der Branche als alleinige Motivationsgründe reichen jedoch für keinen der Seniors aus. So betont Interviewpartner #19 nebst dem Verdienst und dem Prestigefaktor ebenfalls die Lernkurve und die Organisationskultur: „*Der eine Grund war das Erlernen technischen Knowhows, wozu die Bereiche Finanzmathematik, Modellierung, Bewertung und Accounting zählen. Mich interessierte das Hands-on Arbeiten eines Analysten mit sämtlichen technischen Inhalten. Der zweite Grund betrifft die Investment Banking Kultur, welche Kern der global vernetzten Organisation talentierter Frauen und Männer ist. Der dritte war eine deutlich überdurchschnittliche Kompensation im Angestelltenverhältnis. Zusätzlich spielten Prestige und Reputation auch eine wesentliche Rolle.*“ Vollständigkeitshalber sei an dieser Stelle noch darauf hingewiesen,

dass Interviewpartner #18 abstreitet, von Gehalt und Prestige angelockt worden zu sein. Vielmehr verweist er auf seine Freude an der Arbeit resp. am jeweiligen Deal, welche ihn motiviert: *„Null, null. Nein, ich sage dir, die Realität ist, dass ich nie in Erscheinung getreten bin, indem ich viel Präsenz für mich beansprucht hätte oder mich über die Visitenkarte definiert hätte. Ich bin schon jemand, der sehr fokussiert auf das ist, was einem Spass macht. So, jetzt habe ich das Glück, in einem Beruf zu arbeiten, der vielleicht Prestige mit sich bringt. Auch bringt der Beruf sicherlich gutes Geld mit sich und hat ein gewisses Ansehen. Aber wenn ich jetzt in Anführungszeichen Pech gehabt hätte und meine Erfüllung im Krankenschwesterwesen gefunden hätte, dann wäre ich wahrscheinlich wirklich Krankenschwester geworden.*“ Dieses Argument bestätigt zwar nicht die Aussagen der anderen vier Seniors, widerspricht aber auch nicht der Tatsache, dass zwischen Seniors und Juniors eine grundsätzlich unterschiedliche Priorisierung der Beweggründe feststellbar ist. Diese hängt nach der Fragestellung nicht vom Alter ab, sondern von den Zeitumständen resp. der jeweiligen Generation.

Obwohl auch die Seniors Reputation und Gehalt nicht als alleinige Beweggründe für einen Eintritt in die Investment Banking Industrie angeben, so werden diese zwei Faktoren zumindest priorisiert und entsprechend stärker in den Interviews artikuliert. Interviewpartner #20 unterstreicht diese Schlussfolgerung mit der folgenden Aussage: „*Mein Eindruck ist generell, dass sich die Ansprüche an Prestige und Gehalt [Anm.: der Generation Y] im Vergleich zu meiner Generation zumindest reduziert haben.*“ Das nächste Kapitel beschäftigt sich nun mit dem Anstellungsprozess.

6.1.2 Rekrutierungsprozess

Mit der Berufswahl Investmentbanker haben sich die Interviewpartner zugleich gegen sämtliche Alternativen, wie bspw. Consultingunternehmen, Industrieunternehmen, staatliche Institutionen oder Nichtregierungsorganisationen, entschieden. Es stellt sich die Frage, wann und in welchem Kontext es zu diesem Entschluss kam. Fest steht, dass dies nach ihrer Kindheit geschah, da die Interviewpartner damals noch von ganz anderen Berufen träumten. Bis auf wenige Ausnahmen berichten die Interviewpartner, dass sie mit dem Beruf des Investmentbankers erstmals während ihrer Studienzeit in Kontakt kamen und sich damit auseinandersetzten. Dies erzählt bspw. Interviewpartner #3 auf die Frage, wann Investment Banking eine ernsthafte Option für ihn wurde: „*Als ich nach St.Gallen [Anm.: an die HSG] ging, kamen Banken schnell in den Fokus. Strategieberatung war nie wirklich Teil meiner grössten Interessen, weshalb der*

Investment Banking Bereich schnell relevant wurde.“ Diese vermeintlich binäre Entscheidung zwischen Consulting und Investment Banking wird unabhängig von den jeweiligen Bildungsinstitutionen resp. den entsprechenden Campussen von weiteren Interviewpartnern erwähnt. Interviewpartner #7 verweist bspw. folgendermassen darauf: „*An meiner Alma Mater stehen die Bereiche Consulting und Investment Banking weiterhin im Vordergrund. Dabei geht der Trend in Richtung Consulting. Es sind weiterhin eher Ausreisser, die bspw. zu grossen Tech-Companies gehen.*“ Durch die grössere Auswahl an attraktiven Jobs, welche heutzutage der Generation Y zur Verfügung stehen, sollte die Konzentration auf nur zwei Berufssektoren der Vergangenheit angehören. Nichtsdestotrotz scheint diese Denkweise bei mehreren Interviewpartnern tief verankert zu sein. Eine Verallgemeinerung an dieser Stelle ist möglicherweise irreführend, zumal ein typischer Selektionsbias vorliegen könnte. Der Bias erklärt sich aus der engen Auswahl von Investmentbankern, welche vielleicht auf ihren Campussen keinen regen Austausch mit Studenten pflegten, die später eine andere Karriere verfolgten. Unter diesem Vorbehalt kann man sich die Aussage eines weiteren Interviewpartners, welcher ebenfalls auf diese zwei Branchen Bezug nimmt, genauer betrachten. Konkret spielt Interviewpartner #9 mit den folgenden Worten auf die aus Studentensicht attraktivsten Industrien für Wirtschaftswissenschaftler an: „*Wer Ambitionen hatte, Unternehmen zu beraten und dabei viel Geld zu verdienen, musste ins Investment Banking oder vielleicht noch ins Consulting.*“ Mit dieser Aussage bezieht sich der Interviewpartner nicht auf die eigene Generation Y, sondern auf die Sichtweise der früheren Generationen. Scheinbar wird diese Sichtweise auf den heutigen Campussen weiterhin vertreten, wie die vorangegangenen Zitate verdeutlichen. Ein möglicher Grund dafür wäre, dass sich diese zwei Berufsrichtungen in der Vergangenheit als attraktive Karriereeinstiegsmöglichkeiten oder sogar erfolgreiche Karrierepfade erwiesen haben. In einem undurchsichtigen, sich in kontinuierlichem Wandel befindenden Wirtschaftsgefüge vermitteln sie Sicherheit, die für Studenten von Bedeutung zu sein scheint. Interviewpartner #6 schätzt die heutige Verteilung von Studenten auf das Investment Banking und andere Bereiche. Dabei betont er die Beliebtheit der beiden bereits genannten Sektoren und ordnet eine Minderheit von Studenten alternativen Bereichen zu: „*Schaut man sich meinen Jahrgang an, gingen davon 40 % in die Unternehmensberatung, 40 % wählten Investment Banking und die übrigen 20 % entschieden sich für die Industrie oder Start-ups. Wir hatten auch schon früh an der Uni Vorträge von Investmentbankern, die mich als jungen Studenten mittels*

flashy Deal-Beispielen [Anm.: anekdotenhafte Schilderung von interessanten Transaktionen] beeindruckt haben.“ Diese gesamthafte Einschätzung entkräftet den Vorbehalt des potenziellen Selektionsbias, zumal sich Interviewpartner #6 doch auf die gesamte Studentenpopulation und nicht lediglich auf sich und seine engsten Freunde beruft. Grundlegend ist hierbei die zentrale Rolle zu erkennen, welche die gesammelten Erfahrungen und Begegnungen auf den Campussen für die Studenten spielt. Der regelmässige Austausch führt zu einer Dynamik, die orientierungslosen Studienbeginnern ihre Optionen aufzeigt und sie in gewisse Richtungen leitet.

An dieser Stelle setzt das Campus Recruiting der Investmentbanken an, um Studenten bereits früh in ihrem Studium von ihrer Branche und den individuell vertretenen Instituten zu überzeugen. „*Wir hatten Corporate Finance Vorlesungen, Vorträge von Branchenvertretern und von Investmentbanken gesponserte Vorträge. MS, GS, Citi [Anm.: Abk. für Morgan Stanley, Goldman Sachs und Citigroup] und andere Banken haben regelmässig Buffets organisiert und einem in diesem Rahmen begeistert*“, berichtet Interviewpartner #6 weiter. Er besuchte, wie die meisten Interviewpartner eine Universität, welche von Investmentbanken als Target School klassifiziert wird. Dementsprechend finden Rekrutierungsveranstaltungen auf dem Campus statt. Es mag nicht überraschen, dass der Mix aus Präsentationen und anschliessender Verköstigung Studenten mit grosser Neugierde und teilweise beschränktem Budget anlockt. Der Besuch der Banker auf dem Campus bildet für die Studenten eine Brücke zu einer meist unbekannten Arbeitswelt. Diese steht für ihre Zukunft und weckt dadurch sowohl Erwartungen als auch Hoffnungen. Die HSG gilt bspw. als eine solche Target School und bietet mit ihren Banking Days den Investmentbanken eine zweiwöchige Plattform, sich den Studenten zu präsentieren. Davon berichtet Interviewpartner #9: „*Die HSG Banking Days waren für mich wichtig. Auf dem Opening Panel gab es eine Rede von jemandem einer grossen amerikanischen Bank. Ich dachte mir einfach: ‚Wow, das war geil’. … [Es war] dieser MD während meines ersten Jahres im Studium, der meinen Entscheid fürs Investment Banking nochmals bestärkt hatte.*“ Auch Interviewpartner #1 liess sich von einem solchen Campus Recruiting Vortrag für seinen späteren Karrierestart inspirieren: „*Im Gymnasium war ich sehr an Politik interessiert und habe mich auch im Jugendparlament beteiligt. Entsprechend bin ich mit dem Ziel, Anwalt zu werden, an die HSG gegangen. Erst da wurde ich zum ersten Mal mit dem Beruf des Investmentbankers konfrontiert. Und zwar anlässlich eines Vortrages von Nomura im*

Rahmen des Bankers' Club in meinem fünften Studiensemester. Der Inhalt des Referats sowie der selbstbewusste Auftritt der anwesenden Banker haben mich sehr fasziniert. Thema war eine Fallstudie zum IPO [Anm.: Initial Public Offering, engl. für Börsengang] von Emmi. Daran erinnere ich mich noch gut." Wie dieses Beispiel zeigt, messen einige Studenten der Begegnung mit IB-Vertretern auf dem Campus grosse Bedeutung zu. Dies berichtet auch Interviewpartnerin #2. Sie erinnert sich noch an einen Vortrag, welcher besondere Rücksicht auf die Rolle der Frau im Berufsleben nahm: *„An der Unternehmenspräsentation von Bank of America Merrill Lynch hat eine Dame gesprochen, die mich inspiriert hat, weil sie erzählte, wie sie sich in einer männerdominierten Industrie behauptet. Dieses Umfeld gebe einem viel, spornt einen an und man lernt viel dazu. Man muss sich zusätzlich Mühe geben und sich besonders durchsetzen, weil sonst Männern Vortritt gegeben wird. Genau dieses Bild hat mir Eindruck hinterlassen.*" Die Präsenz auf ausgewählten Campussen wird von Investmentbanken seit Jahren gepflegt (Butcher, 2016b). Die institutionelle Vertretung erlaubt nun auch eine solche gezielte Ansprache von spezifischen Zielgruppen, wie Frauen, um das Geschlechterverhältnis zunehmend auszugleichen.

Doch Campus Recruiting ist nur ein Instrument, um Studenten ans Investment Banking heranzuführen. Die Interviewpartner erzählen noch von weiteren diversen Schlüsselmomenten, durch die sie überhaupt eine IB-Karriere in Betracht gezogen haben. Oftmals sind es Gespräche mit Professoren, Kommilitonen, Mentoren oder sonstigen Bezugspersonen, welche den Studenten im Hinblick auf die zukünftige Karriere verschiedene Möglichkeiten aufzeigen. So erging es bspw. Interviewpartner #3, der regelmässige Gespräche mit einem von der Universität vermittelten Mentor bzgl. beruflicher Laufbahnen führte. Da dieser Mentor selbst im Investment Banking tätig war, konnte Interviewpartner #3 aus erster Hand Erfahrungen hören und nennt deshalb als Schlüsselmoment für die IB-Karriere Folgendes: „*Gespräche mit anderen Leuten, die bereits im Sektor tätig waren und jetzt noch sind. Ich hatte einen Mentor in St.Gallen [Anm.: während Studienzeit an der HSG], der für Morgan Stanley in London und New York gearbeitet hat und mittlerweile sein eigenes Unternehmen in der Schweiz leitet. Mit ihm hatte ich verschiedene Gespräche, wodurch die Faszination an Investment Banking aufkam.*" Im Gegensatz zu Interviewpartner #3 wurde Interviewpartnerin #13 nicht von einem Mentor, sondern von Kommilitonen beeinflusst. „*An der Uni habe ich eigentlich begonnen mit Marketing, darauf aber in*

Finance-Kursen gemerkt, dass mir das viel mehr liegt und aufgrund der quantitativen Aspekte mehr Spass macht. Auch wurde ich stark durch meine Kommilitonen beeinflusst. Mindestens einer davon wollte unbedingt ins M&A und hat mich gleich auch überzeugt, mich dafür zu bewerben." Diese Aussagen bestätigen die Eigendynamik auf den Campussen, welche bereits mehrfach angedeutet wurde. Auch ausserhalb des universitären Betriebs fanden sich Inspirationsquellen für die Interviewpartner. So erging es bspw. Interviewpartner #12: „*Mein Vater hatte einen Freund, der damals M&A Investment Banker bei der UBS war und mich sicherlich beeindruckt hat.*" Für Interviewpartner #9 spielte der Onkel eine entscheidende Rolle während für Interviewpartner #11 wiederum die eigene Freundin aufgrund ihrer eigenen IB-Erfahrung wegleitend war.

Des Weiteren fungiert nur für einen Interviewpartner ein fiktiver Charakter als Inspirationsquelle. Solche Kunstfiguren aus Film und Literatur werden zwar mehrfach in verschiedenen Kontexten in den Interviews genannt, doch lediglich Interviewpartner #4 erinnert sich, dass sie einen Einfluss auf seinen Entscheidungsprozess ausübten. Konkret war es der Protagonist Gordon Gekko, welcher gespielt von Michael Douglas im Spielfilm *Wall Street* (1987) zum Sinnbild für die masslosen Exzesse der Finanzindustrie in den 1980er Jahren wurde und damit den Zuschauern einen Einblick ins vermeintlich reale Bankgeschäft bietet. Nebst anderen realen Persönlichkeiten referenzierte Interviewpartner #4 diese Filmfigur: „*Warren Buffet war klar das Vorbild Nummer eins. Es gab aber auch Filme, wie Wall Street mit Gordon Gekko. Vielleicht noch Joe Ackermann – zumindest damals wurde er noch als Superstar angesehen nebst dem Mannesmann-Prozess, der mit dem Victory-Zeichen endete.*" Viel häufiger lehnen Interviewpartner die Vorstellung ab, sich von einer solchen Kunstfigur leiten zu lassen. Interviewpartner #14 drückt dies, angesprochen auf die Rolle von solchen fiktiven Charakteren, in seinem Entscheidungsfindungsprozess folgendermassen aus: *„Aus Film und Fiktion gar nicht. Ich kann mich noch an meine Unizeiten erinnern, während denen ich mich nicht von all diesen Finance-Filmen blenden liess, in denen man Leute vor vielen Trading-Bildschirmen sieht. Das wollte ich nicht machen, ich wollte nie jemand sein, der nur Vermögen rumschiebt und nur vor dem Bloomberg-Terminal sitzt und Märkte verfolgt.*" In einer gleichen Deutlichkeit verneint auch bspw. Interviewpartner #11, sich von Mediendarstellungen leiten gelassen zu haben: „*Bei mir war es grösstenteils das private Umfeld, welches mich beeinflusst*

hat. Film und Fiktion spielten keine Rolle – Wolf of Wall Street [Anm.: amerikanischer Spielfilm aus dem Jahr 2013 mit Bezug zur Finanzindustrie] habe ich bspw. erst nach meiner Entscheidung gesehen."

Im Gegensatz zu einigen der bisher abgehandelten Punkte, wie Interessensentwicklung und Vorbilder, teilen ausnahmslos alle Befragten die Erfahrung eines Praktikums im Bereich Investment Banking. Ein solches absolvierten sie vor ihrem Festeinstieg als Analyst. Ob nun ein Campus Recruiting Team sie angeworben hat, ein Verwandter oder ein Mentor Karriereinput lieferte oder sie schlichtweg von Filmen resp. Büchern inspiriert wurden, der eigentliche Einstieg in die Branche erfolgte bei allen Interviewpartnern über einen mehrwöchigen Arbeitseinsatz. Dieser bietet Kandidaten die Möglichkeit, sich ein erstes Bild der Arbeitssituation machen zu können. Schliesslich besteht eine wesentliche Divergenz zwischen Erzählungen und eigenen Erfahrungen. So bestätigen auch alle Interviewpartner, dass sie sich grundsätzlich vor dem Festeinstieg bewusst waren, was sie von ihrer Anstellung erwarten durften. Dazu äussert sich z. B. Interviewpartner #4 wie folgt: „*Vor meinen Praktika war ich mir dies noch nicht komplett bewusst, zumal man es schliesslich selbst erleben muss. Doch habe ich mich auch regelmässig als Student bereits mit jenen Leuten unterhalten, die bereits Praktikumserfahrung gesammelt haben und dadurch gemerkt, was sie beschäftigt. Bspw. hat mir einer erzählt, wie er in der Nacht bei einer Konkurrenzbank als Praktikant angeschrien wurde, weil nicht auf Anhieb alle Zahlen resp. Berechnungen in einer Präsentation richtig waren. Solche und ähnliche Geschichten liessen mich erahnen, dass womöglich eine ganz neue Erfahrung in verschiedener Hinsicht auf mich wartet. Als ich später dann mal Fehler machte im Praktikum, haben sich die Leute jedoch mit mir hingesetzt und mir bspw. erklärt, dass ich die falsche Quelle für Zahlen gewählt habe und sich Zeit genommen. Die Kultur hat sich insofern doch als ganz freundlich herausgestellt. Dazu muss ich jedoch erwähnen, dass man als Vollzeitangestellter deutlich mehr Verantwortung erhält als noch als Praktikant. Zudem arbeitet man bei uns als Praktikant lediglich zwischen 09:00 Uhr morgens bis spätestens 10:00 Uhr abends. Dann müssen alle Leute den Stift fallen lassen und das Büro verlassen. Dies beschützt einerseits die Praktikanten, damit man die nicht ausnützt, auf der anderen Seite ist es auch schwierig, Praktikanten tatsächlich wahre Verantwortung zu geben, obwohl sie äusserst konzentriert sind in der Zeit, in der sie anwesend sind.*" Das Praktikum brachte somit dem Gesprächspartner die Arbeitsrealität etwas näher. Dank

dem Arbeitseinsatz entpuppte sich bspw. die Erzählung über Reaktionen auf Fehler als situations- resp. personenabhängig. Bemerkenswert ist auch die Erkenntnis, dass selbst ein mehrwöchiges Praktikum aufgrund anderer Umstände kein vollständiges Bild über eine zukünftige Festanstellung liefert. Genau dies bestätigt auch Interviewpartnerin #15, da Praktikanten schliesslich ein Ende ihrer temporären Anstellung in Sicht haben, während eine Festanstellung zeitlich unbefristet ist: „*Ja, das habe ich während meines Praktikums bereits erfahren. Allerdings ist die tatsächliche Erfahrung über einen längeren Zeitraum doch eine andere als die kurze im Praktikum.*“ Ursprüngliche Vorstellungen können sich somit nicht nur im Zuge erster Arbeitserfahrung als Praktikant ändern, sondern auch später nochmals im Rahmen einer Festanstellung. Nichtsdestotrotz erhalten Praktikanten die Gelegenheit, ihre Tätigkeit kritisch zu hinterfragen und mit ihren Bedürfnissen zu vergleichen. Dass diese Reflexion unter Umständen seitens der Kandidaten aufgrund der hohen Arbeitsbelastung zum Zeitpunkt des Praktikums zu selten stattfindet, hilft Investmentbanken langfristig nicht, Kandidaten ans Unternehmen zu binden (Lott, Loosvelt, Roberts, & Philips-Sandy, 2013).

Nebst den eigentlichen Motivationsgründen ist der gesamte Prozess vom ersten Kontakt mit der Branche bis zum Eintritt mittels Festanstellung, für den Weg jedes Interviewpartners entscheidend für seine Berufswahl. Der regelmässige Austausch über Karrieren auf den Campussen sowie die positiven und negativen Erfahrungen in den Praktika, welche die damaligen Studenten während ihres Studiums absolvierten, tragen am Ende dazu bei, dass die Interviewpartner ihre Karriere tatsächlich im Investment Banking und nicht in einer anderen Branche starteten.

Die Dynamik auf den Campussen und das aktive Recruiting von Investmentbanken prägten bereits den Weg der befragten Seniors ins Investment Banking. Interviewpartner #17 erinnert sich bspw. an eine Begegnung mit einem Campus Recruiting Team, welches für ihn und seine Entscheidung massgebend war: „*In Bezug auf die Finanzbranche selbst kann ich mich noch sehr gut an ein Team von Morgan Stanley erinnern, das mich ziemlich beeindruckt hat. Die kamen damals zu uns auf den Campus und haben eine Recruitment Präsentation gehalten. Die hatten dafür einen sehr senioren M&A-Banker aus Amerika eingeflogen, ein Amerikaner, studiert an der Harvard Business School, der einfach unheimlich gut verkaufen konnte und trotzdem lockere Sprüche drauf hatte während er einen guten Anzug trug. Irgendwie hatte man*

einfach das Gefühl, Mensch, die Jungs waren einfach schon irgendwas Besonderes. Die sind nicht einfach so normal wie vielleicht viele in anderen Berufen und das hat mich dann schon motiviert, eine solche Position anzustreben.“ Auch Interviewpartner #16 wurde auf dem Campus im Rahmen einer Bankenkonferenz rekrutiert. Interviewpartner #20 nahm ebenfalls an solchen Anlässen auf dem Campus teil.

Ein Unterschied zwischen Juniors und Seniors konnte in Bezug auf Praktika festgestellt werden. Absolvierten alle Juniors vor ihrer Festanstellung ein Praktikum im Investment Banking, konnte lediglich einer der fünf Seniors, Interviewpartner #20, ein solches vorweisen. Dieser Umstand lässt sich mit den individuellen Situationen der Interviewpartner begründen, zumal Interviewpartner #16 und #17 einen Direkteinstieg nach dem Studium vollzogen und die zwei Interviewpartner #18 und #19 nicht direkt nach dem Studium ins Banking eintraten, sondern zuerst Arbeitserfahrung bei einem Wirtschaftsprüfer resp. in der produzierenden Industrie sammelten. Alle senioren Interviewpartner geben trotzdem an, gewusst zu haben, was sie im IB erwarten würde und dass sie dies auch gerne damals bei ihrem Eintritt in Kauf genommen hätten. Interviewpartner #16 merkt hierzu an, dass ihm die Erwartungshaltung hinsichtlich der Arbeitsbelastung bei der Einstellung sehr wohl bekannt war, der intensive, arbeitsreiche Lebensstil aber damals noch von der Gesellschaft positiv wahrgenommen wurde: „*Die Erwartungshaltung hinsichtlich Work-Life-Balance wurde bereits während den Interviewrunden jedem klargemacht. 2001 klang dieser Lebensstil aber noch attraktiv und genoss eine gewisse Reputation. Wobei attraktiv der falsche Ausdruck ist. Vielmehr war dieses Vollgas gesellschaftlich angesehen, was ebenfalls von den Investmentbanken im Rekrutierungsprozess vermittelt wurde.*“ Eine ähnliche Argumentationsweise wählt auch Interviewpartner #17, der gerade an solchen Extremen der Branche Gefallen fand: „*Das war mir bewusst. Das war gewissermassen auch Teil des Kicks, sodass man dann gesagt hat: ‚Weisst du was, du arbeitest immer an Projekten, die super dringend sind und die Sachen müssen auch erledigt werden, weil es immer um, sagen wir mal, sehr viel Geld für die Firma und die Kunden geht’. Da alles immer super wichtig ist, ist es ja klar, dass man dann nicht einfach sagen kann, man lässt den Stift fallen und kümmert sich um andere Themen. Das war auch einer der Gründe, der den ganzen Berufsstand nach oben gehoben hat, weil man dann gesagt hat, ‚wow, das ist alles so important’.*“ Als letztes Entscheidungskriterium auf dem Weg in die IB-Industrie wird nachfolgend der soziale Einfluss näher betrachtet.

6.1.3 Reaktionen aus dem Umfeld

In Bezug auf die eigentlichen Treiber hinter der Karrierewahl nennt keiner der Interviewpartner familiäre resp. soziale Verpflichtungen. Scheinbar durfte jeder seinen Beruf nach eigenen Präferenzen auswählen. Zwar dienten Familienvertreter in einigen Fällen als Vorbilder, jedoch erwähnt keiner der Interviewpartner, dass die Familie Druck auf die damaligen Studierenden ausgeübt hat, sich bei einer Investmentbank zu bewerben (Interviewpartner #9; Interviewpartner #14). Ob dies tatsächlich nicht der Fall war, lässt sich nur schwer überprüfen. Fest steht aber, dass ein solcher Druck zumindest nicht explizit von den Betroffenen erwähnt wird. Trotzdem interessiert es an dieser Stelle, wie das familiäre und soziale Umfeld auf die Berufswahl reagierte. In Abhängigkeit von diesen Reaktionen kann eventuell direkt oder indirekt auf weitere Gründe für die Berufswahl geschlossen werden. Deshalb wurden die Interviewpartner konkret gefragt, wie die Reaktionen auf ihre Berufswahl im Familienkreis einerseits und im Freundeskreis andererseits ausfielen. In gleicher Abfolge wird nun zunächst die familiäre Seite betrachtet, bevor auf das weitere Umfeld eingegangen wird.

Die öffentliche Wahrnehmung von Investmentbankern kann gemäss Kapitel 3 spätestens seit der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise als kontrovers bezeichnet werden. Während zwar ein Teil der Bevölkerung historisch bedingt einen gewissen Grad an Prestige, Macht und Einfluss mit dem Beruf verbindet, assoziieren andere Bevölkerungsgruppen wiederum (Lohn-)Exzesse, Gier und grenzenlose Arroganz mit stereotypischen Vertretern dieses Berufes (Hagelüken, 2014). Mit dieser Berufsgattung werden zwar keine illegalen Machenschaften in Verbindung gebracht, dennoch sind zumindest Vorbehalte seitens der Familien vorstellbar. Vor diesem Hintergrund ist es erwähnenswert, dass gemäss deren Schilderungen keine Familienmitglieder die Berufswahl im Grunde kritisierten. Viel eher zeigten sich die Familien in erster Linie unterstützend. Dies verdeutlicht Interviewpartner #8 mit den folgenden Worten, als er auf die Frage nach den Reaktionen auf seine Berufswahl angesprochen wurde: „*Ich glaube sehr unterstützend in meiner Familie. Dies obwohl ich mich zu einem Zeitpunkt fürs Banking entschieden habe, als diese Branche im Zuge der Finanzkrise bereits einen starken Reputationsschaden erlitten hatte. Man darf nicht vergessen, dass gerade Medien einen grossen Einfluss auf die Meinung von Aussenstehenden bzgl. Bankern ausüben. Doch egal welchen Job ich gewählt hätte, wären meine Eltern bestimmt zufrieden gewesen. Meine Mutter hat immer gesagt, sie bevorzugt es, wenn ich in einem*

Büro sitze anstatt bspw. in Afghanistan in einem Kriegsgebiet kämpfe. Hintergrund ist, dass eine Offizierslaufbahn doch noch für eine längere Zeit eine Alternative für mich gewesen wäre.“ Zwar könnte die Meinung von Familien über ihre eigenen Kinder als befangen eingestuft werden, doch gerade von ihren Familienmitgliedern dürften die Befragten eine ehrliche Rückmeldung erwarten. Es gilt deshalb in diesem Zusammenhang die Prämisse, dass die involvierten Familien den Interviewpartnern auf direkte oder indirekte Weise in einem ersten Schritt ihre ehrliche Einschätzung artikuliert und die Interviewpartner selbst diese wiederum in einem zweiten Schritt in ihren Interviews korrekt wiedergegeben haben. Die Glaubwürdigkeit der familiären Unterstützung unterstreicht Interviewpartner #8, indem er mit der alternativen Karrierelaufbahn des Offiziers auf einen Referenzpunkt verweist, anhand dessen seine Familie den Beruf des Investmentbankers beurteilt. Der durchweg extreme Vergleich eines Bankangestellten mit einem Militärdienstleistenden, der unter Umständen täglich in einem Kriegsgebiet mit dem Tod konfrontiert wird, lässt kaum einen Zweifel daran, dass die Familie tatsächlich über den weniger riskanten Beruf froh ist. Insofern überrascht die Unterstützung auf Seiten der Familie aufgrund der herangezogenen Vergleichsbasis nicht.

Auch Interviewpartner #3 beschreibt, wie die Familie ihre Unterstützung ausdrückte: „*Bezüglich Familienkreis: Meine Eltern waren immer supportive [Anm.: engl. für unterstützend] bzgl. dem, was ich machen wollte. Sie haben vorgängig bereits immer gesagt, ich kann machen was ich will und das studieren, worauf ich Lust habe und sie werden mich dabei unterstützen. Deshalb war eine positive Auffassung ihrerseits vorhanden. Als ich dann aber begann, kamen schon Voten wie ‚Du musst schauen, dass du genügend schlafen und dich wieder erholen kannst’, was aber nicht heisst, dass sie dies nicht grundsätzlich wollen oder nicht befürworten.*“ Familienmitglieder zeigten sich nicht nur unterstützend, sondern empfanden mit einigen Vorbehalten auch Stolz. Aus deren Sicht hätten die Interviewpartner eine hervorragende Karrierewahl getroffen. Interviewpartnerin #2 berichtet mit den folgenden Worten davon: „*Meine Eltern sind einerseits stolz, sie verstehen mich andererseits jedoch nicht ganz, wieso ich solche Arbeitszeiten auf mich nehme. Den Arbeitgeber erachten sie zudem als guten Eintrag im Lebenslauf, selbst wenn ich Investment Banking eventuell nicht für immer verfolgen möchte. Insofern grundsätzlich positiv bei der Familie.*“ Mit den letzten beiden Zitaten wird die Form der Unterstützung ausgedrückt, welche eine Mehrheit der

Interviewpartner erfahren hat. Auf der einen Seite mögen Familien es ihren Mitgliedern gönnen, dass deren Wünsche in Erfüllung gehen und unterstützen diese auf ihrem Weg. Auf der anderen Seite äussern sie Bedenken bzgl. der Gesundheit und der Ausgeglichenheit. Insbesondere den Mangel an Schlaf hinterfragen gemäss Interviewpartner #2, #3, #13, #14 und #15 gleich mehrere Familienmitglieder – zumeist sind es fürsorgliche Mütter. Interviewpartnerin #15 macht gemäss folgendem Zitat dieselbe Erfahrung: „*Grundsätzlich herrschte Freude darüber, dass ich einen Job gefunden habe, der mir Spass macht. Die Familie und der Freundeskreis, der keinen Bezug zur Finanzbranche hat, äusserten jedoch etwas Unverständnis über Arbeitszeiten und hatten allgemein falsche Vorstellung über den Job. Bspw. assoziierten diese Personen den Beruf lediglich mit dem Kapitalmarkt, d. h. i. S. v. Investment Banking ist gleich Aktienhandel.*“ Dass die Sorge um die Gesundheit häufig von Müttern geteilt wird, zeigen nachfolgend zwei Beispiele. Eines bot Interviewpartner #14: „*Im Familienkreis hat sich mein Vater sehr gefreut. Er arbeitet als Corporate/M&A-Lawyer auch sehr viel, macht das seit 30 Jahren und ist dadurch auch oft spätabends im Einsatz. Wie ich aufgewachsen bin, kam er selten vor 22:00 Uhr nach Hause. Auch am Wochenende hat er ab und an gearbeitet. Er findet es insofern toll, dass ich das mache. Meine Mutter findet es auch toll und beeindruckend, doch befürchtet sie, dass ich zu viel arbeite und zu wenig andere Dinge unternehme.*“ Ein zweites Beispiel kam von Interviewpartnerin #13: „*[M]eine Mutter hätte mich lieber in einem weniger intensiven beruflichen Umfeld gesehen.*“

Es lässt sich festhalten, dass keine Familienmitglieder die Karrierewahl vollständig ablehnten. Wohlwollende, kritische Fragen und Kommentare bzgl. der Arbeitszeiten scheinen bei einer solchen Belastung nachvollziehbar. In Bezug auf die Treiber kann darüber hinaus festgestellt werden, dass die Interviewpartner von familiärer Seite nicht in diese berufliche Richtung gelenkt oder sogar gedrängt wurden. Dies mag insbesondere an der Tatsache liegen, dass die Eltern der befragten Personen nicht bei einer Investmentbank tätig waren. Lediglich ein Elternteil übte zum Zeitpunkt des Interviews eine Funktion aus, welche dem Beruf des Investmentbankers nahekommt und eine Überschneidung aufweist. Der Vater von Interviewpartner #14 arbeitete zum Zeitpunkt des Interviews als Anwalt bei einer global tätigen Wirtschaftskanzlei und war dabei auf komplexe M&A-Transaktionen spezialisiert. So war es dieser Vater, der Interviewpartner #14 mit der Finanzindustrie vertraut machte, wie folgende Antwort auf

die Frage nach Vorbildern belegt: „*Aus dem privaten Umfeld war es mein Vater, der selbst Anwalt ist und sich im Bereich Corporate Law und M&A auskennt. Er war es auch, der mir die verschiedenen Jobs gezeigt hat und Leute dort kennt, mit denen ich telefonieren durfte. Er selbst hat immer gehofft, dass ich auch Anwalt werde, was mich dann aber nicht richtig interessiert hat.*“ Die Frage nach möglicher familiärer Steuerung klärt Interviewpartner #14 gleich selbst. Obwohl der Vater wollte, dass der Sohn Anwalt wird, freute er sich aber dennoch über die Berufswahl (Interviewpartner #14). Da somit kein Interviewpartner in die Fussstapfen seiner Eltern trat, kann in keiner Weise von einem familiären Habitus ausgegangen werden, der die Kinder beeinflusst. Aussagen in Bezug auf elterliche Berufe verdeutlichen diese Erkenntnis. Interviewpartner #1 verwies darauf, dass seine Eltern überhaupt keinen Bezug zum Investment Banking haben: „*Meine Eltern haben beide keinen Studienabschluss und mit Investment Banking kamen die nie in Berührung. Zudem bin ich der Älteste meiner Geschwister und musste also ein wenig Trailblazer [Anm.: engl. für Wegbereiter] spielen. … Wie erwähnt, konnten die meisten Leute in meinem Familienkreis nicht viel mit dem Begriff Investment Banking anfangen. Dass ich aber den Schritt ins Ausland [Anm.: nach London] machte und bei einer Firma mit einem bekannten Brand arbeiten konnte, wurde definitiv positiv aufgenommen.*“ Auch Interviewpartner #8 wuchs nicht in einem von Investmentbankern geprägten Umfeld auf: *„Meine Familie besteht ansonsten zu 70 % aus Ärzten, die sonst absolut kein ökonomisches Verständnis haben. Ich war somit durchaus ein Outlier [Anm.: engl. für Ausreisser], der nicht dem traditionellen Pfad gefolgt ist. Generell kannte ich niemanden in meinem Umfeld, der im Investment Banking tätig war oder keinen, der an einer Target School studiert hat und mir damit eine Richtung vorgeben resp. mir genau aufzeigen konnte, wie man dort reinkommt. Vielmehr musste ich mir das alles selbst von null aufbauen und dabei manche blauen Augen holen.*“ Während einige Interviewpartner nicht die exakte Berufsrichtung ihrer Eltern nennen, sondern nur versichern, dass sie nichts mit Investment Banking zu tun haben, sprechen wiederum andere ausführlicher über die elterlichen Berufe. Dazu gehören bspw. ein Lehrer, ein Bauingenieur, ein Vertriebsmitarbeiter, eine Buchhalterin sowie ein Manager in der Aluminiumindustrie (Interviewpartner #3; Interviewpartner #4; Interviewpartner #5; Interviewpartner #6; Interviewpartner #8). Alle Eltern waren somit während der Interviewphase nicht im IB tätig, einige jedoch in der Privatwirtschaft. Auffallend ist zudem, dass die erwähnten Interviewteilnehmer überwiegend aus einem bildungsnahen Milieu stammen. In deren Familien, welche häufig aus Akademikern bestehen, ist

demnach inkorporiertes kulturelles Kapital vorhanden, welches für einen Einstieg ins Investment Banking nicht hinderlich zu sein scheint. Reckwitz (2017) zeigt anhand der Singularitätsarbeit einen Erklärungsansatz dafür auf. Konkret lautet sein Argument, dass das Herkunftsmilieu Kompetenzen und Talente determiniert, welche eine erfolgreiche Performanz begünstigen. Demnach sind Investmentbanken an solchen Arbeitnehmern interessiert, denen es aufgrund ihres inkorporierten kulturellen Kapitals leichter als anderen fällt, der Forderung nach Erfolg seitens der Kunden zu entsprechen (Reckwitz, 2017).

Während sich Familien unterstützend zeigten, fielen die Reaktionen aus den Freundeskreisen gemischt aus. Dabei unterscheiden die Interviewpartner einerseits gerne zwischen ihren Kommilitonen sowie ihrem wirtschaftsnahen Umfeld und andererseits ihren übrigen Bekannten. Es zeigt sich, dass gemäss der bereits beschriebenen Dynamik auf den hiesigen Campussen eine gewisse Begeisterung für die Investment Banking Industrie von Wirtschaftsstudenten ausgeht. Deshalb reagierten gleichgesinnte Personen positiv auf die Berufswahl der Interviewpartner, während Freunde ohne wirtschaftswissenschaftliche Ausrichtung teilweise ihr Unverständnis über die intensive Arbeitsweise äusserten (Interviewpartner #1; Interviewpartnerin #2; Interviewpartner #5; Interviewpartner #7; Interviewpartner #9; Interviewpartnerin #13; Interviewpartner #14; Interviewpartnerin #15). Da Investmentbanker zeitlich stärker eingeschränkt sind und die Planbarkeit ihrer Freizeitgestaltung im Vergleich zum flexibler gestaltbaren Studienalltag deutlich geringer ausfällt, haben die Arbeitszeiten einen direkten Einfluss auf deren Leben. Dieser Punkt rief einige skeptische Voten im Freundeskreis hervor, obwohl allgemein ein grosses Wohlwollen auszumachen war. Dies zeigt bspw. folgendes Zitat von Interviewpartner #9: „*Auf der Seite meiner Freunde waren die Rückmeldungen grösstenteils positiv, zumal sich mein Freundeskreis aus vielen Leuten zusammensetzt, die sich selbst für Consulting oder Investment Banking interessieren. Andere hingegen waren dieser Industrie gegenüber kritischer.*“ Die unterschiedlichen Haltungen im Freundeskreis nimmt auch Interviewpartnerin #2 wahr: „*Bei den Freunden sind die Meinungen gespalten. Die eine Hälfte denkt sich, weshalb machst du das, wir sehen dich gar nie, es bringt dir nichts und du bist immer müde. Die betrachten Banken allgemein kritisch. Die andere Hälfte sieht diese Entscheidung aus einem ähnlichen Blickwinkel wie ich und versteht, weshalb ich diese Möglichkeit nutzen möchte.*“ Auch Interviewpartner #7 berichtet, dass sich die Personen

in zwei Gruppen unterteilen lassen. Ein Teil war durch das Studium mit der Industrie vertraut, der andere Teil an (Jugend-)Freunden wies ihr gegenüber eine deutlich grössere Distanz auf: „*Die Reaktionen aus dem Freundeskreis kann man gut unterteilen: Die Schulfreunde aus Berlin waren etwas skeptischer, doch verstanden sie auch meine Wahl, da die mich schon länger kannten. Die Freunde meiner Unizeit waren deutlich weniger überrascht, wollten vor allem nur wissen, weshalb ich mich nicht für Consulting entschieden habe.*“ Gleiches ist auch Interviewpartner #14 widerfahren. Er hat Freunde, welche ihm seine Möglichkeiten in der Finanzindustrie gönnen, aber auch Bedenken bzgl. der Arbeitszeiten äussern: „*Im Freundeskreis ist es ähnlich [Anm.: wie im Familienkreis], wobei es dort die Leute noch eher wissen, was man dort [Anm.: im Investment Banking] macht und was dieser Job mit sich bringt. … Ich würde sagen, dass 95 % aller meiner Schul- und Studienkollegen immer noch in Österreich sind, weshalb sie von meinem Weg durchaus beeindruckt sind. Die näheren Freunde haben aber auch das gleiche Gefühl wie meine Geschwister. Sie verstehen, dass es ein toller Job ist und ich dabei viel gelernt habe, doch stellen sie sich vor, dass ich mir auch bald etwas ‚Normales' suchen sollte. Die machen sich also auch Sorgen, dass ich zu viel arbeite.*“ Ähnlich klingt auch die Reaktion von Interviewpartnerin #15, wie bereits mit den familiären Reaktionen erwähnt wurde. Nicht anders fallen die Rückmeldungen auf die Berufswahl von Interviewpartner #1 aus. Kritik kam aber nicht nur bzgl. Arbeitszeiten auf, sondern auch in Bezug auf langfristige Karriereaussichten, wie folgendes, bereits in Bezug auf Prestige eingebrachte Zitat zeigt: „*Im Freundeskreis waren die Reaktionen gemischt: Die einen unterstützten meinen Entscheid und waren sehr erfreut über diese grosse Chance, die sich mir bot. Die anderen sahen Investment Banking als schrumpfende Industrie, die stark an Ansehen verloren hatte und nicht mehr dieselben Chancen bot wie früher. Ihrer Meinung nach waren die besten Karriereplattformen im Start-up-Bereich, auf der Buyside oder unter Umständen noch im Consulting zu finden. Zudem konnten viele nicht verstehen, wie man sich diese [Anm.: Arbeits-] Stunden antun kann.*“

Trotz der Kritik halten alle Interviewpartner an ihrer Entscheidung für das Investment Banking fest. Es ist nicht auszuschliessen, dass hierbei ein Survivorship Bias besteht, zumal nur Personen befragt wurden, welche auch tatsächlich den Weg in die Industrie fanden. Fest steht, dass weder von den Familien noch den Freunden sozialer Druck auf die Befragten ausgeübt wurde, um sie in die Investmentbankerrolle zu drängen. Die

Reaktionen waren gemäss Aussagen der Interviewpartner vielmehr wohlwollender Natur, was die Motive für die Karrierewahl wiederum auf die bereits erwähnten Punkte in Unterkapitel 6.1.1 beschränkt und folglich nicht um sozialen Druck erweitert.

Während im Juniorsample niemand der Berufswahl der Familienangehörigen direkt folgte, gab es mit Interviewpartner #20 hingegen einen Senior, dessen Vater bereits im Bankgeschäft tätig war. Im Gegensatz zum junioren Interviewpartner #14, dessen Vater zwar als M&A-Anwalt eng mit Investmentbankern zusammenarbeitete, selbst aber keiner war, liess sich Interviewpartner #20 direkt vom Beruf des Vaters inspirieren. Einblicke in die Berufswelt des Vaters erhielt der Befragte bereits früh, weshalb er auch als einziger des Untersuchungssamples schon in seiner Kindheit den Traumberuf des Investmentbankers verfolgte: *„Bei mir ist es effektiv so, dass ich eigentlich schon früh ins Investment Banking wollte. Bei uns wurden Themen rund ums Banking schon sehr oft am Familientisch diskutiert, weshalb ich mich früh dafür interessierte. … Die ganzen Themen, die man besprochen hat, fand ich häufig in der Zeitung und in der Tagesschau wieder. Auf diese Weise habe ich den Beruf meines Vaters selbst miterlebt und wurde dadurch inspiriert*“ (Interviewpartner #20). Mit diesem familiären Hintergrund stellt Interviewpartner #20 eine Ausnahme im Untersuchungssample dar, jedoch wurde auch er in keiner Weise zu dieser Entscheidung gedrängt. Ansonsten berichtet keiner der befragten Seniors, ebenfalls die Richtung eines Familienangehörigen oder nahen Verwandten eingeschlagen zu haben. Die Berichte von Interviewpartner #18 und #19 belegen dies anekdotenhaft. Interviewpartner #19 wuchs in einem von der Wirtschaft abgewandten Haushalt auf, der nichts mit Banken zu tun hatte, wie die folgende Aussage belegt: „*Nein, bei mir war es eher das Gegenteil. Ich komme aus einer Lehrer- und Psychologenfamilie. Meine Eltern sind eher dem politisch linken Spektrum zuzuweisen. Betriebswirtschaft, Geschäft und Bank haben in meiner Familie keine Rolle gespielt.*“ Dennoch wurde dieser Interviewpartner später unabhängig von dem familiären Wertekodex von der vorherrschenden Kultur bei Investmentbanken angezogen. Auch in diesem Fall lässt sich somit kein familiärer Druck ausmachen. Ähnlich stellt sich die familiäre Situation bei Interviewpartner #18 dar, dessen Eltern Berufsmusiker waren und für ihn somit nicht als Vorbilder für eine Karriere im Investment Banking dienten. Jedoch betont Interviewpartner #18, dass ihn die vorgelebten Werte der Eltern in Bezug auf ihre eigene Arbeit prägten und er so seinen Wunschberuf des Investmentbankers fand: „*Also ich glaube ich habe tatsächlich das Manko gehabt, wenn ich jetzt mal auf*

meine Familie schaue, meine Kinder versus ich, dass ich keine Investmentbanker in meiner Familie hatte. Mein Vater war Berufsmusiker auf einem sehr hohen Niveau, Violinist. D. h. was der verstanden hat, resp. was ich von meinen Eltern gelernt habe war, harte Arbeit, Selbstreflexion und Selbstkritik und dass die Performance heute Abend die einzige ist, die für deine Reputation zählt. The last performance is the one that counts. Wenn du 20 Mal super gespielt hast und beim 21. Mal total verpfiffen hast, guess what, die Presse schreibt über die Nummer 21. Diese Art von Selbstdisziplin und dieser Anspruch an Qualität sind für mich treibende Faktoren. Das sind aber innere Faktoren. … Gerade weil ich in der frühen Phase niemanden hatte, der gesagt hat, geh links, geh rechts, geh gerade aus, musste ich selbst herausfinden, wohin ich möchte. Vor allem die Fragen wer ich eigentlich als Person bin, wie ich eigentlich ticke, was ich eigentlich kann, musste ich mir selbst alle beantworten. Ich musste alle diese Punkte wahrscheinlich über die verschiedenen Berufsschritte herausfinden, die ich gemacht habe. Weil ich das gefunden habe, was mir Spass macht und was ich kann, bin ich auch weiterhin in diesem Beruf." In ähnlicher Weise betonte Interviewpartner #17 den Einfluss seiner Eltern. Auch sie waren in keiner Weise im Bankgeschäft tätig, doch erfuhr er im Elternhaus zumindest die Bedeutung von Leistung: „*Es war mehr der Leistungsgedanke vorhanden als ein spezifischer Habitus der Eltern, zumal sie nicht in der Finanzbranche arbeiteten.*"

Die Reaktionen von Familien und Freunden der Seniors fielen gemischt aus. Während viele Eltern und Freunde unabhängig von ihrem Verständnis des Geschäfts unterstützend waren, so berichteten Interviewpartner auch von kritischeren Sichtweisen seitens der Familie resp. der Freunde. Zur zweiten Gruppe gehört Interviewpartner #19, der seine Eltern gemäss erwähntem Zitat dem linken politischen Spektrum zuordnet. Diese waren nicht gerade begeistert von der Entscheidung ihres Sohnes, wie dieser an einer späteren Stelle im Interview offen zugibt: „*Familiär eher negativ, weil sich meine Eltern für mich einen Beruf mit sozialem Engagement gewünscht haben. Deswegen habe ich anfänglich auch Pfarrer, Arzt oder Lehrer genannt. Das wären eher Berufe gewesen, die von meiner Familie als höherwertig eingestuft wurden.*" Von einer zurückhaltenden Reaktion berichtet auch Interviewpartner #17, dessen Kommilitonen im Maschinenbaustudium nicht alle die Berufswahl nachvollziehen konnten: „*In Bezug auf Freunde war es so, dass ich zu dem Zeitpunkt einen relativ diversen Freundeskreis hatte. So hatte ich die Freunde, mit denen ich selbst in London studiert habe. Da gab es*

natürlich eine relativ grosse Population, die gesagt hat, sie geht ins Finance. Die fanden meine Entscheidung natürlich auch sehr gut. Dann gab es diesen Teil, gerade weil ich Maschinenbau studiert habe, der dann Engineering als Beruf gewählt hat. Diese Leute haben dann gesagt, ja ok, jeder so wie er es braucht. Das war dann weder Neid noch Zustimmung. Wenn man zurückdenkt an die alten Freunde, die man eher noch aus Abiturzeiten kannte, fanden die das schon alle ziemlich krass, dass man im Ausland mit einem solchen hochbezahlten Job anfängt und aufs Gas drückt. Wenn man es zusammenfasst, fanden es all jene Leute ziemlich gut, die man wahrscheinlich als relevant empfand." Die Erzählungen der übrigen Interviewpartner enthalten ausschliesslich positive Rückmeldungen. Interviewpartner #20 begründet dies mit der Zeit vor der Finanzkrise, zu der dieser Berufsstand noch ein besseres Ansehen genoss als danach: „*Als ich im Jahr 2005 im IB begonnen habe, befanden wir uns noch vor der Finanzkrise. Ich will nicht sagen, dass dieser Beruf einen grossen Status hatte. Aber ich sage sehr offen, dass früher viele Freunde und Kommilitonen Praktika und später Anstellungen im Investment Banking haben wollten.*" Es lässt sich festhalten, dass auch die Seniors keinem sozialen Druck bei ihrer Berufswahl ausgesetzt waren. Die Liste an wesentlichen Motivatoren gemäss Unterkapitel 6.1.1 bleibt deshalb unverändert.

6.2 Wahrnehmung der Arbeitsrealität

Durch regen Austausch untereinander, vom Campus Recruiting organisierte Treffen mit Branchenvertretern und Dialoge mit persönlichen Mentoren können sich Studenten gemäss eigenen Aussagen einen guten Eindruck von der Branche verschaffen, bevor sie ein Angebot für eine Festanstellung bei einer Investmentbank annehmen. Ebenso unterstützt sie dabei die leichte Verfügbarkeit von breiten Informationen über die IB-Branche in der Literatur und den Online-Medien (Ho, 2009; Trunk, 2010). Zusätzlich helfen Praktika den Interessenten dabei, sich mit der Industrie vertraut zu machen. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass sich Studienabsolventen durchaus darüber bewusst sind, was sie von einer Karriere im Investment Banking erwarten können. Insbesondere müssten sie auch damit rechnen, dass in Abhängigkeit von ihren Präferenzen nicht alle Ansprüche und Bedürfnisse befriedigt werden können. Für einen Einstieg müssen auch nicht zwingend sämtliche Wünsche erfüllt werden. Jedoch sollten idealerweise die gesamtheitlichen kurz- (bspw. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten) und langfristigen Vorteile (bspw. die Aussicht auf interessante und attraktive Ausstiegsmöglichkeiten) die Nachteile (bspw. die eingeschränkte Work-Life-Balance,

der Verzicht auf vielversprechende berufliche Alternativen und die eingeschränkte Planbarkeit der limitierten Freizeit) überwiegen (Doyle & Quigley, 2013). Ist dies nicht der Fall, sollte bereits vor dem Berufseinstieg eine alternative Karriere angestrebt werden. Falls der Entscheid dennoch aufs Investment Banking fällt, steigt das Risiko, bereits früh in der Karriere frustriert zu sein und sich deshalb nach einem baldigen Wechsel zu sehnen. Für den späteren Vergleich zwischen den eigentlichen Bedürfnissen der Generation Y mit der wahrgenommenen Arbeitsrealität in Unterkapitel 6.3 werden nachfolgend wesentliche Aspekte der Arbeitsrealität betrachtet. Dabei steht die subjektive Wahrnehmung der Interviewpartner im Vordergrund, zumal auch auf dieser Basis berufliche Entscheidungen gefällt werden.

Unterkapitel 6.2.1 enthält eine deskriptive Abhandlung der täglichen Prozesse, der sozialen Umgangsformen, der Herausforderungen und der Motivation aus Sicht der Interviewpartner. Ebenso wird auf Basis der geführten Interviews ein Vergleich zwischen Investmentbankern und Berufstätigen ausserhalb der Industrie vorgenommen, um Spezifika der Investment Banking Branche hervorzuheben. Unterkapitel 6.2.2 wertet einen Vergleich zwischen den ursprünglichen Erwartungen an den Beruf und der im vorangegangenen Unterkapitel 6.2.1 analysierten Arbeitsrealität aus. Schliesslich widmet sich Unterkapitel 6.2.3 der Frage, ob sich die Wahrnehmungen der Interviewpartner von jenen ihrer Arbeitskollegen unterscheiden, welche einer anderen Generation angehören.

6.2.1 Beschreibung der Arbeitsrealität und Unterschiede zu Externen

Die Interviewpartner wurden im Rahmen des zweiten Frageblocks gebeten, sich zu ausgewählten Themen bzgl. ihres Arbeitsalltags zu äussern. Folgende Aspekte wurden abgefragt: (i) Arbeitszeiten, (ii) Umgangsformen unter Kollegen, (iii) Arbeitsinhalte und Grad der täglichen (intellektuellen) Herausforderungen sowie (iv) Motivation und persönliche sowie professionelle Ziele. Da das Thema Arbeitsinhalte mit dem Grad der täglichen (intellektuellen) Herausforderung einerseits und das Thema Motivation mit persönlichen und professionellen Zielen andererseits in der Befragung verknüpft wurden, äusserten sich die Interviewpartner insgesamt zu vier Themenkreisen. Diese prägen wesentlich den Alltag und erlauben in einem nächsten Schritt, Unterschiede zu und Gemeinsamkeiten mit Berufen ausserhalb der Investment Banking Industrie zu analysieren. Diese vier Themenkreise werden nachfolgend vertieft betrachtet, indem die jeweiligen Antworten der Interviewpartner in vergleichender Weise präsentiert werden.

Arbeitszeiten aus Sicht der Juniors

Eines der beliebtesten Themen unter Juniorinvestmentbankern scheint die Arbeitszeit zu sein. Arbeitszeiten stellen ein leicht messbares Kriterium dar, mit welchem deren Einsatz und folglich deren Ehrgeiz gemessen und verglichen werden kann. Ebenfalls erweist sich die Arbeitszeitenskala als nützlicher Orientierungspunkt, um die Investmentbanker von Angestellten anderer Industrien abzugrenzen. Dies ist gerade deshalb möglich, weil gesetzeskonforme Arbeitsverträge grundsätzlich eine maximale Arbeitszeit vorgeben. In Abhängigkeit von den Regelungen in den verschiedenen Ländern beträgt die gesetzlich vorgegebene wöchentliche Höchstarbeitszeit inkl. Überstunden ca. 48 Stunden, wobei Überstunden nur in beschränktem Masse zulässig sind (Richtlinie (EU), 2003). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass alle fünfzehn Juniors ihre durchschnittlichen wöchentlichen Stunden genau kennen und auch mit einer gewissen Abgeklärtheit mitteilen. Die meisten Juniors antworten auf die Frage nach den Arbeitszeiten, dass sie zwischen 09:00 Uhr und 10:00 Uhr morgens beginnen. Das Arbeitsende richtet sich nach den jeweiligen Projekten, wird aber in einer Bandbreite zwischen Mitternacht und drei Uhr morgens angegeben. Es ergibt sich somit eine durchschnittliche Arbeitszeit zwischen 14 und 18 Stunden pro Tag. Trotz der langen Arbeitszeiten entsteht der Eindruck, dass auch die restlichen Stunden der Woche nicht garantiert frei sind. So erzählt Interviewpartner #1, dass die Arbeit abhängig von den Projekten auch nach Mitternacht einfach weitergeht, bis die geforderte Arbeit erledigt ist. Von dieser Vorgehensweise berichtet auch Interviewpartnerin #2, die bspw. kurz vor ihrem Interview deutlich länger arbeiten musste: „*Normalerweise ist es von 09:00 Uhr bis 02:00 Uhr am nächsten Tag. Spät wurde es neulich, als ich erst um 05:00 Uhr nach Hause ging.*“ Interviewpartner #5 spricht von teilweise noch längeren Arbeitszeiten. Auf die Frage nach seinen Zeiten verweist er auf das Konzept des „All-Nighters“ (Lobe, 2015). Damit wird eine Situation bezeichnet, in der das Büro über Nacht nicht verlassen, sondern bis zum nächsten Tag vollständig durchgearbeitet wird. In einer solchen Nacht wird zugunsten der Arbeit komplett auf Schlaf verzichtet. In selbstreflexiver Weise bezeichnet Interviewpartner #5 diese Zeiten als fast unmenschlich: „*Es kommt darauf an, mit was man es vergleicht. Die Arbeitszeiten sind jedenfalls teilweise schon fast unmenschlich. Zwar ist es projektabhängig und schwankend – im Regelfall fängt man im Banking zwischen 09:30 und 10:00 Uhr an. Wenn ich um 23:00 Uhr nach Hause gehe am Abend, ist es schon früh. Auch 24:00 Uhr ist noch relativ früh für mich. 02:00 Uhr scheint mir noch okay zu sein. 04:00 Uhr wird*

langsam spät, es gibt aber auch Nächte, die ich komplett durcharbeite.“ Eine solche Arbeitsweise ist auf Dauer nicht nur physisch, sondern auch psychisch belastend. Demnach veranschaulicht ein All-Nighter das von Reckwitz (2017) beschriebene Risiko der Spätmoderne, dass der Arbeit keine zeitlichen Grenzen mehr gesetzt werden. Vielmehr lösen die hohen Anforderungen an eine gelungene Performanz die früheren fixen Arbeitszeiten ab und treiben die Arbeitnehmer zu dieser körperlichen und geistigen Selbstausbeutung an. Auch Interviewpartnerin #15 berichtet von einem All-Nighter im Zusammenhang mit ihren Arbeitszeiten: „*Meistens von 9:00 Uhr morgens bis ca. 1:00 Uhr [Anm.: am darauffolgenden Tag], samstags meistens frei, Sonntag oft ein paar Stunden Arbeit, falls möglich von zuhause aus. Bei ad hoc Anfragen kann es auch länger gehen. Vor der Datenraumeröffnung auf meinem aktuellen Projekt war ich von Freitag 09:00 Uhr bis Samstag 11:30 Uhr im Büro. So etwas kommt aber selten vor. Im Sommer gab es aufgrund des Sommerlochs auch viele Abende, an denen ich vor 21:00 Uhr gehen konnte. Wenn es vor 19:00 Uhr war, hat man teilweise gemerkt, dass das einigen Kollegen unschön aufgestossen ist und es teilweise doch verlangt wird, dass Facetime [Anm.: blosse Anwesenheit ohne tatsächliche Beschäftigung] gemacht wird.*“ Neben dem All-Nighter spricht Interviewpartnerin #15 damit gleich mehrere weitere typische Eigenschaften dieser vielen Stunden an. Erstens äussert sie sich zur Arbeit an Wochenenden. Davon sind alle der befragten Interviewpartner betroffen, da alle selbst übers Wochenende regelmässig für die Arbeit zur Verfügung stehen. Dabei erledigen sie die anfallende Arbeit entweder im Büro oder vereinzelt vom Home-Office aus. Zweitens sind die Zeiten projektabhängig, weshalb die Belastung zyklisch ist. Dies führt dazu, dass es Tage gibt, an denen das Büro vor Mitternacht verlassen wird. Tut man das, signalisiert man gegenüber den Mitarbeitern und Vorgesetzten direkt vorhandene Kapazität, weshalb teils unnötigerweise die blosse Anwesenheit verlängert wird, um genau dieses Signal nicht zu senden. Das Vorgehen wird allgemein als Facetimeing bezeichnet und erhöht nebst den ohnehin schon langen Stunden zusätzlich den Druck bzgl. der Arbeitszeiten (Masters, 2018). Da die Facetime-Kultur von den jeweiligen Teams resp. Banken abhängt, wird dies jedoch nicht von jedem Interviewpartner gleich empfunden. Im Idealfall ist nämlich ein solches Verhalten zum Schutze der Mitarbeiter verpönt, um diese nicht noch zusätzlich zu beanspruchen.

Interviewpartner #6 äussert ebenfalls sein Unverständnis über die langen Arbeitszeiten: „*Sehr lange, teilweise auch unnötig lange. Morgens beginne ich zwischen 09:00 Uhr*

und 10:00 Uhr. In unserem Team wird durchschnittlich bis 01:00 Uhr abends gearbeitet. Zudem wird auch jedes Wochenende gearbeitet. Dabei kann es vorkommen, dass an einem Wochenende nur zwei bis drei Stunden etwas anfällt, an einem anderen jedoch komplett durchgearbeitet wird. Dies führt wöchentlich zu durchschnittlich 85 Stunden." Wiederum wird auf die langen Tage verwiesen, an denen die Angestellten bis nach Mitternacht beschäftigt werden. Arbeitsrechtlich wäre dies zwar nicht tolerierbar, doch gilt hierbei folgender Leitspruch: Wo kein Kläger, da kein Richter. Die widerstandlose Akzeptanz dieser Arbeitszeiten von allen Mitarbeitern lässt sich wiederum auf den Selektionsbias zurückführen. Alle Interviewpartner haben vor der Festanstellung ein Praktikum absolviert, welches ihnen zumindest im Ansatz diese Arbeitsweise nähergebracht hat. Hätten sie ein wesentliches Problem mit diesen Arbeitszeiten, würden sie zum Zeitpunkt des Interviews die Arbeit nicht mehr ausführen. Im letzten Zitat ist wiederum der Hinweis auf die Wochenendarbeit besonders hervorzuheben. Die damit verbundene Schwierigkeit resultiert aus der mangelnden Planbarkeit, an der sich die Interviewpartner zu stören scheinen. So ergeht es auch Interviewpartner #14: *„Die Arbeitszeiten in den ersten zwei Jahren in London waren sehr intensiv. So extrem hätte ich es nicht erwartet, zumal es auch nicht Ups and Downs gab, sondern durchgehend viel war. In der Früh kam ich etwa um 09:30 Uhr ins Büro und verliess das Büro in diesen zwei Jahren höchstens 10 Mal vor Mitternacht. Meistens ging ich um 01:00 Uhr oder manchmal um 02:00 Uhr, manchmal natürlich noch später. Auch erlebte ich zwei bis drei Mal den berühmten All-Nighter, d. h. ich verliess das Büro überhaupt nicht. Es war insofern schon extrem viel und somit sicherlich mühsam. … Das Problem, welches aber bleibt, ist, dass ich unter der Woche keine Pläne machen kann mit Freunden. Selbst wenn ich in der Früh das Gefühl habe, es wird ein guter Tag und ich verabrede mich zum Dinner, kann es sein, dass ich dann trotzdem wieder bis um 02:00 Uhr am nächsten Morgen an einer Aufgabe sitze, die schnellstmöglich verlangt wird. Diese Unplanbarkeit ist ärgerlich.*" In den Interviews wird klar, dass diese Stunden kaum Raum für Freizeit und persönliche (Weiter-) Entwicklung lassen. Die Arbeit muss priorisiert werden. Konsequenterweise müssen soziale und persönliche Abstriche von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Aufgrund der beschriebenen Beschleunigungstendenzen in der Arbeitswelt generell und im Investment Banking spezifisch, ist in diesem Kontext eine Entfremdung gemäss Rosa (2019) wahrzunehmen. Die Interviewpartner akzeptieren lange Arbeitszeiten und verzichten dabei auf einen wesentlichen Teil ihrer Freizeitplanung, obwohl sie

eigentlich etwas anderes anstreben. Es ist anzunehmen, dass den Interviewteilnehmern berufliche Alternativen, welche eine selbstbestimmte Planung ermöglichen würden, grundsätzlich zur Verfügung stehen würden. Trotzdem arbeiten die Interviewteilnehmer zumindest in gewissen Situationen unter Fremdbestimmung, was auf eine Entfremdung hinweist (Rosa, 2019).

In der folgenden Abbildung 8 werden die gearbeiteten Stunden pro Interviewpartner in übersichtlicher Weise zusammengefasst. Erwähnenswert dabei ist, dass die Graphik durchschnittliche Arbeitstage aufzeigt und deshalb keine Abweichungen berücksichtigt.

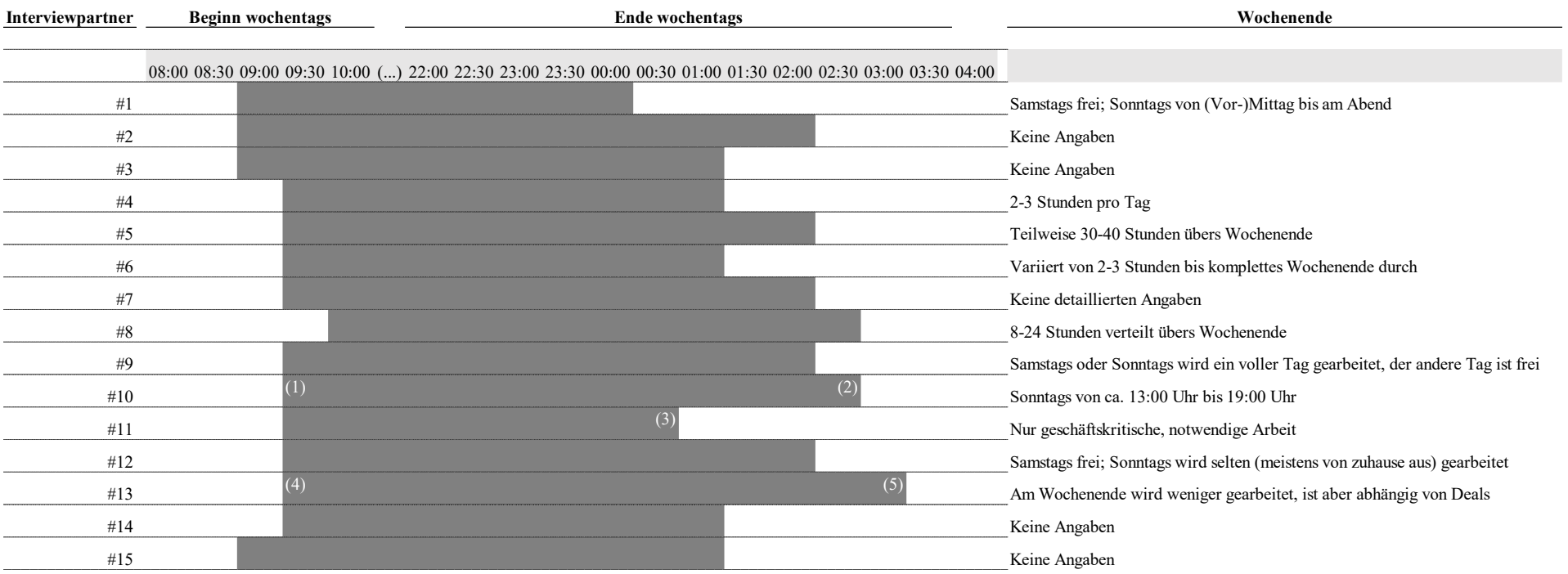


Abbildung 8: Arbeitszeitenübersicht

Anmerkung. Eigene Darstellung

(1) Angenommene Startzeit

(2) Freitags nur bis ca. 20:00 Uhr

(3) Keine detaillierten Angaben; geschätzt auf Basis getroffener Aussagen bzgl. Total pro Woche

(4) Angenommene Startzeit

(5) Freitags meistens früher

Umgangsformen unter Kollegen aus Sicht der Juniors

Wer eine solch lange Zeit auf der Arbeit verbringt, ist in besonderem Masse von einem positiven Arbeitsklima abhängig. Hier soll die Annahme gelten, dass angenehme Umgangsformen die Arbeitszeiten erträglicher gestalten (Hürtgen, 2013). Das zweite Thema nach den Arbeitszeiten richtet sich deshalb auf den Umgang mit Kollegen, nachdem das soziale Gefüge bereits in Unterkapitel 6.1.1 als Grund für den Eintritt in eine Investmentbank genannt wurde. Diesbezüglich merkt Interviewpartner #1 an, dass der Umgang zwar durchaus professionell ist, sich trotz der langen gemeinsamen Bürozeiten aber keine intensiven Freundschaften entwickeln: „*[Der Umgang mit Kollegen ist] professionell, aber eher distanziert, da der Fokus auf dem Beruf liegt.*" Ähnlich sieht dies Interviewpartner #9, der aber im Vergleich zum vorherigen Interviewpartner #1 ein paar Freunde auf der Arbeit erwähnt: „*Man hat mit wenigen Leuten eine richtig gute Beziehung – vielleicht mit eins bis zwei Leuten, maximal drei. Mit den anderen Kollegen pflegt man eine eher indirekte Beziehung, man ist also nur über die Arbeit verbunden. Man wird denen nie sagen, was man genau denkt über sie oder was man genau will. Klassische Floskeln sind ‚I understand that you were working on this' anstatt ‚You are supposed to do it, so just deliver'. Man ist also immer etwas distanziert. Auch fällt auf, dass man immer nur über Arbeit spricht mit den Kollegen.*" Interviewpartner #6 unterscheidet ebenfalls zwischen Freunden und sonstigen Arbeitskollegen, mit denen man lediglich auf beruflicher Ebene verbunden ist: „*Dies betrachte ich differenziert. Es gibt viele enge Freunde, aber auch Menschen, mit denen man wahrscheinlich im normalen Leben nichts zu tun hätte. So hat man seine Freunde, aber auch einfach Kollegen. Der Umgang scheint mir sehr intensiv zu sein und man erfährt Dinge, die man in einem Nine-to-five-Job nicht erfahren würde.*" Gemäss den ersten Zitaten liegt der Fokus der Mitarbeiter somit klar auf der Arbeit und damit weniger auf der Förderung des Arbeitsklimas oder dem Aufbau von freundschaftlichen Beziehungen. Folglich wird von weiterem Kontakt in der limitierten Freizeit abgesehen. Dass dies aber nicht auf alle Interviewpartner zutrifft, unterstreicht Interviewpartner #6. Nach ihm entstehen Freundschaften gerade weil verhältnismässig viel Zeit miteinander verbracht wird. Da die Freizeit aufgrund der erwähnten Arbeitsrhythmen fliessend in Arbeit übergehen kann, ist die Grundlage für einen intensiveren Austausch nach Ansicht von Interviewpartner #6 gegeben. Zwar mag sich die Gruppendynamik aufgrund der Zeiten von anderen sozialen Arbeitssituationen unterscheiden, doch ist der Einfluss der jeweiligen Teamkultur und damit verbunden der einzelnen Persönlichkeiten für die

Entstehung wahrer Freundschaften entscheidend. In Bezug auf dieses Thema soll deswegen hier keine Generalisierung für die Investment Banking Industrie vorgenommen werden.

Mehrere Interviewpartner wiesen wiederum auf die Differenzierung zwischen Juniors und Seniors hin. Seniors schlagen bspw. im Vergleich zu ihren Kollegen auf niedrigeren Stufen teilweise einen mässig freundlichen Ton an. Die direkte, manchmal sogar aufbrausende Umgangsweise seitens der ranghöheren Angestellten missfällt einigen Interviewpartnern. Interviewpartnerin #13 hebt dies z. B. mit folgenden Worten hervor: „*Diese [Anm.: damit sind Umgangsformen gemeint] sind sehr angenehm unter direkten Kollegen auf gleicher Stufe. Hingegen gibt es einige Seniors, die sehr aufbrausend und beleidigend sein können.*“ Um eine Wiederholung dieser Interviewaussagen zu vermeiden, sollen diesbezüglich aber nicht sämtliche bereits in Unterkapitel 6.1.1 genannten Themen nochmals aufgezählt werden. Vielmehr sollen an dieser Stelle mehrere Aussagen in den Vordergrund gerückt werden, welche von einer positiven Umgangsart zwischen Juniors und Seniors zeugen. Diese runden das Stimmungsbild ab, zumal nebst der Beschreibung einer eher distanzierten Umgangsform sowie dem Hinweis auf einen Graben zwischen Juniors und Seniors die meisten Interviewpartner die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen als positiv einschätzen. Eine Mehrzahl der Interviewpartner berichtet darüber, dass sie die Arbeitskollegen schätzt und ihrem Arbeitsumfeld gegenüber positiv eingestellt ist. In diesem Sinne beschreibt Interviewpartner #5 die Umgangsformen in geradezu euphorischer Manier: „*Die sind extrem gut. Ich kann diesbezüglich kein schlechtes Haar in der Suppe finden. Einige Juniorkollegen gehören mittlerweile zu meinen besten Freunden. Zudem verstehe ich mich extrem gut mit meinen Vorgesetzten. Bereits während meines Praktikums habe ich mich mit den Leuten gut verstanden, was schliesslich auch der Grund für meine Entscheidung war, das Angebot für eine Festanstellung anzunehmen.*“ Die Aussage verdeutlicht das gute Verhältnis, welches sogar wesentlich die Entscheidungsfindung bei der Arbeitgeberwahl unterstützte. Sie kontrastiert zudem die vorigen Zitate, die eine überwiegend professionelle, eher distanzierte Umgangsform darstellen. Gleiches empfindet auch Interviewpartner #11. Er zeigt sich ebenfalls zufrieden mit seinem Umfeld: „*Diesbezüglich war ich positiv überrascht, was aber sicherlich sehr spezifisch mit meinen Teams zusammenhängt. Natürlich hat man auch immer Bad Apples dabei. Aber im Grossen und Ganzen bin ich bisher sehr zufrieden. Einerseits habe ich mich*

immer gut mit meinem Analystenpool verstanden, andererseits hatte ich immer das Glück, mit sehr guten Leuten auf Mid- und Seniorlevel zu arbeiten, die immer sehr understanding [Anm.: engl. für verständnisvoll] waren, die mich auch gepusht haben und mir was beibringen wollten. Wenn ich mich mit anderen Analysten in London unterhalte, erleben es die auch ganz anders, ganz abhängig von Team zu Team und Bank zu Bank." Das Stimmungsbild ist gemäss wiederkehrenden Aussagen abhängig vom Team. Doch selbst wenn ein angenehmer Umgang Teil der Teamkultur ist, können einige wenige Arbeitskollegen sich belastend verhalten. Interviewpartner #11 bezeichnet diese Exponenten als „*Bad Apples*", auf Deutsch also faule Äpfel. Solche Charaktere kennt auch Interviewpartner #4. Er äussert sich zwar generell positiv zu seinem Umfeld, schwächt aber die gute Stimmung mit einem Hinweis auf gewisse Ausreisser wieder etwas ab: „*Ich empfinde den Umgang als sehr angenehm. Associates sind offen für Fragen und nehmen sich dafür viel Zeit, was ich schätze. Manchmal gibt es Probleme bei der Priorisierung von Aufgaben, zumal jeder seine Aufträge als äusserst dringend und wichtig einstuft, doch auch dies lässt sich gut in Gesprächen managen. Einzelne Exponenten sind etwas rougher, doch generell pflegt man in der Bank einen angenehmen Umgang.*" Fest steht, dass sich die diesbezügliche Wahrnehmung zwischen den befragten Personen unterscheidet, wobei die gelebte Teamkultur eine wesentliche Determinante dafür ist.

Arbeitsinhalte aus Sicht der Juniors

Der dritte Themenkreis bzgl. der Arbeitsrealität betrifft die Arbeitsinhalte, womit der Grad der täglichen (intellektuellen) Herausforderung eng verknüpft ist. Wiederum soll hier die Annahme gelten, dass spannende, herausfordernde Arbeitsinhalte insbesondere den Mitarbeitern einen grossen Nutzen bieten, welche von ausserordentlich langen Arbeitszeiten betroffen sind (Buelens & Van den Broeck, 2007). In Bezug auf das Halten von Talenten spielt dieses Thema eine entscheidende Rolle. Wer keine Herausforderung mehr empfindet, ist eher dazu geneigt, das Unternehmen zu verlassen. Doch schon vor einer Anstellung ist dieses Kriterium relevant. Im Zusammenhang mit der Rekrutierung scheint dieses dritte Thema aus Studentensicht die Attraktivität eines Arbeitgebers neben weiteren Faktoren zu beeinflussen. Unter Berücksichtigung des Lohnniveaus, welches in Unterkapitel 3.2.3 detailliert dargestellt wird, könnte von intellektuell anspruchsvollen Aufgaben ausgegangen werden. Es wäre demnach naheliegend, zu glauben, dass das Premium für die Fähigkeiten bezahlt wird, welche für

diese herausfordernden Tätigkeiten benötigt werden. Keiner der Interviewpartner kann dies jedoch vollständig bestätigen. Vielmehr variieren die beschriebenen Aufgaben von mathematisch anspruchsvollen Finanzmodellierungen resp. Unternehmensbewertungen bis hin zu repetitiven, administrativen Aufgaben, wie dem Versenden von Kalendereinladungen. Diese breite Mischung an Aufgaben fasst Interviewpartner #1 mit den folgenden Worten zusammen: „*Da ich in einem Industrieteam bin, [arbeite ich an] sehr viele[n] Pitches [Anm.: engl. für Marketingpräsentationen] und Industriethemen neben der üblichen Arbeit auf Deals, also Financial Modelling, Datenraumarbeit und Präsentationen.*“ Auch andere Interviewpartner beschreiben die Aufgaben in übereinstimmender Weise. Beispielhaft sei diesbezüglich nur noch Interviewpartner #7 zitiert, um Wiederholungen zu vermeiden: „*Arbeitsinhalte im Investment Banking hängen klar vom jeweiligen Bereich ab. Im M&A ist bspw. die Erstellung und Aufbereitung von Teasern, Management Präsentationen und Information Memoranden beim Verkauf von Unternehmen wichtig. Auch ist die Ausarbeitung von Listen potenzieller Käufer wichtig. Ist man hingegen mandatiert für den Kauf eines Unternehmens, sind das Financial Modelling und die entsprechende Bewertung mit verschiedenen Bewertungsmethoden sehr wichtig. Manche Aufgaben sind nach einer gewissen Zeit repetitiv. Es stellt sich somit eine Routine ein. Intellektuell herausfordernd wird es dann, wenn man sich bei komplexen Transaktionen überlegt, wie diese strukturiert werden können. Auch sind Aspekte des Financial Modellings intellektuell herausfordernd, sobald es sich um diversifizierte, komplexe Unternehmen mit bspw. verschiedenen Rechtsformen und unterschiedlichen Kapitalstrukturen handelt.*“ Möglichkeiten, aktiv die Aufgaben auszuwählen und seine diesbezüglichen Präferenzen einzubringen, sind nur in beschränktem Ausmass vorhanden. Grundsätzlich gilt, dass sämtliche Arbeiten erledigt werden müssen, die einem von den Vorgesetzten zugeteilt werden. Dies beschreibt Interviewpartner #8 folgendermassen: „*Dabei hat man ein extrem weites Spektrum als Analyst. Grundsätzlich ist die Aufgabe eines Analysten, alles wegzuarbeiten, was einem auf den Tisch gelegt wird. Wenn man gut ist und man einen Associate hat, der auch einmal was abgibt, kann man durchaus auch einmal eine Value-Add-Aufgabe übernehmen. Nichtsdestotrotz kommt man wohl nie darum herum, einfache Tätigkeiten auszuführen. Dazu zählen Admin erledigen, Research vornehmen, Telefonkonferenzen aufsetzen, Bewertungsmodelle aufbauen, etc. Wenn man nun noch zusätzlich schwierigere resp. sinnvolle Aufgaben annimmt, kommen die einfach noch obendrauf.*“ Als Junior erledigt man also gemäss Interviewpartner #8 am unteren Ende

der Hierarchie all jene repetitiven Aufgaben, welche die nächsthöheren Ränge nicht selbst übernehmen möchten. Gerade als Neueinsteiger birgt dies die Gefahr, schnell gelangweilt zu sein und folglich Enttäuschung zu verspüren, falls die eigenen Erwartungen nicht erfüllt werden. Es schleicht sich rasch Routine in den Alltag ein, welche nach Smith zur Abstumpfung des Geistes führt, deprimiert und folglich die Produktivität vermindert (Sennett, 1998). Die Interviewpartner wollen vermeiden, dieser aus Sicht der heutigen Gesellschaft als negativ empfundenen Routine zu verfallen. Ihre Tätigkeit soll nicht überwiegend standardisierte Prozesse beinhalten. Vielmehr wünschen sich die Interviewpartner besondere und einzigartige Arbeitserfahrungen, indem sie an Singularitäten arbeiten (Reckwitz, 2017). Diese kulturelle Produktion verspricht letztlich eine gesteigerte intrinsische Arbeitszufriedenheit, welche gemäss Reckwitz (2017) Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer in der Ökonomie der Singularität fördert. Zwar beschränkt sich der Alltag nicht nur auf die erwähnten administrativen Tätigkeiten. Es stellt sich aber die Frage nach der Gewichtung der unterschiedlich anspruchsvollen Aufgaben und der damit zusammenhängenden intrinsischen resp. extrinsischen Motivation. Dazu teilen alle Interviewpartner eine übereinstimmende Sichtweise, wie die folgenden Zitate erkennen lassen. Interviewpartner #4 weist wie einige andere einerseits daraufhin, dass die Aufgaben durchaus projektabhängig sind. Andererseits geht er auf die administrativen Aufgaben ein, welche als repetitiv und tendenziell langweilig bewertet werden können, bevor er die prozentuale Allokation beschreibt. „*Dies hängt stark vom jeweiligen Deal ab und hat sich auch verändert in letzter Zeit. Jedoch scheint es erwähnenswert, dass viele administrative Tätigkeiten anfallen, bei denen man nicht viel nachdenken muss, aber dennoch verantwortlich dafür ist. Analytische Aufgaben, die technisches Knowhow erfordern, kommen eher in Zyklen. Bei einem spezifischen Deal halte ich das technische Bewertungsmodell, wir machen alle Analysen während der Kunde selbst die administrativen Belange übernimmt. 40 % am Tag sind analytisch, 30 bis 40 % sind Admin und 20 bis 30 % flexibel.*“ Anhand der prozentualen Aufteilung der Aufgabenart über den Tag lässt sich festhalten, dass durchschnittlich weniger als die Hälfte der Zeit mit tatsächlich herausfordernden Aufgaben verbracht wird. Auch Interviewpartner #9 quantifiziert die verschiedenen Tätigkeiten, wobei direkt der Herausforderungsgrad als Massstab dient: „*20 % der Arbeit fordert mich überdurchschnittlich heraus, 30 % der Arbeit fordert mich durchschnittlich heraus, 30 % ist eher unterdurchschnittlich und der Rest der Arbeit ist überhaupt nicht anspruchsvoll. Also verbringe ich nur 20 %*

meiner Zeit mit komplexen Fragestellungen, die meine Lösungsfindungskompetenzen erfordern. Die mittleren Kategorien müssen gemacht werden, sind jedoch weniger intellektuell. Der ganze Rest fordert überhaupt nicht, lässt einem eher verblöden.“ Seine Aussage ist somit ähnlich dem Zitat des Interviewpartners #4. Intellektuelle Herausforderungen sind von verhältnismässig kurzer Dauer. Auch Interviewpartner #5 spricht von projektabhängigen Zyklen und nimmt insbesondere die administrativen Aufgaben als lästig wahr: „*Diesbezüglich gibt es extreme Ups und Downs. Gerade die administrative Arbeit gehört reduziert. Wie genau dies umgesetzt werden kann, bleibt fraglich. Bspw. könnte man mehr Sekretäre oder Sekretärinnen einstellen, die mehr in Projekte eingebunden sind und über relevante Angelegenheiten Bescheid wissen. Intellektuell sind solche Punkte überhaupt nicht anspruchsvoll und stellen auch nicht die Gründe für die Berufswahl dar. Vielmehr will man sich mit unternehmerischen Makro- und Mikrothemen auseinandersetzen sowie sich Finanzkennzahlen widmen. Jedoch will man auf keinen Fall lediglich Calls aufsetzen oder Datenräume befüllen. Leider sind aber genau diese Tätigkeiten gerade zeitintensiv und nehmen einem leider teilweise die Lust im Alltag. Insofern ist die intellektuelle Herausforderung im Alltag geringer als ich es mir erhofft habe.*“ Die Zitate verdeutlichen, dass zu viele repetitive Tätigkeiten ein erhebliches Frustrationspotential bergen. Interviewpartner #5 ist nicht der einzige, der so detailliert auf diesen Punkt eingeht. Er betont zudem, dass die eigentliche Aufgabe sein sollte, sich dem M&A-Kerngeschäft zu widmen. Damit meint er die als intellektuell herausfordernd wahrgenommenen Denkaufgaben anstatt des Aufsetzens von Terminen und des Versendens von Kalendereinladungen, was wiederum als langweilig empfunden wird. Interviewpartner #14 hebt zudem hervor, dass die Lernkurve mit der Zeit abnimmt und er auf immer weniger intellektuelle Aufgaben treffe: „*Es ist sehr abwechslungsreich, was auch erklärt, weshalb ich den Rechtsanwaltsberuf nicht machen wollte. Im Banking hat man einen guten Mix aus Arbeit mit PowerPoint, Excel aber auch in Word mit unterschiedlichen Texten. Auch Research ist spannend. Der Grad der intellektuellen Herausforderungen schwankt extrem. Manchmal sind es tatsächlich herausfordernde Aufgaben, die man erhält und man muss darüber nachdenken, wie man die Aufgaben angeht. Dann wiederum sind es stupide Tätigkeiten wie PowerPoint-Präsentationen formatieren oder ein Profil für ein Unternehmen erstellen, wobei die intellektuellen Herausforderungen wirklich nicht hoch sind. In den ersten eineinhalb Jahren hatte ich das Gefühl, dass die intellektuellen Aufgaben überwogen, in letzter Zeit hat sich das aber gedreht.*“ Nicht anders stellt es

Interviewpartnerin #15 dar, die sich ebenfalls an den langwierigen administrativen Prozessen stört: *„Diese [Anm.: intellektuelle Herausforderung] ist eher gering. Es gibt sehr viel Prozessmanagement, weshalb wenig Zeit bleibt, um sich inhaltlich mit neuen Themen intensiver auseinanderzusetzen“.* Nimmt die Herausforderung also über die Zeit ab, rücken berufliche Alternativen immer mehr in den Vordergrund. Genau diesen Punkt betont Interviewpartner #11: „*Gerade weil man viel liest und sieht, lernt man einiges in kurzer Zeit. Doch gerade auf Analysten-Level gibt es von den Tätigkeiten her nicht mehr so viel Neues nach einer gewissen Zeit. Die Analysen, die man macht, wiederholen sich schnell einmal. Die intellektuelle Herausforderung ist dadurch nur mittelmässig, was auch der Hauptgrund für viele Leute ist, am Ende zu einem neuen Arbeitgeber resp. die Branche zu wechseln.*“

Motivation und persönliche sowie professionelle Ziele aus Sicht der Juniors

Neben den Arbeitszeiten, den Umgangsformen und den Arbeitsinhalten resp. alltäglichen Herausforderungen wurden die Interviewpartner noch auf ein weiteres relevantes Kriterium angesprochen, welches ihren Alltag prägt. Konkret wurden sie gefragt, was sie kurz- bis langfristig motiviert und was ihre persönlichen und professionellen Ziele sind. Hintergrund der Frage ist die Erschliessung allgemeiner Treiber im Alltag, welche negative Punkte, wie möglicherweise lange Arbeitszeiten, unangenehme Umgangsformen und/oder einen Mangel an intellektueller Befriedigung, kompensieren könnten. Es mag nicht erstaunen, dass die Interviewpartner gerne auf die bereits in Unterkapitel 6.1.1 genannten Auswahlkriterien für die Investment Banking Industrie verweisen, welche sie auch im Alltag motivieren. Dazu gehören die Lernmöglichkeiten, die zukünftigen Exit-Möglichkeiten, das eigentliche Interesse an der Materie, der soziale Umgang sowie teilweise die umstrittenen Gründe Prestige und Gehalt. Von diesen bekannten Gründen spricht bspw. Interviewpartner #5, der die Eintrittsgründe auch im Alltag weiterhin berücksichtigt: „*Motivation fällt mit dem zusammen, was ich am Anfang gesagt habe. Monetäre Anreize und die Möglichkeit, sich in einem dynamischen Umfeld zu entwickeln. Das hat bisher auch geklappt. Wichtig ist es mir auch, erfolgreich in meinem Tun zu sein und für meinen Erfolg und die harte Leistung belohnt zu werden. Genau das finde ich unter anderem im Investment Banking am allerbesten.*“ Ähnlich argumentiert auch Interviewpartner #8, der viele der bereits bekannten Punkte mit seiner Aussage nochmals übersichtlich zusammenfasst. Es folgt ein längerer Auszug daraus, um seine persönliche Wahrnehmung der Reputation, des

Prestiges, der Exit-Möglichkeiten, gefördert durch sein persönliches und berufliches Netzwerk, des Gehalts sowie der vielseitigen Lernmöglichkeiten genauer erschliessen zu können: „*Motivation ist klar für mich. Dabei kann ich mehrere Schlüsselwörter nennen: die Reputation der Institution zu bekommen, weil gerade in dieser oberflächlichen Welt resp. der oberflächlichen Branche hat es eine grosse Ausstrahlungskraft, ob man bei einer Bulge Bracket Bank gearbeitet hat oder einer kleineren Boutique. Das zweite ist das firmeninterne und -externe Netzwerk. Hat man bei einer amerikanischen Bulge Bracket Bank erst einmal gearbeitet, kann man davon ausgehen, dass in seiner Analystenklasse die besten 1 % aller Banking- und Finance bezogenen Studiengänge sitzen. Von diesen ca. 70 highly qualified Individuals wird jeder einmal seinen Weg gehen, ob intern als MD eines Tages oder in der Corporate World, Entrepreneurial World oder Buyside World. D. h. man hat zu einem frühen Zeitpunkt Zugang zu diesen Leuten, kann mit ihnen wachsen und auch bedeutende Beziehungen auf diese Weise aufbauen. Des Weiteren kann man auch extern über Kunden bereits jetzt schon Kontakte aufbauen, wozu man sonst normalerweise keinen Zugang hat. Ein weiterer Punkt ist sicherlich das Gehalt. Dieses ist zwar immer noch nicht so lukrativ wie noch vor der Finanzkrise. Doch lohnt sich der Job weiterhin, zumal er nicht unbedingt härter ist als andere. Ich bin immer noch erstaunt darüber, dass bspw. Ingenieure, die viel mehr Wert generieren und intellektuell vermutlich mehr gefordert sind, teilweise nur einen Bruchteil davon verdienen, was Leute im Banking erhalten. Zudem lernt man Skills und Tools im Banking, was mir extrem wertvoll scheint. Bspw. lernt man extrem strukturiert zu arbeiten, unter extremem Druck bestmögliche Resultate zu erzielen, man lernt ein kommerzielles Verständnis, man wird quantitativ stark und computertechnisch wird man eine Maschine bspw. mit Shortcuts [Anm.: Shortcuts i. S. v. Tastaturkombinationen, um Computerprogramme wie Excel oder PowerPoint effizient zu bedienen]*.“ Das Zitat zeigt, wie präsent der Interviewpartner ohne Vorbereitung eine Vielzahl an Gründen wiedergeben kann, die ihn im Alltag motivieren. Es scheint, als ob er diese Punkte regelrecht verinnerlicht und in der Interviewsituation mit grosser Überzeugung wiedergegeben hat. Dieses Vorgehen lässt sich auch bei vielen anderen Interviewpartnern beobachten und lässt vermuten, dass es für die Ausführung des Berufes eine starke Hingabe benötigt, um sich im Alltag zu motivieren.

Im Tagesgeschäft gibt es aber noch andere bisher nicht genannte Motivatoren. Dazu gehört ein gewisses Mass an Anerkennung seitens der Vorgesetzten und des Unternehmens im Allgemeinen. Die Interviewpartner streben nach einer guten internen Wahrnehmung, wollen die bestmögliche Arbeit abliefern und sich dadurch am Jahresende eine gute Mitarbeiterbewertung sichern. Interviewpartner #4 berichtet davon, wie wichtig ihm diese Anerkennung seit seinem Eintritt ins Investment Banking ist und wie er sein internes Ranking auch unabhängig von seinen Exit-Intentionen halten möchte: „*Einer der Faktoren, der im ersten Jahr eine wichtige Rolle gespielt hat, ist die Wertschätzung der Arbeit. Grund dafür ist, dass man zu dem Zeitpunkt noch kein Ranking erhalten hat oder einen Bonus, der eine Indikation für dieses Ranking anbietet. Entsprechend ist man in der Schwebe, man sucht diese Bestätigung und gibt sich extrem viel Mühe, weil man sich auch nicht direkt mit Kollegen vergleichen kann. Jetzt mit dem erhaltenen Ranking will ich dieses einfach halten und mich gut innerhalb der Bank positionieren.*“ Mit dieser Aussage wird deutlich, wie wichtig der jährlich stattfindende Bewertungsprozess für gewisse Interviewpartner ist. Solche Bewertungen bieten den Mitarbeitern in institutionalisierter Weise eine Rückmeldung bzgl. ihrer Leistung. Interviewpartner #12 verweist im Zusammenhang mit seiner Motivation sowohl auf Exit-Möglichkeiten als auch auf das positive Ranking, auf welches er hinarbeitet: „*Die permanente E-Mail-Flut treibt mich im Alltag an. Sicherlich motiviert mich aber auch, am Ende des Jahres ein gutes Ranking zu erhalten und langfristig einen guten Stand innerhalb der Bank zu halten oder gute Exit-Möglichkeiten zu haben.*“ Ein weiterer Punkt, der in den Interviews genannt wird, ist die „*permanente E-Mail-Flut*“, also die laufende Konfrontation mit einer grossen Menge an zu erledigender Arbeit, die sich in Form von anstauenden E-Mails zeigt. Diese Arbeit muss erledigt werden und treibt den Interviewpartner #12 grundsätzlich an. Dahinter steckt weniger eine Vision, wie ein gelungener Exit, als vielmehr das Pflichtbewusstsein, sämtliche zugetragenen Aufgaben zu erledigen. Das Bedürfnis, gute Arbeit zu leisten und dafür Anerkennung zu erhalten, lässt sich auch auf andere Industrien übertragen. Hierbei ist wichtig festzuhalten, dass sich die Interviewpartner nicht ausschliesslich durch monetäre Anreize oder karrieretechnische Optimierung leiten lassen, sondern gewillt sind, Leistung zu erbringen. Dies bestätigt die Mehrheit der Interviewpartner, wozu auch Interviewpartnerin #13 mit folgendem Ausspruch zu zählen ist: „*Ich habe eine sehr hohe Motivation, meinen Job gut auszuführen. Das Streben danach, seine Tätigkeit gut zu machen, motiviert mich bereits sehr.*“

Weitere Eigenschaften aus Sicht der Juniors

Neben den vier abgehandelten Themenkreisen werden nun weitere Eigenschaften des Arbeitsalltages anhand des Vergleichs mit Angestellten ausserhalb der Investment Banking Industrie dargestellt. Diesbezüglich wurden die Interviewpartner gefragt, welche Unterschiede sie in Bezug auf berufliche Aspekte zu Bekannten ausserhalb ihrer Industrie feststellen können. In ihren Antworten betonen die Interviewpartner ähnliche Punkte, wie in vorigen Antworten. Es wird bspw. die mangelnde Planbarkeit und damit verbunden die eingeschränkte Freizeit ohne regelmässige Hobbys angesprochen. Ein weiterer Punkt ist die permanente Erreichbarkeit per Telefon oder E-Mail. Interviewpartnerin #13 spricht genau diese zwei Unterschiede an und fügt noch den rauen Umgangston an: „*Die Punkte liegen für mich auf der Hand. Erstens ist es die Planbarkeit, die stark eingeschränkt ist, weil immer etwas dazwischenkommen kann. Dies betrifft auch den Urlaub, den man unter Umständen wieder absagen oder verschieben muss. Zweitens die Erreichbarkeit, weil man immer sein Arbeitshandy dabeihat. Drittens auch der Umgangston, der sonst sicherlich nicht so rau ist in anderen Unternehmen.*“ Während sowohl die Planbarkeit als auch die Erreichbarkeit auf Grundlage von arbeitsrechtlichen Gesichtspunkten belegt werden können, muss der Umgang als subjektive Erfahrung eingestuft werden. Wie die Betrachtung der vorigen Themen zeigt, wird der Umgang nämlich stark durch die individuelle Teamkultur determiniert. Die Teamkultur mag zwar von der Industrie geprägt sein, doch zeichnet sie sich ebenso durch die einzelnen Persönlichkeiten innerhalb eines Teams aus. Mitarbeiter können schliesslich Eigenschaften aufweisen, welche nicht zwingend industrieabhängig sind. Die mangelnde Planbarkeit und die erwartete Erreichbarkeit erwähnen auch einige weitere Interviewpartner. Eine ähnliche Aufzählung wie Interviewpartnerin #13 nimmt z. B. Interviewpartnerin #15 vor: „*Erstens ist es die deutlich geringere Freizeit, zweitens hat die Arbeit im Investment Banking einen anderen Stellenwert. Drittens ist es der Anspruch, ständig erreichbar zu sein. Viertens gibt es diese starre Hierarchie selten in anderen Berufen. Das fällt mir speziell am Wochenende oder im Urlaub mit Personen auf, die in anderen Bereichen arbeiten.*“ Eine entsprechende Beobachtung schildert auch Interviewpartner #1: „*Offenkundig haben Freunde ausserhalb des Investment Bankings deutlich mehr Freiheiten beim Gestalten ihres Lebens. Zwei Hauptunterschiede sind: Sie können regelmässig stattfindenden Hobbys nachgehen oder in einem Verein Mitglied sein. Zudem können sie ihre Wochenenden im Voraus planen und die Pläne dann auch wirklich durchziehen. Im*

Banking ist das nicht möglich.“ Die erwähnte Fokussierung auf die Karriere führt auch dazu, dass das soziale Leben eingeschränkt wird. Auch in diesem Punkt sind sich die Interviewpartner einig. Interviewpartner #7 schreibt den Investmentbankern im Vergleich zu Beschäftigten aus anderen Branchen eine soziale Isolation zu: „*Das Leben im Investment Banking ist sehr stark durch diesen Beruf geprägt. Wenn man von 09:00/09:30 bis 01:00/02:00/03:00 Uhr nachts arbeitet, ist man entweder müde und geht nach Hause oder man trifft wiederum Kollegen von Banken – man befindet sich also zumeist in einem eher homogenen Kreis unter der Woche im Vergleich zu anderen Berufen. Am Wochenende kann man entweder davon Abstand gewinnen oder trifft sich aus Gewohnheit einfach wieder mit den gleichen Arbeitskollegen. Freunde, die in der Industrie arbeiten, verstehen sich durchaus auch gut mit ihren Arbeitskollegen, doch haben die am Abend eher noch die Möglichkeit, andere Leute ausserhalb der Arbeit zu treffen oder einem Hobby nachzugehen.*“ Von dieser sozialen Isolation berichtet auch Interviewpartnerin #2, die es vermeidet, fixe Zusagen zu sozialen Veranstaltungen unter der Woche zu machen. Diese Isolation führt gemäss Interviewpartner #10 zur Schwierigkeit, eine partnerschaftliche Beziehung aufzubauen resp. zu pflegen. Doch gerade dies sollte für Juniors im Alter zwischen 25 und 35 Jahren nebst der Karriere auch von Interesse sein. Die folgende Aussage von Interviewpartner #10 legt diese Schwierigkeit dar: „*Auch sehe ich Unterschiede in Bezug auf Partnerschaften. Diejenigen Analysten, die nicht bereits vor Beginn ihres Analystenprogramms eine Freundin resp. einen Freund hatten, die oder der mit dem Job und den eigenen Zielen mitgewachsen ist, hat es eher schwer, eine Beziehung aufzubauen. Dies ist bspw. bei meinen Freunden ausserhalb des Investment Bankings anders, weil sie die Zeit haben, eine Beziehung aufzubauen und auszuleben.*“ Des Weiteren wird vereinzelt auf den intensiveren Lebensstil hingewiesen, den Investmentbanker aufgrund der beschränkten Freizeit führen. Interviewpartner #6 weist mit der folgenden Aussage im ersten Schritt auf diese klischeehaften Exzesse hin und kritisiert im zweiten Schritt ebenfalls die sozialen Defizite: „*Das Leben als Analyst im Investment Banking ist intensiver in jeder Hinsicht: Man arbeitet mehr, wenn man Freizeit hat, feiert man auch mehr, man trinkt mehr, man gibt mehr Geld aus – alles was man tut, ist etwas intensiver. Gerade weil man nicht viel Zeit hat, versucht man in dieser verfügbaren Zeit viel zu erleben und viele Leute zu treffen. Zwischenmenschliche Punkte sind auch relevant: Freunde ausserhalb des Investment Bankings sind unter Umständen zwischenmenschlich weiterentwickelt.*“ Erneut wird somit klar, dass das Bewusstsein der teilweisen sozialen Abschottung in

vielen Interviews thematisiert wird. Zudem sei der Zeithorizont im Investment Banking oftmals kürzer im Vergleich zu einem Beruf ausserhalb dieser Industrie. Etwas selbstkritisch wird auch auf die potenziell breiteren Interessen von Personen hingewiesen, die durch mehr Freizeit in deren Berufen besser verfolgt werden können.

Die Seniors wurden ebenfalls gebeten, ihren Arbeitsalltag anhand vierer Themenkreise zu beschreiben. Neben dem momentanen Alltag interessiert zudem in diesem Zusammenhang der Wandel dieser Aspekte entlang der beruflichen Laufbahn von der Junior- zur Seniorrolle. Auf diese Weise können die Rollenbilder in Abhängigkeit von den Karrierelevels besser verstanden werden und dabei Effekte, die lediglich von Beförderungsstufen abhängen, kontrolliert werden. Dadurch sollen die Wahrnehmungen der Arbeitsrealitäten komplettiert werden. Einerseits können mögliche Veränderungen entlang der Karrierestufen festgestellt und andererseits können mögliche intergenerationelle Unterschiede anhand divergierender Wiedergaben der Realitäten identifiziert werden.

Arbeitszeiten aus Sicht der Seniors

In Bezug auf den ersten Themenkreis wurde anhand der Aussagen von Seniors ersichtlich, dass sich Arbeitszeiten mit den Beförderungsstufen verkürzen. Dies liegt nach den Interviewpartnern erstens an der verbesserten eigenen Ressourceneinteilung, welche nicht mehr so stark fremdbestimmt ist. Dadurch ergeben sich mehr Flexibilitäten für die Seniors. Zweitens verschiebt sich das Aufgabenprofil von der prozessgetriebenen Ausführung von Deals hin zur Akquise von Transaktionen und der damit verbundenen Kundenpflege. Der Kundenkontakt findet oftmals zu geregelten Zeiten statt, weshalb die Wochenarbeitszeiten nicht mehr zwingend über 80 Stunden betragen. Drittens können Seniors zeitaufwändige Arbeiten auf Juniors übertragen, um so ihren eigenen Alltag effizienter zu gestalten. Interviewpartner #17 äussert sich folgendermassen zu den reduzierten Arbeitszeiten: „*Arbeitszeit war im Prinzip die ersten sechs Jahre als Analyst und Associate durchwegs zwischen 80 bis 100 Stunden pro Woche. Das war also wirklich super heftig. Während der VP-Jahre hat sich das so zwischen 60 bis 80 Stunden eingeschwungen. Als Director hat sich das je nach Bedarf auf 45 bis 70 Stunden reduziert.*“ Die Zeitangaben zeigen, dass auch auf Seniorstufe weiterhin viel gearbeitet wird. Von einer Reduktion des Arbeitspensums im Unterschied zu den Juniors berichtet bspw. auch Interviewpartner #20. Der Grund für die Reduktion sei eine bessere Zeiteinteilung. „*Was heisst Arbeit? Rein im Office bin ich normalerweise von 08:00 Uhr*

bis 20:00 Uhr. Erreichbar bin ich schon deutlich länger. Es kommt immer auch darauf an, ob ich gerade an einem Live-Deal arbeite. Zwölf bis 14 Stunden am Tag bin ich somit mindestens erreichbar. Als Junior waren es teilweise noch deutlich mehr Stunden. Mittlerweile kann ich die Zeiten besser steuern. So gibt es Kollegen, die oftmals auch im Büro noch essen, was ich nie machen würde. Ich gehe viel eher einfach nach Hause und arbeite von dort aus, weil ich dies als anderes Arbeiten empfinde." Die Verringerung der Arbeitszeit mit steigendem Karrierelevel bestätigt auch Interviewpartner #19. Dabei weist er darauf hin, dass ab einer gewissen Beförderungsstufe auch keine All-Nighters mehr gemacht werden, wie sie von verschiedenen Juniors erwähnt wurden: „*Ich glaube schon, dass das Investment Banking der 90er und jenes noch bis in die 2000er Jahre durchaus Arbeitszeiten kannte, die länger als die heutigen sind. Als Senior arbeite ich nun eher um 70 Stunden pro Woche. Man ist in der ersten Hälfte der Karriere vor allem Empfänger von notwendigen Arbeiten und muss Projektprozessschritte ausführen. … Ab VP macht man selten noch einen All-Nighter, ab ED eigentlich keinen mehr.*"

Umgangsformen unter Kollegen aus Sicht der Seniors

Ähnlich wie bei den Juniors werden die Umgangsformen im Team von den Seniors als positiv dargestellt. Zwar wird auch von Seniors auf einen direkten, teilweise rauen Umgangston hingewiesen, dennoch nehmen diese die generellen Umgangsformen als konstruktiv wahr. Interviewpartner #20 hebt den kollegialen Umgang hervor: „*Die [Umgangsformen] sind sehr kollegial. Es ist klar, dass man sich teilweise auch durchsetzen muss, aber das ist wahrscheinlich überall so. Es gibt schon relativ viel eher laute Personen und man muss einfach immer mal wieder seinen Standpunkt klarmachen. Mühsam wird es nur, wenn zu wenige Deals da sind oder sich gewisse Leute noch beweisen müssen. Im IB hängt das aber auch immer wieder vom Team und Chef ab. Generell ist es aber doch sehr kollegial und es gibt gute Umgangsformen.*" Interviewpartner #17 teilt diese Auffassung. Konkret zieht er einen Vergleich zu Industrieunternehmen, welche gemäss seinen Eindrücken aufgrund der starren Hierarchien kein angenehmeres Klima bieten als Investmentbanken: *„Die [Umgangsformen] empfand ich immer als grossen Vorteil in dieser Industrie. Man hat sich innerhalb der Firma immer geduzt. Man hat eigentlich immer ein Team Setup gehabt. Wenn sich Leute falsch verhalten oder sich vor der Arbeit gedrückt haben, wurde diese Konstellation relativ schnell korrigiert. Ich muss sagen, ich habe bis auf*

wenige Ausnahmen nie das Gefühl gehabt, dass die Umgangsformen sozusagen harsch waren, sondern das war immer auch getrieben von der Motivation der Seniors, die dann gesagt haben, Mensch, das ist ein Deal und ich bin auch hier. Es war also weniger wie im Militär, wo man eine Anweisung erhält, sondern es war vielmehr wie eine eingeschworene Truppe, in der alle das gleiche Ziel verfolgten und die Leute über einem auch alle das gleiche Ziel vor Augen hatten und ziemlich gemuggelt [Anm.: Muggeln steht umgangssprachlich für Arbeiten] haben. Die Umgangsformen empfand ich deshalb weniger hierarchisch als ich sie z. B. in Industrieunternehmen sehe, wo sich alle siezen und teilweise auch ziemlich harsch miteinander umgehen." Die Kenntnis über einzelne Ausnahmen, welche von einem Junior als faule Äpfel bezeichnet wurden, haben somit auch die Seniors, wie dies bspw. Interviewpartner #17 mit vorherigem Zitat ausdrückt (Interviewpartner #11). Dass zu dieser Gruppe aber nur eine kleine Anzahl Kollegen gehöre, betont Interviewpartner #19 bzgl. seiner bisherigen Erlebnisse als Junior und seiner Wahrnehmung der heutigen Situation folgendermassen: „*Die Umgangsformen waren aber nur in Ausnahmefällen schwierig. Es war vielleicht ein Ausfall von 5 %. Aus heutiger Sicht wäre das immer noch zu viel, aber ich würde sagen, dass die Umgangsformen weitestgehend sehr akzeptabel und angenehm waren. Die Umgangsformen waren sogar im Vergleich zu dem, was ich erwartet hätte in einer Industrie, wo der Wettbewerbsdruck steht und wo auch die Mitarbeiter indirekt im Wettbewerb stehen, überraschend angenehm. Ich würde sagen, es ist ein Vorurteil, dass 95 % unangenehm und nur 5% angenehm war, falls das hierbei die Annahme ist.*" Es mag wenig überraschen, dass sich Seniors positiv zum Arbeitsklima äussern, zumal gerade sie die Teamkultur und die Umgangsformen wesentlich prägen. Eine kritische Sichtweise wird jedoch von den Seniors hinsichtlich des rauen Umgangstones eingenommen. Dieser Aspekt wird unter anderem von Interviewpartner #18 beiläufig erwähnt: *„Das interessante ist, dass ich dies eigentlich relativ selten im negativen Stil erlebt habe. Ich meine, es ist auch nicht immer alles brav. … Umgangsformen waren eigentlich nie ein Thema. Ich habe eine direkte und schnörkellose Ansprache, aber auch eine sehr respektvolle. Ich glaube, die Leute ziehen mit, weil sie wissen, dass ich auch mitziehe. Da gibt es ehrlicherweise auch kein Verstecken. … Aber im Umgang wird hier extrem vernünftig miteinander umgegangen. Das ist mir sehr wichtig. Aber das muss auch von mir kommen. Ich muss ja kulturell das schliesslich vorleben, weil der Fisch stinkt vom Kopf, im Guten und im Schlechten. Insofern waren Umgangsformen bei der Bank nie ein Thema, weder als Junior noch als Senior.*"

Arbeitsinhalte aus Sicht der Seniors

Im Zusammenhang mit dem Thema Arbeitsinhalte sind aus Sicht der Seniors zwei Aspekte relevant. Erstens verschieben sich die Aufgaben mit den Karriereschritten vom Junior zum Senior. Während sich Juniors vor allem um das Ausführen von Transaktionen resp. die Erstellung von Diskussionsmaterialien kümmern, verbringen die Seniors einen Grossteil ihrer Zeit mit der Deal-Akquise resp. der Kundenpflege sowie der damit einhergehenden Anleitung der Juniors zur Erstellung von Diskussionsmaterialien. Zweitens erkennen die Seniors das Vorhandensein administrativer Aufgaben an, die jedoch unabhängig vom Karrierelevel in abgeänderter Form stets Teil des Tätigkeitsprofils von Investmentbankern bleiben. Beispielhaft belegen diese zwei Aspekte Zitate der Interviewpartner #16 und #20. Darin wird der Wandel der Aufgabenprofile beschrieben und die Art von administrativen Arbeiten auf Junior- resp. Seniorstufe näher erläutert. Interviewpartner #20 nimmt zu beiden Punkten Stellung: „*Die überwiegende Arbeit am Desk, wie ich sie noch vor allem als Junior ausgeführt habe, hat sich mittlerweile hin zu mehr Reisen gewandelt. Ich reise nun als Senior verhältnismässig mehr, bin häufiger am Telefon und beim Kunden. Als Junior habe ich viel mehr mit PowerPoint und Excel gearbeitet, mittlerweile bin ich viel mehr am Telefon und am Reviewen [Anm.: engl. für die Überprüfung der von Juniors erstellten Unterlagen]. Zudem übernehme ich HR-Aufgaben, um bspw. neue Leute zu finden. Früher war ich als Junior oft für Execution-Aufgaben zuständig. Als Senior befasse ich mich nun vielmehr mit Origination [Anm.: gemeint ist hierbei die Akquise] von Deals und dem Management von Kundenbeziehungen. Zudem wächst man auch beim Kunden in der Seniorität. Heute spreche ich mit Chairman, CEO und CFO. Früher hat man logischerweise einfach mit dem Pendant auf der Kundenseite gesprochen. So verändert sich auch der Verantwortungsbereich und damit die tägliche Arbeit.*“ Den Punkt bzgl. administrativer Aufgaben findet man auch bei Interviewpartner #16: „*Als Senior hat man nicht weniger administrative Aufgaben als noch als Junior. Aber die administrativen Aufgaben bewegen sich im klassischen Managementbereich, also bspw. rund um HR- oder Orga-Themen und sind weniger reine prozessgetriebene Aufgaben, wie man sie auf Juniorlevel kennt.*“

Motivation und persönliche sowie professionelle Ziele aus Sicht der Seniors

Das vierte Thema behandelt die Motivation im Alltag. Wie bereits die Juniors verweisen auch die Seniors auf die generelle Motivation, welche sie zum Einstieg ins Investment

Banking bewegt hatte. Daran halten die Interviewpartner somit unabhängig vom betrachteten Zeitraum fest. Interviewpartner #20 bezieht sich diesbezüglich auf den Austausch mit Kunden und den damit verbundenen Service: „*Am Ende sind es schon die Kunden und die Bewältigung komplexer Themen unter Zeitdruck, die mich motivieren. Die Arbeit macht vielleicht nicht gerade süchtig, aber man sagt sich schon jeden Tag, dass man es erneut schafft und die Anforderungen erfüllen will. Diese mit jeder Transaktion verbundenen neuen Herausforderungen motivieren mich daher immer wieder von neuem.*“ Interviewpartner #17 äussert sich hingegen auch zu kurzfristigen Zielen. Dazu zählt er Projektabschlüsse und die variable Gehaltskomponente, welche von der kurzfristigen Leistung abhängt: „*Naja, es gab oft kurzfristig immer wieder Projektabschlüsse, die einem auch Spass bereitet haben. Man hat mit den Kunden sehr intensiv zusammengearbeitet und ein positives Ergebnis für den Kunden erzeugt. Folglich war es auch für das Team bei der Bank und einem selbst positiv, wenn der Abschluss bereitstand. Dies war schon erfüllend. Über die Jahre hinweg war auch die variable Gehaltskomponente jeweils am Jahresende wichtig. Wenn wir die variable Gehaltskomponente, den Bonus, nicht hätten, würde ich vermutlich auch nicht so viel arbeiten. Das darf man auch nicht vergessen.*“ Die Argumentation der Seniors entspricht in diesem Punkt somit jener der Juniors. Eine Veränderung im Zusammenhang mit dem Karrierelevel oder aufgrund intergenerationeller Unterschiede lässt sich somit nicht feststellen.

Weitere Eigenschaften aus Sicht der Seniors

Seniors wurden wie bereits die Juniors ebenfalls gebeten, sich zu Unterschieden zwischen Investmentbankern und Personen, die ausserhalb dieses Sektors arbeiten, zu äussern. Die Differenzen sollen wiederum die stereotypischen Eigenschaften von Investmentbankern hervorheben. Wie bei den Juniors stehen omnipräsente Punkte, wie die mangelnde Planbarkeit und die damit zusammenhängende permanente Erreichbarkeit per Telefon oder E-Mail, im Zentrum. Doch die Seniors betonen mehr positive Punkte als ihre jüngeren Kollegen. Interviewpartner #19 listet bspw. nur eine Reihe an Vorteilen des Investment Banking Berufes auf, wozu er unter anderem auch die globale Ausrichtung zählt: „*Also ich glaube der erste Punkt ist, dass die Erlebniswelten durch die Einkommensunterschiede unterschiedlich sind. D. h. im Investment Banking ist man an sich auf höchstem Niveau mobil, sei es mit einem Fahrer oder mit dem Flieger in der Business Class, übernachtet auch in Fünfsternehotels. Man*

ist auch global verbunden und vernetzt. Man wird also als Senior im Investment Banking zu einem Weltbürger.“ Dabei bezieht sich der Interviewpartner auf das eigentliche Angestelltenleben, welches ihm aufgrund der auf Investmentbanken üblichen Spesenregelungen einen überdurchschnittlichen Lebensstil während der Arbeit ermöglicht (Butt, 2016). Doch der damit verbundene indirekte Preis, welcher auch eine erhöhte Erreichbarkeit und einen allgemeinen Leistungsdruck beinhaltet, bleibt in dieser Aussage unerwähnt. Eine Sichtweise, welche auch den negativen Aspekt der Erreichbarkeit berücksichtigt, nimmt Interviewpartner #20 ein. Zuerst nennt er auch die globale Ausrichtung als Vorteil, geht aber gleich im Anschluss zur permanenten Erreichbarkeit über, welche dazu führe, dass sowohl seine Freizeit als auch die Urlaube stark von der Arbeit bestimmt würden. Das dazugehörende Zitat lautet wie folgt: „*Fangen wir auf der positiven Seite an und nehmen dabei mal Unternehmensberater und Accountants raus. Als Investmentbanker hat man einen Job, in dem man sehr viel unterwegs sein und theoretisch von überall auf der Welt aus arbeiten kann. Man kann vom Hotelzimmer aus oder aus dem Büro oder von zuhause aus arbeiten. Solange die Sachen funktionieren, wird niemand gross Probleme machen. Das ist der grosse Vorteil im Vergleich zu anderen Arbeitgebern, wo bspw. die Uhrzeit gestochen wird oder wo man immer wieder an seinem Platz sein muss. Das ist ein grosser Vorteil. Ein Nachteil ist die ständige, 24-stündige Erreichbarkeit und die ständig wiederkehrenden Deadlines. Ich habe bestimmt in den letzten zehn Jahren kaum Urlaub gemacht. Eine Ausnahme bildete vielleicht die Weihnachtszeit, wobei ich auch in dieser Zeit schon Verhandlungen durchgeführt habe. Normale Menschen wissen bspw. ein Wochenende ist ein Wochenende oder ein Urlaub ist ein Urlaub. Das gibt man im Banking eigentlich komplett auf.*“

Die Seniors führen zusätzlich den Aspekt an, dass Unterschiede im späteren Karriereverlauf auch abnehmen können, sobald Personen ausserhalb des Investment Bankings Führungsfunktionen einnehmen oder selbständig werden. Denn auch für solche Personen steigt der Leistungsdruck und die Erwartungen in Bezug auf Erreichbarkeit auf ein vergleichbares Niveau, um nur zwei wesentliche Berufscharakteristiken aufzuzählen. Juniors ziehen die Vergleiche im Hinblick auf ihre Altersgruppe, weshalb gerade dieser Punkt keine Beachtung findet. Interviewpartner #16 bspw. erwähnt die Grösse der Unterschiede in den Anfangsjahren, während sich gewisse Aspekte im Karriereverlauf wieder jenen von Karrieren der

ehemaligen Kommilitonen anglichen: „*Ganz am Anfang als Junior waren die Lebensentwürfe sehr unterschiedlich und blieben auch die ersten sieben bis acht Jahre vielleicht sogar zehn Jahre so. Dabei haben sich die Karrieren komplett voneinander getrennt verhalten. Dies betraf die Geschwindigkeit der Lernkurve, das Gehalt wie aber auch den viel höheren Anteil vom Beruf im Leben. Nach den ersten ca. zehn Jahren haben sich diese Differenzen wieder abgeschwächt, zumindest gegenüber meinen Studienkollegen. Die sind nämlich auch entsprechend in Managementfunktionen aufgestiegen und arbeiten mittlerweile mit einer höheren Intensität als früher. Punkte, wie Erreichbarkeit und Anteil der Arbeit im Leben, haben sich angenähert. Gegenüber Kollegen, die überhaupt nicht in der Wirtschaft tätig sind, merkt man schon einen grossen Unterschied, sowohl im Hinblick auf Gehalt als auch Stellung des Berufs im Leben.*“

Zusammenfassend lässt sich bzgl. der Seniorerfahrung festhalten, dass sich alle Seniors der Arbeitsbedingungen ihrer Juniors bewusst sind. Sie selbst haben als Juniors ähnliche Erfahrungen gemacht. Zudem nehmen sie mittlerweile als Senior einen Wandel gewisser Aspekte der Arbeitsrealität wahr. Für den Zweck dieser Doktorarbeit ist es wesentlich zu erkennen, dass die Arbeitszeiten sich zwar verkürzen, aufgrund der weiterhin hohen Anzahl an Wochenstunden und der permanenten Erreichbarkeit die Belastung in dieser Hinsicht aber trotzdem überdurchschnittlich hoch bleibt. Von einer ausgewogenen Work-Life-Balance spricht kein Senior in den Interviews. Zudem verschieben sich die Tätigkeitsfelder und mehr Arbeit kann auf niedrigere Hierarchiestufen delegiert werden. Administrative und repetitive Aufgaben bleiben jedoch Teil des Alltags. Die Umgangsformen beurteilen die Seniors ebenfalls positiv, erkennen aber auch diesbezügliche Ausreisser unter ihren Kollegen. Zudem argumentieren Seniors wie bereits Juniors, dass sie im Alltag nebst kurzfristiger Belohnung im Wesentlichen von denselben Punkten motiviert werden, welche sie bereits zum Einstieg in die Branche bewegt haben.

6.2.2 Vergleich zwischen Erwartungen und Realität

Die Aussagekraft der wahrgenommenen Arbeitsrealität entfaltet sich besonders im Vergleich zu den eigentlichen Erwartungen. Entspricht die Realität den Erwartungen oder werden diese sogar übertroffen, kann von einem zufriedenen Mitarbeiter ausgegangen werden. Trifft das Umgekehrte zu, droht Enttäuschung, welche schliesslich in eine Kündigung münden kann. Deshalb wurde den Interviewpartnern die

Frage gestellt, ob die Arbeit ihren Vorstellungen zur Zeit des Entscheidungsprozesses noch entspricht. Die Antworten gewähren Einblicke in das tatsächliche Befinden der Interviewpartner und sollen deshalb an dieser Stelle präsentiert werden.

Grundsätzlich können die Interviewpartner in zwei Lager eingeteilt werden. Die einen bestätigen, dass sie sich aufgrund ihrer Erfahrungen aus Praktika, den erwähnten Konversationen mit Kommilitonen sowie Professoren oder auch vorhandener Literatur ein gutes Bild davon machen konnten, wie die Arbeit auf einer Investmentbank aussieht. Zu diesem Lager gehört bspw. Interviewpartner #7, der davon spricht, dass seine Erwartungen erfüllt wurden und er keine unerwarteten Punkte vorfand: „*Ja durchaus, zumindest im Vergleich zu meinen etwas konkreteren, informierteren Vorstellungen, die ich seit dem Studium habe.*“ Auch Interviewpartner #8 lässt sich dieser Gruppe zuordnen: „*Ich würde sagen ja. Es ist durchaus eine massive Veränderung von Praktikum zur tatsächlichen Vollzeitanstellung in Bezug auf Verantwortung und Instruktionen, die man erhält. Meine Erwartungen wurden aber auf jeden Fall erfüllt. … Bedenken sind immer, wie gut werde ich in einem solch kompetitiven Umfeld bestehen. Ich hatte grossen Respekt davor, bis ich gesehen habe, wie schlecht die Peers sind resp. wie gut man selbst ist. Die anderen Leute kochen auch nur mit Wasser, es ist also gut möglich, diese leistungsmässig auszustechen.*“ Interviewpartner #8 hebt damit nochmals hervor, dass eine Praktikumssituation nicht identisch zur tatsächlichen Festanstellung ist. Wer nur zeitlich begrenzt in einem Unternehmen tätig ist, kann vieles einfacher akzeptieren oder zumindest leichter verarbeiten, als wenn man nicht in wenigen Wochen wieder in den Studienalltag zurückkehrt. Diesem Punkt stimmt auch Interviewpartner #10 zu: „*Ja ich glaube schon, das kann ich so bestätigen. In den ersten Monaten habe ich zwar noch viel gepitcht und Marketingunterlagen erstellt, doch mittlerweile bin ich auf zwei Live-Deals, was meiner Vorstellung entspricht. Während den Praktika wusste man jedoch stets, dass es nach zwei bis drei Monaten wieder einmal zu Ende ist. Jetzt ist jedoch als Full-Time-Analyst die Arbeitsbelastung kontinuierlich da. Insofern ist es eine andere Belastung, wenn man permanent unter Strom steht.*“ Auch Interviewpartner #11 traf auf keine wesentlichen Überraschungen, doch stellt er unabhängig von der Übereinstimmung von Realität und Erwartung gewisse Mankos fest: „*Es ist doch ziemlich, wie ich es mir vorgestellt habe. So betone ich nochmals, dass viel Arbeit dabei ist, die nicht wirklich interessant ist. Von den 100 Stunden pro Woche verbringe ich vielleicht 50 davon mit Aufgaben, die nicht sonderlich spannend sind.*

Doch wenn man es nüchtern betrachtet im Vergleich zu anderen Jobs, die man nach der Universität hätte verfolgen können, ist man sicher noch immer gut bedient.“ Bei keinem der zitierten Interviewpartner entstand somit eine Abweichung zwischen Realität und Erwartung. Das bedeutet jedoch nicht, dass damit sämtliche ihrer Bedürfnisse befriedigt wurden. Ein Eintritt ins Investment Banking setzt, wie erwähnt, lediglich voraus, dass die Vorteile die Nachteile für eine bestimmte Verbleibdauer überwiegen.

Das zweite Lager ist durch Personen gekennzeichnet, deren Erwartungen zu hochgesteckt waren. Die Realität brachte sodann mehr repetitive Arbeiten, weniger Kundenkontakt oder geringere Herausforderungen mit sich, als ursprünglich erhofft, um nur einige Beispiele zu nennen. Personen mit dieser Ansicht berichten häufig, dass zumindest gewisse Bereiche zufriedenstellend, andere jedoch zu kritisieren sind. So klingt es bspw. im Gespräch mit Interviewpartner #1 auf die Frage, ob die Arbeit den Vorstellungen von damals entspricht: „*Was den Projektinhalt betrifft: Ja. Man arbeitet an Transaktionen, Börsengängen, Finanzierungen und strategischen Themen, die von enormer Bedeutung für die jeweiligen Unternehmen sind. Was meine spezifischen Aufgaben betrifft: zum Teil. Manche Aufgaben sind höchst spannend und fordernd. Eine nicht unwesentliche Zeit verbringt man aber auch mit repetitiven, teilweise fast langweiligen bis mühsamen Aufgaben, die einfach immer wieder erledigt werden müssen und oft sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Man muss dann teilweise schon ein bisschen gegen sich selbst kämpfen.*“ Eine gemischte Sichtweise nimmt auch Interviewpartner #5 ein und beantwortet die genannte Frage, ob die Arbeit den Vorstellungen von damals entspricht, folgendermassen: *„Ja und nein. In grossen Teilen ja: Man sieht sehr viele Sachen, es ist ein sehr dynamisches Umfeld und man hat viele motivierte Menschen um sich. Nein in gewisser Weise, weil ich mir weniger organisatorische Arbeit vorgestellt habe und mehr ‚big picture working’ erhofft hätte. Die tiefere Auseinandersetzung mit Themen kommt teilweise in diesem Job aufgrund der fehlenden Zeit etwas zu kurz. … Ansonsten entspricht vieles meinen Erwartungen von damals. Klar ist es etwas anderes, das – bspw. Schlafmangel – tatsächlich zu erleben. Aber es ist schon so, wie ich es mir damals vorgestellt habe.*“ Interviewpartner #6 wägt ebenfalls zwischen Vor- und Nachteilen ab und stellt darüber hinaus fest, dass er den geistigen Anspruch überschätzt hat: „*Teilweise, d. h. zu 50 % maximal. Viele Aufgaben sind sehr repetitiv, gewisse sind auch schlicht stumpf oder unnötig, die aber dennoch gemacht werden müssen, weil die Strukturen so hierarchisch sind. Zum anderen Teil*

aber glaube ich trotzdem, dass ich viel Exposure zum Geschäft und Kunden habe und viel lernen kann. Ich dachte, dass das Geschäft mathematisch sehr anspruchsvoll sein wird und dass man fürs Investment Banking sehr clever sein muss, was eigentlich unbegründet ist. Meine Feststellung ist, dass jene Leute, die empathielose Arbeitstiere sind, ohne dabei sonderlich smart zu erscheinen, dennoch in diesem Job gut vorankommen." Interviewpartner #9 schätzt die Aufgaben ebenfalls unterschiedlich ein: „*Dies ist extrem stark von den Projekten abhängig. Manchmal hat man Glück und hat tatsächlich die internationalen Themen, das Coaching und die Lernmöglichkeit von Hard Skills, die man sich gewünscht hat. Doch hat man weniger Glück, macht man unter Umständen nur Prozessmanagement auf Transaktionen, also sehr viel Administration, sieht die Seniors nie und arbeitet auf kleinen regionalen Projekten. Zudem hätte ich mir regelmässigeres konstruktives Feedback gewünscht. … Ich hatte damals schon ziemlich klare Vorstellungen, die sich grösstenteils auch bewahrheitet haben. Ich kam hierher, um die Financial Valuation Skills zu erhalten, die ich nun habe. Auch habe ich viele Geschäftsmodelle kennenlernen können, was ich mir immer gewünscht habe. Auch bin ich hier für Mentorship, das ich aber nicht erhalten habe. Vielleicht habe ich es auch unterschätzt, wieviel Zeit ‚dumme' Prozesse beanspruchen.*" Im Laufe der Interviews kristallisiert sich heraus, dass zwar inhaltlich spannende Aspekte der Arbeit vorzufinden sind, es dafür aber gleichzeitig auch weniger anspruchsvolle Aufgaben zu bewältigen gibt. Es wurde von den Interviewpartnern nur selten angemerkt, dass dies ebenso in anderen Berufen der Fall ist (Interviewpartner #3; Interviewpartner #4). Der direkte Vergleich mit anderen Industrien wird oftmals gescheut, weil unter den Juniors eher das Verständnis vorherrscht, dass es bspw. im Private Equity Bereich Jobs gibt, welche intellektuell stimulierender sind (Interviewpartner #6; Interviewpartnerin #13). Eine seltene Ausnahme stellt Interviewpartner #3 dar, der artikuliert, dass andere Jobs durchaus auch unterschiedlich herausfordernde Aufgaben beinhalten: „*Sagen wir es so: es gibt immer Tage, an denen ich mich frage, wieso ich dies mache. Besonders dann, wenn eine etwas langweilige Aufgabe zu bearbeiten ist, für die ich bspw. Zahlen der letzten 17 Jahre nachschauen oder analysieren muss. Ansonsten ist es schon sehr interessant, was man macht. Je länger man dabei ist, bewegt sich die Funktion weg von den etwas langweiligeren Tätigkeiten hin zu spannenderen Tasks. Ich denke jedoch, jeder Job beinhaltet Aufgaben, die man weniger gerne erledigt.*"

Die zwei erwähnten Gruppen changieren somit zwischen der Entscheidung, ob die wahrgenommene Arbeitsrealität die Erwartungen der Interviewpartner erfüllt resp. sogar übertrifft oder eben nicht. Zu den wesentlichen Mängeln gehören die repetitive und langweilige Arbeit, die wenigen Senior- und Kundenkontakte sowie ungenügendes Feedback und Mentoring. Zufriedenheit auf der Arbeit könnte aber auch eine Funktion der Seniorität sein. Deshalb werden nachfolgend die Ansichten der Seniors betrachtet.

Die Seniors sind alle jener Gruppe von Investmentbankern zuzuordnen, deren Erwartungen erfüllt oder sogar übertroffen wurden. Die fünf Interviewpartner berichten alle von ihrer Zufriedenheit mit dem Beruf, den sie mittlerweile schon über ca. 15 Jahre lang ausüben. Anderslautende Antworten würden kaum die jahrelange Hingabe zu einem solch fordernden Beruf erklären, weshalb die Reaktionen der Seniors erwartungsgemäss ausfallen. Der Mehrwert der diesbezüglichen Rückmeldungen von Seniors ist vor diesem Hintergrund als limitiert zu bewerten, weshalb repräsentativ für weitere Aussagen lediglich ein Zitat von Interviewpartner #20 wiedergegeben wird. An diesem Zitat wird klar, dass sich die befragten Seniors im Vergleich zu ihren Optionen als zufrieden einschätzen und deshalb aus ihrer Sicht eine lange Verbleibdauer keinesfalls unerfüllend ist: „*Ich würde sagen, es braucht schon einen Durchhaltewillen und es ist auch nicht nur immer rosig. Aber wenn ich IB mit anderen Möglichkeiten vergleiche, bin ich doch sehr zufrieden. Dabei beziehe ich mich nicht einmal nur auf monetäre Aspekte, sondern ganz allgemeine Punkte: Teamgedanke, Internationalität, spannende Teams, spannende Kunden. Ich wage bspw. zu behaupten, dass die tägliche Arbeit in einem Start-up auch nicht immer nur spannend ist. Wenn man eine neue Firma gründet, ist auch enorm viel Pain [Anm.: engl. für Mühe] dahinter, diese überhaupt einmal zum Laufen zu bringen. Ich gehe jeden Tag gerne zur Arbeit. Insofern würde ich schon sagen, dass die Arbeit meinen Vorstellungen von damals entspricht.*“

6.2.3 Intergenerationelle Wahrnehmung

Hinsichtlich der wahrgenommenen Arbeitsrealität wurden die Interviewpartner in einem letzten Schritt gefragt, wie sich ihrer Meinung nach ihre eigene Wahrnehmung bzgl. der Arbeitsrealität von der Wahrnehmung der Berufskollegen anderer Generationen unterscheidet. Es ist die erste Frage im Interviewleitfaden, die direkt auf das Themenfeld Generation abzielt. Sie bildet einen Übergang zum nächsten Unterkapitel 6.3, in dem der Fokus auf der Generation Y und deren Ansprüche sowie Bedürfnisse liegt. Die Fragestellung verfolgt das Ziel, einerseits herauszufinden,

inwiefern sich die Generation Y von ihren Vorgesetzten verstanden fühlt, und andererseits festzustellen, ob die Seniors die Bedürfnisse der Generation Y ausreichend wahrnehmen und ob sie intergenerationelle Differenzen anerkennen.

Angesprochen auf die vermutete Wahrnehmung ihrer Vorgesetzten reflektieren alle junioren Interviewpartner diese Wahrnehmung im zeitspezifischen Kontext, in dem die Seniors die Arbeit im Investment Banking aufnahmen. Sie alle glauben, dass die damaligen Umstände von den jetzigen abwichen und sich dadurch deren Einstellungen und Verhalten erklären lässt. Zu den Differenzen gehören bspw. der Stellenwert der Arbeit, der Familie und der Freizeit. Zudem werden die Arbeitsbedingungen genannt, welche sich aufgrund moderner Technologien stark gewandelt haben. Die vielfach erwähnten Punkte Gehalt und Beförderung werden ebenso wie die Karrierealternativen bei den Antworten berücksichtigt. Es ergibt sich somit anhand der erwähnten Stichworte ein Stimmungsgefüge, welches einen ersten Eindruck in das intergenerationelle Verhältnis vermittelt. Details sollen nachfolgend unter Einbezug verschiedener Zitate erläutert werden.

Der zentrale Stellenwert von Arbeit in den Vorgängergenerationen wird von mehreren Interviewpartnern hervorgehoben. Interviewpartner #1 nimmt bspw. auf die Veränderungen in der Arbeitswelt Bezug: „*Die Funktion der Arbeit in unserem Leben sowie gewisse Wertvorstellungen haben sich über diese Generationen fundamental verändert. In diesem Sinne ist der Beruf des Investmentbankers quasi atypisch für unsere Zeit. Es erstaunt daher nicht, dass viele Positionen unbesetzt sind und die Banken starke Anstrengungen unternehmen müssen, um die richtigen Leute zu finden. Während für die Babyboomer die Arbeit, nebst der Familie, der zentrale Bestandteil eines Lebens war, ist Arbeit für die Generation Y nur noch eine Facette des Lebens, ein Mittel zum Zweck zwar, aber gleichzeitig auch etwas, das Erfüllung und Erlebnis bringen soll. Man will einen stimulierenden Job. Faktoren, wie Gehalt, sind deutlich weniger wichtig, falls man dafür eine bessere Work-Life-Balance garantiert hat. Banking ist ein meist wenig stimulierender, harter Job, dessen Hauptgratifikation aus einem Gehalts- und Bonussystem sowie leistungsorientierter Beförderung besteht. Gehalt und Aufstieg – die zwei typischen Erfolgshebel der Babyboomer Generation. Entsprechend wird der Blick dieser Generation auf das Banking eher normal ausfallen. Für die Generation Y wirkt Banking teilweise gar fremd, da es sich in einem anderen Gratifikationsspektrum bewegt.*“ Diese Aussage von Interviewpartner #1 verdeutlicht nochmals den Kernpunkt

des Themas Generation Y im Investment Banking auf prägnante Weise. Die zentrale Stellung der Arbeit zusammen mit der Fokussierung auf Gehalt und Beförderung wurde durch eine ausgeglichenere Lebensweise abgelöst. Dieser Wandel ist nach Auffassung von Interviewpartner #1 auf die veränderten Wertvorstellungen zurückzuführen. Der Beruf wird von ihm sogar als „*quasi atypisch für unsere Zeit*" bezeichnet, was dazu führe, dass es Banken nicht leichtfällt, geeignetes Personal anzustellen. Dabei geht es primär nicht darum, überhaupt Leute zu finden, sondern viel eher die geeigneten Personen für diesen Job. Genau diese Aspekte bilden den Kern dieses Forschungsprojektes und schwingen naheliegenderweise auch im Alltag der befragten Investmentbanker mit. Trotz dieser Entwicklung hat sich auch Interviewpartner #1 für einen Karrierestart im Investment Banking entschieden. Es sei allerdings an den Hinweis in Unterkapitel 6.1.1 erinnert, dass sich Interviewpartner #1 bereits zum Zeitpunkt des Interviews ausserhalb des Investment Bankings orientierte. Die wandelnde Stellung von Arbeit im Leben spricht auch Interviewpartnerin #15 an: „*Frühere Generationen haben deutlich weniger Wert auf Freizeit gelegt als meine Generation Y. Bzw. die Arbeit hatte einen deutlich höheren Stellenwert, steile Hierarchien wurden einfach akzeptiert ohne sie zu hinterfragen, Facetime wurde vorausgesetzt genauso wie eine ständige Erreichbarkeit. Bei meiner Generation stösst dies oft auf Unverständnis und auch Unzufriedenheit.*" Von solchen kulturellen Differenzen zwischen den Generationen spricht auch Interviewpartner #7. Er hinterfragt zudem, ob die Seniors überhaupt ein Bewusstsein für die Bedürfnisse der Juniors aufweisen: „*Der Grund für starke Kulturunterschiede innerhalb von Investmentbanken sind tatsächlich unterschiedliche Generationen. Stichwörter wie Work-Life-Balance sind vermutlich vielen Seniors nicht gerade geläufig. Zudem haben Seniors über Jahre sehr hart gearbeitet, weshalb sie dies auch gleich von ihren Juniors erwarten. Ich glaube aber nicht, dass Seniors bewusst Juniors quälen wollen, sondern dass hierbei vielmehr ein kulturelles Missverständnis besteht – Seniors sind sich vermutlich oft gar nicht bewusst, welche Bedürfnisse und Erwartungen ihre Juniors genau haben.*" Interviewpartner #7 ist nicht der einzige, der bei Seniors ein inhärentes Selbstverständnis gegenüber den vorhandenen Strukturen feststellt (Interviewpartnerin #2; Interviewpartner #8; Interviewpartner #10; Interviewpartner #11). Dieses hat sich im Laufe der Karriere verinnerlicht, zumal die Seniors aus Sicht vieler Juniors selbst einmal an deren Stelle waren und nun dasselbe

von den heutigen Juniors erwarten. Im Endeffekt ist es die Aufopferung für die Karriere, welche diesem Selbstverständnis anhaftet.

Interviewpartner #14 glaubt auch, den Grund für die Arbeitsweise der Seniors zu kennen. Konkret sieht er in den wirtschaftlich schwierigeren Bedingungen, in denen Vorgängergenerationen teilweise aufgewachsen sind, eine Erklärung für die berufliche Hingabe: „*Wenn ich an meinen Vater denke, der von einer relativ armen Familie auf dem Land kommt … Durch harte Arbeit hat er ein Studium gemacht und bekam einen tollen Corporate Job. Dies ist ein riesiger Unterschied zu mir, zumal ich doch eigentlich komfortabel aufgewachsen bin, nie dieses Gefühl des richtigen Verzichts kennenlernen musste. Wahrscheinlich geht es vielen in dieser Generation der Babyboomer so, dass die ältere Generation solche extremen Arbeitsbedingungen noch eher hingenommen haben, während die jetzige Generation mehr hinterfragt, weil es ihr so gut geht und deshalb nicht alles hinnehmen will.*“ Interviewpartner #4 teilt die gleiche Sichtweise wie die zuvor zitierten Interviewpartner. Er führt den intergenerationellen Sinneswandel ebenfalls auf die veränderten sozioökonomischen Gegebenheiten zurück: „*Wenn man sich in die Lage versetzt, bspw. in die 60er Jahre nach dem Krieg in Deutschland, hatte die Generation damals vielmehr noch den Gedanken, dass sie ihre Familie durchbringen müssen. Gemäss Maslow-Pyramide wollte diese Nachkriegsgeneration viel mehr noch einfach Wohlstand zur tieferen Bedürfnisbefriedigung wiederaufbauen, während unsere Generation den Luxus hat, sich selbst zu verwirklichen. Wenn man mit Seniors spricht, beschreiben sie die Situation früher doch nochmals als härter, wobei das Arbeitsumfeld deutlich langsamer war – über den Tag war es vermutlich entspannter, selbst wenn man am Abend vielleicht noch länger arbeitete. Die technologischen Fortschritte haben das Geschäft beschleunigt, was auch den Druck beeinflusst.*“ Damit unterstellt Interviewpartner #4, dass die Babyboomer, welche noch stärker durch den Krieg und dessen Nachwirkungen geprägt wurden als die Generation Y, zuerst Wohlstand aufbauen mussten. Die Generation Y profitiere davon, weshalb auf einer höheren Ebene der Maslowschen Bedürfnishierarchie angesetzt werden könne (Lück, 2016). Das Zitat beinhaltet aber nicht nur die zeitgeschichtliche Einschätzung, sondern ist auch ein Hinweis darauf, dass die Arbeit an sich anders ist. Der technologische Fortschritt hat die Arbeit intensiviert und dadurch den Druck auf die Mitarbeiter erhöht. Nebst der historischen Begründung der Arbeitsweise lässt Interviewpartnerin #2 zudem durchblicken, dass früher noch besser verdient wurde,

weshalb die extreme Arbeitsweise akzeptabler war: „*Ich glaube, die Seniors gehören einer Generation an, die noch extremer gearbeitet und vermutlich noch viel besser verdient hat. Insofern verstehen die weniger die Sorgen unserer Generation. Sie erachten die Aufopferung vermutlich durch die hohe Entlohnung gerechtfertigt.*“ Interviewpartner #11 argumentiert ähnlich, wenn er postuliert, dass früher verhältnismässig höhere Gehälter bezahlt wurden und sich dadurch die starke Hingabe leichter erklären lässt: „*Ältere Generationen haben noch eine andere Einstellung als wir. Banking war noch deutlich anders früher. Der Beruf war einerseits noch wesentlich angesehener, andererseits auch extrem profitabel. Banker, Anwälte, Doktoren wurden früher noch auf einer Stufe betrachtet. Als die ältere Generation begann, tat sie das mit der Absicht, lange dabei zu bleiben. Dadurch entsteht zwischen den Generationen ein Bruch.*“ Dasselbe gilt nach Interviewpartner #11 auch für das Prestige, welches in den letzten Jahren abnahm. Dass früher bessere Gehälter bezahlt wurden, betont auch Interviewpartner #8. Er sieht diesen Aspekt insbesondere als einen Grund für die Attraktivität des Investment Bankings. Darüber hinaus stellt Interviewpartner #8 den Mangel an Alternativen aus Sicht früherer Generationen dar, welcher in der heutigen Zeit nicht mehr zutreffe. „*Ich sehe schon einen extrem krassen Kontrast resp. einen Bruch, der durch die Organisation geht. Generell unterscheidet sich die Wahrnehmung einer Banking-Karriere zwischen Analysten und jenen auf Stufen über Associates in Bezug auf Träume und Hoffnungen, die man heutzutage noch hat. Ich glaube schon, dass Analysten sehr rebellisch geworden sind und sich extrem stark darüber bewusst sind, welche grossartigen Möglichkeiten sie haben. Im Banking zu bleiben, ist nur eine von vielen. Deshalb lassen sie sich nicht mehr so hart alles gefallen, wie es vielleicht noch früher der Fall war. Der Prestigefaktor sowie das exorbitante Gehalt, welches früher bezahlt wurde, sind einfach nicht mehr da. Auch werden andere Jobs, wie bspw. jene in einem Fintech-Start-up, einfach besser wahrgenommen. Gerade im Zeitalter der Digitalisierung ist es einfacher, sich ein Business Modell zu überlegen und ein eigenes Start-up zu gründen. So hat man ein sehr geringes Alignment [Anm.: engl. für Übereinstimmung der Meinungen] zwischen Seniors und Juniors. Seniors haben immer noch dieses Verständnis und sind auch so aufgewachsen, dass Investment Banking Primus inter Pares ist, der Place-to-Be und sie vertreten dabei die Ansicht, man sollte dankbar sein, überhaupt hier sein zu dürfen. Dabei denken sich die Analysten teilweise eher das Gegenteil.*“

Eine Minderheit der Interviewpartner hat eine andere Sicht auf ausgewählte Punkte bzgl. intergenerationeller Unterschiede. Dabei wird auf Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen verwiesen. Die Interviewpartner mit dieser Position können sich schwer vorstellen, dass die ältere Generation sich bei gewissen Themen anders als sie verhalte. In Bezug auf die Arbeitszeiten bezweifelt Interviewpartner #3, dass die älteren Generationen hundert Stunden pro Woche als selbstverständlich erachtet haben. „*Eine kritische Sichtweise bestand vielleicht schon damals. Ob jetzt oder vor 20 bis 30 Jahren – 100 Stunden pro Woche zu arbeiten, kann man durchaus kritisch betrachten. Das System hat sich wahrscheinlich etwas verändert, vielleicht auch nicht so viel trotz dem Trend hin zu mehr Work-Life-Balance. Wenn man mit Seniors spricht, hört man schon noch krassere Stories, die ich heutzutage nicht so erlebe, was auf Veränderung hinweist. Meine persönliche Sichtweise ist, dass die ganz neuen Analysten nochmals eine etwas kritischere Ansicht haben bzgl. Wochenendarbeit und die Bereitschaft dazu etwas abgenommen hat. Ob man dies auf die gesamte Generation verallgemeinern kann, bleibt fraglich.*“ Etwas genereller sehen dies Interviewpartner #5 und #9. Sie glauben, dass die Seniors nicht nur in Bezug auf Arbeitszeiten, sondern auch auf die restlichen Punkte die gleichen Ansichten der jetzigen Juniors haben. Im Gegensatz zur Generation Y hatten die jetzigen Seniors damals weniger Alternativen zur Verfügung, um sich ausserhalb des Investment Bankings zu entfalten. Bei Interviewpartner #5 klingt dieses Argument folgendermassen: „*Damals haben die Kollegen dies ähnlich gesehen. Weil diese älteren Kollegen diese gleiche Arbeitsrealität so lange erfahren haben, betrachten sie diese wohl eher einfach schon als ganz normal. Zudem gab es früher für junge Menschen nicht die gleichen Karrieremöglichkeiten wie heute. Heutzutage gibt es mehr Alternativen, eine tolle Karriere hinzulegen und dabei viel Geld zu verdienen.*“ Ähnlich argumentiert Interviewpartner #9: „*Ich kann mir vorstellen, dass meine Seniors früher sehr ähnliche Ansichten hatten, wie ich jetzt. Doch hatten sie weniger Möglichkeiten ausserhalb der Bank. Wer Ambitionen hatte, Unternehmen zu beraten und dabei viel Geld zu verdienen, musste ins Investment Banking oder vielleicht noch ins Consulting. Unsere Generation hingegen hat viel mehr Optionen ausserhalb des Bankings. Gerade diese Optionen bringen mehr Perks [Anm.: engl. für Annehmlichkeiten] mit sich – z. B. mehr Lebensqualität.*“ Zwar vermuten drei der interviewten Juniors, dass ihre Seniors zumindest teilweise mit ihnen übereinstimmende Sichtweisen haben. Dabei muss jedoch hervorgehoben werden, dass selbst diese drei anerkennen, dass ein Wandel zwischen den Generationen stattfand. Während Interviewpartner #3 diesen Wandel in

Bezug auf die Work-Life-Balance erwähnt, nennen die Interviewpartner #5 und #9 die weiteren beruflichen Optionen, die der Generation Y mittlerweile zur Verfügung stehen. Da zumindest die Mehrheit der Juniors vermutet, dass sich ihre Wahrnehmung von jener der Seniors unterscheidet und die restlichen drei Interviewpartner einen grundsätzlichen intergenerationellen Wandel anerkennen, sollen nachfolgend die diesbezüglichen Sichtweisen der Seniors zur Überprüfung dargestellt werden.

Für alle fünf befragten Seniors steht fest, dass sich ihre Wahrnehmungen von jenen der jüngeren Kollegen der Generation Y unterscheiden. Dabei ist wichtig anzumerken, dass die Differenzen nach Ansicht der Seniors nicht etwa durch die Altersunterschiede zu begründen sind, sondern aus dem Generationenwandel resultieren. Für diese Arbeit ist dies eine grundlegende Erkenntnis, zumal dadurch die intergenerationellen Unterschiede nochmals bestätigt werden können. Die Seniors begründen ihre Aussagen, indem sie auf verschiedene Ansprüche der Generation Y verweisen. Interviewpartner #19 erklärt, dass ein grösseres wahrnehmbares Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit in der eigenen Tätigkeit besteht: „*In Bezug auf die Wahrnehmung höre ich, dass es weniger akzeptabel ist, wie wir damals einfach repetitiv PowerPoint Seite für PowerPoint Seite gemacht haben, ohne dabei das Tun zu hinterfragen.*“ Interviewpartner #20 bezieht sich dabei auf eine Reihe von Themen inkl. dem gesteigerten Bedürfnis nach Work-Life-Balance und veränderter Sichtweise auf das Ansehen und die monetären Anreize: „*Ich glaube, die Wahrnehmung hat sich massiv geändert. So ist z. B. die Work-Life-Balance wichtiger, sein eigener Chef sein auch, Umgangsformen sind auch enorm wichtig. … Der Generation Y sind solche Sachen viel wichtiger, weshalb sie auch bereit ist, dafür auf etwas Gehalt zu verzichten. Mein Eindruck ist generell, dass sich die Ansprüche an Prestige und Gehalt im Vergleich zu meiner Generation zumindest reduziert haben.*“ Der Wechsel der Prioritäten wird hierbei besonders durch die mehrfache Verwendung des Wortes „wichtig“ hervorgehoben. Diese Ausdrucksweise verleiht der Aussage besonderes Gewicht, zumal der Interviewpartner an anderen Stellen nicht zu Übertreibungen neigt. Den Wunsch nach mehr Work-Life-Balance bemerkt auch Interviewpartner #18: „*Natürlich war es vor 10 oder 20 Jahren wahrscheinlich cooler im Vergleich zu heute, als Investment Banking Analyst so hardcore durchgebumst und durchgenudelt zu werden. Das muss man ganz klar sagen. Als ich aufgewachsen bin, da gab es Leute, die waren Analysten bei der Deutschen [Anm.: Abk. für Deutsche Bank] oder bei Merrill [Anm.: Abk. für*

Merrill Lynch] oder wo auch immer und die wurden halt genudelt und irgendwie fanden die das halt auch geil, weil es halt Merrill und Banking und trallala war. Das findet heute keiner geil. Also, vielleicht ist es nicht keiner, aber zumindest sind es weniger." Eine ähnliche Aussage tätigt auch Interviewpartner #17: „*Das soll man nicht generalisieren. Aber ich würde schon sagen, dass die grössere Anzahl der jüngeren Leute heute einfach einen viel viel höheren Wert auf Work-Life-Balance legt. Früher gab es einen grösseren Anteil an Leuten, die schon fast radikal und hardcore waren. Solche findet man zunehmend weniger.*" Interviewpartner #17 bringt den intergenerationellen Bruch zudem mit der Finanzkrise in Verbindung, welche für ihn einen Paradigmenwechsel darstellt und zeitlich mit dem vermehrten Eintritt der Generation Y ins Investment Banking zusammenfällt. Seine diesbezügliche Aussage lautet wie folgt: „*Eine grosse Veränderung kam nach der Finanzkrise. Dann hat sich vieles geändert. Die Gehälter kamen runter, das ganze Thema Start-up wurde sehr prominent und viele Leute haben gesagt, Geld ist mir gar nicht mehr so wichtig. Diese Gedanken wurden immer stärker von den jüngeren Leuten vertreten. Diese waren aber weniger durch Veränderungen innerhalb der Branche, sondern vielmehr durch deren eigene Bedürfnisse getrieben. Jene sind insbesondere dadurch charakterisiert, dass die Generation einen guten Job hat und Karriere machen will, aber nicht mehr ganz so unconditional dabei ist wie vielleicht die Leute sind, die noch vor der Finanzkrise eingestiegen sind. Die haben vielleicht eher noch gesagt: ‚mir ist alles egal, Hauptsache ich mache die Karriere'.*"

Die Zitate der Seniors belegen auf der einen Seite nochmals, dass Differenzen zwischen den Generationen als real wahrgenommen werden. Auf der anderen Seite werden wiederum die stereotypischen abweichenden Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt, welche an mehreren Stellen Erwähnung finden und so auch in einschlägiger Literatur präsentiert werden (Bannon, Ford & Meltzer, 2011; Bencsik, Horvath-Csikos & Juhasz, 2016; Eisner, 2005; Gibson, Greenwood & Murphy, 2009; Pinzaru et al., 2016). Dazu zählen bspw. die Work-Life-Balance sowie das Bedürfnis nach einer sinnvollen und erfüllenden Tätigkeit. Während bisher lediglich eine Auswahl dieser Bedürfnisse angesprochen wurde, wird im nächsten Unterkapitel vertieft auf diese eingegangen.

6.3 Vergleich der Wahrnehmungen mit den Bedürfnissen der Generation Y

Auf Basis der wahrgenommenen Arbeitsrealität gemäss Unterkapitel 6.2 werden nachfolgend die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken mit den Ansprüchen und den Bedürfnissen der Generation Y verglichen. In den Interviews liegt der Fokus auf denjenigen Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y, welche in Unterkapitel 2.3 präsentiert und gemäss einschlägiger Literatur als wesentlich befunden wurden. Die Interviewpartner wurden demnach im dritten Interviewteil mit den folgenden Bedürfnissen konfrontiert:

- Work-Life-Balance für den Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit,
- Selbstverwirklichung als wesentliche Determinante der Arbeitsmoral,
- sofortiges und kontinuierliches Feedback,
- Hierarchieverständnis, das sinnstiftende Einflussnahme bei wesentlichen Entscheidungen fördert,
- Anwendung neuer Technologien zur Effizienzsteigerung und
- fortlaufende Weiterbildung, um sich weiterhin berufliche Optionen zu sichern.

In Unterkapitel 6.3.1 findet sich der Vergleich zwischen den Bedürfnissen und der wahrgenommenen Arbeitsrealität. Zum Schluss dieses Unterkapitels folgt die Beantwortung der ersten Forschungsfrage, ob die organisatorischen und kulturellen Strukturen gemäss wahrgenommener Arbeitsrealität mit den in der Literatur postulierten Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y übereinstimmen. Da die Bedürfnisse lediglich auf die in der Literatur postulierten Aspekte zurückgehen, wird in einem nächsten Schritt in Unterkapitel 6.3.2 die Übereinstimmung dieser Bedürfnisse mit jenen der befragten Juniors überprüft. Letztlich interessiert hierbei, ob sich die junioren Interviewpartner tatsächlich der Generation Y zugehörig fühlen. So kann das Generationenkonzept nochmals empirisch aufgegriffen und aus qualitativer Perspektive beurteilt werden.

6.3.1 Bedürfnisse im Spiegel der Arbeitsrealität

Die Eigenschaften der Generation Y werden nachfolgend gemäss der erwähnten Reihenfolge diskutiert. Diese Abfolge basiert auf der in der Literatur dargestellten Relevanz und wurde gleichzeitig auch im Interviewleitfaden berücksichtigt. Seniors wurden ebenfalls Fragen im Hinblick auf die Ansprüche und die Bedürfnisse der

Generation Y gestellt. Der wesentliche Unterschied zur Fragestellung gegenüber den Juniors war, dass sie aufgefordert wurden, auch auf die Entwicklung entlang der Karriereschritte einzugehen. Damit sollen Veränderungen im Laufe einer Karriere erfasst werden, um die Aussagen der Juniors besser einordnen und verstehen zu können.

Work-Life-Balance

Der Generation Y wird oftmals nachgesagt, dass sie die Work-Life-Balance besonders gewichtet. Mithilfe dieses klischeehaften Bedürfnisses wurden die Interviewpartner im dritten Teil des Interviews an den Vergleich zwischen den Bedürfnissen der Generation Y und den Investmentbankenstrukturen herangeführt. Da die Einblicke in die Arbeitsrealität bereits zeigten, dass weder die organisatorischen noch die kulturellen Strukturen eine ausgeglichene Work-Life-Balance erlauben, wurden die Interviewpartner gefragt, wie wichtig die Balance für sie persönlich ist. Mit dieser Fragestellung wurde ein Thema eröffnet, welches verschiedene der bereits angesprochenen Punkte vereint. Erstens konnten die Interviewten nochmals Stellung zum allgemeinen Stand der Work-Life-Balance bei Investmentbanken nehmen. Zweitens erlaubte die offen formulierte Frage den Interviewpartnern, eine erste Stellungnahme zu einer der Haupteigenschaften der Generation Y abzugeben. Drittens bot die Frage auch einen Denkanstoss für darauffolgende Fragen rund um Veränderungsmöglichkeiten und deren Umsetzungsnotwendigkeit, welche in Unterkapitel 6.4 behandelt werden. Die zwei letzten Punkte treffen ebenfalls auf die weiteren Fragen bzgl. der Bedürfnisse der Generation Y zu.

Unter Berücksichtigung sämtlicher Antworten kann die in der Literatur unterstellte Eigenschaft in Bezug auf die Interviewpartner unterstützt werden, zumal keiner von ihnen die Work-Life-Balance als unwichtig empfindet. Interviewpartner #9 ist der Ansicht, dass das Bedürfnis nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance auch nicht kategorisch Faulheit implizieren dürfe: „*Diese ist wichtig für mich, doch darf man diese nicht überstrapazieren. Ich glaube auch, dass die Bereitschaft der Generation Y, hart zu arbeiten, unterschätzt wird.*“ Den gleichen Punkt stellt auch Interviewpartner #6 klar. Er stösst sich nämlich daran, dass die Work-Life-Balance mit Faulheit gleichgesetzt wird. Diese möchte er aber nicht mit der Generation Y in Verbindung bringen: „*Ich finde die ganze Generation-Y-Schubladisierung etwas übertrieben und teilweise sogar ärgerlich. Wenn meine Nachbarn bspw. unter der Woche immer um 16:00 Uhr nach Hause kommen, mir dann aber an einem Sonntag vorwerfen, dass die Generation Y*

immer nur faul rumliegt und nichts macht, kann ich dies nicht als glaubwürdig einstufen. Der Grossteil meines Freundeskreises arbeitet ebenso hart wie ich, was das Thema Work-Life-Balance in Bezug auf die Generation Y fraglich erscheinen lässt. Generation Y wird häufig negativ konnotiert und zu Unrecht mit Faulheit und Sturheit in Verbindung gebracht. Dies spiegelt aber nicht, was ich in meinem Freundeskreis beobachte." Diese Kritik findet insofern im Folgenden Berücksichtigung, als bei der Work-Life-Balance nicht in negativer Weise zwischen grossem Engagement und unmotivierter Arbeitsweise getrennt, sondern damit vielmehr eine ausgewogenere Herangehensweise im Vergleich zu kompletter Aufopferung bezeichnet werden soll.

Anstatt also die Work-Life-Balance als vernachlässigbar darzustellen, positionieren die Interviewpartner jene als eines ihrer Bedürfnisse. Dadurch ist es leichter nachzuvollziehen, weshalb das Bedürfnis nach einem angemessenen Ausgleich zwischen Freizeit und Arbeit nicht per se einen Beruf, wie den des Investmentbankers, ausschliesst. Allerdings gelten stets Einschränkungen, zumal die Interviewpartner wissen, dass für einen solchen Beruf gewisse Opfer erbracht werden müssen. Interviewpartnerin #2 empfindet bspw. die Work-Life-Balance als wichtig in ihrem Leben, doch lasse sie sich dadurch nicht in der Verwirklichung ihrer Prioritäten einschränken: „*Die [Work-Life-Balance] ist wichtig für mich, solange sie mir nicht im Weg steht, meine eigenen Ziele zu verwirklichen. Gerade wenn man jung ist kann man noch mehr verkraften. Wenn ich zurückdenke bin ich auch nur dann genervt von der Arbeit, wenn überraschenderweise am Abend noch ein Auftrag kommt, wenn man vorher tatenlos am Nachmittag rumsass. Ist man aber durchgehend beschäftigt, fühlt man sich noch eher gebraucht und motiviert.*" Die Arbeit wird also nicht einfach als Notwendigkeit empfunden. Sofern sie erfüllend ist, kann sie eine ausgewogene Work-Life-Balance unterstützen. Auch Interviewpartnerin #15 akzeptiert einen gemessen an den langen Arbeitszeiten aussergewöhnlichen Beruf, da er nicht nur eine Last darstellt: „*Auf einer Skala von eins bis zehn wäre es [Anm.: es steht für die Wichtigkeit der Work-Life-Balance] eine sieben, also wichtig. Ich bin bereit für einen Beruf, der mir Spass macht, Einschnitte meiner Freizeit in Kauf zu nehmen, aber nicht mein soziales Umfeld völlig zu vernachlässigen.*" Auch mit diesem Zitat wird betont, wie wichtig die Work-Life-Balance ist. Gleichzeitig wird jedoch auf die geltenden Einschränkungen im Zusammenhang mit sozialen Kontakten hingewiesen. Gerade weil sich die Kandidaten über die ausserordentliche Belastung ihres Jobs und die damit verbundene limitierte

Freizeit bewusst sind, bestehen sie einstimmig darauf, dass ihnen die Work-Life-Balance im Vergleich zu typischen Vertretern der Generation Y, deren Charakteristika von Medien gerne auf die gesamte Generation projiziert werden, wohl weniger wichtig ist. Wie bereits anfänglich erwähnt, bedeutet dies jedoch nicht, dass die Work-Life-Balance als irrelevant eingestuft wird. Von dieser Distanzierung zu den stereotypischen Vertretern der Generation Y in puncto Work-Life-Balance spricht bspw. Interviewpartnerin #13. Sie gibt zu, dass die Work-Life-Balance für sie verhältnismässig weniger wichtig ist, was an ihrer Entscheidung für den Karriereeinstieg im Investment Banking erkennbar ist. Nichtsdestotrotz wird an folgendem Zitat deutlich, dass auch von Interviewpartnerin #13 eine gewisse Balance nicht komplett ignoriert wird: „*Die [Work-Life-Balance] kann nicht so wichtig sein, sonst wäre ich auch nicht in diesem Job. Ich merke bspw. aber, dass ich unzufrieden werde, wenn ich über zwei Wochen lang keinen Sport machen kann. Insofern ist mir der Ausgleich schon wichtig. Es kann auch nicht sein, dass sich das ganze Leben auf Arbeiten, Schlafen und Essen beschränkt. Insofern ist die Work-Life-Balance schon wichtig, aber sie hat nicht den gleich hohen Stellenwert wie für andere Leute.*“ Interviewpartner #10 betont ebenfalls, dass eine gewisse Balance für ihn essenziell ist: „*Ehrlicherweise sehne ich mich auch nach Freizeit, wenn ich über mehrere Wochen konstant arbeite, Vollgas gebe und nie abschalte. Deshalb versuche ich, mir den Samstag jeweils freizuhalten. Aber ich gehöre mit Sicherheit nicht zu jenen Leuten, die eine ausgesprochen ausbalancierte Freizeit benötigen. Dies wäre mit diesem Job auch ausgesprochen schwierig.*“

Auch für Interviewpartner #7 ist die Work-Life-Balance nicht unbedeutend, doch im Vergleich zu Angehörigen seiner Generation weniger zentral. Hintergrund ist ein Bedürfnisaufschub, welchen gleich mehrere Interviewpartner als Argument für ihren partiellen Verzicht auf Freizeit einbringen. Interviewpartner #7 äussert sich diesbezüglich folgendermassen: „*Für mich ist eine Work-Life-Balance in dem Sinne wichtig, dass ich nicht in zwei Jahren ein Burnout haben möchte. Leute, die sich für eine Karriere im Investment Banking entscheiden, sind sich der Arbeit auch oft bewusst und sind vermutlich auch bereit, die entsprechende Leistung zu erbringen und dabei auf gewisse Work-Life-Balance zu verzichten. Wie lange ich das aber machen werde, weiss ich noch nicht. Ich glaube aber auch, dass es immer mehr Leute gibt, die einen stärkeren Fokus auf Work-Life-Balance legen und sich deshalb gegen IB entscheiden.*“ Einen

temporären Verzicht darauf akzeptiert auch Interviewpartner #5, dem die Arbeit zum Zeitpunkt des Interviews wichtiger als die Freizeit ist. Dies könne sich aber seiner Ansicht nach noch ändern: „*Ich würde behaupten, die Balance ist unwichtiger für mich als dem Average Peer [Anm.: engl. für durchschnittliche Vergleichsgruppe] meiner Generation. Dennoch spielt sie eine gewisse Relevanz in meinem Leben. Auf jeden Fall bin ich einer derjenigen, die diese Balance etwas weiter hintenanstellt, um zuerst berufliche Ziele zu erreichen.*“ Die Idee des Verzichts auf absehbare Zeit verfolgt auch Interviewpartner #8: „*Vielleicht bin ich jetzt ein Outlier [Anm.: engl. für Ausreisser] in deiner Case Study aber für mich ist dies nicht relevant, weil ich denke in Lebensabschnitten. Dieser Lebensabschnitt ist darauf fokussiert, das Bestmögliche aus meinem Beruf zu machen und alles andere hintenanzustellen. Insbesondere im Hinblick darauf kann ich sagen, ich hatte bisher schon ein super geiles Leben und deshalb kann ich gut den Fokus darauflegen, möglichst viel im Beruf mitzunehmen – das Private kann gerne hintenanstehen. Trotz diesem Approach [Anm.: engl. für Herangehensweise] habe ich das Gefühl, eine gute Work-Life-Balance ein Stück weit zu managen.*“ Durch die Unterteilung in Lebensabschnitte wird das Bedürfnis nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance lediglich aufgeschoben. Trotzdem zeigt das Zitat, wie die Balance nicht komplett unberücksichtigt bleibt. Dies wird auch im Gespräch mit Interviewpartner #11 deutlich: „*Für die Generation Y wird diese [Work-Life-Balance] immer wichtiger. Dennoch trifft dies nicht vollständig auf jene zu, die extrem karriereorientiert sind. So sind diese durchaus gewillt, für einige Jahre darauf zu verzichten, obwohl für sie Work-Life-Balance grundsätzlich wichtig ist. Das trifft auch auf mich zu. Aber um diese später zu erhalten, habe ich kein Problem damit, ein paar Jahre Investment Banking zu machen ohne Work-Life-Balance.*“ Nicht anders klingt die Aussage von Interviewpartner #14: „*Die [Work-Life-Balance] ist schon sehr wichtig für mich. Ich bin auch kein Mensch, der gerne Geld für teure Dinge, wie teure Autos oder Designermöbel, ausgibt, sondern vielmehr verwende ich es für Urlaube, Erlebnisse oder um Leute einzuladen. Mir sind also Dinge wichtiger, die ich mir merke und mir in Erinnerung bleiben anstatt einfach Konsumgegenstände. In Bezug auf die Arbeit bedeutet dies für mich, dass man diese eine beschränkte Zeit lang ausübt, um Erfahrung zu sammeln und etwas Geld auf die Seite zu legen und reisen zu gehen, wobei ich nicht weiss, ob dies der richtige Ansatz ist. Vielmehr könnte man auch durchgehend einen besseren Ausgleich haben anstatt ein paar Jahre lang durchzubuddeln bis man dann Pause einlegt. Vermutlich wäre es besser, einen Job mit guter Work-Life-Balance zu*

haben. Danach werde ich mich auch umsehen.“ Aus seiner Aussage geht hervor, dass er den Job nicht bis zum Ruhestand ausüben möchte, sondern eine zeitlich beschränkte Verbleibabsicht hat, um später ein ausgewogeneres Leben zu führen. Nicht nur Interviewpartner #14 äussert im Interview den Wunsch, sich zugunsten der Work-Life-Balance neu zu orientieren. Auch die Interviewpartner #1 und #4 hegen denselben Wunsch nach Veränderung. Alle drei Interviewpartner merken, dass sich ihre Bedürfnisse im Laufe der Anstellung bei einer Investmentbank änderten und die Work-Life-Balance wichtiger als noch zum Einstiegszeitpunkt ist. Interviewpartner #1 drückt dies folgendermassen aus: „*Für mich persönlich war diese [Work-Life-Balance] im Vergleich zu meinen Peers wohl eher unterdurchschnittlich wichtig. Andernfalls wäre Banking keine gute Karrierewahl gewesen. Heute habe ich eine etwas andere Einstellung und sehe den Wert von mehr Zeit ausserhalb der Arbeit, auch um sich selbst zu entwickeln.*“ Wie erwähnt, wünscht sich auch Interviewpartner #4 später mehr Freizeit: „*Für mich ist es durchaus wichtig, Privat- und Berufsleben zu vereinbaren. Zu Beginn meiner Investment Banking Karriere musste ich mich extrem auf die Arbeit fokussieren, ich hoffe aber, dass ich später wieder mehr vom Privatleben haben werde. Momentan gelingt es mir aber gut, unter der Woche mehr zu arbeiten, damit ich mir am Wochenende etwas mehr Freiheiten rausnehmen kann. Wenn ich mich mit Kommilitonen vergleiche, arbeite ich weiterhin mehr als jene, die sich für eine andere Richtung wie ein Start-up entschieden haben. Mit dem Motto YOLO [Anm.: You only live once] kommt man im Banking zumindest nicht sonderlich weit. Es gibt auch Leute, die den extremen Vergleich zum Militär ziehen. Er trifft insofern zu, als dass das Banking sehr hierarchisch ist und eine Befehlskultur herrscht. Doch im Banking ist jeder freiwillig, weshalb der Vergleich stark hinkt.*“

Insgesamt spielt bei allen Interviewpartnern die Work-Life-Balance eine Rolle. Teilweise wird diese jedoch der allgemeinen Karriere untergeordnet. Diesbezüglich erwähnen die Interviewpartner einen Bedürfnisaufschub. Konkret vertreten einige Interviewpartner die Ansicht, dass der Verzicht im Banking nur zeitlich begrenzt ist, bis eine alternative Karriereoption weiterverfolgt wird. Dass mit der Zeit ein Umdenken stattfindet und der Wunsch nach mehr Freizeit aufkommt, berichten bspw. die Interviewpartner #1, #4 und #14. Folglich werden gemäss Aussagen der Interviewpartner Loyalität und langfristige Bindung gegenüber dem Arbeitgeber als weniger erstrebenswert erachtet. Dadurch stellen sie sich selbst eine ausgeglichene

Work-Life-Balance in Aussicht, die sie im aktuellen Beschäftigungsverhältnis nicht oder nur ungenügend zu finden glauben. Mit ihrer Erwartung an einen ausgeglicheneren Lebensstil distanzieren sich die Interviewpartner von der alten Arbeitsethik i. S. v. Webers weltlicher Askese. Gemäss diesem Arbeitsethos wollen Arbeitssubjekte stets ihren moralischen Wert durch Arbeit beweisen und werden dadurch zu getriebenen Menschen (Sennett, 1998). Nach Ansicht von Weber wird aber ein getriebener Mensch von der mit seiner Arbeit verbundenen Selbstdisziplin zu stark belastet, als dass dieses „Arbeitsethos des getriebenen Menschen … als Quelle menschlichen Glücks" (Sennett, 1998, S. 142) dient.

Für alle befragten Seniors ist das Thema der Work-Life-Balance zum heutigen Zeitpunkt wichtiger als noch zu ihrem Einstieg. Zu Beginn ihrer Tätigkeit in einer Investmentbank haben sie diesem Bedürfnis keine besondere Stellung zugeordnet. Im Gegensatz zu den Juniors, die alle bereits auf ihrem momentanen Level die Wichtigkeit der Work-Life-Balance grundsätzlich anerkennen, sprechen die Seniors viel eher davon, dass sich der Wunsch nach mehr Freizeit bei ihnen erst zu einem späteren Zeitpunkt in der Karriere entwickelt hat. Dies lässt sich bspw. am folgenden Zitat von Interviewpartner #17 zeigen: „*Ja, was man zum Start seiner Berufskarriere halt nicht weiss, ist, dass sich Interessen mit zunehmendem Alter auch verändern können. Man merkt schon vielleicht mit Mitte dreissig, man kann das auch nicht verallgemeinern, aber dann habe ich halt gemerkt, dass sich dieser Drang nach einer gewissen Life-Balance und nicht nur Work zunehmend vergrössert. Die Arbeit gibt das dann aber eigentlich nicht her. Umso seniorer man wird, desto mehr Flexibilität hat man tendenziell. Vielleicht nimmt auch die Freizeit etwas zu, aber die eigenen Ansprüche wachsen schneller, als es die Realität im Job eigentlich hergibt. Deshalb denken oftmals Leute, die 35 oder 40 werden, doch sehr anders darüber nach als sie dies noch am Anfang ihrer Berufsjahre gemacht haben. Das weiss man aber am Anfang seines Berufslebens nicht.*" Interviewpartner #19 berichtet von einem ähnlichen Wandel seiner Sichtweise auf das Bedürfnis nach einem ausgeglichenen Lebensstil. Dabei gibt er aber klar zu verstehen, dass der Beruf des Investmentbankers diesem Anspruch kaum gerecht wird: „*Als Junior war sie irrelevant und jetzt ist sie von Relevanz. Ich glaube immer noch, dass man den Job nicht aus Gründen der Work-Life-Balance wählen sollte.*"

Selbstverwirklichung

Nach der Work-Life-Balance wurden die Interviewpartner auf die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung angesprochen. Konkret wurden sie gefragt, ob Investment Banking Institute als Arbeitgeber in der heutigen organisatorischen und kulturellen Form die Forderung nach Selbstverwirklichung sowohl im privaten als auch im professionellen Bereich gemäss ihrer Erfahrung erfüllen. Die Fragestellung gibt keine einheitliche Definition von Selbstverwirklichung vor. Das Verständnis des Begriffs ist unter den Befragten deshalb möglicherweise nicht deckungsgleich. Sich für die Bank zu verausgaben und dadurch den Eindruck zu erhalten, sich selbst zu verwirklichen, ist eine mögliche Einschätzung. Es ist nachvollziehbar, dass diese Definition nicht von allen Befragten geteilt wird. Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass genau diese individuelle Wahrnehmung bzgl. der Selbstverwirklichung im Endeffekt die eigene Zufriedenheit mitbestimmt. Folglich ist eine uniforme Definition obsolet, zumal allein der persönliche Eindruck zählt, der beim jeweiligen Interviewpartner verbleibt. Denn diese Empfindung entscheidet schliesslich über den Verbleib beim Unternehmen resp. in der Investment Banking Industrie. In Bezug auf das Privatleben verneinen alle junioren Interviewpartner, sich selbst verwirklichen zu können. Die Arbeitsbelastung sei schlicht zu hoch, um daneben noch seinen Interessen sowie Hobbys nachzugehen und Beziehungen zu pflegen. Aufgrund dieser Tatsache soll der Fokus nachfolgend auf der beruflichen Selbstverwirklichung liegen, welche die Befragten unterschiedlich beurteilen.

Interviewpartner #5 glaubt die Selbstverwirklichung im Investment Banking finden zu können. Dieses Verständnis von Selbstverwirklichung teilt er mit anderen Interviewpartnern. Konkret geht er davon aus, dass Selbstverwirklichung im professionellen Bereich stattfinden kann, im privaten jedoch nicht. Dieselbe Ansicht vertritt auch Interviewpartner #9 gemäss folgendem Zitat: „*Ich glaube schon im professionellen Bereich, zumal jeder einzelne Mitarbeiter einen Unterschied machen kann. Jeden Tag kann ich mich einsetzen und die Bank voranbringen, wodurch ich mich selbst auch verwirkliche. Weil ich jedoch weniger Freizeit habe, habe ich grössere Mühe, mich privat zu verwirklichen. Ich habe keine Zeit, mein Tennisspiel zu verbessern, mehr am Klavier zu sitzen und dadurch besser Piano zu spielen oder eine neue Sprache zu lernen. Auch kann ich mich aus Zeitgründen nicht z. B. für Charity [Anm.: engl. für wohltätige Zwecke] einsetzen. Mit anderen Worten schränkt einen die Arbeit so ein,*

dass man sich vermutlich privat nur mit äusserst viel Anstrengung verwirklichen könnte.“ Diese Sichtweise nimmt auch Interviewpartnerin #13 ein: „*Private Selbstverwirklichung nicht, Investmentbanken machen auch nichts dafür. Berufliche Selbstverwirklichung ist durchaus möglich, zumal es auch ein geregelter Karriereweg ist. Wenn man will, kann man auch eine gute Karriere machen.*“ Weitere Interviewpartner teilen die Ansicht, dass Selbstverwirklichung beruflich möglich ist. Dafür müsse eine gewisse Seniorität erreicht werden. Als Junior ist die eigene Wirkkraft für die aktive Einflussnahme, welche erlaubt, sich selbst zu verwirklichen, zu gering. Davon zeigen sich Interviewpartner #4, #10 und #14 überzeugt. Interviewpartner #14 greift wiederum den Gedanken auf, dass Selbstverwirklichung im Investment Banking möglich ist, wenn einem genau diese Arbeit zusagt. Dazu merkt er an, dass dies kaum auf Juniors zutrifft: „*Selbstverwirklichung kann man durchaus erreichen, wenn man genau das will. Unsere Vorgesetzten oder Chairmen, welche in diesem Beruf aufgehen, finden durchaus diese Selbstverwirklichung. Für junge Analysten bis VPs sehe ich diese Selbstverwirklichung nicht als realistisch.*“ Interviewpartner #10 sieht auch während der ersten Jahre keine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, lässt eine solche aber für die Seniorstufe nach einer Verbleibdauer von zehn Jahren offen: „*Wenn Selbstverwirklichung heisst, dass ich mein eigener Boss bin, kreativ denken und kooperativ arbeiten kann, ist dies mit Sicherheit im Banking nicht der Fall. Im Normalfall sagt man ‚ja und Amen’ dazu, was die Person oberhalb einem befiehlt und führt genau das aus. Grundsätzlich hat man also keine Selbstverwirklichung in den ersten zehn Jahren.*“

Als schwieriges Unterfangen wird Selbstverwirklichung von Interviewpartner #6 eingestuft. Er ist der Ansicht, dass weder auf Juniorlevel noch später als Senior die Rahmenbedingungen vorhanden sind, um sich zu verwirklichen. In kritischer Manier gibt er zu bedenken, dass die Zeit zur Reflexion über die Arbeit fehlt. Dadurch merken die Angestellten nicht, dass sie „*Sklavenarbeit*“ leisten, anstatt sich selbst zu verwirklichen (Interviewpartner #6). Die gesamte Antwort auf die Frage nach einer möglichen Selbstverwirklichung lautet folgendermassen: „*Ich glaube, es gibt bessere Orte, um sich selbst zu verwirklichen. Selbstverwirklichung im IB ist schwierig, weil die Strukturen relativ fix sind, d. h. es fällt schwer, in diese Strukturen Innovationen reinzubringen. Da man lange arbeitet, schläft man in der Freizeit oder trifft Freunde. Es wird einem insofern die Zeit genommen, selbst gewisse Dinge kritisch zu*

hinterfragen. Das mag nicht schlecht sein, weil den Leuten dann nicht richtig auffällt, welche Sklavenarbeit sie eigentlich leisten.“ Es gibt noch weitere Interviewpartner, die ebenfalls der Meinung sind, dass Selbstverwirklichung innerhalb der Industrie schwierig zu realisieren ist. Nach deren Auffassung ist die Selbstverwirklichung aber ausserhalb des Investment Bankings möglich, weshalb selbst juniore Investmentbanker durch einen Exit die Chance auf Selbstverwirklichung erhalten. Interviewpartner #7 beschreibt dies mit folgenden Worten: „*Dabei muss ich mir überlegen, was genau Selbstverwirklichung bedeutet. Die Start-up-Szene scheint mir diesbezüglich passend, weil man von Anfang an einen stärkeren persönlichen Impact hat. … Auf Juniorebene ist man vermutlich noch eher austauschbar und hat nicht die gleiche Art von Impact wie man ihn vielleicht in einem Start-up ausüben könnte. Dennoch hat man gerade als Junior viele Karriereoptionen innerhalb und ausserhalb der Bank. Der Karriereweg der Generation Y ist zudem einfach vielseitiger geworden. Exit-Optionen haben bspw. zugenommen, was für Junior Investmentbanker attraktiv ist.*“ Interviewpartner #12 glaubt ebenfalls an die Selbstverwirklichung ausserhalb des Investment Bankings: „*Nein. Der Job bietet dafür viele Opportunitäten danach. Trotz allem weist er auch Ähnlichkeiten zu einem Start-up auf, was unserer Generation entspricht, weil man in der Arbeit doch mehr Freiheiten erhält als an anderen Orten.*“ Insofern gehen die zitierten Interviewpartner auch im Zusammenhang mit diesem Punkt den Kompromiss ein, temporär auf Bedürfnisse zu verzichten, um zu einem späteren Zeitpunkt jene zu befriedigen.

Alle Seniors zeigen sich überzeugt von der Möglichkeit, sich zumindest aus professioneller Sicht auf Seniorstufe selbst verwirklichen zu können. Davon zeugt bspw. die Aussage von Interviewpartner #16: „*Im privaten Bereich sicher wenig, wenn man jetzt an Familiengründung und Beziehung denkt. … Selbstverwirklichung im Privaten war für mich damals zumindest nicht so wichtig. Im professionellen Bereich hingegen schon. Ich wollte ebenfalls aus der Juniorrolle herauskommen, um mir Freiräume schaffen zu können und jemanden zu haben, der für mich arbeitet. Somit ergab sich wiederum eine Verschiebung mit dem Alter.*“ Was die private Selbstverwirklichung betrifft, sind sich die Seniors nicht einig. Während das vorangegangene Zitat auf eine Limitierung in diesem Zusammenhang hinweist, glaubt Interviewpartner #17, private Selbstverwirklichung ist zumindest für gewisse Investmentbanker möglich: „*Da gibt es keine eindeutige Antwort. Man hat auf der einen Seite schon eine gewisse Anzahl an*

Leuten, die sagt, wir sind auch verheiratet, haben auch Kinder, wir machen auch Urlaub und zudem ermöglicht der Job uns viele Sachen, die ein normaler Arbeitnehmer sich vielleicht nicht verwirklichen kann. Dann hat man aber auch einen Teil an Leuten, der durch die massive Arbeitsbelastung schon sein Privatleben vernachlässigt hat. Dieser Personenkreis ist vermutlich schon grösser als man ihn in klassischen Berufen findet, in denen man bspw. nine-to-five oder nine-to-seven arbeitet." Interviewpartner #20 geht davon aus, dass Selbstverwirklichung durch gewisse Verbesserungen mittlerweile erreichbar ist: „*Das hat sich über die letzten Jahre sehr geändert. Man musste schmerzhaft erfahren, wie viele Leute gehen, weshalb diesbezüglich Änderungen stattfanden. … Es sind auch im Schnitt weniger harte Arbeitszeiten. Stattdessen sollen Leute lieber effizienter arbeiten. Zudem hilft man sich gegenseitig auch, wenn jemand ein Wochenende freinehmen will resp. muss. Das hat sich alles schon ziemlich geändert. Aufgrund dieser Veränderungen ist Selbstverwirklichung mittlerweile auch in einer Investmentbank möglich.*" Im direkten Vergleich zu den Juniors lassen sich zwei Erkenntnisse festhalten. Erstens stufen alle senioren Interviewpartner eine professionelle Selbstverwirklichung als möglich ein. Einige Juniors zweifeln hingegen daran. Zweitens erachten mehrere Seniors die Selbstverwirklichung auch im privaten Bereich als erreichbar. Der Wunsch der Seniors, ihre Berufswahl vor sich selbst und möglicherweise auch gegenüber der Umwelt zu rechtfertigen, scheint eine naheliegende und plausible Erklärung dafür zu sein. Ebenso könnten die Seniors aber tatsächlich davon überzeugt sein, sich sowohl in beruflicher als auch privater Hinsicht durch das Investment Banking verwirklicht zu haben. Dies würde auch deren Verbleibdauer erklären. Im Hinblick auf die private Selbstverwirklichung kann deshalb keine abschliessende Einschätzung aus Sicht der Juniors und Seniors gegeben werden. Per se ist aber eine solche Selbstverwirklichung nach den Aussagen der senioren Interviewpartner nicht auszuschliessen.

Feedback

In einem nächsten Schritt wurden die Interviewpartner mit dem Thema Feedback konfrontiert. Der Interviewleitfaden sieht vor, herauszufinden, inwieweit die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken die damit verbundenen Bedürfnisse zu befriedigen vermögen. Nach den Aussagen der Interviewpartner scheinen sämtliche Investmentbanken regelmässige Feedbacks institutionalisiert zu haben. Der relevante Massstab bei der Auswertung der Antworten

soll deshalb nicht die Frage sein, ob die Befragten überhaupt Rückmeldungen erhalten, sondern vielmehr die Frage, wie häufig und umfassend dies geschieht. Im Anschluss drängt sich die Frage auf, ob die Interviewpartner mit dieser Regelmässigkeit und den Inhalten des Feedbacks zufrieden sind.

Nur wenigen Gesprächspartnern genügt das institutionalisierte Feedback vollständig. Dies sind Interviewpartner #2 und #4. Während die erstgenannte Interviewpartnerin der Überzeugung ist, dass die eigene Arbeit im Alltag laufend kommentiert wird, gibt sich Interviewpartner #4 ebenfalls mit den informellen Rückmeldungen in Kombination mit den halbjährlichen Feedbackgesprächen zufrieden. Interviewpartner #4 artikuliert dies wie folgt: „*Wir kennen ein Mid-year und End-of-year Review. Während fast jedem im Rahmen des Mid-year Reviews auf die Schulter geklopft wird, erhält man am Ende des Jahres ein ehrliches Feedback mit Verbesserungsvorschlägen. Abhängig von den Leuten, mit denen man arbeitet, erhält man aber auch zusätzliches direktes Feedback nach erfolgter Arbeit. Deshalb würde ich zustimmen, dass genügend Feedback gegeben wird.*“ Aus dieser Aussage geht hervor, dass das Feedback abhängig von den personellen Konstellationen ist, die sich von Team zu Team unterscheiden können. Zudem wird die Ehrlichkeit des Feedbacks hervorgehoben, was auch von anderen Interviewpartnern als wesentliches Qualitätskriterium gewertet wird (Interviewpartner #4; Interviewpartner #9; Interviewpartner #11).

Im Gegensatz zu Interviewpartnerin #2 und Interviewpartner #4 zeigen sich die übrigen Interviewpartner kritisch gegenüber dem institutionalisierten Feedback. Auf der einen Seite wird die Regelmässigkeit hinterfragt, auf der anderen der Inhalt. Interviewpartner #3 empfindet bspw. die institutionelle Natur als reine Pflicht. Ehrlich gemeintes, regelmässiges Feedback würde ihm mehr zusagen: *„Ja, es gibt halbjährliche Sitdowns mit dem verantwortlichen MD, an denen man Feedback erhält. Dies gibt die Bank so vor. Ob dies ansonsten ohne Vorgabe auch gemacht würde, wage ich zu bezweifeln. Ich würde es begrüssen, öfters einmal ein Dankeschön oder Lob zu hören. Ich erhalte schon E-Mails mit Inhalten wie ‚Thanks guys' oder ‚Well done', dahinter steckt meiner Meinung nach aber auch etwas Kalkül, zumal dieser Typ oft Last-Minute grosse Aufträge verschickt. Würde er überhaupt keine Wertschätzung zeigen, würden die Leute vielleicht auch nicht permanent für ihn ackern.*“ Interviewpartner #3 empfindet somit die vorgegebenen Feedbackzyklen als erzwungen und bietet deshalb ein Gegenargument zu der Aussage von Interviewpartner #4 an, wonach

institutionalisierte, halbjährliche Feedbacks ausreichen. Das zweite Argument von Interviewpartner #4 bzgl. des täglichen Feedbacks wird von Interviewpartner #6 entkräftet, der solche ad hoc-Feedbacks während laufender Projekte als zu unstrukturiert und unvollständig wahrnimmt. Vielmehr fordert er ein regelmässigeres und strukturierteres Feedback: „*Feedback gibt es generell auf jede kleinere Tätigkeit, zumal die Arbeit jeweils als gut oder schlecht eingestuft und teilweise zur Überarbeitung zurückgewiesen wird. Nur entspricht dies keinem strukturierten Feedback. Zwar ist es teilweise konstruktive Kritik, doch folgt sie keinem strukturierten Feedbackfaden oder einer umfassenden Einschätzung, sondern ist lediglich auf das jeweilige Dokument oder eine bestimmte Tätigkeit gemünzt. Insofern sind diese Strukturen einfach nicht vorhanden für ein wöchentliches oder monatliches ganzheitliches One-to-One-Feedback, wie man es bspw. aus Beratungsunternehmen kennt.*“ Ein strukturierteres Feedback wünscht sich auch Interviewpartnerin #13, die dieses gerne direkt erhalten würde und nicht anonym über institutionalisierte Wege. Auf die Frage, inwieweit die organisatorischen und kulturellen Strukturen der Investmentbanken die damit verbundenen Bedürfnisse zu befriedigen vermögen, antwortet sie Folgendes: „*Ich glaube nicht so sehr. Es gibt einerseits ein Midterm-Feedback, andererseits ein Jahresendfeedback, mit dem auch der Bonus bekanntgegeben wird. Doch am Ende des Jahres ist es für mich zu spät. Ich hätte lieber ein regelmässigeres konstruktives Feedback, um auch gleich etwas für die Zukunft ändern zu können. Ein monatliches Gespräch wäre meiner Meinung nach sinnvoll. Zudem erhält man nicht direktes Feedback, sondern nur über den Evaluation-Officer, der die gesammelten Rückmeldungen nur weitergibt. Dies führt wiederum auch zu mangelhaftem Feedback. Besser wäre ein informelles, direktes Feedback anstatt ein institutionalisiertes, indirektes.*“ Hier wird wiederum nicht nur die Regelmässigkeit, sondern auch die Art und Weise kritisiert. Jenseits der gängigen Feedbackpraktiken schätzt die Interviewpartnerin das persönliche, direkte Feedback als wertvoller ein.

Zwei Interviewpartner vermuten hinter dieser zurückhaltenden Feedbackkultur eine rationale Abwägung seitens der Vorgesetzten. Diese scheuen sich ihrer Ansicht nach, Zeit für Feedback zu verschwenden, weil der Nutzen aufgrund der hohen Fluktuation ohnehin von kurzer Dauer ist. Daraus resultiert wiederum ein sich selbstverstärkender Trend, welcher das Feedback oftmals auf das institutionell vorgegebene Mindestmass reduziert. Interviewpartner #9 greift diesen Punkt auf und stimmt damit der Kritik

anderer Interviewpartner am unregelmässigen und unstrukturierten Feedback zu: „*Die Banken sind schlecht darin, schnelle Feedbackloops zu unterhalten. Mitarbeiter mit Führungsfunktion stammen noch aus einer Generation, in der Feedback jährlich stattgefunden hat. Bei uns gibt es nun ein 360-Grad-Feedback-System, welches nicht auf anonymer Basis durchgeführt wird. Aus Diskretionsgründen bringt dies nichts, weil die Leute nicht mit ihrem Namen ein ehrliches, kritisches Feedback abgeben wollen. Vermutlich denken sich die Seniors, dass dieser Missstand deshalb nicht zu korrigieren ist, weil viele Leute ohnehin nach wenigen Jahren das Unternehmen bereits wieder verlassen.*“ Angesprochen auf die Feedbackkultur reagiert Interviewpartner #14 mit dem gleichen Argument bzgl. einer Nutzenabwägung seitens der Seniors. Dabei erwähnt er aber eine individuelle teaminterne Massnahme, um Rückmeldungen unabhängig von institutionalisierten Prozessen zu fördern: „*Die Seniors, welche schon lange dabei sind, haben überhaupt kein Interesse, Juniors zu fördern, zumal die Fluktuation bei den Jungen extrem hoch ist und sich somit eine solche Förderung nicht auszahlen würde. Unser Staffer [Anm.: Funktion desjenigen, der für die Personalressource verantwortlich ist] macht alle zwei Monate eine kurze Session, fragt wie es geht, vermittelt zwischen Juniors und Seniors. Dies ist aber eher ein individuelles Phänomen dieses Staffers, der das sehr ernst nimmt und auch gut macht.*“

Eine weitere Einschätzung der Feedbackkultur wird im Zusammenhang mit der variablen Vergütung genannt. So sind Interviewpartner #1, #10 und #11 davon überzeugt, dass lediglich die variable Bonushöhe eine ehrliche Einschätzung der eigenen Leistung ermöglicht. Interviewpartner #1 bedient sich der bereits eingeführten Erklärung, wonach Seniors keinen Anreiz haben, denen Feedback zu geben, die mit grosser Wahrscheinlichkeit das Unternehmen ohnehin bald wieder verlassen. Dafür dient aber die variable Vergütung als Messlatte für einen Leistungsvergleich, weshalb der Bonus ein unverzerrtes Bild bietet. Interviewpartner #1 drückt dies mit folgenden Worten aus: „*Das tatsächliche Feedback in einer Bank entspricht letztlich der Zahl auf dem Bonus-Check. In einer Bank wird alles in Geldbeträgen und Returns gemessen. Wer die Erwartungen übertrifft und zum Erfolg viel beiträgt, erhält einen grossen Bonus. Eine Feedback- und Entwicklungskultur existiert nur sehr bedingt und die Leute merken, dass man nicht langfristig in sie investiert, sondern das Maximum aus ihnen herausholen will und sie dafür jährlich mit einem entsprechenden Bonus belohnt.*“ An diese Interpretationsform der Bonushöhe lehnt sich auch folgende Aussage von

Interviewpartner #10 an: „*Hat man etwas drastisch falsch gemacht, wird es einem im Banking sicherlich sehr direkt unmittelbar gesagt. Hingegen wird man kaum gelobt, falls man dem Vorgesetzten zusätzliche Arbeit abnimmt. Im Rahmen der Bonusrunde erhält man auch jährlich ein Feedback, was sich in der finanziellen Höhe des Bonus ausdrückt.*“ In dieser Aussage wird wieder auf das alltägliche Feedback Bezug genommen, welches aber in diesem Fall nur bei negativer Kritik geäussert wird. Auch diese Aussage impliziert unvollständiges und unstrukturiertes Feedback im Alltag, das nicht ausreichend durch institutionalisierte Gespräche kompensiert wird. Somit erschöpft sich auch hier das Feedback im Bonus. Letzteres wird auch von Interviewpartner #11 angemerkt: „*Banken versuchen Feedbacks zu institutionalisieren. Doch bei uns gibt es lediglich ein einziges, jährliches, ehrliches Feedback: dies anhand des Bonus. Diese Nummer im Kontext der Bonuskultur drückt mehr aus als alles andere. Daneben liegt es an einem selbst, Mentoren oder sonstige Bezugspersonen zu finden, von denen man lernen möchte.*“ Der Interviewpartner nennt folglich einen wesentlichen Hinweis, der auf sämtliche Industrien zutrifft und sich im Alltag durchaus bewähren könnte, um Defizite der Feedbackkultur zu kompensieren. Gemäss Interviewpartner #11 obliegt es jedem einzelnen Mitarbeiter, proaktiv Feedback zur gegebenen Zeit einzufordern.

Angesprochen auf die Feedbackkultur beurteilen die Seniors übereinstimmend Feedbacks heutzutage als ausreichend. Insbesondere verweisen mehrere von ihnen auch auf eine Verbesserung über die letzten Jahre. Während regelmässiges Feedback für viele früher fremd und bereits ausbleibende Kritik als positiv zu werten war, bieten nach Ansicht der Seniors die institutionalisierten Kanäle mittlerweile genügend Möglichkeiten, eine Leistungsbeurteilung zu erhalten. Interviewpartner #17 erwähnt bspw. die verbesserte Feedbackkultur: „*Ich glaube schon, dass in den letzten 15 Jahren ein Umdenken stattgefunden hat. Früher wurde es schon als Ausdruck der vollen Zufriedenheit gewertet, solange sich keiner beschwert hat. Jetzt ist es so, dass viel mehr darauf geachtet wird, dass nach langen Nächten, wichtigen Arbeitsterminen oder guten Pitches auch positives Feedback an die junioreren Personen geschickt wird.*“ Das Zitat weist auf häufigeres positives Feedback hin. In welchem Umfang dies geschieht, bleibt jedoch unklar. Somit könnte sich das Feedback auch auf die vom junioren Interviewpartner #3 erwähnten E-Mails mit Inhalten wie „Thanks guys“ oder „Well done“ beschränken. Jedenfalls ist keine Rede von einem klar strukturierten Feedback

mit Hinweisen auf Verbesserungsmöglichkeiten, welches von verschiedenen Juniors gewünscht wird, damit diese lernen und sich weiterentwickeln können. Auch Interviewpartner #20 zeigt sich mit den vorhandenen Strukturen zufrieden und verweist auf die Abhängigkeit von den jeweiligen Teams: „*Das hängt eigentlich alles vom Vorgesetzten ab. Mittlerweile würde ich aber ja sagen. Wir haben ein Mid- und End-Year Feedback. Die Feedbackkultur hat auch stark zugenommen. Juniors fordern immer häufiger auch Feedback ein, welches ich auch gerne gebe.*“ Etwas mehr Verständnis für die Situation der Juniors zeigt Interviewpartner #16, der konkrete Vorwürfe der Juniors in Bezug auf das Feedback anspricht. Als Vertreter der Generation X stellt er fest, dass seine Vorgängergeneration, also die Babyboomer, mehr Mühe damit hatte, strukturiertes Feedback zu geben und dieser Zustand andauert. Gleichzeitig gibt der Interviewpartner zu bedenken, dass es für Seniors nicht in allen Fällen trivial ist, umfassende Rückmeldungen zu geben. Gerade bei dem von Juniors kritisierten institutionalisierten Feedback fällt es ihm schwer, sich stets eine ausreichend fundierte Meinung über die Leistung von Mitarbeitern zu bilden und diese entsprechend mitzuteilen. Ein relevanter Ausschnitt der Aussage des Interviewpartners #16 soll hier Erwähnung finden: „*Wenn überhaupt, hat man Feedback unmittelbar erhalten, wobei dieses dann nicht sonderlich strukturiert war. Die Problematik ist, dass sich die Generation vor mir weiterhin schwer oder zumindest schwerer als ihre Nachfolger tut, strukturiertes Feedback zu geben. Somit besteht das Problem weiterhin. Gleichzeitig ist es für mich und meine Generation auch schwierig, die Erwartungen von den Mitarbeitern [Anm.: der Generation Y] vollständig zu erfüllen. Diese wollen am liebsten permanentes Feedback. Teilweise wird auch dann Feedback erwartet, wenn der Feedbackgeber sich noch keine ausreichend fundierte Meinung bilden konnte. Dies ist besonders der Fall, wenn man institutionalisiert Feedback geben sollte, obwohl man noch gar nicht im Stande ist, ein qualifiziertes Feedback zu geben. Die Erwartungshaltung gegenüber strukturiertem Feedback war sicherlich schon früher da, wobei aber der Anspruch bzgl. Häufigkeit noch nicht so ausgeprägt bestand.*“

Zwischen den Generationen herrscht somit Uneinigkeit bzgl. der Rolle und konkreten Ausgestaltung von Feedbacks. Während sich die Generation Y regelmässigeres und strukturiertes Feedback wünscht, gehen die Vorgängergenerationen davon aus, dass sich die vorhandene Feedbackkultur schon ausreichend gewandelt hat und dass mit den institutionalisierten Feedbacks die Bedürfnisse der Generation Y befriedigt werden.

Einflussnahme

Ein weiteres stereotypisches Bedürfnis der Generation Y stellt die Einflussnahme im Arbeitsalltag bei Entscheidungen dar. Die Interviewpartner wurden gefragt, inwiefern Investmentbanken dieses Verlangen stillen. Analog zur Selbstverwirklichung wurde den Interviewpartnern keine klare Definition von Einflussnahme vorgelegt. Die Befragten mussten selbst abschätzen, ob sie mit ihrem Wirkkreis zufrieden sind oder sich mehr Einfluss wünschen. Es gilt wiederum die Annahme, dass allein diese subjektive Abwägung über die Zufriedenheit der Mitarbeiter und folglich deren Verbleib im Unternehmen entscheidet. Deshalb scheint wiederum keine generelle Definition erforderlich.

Es stellt sich anhand der geführten Interviews heraus, dass den meisten Befragten Verantwortung übertragen wird. Das diesbezügliche Ausmass und die tatsächliche Möglichkeit zur Einflussnahme werden aber unterschiedlich beurteilt, zumal die Strukturen von den Interviewpartnern schlussendlich doch als hierarchisch empfunden werden. Es lässt sich insbesondere feststellen, dass der Umgang mit Verantwortung weniger industrie- als teamabhängig ist. Anhand der Aussage von Interviewpartner #3 kann der Einfluss von den jeweiligen Teams aufgezeigt werden: „*Ich glaube, es kommt auf die spezifischen Teams drauf an. Man kann aber durchaus bei uns die eigene Meinung einbringen. Der Senior, mit dem ich oft arbeite, fragt regelmässig nach meiner Meinung. Insofern wird man in die ganzen Prozesse und Gedankengänge involviert. Ob das bei allen stattfindet, weiss ich nicht. Ich zumindest habe viele Freiheiten, werde regelmässig zu Meetings mitgenommen und kann Verantwortung übernehmen. Es kommt auch vor, dass ich direkt mit dem Kunden Kontakt habe – per E-Mail oder Telefon. Dies bietet einem Spielraum, sich selbst einzubringen. Am Ende eines Tages gibt es aber Hierarchiestufen und der MD hat mit Sicherheit das letzte Wort.*“ Dass die starre Hierarchie die Einflussnahme einschränkt, sagen auch weitere Interviewpartner, wie bspw. Interviewpartner #7: „*Ich würde sagen, man kann auch als Junior die Meinung einfliessen lassen, doch die Hierarchie ist klar: Analyst, Associate, VP, Director, MD. Es sind so viele Schritte zwischen Junior und MD, weshalb man lange nicht den Kunden anrufen und ihm sagen kann, wie man es sich selbst vorstellt.*“ Dieses Hierarchiedenken verdeutlicht auch Interviewpartner #1: „*Einerseits versuchen die Teams in der Bank ihren Mitgliedern so viel Verantwortung zu übertragen, wie diese im Stande sind zu übernehmen. Andererseits basieren diese Banken auf über lange Zeit*

gewachsenen und gefestigten Hierarchien, die sehr schwer zu durchbrechen sind und Entscheidungen per se nach oben delegieren. D. h. man hat als Junior in einer Bank zwar ein gewisses potenzielles Verantwortungsspektrum, in dem man sich je nach Fähigkeit etablieren kann. Für Top-Performer, also jene, welche auch ausserhalb der Bank viele Optionen haben und welche für die Bank am wertvollsten sind, stösst dieses Verantwortungsspektrum aber relativ rasch an Grenzen, da Entscheide und damit die tatsächliche Verantwortung, wie bereits erwähnt, immer nach oben delegiert werden." Interviewpartner #12 moniert ebenfalls die mangelnde Möglichkeit, Einfluss zu nehmen. Immerhin werde manchmal nach der eigenen Meinung gefragt: „*Es gibt vermutlich Stellen, an denen man mehr Einfluss auf Entscheidungen nehmen kann. Innerhalb des Teams ist es am Ende wieder hierarchisch, auch wenn man ab und an nach seiner Meinung gefragt wird.*" Interviewpartner #9 argumentiert, dass genau mittels Äusserung der eigenen Meinung Einfluss genommen werden kann: „*In einer Investmentbank kann durchaus jedermann Gehör finden. Gute Ideen finden sicherlich Anklang. Besonders versteht die Generation Y Bedürfnisse der heutigen Jugend, weshalb ihre Meinung bestimmt auch Gewicht erhalten sollte. Insbesondere ist man auf Projekten in kleinen Teams mit vielleicht vier bis sechs Personen. Zwar ist eine Investmentbank gross, doch im Tagesgeschäft hat man durchaus Einfluss.*" Auch Interviewpartner #10 merkt an, dass eine Einflussnahme nicht ausgeschlossen ist. Jedoch werden stets hierarchische Muster berücksichtigt: „*Dies ist situationsbedingt und abhängig von der persönlichen Beziehung zu den nächsthöheren Personen, für die man gerade arbeitet. Wenn ich das Gefühl habe, ich kann meinen Mund öffnen und eigene Ideen einfliessen lassen, ist das durchaus möglich. Doch kann man schlecht als Analyst dem Director seine Meinung geigen, wenn diese diametral anders als seine ist.*" Vereinzelte Möglichkeiten zur Einflussnahme, die man durch gute Leistung weiter ausbaut, sieht auch Interviewpartner #4: „*Ich kann nicht behaupten, dass es sehr viele Möglichkeiten gibt. Wiederum hängt es davon ab, mit wem man zusammenarbeitet. Sobald man etwas beweist, erhält man auch mehr Verantwortung, die man sich durch gute Leistung weiter ausbaut.*" Entscheidend ist immer auch der Vergleich mit alternativen Karrieren, wie bereits an der Aussage von Interviewpartner #12 verdeutlicht. Interviewpartnerin #13 nimmt diesbezüglich ebenfalls Stellung und gibt an, in anderen Industrien, wie dem Consulting oder Private Equity, bereits als Praktikant stärker involviert gewesen zu sein: „*Wenn ich es mit den Bereichen Consulting und Private Equity vergleiche, in denen ich je auch Praktika gemacht habe, ist die*

Einflussnahme im Investment Banking weniger ausgeprägt. Im Consulting wurde ich mehr nach meiner eigenen Meinung gefragt, im PE noch viel mehr. Die Möglichkeit, tatsächlich auch bei Entscheidungen mitsprechen zu können, nimmt aber linear mit der Berufserfahrung zu." Anhand dieser Aussage lässt sich das Interesse an Karrieren ausserhalb des Investment Bankings wiederum besser verstehen. Da aber Einflussnahme abhängig von den jeweiligen Teams und somit den dazugehörenden Seniors ist, werden im nächsten Schritt deren Sichtweisen betrachtet.

Die von den Juniors erwähnte Teamabhängigkeit spiegelt sich wiederum in den Aussagen der Seniors wider. Die einen sind davon überzeugt, dass jeder Mitarbeiter ein Mitspracherecht habe und auch dazu angehalten sei, davon Gebrauch zu machen. Andere erachten wiederum die Einflussnahme auf Juniorlevel als beschränkt, zumal die dafür erforderlichen Fähigkeiten zuerst erarbeitet werden müssten. Zum ersten Lager gehört bspw. Interviewpartner #20, der in seinem Team eine aktive Teilnahme der Juniors erlebt: Einflussnahme sei demnach möglich, da „*sich jeder einbringen kann. Als Intern wird man das noch nicht können. Aber als Analyst oder Associate kann man durchaus Einfluss nehmen. An vielen Meetings sprechen auch Juniors über die Deals und können sich so beweisen.*" Die Ansicht, dass bereits juniore Mitarbeiter ein Mitspracherecht haben, teilt auch Interviewpartner #18. Ob sie jedoch davon Gebrauch machen, hängt von deren Persönlichkeit ab: „*Bei McKinsey gibt es einen schönen Spruch: ‚You have the right and obligation to object'. Das finde ich absolut richtig. Die Meinung einer jeden Person zählt. Die Frage ist nur, traut sich jede Person, ihre Meinung kundzutun.*" Interviewpartner #19 glaubt auch, dass Mitarbeiter früh Verantwortung übernehmen müssen. Doch legt dieser den zeitlichen Horizont nicht im Interesse der Generation Y aus. Konkret empfindet er bereits eine weitreichende Einflussnahme nach sieben bis zehn Jahren als verhältnismässig früh. Bedenkt man jedoch die relativ kurze Verweildauer im Investment Banking, erreichen viele der Mitarbeiter diese Betriebszugehörigkeit aufgrund ihres Austritts überhaupt nicht. Das zweite Lager begründet die beschränkte Einflussnahme mit der mangelnden Erfahrung der Juniors. Diese Sichtweise lässt sich bspw. an der Aussage des Interviewpartners #17 verdeutlichen, der auf den fehlenden fachlichen Hintergrund hinweist: „*Das Problem im Banking ist, dass mehr Verantwortung und mehr Entscheidungsfreiheit nur dann übertragen werden kann, wenn die damit einhergehenden Prozesse von den Personen auch beherrscht werden. Wenn man früher sechs Jahre lang 100 Stunden pro Woche im*

Banking gearbeitet hat, dann waren die Fähigkeiten für die Ausführung der kritischen Tätigkeiten sehr gut, weil man es rund um die Uhr immer wieder gemacht hat. Jetzt hat man einen Disconnect, weil die Leute eigentlich weniger arbeiten, dadurch weniger Erfahrung sammeln und der Markt auch nicht immer gleich aktiv ist. Wenn man bspw. viel Dealflow hat, lernt man auch mehr, als wenn man einen mauen Markt hat. Dadurch klaffen manchmal Anspruch und Wirklichkeit auseinander, sodass man dann Leute hat, die sagen, ich will hier alles verantworten und selbst entscheiden. Wenn man diesem Wunsch nachkommt, merkt man, dass eigentlich gar nicht das fachliche Wissen da ist. Das ist etwas die Schwierigkeit bzgl. dieser Forderung."

Technologieeinsatz

Weil die Generation Y technikaffin ist, wird ihr das Bedürfnis nach Effizienzsteigerung durch den Einsatz von modernen Technologien nachgesagt. Vor diesem Hintergrund wurden die Interviewpartner gefragt, ob Investmentbanken Technologie entsprechend einsetzen, um Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten. Der Technologieeinsatz mag kein alleiniges Entscheidungskriterium für eine Karriere im Investment Banking sein. Trotzdem vermindert die effiziente Prozessgestaltung das Frustrationspotential und verhindert möglicherweise einen frühen Karrierewechsel. Wie bereits bei bisher abgehandelten Bedürfnissen zählt dabei der subjektive Eindruck des technologischen Einsatzes, nicht der theoretisch objektive und messbare Grad der Digitalisierung in einer Investmentbank.

Eine wesentliche Feststellung ist, dass bis auf eine Person alle Interviewpartner das existierende technologische Potential von Investmentbanken erkennen. Die meisten Repräsentanten der Generation Y sind somit überzeugt, dass mittels Technologie Abläufe verbessert und effizienter gestaltet werden können. Davon zeugt bspw. die Aussage von Interviewpartner #1, der aber gleichzeitig zu bedenken gibt, wie langsam die Implementierung voranschreitet: „*Die Technologie ist sicherlich eine grosse Chance für Banken, mehr repetitive Arbeit automatisiert erledigen zu lassen und somit ihren Mitarbeitern mehr Raum für anspruchsvollere Tätigkeiten zu schaffen. Diese Transformation ist aber noch im Gange und schreitet aktuell aufgrund von Kultur, erwachsenen Standards sowie Sicherheit eher langsam voran. Bspw. werden vielerorts Charts auf umständliche Weise in Excel gebaut und in PowerPoint kopiert, obschon mittlerweile Software verfügbar wäre, welche diesen Prozess signifikant erleichtern und Stunden einsparen könnte.*" Das Zitat verdeutlicht auch die vorherrschenden

Ineffizienzen. Beispielhaft wird auf die Erstellung von Präsentationen verwiesen, welche zwar zeitintensiv ist, aber von Juniors nicht als intellektuell anspruchsvoll wahrgenommen wird. Der Einsatz von Technologie könnte in einem solchen Fall Arbeitsstunden reduzieren. Interviewpartner #11 erachtet die Bemühungen der Banken, sich technologisch weiterzuentwickeln, als positiv. Die langwierige Umsetzung verhindert seiner Ansicht nach jedoch schnelle Resultate: „*Banken versuchen es, doch der Erfolg bleibt teilweise aus. So arbeiten wir bspw. noch mit Microsoft Office 2007. Eine Umstellung auf Office-365 [Anm.: neustes Microsoft Office Programm zum Zeitpunkt der Interviews] ist in Planung und wird gerade getestet, doch ist noch immer nicht umgesetzt. Banken realisieren sicherlich, dass man Technologie sinnvoller nutzen könnte. Doch es bleibt ein langer Prozess mit sensitiven Daten, was viel Zeit für die Ausbreitung in Anspruch nimmt.*“ Interviewpartner #3 lässt sich ebenfalls dem Lager zuordnen, welches ans Potential von Technologie glaubt. Seiner Meinung nach erkennen auch Banken dieses Potential und sind bestrebt, Lösungen zu finden. Die Umsetzung erweist sich allerdings als schwierig: „*Das Bestreben der Banken, die neusten Technologien einzusetzen, ist vorhanden. Aufgrund der Grösse von Banken und deren Komplexität sind jedoch Veränderungen nicht ganz trivial. Vermutlich verwende ich nicht einmal das neuste Microsoft Office Programm*“ (Interviewpartner #3). Interviewpartner #4 beschreibt in Bezug auf die Umsetzung genau das gleiche Problem. Die pure Unternehmensgrösse führe zu Komplexität, welche die Umsetzung verlangsame: „*Ich würde sagen, dass es ein klassischer Slow-Moving-Corporate ist. Zwar wird viel in IT investiert, die existierenden Systeme sind jedoch so komplex, dass sich nicht schnell etwas verbessert. Banking ist stark bei Investitionen, doch aufgrund der Komplexität ist alles sehr langsam*“ (Interviewpartner #4). Interviewpartnerin #13, die ebenfalls die Lücken im Technologiebereich erkennt, bezeichnet Investmentbanken deshalb in dieser Hinsicht als rückständig: „*In anderen Bereichen stärker als im M&A. So wird bspw. Artificial Intelligence vielmehr im Bereich Sales & Trading eingesetzt. Diesbezüglich sind Investmentbanken noch rückständig, es könnte deutlich mehr gemacht werden.*“

Auch Interviewpartner #5 unterstreicht die vorhandenen Verbesserungsmöglichkeiten. Als Grund für die Veränderungsresistenz nennt er externe Faktoren, wie regulatorische Massnahmen. Somit sieht er das Problem ebenfalls bei der Umsetzung, weniger beim eigentlichen Willen oder der pauschalen unternehmerischen Zurückhaltung gegenüber

Innovationen: „*Dies wird teilweise einfach durch regulatorische Massnahmen gehemmt. Wenn ich mir nur vorstelle, wie lange es dauert, bis man ein Programm auf dem Rechner installieren kann. Zwar könnten Prozesse effektiver und effizienter gestaltet werden, an der Umsetzung scheitert es jedoch. Hier sehe ich noch Luft nach oben, wobei ich dies nicht unbedingt allein dem Management zuschiebe, sondern auch externen Faktoren.*“ Auch Interviewpartner #14 sieht den Grund in der Komplexität der Organisation, weniger im eigentlichen Willen der Banken, den technologischen Fortschritt für ihre Zwecke zu nutzen: „*Unsere Bank gibt pro Jahr vier bis fünf Milliarden US-Dollar für IT aus. Ein Grossteil wird für den Bereich Cyberkriminalität ausgegeben, wogegen für Innovation eher weniger bleibt. Neue Technologien für eine Organisation mit über 40.000 Mitarbeitern einzuführen, ist schwierig. Zu gross und zu rigide ist die Organisation. Deshalb wird die Technikaffinität vermutlich zu wenig genutzt.*“ Eine weitere Bremse stellt die Kostendisziplin im Finanzsektor dar, welche sich auch bei Technologieinvestitionen bemerkbar macht. Interviewpartnerin #2 zählt diese als Grund auf: „*Technologische Prozesse auf Unternehmensebene erscheinen mir eher schwerfällig. Vieles geschieht manuell, was jedoch nicht der Investment Banking Abteilung allein geschuldet ist, sondern bankintern ein Problem zu sein scheint. Innovationen fehlen, wobei auch ein Anstoss dazu fehlt. Kosteneinsparungen gehen schliesslich vor.*“ Als weiteren Grund für die Veränderungsresistenz nennt Interviewpartner #8 die Zurückhaltung der Seniors. Die Gewohnheiten älterer Generationen erschweren den jüngeren Generationen das Leben: „*Will man z. B. eine Telefonkonferenz mit fünf internen Seniors aufsetzen, muss man dafür fünf E-Mails an fünf verschiedene Sekretärinnen schicken. Es bedarf vermutlich 30 E-Mails, um einen solchen Call aufzusetzen. Man könnte viel einfacher sich neuer Tools wie Doodle bedienen, mithilfe deren Online-Maske man die Verfügbarkeiten der Seniors viel einfacher erfragt. Solche Tools haben wir nicht, weshalb wir unnötigerweise viel wertvolle Zeit mit Admin und Process verlieren. Das gleiche gilt für Q&A-Tools in virtuellen Datenräumen, welche die Seniors nicht benutzen wollen, sondern lieber in alter Manier Excel-Tabellen dafür erstellen, nur weil sie es gewohnt sind, in ihrem alten Schemata zu fungieren. Der Modus Operandi soll auf Kosten der Juniors nicht geändert werden.*“ Auch Interviewpartner #9 wirft den älteren Generationen vor, weniger technikaffin zu sein, was für Effizienzsteigerungen hinderlich sei: „*Will man bspw. von zuhause aus arbeiten, braucht man jedes Mal etwa 20 Minuten, nur um sich einzuloggen. Das sollte sicherlich geändert werden. Die Generation von heute erhält*

gar nicht die Möglichkeit, ihre Skills einzusetzen. Merkt z. B. ein MD, dass der Drucker nicht funktioniert, ruft er den IT-Dienst während die Juniors bereits versuchen, das Problem kurz selbst zu beheben."

Wie einleitend erwähnt, sieht lediglich eine Person keinen imminenten Handlungsbedarf. Interviewpartner #12 erkennt zwar das Problem der technologischen Rückständigkeit, ihm fallen aber keine Verbesserungsmöglichkeiten ein: „*Um ehrlich zu sein, ist das Geschäftsmodell eher schlank, es werden keine komplexen Produkte erstellt. Technologisch sind wir nicht äusserst stark, doch sehe ich auch nicht direkt, wie man unseren Alltag direkt viel effizienter machen könnte.*" Dies mag daran liegen, dass er sich auf das allgemeine Geschäftsmodell bezieht, welches aus Beratung besteht und somit ein intellektuelles Gut und bspw. keine Softwarelösung darstellt. Es ist somit nicht auszuschliessen, dass auch dieser Interviewpartner nicht auch das Ausschöpfen des Technologiepotentials unterstützen würde, wenn die Frage spezifisch auf den Arbeitsalltag abzielen und vielleicht mit Beispielen untermauert würde.

Während bis auf eine Ausnahme alle Juniors positiv auf die Forderung nach einem verstärkten Einsatz von Technologie reagieren, schätzen die Seniors hingegen die Potentiale unterschiedlich ein. Zwei von ihnen sind der Ansicht, dass Technologie bereits genügend eingesetzt werde. Dazu gehören Interviewpartner #18 und #20. Stellvertretend soll hier Interviewpartner #18 zitiert werden: *„Die Frage ist halt einfach, inwiefern Technologie bei der Art und Weise, wie wir Geschäfte betreiben, wirklich helfen kann."* Die Aussage bestätigt nicht nur implizit den ausreichenden Technologieeinsatz, sondern hinterfragt auch noch den eigentlichen Bedarf der Technologie. Die anderen drei Interviewpartner bauen ihre Kritik auf dem gleichen Argument auf. Konkret schätzen sie den tatsächlichen Nutzen von Technologie aufgrund des Geschäftsmodells als gering ein. Interviewpartner #19 vertritt bspw. die Ansicht, dass Technologie zwar für die Informationsübertragung hilfreich sei, darüber hinaus spricht er aber nicht über weiteren Nutzen: „*Früher geschah der Wechsel von Papier zu Excel, es ging von Voicemail zu Blackberry, von Blackberry zu iPhone. Jetzt haben wir den Weg von physischen Meetings zu digitalen Konferenzen. Wenn Investment Banking vor allem die Transformation von Intellectual Property ist, benötigt man dafür lediglich ein Telefon oder iPhone. In diesem Fall wird die Technologie seit Jahren bereits exzessiv around the globe genutzt. Wenn ich jetzt bspw. von einem japanischen Kollegen etwas über eine Privatisierung in Japan wissen will, habe ich*

innerhalb von 24 Stunden die Antwort. Bis dahin hat ja keiner eine Flaschenpost abgeschickt. In dem Sinne ist Digitalisierung ein Thema, allerdings eben in seiner schlichten Form des Übertragens von Informationen.“ Die zeitintensiven Aufgaben der Juniors resultieren allerdings nicht aus der blossen Informationsübertragung, sondern sind unter anderem dem Recherchieren von Daten, Erstellen von Unterlagen und Koordinieren administrativer Prozesse geschuldet. Alle drei Aufgabenfelder könnten mit dem Einsatz der richtigen Technologie effizienter und effektiver gestaltet werden. Der seniore Interviewpartner #17 bestätigt, dass die Art der Aufgaben aufgrund der mangelnden Technologisierung weiterhin viel manuelle Arbeit verlangt: „*Die Analyse von Daten wird immer noch von menschlicher Natur gemacht und weniger durch Computer ersetzt. Da wird immer mehr Daten bezogen von Factset oder Bloomberg und diese Plattformen werden stärker. Man hat aber weiterhin eine sehr hohe manuelle und geistige Einbindung der Leute in die Analyse.*“ Entsprechend hoch ist das Effizienzsteigerungspotenzial.

Weiterbildung

Ein weiteres Bedürfnis der Generation Y, welches eng mit einem der Hauptgründe für eine Karriere im Investment Banking verbunden ist, stellt jenes nach Weiterbildung dar. Gemäss Boltanski und Chiapello (2003) erachten Arbeitnehmer heutzutage die eigene Weiterentwicklung ihrer Employability als ein fortlaufendes (Lebens-)Projekt in der sonst projektbasierten, kurzfristig orientierten Arbeitswelt. Während unterschiedliche erfolgsversprechende Eigenschaften direkt im Berufsalltag auf befristeten und begrenzten Projekten angeeignet werden, können weitere an externen Bildungsinstituten erlernt werden. Ziel dabei ist letztlich die Verbesserung oder zumindest die Bewahrung des eigenen Humankapitals, d. h. des inkorporierten kulturellen und sozialen Kapitals gemäss Bourdieu (Schultheis, 2016). Solche Lernmöglichkeiten werden von den Interviewpartnern häufig als Motivatoren für einen Einstieg in Unterkapitel 6.1.1 genannt, weshalb sich die Frage nach der Bedürfniserfüllung durch Investmentbanken aufdrängt. Gemäss Interviewaussagen unterstützen Investmentbanken im Gegensatz zu Unternehmen in anderen Branchen, wie der Consulting-Branche, aber keine externen Weiterbildungsprogramme. Weiterbildungen werden grundsätzlich nur im Zusammenhang mit dem Beruf durchgeführt, nicht aber in Form weiterführender Ausbildungen zur Erreichung zusätzlicher externer Bildungszertifikate. Lediglich eine Person berichtet von einer Möglichkeit für Mitarbeiter ohne Masterabschluss, einen

solchen nachzuholen und danach wieder einen garantierten Platz bei der Bank zu erhalten. Interviewpartner #3 fügt diesbezüglich aber an, dass er nicht wisse, ob dieses Angebot tatsächlich aktiv genutzt wird. Da die Weiterbildungsmöglichkeiten also allgemein beschränkt sind, wurde eine diesbezügliche Frage in den Interviews vermieden. Das Thema wird erst in Unterkapitel 6.4 in Bezug auf Verbesserungsmöglichkeiten wieder aufgenommen.

Zusammenfassend lässt sich für dieses Unterkapitel festhalten, dass die untersuchten stereotypischen Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y von Investmentbanken nur partiell erfüllt werden können. Dies resultiert aus der subjektiven Wahrnehmung 15 befragter Investmentbankenjuniors, welche sich zu einer Reihe von wesentlichen Bedürfnissen der Generation Y geäussert haben, wie sie in Literatur zu finden sind. Konkret kritisieren die Juniors die mangelnde Befriedigung ihrer Ansprüche und Bedürfnisse in puncto ausgeglichener Work-Life-Balance, privater Selbstverwirklichung, strukturiertem und regelmässigem Feedback, Einflussnahme auf wesentliche Entscheidungen, Technologieeinsatz zur Effizienzsteigerung und Weiterbildungsmöglichkeiten. Die Antwort auf die erste Forschungsfrage lautet somit, dass die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken nicht vollständig den in der Literatur postulierten Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y entsprechen.

6.3.2 Zugehörigkeitsgefühl zur Generation Y

Im vorangegangenen Unterkapitel 6.3.1 wurden typische Bedürfnisse der Generation Y abgehandelt. Dabei wurde überprüft, ob die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken diese Bedürfnisse zu befriedigen vermögen. Die subjektive Wahrnehmung der Interviewpartner in Bezug auf die Bedürfnisse nach Work-Life-Balance, Selbstverwirklichung, Feedback, Einflussnahme, Technologieeinsatz und Weiterbildung fiel gemischt aus. Fest steht, dass eine Vielzahl an Positionen herausgearbeitet werden konnte, welche Investmentbanken keine vollständige Bedürfnisbefriedigung zugestehen. Da unterstellt wurde, dass bereits die subjektive Wahrnehmung Anlass zur Frustration bietet, kann aus diesen negativen Äusserungen auf eine erhöhte Fluktuationsgefahr geschlossen werden. Die Fragen wurden aber bis auf jene in Bezug auf die Work-Life-Balance grundsätzlich unabhängig von den eigenen Bedürfnissen der Interviewpartner gestellt. Deshalb soll in diesem Unterkapitel der Frage nachgegangen werden, inwiefern sich die Bedürfnisse der

Generation Y mit den persönlichen Bedürfnissen der Interviewpartner decken und inwieweit sich die Befragten folglich der Generation Y zugehörig fühlen. Im Hinblick auf dieses Zugehörigkeitsgefühl kann beurteilt werden, wie stark die Interviewpartner von der mangelnden Bedürfnisbefriedigung selbst betroffen sind.

Da Investmentbanken nicht sämtliche Bedürfnisse der Generation Y befriedigen können, wäre der Schluss naheliegend, dass auch deren Mitarbeiter diese Bedürfnisse nicht verfolgen. Dies ist jedoch ein Trugschluss, wie die Auswertung der Interviewantworten zeigt. Die meisten Interviewpartner fühlen sich nämlich auf Basis der besprochenen Bedürfnisse der Generation Y entsprechend ihrem Jahrgang zugehörig. Dabei lauten die Antworten oftmals, dass die meisten Bedürfnisse auch auf sie selbst zutreffen. Ausnahmslos bestätigt dies bspw. Interviewpartnerin #15: „*Ja, mir sind die genannten Punkte wichtig und ich fühle mich der Generation zugehörig. Sowohl Work-Life-Balance als auch Selbstverwirklichung und selbstständiges Arbeiten und regelmässiges Feedback nehmen für mich einen hohen Stellenwert ein.*“ Auch Interviewpartner #14 spricht genauso eindeutig über sein Zugehörigkeitsgefühl, wie weitere Interviewpartner: „*Ja, würde ich schon sagen. Ich würde mich schon als Generation Y bezeichnen und meinen, dass die beschriebenen Eigenschaften auf mich zutreffen.*“ Gleichzeitig werden von anderen Interviewpartnern aber auch Vorbehalte bzgl. der Gewichtung gewisser Bedürfnisse geäussert, welche in der Realität von den stereotypischen Eigenschaften der Generation Y abweiche. Dies lässt sich bspw. an der Aussage von Interviewpartnerin #13 veranschaulichen: „*Mit Sicherheit glaube ich, dass mich meine Generation prägt und ich fühle mich dieser auch zugehörig. Gewisse Prioritäten setze ich jedoch leicht anders, zumal mir bspw. Work-Life-Balance nicht gleich wichtig ist, wie anderen.*“ Es scheint nicht überraschend, dass Investmentbanker zumindest temporär von einer ausgeglichenen Work-Life-Balance absehen. Ansonsten wäre ihr Lebens- und Arbeitsstil kaum zu erklären. Interviewpartnerin #13 ist nicht die einzige, die Einschränkungen hinsichtlich der Work-Life-Balance äussert. Diesem Argument schliessen sich auch Interviewpartnerin #2 und Interviewpartner #8 an. Interviewpartnerin #2 äussert sich wie folgt: „*Ich glaube, diese Vorurteile treffen generell auf mich zu, wenn ich an meine Freunde resp. meinen Bekanntenkreis denke. Vor allem das Verlangen nach Bestätigung und nach Selbstverwirklichung ist mir bekannt. Der Punkt der Work-Life-Balance eher nicht.*“ Der Interviewpartner #8 klingt wiederum folgendermassen: „*Zur Hälfte hundertprozentig ja, bspw. in Bezug auf*

Feedback, Einflussnahme resp. Verantwortung. Auf der anderen Seite ist Work-Life-Balance weniger wichtig. Sicherlich will ich aber auch nicht Zeit ineffektiv und unnütz verschwenden.“ Weitere Interviewpartner äussern sich in übereinstimmender Weise, weshalb die Zitate an dieser Stelle nicht einzeln erwähnt werden (Interviewpartner #1; Interviewpartner #3; Interviewpartner #4; Interviewpartner #5; Interviewpartner #6; Interviewpartner #11). Da alle Seniors anderen Generationen zugeordnet werden können, wurden sie nicht nach ihrem Zugehörigkeitsgefühl gefragt. Das Erkenntnisinteresse liegt auf dem Zugehörigkeitsgefühl der Generation Y. Daher finden die Babyboomer und die Generation X in diesem Zusammenhang keine Erwähnung.

Die Juniors identifizieren sich grösstenteils mit den Bedürfnissen ihrer Generation. Gerade weil die stereotypischen Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y von den Investmentbanken nur teilweise erfüllt werden können und die Juniors sich der Generation Y angehörig fühlen, besteht die Gefahr, dass sie mit ihrer Arbeit ab einem gewissen Punkt unzufrieden werden. Dies ist ein Zustand, welcher früher oder später mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit zu einem Ausstieg führt. Dieser Fall ist stets individuell von den Absichten der Mitarbeiter abhängig, doch die hohe Fluktuationsrate auf Juniorebene unterstützt diese Schlussfolgerung (Butcher, 2013). Es stellt sich demnach die Frage, ob sich Investmentbanken anpassen sollten. Dies wird im nächsten Unterkapitel diskutiert.

6.4 Generationengerechte Ausgestaltung von Investmentbanken

Die bisherige Interviewauswertung hat gezeigt, dass nicht alle Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y von Investmentbanken befriedigt werden können, obwohl bei vielen der befragten Juniors als Mitglieder der Generation Y genau diese grundsätzlich vorhanden sind. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Investmentbanken ihr Arbeitsangebot generationengerecht ausgestalten müssen, um Talente zuerst für sich gewinnen und im Anschluss halten zu können. Aus Sicht des Personalmanagements enthält diese Frage die Teilaspekte der Personalgewinnung und der Personalbindung. Dementsprechend soll nachfolgend in einem ersten Schritt auf den Veränderungsbedarf bzgl. der Rekrutierung eingegangen werden (Unterkapitel 6.4.1), bevor in einem zweiten Schritt die Veränderungsnotwendigkeit bzgl. der Personalpflege betrachtet wird (Unterkapitel 6.4.2). Diesen zwei Schritten folgend kann die zweite Forschungsfrage in diesem Unterkapitel 6.4 beantwortet werden.

6.4.1 Veränderungsnotwendigkeit im Sinne der Personalgewinnung

Um die Arbeitsmarktsituation einschätzen zu können, wurden die Interviewpartner auf die bereits in Unterkapitel 3.4.1 eingeführte Studie bzgl. MBA-Absolventen angesprochen. Wie erwähnt, stellt diese fest, dass prozentual weniger Studienabsolventen sich für eine Karriere im Investment Banking entscheiden (Noonan, 2015). Davon ausgehend wurden Interviewpartner gefragt, ob auch sie abnehmendes Interesse von Studenten an einer Investmentbankenkarriere wahrnehmen und ob sie entsprechend eine geringere Anzahl an Bewerbungen erhalten. Nebst der Quantität wurden Interviewpartner auch nach der Qualität der Bewerber gefragt, zumal es für die erfolgreiche Erbringung von Dienstleistungen an Kunden essenziell ist, geeignete Leute zu finden und zu beschäftigen.

Interviewpartner #3 erklärt, die Situation in Übereinstimmung mit der genannten Studie wahrzunehmen, zumal den Studienabgängern heutzutage mehr Alternativen offenstehen: „*Ich bin nicht direkt in den Rekrutierungsprozess involviert, habe aber persönlich schon das Gefühl, dass Banken eine schwierigere Stellung bei der Rekrutierung haben als noch vor zwanzig Jahren. Grund dafür ist auch, dass dieser Beruf bei der jetzigen Generation vielleicht nicht mehr gleich angesehen ist wie damals. Es gibt weitere interessante Angebote und Arbeitgeber wie bspw. Google, die noch ein Billardzimmer oder sonstige Perks [Anm.: engl. für Annehmlichkeiten resp. Nebenleistungen] anbieten.*“ Interviewpartner #4 beobachtet ebenfalls denselben Trend an seiner Alma Mater, den die Studie beschreibt: „*Hundertprozentig. Während vor wenigen Jahren angeblich an meiner damaligen Uni ein Grossteil sich zwischen Investment Banking und Unternehmensberatungen entschied, tendieren viel mehr heutzutage in andere Bereiche.*“ Diesen Trend bestätigen auch weitere Interviewpartner inklusive #6, #7, #9, #10 und #11. Letzterer äussert sich folgendermassen: „*Ja, das deckt sich mit meinen Erfahrungen. Ich habe das Gefühl, dass Banken eher den relevanten Veränderungen hinterherhinken. Andere Firmen aus dem Bereich Technologie oder auch Consulting bieten viel mehr Benefits [Anm.: engl. für Vorteile] im Bereich Work-Life-Balance an*“ (Interviewpartner #11). Interviewpartnerin #13 berichtet ebenfalls von sinkendem Interesse und verweist dabei insbesondere auf erschwerte Bedingungen zur Erreichung eines gewünschten Geschlechterverhältnisses: „*Ja, wir haben zunehmend Probleme, Leute zu finden. Noch schwieriger ist es, Frauen zu finden, obwohl letztes Jahr ein grosser Fokus darauf lag.*“ Gemäss diesen Aussagen nimmt das allgemeine

Interesse von Bewerbern für das Investment Banking offensichtlich ab. Trotz der erwähnten Schwierigkeiten gelingt es aber allen Arbeitgebern der Interviewpartner, die vorhandenen Stellen zu besetzen (Sadeler, 2018). Somit ist weiterhin die Frage zu klären, ob diese Entwicklung einen negativen Einfluss auf die Qualität der Kandidaten hat.

Interviewpartner #1 glaubt daran, dass sich auf Analystenebene immer noch gute Leute finden lassen, da die Analysten aufgrund der steilen Lernkurve für eine beschränkte Zeit im Investment Banking arbeiten wollen. Als Folge davon steigt aber die Fluktuationsrate, weil Investment Banking nur als Vorbereitung für die nächste Stelle betrachtet wird: „*Ich habe das Gefühl, dass die Rekrutierung auf Analyst-Stufe noch etwas einfacher verläuft, da viele die Bank nur als Zwischenstation für ihren nächsten Job und somit als Bootcamp [Anm.: engl. für Ausbildungslager] nutzen*“ (Interviewpartner #1). Interviewpartner #8 pflichtet der Aussage bei, dass sich weiterhin genügend geeignete Studienabgänger für den Investment Banking Beruf interessieren, da sie diesen als praktische Weiterbildungsmöglichkeit nach der Universität einstufen. Der für das Personalmanagement kritische Parameter ist folglich eher die Verweildauer: „*Der Talentpool ist gross genug, damit man gute Leute wählen kann. Vielleicht nimmt jedoch die Diversity [Anm.: engl. für Vielfalt] etwas ab. Hatte man früher noch viele Interessenten ohne Finance-Hintergrund – z. B. Engineering –, entscheiden die sich öfters dagegen. Doch stellt sich die Frage, weshalb sich diese Gruppe überhaupt früher für Banking entschieden hat. Ich sehe dafür zwei Gründe: einerseits Prestige und andererseits die Vergütung. Vergütung ist nicht mehr so krass wie es früher war und das Prestige hat ein Stück weit gelitten. … Zwischen Angebot und Nachfrage besteht schliesslich immer noch eine grosse Diskrepanz. Die Top-10 Investmentbanken haben im Schnitt Analystenklassen mit 50 bis 70 Leuten. Im Durchschnitt holt man sich also etwa 600 Leute für diese Investmentbanken, das Interesse daran ist eher im fünfstelligen Bereich. Die Masse der Leute ist also immer noch extrem gut. Unsere Bank stellt nur jene ein, die bereits ein Internship absolviert haben und eine grosse Motivation an den Tag legten. Die besten Leute erachten jedoch Investment Banking als University 2.0, gehen deshalb auch bald wieder nach dieser zusätzlichen Ausbildung*“ (Interviewpartner #8). Auch Interviewpartner #5 sieht das Problem nicht bei der Rekrutierung von Analysten. Es lassen sich weiterhin gute Mitarbeiter finden, die allerdings bereits nach wenigen Jahren genügend gelernt haben und deshalb eine der

Ausstiegsmöglichkeiten nutzen: „*Man muss fairerweise sagen, dass es immer noch viele Leute gibt, die bereit sind, diesen Weg zu gehen. Wir haben regelmässig Praktikanten bei uns, die auch eine sehr gute Arbeit liefern und motiviert sind, sich für diesen Job aufzuopfern. Meines Erachtens gibt es aber immer weniger Leute, die diesen Job beginnen und tatsächlich auch langfristig dabeibleiben wollen*“ (Interviewpartner #5). Die gleiche Einschätzung zeigt auch Interviewpartnerin #15. Ihrer Ansicht nach lassen sich Kandidaten weiterhin finden, doch bleiben sie nach ihrer Anstellung nicht lange: „*Die Bewerbungsrate ist nach wie vor hoch, auch von sehr gut qualifizierten Bewerbern. Allerdings gibt es auch eine hohe Rate an Analysten, die nach einem oder zwei Jahren kündigen. Meiner Auffassung nach hat sich diese Zahl sehr erhöht, weil viele Berufsstarter im Laufe der Zeit merken, dass sich ihr Arbeitsleben nicht mit den persönlichen Zielen vereinbaren lässt, dass die Einschnitte im Privatleben doch zu gross sind und der Job auch durch die starren Hierarchiestrukturen wenig Raum für berufliche Selbstverwirklichung und selbstständiges Arbeiten lässt*“ (Interviewpartnerin #15). Das Zitat verdeutlicht auch die Gründe für eine geringe Verweildauer im Investment Banking. Dazu gehört, wie anfänglich erwähnt, die mangelnde Bedürfnisbefriedigung seitens der Investmentbanken, denn Work-Life-Balance, berufliche Selbstverwirklichung und Einflussnahme resp. selbständiges Arbeiten lassen sich im Berufsalltag bei Investmentbanken nicht ausreichend umsetzen.

Seniors teilen die Ansicht der Juniors, da auch sie weiterhin Interesse am Investment Banking seitens der Studienabsolventen wahrnehmen und bisher die offenen Stellen mit geeigneten Kandidaten besetzen konnten. Doch auch einige Seniors betonen, dass sich die Personalrekrutierung schwieriger als früher gestaltet. Interviewpartner #19 spricht beide Punkte, das anhaltende Interesse und die erschwerte Rekrutierung, an: „*Es heisst, es wird immer schwieriger, die gleich grosse Auswahl wie in früheren Jahren zu bekommen. Grundsätzlich sind aber die Jobs besetzbar.*“ Interviewpartner #16 betont ebenso die gesteigerte Problematik bei der Personalrekrutierung: „*Ganz klar ja, es ist deutlich schwieriger, Talente zu bekommen.*“ Interviewpartner #20 beschreibt die genannten Herausforderungen genauer. Zwar bewerben sich ihm zufolge weniger Kandidaten. Diese sind aber nach wie vor für den Job geeignet: „*Probleme haben wir nicht, Leute zu rekrutieren. Wir erhalten zwar weniger Bewerbungen, aber gerade in der Schweiz gibt es nie Probleme, gute Leute zu finden. Kurz gesagt, sind es zwar weniger Kandidaten, deren Qualität aber weiterhin gut ist. Diejenigen, die sich komplett*

verwirklichen wollen und andere Ansichten haben, die bewerben sich überhaupt nicht mehr. Aber jene, die kommen, wissen, was sie erwartet und die bleiben auch ein paar Jahre“ (Interviewpartner #20). Des Weiteren kann auch Interviewpartner #18 zitiert werden, der als mögliche Gründe für ein abnehmendes Interesse das geringere Prestige und die mangelnde Work-Life-Balance angibt: „*Also ich kann nicht beurteilen, wie beliebt oder unbeliebt der Bankengang als solches noch ist. Er ist sicherlich weniger beliebt, als dies früher der Fall war, weil sich Leute damals noch durch Prestige etc. angezogen fühlten. Das wird der Investmentbankenwelt heutzutage sicherlich weniger zugeschrieben, als das noch vor zehn Jahren der Fall war. Das ist der eine Aspekt. Der andere Aspekt ist natürlich, dass Work-Life-Balance für die jüngere Generation ein sehr wichtiger Aspekt ist und Work-Life ist natürlich ein Thema, mit dem die Bank nicht wirklich punkten kann. Das muss man auch klar sagen. … Ich glaube also nicht, dass ich Schwierigkeiten habe, die geeigneten Kandidaten zu finden.*“

Basierend auf den präsentierten Zitaten ist die Schlussfolgerung, dass weiterhin passende Kandidaten gefunden werden können, auch wenn sich die Situation in Einzelfällen schwieriger gestaltet. Letzteres trifft bspw. vor dem Hintergrund der Erreichung eines gewissen Geschlechterverhältnisses zu. So gesehen, besteht kein imminenter Handlungsbedarf in Bezug auf die Personalrekrutierung. Der erste Teil der zweiten Forschungsfrage kann insofern verneint werden. Investmentbanken müssen ihr Arbeitsangebot nicht generationengerecht ausgestalten, um Talente für sich gewinnen zu können. Die Sichtweisen auf den zweiten Teil der Frage, der die Personalbindung fokussiert, werden im nächsten Unterkapitel diskutiert.

6.4.2 Veränderungsnotwendigkeit im Sinne der Personalbindung

Nach bisherigen Erkenntnissen starten Investmentbanker ihren Beruf mit einer meist kurzen Verbleibabsicht. Sie wissen bereits vor ihrem Karrierebeginn, dass nicht sämtliche ihrer Bedürfnisse erfüllt werden können und ihnen nach einigen Jahren in der Investment Banking Industrie eine Reihe von alternativen Berufen offensteht (Doyle & Quigley, 2013; Sadeler, 2018). Die Mitarbeiter werden früher oder später mit Exit-Möglichkeiten konfrontiert, die es unter Beachtung der Zufriedenheit und Chancen innerhalb der Industrie abzuwägen gilt. Deshalb stellt sich die Frage, ob Veränderungen notwendig sind, um Talente langfristig zu halten.

Die befragten Investmentbanker stimmen weitestgehend der Veränderungsnotwendigkeit im Sinne der Personalbindung zu. Lediglich Interviewpartner #12 befürchtet, dass Veränderungen bestimmte positive Aspekte, wie die intensive Arbeit und die steile Lernkurve, in Gefahr bringen könnten: „*Um ehrlich zu sein, müssen sie sich im Moment nicht reformieren. Weiterhin erhalten Banken zehntausende Bewerbungen für ungefähr 80 Stellen, welche sie jährlich füllen müssen. Man kriegt also weiterhin genügend Talents. Würde man die Strukturen zu fest aufweichen, würde man damit auch einen Teil des ganzen Reizes nehmen. Heute wird eine Anstellung bei einer Investmentbank mit harter Arbeit und schneller Lernkurve verbunden, was mit einer möglichen Reformation auch gefährdet werden könnte.*“ Unter Berücksichtigung der Beibehaltung von Vorteilen, wie den Lernmöglichkeiten und den herausfordernden Arbeitsanteilen, sollte dieses Votum keinen Grund darstellen, komplett auf Veränderungen zu verzichten. Die restlichen vierzehn junioren Interviewpartner betonen die Notwendigkeit von Anpassungen. Der Veränderungsnotwendigkeit stimmt bspw. Interviewpartner #14 zu: „*Auf jeden Fall. Gerade das Halten ist wichtig dabei. Selbst wenn man noch sehr gute Leute bekommt, ist die Schwierigkeit das Halten. Die durchschnittliche Verweildauer von Analysten hier ist zwischen eineinhalb bis zwei Jahren. Damit hat die Bank ein riesiges Problem, zumal man die Leute ausbildet. Sobald sie nach ca. eineinhalb Jahren richtig produktiv werden, verlassen sie schon wieder das Unternehmen. So sind Associates sehr wertvoll für Banken, weil sie die Bank und Prozesse kennen und gleichzeitig noch nicht so teuer bezahlt werden. Doch genau auf diesem Level verabschieden sich die Mitarbeiter gerne.*“ Es wird in diesem Zitat unterstellt, dass der Verlust von solchen Talenten auch eine finanzielle Auswirkung auf Investmentbanken hat. Die häufige Fluktuation führt zu höheren Kosten im Vergleich zu einer stabilen Mitarbeiterstruktur. Diese unternehmerischen Ineffizienzen spricht auch Interviewpartnerin #15 an und bietet damit ein valides Argument für Veränderungen, welches von Investmentbanken kaum zu negieren ist: „*Sie [Anm.: Investmentbanken] investieren viel Geld und Zeit, um diese Talente zu gewinnen und auszubilden. Man sollte sie nicht verlieren, weil es Widerstände gegen kulturelle und organisatorische Veränderungen gibt. In anderen projektbasierten Berufen, bspw. Beratung oder IT, funktionieren die Arbeitsstrukturen auch, also warum nicht im IB? Es ist ein spannender Job, der viele gut ausgebildete Absolventen aufgrund der veralteten Kultur resp. Arbeitseinstellung von vielen Investmentbanken abschreckt.*“ Es wird in dem Zitat der Eindruck erweckt, dass

Investmentbanken dazu bereit sind, diese höheren Kosten zu tragen, dafür aber dem Veränderungsdruck weitestgehend standhalten können. Als Folge davon leidet aber die kompetitive Stellung, zumal gewisse Talente von einem Karrierestart im Investment Banking absehen oder andernfalls bereits nach wenigen Jahren sich wieder neuorientieren (Crowe, 2015a; Noonan, 2015). Interviewpartner #5 ist der Meinung, dass Banken das Problem eine Zeit lang überbrücken können, langfristig aber dennoch Veränderungen anstreben müssen: „*Ja, ich glaube auf alle Fälle. Momentan ist dieses Problem vielleicht noch zu überbrücken, langfristig braucht es jedoch Veränderungen.*" Aufgrund der steigenden Beliebtheit von Alternativen zum Investment Banking ist es für Investmentbanken wichtig, bereits frühzeitig über mögliche Veränderungen nachzudenken und diese gegebenenfalls zu implementieren. Nur so lassen sich auch zukünftig Talente nicht nur gewinnen, sondern im Anschluss auch langfristig halten.

Als mögliche Einschränkung im Hinblick auf Veränderungen nennen einige Juniors den starken Kundenfokus, welcher einen wesentlichen Teil des Geschäftsmodells darstellt. Die angebotenen Corporate Finance Dienstleistungen sind oftmals für Kunden, deren Zeitpläne eng getaktet und deren Projekte aus ihrer Sicht von hoher strategischer Priorität sind. Im Sinne der Singularitätsarbeit beurteilen Kunden die eigentliche Performanz und nicht lediglich objektive Kriterien, wie Korrektheit, Quantität und Qualität (FCA, 2016; Reckwitz, 2017). Um den gewünschten Erfolg zu erzielen, müssen Mitarbeiter von Investmentbanken überzeugende Resultate liefern. Die hohen Anforderungen an die Performanz seitens der Kunden geben der Arbeitsweise der Mitarbeiter eine Richtung vor und reduzieren dadurch ihren Gestaltungsspielraum. Die Validierung der dargebotenen Performanz geschieht unabhängig von der Art und Weise, wie diese Performanz zustande kommt. Da letztlich primär der Erfolg und nicht die Work-Life-Balance, die Weiterbildungsmöglichkeiten oder die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung der Mitarbeiter aus Sicht der Kunden zählt, besteht die Gefahr eines diesbezüglichen Interessenskonflikts. Nebst den unterschiedlichen Mitarbeitergenerationen müssen deshalb noch weitere Anspruchsgruppen, wie insbesondere die Kunden, bei anzustrebenden Veränderungen berücksichtigt werden. Interviewpartner #1 verweist bspw. auf die Position dieser Anspruchsgruppe: „*Die entscheidende Frage ist, inwiefern diese Reform das aktuelle Serviceangebot und damit die Kundenbeziehungen der Bank beeinträchtigen würde.*" Als weiteres Beispiel kann hier auch Interviewpartner #3 zitiert werden, der ebenfalls auf die Stellung des Kunden

verweist, welche bei potenziellen Veränderungen berücksichtigt werden müsste: „*Auf der anderen Seite stehen die Kunden, einige von denen sind auch äusserst intensiv. Selbst wenn wir die Institute anpassen, bleibt der Kunde König, dem man sich anpassen muss.*“

Seniors erkennen die hohe Fluktuation ebenfalls und zeigen sich deshalb zumindest teilweise verständnisvoll gegenüber einer diesbezüglichen Veränderungsnotwendigkeit. Das folgende Zitat von Interviewpartner #20 soll beispielhaft verdeutlichen, dass auch Seniors gerade bei der Personalbindung Defizite sehen: „*Die Verbleibdauer eines Juniors hat somit wahrscheinlich abgenommen. In der Rekrutierung sehe ich deshalb noch keine Probleme. Beim Halten gibt es diese aber.*“ Der gleiche Senior unterstützt sodann grundsätzlich Bestrebungen nach Verbesserungen: *„Man muss mit der Zeit gehen. Man hat aber bereits in den letzten Jahren einiges geändert, was die Juniors auch wahrnehmen. Aber wie gesagt, ist man noch lange nicht am Ziel.*“ Ähnlich beurteilen dies auch weitere Seniors, wie bspw. Interviewpartner #16, der auf die Frage nach der diesbezüglichen Veränderungsnotwendigkeit kurz und prägnant mit „*Ja schon*“ antwortet. Interviewpartner #19 ist der Ansicht, dass Veränderungen positiv zu bewerten sind, diese aber ohnehin schon stattfinden. Als einschränkenden Faktor erwähnt auch er das Geschäftsmodell, welches gewisse Anforderungen an Mitarbeiter stellt, um die angebotenen Dienstleistungen zu erbringen: „*Ich glaube, dass sie [Anm.: Investmentbanken] sich ohnehin kontinuierlich adaptieren und darauf schon schauen, dass Nachhaltigkeit und Purpose [Anm.: engl. für Sinnhaftigkeit] berücksichtigt werden. HR schaut immer mehr auf das Individuum und dessen Beiträge. Auf der anderen Seite kann sich eine solche Institution einfach aufgrund der Dienstleistung nicht fundamental neu erfinden. Sie adaptiert sich innerhalb des gewünschten Endprodukts*“ (Interviewpartner #19).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Interviewpartner überzeugende Argumente genannt haben, weshalb Veränderungen zur Mitarbeiterbindung sinnvoll und notwendig sind. Als Einschränkung wurde mehrfach auf die Berücksichtigung des kundenorientierten Geschäftsmodells verwiesen. Vor diesem Hintergrund kann der zweite Teil der zweiten Forschungsfrage folgendermassen beantwortet werden: Es empfiehlt sich für Investmentbanken, ihr Arbeitsangebot generationengerecht auszugestalten, um Talente halten zu können. Auf das konkrete Ausmass und mögliche Initiativen wird im folgenden Kapitel eingegangen.

7 HR-Wirkmechanismen und Handlungsempfehlungen

Im vorangegangenen Kapitel 6 konnten anhand qualitativer Interviewaussagen Antworten auf die ersten beiden Forschungsfragen gefunden werden. Diesbezüglich wurde erstens festgestellt, dass die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken nicht gänzlich den in der Literatur postulierten Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y entsprechen. Zweitens konnte erkannt werden, dass Investmentbanken von einem generationengerecht ausgestalteten Arbeitsangebot profitieren würden, um Talente längerfristig halten zu können. Welche Veränderungen genau angestrebt werden sollten, blieb bisher allerdings unbeantwortet. Mögliche Massnahmen wurden mit Interviewpartnern im vierten Interviewblock diskutiert. Eine Beurteilung deren Wirksamkeit und praktischen Umsetzbarkeit erfolgt in diesem Kapitel. Ziel dabei ist die Beantwortung der dritten und letzten noch ausstehenden Forschungsfrage, welche organisatorischen und/oder kulturellen Veränderungen Investmentbanken anstreben können, um ihr Arbeitsangebot für Mitarbeiter der Generation Y attraktiver zu gestalten.

Zu diesem Zweck wird in Unterkapitel 7.1 auf der Basis der in Kapitel 6 vorgestellten Aussagen ein Modell erstellt, welches die Wirkmechanismen innerhalb der Investmentbankenrekrutierung und -personalbindung zum Ausdruck bringt. Dabei werden die einzelnen industrieinternen und -externen Parameter sowie deren Verbindungen entlang des Personalmanagementzyklus von der Personalbedarfsermittlung bis zum Personalabgang erfasst, um mögliche Stellschrauben zur Attraktivitätssteigerung von Investmentbanken als Arbeitgeber zu identifizieren. Das Modell soll in übersichtlicher und strukturierter Weise den Personalmanagementzyklus begreifbar machen, um ein praxisorientiertes Instrument zur Beantwortung der dritten Frage zu entwickeln, welches die vorgeschlagenen Massnahmen der Interviewpartner mitberücksichtigt. Ausgehend von diesem Modell werden im darauffolgenden Unterkapitel 7.2 basierend auf einer Auswertung des vierten Interviewblocks die möglichen positiven und negativen Auswirkungen potenzieller Eingriffe auf die involvierten Anspruchsgruppen betrachtet und schliesslich begründete Handlungsempfehlungen davon abgeleitet.

7.1 Personalmanagementmodell

Karriereentscheidungen sind nach den befragten Interviewpartnern langwierige Prozesse, welche meist von einer Vielzahl von Faktoren determiniert werden (Interviewpartner #1; Interviewpartner #10; Interviewpartnerin #13). Die Betroffenen sehen sich mit unterschiedlichen Optionen konfrontiert, die sie aufgrund zunehmender Enttraditionalisierung und Individualisierung unter abweichenden Bedingungen im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen auf Basis unterschiedlicher Kriterien auswählen (Oertel, 2007; Tolbize, 2008). Unter der Voraussetzung, dass die Arbeitgeber an den Bewerberprofilen überhaupt Interesse haben, können sich die Studienabsolventen am Ende für eine Stelle entscheiden, diese antreten, in ihr wachsen und die Stelle zu einem für sie passenden Moment wieder verlassen – ob zum Zeitpunkt ihrer Pensionierung oder bereits davor. Hilb (2011) fasst diese Schritte des Personalmanagements in seinem bereits in Unterkapitel 3.3 näher beschriebenen Modell zusammen, weshalb dieses und insbesondere dessen Terminologie auch als Referenzpunkte für die Modellentwicklung in dieser Doktorarbeit herangezogen werden. Während Hilbs (2011) Modell aber eine starke Arbeitgebersichtweise vertritt, soll in diesem Rahmen weder die reine Arbeitgeber- noch Arbeitnehmerperspektive eingenommen werden. Stattdessen wird aus einer neutralen Sicht unter Einbezug beider Seiten argumentiert. Entsprechend soll das Modell nebst der Arbeitgebersicht nach Hilb (2011) auch spiegelbildlich die Arbeitnehmersichtweise mitberücksichtigen. Im Sinne der Komplexitätsreduktion wird das Modell in die Bereiche Personalgewinnung (Unterkapitel 7.1.1) und Personalbindung (Unterkapitel 7.1.2) unterteilt.

7.1.1 Personalgewinnung

Investmentbanken gelingt es gemäss Interviewaussagen immer noch, ihre Einstiegspositionen zu besetzen. Zwar merken einige der Interviewpartner an, dass es zunehmend schwieriger ist, die geeigneten Personen für den Job zu finden, doch ist dies nicht unmöglich (Interviewpartner #4; Interviewpartnerin #13). Diese Sichtweise wird auch von der zitierten Absolventenstatistik unterstützt, zumal sich immerhin noch über 10 % der MBA-Programmabsolventen fürs Investment Banking bewerben (Noonan, 2015). Während die Veränderungsnotwendigkeit zwar nicht vollends auf der Rekrutierungsseite besteht, sind die Ursachen für die hohe Mitarbeiterfluktuation aber bereits mit diesem sich linear darstellbaren Prozess verbunden. Deshalb ist der erste Teil des Modells im Hinblick auf die Personalrekrutierung essenziell. Nachfolgend findet

sich eine Übersicht über die einzelnen sequenziell ablaufenden Rekrutierungsschritte. Dabei werden sowohl die Sphäre der Investmentbanken als auch jene der Bewerber berücksichtigt. Dazwischen befinden sich die Schnittpunkte der Akteure, welche ebenfalls einen wesentlichen Bestandteil des Modells darstellen und Schlussfolgerungen bzgl. gemeinsamer und unterschiedlicher Interessen zulassen. Während das Modell im Grunde wesentliche Erkenntnisse der Interviews aufgreift und somit zu einem gewissen Grad selbsterklärend ist, scheint eine Erläuterung der Hauptaussagen im Nachgang dazu für ein eindeutiges Verständnis unerlässlich. Ziel des Modells ist es, Interessenskonflikte der Akteure herauszuarbeiten und folglich deren Überwindbarkeit mittels verfügbarer Veränderungsmassnahmen zu beurteilen. Davon können später Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Investmentbanken-sphäre	**Personalbedarfsermittlung**	**Personalwerbung**	**Personalauswahl**	**Personalanstellung**	**Personaleinführung**
	- Jährlich wiederkehrender Bedarf an Juniors - Suche nach geeignetem Personal, welches nicht nur Potential mitbringt, sondern auch Loyalität und längerfristige Verbleibabsichten	- Online-Informationen - On-Campus-Rekrutierung - Individuelle Betreuung/ Coachingangebote	- Führen von Interviews (meist mehrere Runden) - Praktikum zur Evaluierung des Kandidaten	Formelle Vertragserstellung und -unterzeichnung	Organisation von Einführungswochen/ Trainings
Kontakt-punkte	Kein direkter Kontakt	Angebot trifft auf Nachfrage: On- und Off-Campus Verknüpfungen Externer Faktor: Konkurrenzangebote	Interviews und häufig Praktikum	Gemeinsamer Vertrag zwischen Arbeitgeber und -nehmer	Einführungswochen/ Trainings bringen Arbeitgeber und -nehmer zusammen
Kandidaten-sphäre	- Regelmässiges Arbeitsangebot aufgrund neuer Studienjahrgänge - Bestimmung der eigenen Ansprüche und Bedürfnisse an zukünftige Arbeitgeber (von Generation Y geprägt, individuelle Ausprägungen möglich)	- Informationssammlung durch Gespräche mit Kommilitonen, Professoren oder Branchenvertreter sowie online - Teilnahme an Informations-veranstaltungen - Erstellung und Versand der Bewerbungsmappe	- Führen von Interviews (meist mehrere Runden) - Praktikum zur Evaluierung des Arbeitgebers	Formelle Vertragsunterzeichnung, wenig bis kein Verhandlungsspielraum	Teilnahme an Einführungswochen/ Trainings
	Start der Jobsuche	**Bewerbung**	**Arbeitgeberwahl**	**Vertragsunterzeichnung**	**Unternehmenseintritt**
Interessen der Akteure	- Angebot/Nachfrage grundsätzlich vorhanden - Interessen nicht komplett deckungsgleich	Interessen nähern sich an, werden aktiv artikuliert und führen bei ausreichender Übereinstimmung gegebenenfalls zur Bewerbung	Gegenseitige Evaluierung möglich, mangelnde Transparenz verschleiert wahre Interessen	Interessen deckungsgleich: beide Seiten wollen Vertrag, evtl. aber nicht aus gleichen Gründen	Interessen deckungsgleich: beide Seiten wollen Arbeitsaufnahme, evtl. aus unterschiedlichen Gründen
Verän-derungs-bedarf	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein

Abbildung 9: Wirkmechanismen der Personalgewinnung

Anmerkung. Eigene Darstellung

Personalbedarfsermittlung/Start der Jobsuche: Entwicklung von Angebot und Nachfrage

Zu Beginn entwickeln sich Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Die Nachfrage nach Arbeit seitens der Investmentbanken wird durch die jährlich wiederkehrenden Analystenjahrgänge bestimmt, welche die Banken jeweils mit neuen Studienabgängern besetzen. Zwar hängt die Grösse dieser Juniorpools von verschiedenen Faktoren, wie dem Konjunkturzyklus oder der strategischen Stossrichtung der Investmentbanken, ab, doch besteht stets eine Mindestnachfrage auf dem Markt (Crowe, 2016). Erwartungen an Kandidaten wurden bereits in Unterkapitel 3.3.1 behandelt, weshalb nachfolgend von für Investmentbanken geeigneten Kandidaten ausgegangen werden soll, welche diese Anforderungen zu erfüllen vermögen. Nebst der fachlichen Eignung erachten Investmentbanken auch die entgegengebrachte Loyalität und somit eine langfristige Verbleibabsicht der Angestellten als wesentlichen Wert (Parment, 2009). Diesbezüglich verbleibt im Rekrutierungsprozess eine Informationsasymmetrie, zumal die Loyalität der Bewerber kaum glaubwürdig erfragt werden kann. Bereits dieser Sachverhalt deutet möglicherweise noch vor dem ersten direkten Kontakt zum Zeitpunkt der Bedarfsermittlung auf abweichende Interessen zwischen Arbeitnehmer und -geber hin, zumal die Ansprüche resp. Bedürfnisse nicht übereinstimmen.

Auf der Angebotsseite stehen potenzielle Bewerber, welche im Laufe ihres Studiums beginnen, sich nach einem Arbeitsplatz umzuschauen, um ihre Arbeitskraft gegen Bezahlung anzubieten. Bereits mit Beginn der Jobsuche entscheiden die Kandidaten über notwendige Ansprüche und Bedürfnisse gegenüber zukünftigen Arbeitgebern. Ihre diesbezüglichen Anforderungen stimmen gemäss Erkenntnissen aus den geführten Interviews weitestgehend mit jenen der Generation Y überein (Interviewpartner #1; Interviewpartner #3; Interviewpartner #4; Interviewpartner #5; Interviewpartner #6; Interviewpartner #11; Interviewpartner #14; Interviewpartnerin #15). Unterschiedliche intragenerationelle Ausprägungen lassen sich durch verschiedene Persönlichkeiten und Präferenzen erklären. Dabei ist wichtig zu erkennen, dass Investmentbanken nicht allen diesen Bedürfnissen gerecht werden. Solange aber die Vorteile aus Kandidatensicht während der beabsichtigten Verbleibdauer überwiegen, lassen sie sich nicht von einem Eintritt in eine Investmentbank abhalten. Diese Gedankengänge offenbaren die Bewerber ihren zukünftigen Arbeitgebern nicht, weshalb die oben erwähnte

Informationsasymmetrie zwischen Arbeitgeber und -nehmer entsteht. Kandidaten wissen somit oftmals bereits zu Beginn der Jobsuche, was sie eigentlich wollen, bevor sie überhaupt unterschiedliche Karrierewege vergleichen, wie dies im Modell dargestellt wird. Bereits zu diesem Zeitpunkt ergeben sich deshalb Interessenskonflikte zwischen den Investmentbanken und den Kandidaten. Die Kandidaten entscheiden sich für Investmentbanken als Arbeitgeber, obwohl sie möglicherweise beabsichtigen, zu einem späteren Zeitpunkt wieder zu kündigen, was wiederum den eigentlichen Erwartungen der Investmentbanken widerspricht. Handlungsbedarf bestünde zwar theoretisch, praktisch fehlen aber Massnahmen, um die Informationsasymmetrie zu überwinden.

Zwei grau hinterlegte Pfeile im Modell deuten ab dem ersten Schritt den sequenziellen Verlauf der Personalrekrutierung sowohl auf der Seite der Investmentbanken als auch auf jener der Kandidaten an. Diese verbleiben in den ersten drei Schritten separiert, bis schliesslich ein formeller Vertrag im vierten Schritt zustande kommt. Dieser Zeitpunkt wird im Modell mittels eines Pfeiles dargestellt, welcher die vertragliche Einheit repräsentiert. Somit verlaufen die Pfeile immer solange separat, bis ein Vertrag die formelle Bindung beschliesst.

Personalwerbung/Bewerbung: Angebot trifft auf Nachfrage

Im nächsten Schritt trifft die Nachfrage auf das Angebot. Es erfolgt ein Informationsaustausch über Webseiten, im Rahmen von Unternehmenspräsentationen resp. dem Campus-Recruiting oder eine Sammlung relevanter Informationen durch andere Quellen, wie bspw. Alumni oder Professoren. Die Interessen der Kandidaten und der Investmentbanken stimmen zu diesem Zeitpunkt der Rekrutierung überein, sofern die Investmentbanken geeignete Kandidaten zur Bewerbung motivieren können und die Kandidaten Investmentbanken als ihre präferierten zukünftigen Arbeitgeber erachten. Zu diesem Zeitpunkt spielt die Multioptionalität bzgl. der verfügbaren Karrierewege eine entscheidende Rolle. Diese Dimension wird im Modell durch ein ovales Element dargestellt, welches auf den externen Faktor der Konkurrenzangebote hinweist. Dieser Faktor wird als Störelement verstanden, welches die Kandidaten bereits in diesem Stadium von einer Bewerbung abhalten kann. Grund dafür wäre eine bessere Befriedigung der eigenen Bedürfnisse durch einen Arbeitgeber ausserhalb des Investment Bankings. Veränderungsbedarf besteht weiterhin nicht.

Personal- und Arbeitgeberwahl: Evaluierung von Angebot und Nachfrage

Nach einer Überprüfung der Bewerbungsunterlagen durch Investmentbanken werden erfolgreich ausgewählte Kandidaten zu Interviews eingeladen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt findet ein erster direkter Kontakt zwischen Vertretern einer Investmentbank und Bewerbern statt, wodurch beide Seiten einen besseren Eindruck von der Gegenseite erhalten können. Fallen die Rückmeldungen auf beiden Seiten positiv aus, ist der Weg zu einer Anstellung frei. Wie in der Investment Banking Industrie üblich, wird in den meisten Fällen zuerst ein zeitlich beschränktes Praktikum absolviert, bevor ein unbefristeter Vertrag angeboten wird. Neben den Interviews bietet ein solches Praktikum eine weitere Gelegenheit, um eventuelle unüberbrückbare Differenzen hinsichtlich gegenseitiger Erwartungen resp. Ansprüche sowie Bedürfnisse festzustellen und deswegen von einer Anstellung abzusehen. Wiederum werden diese Differenzen potenziell aufgrund der bestehenden Intransparenz nicht ersichtlich, was durch die erwähnte Informationsasymmetrie zwischen Arbeitgeber und -nehmer erklärt werden kann. Es besteht zu diesem Zeitpunkt jedoch weiterhin keine Möglichkeit, diese Informationsasymmetrie zu überwinden. Vielmehr bleibt dem Arbeitgeber lediglich die Möglichkeit, die unerfüllten Bedürfnisse während des Beschäftigungsverhältnisses zu fokussieren, um die ursprünglich beabsichtigte kurze Verbleibdauer zu verlängern. Auf diese Möglichkeit wird jedoch erst im zweiten Modellteil eingegangen. Wie bei den ersten zwei Rekrutierungsschritten besteht auch beim dritten Rekrutierungsschritt kein Veränderungsdruck, zumal die Interessen zumindest vordergründig übereinstimmen: Investmentbanken wollen ihre Stellen mit geeigneten Kandidaten füllen und die Kandidaten wollen den Arbeitsvertrag aufgrund der in Unterkapitel 6.1.1 beschriebenen Motivatoren unterschreiben, wobei allen voran die steile Lernkurve und vielseitige Exit-Möglichkeiten zu nennen sind.

Personalanstellung und Vertragsunterzeichnung: Entscheidung der Marktakteure

Werden sich Arbeitgeber und -nehmer schliesslich einig, wird das Arbeitsverhältnis formell mittels eines Arbeitsvertrags eingegangen. Die Interessen kommen überein, zumal beide Seiten einen Vertrag unterschreiben wollen. Die grau hinterlegten Pfeile treffen zu diesem Zeitpunkt zusammen, um die formelle Verbindung der Akteure aufzuzeigen. Wie erwähnt, deutet ab diesem Zeitpunkt ein kombinierter Pfeil auf die vertragliche Einheit hin. Folglich besteht ab dann auch kein Anpassungsbedarf mehr.

Personaleinführung und Unternehmenseintritt: Aufnahme der Zusammenarbeit
Nach Vertragsunterzeichnung folgt schliesslich die Arbeitsaufnahme. In der Regel startet die Beschäftigung mit einer mehrwöchigen Trainingseinheit, welche ganz im Sinne beider Parteien ist. Investmentbanken bringen dadurch sämtliche neue Mitarbeiter auf den gleichen Wissensstand und die Mitarbeiter selbst können praxisbezogenes Wissen aneignen, wodurch eines ihrer Hauptbedürfnisse befriedigt wird. Auch hier kann gemäss Interviewpartnern kein imminenter Handlungsbedarf festgestellt werden.

7.1.2 Personalbindung

Der zweite Teil des Modells betrachtet die Dynamik eines laufenden Arbeitsverhältnisses (siehe Abbildung 10). Im Gegensatz zum linear verlaufenden Rekrutierungsprozess, lässt sich der Arbeitsalltag besser als Zyklus darstellen, welcher repetitiv abläuft, solange Arbeitgeber und -nehmer aneinander festhalten wollen und aus wirtschaftlicher Sicht auch können. Es soll hierbei nicht der Eindruck erweckt werden, dass der Zyklus jedes Mal genau gleich verläuft. Viel eher wächst und entwickelt sich jeder Mitarbeiter. Auch die Unternehmen erleben vonseiten ihrer Mitarbeiter sowie vonseiten weiterer Anspruchsgruppen stets wechselnde Bedingungen – ganz im Sinne der eingangs erwähnten prozessphilosophischen Dynamik. Dennoch finden sich wiederkehrende Prozesse und Muster, welche von dem zweiten Modellteil aufgegriffen und erklärt werden. Der Zyklus selbst wird erst mit Austritt des Arbeitnehmers aus dem Unternehmen beendet.

Dem Zyklus unterliegt eine fortschreitende gegenseitige Bewertung, in der die wahrgenommene Arbeitsrealität mit den Erwartungen resp. eigenen Bedürfnissen und Ansprüchen abgeglichen wird. Entsteht im Zuge dieser Evaluierung der Wunsch nach Veränderung oder sogar ein diesbezüglicher Druck, weil die Frustration eines Mitarbeiters bspw. stark zunimmt oder weil dieser ein attraktives Exit-Angebot erhält, das als externer Faktor im Modell dargestellt wird, kann ein Austritt die Folge sein. Diese Trennung von Mitarbeiter und Unternehmen wird als letzter Schritt im Modell dargestellt. Welche Punkte in diese laufende Neubeurteilung einfliessen und wodurch Mitarbeiter konkret zum Austritt bewegt werden, soll nachfolgend im Modell aufgezeigt und im Anschluss näher beschrieben werden. Ziel dabei soll es sein, herauszufinden, an welchen Stellen eine Veränderung stattfinden und weshalb sich eine solche Abkehr vom Status Quo ergeben kann.

	Personalbeurteilung	Honorierung	Entwicklung	Übrige Personalbindung	Mitarbeiterverlust
Investmentbanken-sphäre	- Institutionalisiertes (360-Grad-)Feedback - Teilweise anonym, objektiviert	- Fixe und variable Salärbestandteile - Limitierte Individualisierbarkeit der Gesamtvergütung - Standardisierte Beförderungsschritte	- Praktische Erfahrung - Vereinzelte theoretische Trainingseinheiten mit hohem Praxisbezug	- Physische Anwesenheit im Büro gewünscht - Hohe Arbeitsintensität, permanente Erreichbarkeit - Rückständiges Technologieangebot - Rauer Umgangston	- Entlassung - Pensionierung - Unfreiwilliger Verlust der Mitarbeiter
Kontakt-punkte	Externer Faktor: Konkurrenzangebote Wiederkehrende gegenseitige Neubeurteilung **Gelebte Arbeitsrealität dargestellt als revolvierender Zyklus** Entscheid über Verbleib oder Trennung				Trennung von Arbeitnehmer und -geber
Mitarbeiter-sphäre	- Wunsch nach sofortigem und kontinuierlichem Feedback - Feedback als zu unstrukturiert empfunden	- Als überdurchschnittlich empfundene Entlohnung - Attraktivere Vergütungspakete in anderen Branchen - Geringere Gewichtung der klassischen Honorierung durch Generation Y	- Steile Lernkurve als zentraler Motivator - Abflachende Lernkurve mit der Länge des Verbleibs, repetitive Arbeit - Keine externe Weiterbildung zur Erlangung von Bildungszertifikaten	- Mangelnde Work-Life-Balance - Limitierte Selbstverwirklichung - Facetime	- Entlassung - Pensionierung - Karriereneuorientierung ausserhalb des Investment Bankings
	Laufender Vergleich der wahrgenommenen Arbeitsrealität mit Ansprüchen und Bedürfnissen zum Zwecke der Arbeitgeberbeurteilung und Evaluierung des weiteren Karriereverlaufs (Verbleib oder Austritt)				**Unternehmensaustritt**
Interessen	- Von der gelebten Feedbackkultur abweichende Bedürfnisse der Mitarbeiter	- Teilweise höhere Gehaltsaussichten ausserhalb des IBs - Geringere Priorisierung von Gehalt seitens der Generation Y	- Praktische Erfahrung allein zählt im IB - Generation Y würde gerne breitere (externe) Ausbildung absolvieren	- IB halten an bisherigen Strukturen fest - Diverse unerfüllte Bedürfnisse der Generation Y	- Teilweise kurzfristige Verbleibabsicht widerspricht erwarteter Loyalität im IB
Veränderungs-bedarf/ -massnahmen	Ja – Regelmässiges, strukturiertes Feedback	Nein – Kritik der Generation Y fokussiert nicht darauf	Ja – Weiterbildungsmassnahmen zur Erlangung von externen Bildungszertifikaten (bspw. Ph.D. oder MBA)	Ja – Verbesserung der Work-Life-Balance durch erhöhte Planbarkeit, Arbeitsplatz-designs sowie Technologieeinsatz; Raum zur Selbstverwirklichung und Einflussnahme	Nein – Entscheidung über Trennung wurde zu diesem Zeitpunkt bereits getroffen

Abbildung 10: Wirkmechanismen der Personalbindung

Anmerkung. Eigene Darstellung

Laufende gegenseitige Neubeurteilung: Entscheid über Verbleib oder Trennung
Arbeitnehmer und -geber beurteilen sich laufend neu. Dabei werden stets die wahrgenommenen Leistungen der jeweils anderen Partei mit den eigenen Ansprüchen und Bedürfnissen verglichen, um ein Urteil zu fällen. Beide Seiten haben dabei eine Reihe von zumeist eigenen und voneinander unabhängigen Kriterien, anhand derer sie sich gegenseitig bewerten. Nebst der generellen Performanz sind dies aus Arbeitgebersicht bspw. die Genauigkeit und Korrektheit, mit der Aufgaben erfüllt werden (Reckwitz, 2017). Ebenfalls zählt bei einer solchen Bewertung bspw. die Geschwindigkeit der Arbeitnehmer, mit der die Aufträge erledigt werden. Im Rahmen dieser Arbeit soll sich jedoch bei diesem Punkt auf die Arbeitnehmersicht fokussiert werden. Auf Arbeitnehmerseite stehen die zentralen Bedürfnisse, wie sie im Zusammenhang mit der Generation Y in Unterkapitel 2.4 diskutiert wurden, im Zentrum. Dazu gehören die folgenden bekannten Punkte:

- Work-Life-Balance für den Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit,
- Selbstverwirklichung als wesentliche Determinante der Arbeitsmoral,
- sofortiges und kontinuierliches Feedback,
- Hierarchieverständnis, welches sinnstiftende Einflussnahme bei wesentlichen Entscheidungen fördert,
- Anwendung neuer Technologien zur Effizienzsteigerung und
- fortlaufende Weiterbildung, um sich weiterhin berufliche Optionen zu sichern.

Das Modell greift diese Bedürfnisse im Zusammenhang mit ausgewählten Mitarbeiterprozessen auf, welche bereits in Unterkapitel 3.3 in Verbindung mit dem Personalmanagementmodell von Hilb (2011) eingeführt wurden. Anhand der Ausgestaltung dieser Prozesse lässt sich feststellen, ob Bedürfnisse der Mitarbeiter tatsächlich befriedigt werden oder ob diese Verbesserungspotential aufweisen. Auf diese Prozesse und die damit verbundenen Mitarbeiterbedürfnisse soll nachfolgend eingegangen werden.

Im Rahmen der Personalbeurteilung erfährt der Mitarbeiter eine Rückmeldung bzgl. seiner Leistung. Die Leistungsbeurteilung findet häufig ein- bis zweimal jährlich in institutionalisierter und anonymisierter Form statt (sog. 360-Grad-Feedbacks). Diese Beurteilung hilft den Mitarbeitern, die eigene Stellung im Unternehmen einzuschätzen und sich davon ausgehend weiterzuentwickeln. Nach den Aussagen der

Interviewpartner besteht diesbezüglich Verbesserungsbedarf, zumal Feedbacks als zu unregelmässig und unstrukturiert empfunden werden. Aus Mitarbeitersicht werden die eigenen Bedürfnisse damit nicht befriedigt, zumal der eigentliche Wunsch nach sofortigem und kontinuierlichem Feedback, welches auf strukturierte Weise gegeben wird, besteht (Interviewpartner #6, Interviewpartner #9, Interviewpartnerin #13). Im revolvierenden Zyklus ergibt sich dadurch ein Frustrationspotential, welches je nach Ausprägung zum Verlassen des Unternehmens führen kann. Da die Interessen hierbei nicht übereinstimmen, lässt sich ein Veränderungspotential ableiten. Auf dem Feld der Personalbeurteilung scheinen Handlungsmassnahmen somit sinnvoll, zumal dadurch ein wichtiges Bedürfnis der Generation Y befriedigt werden kann.

Die Honorierung ist ein weiterer Bestandteil einer jeden Beschäftigung. Dazu zählen sowohl die monetäre Entschädigung als auch weitere belohnende Handlungen von Investmentbanken zum Ausdruck der Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitern, worunter bspw. Beförderungen fallen. Während das Gehalt bei Investmentbanken als überdurchschnittlich gilt, liegt der Fokus der Generation Y nicht mehr so stark darauf, wie es noch bei früheren Generationen der Fall war. Nichtsdestotrotz ist auch eine adäquate Bezahlung nicht zu unterschätzen, weshalb auch dieser Punkt im Modell Berücksichtigung findet. Veränderungsbedarf besteht diesbezüglich jedoch nicht, zumal das Gehalt bereits über dem Durchschnitt liegt und die Wichtigkeit für die Generation Y zu gering ist, als dass an diesem Punkt angesetzt werden sollte. Die gleiche Argumentation lässt sich auch auf die Beförderungsschritte übertragen. Es scheint naheliegend, dass die Interviewpartner sowohl gegenüber einer Gehaltserhöhung als auch gegenüber einer Beförderung offen sind, auch wenn ihre Kritik nicht im Wesentlichen darauf abzielt (Interviewpartner #9). Insofern besteht auch in Bezug auf Beförderungen kein Handlungsbedarf.

Einen weiteren Bestandteil der Personalpflege nimmt die Entwicklung der Mitarbeiter ein. Fällt diese aus Sicht der Mitarbeiter ungenügend aus, droht wiederum ein Frustrationspotential, welches in eine Kündigung münden kann. Wie verschiedene Interviews zeigen, messen Mitarbeiter gerade dem Lernen einen hohen Stellenwert bei, weshalb diesem Punkt eine besondere Bedeutung zukommt. Die Interviewpartner attestieren den Investmentbanken eine abflachende Lernkurve, bemängeln ein hohes Mass an repetitiven Aufgaben und kritisieren, dass Investmentbanken im Vergleich zu anderen Branchen, wie jener der Consultingunternehmen, keine

Weiterbildungsmöglichkeiten, wie Ph.D.s oder MBAs, anbieten. Aus diesem Grund besteht hier Handlungsbedarf. Zwar finden interne Schulungen und einzelne Trainingseinheiten statt. Erwähnenswert scheint aber wiederum das Bedürfnis nach externen Bildungszertifikaten, welche gemäss Interviewaussagen momentan kaum von Investmentbanken angeboten werden (Interviewpartner #6; Interviewpartner #8; Interviewpartner #10; Interviewpartner #11; Interviewpartner #14).

Im Kontext der übrigen Personalbindungsmassnahmen listet das Modell weitere relevante, unerfüllte Ansprüche und Bedürfnisse der Kandidaten auf. Dazu zählen die Work-Life-Balance, die Selbstverwirklichung und die Einflussnahme. Die permanente Erreichbarkeit gepaart mit der hohen Arbeitsintensität, dem unausgeschöpften Digitalisierungspotential sowie den verhältnismässig unflexiblen Arbeitsplatzdesigns erschwert eine ausgeglichene Work-Life-Balance. Interviewpartner kritisieren insbesondere die mangelnde Planbarkeit ihrer Freizeitgestaltung, die daraus resultiert (Interviewpartner #1; Interviewpartnerin #2; Interviewpartner #5; Interviewpartner #10; Interviewpartnerin #13; Interviewpartner #14). Diesbezüglich besteht Verbesserungspotential. Die knappe Freizeit erschwert zudem die Selbstverwirklichung im privaten Bereich. In beruflicher Hinsicht verweisen die Interviewpartner vermehrt darauf, dass dies auf Juniorstufe kaum möglich sei, evtl. jedoch auf den höheren Rängen (Interviewpartner #4; Interviewpartner #10; Interviewpartner #14). Auch hier besteht grundsätzlich Verbesserungspotential, welches unter Umständen Hand in Hand mit Veränderungen im Zusammenhang mit der Anpassung der Work-Life Balance realisiert werden kann. Die eingeschränkte Einflussnahme aufgrund der starken hierarchischen Strukturen ist ein weiterer Kritikpunkt, der im Arbeitsalltag die Mitarbeiter unbefriedigt zurücklassen kann. Handlungsmassnahmen zur besseren Bedürfnisbefriedigung scheinen deshalb auch im Hinblick auf die Einflussnahme sinnvoll.

Sämtliche erwähnte Faktoren, welche eine nicht abschliessende Liste darstellen, aber die wesentlichen Punkte der in Kapitel 6 geführten Diskussion beinhalten, beeinflussen den Zyklus und bestimmen die Zufriedenheit des Arbeitgebers und -nehmers. Dass dieser Zyklus eine zeitliche Begrenzung aufweist, wurde bereits angedeutet. Dies ist gerade deshalb der Fall, weil die Mitarbeiter zumeist aufgrund der anfänglich steilen Lernkurve dem Unternehmen beitreten, darauf aber rasch merken, dass weitere Bedürfnisse unbefriedigt bleiben und es weitere attraktive Karrierewege ausserhalb des

Investment Bankings gibt. Auf den Ausbruch aus diesem Zyklus wird nachfolgend eingegangen.

Mitarbeiterverlust/Unternehmensaustritt: Freiwillige oder unfreiwillige Personalabgänge

Abhängig von der kontinuierlichen Beurteilung oder anderen Faktoren erfolgt eine Entscheidung über den weiteren Verbleib oder Austritt. Dies ist ein beidseitiger Prozess. Bleiben die Erwartungen resp. Bedürfnisse unerfüllt oder entfalten externe Faktoren, wie wirtschaftliche Schwächephasen oder vielversprechende Arbeitsangebote, ihre Wirkung, kann es zum Bruch der Arbeitsbeziehung kommen. An dieser Stelle folgt somit der letzte Schritt im Modell: der Mitarbeiterverlust aus Unternehmenssicht resp. der Unternehmensaustritt aus Arbeitnehmersicht. Zu diesem Zeitpunkt setzen Massnahmen zu spät an. Verdeutlicht wird diese Vertragsauflösung graphisch durch die Verwendung zweier grau hinterlegter Pfeile, welche jeweils in eine andere Richtung weisen.

7.2 Orientierungshilfen für Veränderungen

In Unterkapitel 6.4 wurde festgestellt, dass selektive Veränderungen sinnvoll sein können. Ziel dieses Unterkapitels 7.2 ist die Herausarbeitung zentraler Massnahmen, die ergriffen werden können, ohne dabei das bestehende Geschäftsmodell zu gefährden. Der vierte Themenkreis in den Interviews widmet sich im Zusammenhang mit dem zukünftigen Ausblick solchen Massnahmen. Dabei wurden zwei Ansätze gewählt, um die Ansichten der Interviewpartner in Erfahrung zu bringen. Einerseits wurden die Kandidaten gebeten, eigene Verbesserungsvorschläge vorzustellen. Andererseits wurden ihnen ausgewählte Massnahmen präsentiert, welche aus den Bedürfnissen der Generation Y abgeleitet wurden. Basierend auf den durch die geführten Interviews gewonnenen Erkenntnissen in Kombination mit dem präsentierten Personalmanagementmodell werden nachfolgend Handlungsempfehlungen an Investmentbanken präsentiert. Diese sind grundsätzlich nicht als strikt zu befolgende Anweisungen zu verstehen. Vielmehr sind sie als Orientierungshilfen für das Management der jüngsten sich im Arbeitsmarkt befindenden Generation von Mitarbeitern einzustufen.

Das in Unterkapitel 7.1 eingeführte Modell zur Veranschaulichung von Wirkmechanismen deutet bereits auf mögliche Aspekte des Personalmanagements hin,

welche verbessert werden können. Interviewpartner nennen die folgenden Massnahmen zur Verbesserung dieser Bereiche und bieten damit eine Antwort auf die dritte Forschungsfrage nach organisatorischen und/oder kulturellen Veränderungen zur Attraktivitätssteigerung des Arbeitsangebots von Investmentbanken für Mitarbeiter der Generation Y: (i) interne Weiterentwicklung mittels Feedbacks, (ii) externe Weiterbildung zur Erlangung von Bildungszertifikaten, (iii) Verbesserung der Work-Life-Balance durch erhöhte Planbarkeit, Arbeitsplatzdesigns und Technologieeinsatz und (iv) Aufweichung starrer Hierarchiestrukturen zur Förderung der Selbstverwirklichung sowie Einflussnahme. Durch die Umsetzung der Vorschläge können sich Investmentbanken besser an die veränderten Bedürfnisse der Generation Y anpassen und sie dadurch länger an das Unternehmen binden, zumal der eingeführte revolvierende Zyklus länger fortgesetzt wird. Diese Massnahmen sollen unter Berücksichtigung der Kriterien des *erwarteten organisatorischen Aufwands*, *des erwarteten finanziellen Aufwands*, des *erwarteten Nutzens für Investmentbanken* und des *erwarteten Nutzens für Mitarbeiter* näher betrachtet werden. Mit dieser Auswahl werden sämtliche in Literatur postulierten Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y, die in Unterkapitel 2.4.1 ausgeführt wurden, angesprochen. Gleichzeitig finden die meisten Verbesserungsvorschläge der Interviewpartner darin Berücksichtigung. Davon ausgenommen wurden die Wünsche nach einer Anpassung des rauen Umgangstons und der Abschaffung von Facetime. Diese beiden möglichen Charakteristika der Unternehmenskultur sind teamabhängig und betreffen nur wenige Investmentbanken, wie die Interviews zeigen (Interviewpartner #3; Interviewpartner #8; Interviewpartnerin #13; Interviewpartnerin #15). Diese beiden Punkte werden zudem weniger als strukturelle Defizite erachtet als vielmehr persönlichkeitsbedingte Missstände, welche eher durch einen Appell an einen gesunden Menschenverstand resp. das Sozialverhalten korrigiert werden können als durch eine kulturelle oder organisatorische Reform. Deshalb wird nachfolgend nicht weiter auf diese beiden Punkte eingegangen.

Als Ausgangspunkt für die Abhandlung der Handlungsempfehlungen dient die folgende Matrix, in der zusammenfassend die Massnahmen den vordefinierten Kriterien gegenübergestellt und gleichzeitig bewertet werden. Dabei wird ein ordinaler Massstab von gering über mittel bis gross angewendet. Dazugehörige Erläuterungen folgen im Anschluss daran im Hinblick auf jede Massnahme.

	Interne Weiterentwicklung: **Feedbackkultur**	**Externe Weiterbildung:** **Bildungszertifikate**	**Work-Life-Balance:** **Planbarkeit, Arbeitsplatz-designs und Technologie-einsatz**	**Hierarchie:** **Selbstverwirklichung und Einflussnahme**
Erwarteter organisatorischer Aufwand	Gering	Mittel	Mittel-Gross	Gering
Erwarteter finanzieller Aufwand	Gering	Gering-Mittel	Gering-Mittel	Gering
Erwarteter Nutzen für Investmentbanken	Gross	Gering-Mittel	Gering	Mittel-Gross
Erwarteter Nutzen für Mitarbeiter	Gross	Gross	Gross	Gross
Veränderungsnatur	Kulturell	Organisatorisch	Organisatorisch	Kulturell

Tabelle 11: Bewertung von Handlungsmassnahmen
Anmerkung. Eigene Darstellung

7.2.1 Interne Weiterentwicklung: Feedbackkultur

Einen der prominentesten Motivationsgründe fürs Investment Banking stellt die steile Lernkurve dar, welche die Studienabsolventen in dieser Branche erwarten. Gerade deshalb entscheiden sich Studienabsolventen für diesen Karriereweg (Interviewpartner 3; Interviewpartner #9; Interviewpartner #10; Interviewpartner #14). Die Mitarbeiter sammeln Erfahrungen im Alltag durch Erklärungen von Arbeitskollegen und die eigenen Anwendungen. Der Lernprozess in der Praxis besteht somit stark aus repetitivem Tun. Es scheint deshalb naheliegend, dass die Mitarbeiter sich mittels Selbsteinschätzung weiterentwickeln können. Selbstkritisches Hinterfragen der eigenen Tätigkeit, der eigenen Wirkung auf Mitarbeiter und der eigenen Zufriedenheit mit dem selbst erstellten Produkt, um nur einige Stichworte zu nennen, sind wichtige Orientierungspunkte für Arbeitnehmer im Alltag. Bestätigung erhalten diese aber auch von externer Seite. Neben der Selbsteinschätzung und der anschliessenden Korrektur des bisherigen Zustands ist insbesondere die Fremdeinschätzung von grossem Wert für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter.

Während die Selbsteinschätzung primär keiner weiteren externen Unterstützung bedarf, hängen die Mitarbeiter hingegen stark von ihren Kollegen ab, welche Feedback geben können.

In den Interviews werden die institutionalisierten Feedbackzyklen und insbesondere die mehrheitlich anonymisierten Rückmeldungen als zu unregelmässig und zu unstrukturiert wahrgenommen. Einige Interviewpartner nehmen lediglich noch den Bonus als verlässlichen Gradmesser für die eigene Leistung wahr (Interviewpartner #1; Interviewpartner #10; Interviewpartner #11). Vor dem Hintergrund der erwarteten Lernkurve und der genannten Kritik seitens der Mitarbeiter ist es für Investmentbanken sinnvoll, ihre Feedbackkultur im Sinne der Generation Y zu überdenken. Wie aus den diversen Interviewaussagen hervorgeht, sind davon nicht sämtliche Banken betroffen. Vielmehr beziehen sich die Interviewpartner auf teamspezifische Gegebenheiten, welche eine klar strukturierte Einschätzung in geeignetem Abstand und ehrlicher resp. glaubwürdiger Absicht erschweren. Dabei scheint eine entsprechende Anpassung der Banken mit geringem organisatorischem Aufwand verbunden. Regelmässige Gespräche mit Vorgesetzten, welche die Leistung der Mitarbeiter einzuschätzen vermögen und ihnen diese ehrlich sowie in strukturierter Weise zusammen mit Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen, würden genügen. Ein elektronischer Kalendereintrag gefolgt von einem halbstündigen bis einstündigen verbalen Austausch ist nicht mit direkten finanziellen Kosten verbunden. Betrachtet man hingegen den zu erwartenden Nutzen sowohl auf Seiten der Investmentbanken sowie der betroffenen Mitarbeiter, lassen sich kaum Gegenargumente finden. Sowohl die Banken als auch die Mitarbeiter selbst profitieren davon, wenn die Mitarbeiter lernen und sich weiterentwickeln. Die Vermutung der junioren Interviewpartner, dass Seniors bewusst nicht in ihre Weiterentwicklung investieren wollen, weil ein Grossteil der Mitarbeiter ohnehin nach kurzer Zeit die Investmentbanken wieder verlässt, scheint in diesem Kontext nicht vertretbar zu sein (Interviewpartner #9; Interviewpartner #14). Gerade weil Investmentbanken geeignete Mitarbeiter halten möchten, sollte auch ein Interesse an ihrer Leistungssteigerung vorhanden sein. (Interviewpartner #6, Interviewpartner #9, Interviewpartnerin #13)

7.2.2 Externe Weiterbildung: Bildungszertifikate

Das Verlangen nach zusätzlichem Wissen und generellem persönlichen Fortschritt kann nicht nur unternehmensintern, sondern auch -extern gestillt werden. Als Beispiele seien

hierbei MBA- und Ph.D.-Programme genannt, die auch in Branchen, wie der Strategie- und Managementberatung, unterstützt werden. Zwar sind in diesen Branchen unter Umständen die Löhne im Vergleich zum Investment Banking geringer (siehe mehr dazu in Unterkapitel 3.2.3). Dennoch wirken gerade Bildungsprogramme attraktiv auf junge Mitarbeiter der Generation Y. Gemäss Interviewaussagen äussern sich alle Befragten positiv gegenüber solchen Angeboten, weshalb deren Einführung an dieser Stelle auch den Investmentbanken als mögliche Massnahme im Sinne der Generation Y empfohlen wird.

Während Feedback als unternehmensinternes Instrument die Mitarbeiter ohne erheblichen finanziellen oder organisatorischen Aufwand fördert und folglich sowohl dem Unternehmen als auch dem Mitarbeiter direkt nützt, zeichnen sich externe Entwicklungsmassnahmen teilweise durch andere Aufwand- und Nutzencharakteristika aus. In Abhängigkeit von den unterstützten Weiterbildungsmöglichkeiten und insbesondere der Ausgestaltung der spezifischen Förderungen sind möglicherweise organisatorische und/oder finanzielle Aufwände damit verbunden. Es bedarf zusätzlicher Personalplanung, falls bspw. Mitarbeiter temporär für die Fort- resp. Weiterbildung freigestellt werden. Zusätzlich fallen Kosten an, wenn finanzielle Unterstützung angeboten wird. Eine solche könnte bspw. als Lohnfortzahlung oder auch als komplette Übernahme der Fort- resp. Weiterbildungskosten ausgestaltet werden. Nach einer Interviewaussage ist Letzteres aber nicht einmal unbedingt von allen Mitarbeitern gefordert. Vielmehr sei die Jobsicherheit nach erfolgter Ausbildung wünschenswert, um die Karriere danach bei der Investmentbank fortsetzen zu können (Interviewpartner #10). Nichtsdestotrotz würden sich naheliegenderweise mehrere Interviewpartner auch über einen finanziellen Beitrag freuen. Im Gegenzug wären sie bereit, sich für mehrere Jahre nach abgeschlossener Ausbildung für das Unternehmen zu verpflichten (Interviewpartner #4; Interviewpartner #8).

Ein solches Bildungszertifikat und die damit einhergehende Weiterbildung können für den Mitarbeiter einen beachtlichen Wert darstellen. Der Nutzen resultiert sowohl aus dem zusätzlich angeeigneten Wissen als auch der damit verbundenen Signalwirkung, welche der Mitarbeiter für seine Zwecke einsetzen kann. Das Unternehmen selbst mag zwar vom zusätzlichen Wissen des Mitarbeiters profitieren, doch erhöht sich seine Leistungsfähigkeit grundsätzlich nicht messbar, da im Investment Banking vor allem praktische Transaktionserfahrung zählt anstatt des Erlernens theoretischer Konzepte.

Das vom Bildungszertifikat ausgehende Signal nützt der Investmentbank selbst intern nichts, da der Mitarbeiter per Definition bereits unter Vertrag ist. Gegenüber externen Parteien, wie den eigenen Kunden, mag ein Doktortitel oder MBA-Abschluss zwar aufgrund des aufgebauten Netzwerks oder der Signalwirkung Vorteile mit sich bringen, doch ist es fraglich, ob diese die unter Umständen lange Abwesenheit des Mitarbeiters, die anschliessend attraktivere Stellung im Arbeitsmarkt sowie das damit verbundene höhere Risiko eines frühen Abgangs kompensieren.

Trotz der einseitigen Vorteilsverteilung zugunsten der Mitarbeiter wäre es für Investmentbanken ratsam, sich mit externen Weiterbildungsmöglichkeiten auseinanderzusetzen. Wenn Mitarbeiter dadurch länger an das Unternehmen gebunden werden können, verteilen sich die Vorteile deutlich besser auf Mitarbeiter und Unternehmen, wodurch auch das Interesse der Investmentbanken an einer solchen Lösung zunehmen sollte. Unter der Annahme, dass tatsächlich eine Vielzahl von Mitarbeitern solche Weiterbildungsmöglichkeiten verfolgen würde und im Anschluss daran dem Arbeitgeber weiterhin mittel- bis langfristig zur Verfügung steht, kann auch eine passende Ausgestaltung eines solchen Programms vorstellbar sein.

7.2.3 Work-Life-Balance: Planbarkeit, Arbeitsplatzdesigns und Technologie

Ein weiteres wesentliches Merkmal einer Investmentbankenkarriere betrifft die überdurchschnittlich langen Arbeitszeiten. Damit verbunden ist die Erwartung der Vorgesetzten an die Mitarbeiter, selbst in der Freizeit erreichbar zu bleiben. Aufgrund dieser ständigen Verfügbarkeit ist die Planbarkeit der eigentlichen Freizeit inklusive des Urlaubs deutlich eingeschränkt. In Abhängigkeit von den jeweiligen Projekten resp. Deals wird deshalb oftmals von Vorgesetzten erwartet, selbst kurzfristig bestehende Pläne wieder zu verwerfen. Es besteht auch in diesem Zusammenhang ein Frustrationspotential. Ein solcher Zustand mag vorübergehend zugunsten der Lernkurve, spannender Tätigkeiten oder auch der Hoffnung auf eine attraktive Stelle ausserhalb des Investment Bankings zu ertragen sein. Dennoch ist diese unausgeglichene Work-Life-Balance für keinen der Befragten eine berufliche Situation, die vor allem in Permanenz als wünschenswert zu bezeichnen ist. Dieses Bedürfnis stimmt somit mit jenem der Generation Y überein, weshalb Massnahmen zur Erhöhung der Planbarkeit einerseits sowie allgemein zur Verlängerung der Freizeit andererseits vorgeschlagen werden.

Die erste Gruppe von Massnahmen betrifft die Planbarkeit. Die diesbezügliche Veränderungsresistenz der Investmentbanken resultiert aus dem grossen organisatorischen Aufwand einer Planung im Vergleich zu ihrem vermeintlich relativ geringen Nutzen. Sind nämlich die Mitarbeiter nicht ständig erreichbar und zum Arbeiten verfügbar, nimmt der Planungs- und Koordinationsaufwand auf seniorer Ebene zu. Die zu erledigenden Tätigkeiten müssen frühzeitig kommuniziert und ausgeführt werden, falls dies überhaupt möglich ist. Alternativ müsste die Erwartungshaltung der Kunden entsprechend gesteuert werden. Genau dieser Punkt scheint aber im Investment Banking mit Schwierigkeiten behaftet zu sein. Das kundenorientierte Dienstleistungsgeschäft ist stark von der Zufriedenheit der Kunden abhängig. Bei erhöhten Planungsauflagen müssten Seniors unter Umständen unangenehme Gespräche mit Kunden führen, ohne selbst direkt davon zu profitieren. Gleichzeitig bleibt die Arbeit ausstehend. Die finanziellen Kosten werden als gering bis mittel eingestuft, zumal grundsätzlich durch geeignete Koordination der involvierten Parteien kein finanzieller Zusatzaufwand entsteht. Als weitere Option wäre es vorstellbar, dass zusätzliche Mitarbeiter eingestellt werden, um die Arbeit besser zu verteilen und dadurch die Planbarkeit einzelner Mitarbeiter zu erhöhen. Ein wesentlicher Vorteil davon ist die Sicherstellung verfügbarer personeller Kapazitäten, wodurch die Dienstleistungsqualität nicht beeinträchtigt werden sollte. Zusätzliche Anstellungen spiegeln sich aber in höheren Kosten wider. Ebenfalls könnte der Nutzen aus Sicht von Investmentbanken als vermeintlich gering eingestuft werden. In der Praxis ist allerdings davon auszugehen, dass zufriedene und ausgeruhte Mitarbeiter dem Unternehmen sowohl kurzfristig nützen als auch mittel- bis langfristig im Unternehmen verbleiben. Aus diesem Grund kann der erwartete Nutzen seitens der Mitarbeiter auch als hoch eingeschätzt werden. Allerdings setzt diese Empfehlung ein Entgegenkommen des Arbeitgebers voraus. Dabei muss betont werden, dass der Nutzen nicht komplett einseitig verteilt ist, weshalb Anstrengungen in Richtung verbesserter Work-Life-Balance durch verbesserte Planbarkeit für beide Seiten wertvoll sein können.

Des Weiteren könnte die Work-Life-Balance durch flexiblere Arbeitsplatzdesigns erhöht werden. Insbesondere eine verstärkte Home-Office Nutzung würde den Juniors zusätzliche Flexibilität bieten, um gerade zu Randzeiten Aufträge effizient von zuhause aus zu erledigen, ohne dabei i. S. v. Facetime unnötige Zeit im Büro zu verbringen (Masters, 2018). Aus organisatorischer Sicht würde ein mittlerer Planungsaufwand

bestehen, zumal Arbeiten im Home-Office neue technische Schnittstellen bedingt. Entsprechend besteht neben der Organisation auch ein gewisser finanzieller Aufwand für Beschaffung und Wartung der IT-Infrastruktur. Direkten Nutzen ziehen die Investmentbanken davon nicht. Hingegen profitieren die Mitarbeiter stark davon, wenn sie dadurch ihre knappe Freizeit verlängern können. Wiederum sollte sich dies indirekt positiv auf die Arbeitgeber auswirken.

Die dritte Massnahme zur Verbesserung der Work-Life-Balance ist der verstärkte Einsatz von Technologie. Die Kosten-Nutzen-Abwägung kann ähnlich wie die Planbarkeit ausgelegt werden. Zwar werden IT-Projekte als planungsaufwändig erachtet. Dennoch sollten die Digitalisierungskosten gering bis mittel ausfallen. Während die Seniors wiederum nicht direkt davon profitieren, können die Juniors effizienter arbeiten und dadurch Zeit sparen, welche sie für eine ausgewogenere Work-Life-Balance verwenden können.

7.2.4 Hierarchie: Selbstverwirklichung und Einflussnahme

Die vierte und letzte Empfehlung zielt auf eine Aufweichung der bestehenden strikten Hierarchiestufen, damit bereits Juniors vermehrt auf wesentliche Entscheidungen Einfluss nehmen können. Aus der Sicht der Interviewpartner ist dies nämlich erwünscht, zumeist aber nur in einem beschränkten oder überhaupt keinem Masse möglich (Interviewpartner #1; Interviewpartnerin #2; Interviewpartner #11; Interviewpartnerin #15). Den Juniors erlaubt eine Anpassung der Hierarchie, sich beruflich früher selbst zu verwirklichen, zumal ihre Stimme dadurch ein stärkeres Gewicht erhält und sie sich somit aktiver einbringen können. Solange nämlich Befehle von oben nach unten gegeben werden und dabei die Ansichten der Unterstellten grösstenteils unberücksichtigt bleiben, fühlen sich die Mitarbeiter als blosse ausführende Kräfte, welche einen Grossteil ihrer verfügbaren Zeit für die Arbeit opfern und sich dabei nicht einmal selbst verwirklichen können. Da die Arbeit im Investment Banking aber nicht nur einer profanen Routinetätigkeit entspricht, sondern auch eine Arbeit an Singularitäten darstellt, erhält Selbstverwirklichung in der Ökonomie der Singularitäten eine besondere Stellung (Reckwitz, 2017). Vor diesem Hintergrund betrifft die Kritik die etablierte Unternehmenskultur.

Um diese Kultur zu ändern ist weder bedeutender organisatorischer noch finanzieller Aufwand vonnöten. Wichtiger ist ein Umdenken weg von bisherigen Top-Down-

Strukturen hin zu einer meritokratischen Sichtweise, welche Leistung und Beiträge anstatt unternehmensinterner Ränge in den Vordergrund stellt. Dies würde gerade Juniors erlauben, das Geschäft aktiv mitzugestalten, anstatt zuerst mehrere Beförderungsrunden über Jahre abwarten zu müssen, um selbst einmal eine gewichtige Stimme zu erhalten. Der Nutzen für die Juniors wäre deshalb gross, weil dadurch gleich mehrere Bedürfnisse von ihnen erfüllt werden. Auf der einen Seite können Juniors mitbestimmen, auf der anderen Seite erlaubt diese Einflussnahme auch eine Selbstverwirklichung bereits auf einer frühen Karrierestufe.

8 Erkenntnisse und Ausblick

Ausgehend vom Prozessphilosophen William James (1909/2018) zeigte diese Doktorarbeit bereits zu Beginn auf, welche grosse Bedeutung dem konstanten Wandel in unterschiedlichen Lebensbereichen zukommt. Gerade die Arbeitswelt sieht sich mit permanenten Veränderungen konfrontiert, zumal in ihr mittlerweile gleich drei Generationen mit unterschiedlichen Ansprüchen und Bedürfnissen aufeinandertreffen. Vor dem Hintergrund dieser kontinuierlichen Dynamik widmete sich diese Arbeit der Organisation und Kultur von Investmentbanken als Arbeitgeber der Generation Y. Hauptziel dabei war die Beantwortung der drei Forschungsfragen, ob (i) die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken den in der Literatur postulierten Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y entsprechen, (ii) Investmentbanken ihr Arbeitsangebot generationengerecht ausgestalten müssen, um Talente zuerst für sich gewinnen und im Anschluss halten zu können und falls ja, (iii) welche organisatorischen und/oder kulturellen Veränderungen Investmentbanken anstreben können, um ihr Arbeitsangebot für Mitarbeiter der Generation Y attraktiver zu gestalten. Die wesentlichen Schlussfolgerungen diesbezüglich werden in Unterkapitel 8.1 nochmals in übersichtlicher Weise festgehalten. Abschliessend wird in Unterkapitel 8.2 ein Ausblick gegeben, der offengelassene Punkte dieser Arbeit im Hinblick auf zukünftigen Forschungsbedarf diskutiert.

8.1 Schlussfolgerungen

Es konnte festgestellt werden, dass sich Investmentbanken mit ihrer langjährig etablierten Organisationsstruktur sowie ihrer durch Vorgängergenerationen geprägten Unternehmenskultur nicht dem ständigen Wandel im Arbeitsmarkt entziehen können. Vielmehr bedarf es der Modernisierung von Organisationsstrukturen dieser Industrie und der Adaptierung der Kultur, damit organisatorische und kulturelle Strukturen den Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y gerecht werden. Die Interviewaussagen zeigen, dass bisher implementierte Massnahmen nicht ausreichen, um mit dem Generationenwandel mitzuhalten. Konkret werden wesentliche Ansprüche und Bedürfnisse der Generation Y bzgl. ausgewogener Work-Life-Balance, regelmässigem und strukturiertem Feedback, sinnstiftender Einflussnahme bei wesentlichen Entscheidungen, Effizienzsteigerung durch Technologieeinsatz sowie fortlaufender Weiterbildung nicht oder nur teilweise von Investmentbanken als Arbeitgeber befriedigt. Deshalb verneinen die Interviewpartner die erste Forschungsfrage, ob die

organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken den in der Literatur postulierten Ansprüchen und Bedürfnissen der Generation Y entsprechen.

Dies bedeutet hingegen nicht, dass momentan keine passenden Kandidaten mehr rekrutiert werden können. Investmentbanken können weiterhin ihre vorhandenen Stellen besetzen. Jedoch weichen die Interessen der jungen Mitarbeiter von jenen der Arbeitgeber ab. Während Investmentbanken bevorzugt geeignete loyale Mitarbeiter für möglichst lange Zeit anstellen würden, erachten Studienabsolventen einen Einstieg in das Investment Banking als weitere Ausbildung mit steiler Lernkurve, um später bessere Chancen auf eine attraktive Stelle ausserhalb dieser Industrie zu erhalten und gleichzeitig eine spannende Arbeit mit ehrgeizigen Teamkollegen ausführen zu dürfen. Gleichzeitig ist das Gehalt für die Tätigkeit überdurchschnittlich und das Prestige gilt immerhin unter Gleichgesinnten noch als verhältnismässig hoch. Die kurze Verbleibabsicht seitens der Mitarbeiter steht in starkem Gegensatz zur erwarteten Loyalität von Investmentbanken. Vor diesem Hintergrund besteht aus Sicht der Interviewpartner kein imminenter Handlungsbedarf in Bezug auf die Personalrekrutierung. Hingegen erachten sie Veränderungen zur Mitarbeiterbindung als sinnvoll und notwendig. Da die festgestellte Veränderungsresistenz von Investmentbanken der genannten Prozesslogik widerspricht, lässt sich die zweite Forschungsfrage insofern positiv beantworten, als Investmentbanken ihr Arbeitsangebot generationengerecht ausgestalten müssen, um Talente zwar nicht primär zu gewinnen, dafür aber längerfristig halten zu können.

Für die Beantwortung der dritten Frage wurde ein Modell entwickelt, welches die Wirkmechanismen des Personalmanagementzyklus abbildet. Aus diesem Modell wurden basierend auf Interviewaussagen potenzielle Massnahmen i. S. v. Orientierungshilfen für Investmentbanken abgeleitet, um ihr Arbeitsangebot für Mitarbeiter der Generation Y attraktiver zu gestalten. Konkret ist eine Kombination von organisatorischen und kulturellen Handlungsempfehlungen vonnöten. Dazu gehört die Anpassung der institutionalisierten Feedbackkultur, die Förderung der Erlangung externer Bildungszertifikate, die Implementierung von Massnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance sowie die Aufweichung hierarchischer Strukturen, damit Juniors früher Einfluss nehmen und sich dadurch professionell selbst verwirklichen können. Mit diesen Massnahmen können die Bedürfnisse der Generation Y besser befriedigt werden, um sie dadurch länger als bisher ans Unternehmen binden zu können.

8.2 Ausblick und zukünftiger Forschungsbedarf

Die Dissertation enthält eine Reihe an Massnahmen, welche aus Sicht der Personalpflege zur Besserstellung der zur Generation Y angehörenden Mitarbeitern beitragen soll. Eine konsequente Umsetzung ausgewählter oder sämtlicher vorgeschlagener Initiativen würde zum Gegenstand weiterer Forschung gemacht werden. Es könnte bspw. beobachtet werden, wie sich die Situation der Mitarbeiter und das Arbeitsklima mit den vorgeschlagenen Initiativen wandeln. Von besonderem Interesse wäre der Einfluss auf die Einstiegsgründe in die Investment Banking Industrie sowie die Verbleibdauer der Mitarbeiter. Eine Annäherung der Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern wäre wünschenswert und im Rahmen solcher Anschlussforschung zu untersuchen.

Zudem berücksichtigt die vorliegende Dissertation ausschliesslich aktuelle Mitarbeiter von Investmentbanken. Als weiterführende Forschung bietet sich eine Berücksichtigung ehemaliger Investmentbanker an, die zwar als Junior mit der Arbeitsrealität von Investmentbanken vertraut wurden, sich später jedoch für eine Exit-Option entschieden. Personen mit einem solchen Profil könnten rückblickend mit zunehmender Distanz über ihre Erlebnisse reflektieren, da sie stets den Vergleich zu den oftmals als attraktiv dargestellten Karrieremöglichkeiten ausserhalb des Investment Bankings herstellen könnten.

Weiterer Forschungsbedarf sieht der Autor in Bezug auf intragenerative Differenzen. Die fünfzehn Interviews auf Juniorstufe wurden mit Personen geführt, welche sich alle für den gleichen Beruf entschieden haben und somit per se eine ähnliche Ausprägung gewisser Ansprüche und Bedürfnisse vorweisen. Eine breiter gefasste Studie, die zusätzlich Studienabsolventen berücksichtigt, für die zwar Investment Banking eine Option darstellte, die sich aber dagegen entschieden haben, wäre in Bezug auf intragenerative Aspekte aufschlussreich.

Literaturverzeichnis

Achleitner, A.-K. (2000). *Handbuch Investment Banking* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Adamsen, B. & Swailes, S. (2019). *Managing Talent: Understanding Critical Perspectives*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.

Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel, G. & TNS Infratest Sozialforschung (Hrsg.). (2015). *Jugend 2015. 17. Shell Jugendstudie.* Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag.

Allmendinger, J. (2017). *Das Land, in dem wir leben wollen: Wie die Deutschen sich ihre Zukunft vorstellen*. München: Pantheon.

Almog, T. & Almog, O. (2019). *Generation Y – Generation Snowflake?* London: Vallentine Mitchell.

Anderson, H.J., Baur, J.E., Griffith, J.A. & Buckley, M.R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly, 28*(1), 245-260.

Appel, W. (2013). Personaler und Digital Natives. In W. Appel & B. Michel-Dittgen (Hrsg.), *Digital Natives – Was Personaler über die Generation Y wissen sollten* (S. 3-10). Wiesbaden: Springer Gabler

Aracena, M. (2018). *Arbeitserschöpfung im Politischen Feld der Assistenten des Europäischen Parlamentes*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 4751. Konstanz: Digitaldruckhaus.

Arora, N. & Dhole, V. (2019). Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace. *Benchmarking: An International Journal, 26*(5), 1378-1404.

Augustine, S. (2018). *Die Generation Y und Integrated Reporting. Konsumentenverantwortung durch Nachhaltigkeitsberichterstattung?* Wiesbaden: Springer.

Aulibauer, A.G. & Thiessen, F. (2002). Grundbegriffe des Investment Banking. In H.J. Hockmann & F. Thiessen (Hrsg.), *Investment Banking* (S. 3-7). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Axelson, U. & Bond, P. (2015). Wall Street occupations. *The Journal of Finance, 70*(5), 1949-1995.

Balcerowicz, L. (2013). *Lisbon Council – Economic Growth in the European Union.* Brussels: Lisbon Council.

Bannon, S., Ford, K. & Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the Workplace. *The CPA Journal, 81*(11), 61-65.

Bartels, I. (2001). Generation X. Zum inflationären Gebrauch des Begriffes „Generation“ im aktuellen Mediendiskurs. *Vokus, 11*(2), 43-76.

Bathmanathan, V., Rajadurai, J. & Sohail, M.S. (2018). Generational Consumer Patterns: A Document Analysis Method. *Global Business and Management Research, 10*(3), 958-970.

Beck, U. & Beck-Gernsheim, E. (2009). Global Generations and the Trap of Methodological Nationalism for a Cosmopolitan Turn in the Sociology of Youth and Generation. *European Sociological Review, 25*(1), 25-36.

Becker, H.A. (2008). Karl Mannheims „Problem der Generationen“ – 80 Jahre danach. *Zeitschrift für Familienforschung, 20*(2), 203-221.

Beechler, S. & Woodward, I.C. (2009). The global “war for talent“. *Journal of International Management, 15*(3), 273-285.

Benckendorff, P., Moscardo, G. & Pendergast, D. (2010). Introduction. In P. Benckendorff, G. Moscardo & D. Pendergast (Eds.), *Tourism and Generation Y* (pp. X-XII). Cambridge, MA: CABI.

Bencsik, A., Horvath-Csikos, G. & Juhasz, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness, 8*(3), 90-106.

Bennett, J., Pitt, M. & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities, 30*(7/8), 278-288.

Bennett, M.M., Beehr, T.A. & Ivanitskaya, L.V. (2017). Work-family conflict: differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology, 32*(4), 314-332.

Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resources Management, 22*(9), 1843-1865.

Beutell, N.J. (2013). Generational Differences in Work-Family Conflict and Synergy. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 10*(6), 2544-2559.

Bidwell, M., Won, S., Barbulescu, R. & Mollick, E. (2015). I used to work at Goldman Sachs! How firms benefit from organizational status in the market for human capital. *Strategic Management Journal, 36*(8), 1164-1173.

Bluhm, D.J., Harman, W., Lee, T.W. & Mitchell, T.R. (2011). Qualitative Research in Management: A Decade of Progress. *Journal of Management Studies, 48*(8), 1866-1891.

Boltanski, L. & Chiapello, E. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. (M. Tillmann, Übers.). Konstanz: UVK. (Originalwerk publiziert 1999)

Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. Cambridge: Polity Press.

Breen, R. (2004). The Comparative Study of Social Mobility. In R. Breen (Ed.), *Social Mobility in Europe* (pp. 1-17). New York: Oxford University Press.

Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. & Ogden, S.M. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International, 12*(6), 523-544.

Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.

Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review, 67*(1), 65-74.

Caffrey, E. & McDonagh, J. (2015). The Theory and Application of Process Research to the Study of IT Strategy-Making. In S. Hai-Jew (Ed.), *Enhancing Qualitative and Mixed Methods Research with Technology* (pp. 392-427). Hershey, PA: Information Science Reference.

Campbell, W.K., Campbell, S.M., Siedor, L.E. & Twenge, J.M. (2015). Generational Differences Are Real and Useful. *Industrial and Organizational Psychology, 8*(3), 324-408.

Cappelli, P. & Tavis, A. (2018). HR goes agile. *Harvard Business Review, 96*(2), 46-52.

Castillo, J.J. & McAniff, P.J. (2007). *Scoopbooks: The practitioner's guide to investment banking, mergers & acquisitions, corporate finance*. Pasadena: Circinus Business Press.

Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 891-906.

Chahil, S.K. (2015). *Generational Differences in the Interaction between Valuing Leisure and Having Work-Life Balance on Altruistic and Conscientious Behaviors*. Dissertation, Seattle Pacific University, Washington. Industrial-Organizational Psychology Dissertations, 3.

Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. & Michaels, E.G. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly, 3*, 44-57.

Chand, M. & Markova, G. (2019). The European Union's aging population: Challenges for human resource management. *Thunderbird International Business Review, 61*(3), 519-529.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE.

Chemmanur, T.J., Ertugrul, M. & Krishnan, K. (2019). Is it the Investment Bank or the Investment Banker? A Study of the Role of Investment Banker Human Capital in Acquisitions. *Journal of Financial and Quantitative Analysis, 54*(2), 587-627.

Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(11), 2268-2294.

Collings, D.G., Mellahi, K. & Cascio, W.F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management, 45*(2), 540-566.

Costanza, D.P. & Finkelstein, L.M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a *There* There? *Industrial and Organizational Psychology, 8*(3), 308-323.

Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement.* München: Rainer Hampp.

DeChane, D.J. (2014). How to Explain the Millennial Generation? Understand the Context. *Inquiries Journal/Student Pulse, 6*(3), 1-3.

Dencker, J.C., Joshi, A. & Martocchio, J.J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review, 18*(3), 180-187.

Dimian, G.C., Ileanu, B.V. & Aceleanu, M.I. (2016). Aging and Economic Competitiveness in the Core of "North Euro-Zone". *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 27*(3), 253-263.

Docquier, F., Kone, Z.L., Mattoo, A. & Ozden, C. (2019). Labor market effects of demographic shifts and migration in OECD countries. *European Economic Review, 113*, 297-324.

Doshi, A.R. (2017). Technology Diffusion through Generation Cohorts. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 1*(1), 1-55.

Dowling, R. (1999). Sennett, "The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism" (Book Review). *Antipode, 31*(4), 455-456.

Dresing, T. & Pehl, T. (2020). Transkription: Implikationen, Auswahlkriterien und Systeme für psychologische Studien. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (2. Aufl., S. 835-854). Wiesbaden: Springer.

Edge, K. (2014). A review of the empirical generations at work research: implications for school leaders and future research. *School Leadership & Management, 34*(2), 136-155.

Edmunds, J. & Turner, B.S. (2002). *Generation, Culture and Society.* Buckingham: Open University Press.

Edmunds, J. & Turner, B.S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology, 56*(4), 559-577.

Egri, C.P. & Ralston, D.A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science, 15*(2), 210-220.

Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal, 70*(4), 4-15.

Eskilson, A. & Wiley, M. (1999). Solving for the X: aspirations and expectations of college students. *Journal of Youth and Adolescence, 28*(1), 51-70.

European Commission. (2017). The 2018 Ageing Report: Underlying Assumptions & Projection Methodologies. *European Economy, Institutional Paper, Nr. 065*.

European Commission. (2018). The 2018 Ageing Report: Economic & Budgetary Projections for the 28 EU Member States (2016-2070). *European Economy, Institutional Paper, Nr. 079.*

Eyerman, R. & Turner, B.S. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory, 1*(1), 91-106.

Fietze, B. (2003). Die späte Ankunft des Karl Mannheim in der Generationssoziologie. Einblicke in die Werkstatt generationssoziologischer Theoriebildung. *Berliner Journal für Soziologie, 13*(3), 435-445.

Filipczak, B., Raines, C. & Zemke, R. (2000). *Generations at Work. Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace.* New York: Amacon.

Fleuriet, M. (2008). *Investment Banking Explained: An Insider's Guide to the Industry.* New York: McGraw-Hill.

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4. Auflage). London: SAGE.

Flick, U., Kardorff, E. & von Steinke, I. (2013). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (10. Auflage). Reinbek: Rowohlt.

Franzetti, C. (2018). *Investmentbanken: Geschäftsfelder, Akteure und Mechanismen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Frege, C.M. (2008). The History for Industrial Relations as a Field of Study. In P. Blyton, E. Heery, N. Bacon & J. Fiorito (Eds.), *The SAGE Handbook of Industrial Relations* (pp. 33-54). London: SAGE.

Frost, J. & Boos, L. (2002). Managing Motivation in the Banking Industry: The ING Barings Case Study. In B.S. Frey & M. Osterloh (Eds.), *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives* (pp. 220-250). Berlin: Springer.

Gergen, K.J. (2015). The Quantitative/Qualitative Distinction: Blessed Are the Impure. *Qualitative Psychology, 2*(2), 210-213.

Ghani, W.I., Szewczyk, S.H. & Shabbir, T. (2007). Financial Analysts' Forecasts and Unprecedented Events: The Case of German Reunification. *International Advances in Economic Research, 13*(2), 123-138.

Gibson, J.W., Greenwood, R.A. & Murphy, E.F. (2009). Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management, 4*(3), 1-7.

Gilleard, C. (2004). Cohorts and Generations in the Study of Social Change. *Social Theory & Health, 2*(1), 106-119.

Glaser, B.G. & Strauss, A. (2009). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Piscataway, NJ: AldineTransaction.

Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training, 39*(2), 98-103.

Gomes, S.B. & Deuling, J.K. (2019). Family influence mediates the relation between helicopter-parenting and millennial work attitudes. *Journal of Managerial Psychology, 34*(1), 2-17.

Goulding, C. (2002). *Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business, and Market Researchers*. London: SAGE.

Griffin, L. (2004). Generations and collective memory revisited: race, religion and memory of civil rights. *American Sociological Review, 69*(4), 544-577.

Gross, P. (2005). *Die Multioptionsgesellschaft* (10. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Grubb, V.M. (2017). *Clash of the generations: Managing the new workplace reality*. Hobokon, New Jersey: John Wiley & Sons.

Guillot-Soulez, C. & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations, 36*(4), 319-332.

Gümüsay, A.A. (2018). Book Review: Andreas Reckwitz: Die Gesellschaft der Singularitäten – Zum Strukturwandel der Moderne. *Organization Studies, 39*(10), 1492-1495.

Gursoy, D., Maier, T. & Chi, C. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management, 27*(3), 448-458.

Gutmann, A. (2013). *How to Be an Investment Banker: Recruiting, Interviewing, and Landing the Job*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hart, K.A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO Med Lab Obs, 38*(10), 26-27.

Hay, A. & Hodgkinson, M. (2006). Exploring MBA Career Success. *Career Development International, 11*(2), 108-124

Hayden, P. (1998). *Multiplicity and Becoming: The Pluralist Empiricism of Gilles Deleuze*. New York: Peter Lang.

Haynes, B.P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate, 13*(2), 98-108.

Heidbrink, M. & Jenewein, W. (2008). Individualisierung der Führung. Neue Anforderungen an Führungskräfte. *zfo Zeitschrift Führung und Organisation, 77*(5), 317-323.

Hershatter, A. & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology, 25*, 211-223.

Hies, M. (2009). *Perspektive Investment Banking & Asset Management: Das Expertenbuch zum Einstieg*. München: e-fellows.net.

Hilb, M. (2011). *Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien – Instrumente*. Köln: Wolters Kluwer.

Hirsch-Kreinsen, H. (2003). Renaissance der Industriesoziologie? In B. Orth, T. Schwietring & J. Weiss (Hrsg.), *Soziologische Forschung: Stand und Perspektiven* (S. 67-79). Wiesbanden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ho, K. (2009). *Liquidated: An Ethnography of Wall Street*. Durham: Duke University Press.

Hofmann, E. (2004). Betriebswirtschaft als anwendungsorientierte Wissenschaftsdisziplin – Zur Diskrepanz von Wissenschaft und Praxis bei der Erarbeitung von Gestaltungsempfehlungen. In H.-C. Pfohl (Hrsg.), *Netzkompetenz in Supply Chains – Grundlagen und Umsetzung* (S. 285-298). Wiesbaden: Gabler.

Holbrook, M.B. & Schindler, R.M. (1994). Age, Sex, and Attitude Toward the Past as Predictors of Consumers' Aesthetic Tastes for Cultural Products. *Journal of Marketing Research (JMR), 31*(3), 412-422.

Hubbard, R.G. & O'Brien, A.P. (2014). *Money, Banking, and the Financial System* (2nd edition). Boston: Pearson.

Hughes, J.C. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(7), 743-757.

Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2016). Die Sozialisation der Generation Y: Wie junge Leute Bildung, Beruf, Familie und Alltag managen. In M. Syring, T. Bohl & R. Treptow (Hrsg.), *YOLO – Jugendliche und ihre Lebenswelten verstehen* (S. 18-26). Weinheim: Beltz Verlag.

Hürtgen, S. (2013). Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemein-menschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit. In L. Billmann & J. Held (Hrsg.), *Solidarität in der Krise* (S. 237-262). Wiesbaden: Springer VS.

Iannotta, G. (2010). *Investment Banking: A Guide to Underwriting and Advisory Services*. Berlin: Springer.

Jackson, M. (1978). Ambivalence and the last-born: birth-order position in convention and myth. *Man, 13*(3), 341-361.

Jaeger, H. (1985). Generations in History: Reflections on a controversial concept. *History & Theory, 24*(3), 273-292.

James, W. (2018). *A Pluralistic Universe.* Frankfurt a.M.: Outlook. (Originalwerk publiziert 1909)

Johnson, J.S. (2015). Qualitative sales research: an exposition of grounded theory. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 35*(3), 262-273.

Jureit, U. (2005). *Generationen. Zur Relevanz eines wissenschaftlichen Grundbegriffs.* Hamburg: HIS Verlag.

Kalleberg, A.L. (2009). Rethinking the Sociology of Work, Workers and the Workplace. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work, 19*(3), 29-48.

Kapoor, C. & Solomon, N. (2011). Understanding and Managing Generational Differences in the Workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 3*(4), 1755-4217.

Kaufman, G.G. (2015). Banking and public policy: Too big to fail. *Economic Inquiry, 53*(1), 1-8.

Kaufmann, J.-C. (1999). *Das verstehende Interview*. Konstanz: UVK.

Kelan, E.K. (2014). Organising Generations – What Can Sociology Offer to the Understanding of Generations at Work? *Sociology Compass, 8*(1), 20-30.

Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

Kelle, U. (2008). *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung: Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS.

Kelly, C., Elizabeth, F., Bharat, M. & Jitendra, M. (2016). Generation Gaps: Changes in the Workplace due to Differing Generational Values. *Advances in Management, 9*(5), 1-9.

Kertzer, D.I. (1983). Generation as a Sociological Problem. *Annual Reviews Sociology, 9*(1), 125-149.

Kilber, J., Barclay, A. & Ohmer, D. (2014). Seven Tips for Managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice, 15*(4), 80-91.

Kim, M., Choi, L., Borchgrevink, C.P., Knutson, B. & Cha, J. (2018). Effects of Gen Y hotel employee's voice and team-member exchange on satisfaction and affective

commitment between the U.S. and China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(5), 2230-2248.

Klaffke, M. (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 57-82). Wiesbaden: Springer Gabler.

Kobi, J.-M. (2008). *Die Balance im Management: Werte, Sinn und Effizienz in ein Gleichgewicht bringen*. Wiesbaden: Gabler.

Koller, P. (2015). *Generation Y in Anwaltskanzleien: Problemanalyse und Handlungsempfehlungen.* Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität St.Gallen.

Kosser, U. (2014). *Ohne uns: Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken.* Köln: DuMont.

Kot-Radojewska, M. & Timenko, I.V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana, 9*(3), 511-527.

Kovalainen, A. (2000). Book Reviews: The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. London/New York: W. W. Norton & Company, 1998. *Acta Sociologica, 43*(2), 175-177

Kovarik, M. (2013). *Der Ruf der Generation Y nach „Easy Economy“.* Hamburg: Diplomica.

Kowske, B.J., Rasch, R. & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 265-279.

Kruse, A. (2011). Zur Notwendigkeit der Reflexion des Generationenbegriffs – Überlegungen vor dem Hintergrund der Arbeit von Karl Mannheim zum „Problem der Generationen“. In T. Eckert, A. von Hippel, M. Pietrass & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.), *Bildung der Generationen* (S. 23-36). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kulik, C.T., Ryan, S., Harper, S. & George, G. (2014). Aging Populations and Management. *Academy of Management Journal, 57*(4), 929-935.

Kumari, R. (2010). HR Policies and Training Needs Process in Public Sector Banks. In R. Purvey (Ed.), *Human Resource Management in Banks* (pp. 99-110). New Delhi: Serials Publications.

Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*(1), 65-76.

Lamnek, S. & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz.

Lancaster, L.C. & Stillman, D. (2002). *When generations collide. Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York: HarperCollins.

Lang, S., Mushaben, J.M. & Wendler, F. (2017). German Unification as a Catalyst for Change: Linking Political Transformation at the Domestic and International Levels. *German Politics, 26*(4), 443-456.

Latz, I. (2016). *Personalakquisition im Spiegelbild der Generationenvielfalt.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Leavitt, R.M. (2014). Generational Differences in Work Motivation of Healthcare Workers (Doctoral Dissertation, The University of Nebraska). *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 75*(7-B)(E), 0419-4217 (UMI Nr.: AAI3615271).

Lee, R. (2003). The Demographic Transition: Three Centuries of Fundamental Change. *The Journal of Economic Perspectives, 17*(1), 167-190.

Leven, I. & Schneekloth, U. (2015). Freizeit und Internet: Zwischen klassischem „Offline“ und neuem Sozialraum. In M. Albert, K. Hurrelmann, G. Quenzel & TNS Infratest Sozialforschung (Hrsg.), *Jugend 2015. 17. Shell Jugendstudie* (S. 111-152). Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag.

Leven, I., Quenzel, G. & Hurrelmann, K. (2015). Familie, Bildung, Beruf, Zukunft: Am liebsten alles. In M. Albert, K. Hurrelmann, G. Quenzel & TNS Infratest Sozialforschung (Hrsg.), *Jugend 2015. 17. Shell Jugendstudie* (S. 47-110). Frankfurt: Fischer Taschenbuch Verlag.

Lewis, C. (2013). Understanding the YOLO generation. *Marketing Magazine, 118*(5), 8-9.

Liaw, K.T. (2012). *The Business of Investment Banking.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Lieber, L. (2010). How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *Employment Relations, 36*(4), 85-91.

Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 32-56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lippmann, S. (2008). Rethinking risk in the new economy: Age and cohort effects on unemployment and re-employment. *Human Relations, 61*(9), 1259-1292.

Loonam, J. (2014). Towards a Grounded Theory Methodology: Reflections for Management Scholars. *Irish Journal of Management, 33*(1), 49-72.

Lott, T., Loosvelt, D., Roberts, R. & Philips-Sandy, M. (2013). *Vault Career Guide to Investment Banking: The Inside Scoop on Investment Banking Careers*. New York: Vault.

Lowe, D., Levitt, K.J. & Wilson, T. (2008). Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace. *Business Renaissance Quarterly, 3*(3), 43-58.

Lück, H.E. (2016). *Die psychologische Hintertreppe: Die bedeutenden Psychologinnen und Psychologen in Leben und Werk*. Freiburg im Breisgau: Herder.

Luscombe, J., Lewis, I. & Biggs, H.C. (2013). Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Education & Training, 55*(3), 272-290.

Lyons, S., Urick, M., Kuron, L. & Schweitzer, L. (2015). Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology, 8*(3), 346-356.

Mannheim, K. (2017). Das Problem der Generationen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 69*(1), 81-119. (Originalwerk publiziert 1928)

Margulis, M. (1966). Social Change and Conflict among Generations. *Revista Paraguaya de Sociologia, 3*(6), 5-16.

Marks, K.H., Robbins, L.E., Fernandez, G. und Funkhouser, J.P. (2005). *The Handbook of Financing Growth: Strategies and Capital Structure*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training, 37*(1), 39-44.

McCarthy, R.J. & Skowronski, J.J. (2014). Controlled processing and automatic processing in the formation of spontaneous trait inferences. In J.W. Sherman, B. Gawronski & Y. Trope (Eds.), *Dual-process theories of the social mind* (pp. 221-234). New York: The Guilford Press.

McCourt, D. (2012). The "Problem of Generations" Revisited: Karl Mannheim and the Sociology of Knowledge in International Relations. In B.J. Steele & J.M. Acuf (Eds.), *Theory and Application of the "Generation" in International Relations and Politics* (pp. 47-70). New York: Palgrave Macmilan.

McCrindle, M. (2010a). Generation Y at work – Part 1: a snapshot of emerging trends. *Keeping Good Companies, 62*(8), 498-501.

McCrindle, M. (2010b). Generation Y at work – Part 2: a snapshot of emerging leaders. *Keeping Good Companies, 62*(9), 566-569.

McMullin, J.A., Duerden Comeau, T. & Jovic, E. (2007). Generational affinities and discourses of difference: a case study of highly skilled information technology workers. *The British Journal of Sociology, 58*(2), 297-316.

Minssen, H. (2006). *Arbeits- und Industriesoziologie: Eine Einführung*. Frankfurt: Campus.

Mishra, S. & Mishra, S. (2017). Impact of Intrinsic Motivational Factors on Employee Retention among Gen Y: A Qualitative Perspective. *Parikalpana – KIIT Journal of Management, 13*(1), 31-42.

Moore, S., Grunberg, L. & Krause, A. (2015). Generational Differences in Workplace Expectations: A Comparison of Production and Professional Workers. *Current Psychology, 34*(2), 346-362.

Moosa, I. (2010). The myth of too big to fail. *Journal of Banking Regulation, 11*(4), 319-333.

Moravcoca-Skoludova, J. & Vlckova, A. (2018). *The Factors Influencing Satisfaction of Generation Y in the Workplace in the Czech Republic*. Paper presented at 35th International Scientific Conference on Economic and Social Development "Sustainability from an Economic and Social Perspective", Lisboa.

Na Ayudhya, U.C. & Smithson, J. (2016). Entitled or misunderstood? Towards the repositioning of the sense of entitlement concept in the generational difference debate. *Community, Work & Family, 19*(2), 213-226.

Nagpal, G. (2012). *Talent economics: The fine line between winning and losing the global war for talent*. London: Kogan Page.

Naim, M.F. & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations, 40*(2), 433-455.

Nayak, A. & Chia, R. (2011). Thinking Becoming and Emergence: Process Philosophy and Organization Studies. *Research in the Sociology of Organizations, 32*, 281-309.

Noble, S.M. & Schewe, C.D. (2003). Cohort segmentation: An exploration of its validity. *Journal of Business Research*, 56(12), 979-987.

O'Connor, G.C., Rice, M.P., Peters, L. & Veryzer, R.W. (2003). Managing Interdisciplinary, Longitudinal Research Teams: Extending Grounded Theory-Building Methodologies. *Organization Science, 14*(4), 353-373.

O'Reilly, K., Paper, D. & Marx, S. (2012). Demystifying Grounded Theory for Business Research. *Organizational Research Methods, 15*(2), 247-262.

Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Oyer, P. (2008). The Making of an Investment Banker: Stock Market Shocks, Career Choice, and Lifetime Income. *The Journal of Finance, 63*(6), 2601-2628.

Papaioannou, G.J. (2009). The market structure effects of commercial bank entry into underwriting: Evidence from the league tables. *Journal of Financial Services Marketing, 13*(4), 300-316.

Parker, B. & Chusmir, L. (1990). A generational and sex-based view of managerial work values. *Psychological Reports, 66*(3), 947-950.

Parment, A. (2009). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement.* Wiesbaden: Gabler.

Parment, A. (2013). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen.* Wiesbaden: Springer.

Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews, 13*(1), 79-96.

Parry, E. (2014). *Generational Diversity at Work: New Research Perspectives*. New York: Routledge.

Partington, D. (2002). Grounded Theory. In D. Partington (Ed.), *Essential Skills for Management Research* (pp. 136-157). London: SAGE.

Peck, A. (2015). Mit Employer Branding gezielt Mitarbeiter gewinnen und binden. *Betriebspraxis & Arbeitsforschung, 223*, 11-14.

Pendergast, D. (2010). Getting to know the Y Generation. In P. Benckendorff, G. Moscardo & D. Pendergast (Eds.), *Tourism and Generation Y* (pp. 1-15). Cambridge, MA: CABI.

Philippon, T. & Reshef, A. (2012). Wages and human capital in the U.S. financial industry: 1909-2006. *Quarterly Journal of Economics, 127*(4), 1551-1609.

Pignataro, P. (2017). *The Technical Interview Guide to Investment Banking*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *British Journal of Sociology, 45*(3), 481-494.

Pinzaru, F., Vatamanescu, E.-M., Mitan, A., Savulescu, R., Vitelar, A., Noaghea, C. & Balan, M. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy, 4*(2), 173-192.

Piric, V., Masmontet, P. & Martinovic, M. (2018). The Relationship between Employer Branding and Social Networks: Analysis from the Perspective of Young Graduates. *Journal of Marketing Development & Competitiveness, 12*(2), 30-48.

Pratt, M.G. (2009). From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. *Academy of Management Journal, 52*(5), 856-862.

Punch, K.F. (2005). *Introduction to Social Research – Quantitative & Qualitative Approaches*. London: SAGE.

Rammstedt, B. (2010). Reliabilität, Validität, Objektivität. In C. Wolf & H. Best (Hrsg.), *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse* (S. 239-258). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rani, N. & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review, 39*(12), 1695-1719.

Reckwitz, A. (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne.* Berlin: Suhrkamp.

Rehwaldt, R. (2017). *Die glückliche Organisation. Chancen und Hürden für positive Psychologie im Unternehmen.* Wiesbaden: Gabler.

Rescher, N. (1996). *Process Philosophy: An Introduction to Process Philosophy*. Albany, NY: State University of New York Press.

Reynolds, J.N. & Newell, E. (2011). *Ethics in Investment Banking.* London: Palgrave Macmillan.

Richtlinie (EU). (2003). 88/EG des Europäischen Parlaments und des Rates v. 4.11.2003 über bestimmte Aspekte der Arbeitszeitgestaltung. *ABl*. L 299/9.

Robak, E. (2017). Expectations of Generation Y connected with shaping the work-life balance. The case of Poland. *Oeconomia Copernicana, 8*(4), 569-584.

Roche, K. (2017). Millennials and the Gender Wage Gap in the U.S.: A Cross-Cohort Comparison of Young Workers Born in the 1960s and the 1980s. *Atlantic Economic Journal, 45*(3), 333-350.

Rolland, G. (2011). *Market Players: A Guide to the Institutions in Today's Financial Markets*. West Sussex: John Wiley & Sons.

Rosa, H. (2019). *Beschleunigung und Entfremdung* (R. Celikates, Übers.) (9. Aufl.). Berlin: Suhrkamp. (Originalwerk publiziert 2010)

Rosenthal, G. (1997). Zur interaktionellen Konstitution von Generationen: Generationenabfolgen in Familien von 1890 bis 1970 in Deutschland. In J. Mansel, G. Rosenthal & A. Tölke (Hrsg.), *Generationen-Beziehungen, Austausch und Tradierung* (S. 57-73). Opladen: Westdt. Verlag.

Rüegg-Stürm, J. (2004). Das neue St. Galler Management-Modell. In R. Dubs, D. Euler, J. Rüegg-Stürm & C.E. Wyss (Hrsg.), *Einführung in die Managementlehre* (Band 1, S. 65-143). Bern: Haupt.

Ruppel, P.S. & Mey, G. (2015). Grounded Theory Methodology – Narrativity Revisited. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 49*(2), 174-186.

Sauer, S. (2017). Partizipative Forschung und Gestaltung als Antwort auf empirische und forschungspolitische Herausforderungen der Arbeitsforschung? *Industrielle Beziehungen, 24*(3), 253-270.

Schelsky, H. (1957). *Die skeptische Generation.* Frankfurt: Ullstein.

Schempp, D., Schief, S. & Wagner, A. (2015). Determinants of Detraditionalization of the Divison of Housework and Family Work in Swiss Couple Households. *Swiss Journal of Sociology, 41*(1), 33-57.

Schmiede, R. & Schilcher, C. (2010). Arbeits- und Industriesoziologie. In G. Kneer & M. Schroer (Hrsg.), *Handbuch Spezielle Soziologien* (S. 11-35). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schröder, M. (2018). Der Generationenmythos. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 70*(3), 469-494.

Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (2014). *Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schultheis, F. (2004). Der Soziologe, der Arzt und die Diagnose alltäglichen Leidens in der neoliberalen Marktgesellschaft. *PrimaryCare, 4*(5), 64-70.

Schultheis, F. (2016). Prekarisierung erfahren. In R. Hepp, R. Riesinger und D. Kergel (Hrsg.), *Verunsicherte Gesellschaft – Prekarisierung auf dem Weg in das Zentrum* (S. 95-112). Wiesbaden: Springer VS.

Schulz, A. & Grebner, G. (2003). Generation und Geschichte. Zur Renaissance eines umstrittenen Forschungskonzepts. *Historische Zeitschrift. Beihefte Generationenwechsel und historischer Wandel, 36*, 1-23.

Schuman, H. & Scott, J. (1989). Generations and Collective Memories. *American Sociological Review, 54*(3), 359-381.

Sennett, R. (1998). *Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin Verlag.

Serban, A.C. & Aceleanu, M.I. (2015). Current Demographic Trends – A New Challenge for the Labour Market. *Theoretical and Applied Economics Volume XXII, 4*(605), 309-320.

Shaw, S. & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education & Training, 50*(5), 1147-1158.

Shields, G.W. (2003). Introduction: On the Interface of Analytic and Process Philosophy. In G.W. Shields (Ed.), *Process and Analysis: Whitehead, Hartshorne, and the Analytic Tradition* (pp. 46-48). Albany, NY: State University of New York.

Smith, K.T. (2010). Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly, 31*(4), 434-447.

Smola, K.W. & Sutton, C.D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behaviour, 23*(1), 363-82.

Snell, S.A., Morris, S.S. & Bohlander, G.W. (2014). *Managing Human Resources* (17. Ausgabe). Boston: Cengage Learning.

Sparschuh, V. (2000). The Generation Order – Awareness of Inheritance or "Implicit Knowledge"? Karl Mannheim Treatise to the Problem of the Generation in Context of His Life Work. *Sociologia Internationalis, 38*(2), 219-243.

Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: SAGE.

Strauss, W. & Howe, N. (1992). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069.* New York: William Morrow and Company.

Strauss, W. & Howe, N. (2000). *Millennials rising: The next great generation.* New York: Vintage Books.

Strübing, J. (2008). *Grounded Theory: zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory is not. *Academy of Management Journal, 49*(4), 633-642.

Swiaczny, F. (2010). Implications of demographic change for civil society in Germany. *Journal of Population Research, 27*(3), 193-211.

Tiemann, L. (2005). Generationstheorien. Karl Mannheim und Heinz Bude im Vergleich. *Vokus, 2*(15), 31-49.

Ting, H., Run, E.C. & Liew, S.L. (2016). Intention to Use Instagram by Generation Cohorts: The Perspective of Developing Markets. *Global Business and Management Research: An International Journal, 8*(1), 43-55.

Tolbize, A. (2008). Generational Differences in the Workplace. *Research Paper, University of Minnesota*. TLG-05-034-2967.

Troll, L.E. (1970). *Concepts of Generation: Definitions and Issues*. Detroit, MI: Wayne State University Publishing.

Trunk, T. (2010). *Das Insider-Dossier: Die Finance-Bewerbung – Investment Banking, Private Equity, Corporate Finance & Co* (3. Auflage). Köln: squeaker.net.

Turner, B.S. (1998). Ageing and generational conflicts: a reply to Sarah Irwin. *The British Journal of Sociology, 49*(2), 299-304.

Twenge, J.M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business & Psychology, 25*(2), 201-210.

Ulrich, D. (2008). The talent trifecta. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, 22*(2), 32-33.

Ulrich, H. (1984). Die BWL als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. In T. Dyllick & J.B. Probst (Hrsg.), *Management* (S. 168-199). Bern: Verlag Paul Haupt.

Volkmann, U. (2007). Das schwierige Leben in der Zweiten Moderne – Ulrich Becks „Risikogesellschaft“ (2. Auflage). In U. Schimank & U. Volkmann (Hrsg.), *Soziologische Gegenwartsdiagnosen* (2. Auflage) (S. 23-40). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Vollmer, L.J. (2005). *Beat the Street II: I-Banking Interview Practice Guide*. San Francisco: WetFeet.

Wagner, P. (2018). Singularity: A new key for the sociological diagnosis of the present time? *European Journal of Sociology, 59*(3), 524-532.

Warmerdam, A., Lewis, I. & Banks, T. (2015). Gen Y recruitment: Understanding graduate intentions to join an organisation using the Theory of Planned Behaviour. *Education + Training, 57*(5), 560-574

Weischer, C. (2005). Empirische Sozialforschung und sozialer Wandel. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 28*(2), 169-185.

Wendt, K. (2016). *CSR und Investment Banking: Investment und Banking zwischen Krise und Positive Impact*. Berlin: Springer.

Wenzel, A.E. (2014). *Wertmanagement in grossen Familienunternehmen*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 4317. St.Gallen: D-Druck Spescha.

Werding, M. (2019). Talente werden knapp: Perspektiven für den Arbeitsmarkt. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Auflage, S. 3-19). Düsseldorf: Springer Gabler.

WetFeet. (2008). *WetFeet Insider Guide: Careers in Investment Banking*. San Francisco: WetFeet.

Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies, 28*(10), 1575-1586.

Wiesche, M., Jurisch, M.C., Yetton, P.W. & Krcmar, H. (2017). Grounded Theory Methodology in Information Systems Research. *MIS Quarterly, 41*(3), 685-701.

Willner, T.-M. (2012). *Vom Halbgott in Weiss zum Unternehmer: Chefärzte und die Ökonomisierung des Gesundheitswesens*. Dissertation, Universität St.Gallen, Nr. 4055. Bamberg: Difo-Druck.

Wilson, M. & Gerber, L.E. (2008). How Generational Theory Can Improve Teaching: Strategies for Working with the „Millennials“. *Currents in Teaching and Learning, 1*(1), 29-44.

Winter, R. (2015). Cultural Studies. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (11. Auflage, S. 204-211). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What are the Implications for the Workplace? *Journal of Managerial Psychology, 23*(8), 878-890.

Yadav, R.P. & Raginideep. (2010). Human Resource Development in Banking Sector: A Macro Analysis. In R. Purvey (Ed.), *Human Resource Management in Banks* (pp. 14-24). New Delhi: Serials Publications.

Yang, S.M. & Guy, M.E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review, 29*(3), 267-284.

Yin, R.K. (2018). *Case study research and applications: Design and method*. London: SAGE.

Yu, H.-C. & Miller, P. (2005). Leadership style – The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal, 26*(1), 35-50.

Zacher, H. (2015). Using Lifespan Developmental Theory and Methods as a Viable Alternative to the Study of Generational Differences at Work. *Industrial and Organizational Psychology, 8*(3), 342-346.

Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlmann, S.K. & Neylon, S.K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers. *Research Technology Management, 61*(5), 51-61.

Zaugg, R.J. (2009). *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*. Wiesbaden: Gabler.

Zhang, T., Abound Omran, B. & Cobanoglu, C. (2017). Generation Y's positive and negative eWOM: use of social media and mobile technology. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29*(2), 732-761.

Zinnecker, J. (2003). Das Problem der Generationen: Überlegungen zu Karl Mannheims kanonischem Text. In J. Reulecke & E. Müller-Luckner (Hrsg.)*, Generationalität und Lebensgeschichte im 20. Jahrhundert* (S. 33-58). München: Oldenbourg.

Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M. & Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research, 12*(2), 101-121.

Internetquellenverzeichnis

Agnew, H. (2016, 3. Juni). Friday night is now party time at Credit Suisse. *Financial Times*. Abgerufen am 21. Dezember 2019 von https://www.ft.com/content/dd1c372e-28b8-11e6-8ba3-cdd781d02d89

Alden, W. (2014, 5. Juli). A Mad Scramble for Young Bankers. *The New York Times*. Abgerufen am 17. Dezember 2019 von https://www.nytimes.com/2014/07/06/business/wall-street-banks-and-private-equity-firms-compete-for-young-talent.html

Allmann, J.F. (2019). Weiterbildung für Consultants: Master, MBA und Promotion. *Staufenbiel Institut*. Abgerufen am 27. Dezember 2019 von https://www.staufenbiel.de/magazin/aus-und-weiterbildung/consulting-weiterbildungen.html

Arkesden Banking. (2019). Analyst, Associate and Vice President Compensation Report 2017/18. *Arkesden*. Abgerufen am 15. Dezember 2019 von https://www.arkesden.com/asset/8414/download?1521816638

Baches, Z. (2011, 1. November). Das Ende der Loyalitäten. *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen am 5. Januar 2020 von https://www.nzz.ch/das_ende_der_loyalitaeten-1.13181296

Bagley, T. (2018). Banking & Asset Management Salary Survey 2018. *Michael Page.* Abgerufen am 10. Juni 2019 von https://www.pageexecutive.com/advice/practice/cfofinance/banking-asset-management-survey-2018

Bedürftig, D. (2016, 6. März). Was Generation Z vom Berufsleben erwartet. *Welt.* Abgerufen am 10. Dezember 2017 von https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/bildung/article152993066/Was-Generation-Z-vom-Berufsleben-erwartet.html

Berry, F. (2016, 2. Juni). Credit Suisse seeks to make Friday nights special for staff. *Reuters*. Abgerufen am 5. Dezember 2019 von https://www.reuters.com/article/us-credit-suisse-workers-idUSKCN0YO0Y5

Birkhead, S. (2018, 19. April). Why so many juniors leave investment banks after two years. *efinancialcareers*. Abgerufen am 4. Dezember 2019 von https://news.efinancialcareers.com/ie-en/313397/many-juniors-leave-investment-banks-two-years

Black, J. (2019, 15. Juli). How do I go about getting into the investment banking industry? *Financial Times*. Abgerufen am 17. Dezember 2019 von https://www.ft.com/content/d8896f58-9ca3-11e9-9c06-a4640c9feebb

Bloom, E.D. & Canning, D. (2004). Global Demographic Change: Dimensions and Economic Significance (NBER Working Paper Series No. 1688249051). *NBER*. Abgerufen am 17. Dezember 2019 von https://www.nber.org/papers/w10817

Bloom, E.D., Canning, D. & Sevilla, J. (2001). Economic Growth and the Demographic Transition (NBER Working Paper Series No. 1648652941). *NBER.* Abgerufen am 17. Dezember 2019 von https://www.nber.org/papers/w8685

Bloomberg L.P. (2019). Stock index data. *Bloomberg L.P*. Abgerufen am 2. Januar 2020 von http://www.bloomberg.com

Boran, M. (2017, 30. März). Innovation or overtime? Mystery surrounds Google's '20% time'. *Irish Times*. Abgerufen am 1. Dezember 2019 von https://www.irishtimes.com/business/technology/innovation-or-overtime-mystery-surrounds-google-s-20-time-1.3027793

Boyd, T. & Baird, L. (2019, 13. Juli). Investment banking no longer the 'holy grail'. *Financial Review*. Abgerufen am 17. Dezember 2019 von https://www.afr.com/companies/financial-services/investment-banking-no-longer-the-holy-grail-20190711-p52683

Boyde, E. (2014, 22. Juni). Will CFA become the new MBA? *Financial Times*. Abgerufen am 27. Dezember 2019 von https://www.ft.com/content/7cae38c2-e811-11e3-b923-00144feabdc0

Buchhorn, E. (2014, 27. April). Keine Lust auf Karriere. *Spiegel Online*. Abgerufen am 15. September 2016 von https://www.spiegel.de/karriere/generation-y-jobs-als-banker-oder-berater-sind-wenig-gefragt-a-964992.html

Bulley, A., Strachan, D. & El-Sayed, S. (2017, 3. April). Culture remains at the forefront of the global regulatory agenda: central bankers and supervisors set out their views. *Deloitte*. Abgerufen am 8. April 2018 von https://blogs.deloitte.co.uk/financialservices/2017/04/culture-remains-at-the-forefront-of-the-global-regulatory-agenda-central-bankers-and-supervisors-set.html

Butcher, S. (2013, 19. April). Nearly half of junior M&A bankers at top banks quit within three years. *efinancialcareers*. Abgerufen am 4. Dezember 2019 von https://news.efinancialcareers.com/uk-en/139375/nearly-half-of-junior-ma-bankers-at-top-banks-quit-within-three-years

Butcher, S. (2014, 14. Februar). Twenty proven exit strategies from a career in an investment bank. *efinancialcareers*. Abgerufen am 16. Dezember 2019 von https://news.efinancialcareers.com/hk-en/163622/twenty-proven-exit-strategies-from-a-career-in-an-investment-bank/

Butcher, S. (2016a, 2. Juni). Here's what investment banks have done to cut working hours. *efinancialcareers*. Abgerufen am 21. Dezember 2019 von https://news.efinancialcareers.com/uk-en/213166/what-goldman-sachs-j-p-morgan-cs-baml-and-barclays-have-done-to-cut-junior-bankers-working-hours/

Butcher, S. (2016b, 20. Juli). The investment banking recruitment process. *efinancialcareers*. Abgerufen am 16. Februar 2020 von https://news.efinancialcareers.com/nl-en/53181/the-investment-banking-recruitment-process

Butcher, S. (2019a, 21. März). You are probably not working for a top tier investment bank. *efinancialcareers*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von https://news.efinancialcareers.com/uk-en/256351/tier-1-tier-2-tier-3-investment-bank

Butcher, S. (2019b, 16. Mai). Was bietet die attraktivere Karriere: Investmentbanking oder Strategieberatung? *efinancialcareers*. Abgerufen am 16. Dezember 2019 von https://news.efinancialcareers.com/de-de/185533/bietet-die-attraktivere-karriere-investmentbanking-oder-strategieberatung

Butt, R. (2016, 1. Juli). A recent Goldman Sachs analyst describes all the best perks for young bankers. *Business Insider*. Abgerufen am 14. November 2020 von https://www.businessinsider.com/perks-for-goldman-sach-bankers-2016-7?r=DE&IR=T#:~:text=To%20start%20off%2C%20every%20investment,spend%20working%20past%20that%20point.

Catalyst. (2019, 7. November). Generations-Demographic Trends in Population and Workforce: Quick Take. *Catalyst Knowledge Center*. Abgerufen am 2. Januar 2020 von https://www.catalyst.org/research/generations-demographic-trends-in-population-and-workforce/

Clarke, P. (2014, 20. November). The social media method for finding a banking mentor. *efinancialcareers*. Abgerufen am 14. November 2020 von https://www.efinancialcareers.co.uk/news/2014/11/social-media-method-finding-banking-mentor

Clarke, P. (2017, 27. Oktober). CFA, MBA, CAIA, PhD or Masters: What do hedge funds want? *efinancialcareers*. Abgerufen am 27. Dezember 2019 von https://news.efinancialcareers.com/uk-en/222990/cfa-mba-caia-phd-or-masters-what-do-hedge-funds-want

Cohan, W.D. (2018, 14. März). Wall Street is still a 'white man's world' with a 'veneer of diversity'. *CNBC*. Abgerufen am 4. Dezember 2019 von https://www.cnbc.com/2018/03/13/wall-street-diversity-efforts-have-a-long-way-to-go-commentary.html

Cohan, W.D. (2019, 14. Oktober). "It's, Like, Lawless": How Private-Equity Headhunters Are Bleeding Wall Street. *Vanity Fair*. Abgerufen am 17. Dezember 2019 von https://www.vanityfair.com/news/2019/10/how-private-equity-headhunters-are-bleeding-wall-street

Credit Suisse. (2019). EMEA Investment Banking and Capital Markets (Analyst and Associate). *Credit Suisse*. Abgerufen am 3. Dezember 2019 von https://www.credit-suisse.com/careers/en/career-opportunities/students-and-graduates/full-time-programs/emea-ib.html

Crowe, P. (2015a, 6. August). The most elite students in America have had it with investment banking. *Business Insider*. Abgerufen am 2. April 2018 von http://www.businessinsider.com

Crowe, P. (2015b, 5. November). Goldman Sachs is pulling out all the stops to hold on to its junior bankers. *Business Insider*. Abgerufen am 21. Dezember 2019 von https://www.businessinsider.com/goldman-sachs-junior-banker-changes-2015-11?r=DE&IR=T

Crowe, P. (2016, 28. Januar). What it was like starting out on Wall Street in the middle of the financial crisis. *Business Insider*. Abgerufen am 19. April 2020 von https://www.businessinsider.com/wall-street-financial-crisis-for-junior-bankers-2016-1?r=DE&IR=T

Davies, A. & Barbaglia, P. (2016, 1. Juni). UBS tells bankers 'take two' in the bid to get the balance right. *Reuters*. Abgerufen am 21. Dezember 2019 von https://www.reuters.com/article/us-ubs-employees/ubs-tells-bankers-take-two-in-bid-to-get-the-balance-right-idUSKCN0YN51K

De La Cruz, F. (2016, 8. November). Top Five Career Choices After Investment Banking. *The Write Resume*. Abgerufen am 17. Dezember 2019 von https://thewriteresume.com/top-five-career-choices-after-investment-banking/

DeChesare, B. (2014). Investment Banking in Germany. *Mergers & Inquisitions*. Abgerufen am 4. Dezember 2019 von https://www.mergersandinquisitions.com/investment-banking-germany/

Deutsche Bank. (2019, 30. Juli). Deutsche Bank Graduate Programme. *Deutsche Bank*. Abgerufen am 3. Dezember 2019 von https://www.db.com/careers/en/grad/role-search/deutsche-bank-graduate-programme.html

Dimensional Research. (2012). 2012 HR Beat: A Survey on the Pulse of Today's Global Workforce. *Personalradar*. Abgerufen am 29. November 2019 von http://www.personalradar.ch/wp-content/uploads/2012/10/2012-HR-Beat-A-Survey-on-the-Pulse-of-Todays-Global-Workforce.pdf

Dimock, M. (2019, 17. Januar). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *PEW Research*. Abgerufen am 20. August 2019 von https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/

Doepke, M. & Zilibotti, F. (2014, 11. Oktober). Tiger moms and helicopter parents: The economics of parenting style. *VOX CEPR's Policy Portal*. Abgerufen am 25. August 2019 von http://voxeu.org/article/economics-parenting

Doyle, M. & Quigley, P. (2013). Generation why? Attracting the bankers of the future. *Deloitte*. Abgerufen am 4. Dezember 2019 von https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-en-financial-services-deloitte-talent-in-banking-survey-2013-200514.pdf

EU. (2019, 23. März). The history of the European Union. *European Union.* Abgerufen am 22. August 2019 von http://europa.eu/european-union/about-eu/history_en

Eurostat. (2019). Europäische Union: Jugendarbeitslosenquoten in den Mitgliedsstaaten im September 2019. *Statista*. Abgerufen am 29. November 2019 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/74795/umfrage/jugendarbeitslosigkeit-in-europa/

FCA. (2016, April). Investment and corporate banking market study. *FCA*. Abgerufen am 14. Februar 2021 von https://www.fca.org.uk/publication/market-studies/ms15-1-2-annex-4.pdf

Firester, J. & Choudhury, R. (2015, 9. Dezember). The future of investment banking. *Thomson Reuters*. Abgerufen am 8. April 2018 von https://blogs.thomsonreuters.com/answerson/future-investment-banking/

Forth, F. (2017, 4. Juli). Investmentbanker: Bis er fünf Millionen hat. *DIE ZEIT*. Abgerufen am 15. Dezember 2019 von https://www.zeit.de/campus/2017-07/investmentbanker-gehalt-belastbarkeit-jahreseinkommen

Friederichs, H. (2016, 7. April). Geld für Bombengeschäfte. *DIE ZEIT*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von https://www.zeit.de/2016/16/ruestung-deutsche-banken-krieg-finanzierung

Friedrichsen, H. (2019). Einstiegsgehalt Consulting: Viel leisten, viel verdienen. *Staufenbiel Institut*. Abgerufen am 16. Dezember 2019 von https://www.staufenbiel.de/magazin/gehalt/einstiegsgehalt-consulting.html

Frühauf, M. (2015, 24. Dezember). Bankenrettungsbilanz: Steuerzahler haben 50 Milliarden Euro verloren. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/bankenrettungsbilanz-50-milliarden-euro-verlust-fuer-steuerzahler-13982985.html

Gassam, J. (2019, 20. August). New Data Reveals That Big Banks Need To Improve Diversity Efforts. *Forbes*. Abgerufen am 4. Dezember 2019 von https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2019/08/20/new-data-reveals-that-big-banks-need-to-improve-diversity-efforts/#3e5657d7270f

Gavett, G. (2014, 14. April). The real reason new MBAs want to work for Goldman Sachs. *Harvard Business Review*. Abgerufen am 21. Dezember 2019 von https://hbr.org/2014/04/the-real-reason-new-mbas-want-to-work-for-goldman-sachs

Gellman, L. & Baer, J. (2016, 26. Mai). Goldman Sachs to Stop Rating Employees With Numbers. *The Wall Street Journal*. Abgerufen am 25. Dezember 2019 von https://www.wsj.com/articles/goldman-sachs-dumps-employee-ranking-system-1464272443

Goldman Sachs. (2019). New Analyst Program. *Goldman Sachs*. Abgerufen am 3. Dezember 2019 von https://www.goldmansachs.com/careers/students/programs/emea/new-analyst.html

Greiner, L. (2018, 1. März). So haben die Millennials die Arbeitswelt verändert. *Spiegel.* Abgerufen am 1. Dezember 2019 von

https://www.spiegel.de/karriere/generation-y-so-haben-die-millennials-die-arbeitswelt-bereits-veraendert-a-1195595.html

Hagelüken, A. (2014, 12. Januar). Die verlorene Ehre der Investmentbanker. *Süddeutsche Zeitung*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/finanzbranche-die-verlorene-ehre-der-investmentbanker-1.1860725

Hamann, F. (2019, 3. September). Gehälter und Boni: Was Investmentbanker in Frankfurt verdienen. *efinancialcareers*. Abgerufen am 5. Dezember 2019 von https://news.efinancialcareers.com/de-de/221193/gehaltstabelle-was-investmentbanker-in-frankfurt-kassieren

Hayat, U. (2013, 20. September). Top 20 Films about Finance: From Crisis to Con Men. *CFA Institute*. Abgerufen am 3. Dezember 2019 von https://blogs.cfainstitute.org/investor/2013/09/20/20-finance-films-for-entertainment-and-education/

Hoepflinger, F. (2019, Mai). Generationenfragen: Konzepte und theoretische Ansätze. *Hoepflinger.* Abgerufen am 18. August 2019 von http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationen-Konzepte.pdf

Holman, J., Levingston, I. & Kinery, E. (2018, 3. August). Wall Street Claims Success on Diversity – At Least with Interns. *Bloomberg*. Abgerufen am 4. Dezember 2019 von https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-03/wall-street-claims-success-on-diversity-at-least-with-interns

Hörl, M. (2012, 16. Januar). Die Banker sind (fast) unschuldig. Lasst sie gehen! *Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von https://www.nzz.ch/die_banker_sind_fast_unschuldig_lasst_sie_gehen-1.14354630

KPMG. (2007). Beyond the baby boomers: the rise of Generation Y. *KPMG*. Abgerufen am 30. Dezember 2019 von https://www.kpmgvergi.com/PDF/Yayinlar/Guncel-Yayinlar/Baby-Boomersin-Otesi.pdf

Kuls, N. & Kremer, D. (2016, 11. Dezember). Trump und die Investmentbanker: Goldman Sachs regiert die Welt. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von https://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/goldman-sachs-regiert-die-welt-14568499.html

Levin, B. (2013, 6. November). Goldman Sachs Spells Out New „Saturday Rule" For Junior Employees. *Dealbreaker*. Abgerufen am 21. Dezember 2019 von https://dealbreaker.com/2013/11/goldman-sachs-spells-out-new-saturday-rule-for-junior-employees

Levine, M. (2018, 1. November). Private Equity Keeps Hiring Earlier. *Bloomberg*. Abgerufen am 16. Dezember 2019 von https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-11-01/private-equity-keeps-hiring-earlier

Lobe, A. (2015, 29. Juli). Bis zum Umfallen – wie wir uns kaputtarbeiten. *Die Welt*. Abgerufen am 9. März 2020 von https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article144566741/Bis-zum-Umfallen-wie-wir-uns-kaputtarbeiten.html

Löhr, J. (2013, 16. Mai). Die Generation Y fordert die Personalchefs heraus. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Abgerufen am 10. Dezember 2017 von https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vollbeschaeftigung/schwerpunkt-arbeit-fuer-alle-die-generation-y-fordert-die-personalchefs-heraus-12181562.html

LSE. (2019). Recruitment timelines in Banking. *LSE*. Abgerufen am 16. Dezember 2019 von https://info.lse.ac.uk/current-students/careers/resources/employment-sectors/articles/recruitment-timelines-in-banking

Luyendijk, J. (2012, 13. Juli). Former investment banker: „I saw many people cry". *The Guardian*. Abgerufen am 15. Dezember 2019 von https://www.theguardian.com/commentisfree/joris-luyendijk-banking-blog/2012/jul/13/former-investment-banker

Manning, J. (2019, 11. Juli). Achieving Diversity and Inclusion in the Banking Sector: A Work in Progress. *International Banker*. Abgerufen am 4. Dezember 2019 von

https://internationalbanker.com/banking/achieving-diversity-and-inclusion-in-the-banking-sector-a-work-in-progress/

Markham, L. (2016). Identifying the Attributes of the Investment Banking Role that Undergraduates Underestimate when Choosing Their Career. *Joseph Wharton Scholars*. Abgerufen am 4. Dezember von http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1017&context=joseph_wharton_scholars

Masters, B. (2018, 17. April). Wall Street still has lessons to learn about overworked staff. *Financial Times*. Abgerufen am 14. November 2020 von https://www.ft.com/content/7abd10e8-4162-11e8-93cf-67ac3a6482fd

Mergermarket. (2019). European League Tables by Deal Volume. *Mergermarket*. Abgerufen am 5. Januar 2020 von http://www.mergermarket.com/reporting

Moore, M.J. (2014, 22. Januar). Gorman Says Firm Reviewing Work-Life Balance of Junior Bankers. *Bloomberg*. Abgerufen am 21. Dezember 2019 von https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-01-22/gorman-says-firm-reviewing-work-life-balance-of-junior-bankers

Morgan Stanley. (2019). Investment Banking: Full Time Analyst. *Morgan Stanley*. Abgerufen am 3. Dezember 2019 von https://www.morganstanley.com/people-opportunities/students-graduates/programs/institutional-securities/investment-banking/investment-banking-full-time-analyst

Moules, J. (2019, 8. Dezember). FT European Business Schools Rankings 2019. *Financial Times*. Abgerufen am 17. Dezember 2019 von https://www.ft.com/content/30a1420a-0c7b-11ea-8fb7-8fcec0c3b0f9

Natarajan, S. (2003). Book Review: Richard Sennett: The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work. *Haefliger*. Abgerufen am 29. Januar 2021 von http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_82.pdf

Noonan, L. (2015, 11. November). Beyond Banking: popularity of industry plummets among MBAs. *Financial Times*. Abgerufen am 19. Dezember 2019 von https://www.ft.com/content/51e2d8ec-78d8-11e5-933d-efcdc3c11c89

Pinpoint Partners. (2019). Global Compensation: Investment Banking 2019. *Pinpoint Partners*. Abgerufen am 8. Dezember 2019 von http://pinpoint-partners.com/clients/market-intelligence-analysis

PwC. (2011). Millennials at work – Reshaping the workplace. *PwC.* Abgerufen am 14. Juli 2019 von http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf

PwC. (2019). Financial services talent trends 2019. It's time for FS leaders to rethink their strategies for building a digitally skilled workforce. *PwC.* Abgerufen am 10. Juni 2019 von https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/Theme-assets/reports/financial-services-talent-ceo-survey-trends-report-2019.pdf

Robert Walters. (2019). Salary Survey 2019. *Robert Walters*. Abgerufen am 15. Dezember 2019 von https://www.robertwalters.com/salary-survey.html

Robertson, J. (2019, 14. Juli). How tough is an investment banker's life? *BBC*. Abgerufen am 3. Dezember 2019 von https://www.bbc.com/news/business-48936358

Roesch, M. (2015, 16. Oktober). Die wichtigsten globalen Finanzzentren. *Finanz und Wirtschaft*. Abgerufen am 17. Januar 2019 von https://www.fuw.ch/article/die-wichtigsten-globalen-finanzzentren/

Roose, K. (2013, 17. Dezember). J.P. Morgan Doesn't Want Its Young Bankers Jumping Ship, Either. *Intelligencer*. Abgerufen am 21. Dezember 2019 von http://nymag.com/intelligencer/2013/12/jp-morgan-eases-up-on-young-bankers.html

Sadeler, J. (2018, 31. Mai). Absolventen wollen zur Bank – aber bleiben nur, bis sie reich sind. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Abgerufen am 14. November 2020 von https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/absolventen-wollen-zur-bank-aber-nur-bis-sie-reich-sind-15616347.html

Sahadi, J. (2016, 27. Mai). Goldman Sachs overhauls performance reviews. *CNN Money*. Abgerufen am 25. Dezember 2019 von https://money.cnn.com/2016/05/26/pf/goldman-sachs-performance-reviews/

Schambach, K. (2018, 19. Mai). Die Banken im Generationendilemma. *Börsen-Zeitung*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von https://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2018095804

Schawbel, D. (2017, 18. Mai). Why today's most promising young people are choosing to work in tech instead of finance. *CNBC*. Abgerufen am 20. Dezember 2019 von https://www.cnbc.com/2017/05/18/why-young-people-are-choosing-to-work-in-tech-instead-of-finance.html

Schlegel, M. (2018, 24. Mai). Wer will heute noch für die Deutsche Bank arbeiten? *Handelsblatt*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von https://orange.handelsblatt.com/artikel/44323

Sharma, G. (2019, 3. Dezember). Best Banking and Finance Books. *Bankers By Day*. Abgerufen am 3. Dezember 2019 von https://www.bankersbyday.com/best-banking-and-finance-books/

Srinivas, V., Dillon, D. & Wadhwani, R. (2013). Battle for dominance in the M&A advisory business: Bulge-brackets vs. the boutiques. *Deloitte*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von https://www2.deloitte.com/us/en/pages/financial-services/articles/battle-for-dominance-in-the-m-and-a-advisory-business-deloitte-center-for-financial-services.html

Statistisches Bundesamt. (2019). Entwicklung der Reallöhne / Nominallöhne in Deutschland vom 2. Quartal 2015 bis 2. Quartal 2019. *Statista*. Abgerufen am 16. Dezember 2019 von https://de.statista.com/statistik/daten/studie/152761/umfrage/entwicklung-der-loehne-in-deutschland/

Staufenbiel Institut. (2019). Gehaltstabellen im Überblick: Wie viel verdienen Bachelor-Absolventen? *Staufenbiel Institut*. Abgerufen am 15. Dezember 2019 von https://www.staufenbiel.de/magazin/gehalt/gehaltstabellen-im-ueberblick/bachelor.html

Theurer, M. (2014, 6. Januar). Folgen der Finanzkrise: Wie Investmentbanker den Bonusdeckel umgehen wollen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von

https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/folgen-der-finanzkrise-wie-investmentbanker-den-bonusdeckel-umgehen-wollen-12738601.html

Tuttle, B. (2018, 17. Dezember). Have work hours at investment banks gotten worse? *efinancialcareers*. Abgerufen am 4. Dezember 2019 von https://news.efinancialcareers.com/uk-en/330849/work-hours-investment-banks

Tuttle, B. (2019, 28. Januar). Recounting the average day of a junior investment banker. *efinancialcareers*. Abgerufen am 3. Dezember 2019 von https://news.efinancialcareers.com/hk-en/177803/brutally-honest-look-life-young-investment-banker/

U.S. Census Bureau. (2015). Millennials Outnumber Baby Boomers and Are Far More Diverse. *U.S. Census Bureau*. Abgerufen am 02. Januar 2020 von https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2015/cb15-113.html

UBS. (2019). Students and Graduates. *UBS*. Abgerufen am 3. Dezember 2019 von https://www.ubs.com/global/en/about_ubs/careers/students-and-graduates.html

UN. (2005, 30. Juli). World Youth Report, 2005: Young People Today and in 2015. *UN Department of Economic and Social Affairs.* Abgerufen am 23. August 2019 von https://www.un.org/development/desa/dspd/2005/07/the-world-youth-report-2005-young-people-today-and-in-2015/

unibocconi. (2019). Investment Banking Days. *Bocconi*. Abgerufen am 17. Dezember 2019 von https://www.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_EN/Navigation+Tree/Home/Programs/Current+Students/Services/Career+Services/Students+and+Graduates/Meet+the+Employers/Investment+Bank+Days/

unisg. (2019). HSG Banking Days. *HSG*. Abgerufen am 17. Dezember 2019 von http://bankingdays.unisg.ch/

Vault. (2019). 2019 Most Prestigious Banking Firms. *Vault*. Abgerufen am 25. Dezember 2019 von https://www.vault.com/best-companies-to-work-for/banking/most-prestigious-banking-companies

Walker, M. (2016, 29. Juni). Investment Banking Hierarchy – Analyst to Managing Director. *Sell Side Handbook*. Abgerufen am 3. Dezember 2019 von http://sellsidehandbook.com/2016/06/29/investment-banking-hierarchy-analyst-to-managing-director/

Weidmann, J. (2014, 1. Mai). Demographic challenges in Germany. *Bundesbank*. Abgerufen am 12. August http://www.bundesbank.de

Young, F. (2015, 29. Juli). DB, GS, MS and UBS pay most for juniors. *GlobalCapital*. Abgerufen am 3. Dezember von https://www.globalcapital.com/article/sn61mdq8mx6w/db-gs-ms-and-ubs-pay-most-for-juniors

ZEIT, infas & WZB. (2019). Das Vermächtnis: Wie wir leben wollen. Und was wir dafür tun müssen. *DIE ZEIT*. Abgerufen am 28. Januar 2021 von https://www.zeit.de/serie/das-vermaechtnis

Zydra, M. (2012, 28. Dezember). Bankenrettung: Ein Verlustgeschäft für die Steuerzahler. *Süddeutsche Zeitung*. Abgerufen am 2. Dezember 2019 von https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/bankenrettung-ein-verlustgeschaeft-fuer-die-steuerzahler-1.1560316

Anhang: Interviewleitfaden

Anhang A: Interviewleitfaden für Juniors

Einstieg: Rückblick

- Was war dein Traumberuf in deiner Kindheit?
- [Falls nicht Investment Banker:] Offensichtlich hast du dich dagegen entschieden. Wann wurde Investment Banking eine ernsthafte Alternative?
  [Falls Investment Banker:] Wann kam dieser Berufswunsch zum ersten Mal auf?
- Was waren die Gründe dafür? [Intrinsisch vs. extrinsisch?]
- Gab es Schlüsselmomente, welche dich zu dieser Entscheidung bewegt haben?
- War die Entscheidung für einen Einstieg ins Investment Banking rückblickend opportunistisch resp. prozessbedingt?
- Welche Rolle spielten Bezugspersonen und Vorbilder, bspw. aus dem privaten Umfeld oder aus Medien, Film oder Fiktion?
- [Falls nicht bereits mit vorhergehender Frage beantwortet] Folgtest du mit dieser Entscheidung der beruflichen Ausrichtung deiner Eltern und/oder Geschwister?
- Wie fielen die Reaktionen auf diese Berufswahl im Familienkreis einerseits, im Freundeskreis andererseits aus?
- Welche Erwartungen hattest du an diesen Beruf?
- Welche Bedürfnisse wolltest du mit dieser Berufswahl befriedigen?
- War dir damals bewusst, dass du mindestens während einer gewissen Zeit auf viel Freizeit und Schlaf verzichten müssen, permanent grossem Druck ausgesetzt sein und eine verhältnismässig direkte Umgangsart zu ertragen haben wirst? Mit anderen Worten: wusstest du, was dich erwartet?

Themenschwerpunkt I – Investment Banking: Momentaufnahme der Arbeitsrealität

- Nun bist du [x] Jahre im Beruf. Entspricht die Arbeit deinen Vorstellungen von damals?
- Was vermisst du heute? Was waren unbegründete Bedenken damals?
- Darf ich dich bitten, mir deinen Alltag genauer zu beschreiben [in wenigen Stichworten/kurzen Sätzen pro nachfolgendem Punkt]? Folgende Punkte sind hierbei von besonderem Interesse: (i) Arbeitszeiten, (ii) Umgangsformen unter Kollegen, (iii) Arbeitsinhalte sowie Grad der täglichen (intellektuellen) Herausforderungen, (iv) Motivation resp. persönliche und professionelle Ziele.

- Welche Hauptunterschiede in Bezug auf die Arbeit sowie den damit verbundenen Lebensstil fallen dir im Vergleich zu Personen, die nicht bei einer Investmentbank tätig sind, auf?
- Wie unterscheidet sich deine Wahrnehmung bzgl. der gerade besprochenen Punkte von der Wahrnehmung der Berufskollegen anderer Generationen? Konkret bitte ich dich dir vorzustellen, wie sich die Wahrnehmung von Leuten mit den Jahrgängen 1946-1964 (Babyboomer), 1965-1980 (Generation X) und 1981-1996 (Generation Y) voneinander unterscheidet.

Themenschwerpunkt II – Generationen: Vergleich mit Eigenschaften der Generation Y

- Werfen wir einen Blick auf die Generation Y, zu der jene Arbeitskräfte mit den Geburtsjahrgängen 1981 bis 1996 gehören. Ein wesentliches Bedürfnis der Generation Y ist eine ausgewogene Work-Life-Balance. Wie wichtig ist diese Balance für dich?
- Die Generation Y stellt hohe Forderungen bzgl. Selbstverwirklichung sowohl im privaten als auch professionellen Bereich. Erfüllen Investment Banking Institute als Arbeitgeber in der heutigen organisatorischen und kulturellen Form diese Forderungen gemäss deiner eigenen Erfahrung?
- Im Vergleich zu älteren Generationen ist sich die Generation Y regelmässiges Feedback und kontinuierliche Wertschätzung in Übereinstimmung mit dem ubiquitären „Like-Button“ in sozialen Medien wie Facebook oder Instagram gewohnt. Ermöglichen die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken die damit verbundenen Bedürfnisse zu befriedigen?
- Die Generation Y gilt als interaktiv, was sich positiv auf ihr Verantwortungsbewusstsein auswirkt und damit auch das Verlangen nach Einflussnahme bei Entscheidungen antreibt. Inwiefern kann eine Investmentbank dieses Verlangen stillen?
- Die Generation Y hatte sehr früh Kontakt mit den neusten Technologien. Nutzen Investmentbanken die Technikaffinität ihrer jungen Mitarbeiter dieser Generation, um Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten?
- Du hast nun mehrere typische Eigenschaften der Generation Y gehört. Inwiefern decken sich diese Bedürfnisse mit deinen persönlichen? Fühlst du dich grundsätzlich der Generation Y zugehörig?

- Wenn du an einen idealtypischen Vertreter des Investment Bankings denkst, wie würdest du diese Person, deren Charakterzüge, Einstellungen, Werte sowie dessen Verhalten beschreiben? Wo siehst du Unterschiede oder Gemeinsamkeiten mit den Eigenschaften der Generation Y?
- Investmentbanken werden in den Medien als antiquierte Institute bezeichnet, deren Strukturen von älteren Generationen [insbesondere Babyboomer] geprägt sind (Bulley, Strachan & El-Sayed, 2017; Firester & Choudhury, 2015). Wie beurteilst du diese Ansicht?
- Im Vergleich zu Unternehmensberatungen oder Technologieunternehmen haben Investmentbanken zunehmend Mühe, Talente zu rekrutieren. So zeigt eine Studie, dass sich prozentual weniger MBA-Absolventen der Harvard Business School bei Investmentbanken bewerben (Crowe, 2015a). Deckt sich diese Beobachtung bzgl. Absolventenrekrutierung mit deinen Erfahrungen?

Ausblick: Zukünftige Entwicklung

- Sollten sich Investmentbanken kulturell und/oder organisatorisch reformieren, um in dem War-for-Talents weiterhin die gewünschten Kandidaten rekrutieren und anschliessend halten zu können?
- [Falls ja:] Was müsste sich ändern?
- Würden neue Arbeitsplatzdesigns wie Home-Office oder auch Hoteling [kein zugeteilter Platz, sondern eine Reservation der Schreibtische in Abhängigkeit von dem Gebrauch] eine Besserung versprechen?
- Könnten flexiblere Arbeitsmodelle (bzgl. Arbeitsort und -zeit) Abhilfe leisten?
- Würden akademische Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungen, wie sie von Unternehmensberatungen angeboten werden, die Attraktivität von Investmentbanken als Arbeitgeber steigern?
- Hast du weitere Vorschläge?
- Was sind deine nächsten Karriereschritte? Wie lange ist dein Zeithorizont im Investment Banking gemäss jetzigem Stand?
- Falls du momentan den Wunsch nach einem Wechsel verspürst, könnten dich die erwähnten Änderungen davon abhalten? Falls dieser Wunsch nach Veränderung nicht besteht, würdest du diese Änderungen persönlich begrüssen oder sollte der Status Quo eher beibehalten werden?

Anhang B: Interviewleitfaden für Seniors

Einstieg: Rückblick

- Was war dein Traumberuf in deiner Kindheit?
- [Falls nicht Investment Banker:] Offensichtlich hast du dich dagegen entschieden. Wann wurde Investment Banking eine ernsthafte Alternative?
- [Falls Investment Banker:] Wann kam dieser Berufswunsch zum ersten Mal auf?
- Was waren die Gründe dafür? [Intrinsisch vs. extrinsisch?]
- Gab es Schlüsselmomente, welche dich zu dieser Entscheidung bewegt haben?
- War die Entscheidung für einen Einstieg ins Investment Banking rückblickend opportunistisch resp. prozessbedingt?
- Welche Rolle spielten Bezugspersonen und Vorbilder? Sind diese aus dem privaten Umfeld oder eher aus Medien, Film oder Fiktion?
- [Falls nicht bereits mit vorhergehender Frage beantwortet] Folgtest du mit dieser Entscheidung der beruflichen Ausrichtung deiner Eltern und/oder Geschwister?
- Wie fielen die Reaktionen auf diese Berufswahl im Familienkreis einerseits, im Freundeskreis andererseits aus?
- Welche Erwartungen hattest du an diesen Beruf?
- Welche Bedürfnisse wolltest du mit dieser Berufswahl befriedigen?
- War dir damals bewusst, dass du mindestens während einer gewissen Zeit auf viel Freizeit und Schlaf verzichten, permanent grossem Druck ausgesetzt sein und eine verhältnismässig direkte Umgangsart zu ertragen haben wirst? Mit anderen Worten: wusstest du, was dich erwartet?

Themenschwerpunkt 1 – IB: Momentaufnahme der Arbeitsrealität

- Nun bist du [x] Jahre im Beruf. Entspricht die Arbeit deinen Vorstellungen von damals?
- Was vermisst du heute? Was waren unbegründete Bedenken damals?
- Darf ich dich bitten, mir deinen Alltag genauer zu beschreiben [in wenigen Stichworten/kurzen Sätzen pro nachfolgendem Punkt]? Folgende Punkte sind hierbei von besonderem Interesse: (i) Arbeitszeiten, (ii) Umgangsformen unter Kollegen, (iii) Arbeitsinhalte sowie Grad der täglichen (intellektuellen) Herausforderungen, (iv) Motivation resp. persönliche und professionelle Ziele.

- Inwiefern haben sich diese Punkte im Laufe der Karriere verändert? Welche Aspekte haben sich insbesondere verbessert resp. verschlechtert durch den Wechsel von der Junior- zur Seniorrolle?
- Welche Hauptunterschiede in Bezug auf die Arbeit sowie den damit verbundenen Lebensstil fallen dir im Vergleich zu Personen, die nicht bei einer Investmentbank tätig sind, auf?
- Wie – glaubst du – unterscheidet sich deine Wahrnehmung bzgl. der gerade besprochenen Punkte von der Wahrnehmung der Berufskollegen der Generation Y [Jahrgänge 1981-1996]? Verändern sich diese Sichtweisen mit dem Alter oder eher aufgrund sozioökonomischer Zeitumstände?

Themenschwerpunkt 2 – Generationen: Vergleich mit Eigenschaften der Generation Y

- Werfen wir einen Blick auf die Generation Y, zu der jene Arbeitskräfte mit den Geburtsjahrgängen 1981 bis 1996 gehören. Ein wesentliches Bedürfnis der Generation Y ist eine ausgewogene Work-Life-Balance. Wie wichtig ist diese Balance für dich heute und war sie damals als Junior?
- Die Generation Y stellt hohe Forderungen bzgl. Selbstverwirklichung sowohl im privaten als auch professionellen Bereich. Erfüllen Investment Banking Institute als Arbeitgeber in der heutigen organisatorischen und kulturellen Form diese Forderungen gemäss deiner eigenen Erfahrung aus Junior- und Seniorsicht?
- Im Vergleich zu älteren Generationen ist sich die Generation Y regelmässiges Feedback und kontinuierliche Wertschätzung in Übereinstimmung mit dem ubiquitären „Like-Button“ in sozialen Medien wie Facebook oder Instagram gewohnt. Ermöglichen die organisatorischen und kulturellen Strukturen von Investmentbanken die damit verbundenen Bedürfnisse zu befriedigen?
- Die Generation Y gilt als interaktiv, was sich positiv auf ihr Verantwortungsbewusstsein auswirkt und damit auch das Verlangen nach Einflussnahme bei Entscheidungen antreibt. Inwiefern kann eine Investmentbank dieses Verlangen stillen?
- Die Generation Y hatte sehr früh Kontakt mit den neusten Technologien. Nutzen Investmentbanken die Technikaffinität ihrer jungen Mitarbeiter dieser Generation, um Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten?

- Du hast nun mehrere typische Eigenschaften der Generation Y gehört. Inwiefern decken sich diese Bedürfnisse mit deinen persönlichen? Kannst du diese Bedürfnisse, wie sie häufig von heutigen Juniors artikuliert werden, nachvollziehen?
- Investmentbanken werden in den Medien als antiquierte Institute bezeichnet, deren Strukturen von älteren Generationen [insbesondere Babyboomern] geprägt sind (Bulley, Strachan & El-Sayed, 2017; Firester & Choudhury, 2015). Wie beurteilst du diese Ansicht?
- Im Vergleich zu Unternehmensberatungen oder Technologieunternehmen haben Investmentbanken zunehmend Mühe, Talente zu rekrutieren. So zeigt eine Studie, dass sich prozentual weniger MBA-Absolventen der Harvard Business School bei Investmentbanken bewerben (Crowe, 2015a). Deckt sich diese Beobachtung bzgl. Absolventenrekrutierung mit deinen Erfahrungen?

Ausblick: Zukünftige Entwicklung

- Sollten sich Investmentbanken kulturell und/oder organisatorisch reformieren, um in dem War-for-Talents weiterhin die gewünschten Kandidaten rekrutieren und anschliessend halten zu können?
- Falls ja, was müsste sich ändern?
- Würden neue Arbeitsplatzdesigns wie Home-Office oder auch Hoteling [kein zugeteilter Platz, sondern eine Reservation der Schreibtische in Abhängigkeit von dem Gebrauch] eine Besserung versprechen?
- Könnten flexiblere Arbeitsmodelle (bzgl. Arbeitsort und -zeit) Abhilfe leisten?
- Würden akademische Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungen, wie sie von Unternehmensberatungen angeboten werden, die Attraktivität von Investmentbanken als Arbeitgeber steigern?
- Was sind deine nächsten Karriereschritte? Wie lange ist dein Zeithorizont im Investment Banking gemäss jetzigem Stand?
- Was rätst du einem Junior, der sich einen Wechsel in ein Gebiet ausserhalb des IBs überlegt, um unbefriedigte Bedürfnisse potenziell zu stillen?

Lebenslauf Florian Koelliker

	Ausbildung
09/2016-09/2021	**DOK Doktoratsprogramm in Organisation und Kultur** Universität St.Gallen (HSG), St.Gallen, Schweiz
12/2016-06/2018	**CFA (Chartered Financial Analyst) Zertifikat** CFA Institute, Zürich/London/München, CH/GB/D
09/2014-07/2015	**Master of Science in International Management (MSc Bocconi)** Universität Bocconi, Milano, Italien
09/2013-07/2015	**Master of Arts in Banking and Finance (MA HSG)** Universität St.Gallen (HSG), St.Gallen, Schweiz
09/2010-07/2014	**Bachelor of Arts in Economics (BA HSG)** Universität St.Gallen (HSG), St.Gallen, Schweiz
09/2010-07/2013	**Bachelor of Arts in Business Administration (BA HSG)** Universität St.Gallen (HSG), St.Gallen, Schweiz
09/2002-08/2008	**Matura** Kantonsschule Hohe Promenade, Zürich, Schweiz
	Arbeitserfahrung
	Allianz Capital Partners (München, Deutschland)
01/2020-heute	*Assistant Vice President, Direct Infrastructure Private Equity*
01/2018-12/2019	*Associate, Direct Infrastructure Private Equity*
	Morgan Stanley (Frankfurt a.M., Deutschland; London, Grossbritannien)
07/2015-12/2017	*Analystenprogramm, Investment Banking*
10/2016-12/2017	• Transportation & Infrastructure Team London
07/2015-09/2016	• German Coverage Team Frankfurt
10/2014-12/2014	*Off-Cycle Internship, Investment Banking*
	Jefferies (Frankfurt a.M., Deutschland)
07/2014-09/2014	*Summer Internship Program, Investment Banking*
	Deutsche Bank (Frankfurt a.M., Deutschland)
07/2013-08/2013	*Summer Internship Program, Regional Management*
	Credit Suisse (Zürich, Schweiz)
07/2011-12/2011	*Praktikant, OTC Derivatives & Prime Services (Trading & Sales)*
08/2008-08/2010	*Praktikant, Banking and Financial Training Internship BEM (Diverse Abteilungen)*

Tabelle 12: Lebenslauf

Anmerkung. Eigene Darstellung