



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Zur Bedeutung innerer Entwicklung im Kontext der Arbeit

MASTER-ARBEIT

2024

Autorin

Abric, Désirée

Betreuungsperson

Zirkler, Michael

Praxispartnerin

Envisioning

Spielmann, Daniela

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Entstehung dieser Masterarbeit unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Michael Zirkler, der mich in meinen Anliegen und Ideen immer ernst genommen und während dieser Zeit intensiv begleitet hat. Mein tiefster Dank geht an meinen Partner, der während dieser Zeit viel Geduld und Verständnis aufgebracht hat. Ein grosses Dankeschön geht an Alina Ferraro, die immer an mich geglaubt hat und mir trotz allem zur Seite stand. Ebenso danke ich Chiara Düblin für den gegenseitigen Rat und die Hilfe während unserer Masterarbeit. Ein besonderer Dank gilt auch Daniela Spielmann für die Praxispartnerschaft und das Interesse am Thema. Im Weiteren danke ich allen Personen, die sich die Zeit für das Korrekturlesen meiner Arbeit genommen haben. Schliesslich danke ich auch meinen Freunden und meiner Familie, die mich in dieser Zeit kaum gehört oder gesehen haben. Eure Geduld war eine grosse Hilfe.

Vielen Dank an euch alle!

Zusammenfassung

Die vorliegende explorative Masterarbeit untersucht die Bedeutung innerer Entwicklung im Arbeitskontext aus Sicht von Mitarbeitenden, insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit. Innere Entwicklung wird definiert durch die Inner Development Goals (IDG), welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Eigenschaften beschreiben, die relevant sind für eine nachhaltige Zukunft. Dafür wurden 16 narrative Interviews mit Personen aus allen Generationen durchgeführt, um die subjektiven Theorien und Bedeutungen zu erfassen. Die Daten wurden mittels inhaltlich strukturierender Inhaltsanalyse ausgewertet mit dem Fokus auf Kategorienbildung am Material und ergänzenden Elementen aus der Grounded Theory. Die Ergebnisse zeigen, dass innere Entwicklung ein transkontextuelles Phänomen ist, welches nicht isoliert betrachtet werden kann. Innere Entwicklung ist ein Prozess der Verbindung mit einem selbst, Anderen und der Natur, der zur eigenen Emanzipation beiträgt und schliesslich einen kontinuierlichen Prozess des Wachstums, des Lernens und des Reifens darstellt. Diese Prozesse finden insbesondere in Entwicklungs- und Reflexionsräumen statt und werden dadurch gefördert. Besonders relevante Fähigkeiten und Kompetenzen stellen die Selbstreflexion, Handlungsfähigkeit, Perspektivenerweiterung sowie ein Komplexitätsbewusstsein und Systemdenken dar. Die Untersuchung zeigt auch, dass nachhaltiges Denken und Handeln stark mit der Reflexion eigener Werte, Einstellungen und Überzeugungen verbunden sind. Die Arbeit schliesst mit praktischen Implikationen für Mitarbeitende, Organisationen sowie Fachleute und zeigt auf, wie innere Entwicklung und nachhaltiges Handeln im Arbeitskontext gefördert werden können.

Schlagwörter: *innere Entwicklung, Nachhaltigkeit bei der Arbeit, narrative Interviews, Inner Development Goals (IDG), transformatives Lernen*

Abstract

This exploratory master's thesis examines the significance of inner development in the workplace from the perspective of employees, particularly concerning sustainability. Inner development is defined by the Inner Development Goals (IDG), which describe skills, competencies, and qualities relevant to a sustainable future. Sixteen narrative interviews with individuals from all generations were conducted to capture their subjective theories and meanings. The data were analyzed using content structuring analysis, focusing on category formation from the material and incorporating elements from Grounded Theory. The results indicate that inner development is a trans-contextual phenomenon that cannot be viewed in isolation. It is a process of connecting with oneself, others, and nature, contributing to one's emancipation and ultimately representing a continuous process of growth, learning, and maturation. These processes occur particularly in spaces of development and reflection and are supported by them. Key relevant skills and competencies include self-reflection, agency, perspective-taking, and complexity awareness and systems thinking. The study also reveals that sustainable thinking and behavior are closely linked to the reflection of one's values, attitudes, and beliefs. The thesis concludes with practical implications for employees, organizations, and professionals, highlighting ways to promote inner development and consequently sustainable behavior in the workplace.

Key words: *inner development, Inner Development Goals (IDG), narrative interviews, sustainability at work, transformative learning*

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	8
1.1. Begriffsklärung Innere Entwicklung	10
1.2. Zielsetzung und Fragestellung	11
1.3. Ausgangslage Praxispartnerin	12
1.4. Aufbau der Arbeit	12
2. Theorie	13
2.1. Inner Development Goals (IDG)	13
2.1.1. Sein – Beziehung zu sich selbst	14
2.1.2. Denken – Kognitive Fähigkeiten	15
2.1.3. Beziehung – Fürsorge für andere und die Welt	16
2.1.4. Zusammenarbeit – Soziale Kompetenzen	16
2.1.5. Handeln – Wandel vorantreiben	17
2.1.6. Empirische Einbettung und weitere Forschung	18
2.2. Transformatives Lernen	19
3. Methoden	24
3.1. Überblick	24
3.2. Datenerhebung	25
3.3. Sampling	26
3.3.1. Akquise der Interview-Teilnehmenden	27
3.3.2. Stichprobe	28
3.3.3. Anpassung der Forschungsfragestellung	28
3.4. Interviewleitfaden	28
3.5. Pretest	29
3.6. Durchführung und Ablauf der narrativen Interviews	29
3.7. Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse	32
3.7.1. Transkription und Datenaufbereitung	32
3.7.2. Überblick Datenauswertung	34

3.7.3.	Phase 1: Initiierende Textarbeit	35
3.7.4.	Phase 2: Entwickeln von thematischen Hauptkategorien.....	37
3.7.5.	Phase 3: Erster Kodierprozess: Kodieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien.....	39
3.7.6.	Phase 4: Zusammenstellen aller mit der gleichen Kategorie kodierten Textstellen und Phase 5: Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material.....	40
3.7.7.	Phase 6: Zweiter Kodierprozess: Kodieren des kompletten Materials mit den ausdifferenzierten Kategorien.....	40
3.7.8.	Phase 7: Einfache und komplexe Analysen sowie Visualisierungen.....	41
4.	Ergebnisse	42
4.1.	Phänomen – Innere Entwicklung	43
4.1.1.	Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften	43
4.1.2.	Prozess innerer Entwicklung.....	57
4.2.	Ursachen und Treiber innerer Entwicklung	66
4.3.	Kontext innerer Entwicklung.....	69
4.4.	Strategien innerer Entwicklung.....	72
4.5.	Intervenierende Bedingungen	76
4.6.	Konsequenzen.....	80
5.	Interpretation und Diskussion	84
5.1.	Subjektive Theorien - Das Phänomen der inneren Entwicklung.....	84
5.2.	Gesamtüberblick des Phänomens innere Entwicklung.....	88
5.3.	Ergebnisverordnung - Inner Development Goals	90
5.4.	Innere Entwicklung und Nachhaltigkeit.....	93
5.5.	Gesamtfazit und Beantwortung der Fragestellung.....	95
6.	Praktische Implikationen.....	96
6.1.	Ebene Mitarbeitende	96
6.2.	Ebene Organisation.....	97
6.3.	Ebene Fachleute.....	99
7.	Kritische Reflexion & Limitationen.....	103

7.1.	Methodisches Vorgehen und Ergebnisse.....	103
7.2.	Fazit Masterthesis	105
8.	Ausblick.....	107
9.	Verzeichnisse	109
9.1.	Literatur	109
9.2.	Abbildungen	113
9.3.	Tabellen.....	114
10.	Anhang	115
	Anhang A	115
	Anhang B	117
	Anhang C	118
	Anhang D	119
	Anhang E.....	120
	Anhang F.....	121
	Anhang G	122
	Anhang H	123
	Anhang I.....	134
	Anhang J	137

1. Einleitung

„Die Weltgemeinschaft ist an einer Kreuzung angekommen [...]“, so Breidenbach & Rollow (2023, S. 11). Die Autorinnen beschreiben damit den Moment, der entscheidend dafür ist, in was für einer Welt wir und künftige Generationen leben werden. Massgeblich dafür sind unser Tun und Handeln der nächsten Jahrzehnte in den Bereichen Politik, Wirtschaft, Gesellschaft, aber auch im privaten Leben. Die Komplexität unserer Welt ist bewusster und sichtbarer geworden als je zuvor, ebenso die Notwendigkeit zu handeln. Die Klimakrise ist allgegenwärtig und stellt uns damit vor noch nie dagewesene Herausforderungen. Systemisch eng damit verbunden stehen wir vor vielen weiteren Metakrisen: strukturelle Diskriminierung, zunehmende Fragmentierung, Polarisierung und Radikalisierung der Gesellschaft, die Krise demokratischer Institutionen und der damit einhergehenden Rückkehr autoritärer Regimes (Breidenbach & Rollow, 2023). Die Corona-Pandemie Anfang 2020 verschärfte diese Umstände. Die Konflikte in der Ukraine sowie im Nahen Osten führen zu weiteren globalen Herausforderungen. Diese Ereignisse rufen in der Gesellschaft Verunsicherung und Überforderung hervor. In diesem Kontext reicht die Beschreibung der Welt als VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous¹) nicht mehr aus. Der Zukunftsforscher Jamais Cascio prägte (2020) ein neues Akronym: BANI. Es steht für Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible². Diese Beschreibung soll dem Umstand gerecht werden, dass unsere Welt nun vielmehr chaotisch als komplex ist, Situationen eher unverständlich als mehrdeutig und diese noch unvorhersehbarer sind.

Eine solche Welt lässt uns desorientiert zurück, und das in allen Lebensbereichen, so auch in der Arbeitswelt. Die USA wurde seit Corona von einer grossen Kündigungswelle («Great resignation» genannt) erfasst, welche unter anderem auf fehlende Wertschätzung, Sinnhaftigkeit und Inspiration zurückzuführen war (World Economic Forum, 2023). Auch in der Schweiz wurden gewisse Trends in diese Richtung festgestellt (People Centrix, 2023). Besonders die Generation Z strebt nach sinnvoller und erfüllender Arbeit und verlässt ihren Arbeitsplatz doppelt so häufig wie andere Generationen (People Centrix, 2023). Die Generation Z und Millennials wünschen sich mehr Engagement und Transparenz von ihren Arbeitgebenden, insbesondere in den Bereichen Nachhaltigkeit und Diversität (Deloitte, 2023; PwC, 2022). Die neueste Umfrage von PwC (2024) zeigt auch positive Entwicklungen: Arbeitnehmende erleben viele Veränderungen und sind bereit, sich an neue Arbeitsweisen anzupassen. Sie freuen sich auf Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung und blicken optimistisch in die Zukunft ihrer Organisationen.

¹ volatil, unsicher, komplex, mehrdeutig

² brüchig, ängstlich, nonlinear, unverständlich

Die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt, verstärkt durch Globalisierung und Digitalisierung, führen zu einer höheren Belastung der Mitarbeitenden (Zirkler, 2021), wodurch die psychosozialen Risiken bei der Arbeit steigen (Bundesamt für Statistik BFS, 2024). Diese Entwicklungen erfordern ein Umdenken in Organisationen, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zu fördern. Breidenbach & Rollow (2023) sehen diese Entwicklung als logische Konsequenz einer jahrzehntealten Leistungs- und Wohlstandsgesellschaft, in der Persönlichkeitsanteile sowie der Zustand des inneren von Menschen ignoriert und entwertet wurden. Die Autorinnen betonen, dass eine stärkere Beachtung des Inneren der Menschen notwendig ist, um in einer zunehmend komplexen und dynamischen Welt zu bestehen.

Veränderungen in der komplexen oder sogar chaotischen Umwelt können Unsicherheit und Angst auslösen, wodurch der Wunsch nach Sicherheit, Beständigkeit und dem Altbekanntem grösser wird. Nach Breidenbach & Rollow (2023) ist dieses Streben nach Stabilität nicht nur in Unternehmen beobachtbar, sondern auch in anderen Lebensbereichen: «Wenn uns das Aussen nicht mehr Halt bieten kann, müssen wir ihn anderswo aufbauen: im Inneren. [...]. Weniger Orientierung und Sicherheit im Aussen verlangt grössere Klarheit und Stabilität im Inneren» (Breidenbach & Rollow, 2023, S. 22).

Die Beachtung dieser inneren Dimension wuchs nicht zuletzt durch die Formulierung und Publikation der Inner Development Goals (IDG) im Jahr 2021 und prägte den Begriff der «inneren Entwicklung». Die Initiative der IDG zielt darauf ab, die inneren Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen zu stärken, um die UN Sustainable Development Goals (SDG)³ zu erreichen. Das Rahmenwerk der IDG umfasst 23 Eigenschaften und Fähigkeiten in den fünf Dimensionen Sein, Denken, Beziehung, Zusammenarbeit und Handeln (Being, Thinking, Relating, Collaborating, Acting)⁴. Die aktuellen und wachsenden Forschungsarbeiten zeigen deutlich auf, dass die inneren Dimensionen der Menschen in Form von Haltungen, Werten, Glauben, Weltansichten und inneren Fähigkeiten adressiert werden müssen, um die Klimakrise effektiv anzugehen (Wamsler, Osberg, Osika, Herndersson & Mundaca, 2021). Ansätze wie Meditation, Mitgefühl und Achtsamkeit gewinnen an Bedeutung und können besonders im beruflichen Kontext transformative Wirkung entfalten (Bristow, Bell & Wamsler, 2022). Dies ist besonders für Fachleute relevant, vor allem für ihre Ausbildung sowie ihren Einfluss auf ihre Organisationen und das Arbeitsumfeld (Wamsler et al., 2021). In ihrer systematischen Übersichtsarbeit zeigen Wamsler et al. (2021) jedoch auf, dass in der bisherigen Literatur der inneren

³ <https://sdgs.un.org/goals>

⁴ Eine Übersetzung der IDG wird von der Organisation selbst angeboten und ist abrufbar unter:

<https://drive.google.com/file/d/1myZOLhmPe5wJVto8d8KUm-FWslSLivte/edit>

Entwicklung im Arbeitsumfeld noch zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Die Autorenschaft bezeichnen das Arbeitsumfeld als Kontext individuellen Handelns mit grossem Potential für kollektive und systemische Veränderungen (O'Brien, 2018; Wamsler, 2020; Wamsler & Brink, 2018). Nur wenige Studien beschäftigen sich mit möglichen Interventionen und Prozessen für die Entwicklung transformativer Fähigkeiten in organisatorischen Systemen und Strukturen (Wamsler et al., 2021). Ausserdem ist der Arbeitskontext besonders relevant für die innere Entwicklung, da er einen erheblichen Teil des täglichen Lebens ausmacht und zahlreiche persönliche und berufliche Wachstumschancen bietet. Soziale Interaktionen, Herausforderungen und Lernmöglichkeiten im Arbeitsumfeld können die Entwicklung wichtiger Kompetenzen fördern. Es bietet die Möglichkeit für regelmässiges Feedback und Selbstreflexion und hat das Potential durch Unterstützungsangebote und Weiterbildungen gezielt an der persönlichen Entwicklung arbeiten zu können. Zudem bietet der Arbeitskontext die Möglichkeit, nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Handeln zu fördern, was schliesslich das Ziel innerer Entwicklung im Sinne der IDG ist. All diese Faktoren machen den Arbeitskontext zu einem idealen Ort für die Förderung innerer Fähigkeiten.

Angesichts dessen stellt sich die Frage, wie diese Fähigkeiten gezielt gefördert werden können. Obwohl es bereits Pilotstudien gibt, welche Entwicklungsmassnahmen beispielsweise für Führungskräfte umsetzen und evaluieren (Ramstetter et al., 2023; Wamsler, 2020), fehlt es an umfassenden wissenschaftlichen Untersuchungen zu geeigneten Formaten und deren Effektivität (Wamsler et al., 2021). Die Perspektive der Personen, die sich innerlich entwickeln sollen, hat in der Forschung bisher keine Beachtung gefunden. Dabei wären diese Einsichten besonders wertvoll, weil sie ein tieferes Verständnis darüber bieten, wie Menschen ihre eigenen Entwicklungsprozesse wahrnehmen und gestalten. Dieses Verständnis kann helfen, Entwicklungsmassnahmen gezielter und wirksamer zu gestalten, da sie besser auf die individuellen Bedürfnisse und Lebensrealitäten der Menschen abgestimmt werden können.

1.1. Begriffsklärung Innere Entwicklung

In der vorliegenden Arbeit wird die Definition innerer Entwicklung nach den IDG benutzt. In der Forschung gibt es keine übergreifende Definition des Begriffs. Geprägt wurde dieser durch die Publikation der IDG, welche im Kapitel 2.1 detailliert beschrieben werden. Insofern bezieht sich die innere Entwicklung auf die Förderung und Kultivierung von Fähigkeiten, Qualitäten und Kompetenzen, die es Individuen ermöglichen, effektiver und bewusster auf komplexe gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren. Dies setzt die bewusste Auseinandersetzung mit einem selbst und seinem Umfeld voraus. Das Konzept innerer Entwicklung ist eine Antwort und Ergänzung zu den SDG, die sich auf äussere Entwicklungsziele konzentrieren (z. B. Reduktion CO2-

Ausstoss, hochwertige Bildung, keine Armut, etc.). Der zentrale Gedanke dabei ist, dass Menschen ihre inneren Fähigkeiten und Haltungen kultivieren müssen, um die komplexen und miteinander verknüpften Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Die IDG betonen, dass diese Fähigkeiten sowohl individuell als auch kollektiv entwickelt werden müssen, um effektive und nachhaltige Lösungen zu ermöglichen. Wamsler et al. (2021) benutzen für diese Fähigkeiten den Begriff «transformative qualities/capacities», wobei sie ergänzend zu ihrer Forschung massgeblich an der Entwicklung der IDG beteiligt war. Breidenbach & Rollow (2023) sprechen grundsätzlich auch von innerer Entwicklung, wenn auch mehr im Kontext von New Work, und nennen ebenfalls notwendige innere Kompetenzen, z. B. Individuelle Kompetenzen, Beziehungskompetenzen und Feldkompetenzen. Ihre Erkenntnisse sind jedoch aus der Praxis und nicht aus der Wissenschaft gewonnen.

1.2. Zielsetzung und Fragestellung

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit soll es sein, einerseits die Forschungslücken zum Thema innerer Entwicklung am Arbeitsplatz und den IDG explorativ zu untersuchen und andererseits zu einem besseren Verständnis dieser inneren Entwicklung beizutragen, um schliesslich einen ganz konkreten Nutzen für die Personalentwicklung zu stiften. Der Fokus liegt hierbei explizit auf dem Kontext der Arbeit und nicht im privaten Umfeld. Die Hauptfragestellung lautet somit:

Welche Bedeutung wird innerer Entwicklung im Kontext der Arbeit aus Sicht von Mitarbeitenden zugeschrieben?

Diese Frage zielt darauf ab, ein umfassendes Verständnis dafür zu entwickeln, wie inneres Wachstum und Entwicklung im beruflichen Umfeld wahrgenommen werden. Um die Hauptfragestellung präzise und fundiert zu beantworten, wird sie durch die Forschungsfrage spezifiziert:

Welche subjektiven Theorien haben Mitarbeitende von innerer Entwicklung im Kontext der Arbeit?

Diese Forschungsfrage fokussiert darauf, die individuellen Perspektiven zu erfassen und zu analysieren. Dadurch wird ein differenziertes Bild davon gezeichnet, wie innere Entwicklung im Arbeitskontext verstanden und interpretiert wird. Während sich die bisherige Forschung überwiegend auf Führungskräfte konzentriert hat, wird in dieser Arbeit bewusst darauf verzichtet, den Fokus ausschliesslich auf diese Gruppe zu legen. Stattdessen wird auch die Sichtweise von Mitarbeitenden ohne formale Führungsfunktion beleuchtet. Dies ist besonders wesentlich, da auch diese Personen Führungsaufgaben übernehmen können und somit massgeblich zur inneren Entwicklung und zu Transformationsprozessen im Arbeitskontext beitragen. Diese umfassende Perspektive vermeidet eine Diskriminierung und berücksichtigt die vielfältigen Beiträge aller Mitarbeitenden zur inneren Entwicklung im beruflichen Umfeld.

Die Forschungsfrage ist insofern relevant, weil sie ein vertieftes Verständnis der inneren Entwicklung von Mitarbeitenden im Kontext ihrer beruflichen Tätigkeit und ihres Engagements für Nachhaltigkeit ermöglicht. Die vorliegende Masterarbeit liefert wertvolle Einsichten in die subjektiven Theorien von Personen über ihre innere Entwicklung, die bisher wenig erforscht sind. Diese Erkenntnisse könnten als Grundlage für weiterführende Untersuchungen und als Unterstützung für die Entwicklung entsprechender Entwicklungsprogramme dienen. Zudem können konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Organisationen abgeleitet werden, um die innere Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu unterstützen und zu fördern.

1.3. Ausgangslage Praxispartnerin

Envisioning ist ein Organisationsberatungsunternehmen, welches sich auf die nachhaltige Entwicklung von Organisationen spezialisiert hat. Das Angebot reicht von Organisationsentwicklung und Change Begleitung, sowie Team- und Führungsentwicklung, bis hin zu persönlicher Entwicklung und Coaching. Ihr Fokus liegt dabei auf der kulturellen und strukturellen Veränderung von Organisationen hin zu einer nachhaltigen Zukunft. Die Gestaltung neuer Zusammenarbeitsformen und die Weiterentwicklung notwendiger Kompetenzen sind ihre Kernthemen. Im Zuge dessen ist das Unternehmen im Aufbau eines Entwicklungsangebotes, das auf den IDG basiert, genannt «Envisioning Life». Das Angebot soll aus drei Teilen bestehen: «Envisioning Me», «Envisioning Team» und «Envisioning Organization».

Das Interesse von Envisioning an dieser Masterarbeit liegt darin, Einblicke in die Bedeutung der inneren Entwicklung im Kontext der Arbeit zu gewinnen, um ihre Angebote entsprechend auszuarbeiten. Somit hat sich das Unternehmen als Praxispartnerin zur Verfügung gestellt und zusammen mit Daniela Spielmann (Ansprechperson Envisioning) wurde eine passende Fragestellung entwickelt, die zwar explorativ ausgerichtet ist, aber einen konkreten praktischen Wert hat.

1.4. Aufbau der Arbeit

Im Kapitel 2 werden die zugrundeliegenden Rahmenwerke und Theorien dieser Masterarbeit beschrieben. Danach folgt im Kapitel 3 das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage. Darauf folgen im Kapitel 4 die Ergebnisse, welche schliesslich im Kapitel 5 vor dem Hintergrund der Theorie diskutiert werden. Im Kapitel 6 werden die daraus abgeleiteten praktischen Implikationen erläutert. In den letzten zwei Kapiteln 7 und 8 wird die Arbeit kritisch gewürdigt und ein Ausblick in mögliche weitere Forschung gewährt.

2. Theorie

Im folgenden Kapitel wird in einem ersten Schritt der Begriff innerer Entwicklung anhand des zentralen Konzepts der Inner Development Goals (IDG) detailliert erläutert und geklärt, warum sie für nachhaltige Transformationen essenziell ist. In einem zweiten Schritt wird die Theorie des transformativen Lernens vorgestellt, welche als theoretische Grundlage dient, um die Prozesse der inneren Entwicklung zu verstehen und die Ergebnisse zu diskutieren. Insgesamt bietet dieses Kapitel eine fundierte theoretische Basis, um die Bedeutung und Mechanismen der inneren Entwicklung im Kontext der Arbeit zu verstehen und in den weiteren Kapiteln darauf aufbauend die empirischen Ergebnisse und praktischen Implikationen zu diskutieren.

2.1. Inner Development Goals (IDG)

Die gemeinnützige und open-source Initiative der Inner Development Goals (IDG) wurde in Stockholm gegründet, um die Kluft zwischen persönlichem Wachstum und globaler Transformation zu überbrücken. Die Idee entstand aus der Notwendigkeit, inneres Wachstum und persönliche Entwicklung als integralen Bestandteil der Bewältigung globaler Herausforderungen zu betrachten (Ankrah, Bristow & Henriksson, 2023). Ausgangspunkt der IDG-Initiative waren die fehlenden Fortschritte in Richtung einer nachhaltigen globalen Gesellschaft. Nachdem von den Vereinten Nationen in ihrer Agenda 2030 die 17 Sustainable Development Goals (SDG) definiert wurden, blieben die erhofften Erfolge aus, die Bemühungen schienen ungenügend. Die Initiierenden des IDG-Projektes vertreten die Meinung, dass genügend technisches und fachliches Wissen über umweltbezogene Probleme, Klimawandel, Armut, das Gesundheitswesen und soziale Missstände vorhanden ist. Jedoch fehlte bisher besonders in der westlichen Gesellschaft eine tiefere Einsicht in die benötigten Eigenschaften und Fähigkeiten von Individuen, Gruppen und Organisationen, um diese Ziele zu erreichen. Auch (Ramstetter et al., 2023) sehen die fehlenden Fortschritte im zu starken Fokus auf externe Dimensionen des Klimawandels. Damit gemeint ist die Prämisse, dass der Klimawandel eine rein technologische Herausforderung darstellt, wodurch heutige Bemühungen und Massnahmen sich auf externe sozio-ökonomische Strukturen, Dynamiken aus Regierungsformen sowie technologische Fortschritte beschränken. Gemäss der Autorenschaft werden durch diese technokratische Sicht einerseits die inhärente Komplexität des Klimawandels sowie die inneren mentalen Zustände und andererseits Klimaangst (climate anxiety), kognitive Verzerrungen (biases), Gier und Materialismus ignoriert, welche die Wurzel des Problems darstellen und entsprechend adäquate Massnahmen verhindern. Der Sinn und Zweck der IDG ist es, mit einem einfachen Rahmenwerk auf innere Fähigkeiten und Eigenschaften von Individuen aufmerksam zu machen und damit auf ein breiteres Engagement und stärkere Bemühungen von Organisationen, Unternehmen und Institutionen hinzuwirken, sich für deren Entwicklung einzusetzen.

Zwischen 2019 und 2020 arbeitete eine Gruppe von Wissenschaftlern und Praktikern, darunter Persönlichkeiten wie Otto Scharmer und Robert Kegan zusammen, um das "Growth That Matters Manifesto" zu entwickeln. Diese Initiative führte zur Erstellung des IDG-Rahmenwerks (Ankrah et al., 2023). In einer ersten Phase des Projektes ging es darum, ein «Inventar» relevanter Fähigkeiten, Eigenschaften und Fertigkeiten zusammenzustellen. In einer Umfrage aus dem Jahr 2021 wurden Meinungen von Fachleuten aus der Praxis (aus den Bereichen Nachhaltigkeit, HR, Aktivismus, Führungskräfte-Entwicklung, NGO, Unternehmen und Beratung) sowie aus der Wissenschaft (aus den Bereichen Nachhaltigkeit, Erwachsenenbildung und Führung) gesammelt, um herauszufinden, welche Fähigkeiten und Qualitäten am wichtigsten sind, um die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Daraus wurden 23 Fähigkeiten identifiziert und in fünf Dimensionen organisiert, welche in Abbildung 1 zu sehen sind. Danach wurde das Rahmenwerk erstmals publiziert (Thomas et al., 2021). Ausserdem halfen über 3000 Mitwirkende bei der Entwicklung eines Toolkits, das praktische Werkzeuge zur Förderung der 23 identifizierten Fähigkeiten bietet. Der Rahmen soll flexibel und an verschiedene kulturelle und gesellschaftliche Kontexte anpassbar sein (Ankrah et al., 2023).



Abbildung 1: Rahmenwerk Inner Development Goals (innerdevelopmentgoals.org/about/resources/)

Im Folgenden soll näher auf die einzelnen Aspekte der IDG eingegangen werden.

2.1.1. Sein – Beziehung zu sich selbst

Die Pflege unseres inneren Lebens sowie die Vertiefung unserer Beziehung zu unseren Gedanken, Gefühlen und unserem Körper befähigen uns, bewusst und zielgerichtet zu agieren. Dadurch können wir effektiver mit Komplexität umgehen, ohne in reaktive Muster zu verfallen.

- **Innerer Kompass**

Ein tief empfundenenes Verantwortungsbewusstsein und Engagement für Werte und Ziele, die dem Gemeinwohl dienen.

- **Integrität und Authentizität**

Die Verpflichtung und Fähigkeit, stets aufrichtig, ehrlich und integer zu handeln.

- **Offenheit und Lernbereitschaft**

Eine grundlegende Neugierde und die Bereitschaft, verletzlich zu sein, sich auf Veränderungen einzulassen und zu wachsen.

- **Selbsterkenntnis**

Die Fähigkeit, reflektierend mit den eigenen Gedanken, Gefühlen und Wünschen in Kontakt zu sein, ein realistisches Selbstbild zu entwickeln und sich selbst zu regulieren.

- **Gegenwärtigkeit**

Die Fähigkeit, präsent im Hier und Jetzt zu sein, ohne zu urteilen, und in einem Zustand offener Präsenz zu verweilen.

2.1.2. Denken – Kognitive Fähigkeiten

Die Entwicklung kognitiver Fähigkeiten, indem andere Perspektiven eingenommen werden, Informationen bewertet und die Welt als ein zusammenhängendes Ganzes begriffen wird. Dies sind wesentliche Voraussetzungen für weise Entscheidungen.

- **Kritisches Denken**

Die Fähigkeit, die Validität von Ansichten, Beweisen und Plänen kritisch zu hinterfragen.

- **Bewusstsein für Komplexität**

Das Verständnis und die Fähigkeit im Umgang mit komplexen und systemischen Umständen und Situationen.

- **Perspektivische Fähigkeiten**

Die Fähigkeit, Erkenntnisse aus kontrastierenden Perspektiven zu suchen, zu verstehen und aktiv zu nutzen.

- **Sinnstiftung (sense-making)**

Die Fähigkeit, Muster zu sehen, das Unbekannte zu strukturieren und bewusst Geschichten zu gestalten.

- **Langfristige Orientierung und Visionen**

Langfristige Orientierung und die Fähigkeit, Verpflichtungen gegenüber Visionen in Bezug auf den grösseren Kontext zu formulieren und aufrechtzuerhalten.

2.1.3. Beziehung – Fürsorge für andere und die Welt

Andere wertzuschätzen, sich um Andere kümmern und sich mit ihnen verbunden zu fühlen (Nachbarn, künftige Generationen und die Biosphäre) hilft uns, gerechtere sowie nachhaltigere Systeme und Gesellschaften für alle zu kreieren.

- **Wertschätzung**
Sich mit Anderen und der Welt mit einem grundlegenden Gefühl von Wertschätzung, Dankbarkeit und Freude in Beziehung setzen.
- **Verbundenheit**
Ein tiefes Gefühl der Verbundenheit und Teil eines grossen Ganzen zu sein, wie einer Gemeinschaft, der Menschheit oder eines globalen Ökosystems.
- **Bescheidenheit**
In der Lage sein, entsprechend den Erfordernissen der Situation zu handeln, ohne Gedanken an die eigene Wichtigkeit.
- **Einfühlungsvermögen und Mitgefühl**
Die Fähigkeit, sich mit Anderen, sich selbst und der Natur in Beziehung zu setzen und diesen mit Freundlichkeit, Empathie und Mitgefühl zu begegnen mit der Absicht, Leid zu vermeiden.

2.1.4. Zusammenarbeit – Soziale Kompetenzen

Um Fortschritte bei gemeinsamen Anliegen zu erzielen, müssen wir unsere Fähigkeiten verbessern, Stakeholder mit unterschiedlichen Werten, Fähigkeiten und Kompetenzen miteinzubeziehen, ihnen Raum zu geben und effektiv mit ihnen zu kommunizieren.

- **Kommunikationsfähigkeiten**
Die Fähigkeit, Anderen zuzuhören, einen aufrichtigen Dialog zu fördern, sich für die eigenen Ansichten geschickt einsetzen, konstruktiv mit Konflikten umzugehen und die Kommunikation an verschiedene Zielgruppen anzupassen.
- **Mitgestaltungsfähigkeiten (Co-Creation)**
Die Fähigkeit und Motivation, kollaborative Beziehungen mit verschiedenen Stakeholdern zu ermöglichen, aufzubauen und zu entwickeln, welche sich durch psychologische Sicherheit und aufrichtige Co-Creation auszeichnen.
- **Inklusive Denkweise und interkulturelle Kompetenz**
Die Bereitschaft und Kompetenz, Diversität anzunehmen und Menschen sowie Gemeinschaften mit unterschiedlichen Ansichten und Hintergründen einzubeziehen.
- **Vertrauen**
Die Fähigkeit, Vertrauen zu haben und zu zeigen und vertrauensvolle Beziehungen aufrecht zu erhalten.

- **Mobilisierungsfähigkeiten**

Die Fähigkeiten, andere Menschen für gemeinsame Zwecke zu inspirieren und zu mobilisieren.

2.1.5. Handeln – Wandel vorantreiben

Fähigkeiten wie Mut und Optimismus sollen helfen, echte Handlungsfähigkeit (agency) zu erlangen, alte Muster zu brechen, neue Ideen zu generieren und in unsicheren Zeiten ausdauernd zu handeln.

- **Mut**

Die Fähigkeit, für Werte einzustehen, Entscheidungen zu fällen, entschlossen zu handeln und – wenn nötig – bestehende Ansichten und Strukturen in Frage zu stellen und aufzubrechen.

- **Kreativität**

Die Fähigkeit, neue Ideen zu generieren und zu entwickeln, innovativ zu sein sowie die Bereitschaft zeigen, konventionelle Muster aufzubrechen.

- **Optimismus**

Die Fähigkeit, angesichts der Möglichkeit bedeutungsvoller Veränderungen einen Sinn für Hoffnung, eine positive Haltung und Zuversicht zu kommunizieren und aufrechtzuerhalten.

- **Beharrlichkeit**

Die Fähigkeit, das Engagement aufrechtzuerhalten sowie entschlossen und geduldig zu bleiben, auch wenn die Bemühungen eine lange Zeit benötigen, bis sie Früchte tragen.

Unternehmen, NGOs, Regierungen und akademische Institutionen spielen eine zentrale Rolle bei der Förderung kollektiven Lernens und systemischer Veränderungen. Multinationale Organisationen haben bereits begonnen, die IDG in ihre Strukturen zu integrieren, um die inneren Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu fördern (Ankrah et al., 2023).

Ein Kritikpunkt, auf den Ankrah et al. (2023) eingehen, ist die wahrgenommene Subjektivität der 23 Fähigkeiten und die Schwierigkeit, innere Qualitäten wie Selbstbewusstheit und Empathie zu messen. Weitere Kritik bezieht sich auf den Begriff "inner" (Ankrah et al., 2023). So könnte es Missverständnisse darüber geben, dass "inner" nur individuelle Introspektion bedeutet. In einem breiteren Kontext umfasst es nach der Meinung der Autorenschaft jedoch auch die Kernwerte, Prinzipien und Kultur von Kollektiven und Organisationen. Ein weiterer Kritikpunkt gilt der Subjektivität und schweren Messbarkeit der inneren Fähigkeiten. Ankrah et al. (2023) setzen auf kontinuierliche Forschung und Feedback, um das Rahmenwerk weiter zu verfeinern und es an verschiedene kulturelle und gesellschaftliche Kontexte anzupassen. Zuletzt wurden auch Stimmen laut, dass das Rahmenwerk sehr westlich gefärbt und somit nicht global anwendbar sei. Um diesen

Aspekt zu lösen, wurde 2023 eine Überarbeitung der IDG initiiert, damit ein angepasstes Rahmenwerk entstehen kann, das global ausgerichtet ist⁵.

2.1.6. Empirische Einbettung und weitere Forschung

An der Erarbeitung der IDG waren Forscherinnen und Forscher diverser Gebiete beteiligt, welche sich schon vorher mit dem Thema der inneren Entwicklung und Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben (Bristow et al., 2022; Pöllänenv, Osika, Bojner Horwitz & Wamsler, 2023; Ramstetter et al., 2023; Wamsler, 2020, 2022; Wamsler & Brink, 2018; Wamsler & Bristow, 2022; Wamsler et al., 2021; Woiwode et al., 2021). In einer systematischen Übersichtsarbeit identifizierten Wamsler et al. (2021) sogenannte «transformative Eigenschaften und Fähigkeiten» (transformative qualities/capacities) zum einen und vermittelnde Faktoren zum anderen. Diese zeigt auf, dass diese transformativen Eigenschaften und Fähigkeiten für den erforderlichen Paradigmenwechsel in eine nachhaltigere Zukunft relevant sind. Diese Eigenschaften und Fähigkeiten werden als kognitive, sozio-emotionale und relationale Prozesse verstanden und haben Einfluss darauf, wie Menschen Informationen verarbeiten und filtern, Entscheidungen treffen, zusammenarbeiten und handeln. Die Autorenschaft beschreibt transformative Eigenschaften und Fähigkeiten aus fünf Dimensionen, welche in Abbildung 2 zu sehen sind: Bewusstsein, Beziehung, Einsicht, Sinn und Zweck sowie Handlungsfähigkeit.

⁵ <https://idg.community/survey-info>

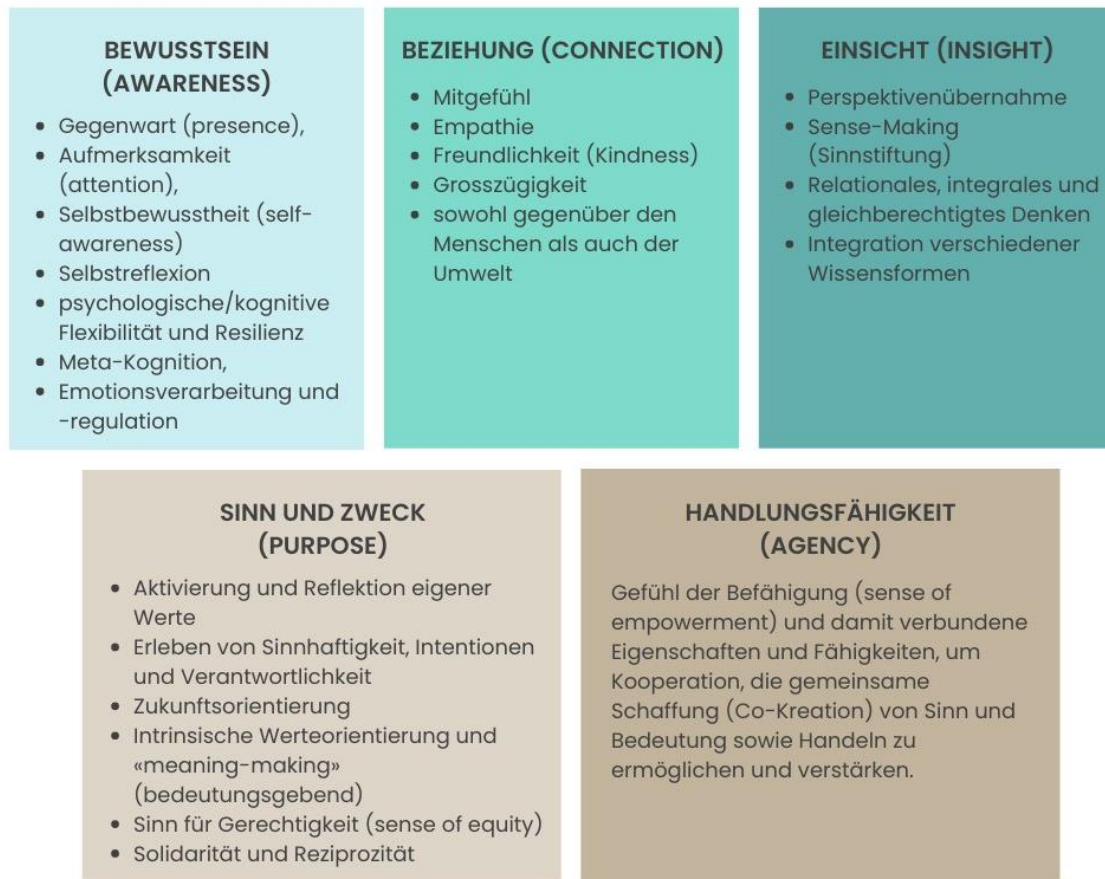


Abbildung 2: Transformative Eigenschaften und Fähigkeiten nach Wamsler et al. (2021), eigene Darstellung

Weitere Forschungsarbeiten schlagen vor, dass Meditation und vor allem Mitgefühl gegenüber einem selbst, anderen Menschen und der Natur gegenüber, sowie Achtsamkeit im Kontext der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle spielen (Bristow et al., 2022).

2.2. Transformatives Lernen

Das Konzept des transformativen Lernens (transformative learning theory) wurde 1978 durch Jack Mezirow entwickelt und konzentriert sich auf die Veränderung von Denkweisen und Perspektiven von Erwachsenen. Mezirow argumentiert, dass Erwachsene über tief verwurzelte Annahmen, sogenannte Bezugsrahmen (frames of references) und Bedeutungsstrukturen (meaning perspectives) verfügen, die ihre Identität prägen und ihr tägliches Handeln leiten (Mezirow, 1978). Diese Strukturen sind relativ stabil und lassen sich nicht leicht ändern. Das Ziel des transformativen Lernens (TL) ist es, Bedingungen zu schaffen, die es Erwachsenen ermöglichen, diese Bedeutungsstrukturen kritisch zu reflektieren und neue Perspektiven zu entwickeln, was zu einer grundlegenden Veränderung ihrer Denkweise und letztlich ihres Verhaltens führt (Mezirow, 1978). Daraus resultiert eine umfassendere, kritischere und reflektiertere Sicht auf die Welt sowie ein tieferes kritisches Denken (Mezirow, 2000). Insofern geht es weniger um ein Lernen im Sinne einer Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten, sondern um eine grundlegende qualitative Veränderung von Denkweisen

(Fuhr, 2023). Dabei beschreibt Mezirow (1981) zehn Schritte der Transformation, die variabel und zirkulär sind (Laros, 2015). In Abbildung 3 sind diese ersichtlich.

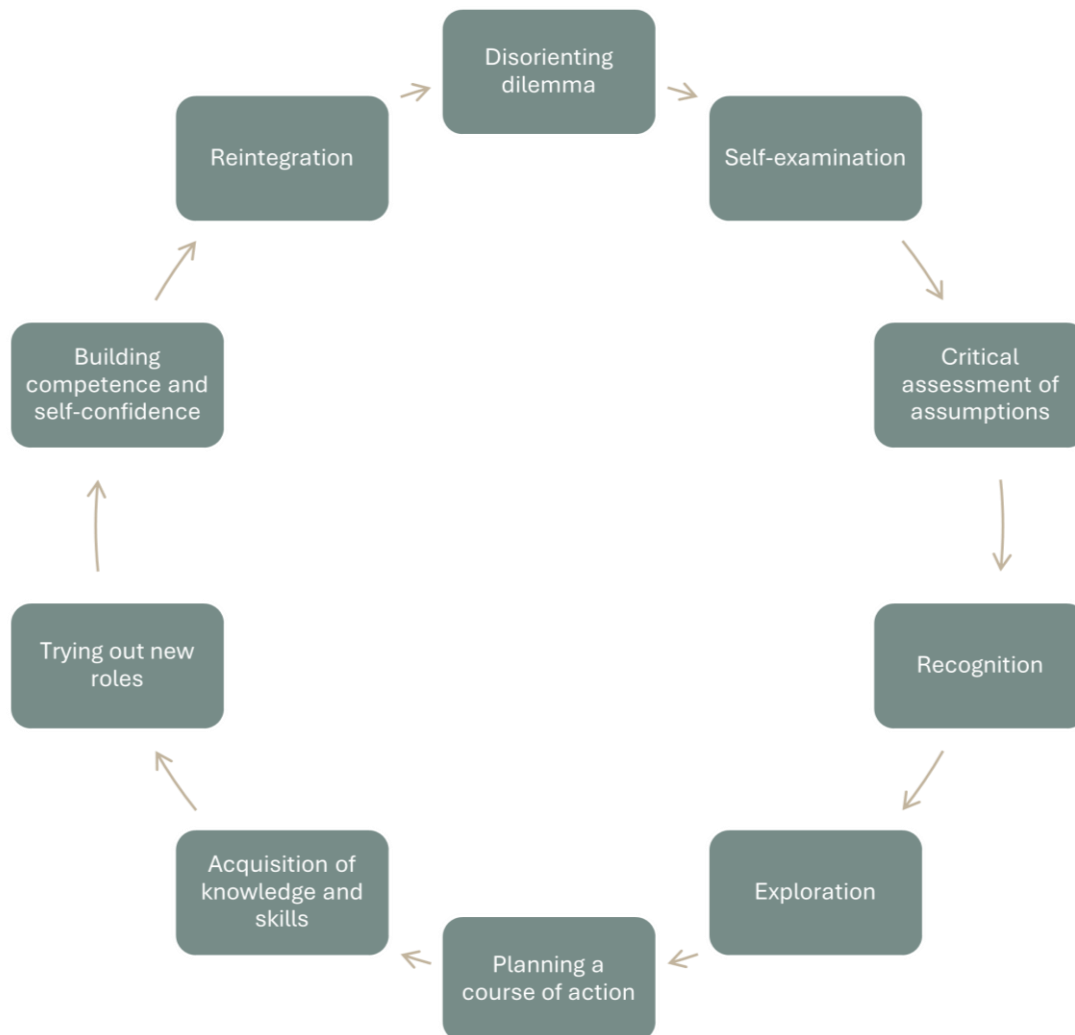


Abbildung 3: Schritte der transformativen Lerntheorie (eigene Darstellung, nach Yıldırım & Yelken (2020))

Auf Deutsch lauten die Schritte:

- Auftreten eines Dilemmas, einer Irritation und Desorientierung
- Selbstprüfung und -hinterfragung mit Gefühlen von Angst, Wut, Scham und Schuld
- Kritisches Prüfen und Hinterfragen eigener Annahmen
- Erkenntnis, dass auch andere den Prozess der Transformation erfahren haben
- Erkundung von neuen Möglichkeiten, Rollen, Beziehungen, Handlungen
- Planung neuer Handlungen
- Aneignung von Wissen und Können, um den Plan durchzuführen
- Vorläufiges Ausprobieren neuer Rollen
- Entwicklung von Kompetenzen und Selbstvertrauen in neuen Rollen und Beziehungen

- Reintegration in das eigene Leben auf der Grundlage von Bedingungen, die von der eigenen Perspektive bestimmt werden⁶

In der Theorie des TL lassen sich zwei zentrale Elemente erkennen: die kritische Reflexion und der rationale Diskurs. Damit sich Menschen in einen Prozess der Perspektiventransformation begeben, müssen sie Situationen erleben, in denen ihre bestehenden Vorannahmen nicht mehr ausreichen, um ihre Erfahrung zu verstehen. Erst dann können sich Personen mit ihrer Umwelt auseinandersetzen und ihre Vorannahmen transformieren (Laros, 2015). Kritische Reflexion bedeutet, dass sich Individuen mit ihren Bezugsrahmen auseinandersetzen und deren Funktionalität hinterfragen (Mezirow, 1997). Die obengenannten Schritte zeigen auf, dass TL zwar ein Prozess des Individuums ist, aber immer innerhalb einer Gruppe anderer Personen stattfindet (Singer-Brodowski, 2023). Der rationale Diskurs zielt darauf ab, problematische Überzeugungen und gegensätzliche Denkweisen kommunikativ zu validieren und Vorurteile beiseitezulegen, um zu einem Konsens zu gelangen (Mezirow, 1997). Somit geschieht ein gemeinsames Lernen, indem die entsprechenden Erfahrungen anderer analysiert werden und zu einem gemeinsamen Verständnis gelangt wird (Mezirow, 1997). Mezirow beschreibt dabei ideale Bedingungen für den rationalen Diskurs. Diese sind z. B. Offenheit, Zuhören, das Vermeiden vorschneller Urteile sowie emotionale Intelligenz (Mezirow, 2003). Wenn das neue Denken in einem anschliessenden, längeren Prozess handelnd ausprobiert, verfeinert und schliesslich zur Gewohnheit wird, findet TL statt. Die Person entwickelt dabei schrittweise neue Kompetenzen und Selbstvertrauen. Empirische Forschung zeigt, dass dieser Prozess erleichtert wird, wenn die lernende Person Unterstützung von anderen erhält, die die anfängliche Desorientierung anerkennen, bei der kritischen Überprüfung ihrer Denkgewohnheiten helfen und sie dabei bestärken, Zweifel sowie Gefühle von Schuld und Scham zu überwinden und Neues auszuprobieren (Fuhr, 2023). Hoggan (2016) entwickelte eine Typologie, die die Vielfalt der Ergebnisse des TL systematisiert und in sechs Hauptkategorien unterteilt. Diese sind in Abbildung 4 zu sehen.

TL ist eine der bedeutendsten Lerntheorien im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung. Die Theorie betont die Bedeutung des Perspektivenwechsels und bietet dadurch grosses Potenzial zur Erklärung und Begleitung von Lernprozessen im Zusammenhang mit Transformationsprozessen für Nachhaltigkeit (Singer-Brodowski, 2023). Die Herausforderungen rund um die globale Klimakrise sind von höchst komplexer, unsicherer und kontroverser Natur. Diese zu überwinden ist eng mit Bildung und Lernen verbunden.

⁶ Übersetzung angelehnt an Wiesner & Prieler (2020)



Abbildung 4: Typologie der Ergebnisse transformativen Lernens, eigene Darstellung nach Hoggan (2016)

Vor allem für Menschen der westlichen Gesellschaft ist es deshalb wichtig, ihre derzeitige Art des Konsums, der Produktion, des Wirtschaftens und Zusammenlebens sehr bald und ebenso grundlegend umzustellen und neu zu erlernen (Singer-Brodowski, 2023). Gustavo, Aboytes & Barth (2020) zeigen, dass transformative Lernprozesse zu einem besseren Verständnis der sozialen und ökologischen Herausforderungen beitragen können. Im Kontext der Arbeit können diese Prinzipien auf die Gestaltung von Schulungs- und Entwicklungsprogrammen angewendet werden, um Mitarbeitende zu befähigen, nachhaltige Praktiken zu übernehmen und zur Transformation ihrer Organisationen beizutragen.

Transformative Lernprozesse im Arbeitsumfeld können also dazu beitragen, die Kompetenzen und Denkweisen der Mitarbeitenden zu verändern. Ein Grossteil des Lernens geschieht laut Singer-Brodowski (2023) in nicht-institutionalisierten und informellen Lernumgebungen, wie z. B. am Arbeitsplatz. Grund, Singer-Brodowski & Büssing (2024) betonen die Rolle von Emotionen im TL im

Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und verweisen auf das Potential des Arbeitsplatzes als Lernumgebung.

TL beschreibt tiefgreifende Veränderungen in den Perspektiven und Überzeugungen von Individuen, was eng mit der inneren Entwicklung verbunden ist. Die Theorie betont zudem die Fähigkeit, mit Komplexität und Unsicherheit umzugehen – Fähigkeiten, die im Kontext der Arbeit und Nachhaltigkeit immer wichtiger werden. Des Weiteren fördern transformative Lernprozesse eine tiefere Reflexion über persönliche Werte und gesellschaftliche Verantwortung, was direkt zur nachhaltigen Entwicklung beitragen kann. Insofern ist diese Theorie ein Verbindungselement zwischen innerer Entwicklung und den Zielen der Nachhaltigkeit, wie sie durch die IDG beschrieben werden.

3. Methoden

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen beschrieben, welches der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt. Hierfür werden das Forschungsdesign und die jeweiligen Schritte der Erhebung und Auswertung detailliert erläutert.

3.1. Überblick

Das Untersuchungsdesign dieser Masterarbeit orientiert sich an den Prinzipien von Helfferich (2011), welche zwischen Forschungsinteresse, Fragestellung und Forschungsgegenstand unterscheidet. Diese methodische Klarheit ist entscheidend für eine erfolgreiche qualitative Forschung. Das Forschungsinteresse dieser Arbeit hat sich aus einem starken persönlichen Interesse der Autorin an der Thematik der Nachhaltigkeit und ihrem bisherigen Engagement im Kontext des Arbeitsumfeldes entwickelt. Mittels Literaturrecherche und durch die Auseinandersetzung mit dem Konzept der inneren Entwicklung hat sich das Interesse vertieft.

Aus diesem Forschungsinteresse heraus entstanden die Forschungsfragen aus Kapitel 1.2 mit dem Ziel, die individuellen und subjektiven Bedeutungen sowie Theorien zu erforschen, die Mitarbeitende in Bezug auf ihre innere Entwicklung haben. Der Forschungsgegenstand, der sich aus der Fragestellung ableitet, sind die subjektiven Sichtweisen zur Erfassung der Bedeutung innerer Entwicklung von Individuen im Kontext der Arbeit. Dies umfasst die individuellen Deutungen und Bedeutungszuschreibungen, die sie ihrer inneren Entwicklung im beruflichen Kontext geben. Gemäss Flick (2012) sind qualitative Methoden dafür geeignet, subjektive und soziale Sichtweisen, Theorien sowie Bedeutungen zu ermitteln und zu rekonstruieren. Zudem bieten qualitative Methoden eine hohe Flexibilität, um auf neue Erkenntnisse und Entwicklungen im Forschungsprozess zu reagieren.

Mit diesem Ziel wurde die Methode des narrativen Interviews als geeignetes Verfahren identifiziert, um diese subjektiven Theorien umfassend und detailliert zu erfassen. Dabei wurden gesamthaft 16 narrative Interviews durchgeführt. Die Auswertung der Daten erfolgte mehrheitlich mittels qualitativ strukturierter Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) mit Elementen aus der Grounded Theory (Flick, 2012). In der Abbildung 5 ist ein Überblick über das Untersuchungsdesign zu sehen.

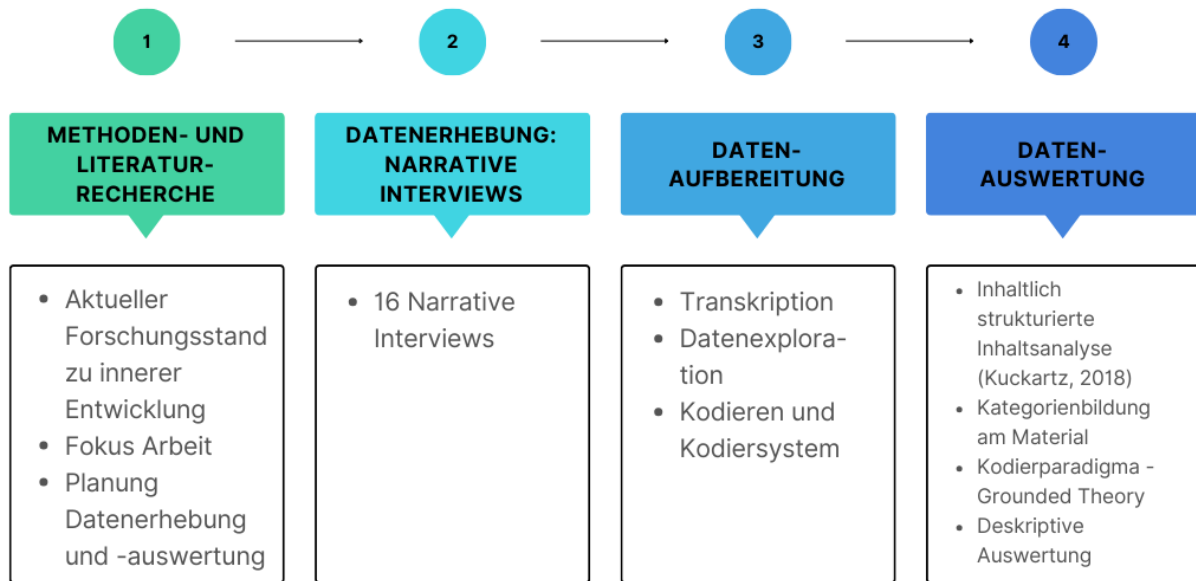


Abbildung 5: Untersuchungsdesign, eigene Darstellung

In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Schritte von der Datenerhebung bis zur Auswertung im Detail beschrieben.

3.2. Datenerhebung

Für die Erhebung wurde das Erzählen als Zugang gewählt. Die individuellen Erfahrungswelten der interviewten Personen sollen nicht über Leitfaden-Interviews erreicht werden, sondern über Erzählungen, welche nicht einem Frage-Antwort-Schema entsprechen. Sie ermöglichen gemäss Flick (2012) einen umfassenden und in sich strukturierten Zugang zur Erfahrungswelt der interviewten Person. Das Grundprinzip des narrativen Interviews ist es, am Ende die Geschichte der interviewten Person über den in Frage stehenden Gegenstandsbereich – also innere Entwicklung im Arbeitskontext – zu erzählen und als eine zusammenhängende Geschichte zusammenzubringen. Das Interview wird mit einer entsprechend stimulierenden Eingangsfrage bzw. Erzählaufforderung eröffnet, gefolgt von einem narrativen Nachfrageteil, um nicht ausgeführte Erzählansätze zu vervollständigen. Zuletzt findet eine Bilanzierungsphase statt, in der die interviewte Person ein Fazit aus dem Geschehenen zieht und den Sinn des Ganzen auf einen Nenner bringt (Flick, 2012). Diese Methode fördert, dass die Teilnehmenden ihre Perspektiven in ihren eigenen Worten ausdrücken und so ein reichhaltiges und tiefgehendes Datenmaterial bereitstellen, das für die Beantwortung der Forschungsfrage notwendig ist. Narrative Interviews erlauben es, den Kontext und die Bedeutung, welche die Teilnehmenden ihren Erfahrungen beimessen, detailliert zu erforschen. Dies ist entscheidend, um die komplexen und vielschichtigen Aspekte der inneren Entwicklung im Arbeitskontext zu verstehen. Erzählungen regen die Teilnehmenden ebenfalls dazu an, über ihre Erfahrungen und deren Bedeutung nachzudenken und zu reflektieren, was zu tiefergehenden Einsichten und einer reichhaltigen Datenbasis führen

kann. Besonders sind auch die Flexibilität und Offenheit des narrativen Interviews, was ermöglicht, auf unerwartete Themen und Aspekte zu reagieren, die während des Gesprächs auftauchen. Dies ist insbesondere bei explorativen Fragestellungen relevant, da dies die Möglichkeit bietet, neue und relevante Themenfelder zu entdecken und zu vertiefen (Flick, 2012).

3.3. Sampling

Wie beschrieben liegt das Interesse der ausgesuchten narrativen Methodik in der Erzählung von relevanten Entwicklungen der interviewten Personen im Kontext der Arbeit. Für das Sampling war dementsprechend eine maximale Variation der Erfahrungen anzustreben, wodurch die Samplingstruktur vorab festgelegt wurde. Als Auswahlkriterium für das Sampling wurde das Alter gewählt, da Menschen im Verlaufe ihres Lebens eine Vielzahl an Entwicklungsschritten durchlaufen, welche typischerweise in bestimmten Lebens- und Altersabschnitten auftreten. Zudem sind verschiedene Generationen mit unterschiedlichen historischen, kulturellen sowie sozialen Entwicklungen aus dem Umfeld konfrontiert worden, was sie auf eine spezifische Art und Weise geprägt hat. Personen aus diesen Generationen können unterschiedliche Werte, Einstellungen und Erfahrungen in Bezug auf innere Entwicklung, Arbeit und Nachhaltigkeit mitbringen, was eine umfassendere Analyse ermöglicht. Insofern war es für die vorliegende Untersuchung sinnvoll, das Sample in Alterskohorten bzw. Generationen zu unterteilen, die aktuell im Arbeitsmarkt tätig sind. Die Abgrenzung wurde gemäss dem Institut für Generationenforschung (2023) vorgenommen und ist in der Abbildung 6 zu sehen. Die Generation Alpha (Jahrgänge ab 2010) ist noch nicht auf dem Arbeitsmarkt vertreten und wurde daher in der Untersuchung nicht berücksichtigt.

Babyboomer: Jahrgänge 1950 bis 1964	Generation X: Jahrgänge 1965 bis 1979
Wirtschaftswachstum und sich schnell verbessernde Lebensumstände kennzeichnen die Prägung. Aus dieser Generation werden in den nächsten Jahren die letzten Personen aus dem Arbeitsmarkt treten.	Sie ist in der Arbeitswelt aktuell am häufigsten vertreten, gemäss Institut für Generationenforschung werden über 80% der Managementpositionen von ihnen besetzt. Sind individualistisch geprägt und legen stark Wert auf einen hohen Lebensstandard sowie genug Freizeit neben dem Beruf.
Generation Y: Jahrgänge 1980 bis 1994	Generation Z: Jahrgänge 1995 bis 2009
Zeichnet sich durch eine verstärkte Suche nach einem tieferen Sinn in der Tätigkeit aus, mit einer leistungs- und karriereorientierten Werthaltung. Flexibilität und Work-Life-Blending wird gefordert.	Sind als Jugendliche teilweise bereits im Arbeitsmarkt vertreten und stellen neue Forderungen. Schon jetzt ist eine geringe Karriereorientierung und Erlebnismaximierung festzustellen.

Abbildung 6: Übersicht Generationen und ihre Prägungen gemäss Institut für Generationenforschung (2023)

Als Samplegrösse wurden total 16 Interviews angestrebt, wobei jede Generation gleich oft vertreten sein sollte, damit unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen verglichen werden konnten (Flick, 2012). Somit ergaben sich vier Interviews pro Generation. Eine wichtige Anforderung für die Auswahl von Interviewteilnehmenden war ihre eigene, individuelle Einschätzung, sich im Kontext ihrer Arbeit stark für Nachhaltigkeit einzusetzen oder zu beschäftigen. Es ist davon auszugehen, dass solche Personen bewusste und reflektierte Ansichten über innere Entwicklung haben, da sie aktiv nach Wegen suchen, Nachhaltigkeit in ihrer Arbeit einzubringen. Ausserdem haben Personen, die sich intensiv mit Nachhaltigkeit beschäftigen möglicherweise tiefgehende und reichhaltige Erfahrungen und Einsichten, die sie teilen können, was zu wertvollen Erkenntnissen für die Forschungsfrage führt. Gleichzeitig war es das Ziel, eine möglichst diverse Stichprobe zu erhalten, weshalb keine weiteren Teilnahmekriterien definiert wurden.

3.3.1. Akquise der Interview-Teilnehmenden

Die Akquise verlief aufgrund des Arbeitskontextes mehrheitlich über das soziale Medium LinkedIn, wofür ein entsprechender Beitrag mit allen Informationen vorbereitet und publiziert wurde (Anhang A). Der Beitrag beinhaltete die wichtigsten Informationen zur Masterarbeit und der Untersuchung, was die Teilnehmenden erwartet, die Teilnahmekriterien, Zielgruppe, Hinweise zur Vertraulichkeit und Kontaktmöglichkeiten. Interessierte Personen konnten sich über einen QR-Code für das Interview anmelden, welches zu einem Microsoft Forms führte (Anhang B). Dort konnten sie ihren Jahrgang, Kontaktdaten sowie Präferenzen in Bezug auf die Durchführung des Interviews angeben. Nach der Anmeldung in MS Forms wurden die interessierten Personen per E-Mail kontaktiert, um gemeinsam ein Datum sowie einen Durchführungsort zu definieren (siehe Beispiel-E-Mail im Anhang C). Dabei wurde ausdrücklich auf die Tonaufnahme des Interviews und dessen Zweck hingewiesen. Es ist vorgekommen, dass Personen daraufhin die Teilnahme abgelehnt haben. Insgesamt haben sich fünf der 16 Interview-Teilnehmenden über das Anmeldeformular gemeldet. Die weiteren Teilnehmenden haben die Autorin entweder direkt über die Nachrichtenfunktion von LinkedIn kontaktiert oder unter dem Beitrag einen Kommentar hinterlassen, um ihr Interesse zu bekunden. Mit diesen Personen wurden daraufhin Termine über LinkedIn vereinbart. Der Faktor der freiwilligen Teilnahme war aufgrund der sehr persönlichen Thematik und der herausfordernden Methodik durch die Narration für die Autorin besonders wichtig, weshalb nur ungern gezielt Personen rekrutiert wurden. Dennoch erwies sich die Suche als sehr herausfordernd, weshalb im Verlauf der Suche zusätzlich systematisch Personen aus dem Netzwerk der Autorin oder über Empfehlungen anderer Interview-Teilnehmenden kontaktiert wurden. Zudem mussten gewisse Teilnahmekriterien ausgeweitet werden. So haben sich beispielsweise sehr viele selbständig arbeitende Personen für das Interview gemeldet, was nicht antizipiert wurde. Ebenfalls herausfordernd gestaltete sich die

Beschränkung auf den Arbeitskontext und die Aktivität im Arbeitsmarkt. Dadurch kam eine Stichprobe zustande, welche deutlich weniger stringent ist, als ursprünglich beabsichtigt.

3.3.2. Stichprobe

Insgesamt wurden 17 Personen akquiriert, wovon ein durchgeführtes Interview aufgrund technischer Fehler ausgeschlossen werden musste. Für die Einteilung in die Altersgeneration wurde lediglich der Jahrgang erhoben. Der Altersdurchschnitt lag bei 45 Jahren (25 bis 66 Jahre). 56 % der Befragten waren Frauen, 44 % Männer. Dabei waren alle Teilnehmenden aus der Baby Boomer-Generation weiblich. 10 von 16 Personen waren entweder haupt- oder nebenberuflich selbständig bzw. (Teil-)Inhabende von Unternehmen. 8 von 16 Personen waren haupt- oder nebenberuflich in einem Angestelltenverhältnis. Alle Teilnehmenden der Generation Z (1995-2009) waren Studierende mit einer Nebenerwerbstätigkeit. Eine Person war pensioniert. 6 der 16 Teilnehmenden waren in der Unternehmensberatung tätig. Alle Informationen zur Akquisition der Stichprobe (Namen, demografische Daten) und Erhebung (Durchführungsort und Datum) wurden laufend in Excel in einem Stichprobenplan festgehalten. Dieser ist anonymisiert und überarbeitet im Anhang D zu finden.

3.3.3. Anpassung der Forschungsfragestellung

Zu Beginn der Arbeit war der Fokus lediglich auf die Sicht von Arbeitnehmenden gerichtet und die Forschungsfrage lautete: «Welche Bedeutung wird innerer Entwicklung im Kontext der Arbeit aus Sicht von Arbeitnehmenden zugeschrieben?». Wie oben bereits beschrieben, wurde die Stichprobe aufgrund der erschwerten Akquisition etwas weniger stringent, wodurch schliesslich die «Arbeitnehmenden» in «Mitarbeitende» umformuliert wurden. Diese Anpassung reflektiert die Vielfalt der beruflichen Hintergründe in der Stichprobe besser. Zudem umfasst die Stichprobe auch zwei Personen, die nach eigenen Angaben zum Zeitpunkt des Interviews nicht direkt im Arbeitskontext nachhaltig handeln bzw. sich dafür einsetzen. Während der Interviews stellte sich jedoch heraus, dass diese Aussagen stark davon abhängig sind, was diejenigen Personen unter Nachhaltigkeit verstehen. Trotz dieser Diskrepanzen wurde der Arbeitskontext beibehalten, da alle Teilnehmenden in irgendeiner Form im Berufsleben standen oder stehen und ihre Erfahrungen und Perspektiven zur inneren Entwicklung in diesem Umfeld einbringen konnten.

3.4. Interviewleitfaden

Aufgrund der offenen Natur narrativer Interviews gibt es keinen Leitfaden im klassischen Sinne wie beispielsweise bei Leitfadeninterviews. Die Struktur des Interviews wurde eher in Form einer Checkliste gestaltet, damit keine Hinweise und Aussagen vergessen gehen (Anhang E). Umso mehr Aufmerksamkeit wurde der Erzählaufforderung gewidmet, welche gemäss Flick (2012) so breit und

so spezifisch formuliert werden muss, dass darin der angestrebte Erfahrungsbereich als Lebensabschnitt thematisiert wird. Dabei wurde sich an einem Beispiel von Flick (2012) orientiert. Wichtig ist, dass ein deutlicher Hinweis auf den zu erzählenden Verlauf sowie eine explizite Bitte um Erzählung und um deren ausführliche Detaillierung erhalten ist. Somit lautete die Erzählaufforderung wie folgt: «Nun hast du dich ja für dieses Interview gemeldet, weil du dich angesprochen gefühlt hast und von dir behauptest, dich im Kontext der Arbeit stark für Nachhaltigkeit einzusetzen. Bitte erzähl doch mal, was du da genau machst, mit wem und wie es dazu gekommen ist. Du kannst dir dabei ruhig Zeit nehmen, auch für Einzelheiten, denn für mich ist alles das interessant, was dir wichtig ist». Der erste Teil der Einstiegsfrage wurde an die Situation angepasst, wie es zur Teilnahme am Interview kam. Für Personen, welche von der Autorin aus kontaktiert wurden, begann die Frage: «Nun hast du dich ja für dieses Interview bereit erklärt, weil du dich im Kontext der Arbeit stark für Nachhaltigkeit einsetzt.»

3.5. Pretest

Bevor die eigentlichen Interviews mit den ausgewählten Teilnehmenden stattfanden, wurde ein Pretest des narrativen Interviews mit einer Person aus dem privaten Umfeld durchgeführt, die nicht Teil der eigentlichen Stichprobe war. Ziel des Pretests war es, den Ablauf des Interviews zu erproben und sicherzustellen, dass die Einführung und die Erzählaufforderung klar und verständlich sind. Dieses Interview dauerte ungefähr eine Stunde und folgte dem gleichen Ablauf und der gleichen Struktur wie die späteren Interviews. Nach der Durchführung des Pretests wurden wenige Anpassungen an der Interview-Checkliste für das Vorgespräch und die Erzählaufforderung vorgenommen. Zum einen sollte die Dauer des Interviews bzw. die verfügbare Zeit seitens der interviewten Person angesprochen werden. Damit sollte sichergestellt werden, dass genügend Zeit für das Gespräch vorhanden ist und dies entsprechend eingeplant werden kann. Zudem wurde deutlich, dass es relevant ist, den Teilnehmenden klar zu kommunizieren, dass sie als Privatpersonen und nicht im Namen ihres Unternehmens sprechen. Dieser Hinweis wurde in die Checkliste aufgenommen, um die Teilnehmenden zu ermutigen, offen und frei über ihre persönlichen Erfahrungen und Ansichten zu reden. Im Rahmen des Vertraulichkeits- und Datenschutzhinweises wurde ein zusätzlicher Punkt aufgenommen, der die Teilnehmenden darüber informiert, dass das Interview mittels Künstlicher Intelligenz (KI) transkribiert wird. Dies dient der Transparenz und dem Vertrauen, indem den Teilnehmenden erklärt wird, wie ihre Daten verarbeitet und geschützt werden.

3.6. Durchführung und Ablauf der narrativen Interviews

Von einer Vorbereitung seitens der interviewten Personen wurde abgesehen und wenn die Teilnehmenden proaktiv nachgefragt haben, wurde abgesehen von der gedanklichen Einstimmung

keine spezifische Vorbereitung genannt. Vor dem Interview wurde die Interview-Checkliste ausgedruckt und vorbereitet.

Alle 16 Interviews dauerten zwischen einer und zweieinhalb Stunden. Die Dauer war stark von der Erzählbereitschaft sowie der verfügbaren Zeit der interviewten Personen abhängig. Eine vertrauensvolle Atmosphäre ist eine wichtige Voraussetzung für das Zustandekommen eines narrativen Interviews, besonders wenn bedacht wird, dass die interviewten Personen aus ihrem Leben erzählen (Küsters, 2009). Aus diesem Grund wurden die Interviews vorzugsweise an einem von den Teilnehmenden gewählten Ort persönlich face-to-face durchgeführt. Wenn kein Vorschlag seitens der interviewten Personen kam, hat die Autorin einen entsprechenden Ort gesucht. Drei von 16 Gesprächen haben auf Wunsch der interviewten Personen online über Microsoft Teams stattgefunden, entweder aus Gründen der Praktikabilität oder aufgrund der weiten Entfernung.

Alle Interviews vor Ort wurden mittels zwei Aufnahmegeräten aufgenommen, sollten mit einem Gerät technische Probleme auftauchen. Die Hauptaufnahme erfolgte durch ein professionelles Mikrofon und das Backup wurde über den Rekorder des Mobiltelefons aufgenommen.

Die Online-Interviews wurden innerhalb von MS Teams als Video aufgenommen. Die interviewten Personen wurden bereits bei der Rekrutierung über die Aufnahme des Gesprächs informiert. Das Einverständnis dafür konnten sie im Rahmen des Interviews nochmals bestätigen.

Angelehnt an Flick (2012) sowie Przyborski & Wohlrab-Sahr (2014) wurde für die Durchführung der narrativen Interviews die folgende Gliederung übernommen:

1. Vorgespräch

Hier ging es zunächst darum, dass sich die Autorin und die Befragten bekannt machen. Die demografischen Daten der interviewten Person wurden aufgenommen bzw. überprüft und die Aufnahme gestartet. Daraufhin folgten Hinweise zur Aufnahme, Anonymität und zum Datenschutz, wobei das Einverständnis der interviewten Person über die Aufnahme mündlich aufgenommen wurde. Die Interviewpartnerin, der Interviewpartner wurde dabei auch über die KI-gestützte Transkription und die lokale Speicherung der Daten informiert. Danach wurden das narrative Interview als Erhebungsinstrument und dessen Ablauf erklärt. Hintergrund dafür ist, dass diese Methode sehr wenig den gängigen Erwartungen an ein Interview, nämlich dem klassische Frage-Antwort-Format, entspricht. Somit wurde erwähnt, dass die interviewten Personen möglichst frei und weitgehend ohne Unterbrechungen aus ihrem Leben erzählen sollen. Die interviewten Personen wurden ebenfalls darauf hingewiesen, dass sie über das Sprechen sollen, was ihnen einfällt, was ihnen wichtig und relevant erscheint und dass es dabei kein richtig

oder falsch gibt. Nach den ersten zwei Interviews wurde aus der Erfahrung heraus noch der Hinweis ergänzt, dass die Teilnehmenden sich dabei keine Gedanken über die Relevanz oder Zusammenhänge ihrer Erzählungen Gedanken machen müssen. Danach wurde die Dauer des Interviews besprochen, um allfällige zeitliche Einschränkungen im Voraus zu klären. Zuletzt konnten die Interviewteilnehmenden noch allfällige Fragen stellen.

2. Einstiegsfrage / Erzählaufforderung

Der einleitende Teil der Erzählaufforderung zeigte den Kontext und Inhalt der vorliegenden Untersuchung auf, wobei das Studienfach, die Masterarbeit mit Thema und Fragestellung ausgeführt wurde. Ergänzend dazu wurde der Begriff der inneren Entwicklung genauer erklärt und auf den Begriff der Nachhaltigkeit eingegangen. Während in den ersten Interviews noch die drei Säulen der Nachhaltigkeit als Definition gegeben wurden, hatte sich herausgestellt, dass diese Ausführung schon einen Anker setzte. Daraufhin wurde nur noch auf die individuelle Interpretation von Nachhaltigkeit durch die Interviewteilnehmenden hingewiesen. Zuletzt wurde nochmals der Kontext der Arbeit betont, welcher im Rahmen der Untersuchung besonders relevant war. Daraufhin folgte die Erzählaufforderung. An diese Frage schloss sich die Eingangserzählung der Interviewteilnehmenden an, wobei die interviewende Person in dieser Phase möglichst strikt sowie aufmerksam zuhören sollte (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Diese Phase ging so lange, bis die Erzählung merklich dem Ende zuging und die erzählende Person dies entsprechend signalisierte, beispielsweise durch den Nachschub «Genau» oder «Ja».

3. Immanente Fragen

In dieser nächsten Phase ging es darum, durch Nachfragen weitere narrative Sequenzen hervorzulocken, welche immanent an bereits Erzähltes oder Angedeutetes anschliessen sollten (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Zuvor nicht ausgeführte Erzählungsansätze oder unklar gebliebene Passagen sollten hier vervollständigt werden (Flick, 2012).

4. Exmanente Fragen

In der anschliessenden Phase kamen exmanente Fragen zu Zug, welche auf Theoretisierung und Beschreibung ausgelegt waren (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). So konnten die Interviewteilnehmenden explizit aufgefordert werden, eigene Theorien, Argumentationen und Zusammenhänge darzulegen und Bilanz zu ziehen. Während zunächst noch Wie-Fragen gestellt wurden, sollten erst zum Abschluss Warum-Fragen folgen, welche auf Erklärungen abzielen. Gemäss Küsters (2009) liesse sich die Phase der exmanenten Nachfragen bis hin zu einer Art

Leitfaden-Interview ausweiten.

5. Gesprächsende

Das Gespräch wurde beendet und sich für die Teilnahme bedankt. Das Aufnahmegerät wurde ausgeschaltet und es folgte ein Nachgespräch, was auch Küsters (2009) empfiehlt. Dieses richtete sich individuell nach den Bedürfnissen der interviewten Person.

Die Aufgabe der interviewenden Person liegt darin, die thematische Erzählung in Gang zu setzen und zu halten. Demnach sollte nur korrigierend eingegriffen werden, sollte die Erzählung nicht zustande kommen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014). Notizen wurden während des Interviews genutzt, um Unklarheiten festzuhalten und diese in einem späteren Moment aufzuklären (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014).

Aufgrund der computergestützten Transkription der Interviews sollten diese grundsätzlich auf Hochdeutsch durchgeführt werden. Dies hat die Autorin von Beginn an als Hürde für das narrative Interview interpretiert, da das Sprechen in der eigenen, natürlichen Sprache als wichtige Voraussetzung für eine fließende Erzählung gesehen wird. Die ersten drei bis vier Interviews wurden somit auf Hochdeutsch durchgeführt. Nachdem die ersten Datensätze durch künstliche Intelligenz (KI) transkribiert und kontrolliert wurden, hat sich herausgestellt, dass das KI-Modell ähnlich gut mit Schweizerdeutsch umgehen kann (abhängig vom Dialekt). Dies bedeutete zwar etwas mehr Transkriptionsaufwand, jedoch war in dem Moment das Wohlbefinden der restlichen Interviewten und dadurch die Datenqualität wichtiger.

3.7. Datenauswertung: Qualitative Inhaltsanalyse

Nachfolgend wird auf die Methoden im Hinblick auf die Datenauswertung der narrativen Interviews eingegangen.

3.7.1. Transkription und Datenaufbereitung

Die Interviewaufnahmen wurden laufend von den Aufnahmegeräten exportiert, entfernt, anonymisiert und in das Programm MAXQDA24 importiert. Die Aufnahmen aus den online-Interviews via Teams konnten abgesehen vom Dateinamen nicht anonymisiert werden, da der Name im Video ersichtlich ist. Die zugrundeliegende Forschungsfragestellung wurde in einem Dokument in MAXQDA erfasst, damit diese während des gesamten Analyseprozesses präsent bleibt. Gerade offene Erhebungsverfahren enthalten sehr viele Daten und Aspekte, welche wichtig und interessant erscheinen. Deshalb ist es wichtig, sich zu fokussieren und immer wieder an die Forschungsfrage zu erinnern (Kuckartz & Rädiker, 2024).

Transkription

Die Aufnahmen wurden nach und nach durch die künstliche Intelligenz Whisper mit dem grösstmöglichen Sprachmodell (Large) transkribiert. Whisper ist ein Open-Source Spracherkennungssystem von OpenAI und wurde lokal installiert, sodass der Datenschutz gewährleistet werden konnte. Die Transkription dauerte je nach Länge des Interviews zwischen drei und sechs Stunden. Das Transkript wurde als .txt-Datei abgelegt. Die Transkripte wurden in MAXQDA zu den entsprechenden Audio- und Videoaufnahmen importiert. Obwohl die Interviews in hoher Qualität transkribiert wurden, erforderten diese wesentliche Nachbearbeitung, vor allem die auf Schweizerdeutsch durchgeführten Interviews. Zudem sollten die Transkriptionsregeln nach Rädiker & Kuckartz (2019) angewendet werden. Diese wurden als Referenz in einem Dokument in MAXQDA24 angelegt. Somit wurden alle Interviews nochmals angehört und wie folgt überarbeitet:

- Falsch transkribierte Textstellen (Wörter und Sätze) wurden korrigiert
- Fehlende Transkriptionen wurden manuell nachgeholt
- Hinzufügen regelmässiger Zeitmarker
- Sprecherwechsel durch jeweils eigenen Abschnitt
- Einleitung der Sprechbeiträge mit «I:» für Interviewende Person und «TNX» (X für die jeweilige Interviewnummer) für die interviewte Person.
- Übersetzung von Dialekt ins Hochdeutsche (möglichst genau)
- Nicht eindeutig identifizierbare Wörter in Klammern mit Fragezeichen gesetzt, unverständliche Wörter und Passagen durch (unv.) kenntlich gemacht.
- Herauslöschung zustimmender Lautäusserungen wie «Mhm» und «Ja».
- Einwürfe der jeweils anderen Person in Klammern gesetzt (gemäss Kuckartz (2018)); (I: Ja, genau).
- Deutliche, längere Pausen durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte markiert, je nach Länge; (...), oder die entsprechende Zahl in Sekunden; (34)
- Betonte Begriffe unterstrichen
- Lautäusserungen durch interviewte Person in Klammern gesetzt; (lacht), (hustet)
- Störungen unter Angabe der Ursache in Klammern notiert; z. B. (Musik geht an)
- Alle Angaben anonymisiert, welche Rückschlüsse auf die befragte Person erlauben (z. B. Namen von Unternehmen und von anderen Personen)

Alles Gesprochene vor der Erzählaufforderung wurde nicht überarbeitet, wodurch die Korrekturen erst ab der Einstiegsfrage vorgenommen wurden. Ideen, Hypothesen, Fragen und erste Reflexionen, welche schon während der Überarbeitung des Textes aufgetaucht sind, wurden in Form von Memos

festgehalten. Dabei wurden auch die Notizen aus den Interviews herbeigezogen. Als relevant erscheinende Textstellen wurden bereits in dieser Phase gelb markiert.

Die Interview-Transkripte sind aus Datenschutzgründen nicht im Anhang zu finden. Jedoch werden für eine bessere Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse jeweils Zitate aus den Interviews aufgezeigt.

3.7.2. Überblick Datenauswertung

Gemäss Kuckartz (2018) eignet sich die qualitative Inhaltsanalyse prinzipiell auch für narrative Interviews, unter der Voraussetzung, dass das Verfahren entsprechend angepasst wird. So soll sich hierbei auf narratives Material konzentriert werden, also Interviewpassagen, die Erzählungen beinhalten. Somit folgt das zugrundeliegende Auswertungsverfahren im Grundsatz dem Ablauf einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Jedoch wurden einige Anpassungen vorgenommen und einzelne wenige Elemente aus der Grounded Theory nach Strübing (2021) übernommen. Die zugrundeliegende Forschungsfrage ist explorativ und die Grounded Theory speziell dafür konzipiert, in Bereichen, in denen wenig Vorwissen besteht, neue Theorien sowie Konzepte direkt aus den Daten zu entwickeln (Flick, 2012). Zudem legt sie grossen Wert auf ein induktives Vorgehen nahe am Material. Sie ermöglicht eine tiefgehende und detaillierte Analyse der Daten, die besonders komplexe Zusammenhänge und Bedeutungen aufdecken kann. Die Grounded Theory ist an sich jedoch ein höchst komplexes Vorgehen, welches vor allem wenig erfahrenen Forschenden Schwierigkeiten bereitet (Flick, 2012). Deshalb wurde von einer reinen Anwendung dieses Vorgehens abgesehen.

Die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse geht im Normalfall von einer deduktiven Kategorienbildung aus. Jedoch ist nach Kuckartz (2018) auch eine induktive Kategorienbildung am Material möglich, was sich aber auf einzelne Schritte innerhalb der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse auswirkt. Gemäss dem Autor gibt es verschiedene Wege der Kategorienbildung am Material und verschiedene Formen von Kategorien. Dabei wird die Wichtigkeit der inhaltlichen Arbeit am Kategoriensystem und der reflektierte Umgang mit den Kategorien betont. Kuckartz (2018) definiert in seinem Buch eine Guideline für die Kategorienbildung am Material, wonach im vorliegenden Vorgehen gearbeitet wurde.

Nachfolgend soll das genaue Vorgehen anhand der Schritte der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse als auch ergänzend dazu der Prozess der Kategorienbildung am Material nach Kuckartz (2018) im Detail erläutert werden. Letzterer ist jeweils farblich abgehoben und in einem grauen Kasten beschrieben. Das gesamte Auswertungsverfahren ist in der Abbildung 7 zu sehen.

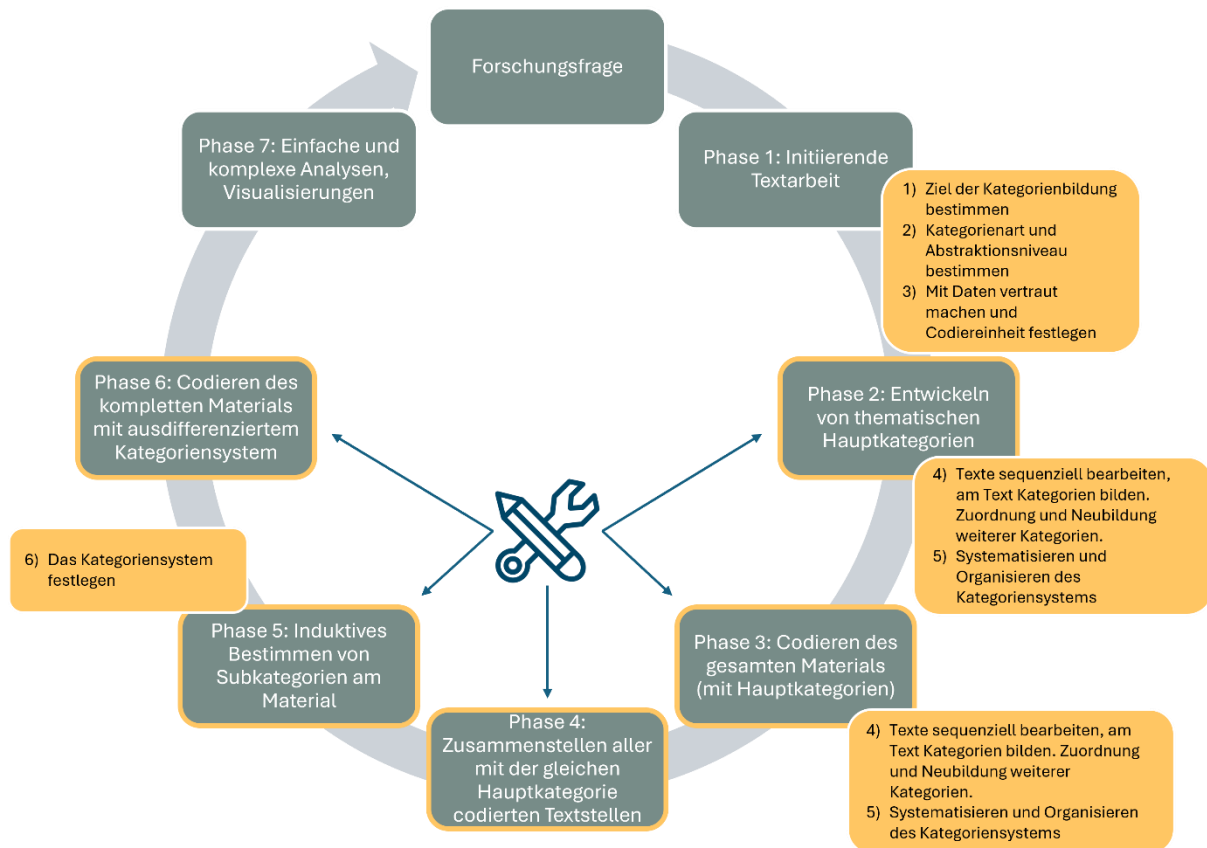


Abbildung 7: Ablauf inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse mit Elementen aus der Guideline für die Kategorienbildung am Material, eigene Darstellung nach Kuckartz (2018)

Jene Schritte der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse, welche Unterschiede zum effektiven Vorgehen der vorliegenden Untersuchung aufweisen, sind hier sowohl mit den Pfeilen angedeutet als auch mit einem gelben Rand versehen.

3.7.3. Phase 1: Initiierende Textarbeit

Die initiierende Textarbeit wurde aus Effizienzgründen parallel zur Überarbeitung im Rahmen der Transkription vorgenommen. Der Text wurde sorgfältig gelesen und versucht, den subjektiven Sinn zu verstehen. Ziel war es, ein Gesamtverständnis für die Texte auf Basis der Forschungsfrage zu entwickeln (Kuckartz, 2018). Relevante Abschnitte und Textstellen wurden gelb markiert, wobei zentrale Begriffe zur einfachen Wiedererkennung rot markiert wurden. Sehr lange Abschnitte wurden thematisch in Memos zusammengefasst bzw. aufgliedert. Relevante Themen und Stichworte wurden mittels Paraphrasieren an den Textrand geschrieben. Ausserdem wurden weitere Gedanken, Ideen, Interpretationen, Vermutungen, Assoziationen Fragen und Vergleiche mit anderen Interviews in Memos festgehalten.

Guideline für die Kategorienbildung am Material nach Kuckartz (2018)

1) Ziel der Kategorienbildung auf der Grundlage der Forschungsfrage bestimmen

Durch die Kategorienbildung sollen auf eine systematische und strukturierte Art und Weise die subjektiven Theorien und Bedeutungen zur inneren Entwicklung im Kontext der Arbeit erfasst werden. Ziel ist es, wiederkehrende Themen und Muster zu identifizieren, die aus den narrativen Interviews hervorgehen, diese zu ordnen und zentrale Aspekte sichtbar zu machen sowie in Verbindung zu bringen. Die Kategorisierung von Textstellen dient dazu, die Erzählungen der Teilnehmenden in thematische Einheiten zu gliedern, die eine gezielte Analyse und Interpretation ermöglichen. Dabei sollte offen und induktiv an die Kategorienbildung herangegangen werden. Das bedeutet, dass die Kategorien direkt am Material entwickelt werden, ohne vorher festgelegte Kategorien anzuwenden. Diese Offenheit ermöglicht es, die Bedeutungen möglichst unverzerrt zu erfassen und neue, unerwartete Themen zu entdecken. Das Vorwissen umfasste die theoretischen Kenntnisse und half dabei, die Erzählungen der Teilnehmenden zu verstehen und einzuordnen. Dennoch wurde bewusst versucht, dieses Vorwissen nicht in die Kategorienbildung einfließen zu lassen, um die induktive Herangehensweise zu gewährleisten und die Daten unvoreingenommen zu analysieren.

2) Kategorienart und Abstraktionsniveau bestimmen

Nach Kuckartz (2018) lassen sich verschiedene Arten von Kategorien unterscheiden. Für die vorliegende Analyse wurden vor allem analytische Kategorien und nur wenige thematische Kategorien gebildet. Analytische Kategorien sind das Resultat einer intensiven Auseinandersetzung mit den Daten und entfernen sich von der Beschreibung, wie sie mittels thematischer Kategorien erfolgt. Thematische Kategorien hingegen bezeichnen ein bestimmtes Thema innerhalb des Textes und zeigen somit auf, dass bestimmte Textstellen bestimmte Informationen zu der inhaltlichen Kategorie beinhalten. Besonders zu Beginn des Kodiervorgangs kamen viele natürliche Kategorien (In-vivo-Codes) zum Zuge. Sie sind Begriffe und Terminologien, die von den Handelnden im Feld selbst verwendet werden, um Phänomene ihrer Alltagswelt zu erklären.

3) Mit den Daten vertraut machen und Art der Kodiereinheit festlegen.

Da die Daten selbst erhoben und alle Transkripte erneut überarbeitet wurden, war die Vertrautheit mit dem Material schon gegeben. Dennoch kommt dies der initialen Textarbeit aus der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse gleich. Als Kodiereinheit wurde eine Sinneinheit, mindestens aber ein vollständiger Satz kodiert.

3.7.4. Phase 2: Entwickeln von thematischen Hauptkategorien

Bei der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse werden die Hauptkategorien häufig mehr oder weniger direkt aus der Forschungsfrage bzw. dem Interviewleitfaden abgeleitet (Kuckartz, 2018). Ein strukturierter Interviewleitfaden ist bei narrativen Interviews nicht vorhanden und eine so offene Fragestellung wie in der vorliegenden Arbeit gibt dafür ebenfalls keine Anhaltspunkte. Deshalb wurde hier induktiv vorgegangen und direkt offen am Material kodiert.

4) Die Texte sequenziell bearbeiten und direkt am Text Kategorien bilden. Zuordnung existierender oder Neubildung von weiteren Kategorien.

Kuckartz (2018) folgend wurde der Anfang der Kategorienbildung sehr offen gestaltet. Dabei wurde noch kein bestimmter Grad an Konkretheit oder Abstraktheit der Kategorien vorgeschrieben. Die Kategorienbildung am Material wurde an einer Teilmenge (vier Interviews / 10 %) der Daten vorgenommen. Hierbei wurde die Empfehlung von Kuckartz (2018) beachtet. Dafür wurden die Interviews gewählt, welche eine grosse Fülle und Themenvielfalt aufwiesen. Die Interviews wurden Zeile für Zeile innerhalb der relevanten, narrativen Segmente bearbeitet, markiert und kodiert. Besonders prägnante und passende Begriffe aus den Interviews wurden direkt als natürliche Kategorien übernommen (z. B. «in Verbindung sein»). Wenn Kategorien bereits vorhanden waren, wurden die Textstellen entsprechend zugeordnet, andernfalls wurden neue Kategorien gebildet. Ebenfalls wurden bereits Subkategorien erstellt, was nach Kuckartz (2018) mit fortschreitendem Kodieren möglich ist. Somit wurden viele neue Kategorien erstellt und das Kategoriensystem ist stetig gewachsen. Kategorien, welche sich sehr ähnlich oder analytisch nahe beieinander waren, wurden ebenfalls bereits zusammengefasst. Dieser Schritt kommt dem offenen Kodieren nach der Grounded Theory gleich (Flick, 2012).

Kuckartz (2018) beschreibt Fallzusammenfassungen als systematisch ordnende, zusammenfassende Darstellung der Charakteristika des jeweiligen Falls. Er ordnet diesen Prozess nach dem ersten Durcharbeiten des Textes ein. Es hat sich jedoch als äusserst nützlich erwiesen, diese erst nach dem Durchlesen und Kodieren der ersten Interviews zu verfassen. Aufgrund der narrativen Natur des Datenmaterials gestaltete sich die Zusammenfassung eher als Rekonstruktion der Erzählgeschichte der interviewten Person im Hinblick auf die innere Entwicklung. Es gestaltete sich schwierig, die Zusammenhänge in Textform widerzugeben, weshalb ergänzend dazu für jedes der vier Interviews MindMaps erstellt wurden, welche die Fälle und Rekonstruktion der Geschichten in geeigneter Art und Weise abbildeten. Im Anhang F ist ein beispielhaftes MindMap zu sehen.

Auf Basis der Rekonstruktion der Geschichte der Teilnehmenden sowie den MindMaps konnten erste Haupt- und Subkategorien erstellt werden.

5) Systematisieren und Organisieren des Kategoriensystems

Nachdem die vier Interviews kodiert wurden, waren viele Kategorien vorhanden und das Kategoriensystem musste das erste Mal überarbeitet, organisiert und systematisiert werden. Die Codes wurden so gruppiert und kategorisiert, dass sie für die Fragestellung relevante Phänomene darstellten, wodurch die Kategorien abstrahiert wurden (Flick, 2012). Ausserdem wurden Hauptkategorien definiert oder bereits vorhandene Kategorien zu Hauptkategorien umgewandelt. Das Ausdifferenzieren und Verfeinern der Kategorien gleicht dem Axialen Kodieren der Grounded Theory, wobei auch Beziehungen zwischen den Kategorien ausgearbeitet werden sollen (Flick, 2012). Für die Formulierung solcher Beziehungen schlägt das Verfahren ein Kodierparadigma vor, welches in der Abbildung 8 zu sehen ist.

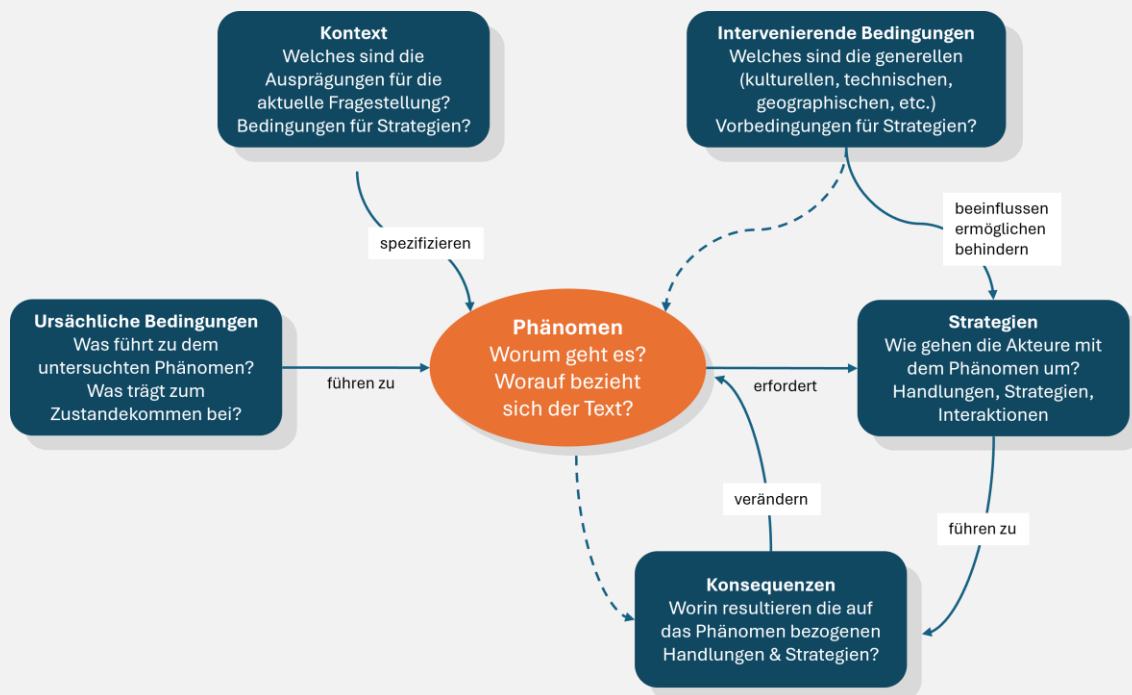


Abbildung 8: Kodierparadigma nach Strauss und Corbin, eigene Darstellung angelehnt an Strübing (2021) und Mühlmeyer-Mentzel & Schürmann (2011)

Dieses stark vereinfachte Modell soll Beziehungen zwischen einem Phänomen, seinen Ursachen und Konsequenzen, seinem Kontext, den intervenierenden Bedingungen und den von den Individuen angewandte Strategien verdeutlichen. Das Kodierparadigma soll mögliche Beziehungen zwischen Phänomenen und Konzepten benennen, welche es erleichtern, Ordnungen zu entdecken. Durch die Anwendung dieses Schemas am Text bewegt sich die forschende Person immer wieder zwischen induktivem und deduktivem Denken (Flick, 2012).

Nach Strübing (2021) geht es dabei nicht um die Beantwortung der umfassenden Forschungsfrage, sondern um die Erklärung des Zustandekommens und der Konsequenzen eines bestimmten Phänomens. Aufgrund dessen erwies sich das Kodierparadigma zur Strukturierung des Kategoriensystems als äusserst zielführend. So wurden diese sechs Elemente aus dem Kodierparadigma als Hauptkategorien in das Kategoriensystem aufgenommen und alle bereits bestehenden Kategorien denen zugeordnet. Ebenfalls wurden nach diesem Schritt gemäss Kuckartz (2018) erste Kategoriendefinitionen in den Code-Memos definiert.

Es ist zu betonen, dass die Kategorien im Kodierparadigma nicht statisch sind, sondern sie in verschiedenen Kontexten und Analysen unterschiedliche Rollen einnehmen können (Strübing, 2021). Beispielsweise könnte eine Strategie, die in einem Zusammenhang als Handlung betrachtet wird, in einem anderen Zusammenhang als Ursache oder Konsequenz relevant sein. Die Bedeutung der Kategorien ergibt sich aus den Beziehungen zwischen ihnen und nicht aus den Kategorien selbst (Strübing, 2021). Daher ist es wichtig, die Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Kategorien zu verstehen.

3.7.5. Phase 3: Erster Kodierprozess: Kodieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien

In diesem Schritt wurde vom vorgesehenen Prozess der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) abgewichen. Er beschreibt in der Guideline für die Kategorienbildung am Material die Schritte 4) und 5) als einen zirkulären Prozess. Somit wurde das gesamte restliche Datenmaterial anhand dieser Schritte 4) und 5) kodiert und das Kategoriensystem erneut verfeinert. Die Kodierung wurde ebenfalls nicht auf der Ebene der Hauptkategorien vorgenommen (was dem Kodierparadigma in Abbildung 8 entspricht) sondern ab der ersten Ebene der Subkategorien. Für die Forschungsfrage irrelevante oder nicht sinntragende Textpassagen sowie Textstellen, welche rein deklaratives Wissen beinhalteten, blieben unkodiert. Neue Codes, die im Verlauf der Kodierung neu dazugekommen sind, wurden grau markiert, um diese von den bereits bestehenden Kategorien zu unterscheiden. Bei der Überarbeitung des Kategoriensystems wurde geschaut, ob diese spezifisch für das Interview waren, ob sie einer bestehenden Kategorie untergeordnet oder mit einer fusioniert werden konnten. Doppel- und Mehrfachkodierungen sind gemäss Kuckartz (2018) bei der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse möglich und wurden insofern auch vorgenommen

3.7.6. Phase 4: Zusammenstellen aller mit der gleichen Kategorie kodierten Textstellen und Phase 5: Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material

Im Prozess der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse wird das Kategoriensystem erst nach dem ersten Kodierprozess ausdifferenziert. Im Vorgehen der vorliegenden Arbeit wurde die Überarbeitung und Ausdifferenzierung des Kategoriensystems laufend nach Bedarf vorgenommen. So wurde beispielsweise nach der Kodierung von etwa sechs weiteren Interviews das Kategoriensystem und dessen Struktur erneut überarbeitet. Wie von Kuckartz (2018) beschrieben wurden hierfür im Smart-Coding-Tool von MAXQDA24 beispielsweise sehr grosse Kategorien mit vielen Kodierungen aufgerufen und alle kodierten Textstellen angezeigt. Die Textpassagen wurden erneut durchgelesen und auf eventuelle spezifische Themen untersucht. Diese Themen wurden in den Kommentaren notiert und wo sinnvoll induktiv am Material neue Subkategorien erstellt. Ebenso wurden umgekehrt kleinere Kategorien zusammengefasst und fusioniert bzw. abstraktere Subkategorien gebildet. Auch in diesen Schritten wurden die Definitionen der Subkategorien im Code-Memo erfasst und mit Beispielen angereichert.

6) Das Kategoriensystem festlegen

Nach der zweiten Überarbeitung wurde das restliche Material kodiert, wobei zwar noch einzelne kleinere Anpassungen vorgenommen wurden, jedoch mit der Zeit eine Art Sättigung eingetreten war. Die Kategoriendefinitionen wurden laufend erstellt, ergänzt und gegebenenfalls angepasst. Schliesslich wurde das Kategoriensystem in seiner Ganzheit ein letztes Mal überarbeitet, als alle Interviews kodiert waren.

Das finale Kategoriensystem ist dem Anhang G zu entnehmen.

3.7.7. Phase 6: Zweiter Kodierprozess: Kodieren des kompletten Materials mit den ausdifferenzierten Kategorien

Die inhaltlich strukturierte Inhaltsanalyse sieht einen zweiten Kodierdurchgang durch das gesamte Material mit den ausdifferenzierten Kategorien vor. Da die Kategorienbildung laufend induktiv Material stattgefunden hat und das Kategoriensystem nach und nach überarbeitet und ausdifferenziert wurde, ist von einem weiteren Durchgang abgesehen worden. Gemäss Kuckartz (2018) können die ersten Phasen des Forschungsprozesses abgekürzt werden, wenn das Datenmaterial sehr umfangreich ist bzw. der Analyseprozess bereits so fortgeschritten ist, dass die Subkategorien bereits feststehen und somit die Textpassagen direkt den Subkategorien zugewiesen werden können, anstatt über die gesonderte Kodierung der Hauptkategorien.

3.7.8. Phase 7: Einfache und komplexe Analysen sowie Visualisierungen

Das Kategoriensystem sei nicht nur Vorarbeit für die folgende Analyse, sondern bereits ein Teil derselben und stelle somit bereits eine analytische Leistung dar, so Kuckartz & Rädiker (2024). Dennoch findet die eigentliche Analyse in dieser letzten Phase statt und kann verschiedene Formen annehmen. Gemäss Kuckartz (2018) hat zu Beginn eine kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien stattgefunden. Dafür wurden die Ergebnisse für alle Hauptkategorie beschrieben und berichtet. Anschliessend wurden die Zusammenhänge zwischen den Subkategorien innerhalb einer Hauptkategorie analysiert. Bei der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Kategorien handelt es sich um kategoriale Zusammenhänge, bei denen es darum geht, das gleichzeitige Vorkommen von Kategorien anzuschauen (Kuckartz & Rädiker, 2024). Hierfür wurde der Code-Relations-Browser generiert (Treffer pro Segmente) und auf Stufe der Subkategorien betrachtet. Für die vorliegende Arbeit wurde das paarweise Vorkommen von Codes analysiert. Zusätzlich wurden die Häufigkeiten von Kategorien ausgewertet, gemäss der Empfehlung von Kuckartz & Rädiker (2024) nach Dokument und nicht nach kodierten Segmenten. Um eventuelle Generationenunterschiede erkenntlich zu machen, wurden zuletzt quantitative Gruppenvergleiche hinsichtlich der Generation vorgenommen und durch Kreuztabellen betrachtet. Da der Vergleich nicht Teil der Fragestellung ist, werden die Ergebnisse dazu im Anhang I erläutert.

Alle Analyseergebnisse und Outputs aus MAXQDA24 sind im Anhang H zu sehen.

4. Ergebnisse

In dem nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse beschrieben. Als Basis für die Strukturierung dient das Kategoriensystem in Abbildung 9, das aus der Analyse der narrativen Interviews hervorgegangen ist. Es beinhaltet die Kategorien auf der jeweils ersten Ebene und bietet einen umfassenden Überblick über die verschiedenen Dimensionen und Facetten der inneren Entwicklung von Mitarbeitenden im Arbeitskontext. Das Kategoriensystem besteht aus sechs Hauptkategorien, die in einem dynamischen Zusammenhang stehen, und bietet einen strukturierten Rahmen, um die komplexen sowie vielfältigen Aspekte der inneren Entwicklung zu verstehen. Es zeigt die dynamischen Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Kategorien auf und ermöglicht eine detaillierte Analyse der subjektiven Theorien und Erfahrungen der Teilnehmenden.

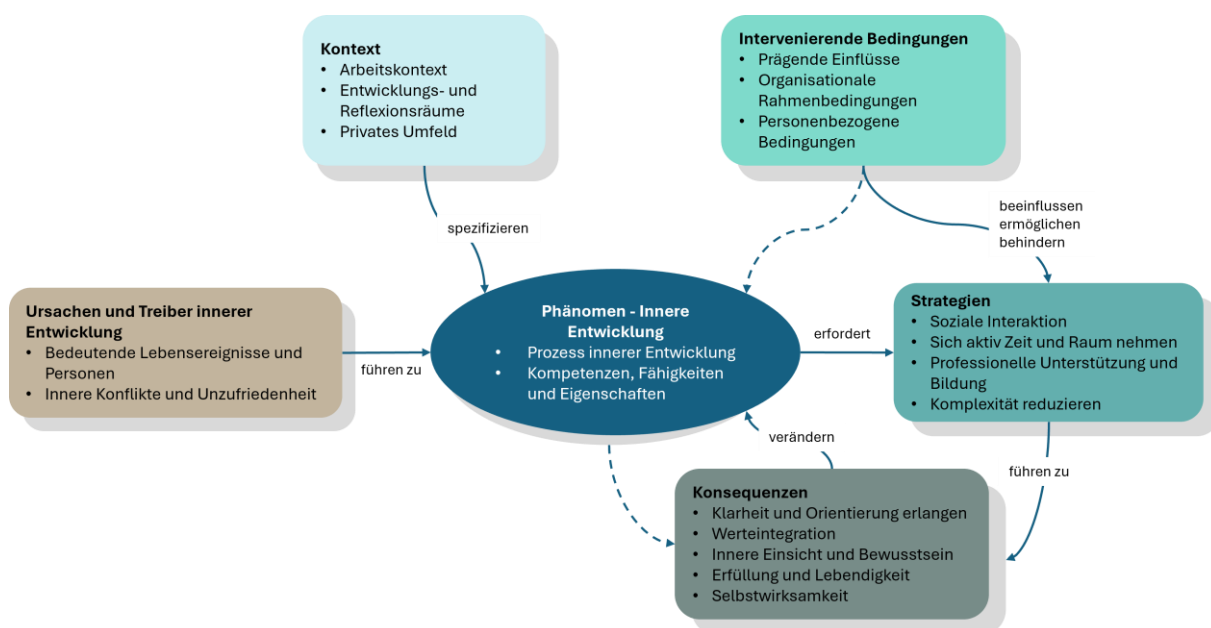


Abbildung 9: Überblick Kategorien (eigene Darstellung)

Im Folgenden wird das Kategoriensystem beschrieben und die einzelnen Kategorien erläutert. Die Zahlen in der Klammer hinter den Kategorien in den jeweiligen Abbildungen sind die Anzahl Kodierungen bzw. kodierter Segmente. Aus der Forschungsfrage heraus wird der Fokus der Ergebnispräsentation auf das Phänomen der inneren Entwicklung gelegt und auch so strukturiert. Erst danach wird auf die umliegenden Kontextkategorien eingegangen. Aufgrund der grossen Fülle an Kategorien und des begrenzten Umfangs dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf den besonders relevanten Kategorien, während solche mit weniger Kodierungen und Relevanz weniger ausführlich beschrieben werden. Aus demselben Grund ist im Anhang J eine Zitatensammlung zu finden, die ergänzende und unterstreichende Zitate zu den jeweiligen Kategorien enthält. Es wird empfohlen, jeweils dem Verweis auf den Anhang zu folgen.

4.1. Phänomen – Innere Entwicklung

Im Folgenden wird das zentrale Phänomen der inneren Entwicklung beschrieben, dass es in der vorliegenden Untersuchung zu erschliessen galt. Es werden die spezifischen Bedeutungen und subjektiven Theorien dargestellt, die Personen im Zusammenhang mit innerer Entwicklung im Arbeitskontext haben. Ziel ist es, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie Individuen ihre innere Entwicklung wahrnehmen und interpretieren.

In einem ersten Schritt werden die verschiedenen Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften beschrieben, welche sich im Verlauf der Interviews herauskristallisiert haben. In einem zweiten Schritt wird anhand der Kategorie «Prozess innerer Entwicklung» die Essenz innerer Entwicklung beschrieben.

4.1.1. Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften

Aus den Interviews haben sich eine Vielfalt an Eigenschaften, Kompetenzen und Fähigkeiten ergeben, welche im Rahmen innerer Entwicklung angeeignet wurden und die Teilnehmenden beschrieben haben, ersichtlich in Abbildung 10.



Abbildung 10: Übersicht Kategorie "Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften", eigene Darstellung

Grundsätzlich wurden alle Subkategorien der ersten Ebene in beinahe allen Fällen kodiert. Während die handlungsorientierten Kompetenzen und Selbstkompetenzen in allen Interviews vorkommen, sind die kognitiven (14) und interpersonellen Kompetenzen (11) etwas weniger vertreten, besonders

letztere Kategorie. Dies kann darauf hindeuten, dass die interpersonellen Kompetenzen im Kontext der inneren Entwicklung eine geringere Relevanz aufweisen als andere.

Selbstkompetenzen

Diese Kategorie umfasst alle Fähigkeiten und Eigenschaften, die sich auf das Selbst beziehen und nach innen gerichtet sind und ist in Abbildung 11 sichtbar.

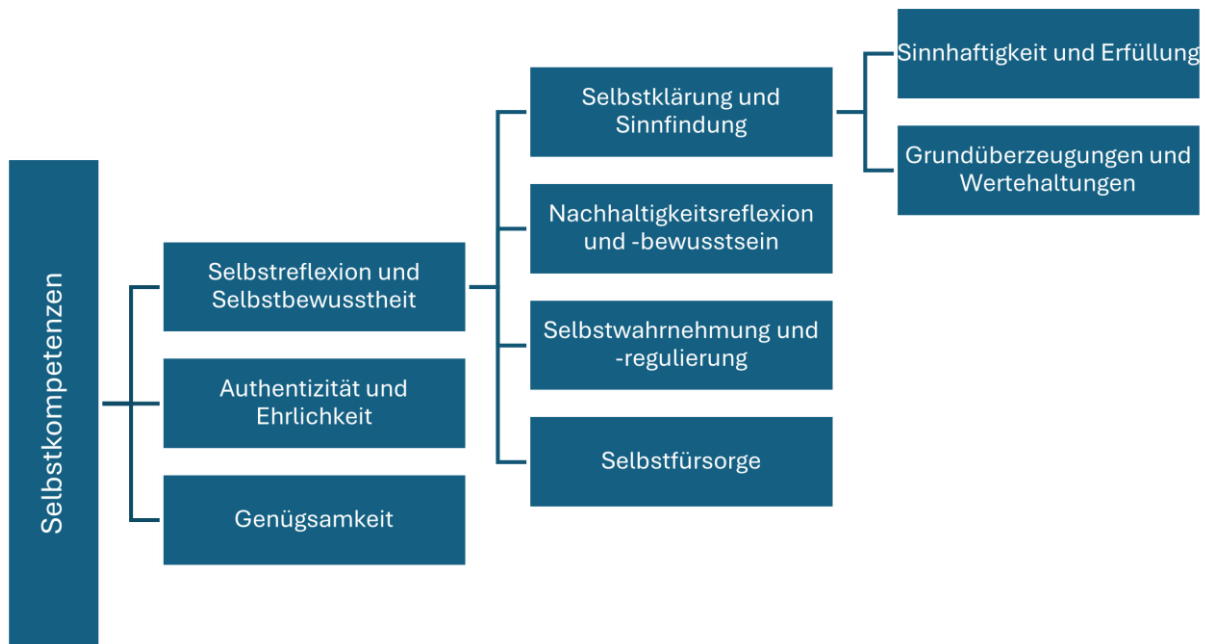


Abbildung 11: Übersicht Kategorie "Selbstkompetenzen", eigene Darstellung

Die Kategorie "Selbstreflexion und Selbstbewusstheit" wurde in allen 16 Interviews kodiert, was ihre zentrale Bedeutung für die innere Entwicklung unterstreicht. "Genügsamkeit" (9) sowie "Authentizität und Ehrlichkeit" (8) sind etwa in der Hälfte der Fälle vertreten und dadurch in ihrer Relevanz für innere Entwicklung etwas geringer.

Selbstreflexion und Selbstbewusstheit

Diese Kategorie beschreibt die Fähigkeit der Teilnehmenden, sich selbst wahrzunehmen, zu analysieren und zu verstehen, und somit ihre Gedanken, Gefühle, Werte, Einstellungen sowie Verhaltensweisen zu reflektieren und ihre inneren Prozesse zu betrachten. Der Begriff der Selbstbewusstheit bezieht sich hier auf das «sich seiner Selbst bewusst sein» in Sinne von «self-awareness», auf das Erkennen der eigenen Persönlichkeit, das aktiv durch innere Denkvorgänge herbeigeführt wird.

Die ihr untergeordneten Kategorien "Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein" sowie "Selbstklärung und Sinnfindung" wurden in allen 16 Interviews kodiert, was ihre wichtige Rolle im Rahmen der Selbstreflexion und der Selbstbewusstheit verdeutlicht. "Selbstwahrnehmung und -

regulierung" (9) sowie "Selbstfürsorge" (7) sind etwa in der Hälfte der Interviews vertreten und daher in ihrer Bedeutung reduziert.

Selbstklärung und Sinnfindung

Diese Kategorie umfasst den Prozess und die Reflexion, die Individuen im Verlaufe der inneren Entwicklung erleben, um ihre Grundüberzeugungen, Werte und den Sinn in ihrem Leben und ihrer Arbeit zu klären und zu finden. Sie setzen sich mit eigenen Glaubenssystemen, Grundannahmen, dem eigenen Selbstbild und der eigenen Vision für das Leben auseinander.

"Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein" und "Selbstklärung und Sinnfindung" wurden in allen 16 Interviews kodiert, was ihre bedeutsame Rolle im Rahmen der Selbstreflexion verdeutlicht. Die Kategorien "Selbstwahrnehmung und -regulierung" und "Selbstfürsorge" sind ebenfalls bedeutsam, jedoch etwas weniger stark vertreten.

Sinnhaftigkeit und Erfüllung

Diese Kategorie beschreibt die individuellen Reflexionen darüber, was die Interviewteilnehmenden sowohl im Arbeitskontext als auch in anderen Lebensbereichen als sinnstiftend und erfüllend erleben. Mehrere Interviewpassagen zeigen, dass Sinnhaftigkeit oft mit dem Wunsch verbunden ist, einen positiven Einfluss auf die Welt auszuüben und in einem Bereich zu arbeiten, der nicht nur finanziell, sondern auch persönlich bereichernd ist: «Also (..) ich muss was machen, wo ich das Gefühl habe, dass es was ist, was mir auch was gibt oder was Sinnvolles ist» (TN11_JQ, Pos. 44) und

Oder eben auch wie sie sich finden in der Arbeit, oder wo sie auch den Sinn finden dann, ist das eigentlich etwas, wo ich nie gedacht hätte, dass ich das spannend finden könnte. Aber ehm ich merke eigentlich, wie spannend das ist, das beobachten zu können, und mitzuentwickeln können und sie auch mit ehm (..) ja wirklich weiterentwickeln zu können. (TN12_MW, Pos. 5)

Die Teilnehmenden berichten, dass ihre Vorstellungen von Sinnhaftigkeit und Erfüllung im Laufe der Zeit und durch verschiedene persönliche und berufliche Erfahrungen geprägt und verändert wurden. Einige betonen, wie bedeutend es für sie ist, eine Arbeit zu haben, die ihren Werten entspricht und ihnen ermöglicht, einen Beitrag zu gesellschaftlich relevanten Themen wie Nachhaltigkeit zu leisten. Diese Reflexionen lassen die Vermutung zu, dass Sinnhaftigkeit nicht statisch ist, sondern sich dynamisch entwickelt und eng mit der Selbstwahrnehmung und den individuellen Lebenszielen verbunden ist. Das Thema Sinnhaftigkeit wurde besonders oft (11 Mal) zusammen mit dem Thema

der Handlungsfähigkeit genannt. Die Verbindung zeigt sich darin, dass die Teilnehmenden nicht nur nach persönlicher und beruflicher Sinnhaftigkeit und Erfüllung streben, sondern auch aktiv danach handeln, um diese Ziele zu erreichen. Weitere häufige Verbindungen sind mit den Kategorien «Klarheit und Orientierung erlangen» (11), «Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein» (6), «Arbeitskontext» (6) sowie «Innere Konflikte und Unzufriedenheit» (5). → **Anhang: Sinnhaftigkeit und Erfüllung**

Grundüberzeugungen und Werthaltungen

Diese Kategorie umfasst Reflexionen im Hinblick auf die grundlegenden Überzeugungen und Werthaltungen der Befragten, die ihre innere Entwicklung im Arbeitskontext prägen. Die Textstellen zeigen, dass die Teilnehmer tief reflektierte und oft über Jahre entwickelte Werte haben, die ihr berufliches und persönliches Verhalten beeinflussen. Beispielsweise wird betont, wie wichtig es ist, nach den eigenen Werten zu leben und diese auch im beruflichen Kontext zu integrieren:

Als ich dann die Idee hatte mit meinem Kollegen, haben wir gesagt, ist für uns wie, das ist selbstverständlich, das habe ich vorhin gesagt. Und dann haben wir gesagt, okay gut, wir können, jederzeit haben wir einen Einfluss, was wir machen, wie wir es machen, wo wir es machen. Und das war ja dann das Schöne. Es war nicht der Haupttreiber, aber im Prozess (..) haben wir es nach dem ausgerichtet. Und wir haben manchmal gesagt, so as circular as possible. Wie man halt das Geschäftsmodell in dem Kontext (.) mit dieser Idee könnte, oder as sustainable as possible. (TN5_TS, Pos. 35)

Die Werte der Befragten prägen ihre Entscheidungen und Handlungen, sei es im täglichen Arbeitsumfeld oder in langfristigen Karriereentscheidungen: «*Und das war wie so eine schleichende Entwicklung. Und irgendwann war klar, ehm ich möchte gerne in dem Bereich tätig sein.*» (TN16_CM, Pos. 55). Die Reflexion über Werte und Überzeugungen zeigt auch, dass diese oft im Laufe des Lebens durch unterschiedliche Erfahrungen geformt und verändert werden. Die Auseinandersetzung mit diesen Werten führt zu einer ständigen Selbstüberprüfung und Anpassung, um ein authentisches Leben zu führen. Diese Kategorie wurde sehr oft (16 Mal) gemeinsam mit dem Code «Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein» kodiert. Diese Verbindung zeigt, dass die tief verwurzelten Werte und Überzeugungen der Arbeitnehmenden eine wesentliche Rolle dabei spielen, wie sie Nachhaltigkeit in ihrem beruflichen und persönlichen Leben reflektieren und umsetzen. Im Kern geht es darum, dass die inneren Werte die Grundlage für ein bewusstes und reflektiertes

Handeln im Hinblick auf nachhaltige Praktiken und Entscheidungen bilden. Weitere häufige Doppelkodierungen sind mit den Kategorien «Werteintegration» (9), «Arbeitskontext» (7) sowie «Lebensereignisse» (6).

→ **Anhang: Grundüberzeugungen und Werthaltungen**

Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein

Diese Kategorie beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, über Nachhaltigkeit nachzudenken und ein Bewusstsein für nachhaltige Praktiken und deren Auswirkungen auf die Umwelt und Gesellschaft zu entwickeln. Dieses manifestiert sich in verschiedenen Facetten und wird durch persönliche Erfahrungen, berufliche Einflüsse und das Umfeld geprägt. Viele Teilnehmende berichteten, dass ihre Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit oft durch persönliche Erlebnisse, Bildung oder berufliche Erfahrungen angeregt wurde und somit auch das Verständnis von Nachhaltigkeit sehr spezifisch geprägt ist: *«Und ehm also im Gymnasium hatten wir dazu ein Freifach, so zum Thema ökologischer Fussabdruck. Dann bin ich zum ersten Mal damit in Berührung gekommen.»* (TN3, Pos. 9), oder

Ja, ich würde sagen, angefangen hat alles mit dem Verständnis, dass Nachhaltigkeit primär ökologisch ist. Und das hat sich stark geändert. Also jetzt im Moment ist bei mir zum Beispiel die Genderfrage auch sehr präsent. Hat damit zu tun, dass ich ein Mandat habe bei <Verbandsname>. [...] Und da habe ich eine Weiterbildung gemacht in gendersensibler, genderreflektierter Arbeit mit Männern, Vätern und Jungen.

(TN1_RK, Pos. 45)

Dadurch wird deutlich, dass das Verständnis von Nachhaltigkeit über ökologische Aspekte hinausgeht und auch soziale und ökonomische Dimensionen umfasst. Die sozialen Bedingungen spielen eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung des Nachhaltigkeitsbewusstseins. Viele Teilnehmende gaben an, dass sie durch den Austausch mit anderen Menschen zum Nachdenken über Nachhaltigkeit angeregt wurden. Die Reflexion über Nachhaltigkeit bringt auch emotionale Herausforderungen und innere Konflikte mit sich und einige Teilnehmende beschreiben kognitive Dissonanzen oder unangenehme Gefühle dabei. Die Kategorie «Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein» verdeutlicht, wie die innere Entwicklung durch das bewusste Nachdenken über und Beschäftigen mit Nachhaltigkeit geprägt wird. Sie scheint somit ein zentrales Element zu sein, das sowohl die innere Entwicklung und als auch die Fähigkeit zu nachhaltigem Handeln stärkt.

→ **Anhang: Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein**

Häufige Verbindungen sind mit den Kategorien «Biographische Bedingungen» (9), «In Verbindung sein mit der Natur» (9) sowie «Werteintegration» (8).

Selbstwahrnehmung und -regulierung

Diese Kategorie beschreibt die Fähigkeit der Arbeitnehmenden, ihre eigenen Gefühle, Bedürfnisse und Reaktionen bewusst wahrzunehmen, zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Es geht auch darum, diese Emotionen zu identifizieren, zu benennen und ihre Ursachen zu erkennen.

Darüber hinaus beinhaltet sie die Fähigkeit, Emotionen zu regulieren, um konstruktiv mit ihnen umzugehen und ein gesundes emotionales Gleichgewicht aufrechtzuerhalten. In diesem Zusammenhang sprachen Teilnehmende davon, die Verantwortung für die eigenen Emotionen und Bedürfnisse zu übernehmen:

(..) Und deswegen ist es bei mir eher so, im ersten Moment bin ich sauer und dann nervt mich das total und dann denke ich aber im zweiten Moment so, ja okay, aber woran liegt das eigentlich (.) und kann man da nicht doch irgendwas machen?

(TN11_JQ, Pos. 20)

Die Interviews zeigen auf, dass Selbstwahrnehmung und -regulierung stark mit Reflexion und dem bewussten Umgang mit negativen Emotionen verbunden sind. Teilnehmende berichteten von Strategien im Umgang mit Angst, Dissonanzen, Unsicherheit und Traurigkeit, anstatt diese zu verdrängen. Die Kategorie «Selbstwahrnehmung und -regulierung» verdeutlicht, wie wichtig es für die inneren Entwicklungsprozesse ist, die eigenen Gefühle und Bedürfnisse bewusst wahrzunehmen und aktiv zu regulieren. Am häufigsten wird diese Kategorie zusammen mit der Kategorie «In Verbindung mit sich selbst» (9) kodiert. → **Anhang: Selbstwahrnehmung und -regulierung**

Selbstfürsorge

Diese Kategorie konzentriert sich auf die Fähigkeit einer Person, sich selbst mit Mitgefühl, Toleranz und Akzeptanz zu begegnen. Sie umfasst auch die Praxis der Achtsamkeit im Umgang mit den eigenen Gedanken, Gefühlen und Handlungen. Viele Teilnehmende betonten die Bedeutung bewusster Pausen und Erholungsphasen, um langfristig leistungsfähig und gesund zu bleiben. Dies zeigt sich in Praktiken wie der bewussten Einplanung von Ruhezeiten oder Sabbaticals:

Und habe wenigstens die Geistesgegenwart gehabt zu sagen, so kurz vor der Pensionierung, so jetzt muss ich mich noch mal ein bisschen erholen, in einem kleinen Sabbatical, nur etwa zwei, zweieinhalb Monate gewesen. Einfach, um nicht

völlig erschöpft anzukommen in dieser Pension. Und habe dann den Podcast angefangen zu machen. Als Selbsthilfe für mich. Ich habe mich damit so (...) ein Stück weit wie selber aus dem emotionalen Loch rausgeholt. (TN15_CAc, Pos. 11)

Der zentrale Aspekt aus dieser Kategorie ist die Selbstakzeptanz und Toleranz sowie ein Mitgefühl sich selbst gegenüber. Die Teilnehmenden betonten, wie wichtig es ist, sich selbst gegenüber nachsichtig zu sein, sich nicht selbst zu be- und verurteilen. Dies vor allem im Hinblick auf nachhaltiges Verhalten und Engagement in verschiedenen Lebensbereichen. Aus den Interviews geht auch hervor, dass Selbstfürsorge im Inneren eine wichtige Voraussetzung ist, um überhaupt im äusseren wirksam zu werden.

Am häufigsten tritt diese Kategorie zusammen mit «Handlungsfähigkeit» auf (6). Im Kern geht es darum, dass durch Selbstfürsorge die Energie und Motivation geschaffen werden die nötig sind, um handlungsfähig zu bleiben und positive Veränderungen im eigenen Leben und im Umfeld zu bewirken. → **Anhang: Selbstfürsorge**

Authentizität und Ehrlichkeit

Die Teilnehmenden beschreiben in ihren Erzählungen die Eigenschaft, ehrlich zu sich selbst zu sein und authentisch sowie konsequent zu handeln. Dies zeigt sich in unterschiedlichen Ausprägungen und wird durch persönliche Integrität und Reflexion des eigenen Verhaltens geprägt. Die Teilnehmenden betonten die Wichtigkeit, authentisch zu bleiben und ihren wahren Überzeugungen und Werten zu folgen. Die Interviews zeigen ebenfalls, dass Authentizität und Ehrlichkeit oft mit einer offenen und direkten Kommunikation einhergehen. → **Anhang: Authentizität und Ehrlichkeit**

Genügsamkeit

Diese Kategorie beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft der Teilnehmenden, mit weniger materiellen Gütern und Ressourcen zufrieden zu sein und bewusst auf übermässigen Konsum zu verzichten. Die Genügsamkeit zeigt sich hier in verschiedenen Facetten und wird durch persönliche Werte, Überzeugungen und die bewusste Reflexion des eigenen Konsumverhaltens geprägt. Diese Entwicklung geht oft mit einem Prozess der Selbstreflexion einher, in dem individuelle Bedürfnisse und Prioritäten neu bewertet werden. Für viele Teilnehmende ist Genügsamkeit eng mit der Suche nach Sinnhaftigkeit und Erfüllung verbunden. Anstatt materiellen Reichtum zu suchen, empfinden sie Befriedigung und Freude darin, wenn ihr Tun und Handeln positive Auswirkungen auf andere Menschen und die Umwelt hat. Die Genügsamkeit trägt somit zu einem Gefühl der Erfüllung und inneren Zufriedenheit bei: «*Also es gibt mir eine grössere Befriedigung, wenn ich sehe, wie das*

Unternehmen wächst, wie die Leute Freude haben, wie die Kunden Freude haben, die Mitarbeiter etc.» (TN5_TS, Pos. 45).

→ **Anhang: Genügsamkeit**

Handlungsorientierte Kompetenzen

Diese Kategorie umfasst die Fähigkeiten, die notwendig sind, um aktiv und erfolgreich in verschiedenen Lebensbereichen zu handeln und Veränderungen zu bewirken (Abbildung 12).

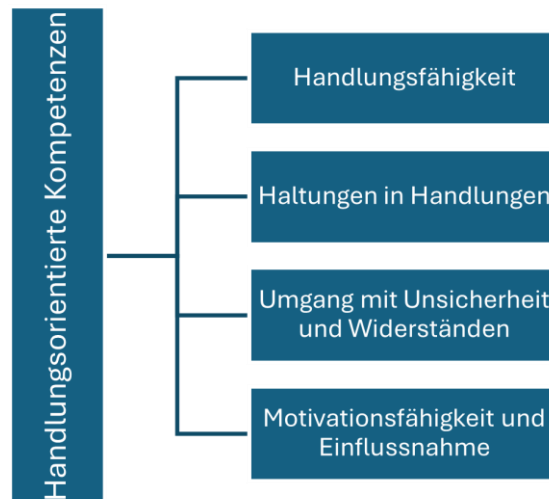


Abbildung 12: Übersicht Kategorie "Handlungskompetenzen", eigene Darstellung

Handlungsfähigkeit

Handlungsfähigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit, das eigene Leben und die eigenen Aufgaben aktiv und zielgerichtet zu gestalten. Diese Kompetenz umfasst die Initiative und den Willen, Veränderungen proaktiv anzugehen, Pläne in die Tat umzusetzen und die Kontrolle über eigene Handlungen und deren Auswirkungen zu übernehmen. Es geht darum, trotz Hürden oder Widerständen aktiv ins Handeln zu kommen und konkrete Schritte zu unternehmen, um gesetzte Ziele zu erreichen. Die Teilnehmenden betonten die Bedeutung der Proaktivität und Selbstständigkeit in ihrem Handeln. Sie beschrieben, wie sie eigeninitiativ Projekte starten und Verantwortung übernehmen, um positive Veränderungen zu bewirken:

Und das ist für mich wie nie (..) eine Option, dann zu sagen, ja, dann mache ich halt nichts. Also es ist wie mit, das hängt vermutlich einfach mit meinem Naturell zusammen, dass ich dann sage, gut, dann mache ich halt etwas Kleines, aber dann stimmt es wenigstens für mich. Und dann kann ich für mich sagen, hey, ich habe wenigstens etwas gemacht, habe vielleicht noch zwei, drei Leute positiv beeinflusst.

(TN5_TS, Pos. 13)

Aus den Interviews geht ebenfalls hervor, dass die Handlungsfähigkeit mit einer Veränderungsbereitschaft einhergeht und als eine Art treibende Kraft dient. Die Teilnehmenden erzählten von Momenten, in denen sie aktiv Veränderungen herbeigeführt und Entscheidungen getroffen haben, damit sie das umsetzen und angehen können, was sie schon lange spüren, was sie für sinnvoll empfinden, damit sie authentisch leben können. Diese Kategorie verdeutlicht, wie wichtig es für die inneren Entwicklungsprozesse der Arbeitnehmenden ist, die Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten und somit proaktiv zu handeln, Verantwortung zu übernehmen und aktiv Herausforderungen zu begegnen. → **Anhang: Handlungsfähigkeit**

Die Handlungsfähigkeit wurde oft zusammen mit der Kategorie «Haltung in Handlungen» kodiert (10) und unterstreicht, dass die Fähigkeit, aktiv zu handeln, eng mit einer reflektierten und positiven Geisteshaltung verknüpft ist, die es ermöglicht, Herausforderungen optimistisch und entschlossen anzugehen. Handlungsfähigkeit ist somit eine zentrale Kompetenz, die die innere Entwicklung unterstützt und stärkt.

Haltung in Handlungen

Aus den Erzählungen der Teilnehmenden sind verschiedene Aspekte einer inneren Haltung und Einstellung zu erkennen, welche ihr Handeln beeinflussen und sich darin widerspiegeln. Sie umfassen Aspekte wie Mut, Offenheit und Optimismus. Bestimmte Haltungen wie Zuversicht und Mut scheinen eine Voraussetzung zu sein, um handlungsfähig zu bleiben, besonders im Kontext der Nachhaltigkeit:

Also (..) ich glaube, ich habe gelernt, das (.) Positive für mich in den Vordergrund zu stellen. Wenn da so ein Thema ankommt, wo ich merke in mir, da wartet noch etwas da drauf, geheilt zu werden, dann konzentriere ich mich nicht da drauf, was alles passieren könnte, ehm (..) während ich das heile und was mir Schreckliches passieren könnte oder was mich Doofes erwarten könnte, sondern ich sage einfach, okay, wenn das jetzt winkt, dann suchen wir jetzt jemanden, der da hilft. Und das wird fantastisch werden. Also es wird, dieses, es kann nur besser werden. Das ist wie ganz tief inzwischen hier drin. Es kann nur besser werden und deswegen, (..) heilen, machen. (TN14_CA, Pos. 64)

Aus den Interviews zeigt sich auch, dass Offenheit, Mut und Experimentierfreude gerade im Hinblick auf notwendige Veränderungen im Kontext der Nachhaltigkeit relevant sind, um sich auf neue Dinge einzulassen, lernen zu können, sich entwickeln zu können. → **Anhang: Haltung in Handlungen**

Umgang mit Unsicherheit und Widerständen

In dieser Kategorie geht es um die Fähigkeit, mit Unsicherheiten, Widerständen und Spannungsfeldern im beruflichen Umfeld und anderen Lebensbereichen im Hinblick auf Nachhaltigkeit umzugehen. Dabei wird thematisiert, in komplexen und widersprüchlichen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Die Befragten erzählen auch vom Umgang mit Ablehnung und Konflikten, die durch unterschiedliche Ansichten und Werte entstehen können.

Eben weil man doch oft damit konfrontiert ist, dass (..), ja, mit Ablehnung konfrontiert ist. (.) Oder genau, dass die Leute irgendwie nicht so richtig verstehen, was wir da machen, was das soll, warum man das machen soll. Das ist auch irgendwie ein sehr (.) grosser Teil unserer Arbeit allgemein, habe ich das Gefühl, zu erklären, was das überhaupt soll. Und sich immer wieder zu rechtfertigen, dass das wichtig ist. (TN11_JQ, Pos. 12)

Auslöser dafür können in der Veränderung äusserer Bedingungen sein, wie beispielsweise während der Corona-Pandemie, welche von einigen Teilnehmenden erwähnt wurde. Der Umgang mit Unsicherheit wird vor allem in Bezug auf die Nachhaltigkeit aufgrund der hochkomplexen Natur der Thematik diskutiert. Ein entscheidender Punkt im Umgang mit Unsicherheit ist die Akzeptanz, dass nicht alle Konsequenzen von Handlungen vorhersehbar sind und dass es immer Unbekanntes geben wird. Diese Erkenntnis hilft den Teilnehmenden, besser mit Unsicherheiten umzugehen und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. → **Anhang: Umgang mit Unsicherheit und Widerständen**

Motivationsfähigkeit und Einflussnahme

Diese Kategorie beschreibt die Fähigkeit, andere zu motivieren und zu inspirieren sowie aktiv Einfluss auf das eigene Umfeld zu nehmen, um positive Veränderungen zu bewirken. Die Teilnehmenden betonten dabei, wie wichtig es ihnen ist, andere Menschen zu motivieren, zu beeinflussen und für gemeinsame Ziele zu gewinnen. Dafür nutzen die Teilnehmenden persönliche Geschichten und Erfahrungen, um andere zu inspirieren und als Vorbilder zu dienen. Dabei wird auch die Bedeutung von Unterstützung und Ermutigung durch andere hervorgehoben. → **Anhang: Motivationsfähigkeit und Einflussnahme**

Interpersonelle Kompetenzen

Diese Kategorie (Abbildung 13) umfasst die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die notwendig sind, um effektive und respektvolle Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu pflegen. Sie

fördern eine tiefere Verbindung zu anderen Menschen, ermöglichen das Verständnis und die Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen und unterstützen die Entwicklung eines kooperativen Miteinanders.

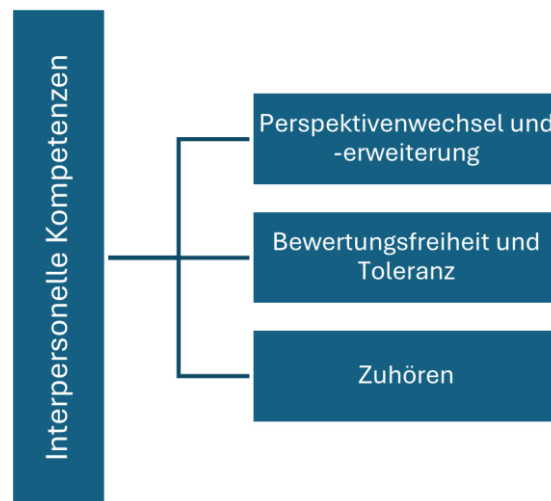


Abbildung 13: Übersicht Kategorie "Interpersonelle Kompetenzen", eigene Darstellung

Perspektivenwechsel und -erweiterung

Diese Kategorie beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, andere Sichtweisen zu verstehen, ihre eigenen Standpunkte zu hinterfragen und ihre Wahrnehmungen durch den Austausch mit anderen zu erweitern. Die Teilnehmenden betonten die Bedeutung des Austauschs mit anderen Menschen, um zu anderen Sichtweisen zu gelangen, eigene blinde Flecken zu erkennen und neue Perspektiven einzunehmen:

Ja, zu glauben, es ist so, wie man selber das wahrnimmt, ist eine grobe Vereinfachung, oder? Und zu sehen, es gibt unterschiedliche Perspektiven und die sind alle irgendwie auch wahr und gültig, oder. Und dann wird man irgendwie demütig und erkennt, dass es (.) diese einfachen Lösungen nicht gibt, sondern dass man da Prozesse braucht, wie man sowas gut aushandeln kann. Und die sind konflikthaft und schwierig [...]. Und wenn man das anerkennt, dann glaube ich, kann man (..) zu besseren Prozessen kommen, die dann auch nachhaltiger sind. (..) Und vielleicht ist die Entscheidung dann sogar die gleiche, aber sie wird besser getragen, weil es anders ausgehandelt ist. (TN1_RK, Pos. 91)

Dabei geht es nicht darum, dasselbe zu fühlen wie das Gegenüber im Sinne der Empathie, sondern es geht um die Anerkennung und Annahme anderer Realitäten und um die Bemühungen, sich darauf einzulassen und diese verstehen zu wollen. Auch der Perspektivenwechsel im Hinblick auf

Nachhaltigkeitsaspekte ist in den Interviews thematisiert worden, wo es darum geht, diesen auch auf Personen oder Bevölkerungsgruppen auszuweiten, die sich vielleicht nicht in unmittelbarer Nähe befinden oder sogar auf die Natur beziehen. Die Teilnehmenden erwähnen, dass auch sie nicht schon immer «nachhaltig» gelebt haben, wodurch sie sich einfacher in die Situation anderer Personen hineinversetzen können, welche sich hinsichtlich Nachhaltigkeit verändern wollen. Diese Erfahrungswerte helfen den Teilnehmenden schliesslich in der Interaktion und Beziehungsgestaltung mit anderen Personen, denen sie so auf Augenhöhe begegnen können. Diese Kategorie verdeutlicht, wie wichtig es für die inneren Entwicklungsprozesse ist, offen für andere Sichtweisen zu sein und die eigenen Standpunkte durch den Austausch mit anderen zu hinterfragen und zu erweitern.

→ **Anhang: Perspektivenwechsel und -erweiterung**

Bewertungsfreiheit und Toleranz

In dieser Kategorie geht es um die Fähigkeit und Bereitschaft, offen und unvoreingenommen gegenüber verschiedenen Perspektiven, Lebensweisen und Meinungen zu sein. Sie umfasst die Bereitschaft, andere ohne Vorurteile und jenseits von starren Kategorien sowie Schubladen zu akzeptieren und wertzuschätzen, auch wenn deren Ansichten oder Handlungen von den eigenen abweichen. Wenn es darum geht, die Perspektive zu wechseln und mit anderen Menschen in Kontakt zu treten, betonten viele Teilnehmende dies in einer Art und Weise zu tun, die nicht beurteilt und verurteilt, sondern von Offenheit, Toleranz und Wertschätzung geprägt ist: *«Weil ich nicht in (.) anderer Leutes Haut und Leben stecke und ich äh möchte nicht beurteilen und verurteilen, was andere tun. Das kann ich sowieso nicht leiden.»* (TN11_JQ, Pos. 65). Eine weitere Person sagt dazu:

Also vielleicht könnte man mal versuchen hinzuhören, ja warum machst du das denn noch so. Und aber das nicht verurteilend, sondern einfach auch, sogar vielleicht wertschätzend. Vielleicht bewegen sich die Leute eher, wenn sie sich wertgeschätzt fühlen, als wenn sie sich verurteilt fühlen. (TN7_DS, Pos. 58)

Es zeigt sich demnach, dass Offenheit und der Perspektivenwechsel wichtige Elemente der Bewertungsfreiheit und Toleranz sind. Damit einher geht die Einstellung der Teilnehmenden, sich weg von einer rigiden Dualität und sich ausschliessenden Gegenteilen und hin zu wertefreien Spektren zu bewegen, in denen es keine klaren Schubladen und Kategorien gibt. Der Zusammenhang mit der Kategorie «Perspektivenwechsel und -erweiterung» zeigt sich auch in den Doppelkodierungen (4).

→ **Anhang: Bewertungsfreiheit und Toleranz**

Zuhören

Diese Kategorie umfasst die Fähigkeit und Bereitschaft, anderen aktiv und aufmerksam zuzuhören. Es geht darum, den Gesprächspartnern ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei beinhaltet Zuhören nicht nur das Aufnehmen von Informationen, sondern auch das Schaffen eines Raumes, in dem sich Menschen wertgeschätzt und verstanden fühlen. Im Kontext interpersoneller Kompetenzen ist das Zuhören ein zentrales Element sowohl für den Perspektivenwechsel als auch für die Bewertungsfreiheit und die Beziehungsgestaltung.

Kognitive Kompetenzen

Diese Kategorie beinhaltet die geistigen Fähigkeiten und Denkprozesse, die im Kontext innerer Entwicklung von Bedeutung sind (Abbildung 14).

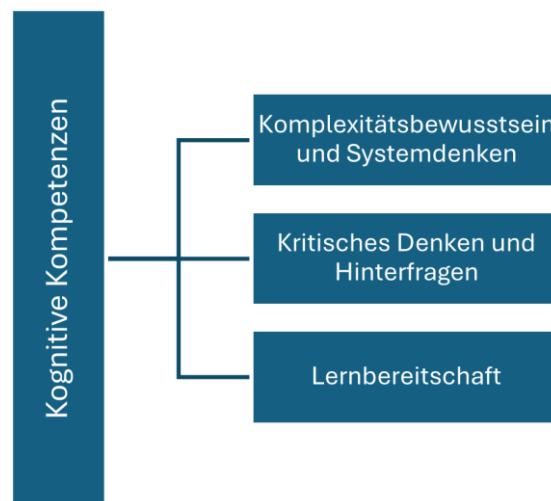


Abbildung 14: Übersicht Kategorie "Kognitive Kompetenzen", eigene Darstellung

Komplexitätsbewusstsein und Systemdenken

In dieser Kategorie wird die Fähigkeit beschrieben, durch vernetztes Denken komplexe Zusammenhänge zu erkennen, systemisch zu denken und ganzheitliche Lösungen für Herausforderungen zu entwickeln. Sie umfasst das Verständnis dafür, dass Probleme und Lösungen in einem grösseren Kontext gesehen werden müssen und dass einfache, isolierte Ansätze oft nicht ausreichen. Gerade im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsreflexion betonen viele Teilnehmende die Bedeutung des Bewusstseins für die Komplexität von Problemen und Situationen:

Aber wenn ich weiss, dass ich um so eine Tasse Kaffee herzustellen, dass da mehrere Kilo an Materialien nötig sind und (..) grosse Mengen an Wasser nötig sind, um das erstmal herzustellen, weit über die 10 Gramm, die diese Tasse wiegt und weit über diese 200 Milliliter Kaffee oder Flüssigkeit, die da drin sind, ähm, (..) dann sieht man,

dass das eben doch alles sehr viel komplexer ist. Und das muss man erstmal sich bewusst sein. Und erst dann kann man darüber reflektieren. (TN13_VC, Pos. 9)

Sie beschrieben, wie sie sich selbst der inhärenten Komplexität der Thematik bewusst sind und wie wichtig es ist, die vielfältigen Wechselwirkungen innerhalb eines Systems zu erkennen und zu berücksichtigen. Dadurch könnten nachhaltigere und effektivere Lösungen entwickelt werden, die langfristig orientiert sind. Die Teilnehmenden erwähnen in diesem Zusammenhang auch das systemische Denken als Teil des Komplexitätsbewusstseins, welches schliesslich die Art und Weise beeinflusst, wie über Nachhaltigkeit reflektiert, gesprochen und gehandelt wird. Durch diese Unsicherheiten, die durch die Komplexität von Systemen entstehen, lässt sich ein Bezug zur Kategorie «Umgang mit Unsicherheit» schlagen, was auch von den Teilnehmenden in diesem Zusammenhang erwähnt wird.

→ **Anhang: Komplexitätsbewusstsein und Systemdenken**

Kritisches Denken und Hinterfragen

In dieser Kategorie geht es darum, bestehende Normen, Praktiken und Informationen kritisch zu hinterfragen und alternative Sichtweisen in Betracht zu ziehen. Sie umfasst die Bereitschaft, eigene Überzeugungen und die von anderen zu prüfen, um fundierte und reflektierte Entscheidungen zu treffen. Oberflächliche Lösungen sollen nicht einfach akzeptiert, sondern die zugrunde liegenden Ursachen und Bedingungen von Problemen erkundet, der Status quo durchbrochen und alternative Perspektiven und Lösungsansätze gefunden werden. Dies beinhaltet die Analyse gesellschaftlicher Normen und Strukturen sowie die Bereitschaft, bestehende Denkmuster und Verhaltensweisen zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Die Teilnehmenden beschreiben die kritische Reflexion als einen schleichenden Prozess, wenn diese mal angestossen wurde. Sie findet dabei vor dem Hintergrund eigener Werte und Überzeugungen statt, wodurch eigene Handlungen, Gelerntes, Gehörtes sowie auch die Sinnhaftigkeit in alltäglichen Dingen hinterfragt wird.

Weil, (..) ähm, weiss nicht, das, das schleicht sich dann halt einfach von Vorlesung zu Vorlesung ein. Also du hast dann eine Vorlesung im Marketing, wo es darum geht zu lernen, ähm, wie kannst du Produkte so und so darstellen, dass Leute das kaufen, ob sie es wollen oder nicht. Und du sitzt dann da und guckst dir das an und denkst dir so, warum sollte ich Leuten was verkaufen, was sie nicht brauchen? Erklär mir mal. Und dann hab ich natürlich den, ähm, hab ich natürlich den Sinn der Vorlesung auch nicht verstanden. Und, äh, das ist ja jetzt nur ein Beispiel von vielen. Und dann, ähm,

(.) siehst du halt eigentlich alles von der anderen Seite sozusagen. Also es ist dann halt die, (.) die andere Perspektive, die du halt einnimmst sozusagen. (TN11_JQ, Pos. 59)

Die Teilnehmenden betonten auch die Wichtigkeit, gesellschaftliche sowie und berufliche Normen kritisch zu hinterfragen und bestehende Praktiken und Überzeugungen zu prüfen. Gleichzeitig wird aus den Interviews deutlich, dass es für diese kritische Reflexion oftmals einen Anstoss benötigt und Individuen auch dazu bereit sein müssen, sich selbst und andere in Frage zu stellen.

→ **Anhang: Kritisches Denken und Hinterfragen**

Lernbereitschaft

Diese Kategorie umfasst die die Fähigkeit und Bereitschaft, kontinuierlich Neues zu lernen, sich weiterzuentwickeln und Wissen zu erweitern. Diese Bereitschaft kann sich in verschiedenen Kontexten zeigen, sei es beruflich durch Fortbildungen und Weiterbildungen oder persönlich durch die Auseinandersetzung mit neuen Themen und Ideen. Sie zeigt sich auch in der Offenheit gegenüber neuen Ideen, dem Streben nach vertieftem Verständnis und der Bereitschaft, vorhandene Fähigkeiten und Kenntnisse zu erweitern. Es geht darum, sich aktiv mit neuen Konzepten, Techniken und Perspektiven auseinanderzusetzen, Fragen zu stellen, konventionelle Ansichten zu hinterfragen und aus verschiedenen Quellen zu lernen, um ein ganzheitliches Verständnis zu erreichen: *«Also für mich ist, wie gesagt, der Podcast auf jeden Fall (.) eine Möglichkeit gewesen, für mich wahnsinnig viel zu lernen auch, oder. Und auf der anderen Seite, das immer gleich weiterzugeben.»* (TN15_CAc, Pos. 5). Diese Kategorie tritt am häufigsten zusammen mit den Kategorien «Kontinuierlicher Prozess des Wachstums» (6) und «Professionelle Unterstützung und Bildung» (5) auf.

→ **Anhang: Lernbereitschaft**

4.1.2. Prozess innerer Entwicklung

In diesem Kapitel wird die innere Entwicklung als Prozess anhand ihrer Unterkategorien in Abbildung 15 reflektiert, um ein besseres Verständnis dafür zu erhalten, worum es bei innerer Entwicklung genau geht und wie dieses Phänomen noch genauer beschrieben werden kann.

Phänomen - Innere Entwicklung

- Prozess innerer Entwicklung (206)
 - Prozess der Verbindung (78)
 - In Verbindung mit sich selbst (31)
 - In Verbindung mit anderen (27)
 - In Verbindung mit der Natur (20)
 - Emanzipationsprozess (72)
 - Selbstbestimmung und Autonomie (39)
 - Identitätsbildung (15)
 - Kontinuierlicher Prozess des Wachstums (30)
 - Emotionale Herausforderungen im Prozess (26)

Abbildung 15: Übersicht Kategorie "Prozess innerer Entwicklung", eigene Darstellung

Es ist festzuhalten, dass diese Kategorien bereits in sich interpretativ sind und somit keine klare Trennung von Ergebnis und Interpretation vorgenommen werden kann.

Innere Entwicklung wurde im Verlauf der Analyse als Prozess definiert, um ihre vielseitigen Aspekte abzudecken. Zum einen ist innere Entwicklung kein statischer Zustand, sondern eine fließende Transformation, bei der sich Menschen kontinuierlich durch neue Erfahrungen, Erkenntnisse und Reflexionen verändern. Zum anderen ist innere Entwicklung höchst individuell, denn jede Person durchläuft und erlebt diese auf ihre eigene Weise, abhängig von individuellen Erfahrungen, Kontexten und Persönlichkeiten. Sie umfasst zudem verschiedene Dimensionen wie emotionale, kognitive und soziale Aspekte und weist dadurch eine hohe Komplexität sowie Vielschichtigkeit auf. Dabei sind die verschiedenen Facetten der inneren Entwicklung oft miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. Insofern berücksichtigt die Betrachtung innerer Entwicklung als Prozess die kontinuierliche Veränderung, die Multidimensionalität und die individuellen Unterschiede.

Die Subkategorien dieser Kategorie wurden in beinahe allen Interviews kodiert. "Prozess der Verbindung" wurde dabei mit 15 Mal am häufigsten kodiert, was die Bedeutung dieser Kategorie für die Beschreibung innerer Entwicklung unterstreicht. "Emotionale Herausforderungen im Prozess" wurde mit 11 Mal am wenigsten kodiert.

"Kontinuierlicher Prozess des Wachstums" und "Emotionale Herausforderungen im Prozess" zeigen die Bedeutung von ständiger Weiterentwicklung und den Umgang mit Herausforderungen.

Prozess der Verbindung

Der Begriff der Verbindung ist ein zentrales Element in der Beschreibung innerer Entwicklung und bezieht sich auf den inneren Entwicklungsprozess, bei dem Individuen eine tiefere Verbindung auf

drei Ebenen herstellt: mit sich selbst, mit anderen Menschen und mit der Natur (Abbildung 16). Diese Verbindung ist nicht nur eine oberflächliche Interaktion, sondern ein tiefergehender Prozess, der zu einem tieferen Verständnis von sich selbst, anderen und der Welt um einen herum führt.

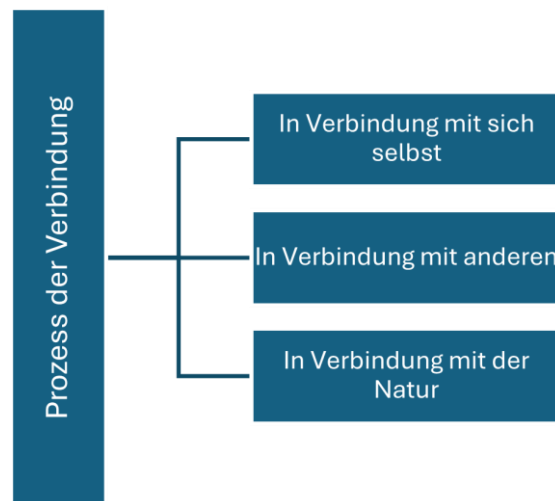


Abbildung 16: Übersicht Kategorien "Prozess der Verbindung", eigene Darstellung

In Verbindung mit sich selbst

In dieser Kategorie geht es um den Prozess der Selbstverbindung. Sie reflektiert die Erfahrung und die Bedeutung der Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbst, den eigenen Emotionen, Bedürfnissen, Mustern, Werten und Einstellungen. Sie spiegelt zudem die zahlreichen Erzählungen, die in Zusammenhang mit den Selbstkompetenzen stehen und unterstreicht somit die Bedeutung dessen, im Kontext innerer Entwicklung mit sich selbst in Verbindung zu treten. Dies beinhaltet das Bewusstsein für die eigene Befindlichkeit, die Anerkennung von inneren Konflikten, das Bewusstwerden der eigenen Werte und die Suche nach Authentizität sowie Erfüllung in verschiedenen Lebensbereichen. Auch das Thema der Selbstfürsorge setzt voraus, dass eine Person sich selbst zuhört, sowohl der eigenen inneren Stimme als auch den mentalen und physischen Signalen des Körpers. Am häufigsten wurde diese Kategorie zusammen mit der «Selbstwahrnehmung und -regulation» kodiert (9), was unterstreicht, dass die Fähigkeit eigene Gefühle und Bedürfnisse bewusst wahrzunehmen und zu regulieren, eng mit der tiefen Verbindung zu den eigenen inneren Zuständen und Emotionen verknüpft ist:

Also, (...) ich finde das immer noch ein Lernfeld. [...] also es kann sein, dass ich mit einem Kunden am Arbeiten bin, ja und (...) dann im Nachhinein irgendwie nochmal den Prozess reflektiere und irgendwie merke, (...) da war was. Irgendwas habe ich gespürt, aber ich konnte es nicht einordnen. Man hat es nicht wahrgenommen, hat es irgendwie weggedrückt. Weil ich das Gefühl hatte, ich muss da jetzt funktionieren oder (4). Ich glaube, da ist so das Spannungsfeld zwischen, ich nehme das wahr und

gebe dem Raum, was (.) in mir wach wird, oder. Und ich werde meiner Rolle gerecht
oder dem, was ich das Gefühl habe, ist meine Rolle. Und dann bin ich so in dem
Funktionieren, (..) in dem Funktionieren nicht, ja, ich muss funktionieren als (.)
Berater, als Führungskraft, als Vater. Als (..) Partner. (..) Und ich erlebe das bei mir,(.)
also persönlich erlebe ich das, dass ich Sachen wahrnehme, aber das nicht einordnen
kann. Also das gibt es als Entkopplung. (TN1_RK, Pos. 162)

Ebenfalls häufiger miteinander kodiert wurde die Kategorie mit «Entwicklungs- und Reflexionsräume» (5), was die Schlussfolgerung zulässt, dass solche Verbindungsprozesse nicht per Zufall im Alltag geschehen, sondern in spezifischen Räumen stattfinden, welche Reflexion und somit auch Entwicklung ermöglichen. Diese Räume müssen nicht physisch sein, sondern stehen für einen Rahmen, eine Gelegenheit, eine Methode, in der man sich Zeit für Entwicklung und Reflexionen nehmen kann. In dem Sinne kann die bewusste Selbstwahrnehmung und -regulation in entsprechenden Entwicklungs- und Reflexionsräumen die Klarheit verschaffen und die innere Authentizität stärken, wodurch Individuen besser in der Lage sind, im Einklang mit ihren inneren Werten und Gefühlen zu handeln. Der Fokus liegt darauf, einen tieferen Zugang zum eigenen Wesen zu finden und daraus zu handeln, um ein erfüllteres und bewussteres Leben zu führen.

→ **Anhang: In Verbindung mit sich selbst**

In Verbindung mit anderen

Diese Kategorie beschreibt die Bedeutung zwischenmenschlicher Verbindungen und Interaktionen auf die persönliche Entwicklung. Sie umfasst die Fähigkeit, tiefere und authentische Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und beschreibt die Rolle von Empathie und Verständnis im zwischenmenschlichen Austausch. Die Kategorie befasst sich dabei mit der Dynamik, die das Streben nach zwischenmenschlicher Verbundenheit und Beziehung reflektiert. Sie umfasst Momente des Austauschs, des Zuhörens, des Mitfühlens und des Aufbaus von Beziehungen, sei es durch persönliche Interaktionen, gemeinsame Aktivitäten oder professionelle Zusammenarbeit:

Aber das ist so ein bisschen der Weg, glaube ich, ähm (..) den wir hier jetzt gegangen sind, hat auch fest ein, wieder ein, ein Wert in, wir wollen eigentlich wieder eine Beziehung aufbauen, auch eine private, ich sage jetzt mal eine persönliche Beziehung aufbauen zum Mitarbeiter. Und das ist halt über diese Gespräche, ähm (..) ist das möglich, oder macht es möglich, was vorher einfach per se gegeben war, weil man einfach ein kleineres Team war. Du hast dich immer gesehen, du hast

eigentlich von jedem gewusst, was läuft. Und das haben wir wie verloren und da mussten wir jetzt wie eine Struktur finden, dass wir das wieder kriegen. (TN12_MW, Pos. 9)

Es geht darum, ein Gefühl der Gemeinschaft, der Gemeinsamkeit und des gegenseitigen Verständnisses zu fördern, wodurch Menschen in der Lage sind, sich emotional, mental und physisch miteinander zu verbinden. Die Kategorie steht in einer direkten Verbindung mit den «Interpersonellen Kompetenzen» sowie der «Sozialen Interaktion» als Teil der «Handlungsstrategien». Während die Kompetenzen grundsätzlich beschreiben, in welcher Haltung Personen mit anderen Menschen in Verbindung treten, nämlich möglichst offen, empathisch, urteilsfrei und unvoreingenommen, wird in den Strategien erläutert, zu welchem Zweck mit anderen Personen in Verbindung getreten wird. Einerseits durch den Perspektivenwechsel, der es den Personen ermöglicht, andere Sichtweisen kennenzulernen, Verständnis herzustellen und den Horizont zu erweitern: *«Also gell, grundsätzlich habe ich Gefühl, ich bin durch jeden einzelnen Partner, den ich interviewt habe, extrem bereichert worden. Also es sind ganz kleine Sachen.»* (TN15_CAc, Pos. 31). Andererseits durch die soziale Unterstützung, die im Sinne der Bewältigung bei Herausforderungen und Belastungen während der Entwicklung zum Tragen kommt, und damit Verbindung und Gemeinsamkeit schafft. Aus den Interviews geht somit hervor, dass zwischenmenschliche Verbindungen ein wesentliches Element der inneren Entwicklung sind. Durch den Aufbau authentischer Beziehungen und den Austausch mit anderen Menschen erfahren die Teilnehmenden Unterstützung, die ihnen hilft, persönliche Herausforderungen zu bewältigen und ihre Selbstwahrnehmung zu stärken. Diese Verbindungen fördern auch ein Gefühl der Zugehörigkeit und Gemeinschaft.

→ **Anhang: In Verbindung mit anderen**

In Verbindung mit der Natur

In dieser Kategorie geht es um die persönliche Entwicklung eines tieferen Bewusstseins für die Natur und die Umwelt. Sie reflektiert das Bewusstsein der Teilnehmenden darüber, dass Menschen Teil der Natur sind und wie diese Verbundenheit das Verständnis für Umweltthemen und Nachhaltigkeit beeinflusst. Zudem beinhaltet sie Erfahrungen, Emotionen und Erkenntnisse, die dazu beitragen, eine Verbindung zur natürlichen Welt aufzubauen und zu vertiefen. Dieser Prozess beinhaltet das Erleben und Wertschätzen der Natur, das Empfinden von Trauer über Umweltschäden sowie das Einnehmen einer aktiven Rolle im Naturschutz:

Ich mochte eigentlich schon immer Tiere und das tat mir dann auch irgendwie leid.

[...] Naja, einfach so zu wissen, dass jetzt die Tiere leiden oder dass sie dann auch

krank werden oder mit Antibiotika vorsorglich gefüttert werden, das widerstrebt
jetzt irgendwie meinem Verständnis von einer artgerechten Tierhaltung, sodass ich
das einfach nicht so gern unterstützen wollte. (TN9_AH, Pos. 79 & 81)

Darüber hinaus reflektieren die Teilnehmenden über die Beziehungsdynamik zwischen der Menschheit und der Natur, einschliesslich des Bewusstseins darüber, wie wir über die Natur verfügen und sie ausbeuten. Einige Teilnehmende berichteten von einer tiefen Verbundenheit zur Natur, die oft seit ihrer Kindheit besteht und ihre persönliche Entwicklung langfristig beeinflusst hat. Dieses in Verbindung gehen mit der Natur stellt für einige Teilnehmende auch den Auslöser für entsprechende Veränderungen da, welche dem Naturschutz dienen:

Im Kern geht es darum, dass die Verbindung zur Natur ein integraler Bestandteil der inneren Entwicklung ist, der die Werte und das Handeln der Menschen nachhaltig beeinflusst und zur Entwicklung einer umweltbewussten und verantwortungsvollen Haltung beiträgt. Am häufigsten wurde diese Kategorie mit der «Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein» kodiert (9 Mal). Dies lässt die Vermutung zu, dass das Erleben und Wertschätzen der Natur direkt die Reflexion über umweltbewusstes Verhalten und die Verantwortung für den Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen stärkt und dadurch auch das Verständnis von Nachhaltigkeit davon geprägt ist.

→ **Anhang: In Verbindung mit der Natur**

Emanzipationsprozess

Die Kategorie aus der Abbildung 17 beschreibt den Prozess innerer Entwicklung, in dem Personen etablierte Normen, Werte, Ideale und Strukturen hinterfragen, um Autonomie und Veränderung anzustreben.

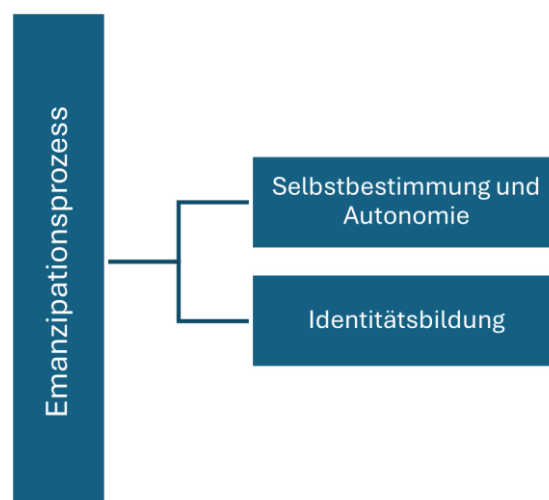


Abbildung 17: Übersicht Kategorien "Emanzipationsprozess", eigene Darstellung

Dabei gelangen sie zu einer zunehmenden Eigenfindung von Werten und Zielen sowie einer eigenständigen Identität und einer autonomen Denkweise.

Ich glaube, (...) ich denke, ich bin so erzogen worden, ich muss funktionieren. Wenn ich funktioniere, dann bin ich die Gute, dann bekomme ich Liebe, dann bekomme ich Aufmerksamkeit, ehm dann ecke ich nicht an, und, und, und. Und ich musste lernen, dass das nicht das ist, was ich vielleicht ursprünglich wollte, als ich auf diese Welt gekommen bin. Oder dass es nicht das ist, was lohnenswert ist. Ich weiss nicht, was die Antriebsfeder ist, aber ich musste lernen, nein. (TN14_CA, Pos. 33)

Zentral ist hierbei das Loslassen und sich Loslösen von Werten, Vorstellungen und Ansprüchen, die sowohl von Eltern, Vorbildern als auch der Gesellschaft oder sich selbst übernommen wurden: *«Und das ist vielleicht für mich so ein bisschen ja wirklich auch so ein bisschen eine Motivation gewesen. Ich habe etwas gesehen beim Vater und habe bewusst etwas anderes machen wollen.»* (TN12_MW, Pos. 30). Dieser Prozess wird durch verschiedene Erfahrungen wie Bildung, persönliche Beziehungen und berufliche Entscheidungen vorangetrieben. So erzählt eine teilnehmende Person von ihrem Prozess des Loslassens. Aus den Interviews ist demnach auch erkennbar, wie sich die Teilnehmenden von den Erwartungen ihres sozialen Umfelds emanzipierten, um ihre eigenen Vorstellungen von einem erfüllten Leben zu verfolgen. Die Bildungs- und Berufslaufbahn spielt dabei oft auch eine entscheidende Rolle im Emanzipationsprozess. So zeigt sich, dass die Teilnehmenden durch ihre akademischen oder beruflichen Entscheidungen ihre Unabhängigkeit und ihr Selbstbewusstsein stärkten. Die Reflexion über die eigenen Lebensziele und die bewusste Veränderung der Lebensweise waren ebenfalls zentrale Aspekte. Die häufigsten Doppelkodierungen (4) waren mit den Kategorien «Grundüberzeugungen und Wertehaltungen» sowie «Selbstfürsorge». Die Erzählungen verdeutlichen, dass der Emanzipationsprozess ein zentraler Bestandteil der inneren Entwicklung ist, der die persönliche Freiheit, Autonomie und Identitätsbildung fördert. Die bewusste Auseinandersetzung mit familiären und gesellschaftlichen Erwartungen sowie die Reflexion und Veränderung der eigenen Lebensweise tragen wesentlich zur Selbstbestimmung bei. Der Emanzipationsprozess ermöglicht es, authentische Entscheidungen zu treffen und ein selbstbestimmtes Leben zu führen, das im Einklang mit ihren inneren Werten und Zielen steht.

→ **Anhang: Emanzipationsprozess**

Selbstbestimmung und Autonomie

Diese Kategorie befasst sich mit eigenständigem Denken und non-direktivem Handeln. Die Teilnehmenden beschreiben die Autonomie der Einzelnen und den Raum für individuelle Entscheidungsfindung und Selbstbestimmung, sowohl im Arbeitskontext als auch in anderen Lebensbereichen. Diese Selbstbestimmung ist schliesslich bedeutend im Emanzipationsprozess:

Aber trotzdem war ich der Erste in unserer Familie, der studieren ging, ich bin der, der jetzt am weitesten weg wohnt vom Simmental. Also, und ich glaube auch die geografische Distanz hat dazu beigetragen. [...] Und gleichzeitig ermöglicht es irgendwie wie auch, den (.), den anderen Weg, den ich jetzt gegangen bin. Und das meine ich jetzt mehr anders im Sinne von, was sonst prototypische (.) Wege gewesen wären, die ich jetzt da hätte gehen können. (TN7_DS, Pos. 48)

Dabei liegt der Fokus auf der Non-Direktivität, das heisst anderen Personen nicht vorzuschreiben, was sie zu tun oder zu denken oder zu fühlen haben: *«Wobei ich ja niemandem sagen wollte, wie sie es einschätzen sollen. Da kann ja jede Person selber entscheiden und das finde ich auch wichtig.»* (TN7_DS, Pos. 36). Insofern unterstreicht diese Ablehnung äusserer Kontrolle die Relevanz eigenständigen Denken und Handelns. Besonders oft wurde die Selbstbestimmung und Autonomie zusammen mit der Kategorie «Organisationale Rahmenbedingungen» kodiert (7). Dadurch wird verdeutlicht, dass die Selbstbestimmung besonders im Kontext der Arbeit relevant ist und auch hier Einzug findet. Die Erzählungen verdeutlichen, dass Selbstbestimmung und Autonomie im Hinblick auf die Emanzipation zentral sind.

→ **Anhang: Selbstbestimmung und Autonomie**

Identitätsbildung

Im Rahmen des Emanzipationsprozesses spielt auch das Thema der Identitätsbildung eine Rolle. Aus den Gesprächen ist zu erkennen, dass durch das Hinterfragen von Normen und Konventionen gewissermassen auch die eigene Identität hinterfragt wird und sich somit die Notwendigkeit aufzwingt, diese neu aufzubauen, beispielsweise durch das Klären eigener Werte:

Und (..) da habe ich dann gesehen, ja, du musst nicht viel verändern, aber es ist besser, wenn du dir über deine Werte bewusster bist, ne. Und es ist (..) auch okay, wenn du jetzt sagst, du hast einen Kompromiss ein paar Jahre gemacht und du bist dir dessen bewusst, dass es einer war. Und ehm jetzt willst du was anderes machen. Und damit sozusagen diesem, (...) das ist wahrscheinlich sogar mehr als ein Wert, das ist sowas wie eine Neigung, meine emotionale Heimat ist die Freiheit. Das ist wahrscheinlich ehm noch mehr als ein Wert. Das ist irgendwie schon fast irgendwie so eine Charaktereigenschaft oder sowas. Ich weiss es gar nicht, wie man das nennen sollte. Und es gibt Leute, denen ist das vielleicht wichtiger, unter anderem

ist es weniger wichtig. Ich will das gar nicht bewerten, aber für mich war es eben so.

(TN13_VC, Pos. 33)

Die Befragten erzählen auch davon, wie die Nachhaltigkeit nach und nach ein Teil ihrer Identität geworden ist. Es geht demnach auch um die bewusste Gestaltung des eigenen Lebenswegs. Schliesslich bildet die Identitätsbildung die Grundlage für ein selbstbestimmtes und erfülltes Leben, indem sie die persönliche Freiheit und die Fähigkeit zur Selbstverwirklichung stärkt.

→ **Anhang: Identitätsbildung**

Kontinuierlicher Prozess des Wachstums

Diese Kategorie ist ein Teil der Kategorie «Prozess innerer Entwicklung» (siehe Abbildung 15) und beschreibt die fortlaufende und dynamische Natur der inneren Entwicklung, bei der Individuen stetig lernen, sich zu reflektieren und neue Fähigkeiten sowie Erkenntnisse erwerben.

Also je mehr ich mich damit beschäftigt habe, umso mehr ich geschrieben habe, also das Schreiben ist eigentlich auch ein bisschen ein Lernblog, ein öffentlicher Lernblog, wo ich für mich schreibe und mich mit Themen auseinandersetze, die mich beschäftigen. (TN7_DS, Pos. 36)

Dies bestätigt sich auch in den häufigen Doppelkodierungen mit der Kategorie «Lernbereitschaft» (6). Im Kern geht es darum, dass persönliches Wachstum ein nie endender Prozess ist, der durch kontinuierliche Anpassung und Lernen ermöglicht wird und somit auch als Reifeprozess bezeichnet werden kann. Die Teilnehmenden beschreiben in ihren Erzählungen auch sehr oft von Erkenntnissen, durch Lernen, Reflektieren und Dialog, die ihnen am Ende Klarheit und Orientierung schaffen. Dabei ist die Kategorie «Klarheit und Orientierung» diejenige mit den meisten Überlappungen (7): Weitere häufige Doppelkodierungen weist diese Kategorie auf mit «Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein sowie «Privates Umfeld» (je 5).

→ **Anhang: Kontinuierlicher Prozess des Wachstums**

Emotionale Herausforderungen im Prozess

Diese Kategorie beschreibt die emotionalen Hürden und Schwierigkeiten, die Personen während ihres persönlichen Entwicklungsprozesses erleben. Dazu gehören Gefühle wie Verwirrung, Angst, Traurigkeit, Enttäuschung und Frustration, die durch Selbstreflexion, Konfrontation mit eigenen Schwächen und die Auseinandersetzung mit komplexen und oft belastenden Themen entstehen:

Und obwohl ich natürlich schon viel wusste ehm (5), also, (..) ja, war das irgendwie auch so ein Punkt, wo es mir zwei Wochen lang persönlich nicht gut ging. Weil ich gemerkt habe, da ist wirklich eine Bedrohung, die auf uns zurollt. (TN16_CM, Pos. 5)

Diese Herausforderungen wurden insbesondere im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsreflexion erwähnt, was sich auch in der hohen Anzahl an Doppelkodierungen spiegelt (7). Die Erzählungen verdeutlichen, dass emotionale Herausforderungen ein integraler Bestandteil des Prozesses der inneren Entwicklung sind. Diese emotionalen Herausforderungen sollen dabei nicht nur Hindernisse darstellen, sondern auch als Katalysatoren für tiefgreifende persönliche Veränderungen und Entwicklung dienen. Die Fähigkeit, diese Emotionen zu erkennen, zu reflektieren und konstruktiv zu bewältigen, ist entscheidend für den Erfolg des inneren Wachstumsprozesses.

→ **Anhang: Emotionale Herausforderungen im Prozess**

4.2. Ursachen und Treiber innerer Entwicklung

Diese Kategorie erfasst die primären Auslöser und Bedingungen, welche innere Entwicklung initiieren und vorantreiben. Ihre Subkategorien sind in der Abbildung 18 zu sehen und werden nachfolgend erläutert.

Ursachen und Treiber innerer Entwicklung

- Bedeutende Lebensereignisse und Personen (59)
 - Lebensereignisse (24)
 - Veränderungen im Aussen (20)
 - Personen (15)
- Innere Konflikte und Unzufriedenheit (20)

Abbildung 18: Übersicht Kategorie "Ursachen und Treiber innerer Entwicklung", eigene Darstellung

"Bedeutende Lebensereignisse und Personen" (15) wurden zwar etwas häufiger kodiert als "Innere Konflikte und Unzufriedenheit" (12), was aufzeigen kann, dass die Lebensereignisse und Personen als Anstoss innerer Entwicklung etwas relevanter sind.

Bedeutende Lebensereignisse und Personen

In dieser Kategorie geht es um spezifische Erlebnisse und Schlüsselfiguren, die einen bedeutenden Einfluss auf die innere Entwicklung und das persönliche Wachstum der Teilnehmenden hatten. Diese Ereignisse und Personen fungieren als Katalysatoren für Veränderungen in Denkweisen,

Einstellungen und Verhaltensweisen und tragen wesentlich zur Gestaltung individueller Werte und Überzeugungen bei.

Lebensereignisse

Die Teilnehmenden erzählen von vielfältigen Lebensereignissen, die ihre innere Entwicklung und somit Reflexionen und Erkenntnisse angestossen haben. Sie erzählen von Momenten persönlicher Betroffenheit hinsichtlich nicht nachhaltiger Praktiken und Situationen, sowohl im Arbeitsumfeld als auch in anderen Lebensbereichen:

Und gleichzeitig ist ja gerade die (.) Biodiversitätskrise wirklich so offensichtlich geworden oder. Also ich meine, die ist ja schon seit Jahren offensichtlich, aber bei mir ist sie jetzt im Garten offensichtlich geworden. Wenn du nachher noch durchläufst bei der Buche, die hat vor etwa vier, fünf Jahren einen Riss in der Rinde bekommen. Und da haben wir dann, hat mir eine Baumpflegerin gesagt, das ist Hitzestress, den sie hat von der Strasse, vom Asphalt oder, der auf die Buche ehm wirkt. Und dann (.) spaltet es das eigentlich, wie mit einem Sonnenbrand eigentlich, reisst es dort die Haut auf. Und dann ist für mich eigentlich sozusagen der Klimawandel (.) ganz klar in meinem Garten angekommen. (TN15_CAc, Pos. 5)

Auch gesundheitliche Probleme aufgrund von Überlastungen fallen darunter oder tiefgründige Denkanstösse in Form von Fragen, Büchern oder Zitaten: «Irgendwo gibt es den Spruch, ich weiss nicht, ob das Eckart von Hirschhausen war, der sagte, es ist ziemlich schwer, die (.) Welt (.) nebenamtlich zu retten, wenn man sie hauptamtlich zerstört.» (TN4_AHo, Pos. 9). Sie erleben diese Ereignisse als einen Wechsel in ihren Prioritäten. Am häufigsten wurden diese Lebensereignisse zusammen mit der Kategorie «Arbeitskontext» kodiert (16). Weitere Kategorien sind «Privates Umfeld» (9) und «Grundüberzeugungen und Wertehaltungen» (6). Diese Doppelkodierungen lassen die Vermutung zu, dass diese Ursachen mehrheitlich im Kontext der Arbeit stattfinden und diese vor allem die bestehenden Werte und Einstellungen der Personen ins Wanken bringen, wodurch das Phänomen der inneren Entwicklung ausgelöst wird.

Veränderungen im Aussen

Die befragten Personen erzählten ebenfalls von Veränderungen um sie herum, die für ihre Entwicklung ein Anstoss waren. Beispielsweise ist die Corona-Pandemie immer wieder erwähnt worden. Eine Situation, in der die Stabilität im Aussen genommen wurde, Sicheres nicht mehr so

sicher und selbstverständlich war und sie plötzlich Zeit zum Nachdenken hatten. Auch ein Wechsel des Kontextes und des Umfeldes durch beispielsweise den Eintritt in das Studium, Stellenwechsel oder den Wegzug wurden beschrieben, oder auch die Familiengründung.

Und bin dann über einen Bekannten in einem Landwirtschaftskonzern gelandet. [...]

Und die haben ein Nachhaltigkeitsteam in Berlin ehm für nachhaltige Landwirtschaft.

Ehm und da bin ich irgendwie dann über diesen Bekannten reingerutscht. Ich hatte

das Thema, hat mich nicht interessiert. Hatte keine Ahnung davon (lacht), aber ich

wollte nach Berlin (lacht). [...] Und ehm (..) ja, das hat, das hat alles, glaube ich,

verändert gefühlt. Ich bin dann da in einem verdammt coolen Team gelandet. Wir

sind, wir haben Ausflüge auf Bauernhöfe gemacht. Wir haben verschiedene

Workshops zu nachhaltiger Landwirtschaft gemacht. Ehm wir haben ehm Landwirte

und Landwirtinnen getroffen, persönlich, mit denen über (..) nachhaltige

Landwirtschaft gequatscht, über Probleme und so weiter. Und da ist mir, vor allem

jetzt in der Ernährungsindustrie zumindest, sind mir da die Schuppen von den Augen

gefallen. (TN11_JQ, Pos. 38)

Diese Veränderung im Aussen wurde am häufigsten zusammen mit dem privaten Umfeld kodiert (14), was darauf schliessen lässt, dass sehr häufig Veränderungen in anderen Lebensbereichen als der Arbeit die Entwicklung anstösst.

Personen

Aus den Erzählungen gehen auch immer wieder Personen hervor, die im Rahmen innerer Entwicklung eine bedeutende Rolle gespielt haben. Diese Personen können Familie, Freundinnen und Freunde, Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen oder zufällige Begegnungen sein. Die Teilnehmenden erzählen von Personen, die als Mentoren oder Wissensträger fungiert haben, oder die ihnen im Hinblick auf Nachhaltigkeit die Augen geöffnet haben: «Also (...) ein ganz wichtiges, ich will mal andersrum sagen. Ein ganz wichtiger, für mich ein ganz, ganz wichtiger Wendepunkt in meiner Art und Weise über Nachhaltigkeit zu denken, zu reflektieren, war als ich Silvio Funtowicz kennengelernt habe.» (TN13_VC, Pos. 15). Auch erwähnt wurden Personen, die sie motiviert und inspiriert haben, bestimmte Dinge zu tun. Diese Kategorie wurde häufigsten zusammen mit dem privaten Umfeld (8) und dem Arbeitskontext kodiert (6). Die Verteilung ist eher ausgewogen, weshalb gesagt werden kann, dass für die Entwicklung relevante Personen in allen Lebensbereichen

anzutreffen sind. Im Wesentlichen tragen die Schlüsselpersonen entscheidend dazu bei, den Entwicklungsprozess anzustossen, zu fördern und zu begleiten. Sie bieten Orientierung, Motivation und die erforderlichen Herausforderungen, die den Weg zu einem tieferen Selbstverständnis und innerem Wachstum ebnen.

→ **Anhang: Personen**

Innere Konflikte und Unzufriedenheit

Auch emotionale und psychologische Herausforderungen in allen Lebensbereichen können eine tiefgreifende Veränderung anstossen. Die Teilnehmenden erzählen beispielsweise von Gefühlen der Unzufriedenheit mit der aktuellen (Arbeits-)Situation:

Ich glaube, ich bin nicht nachhaltig geboren (lacht). (..) Ich habe irgendwann, war ich beruflich an einem Punkt, wo ich gemerkt habe, ich bin, es gibt mir nichts mehr.

Alles, was ich mache, kann ich. Ich kann das auch gut, aber es gibt mir nichts mehr.

(TN14_CA, Pos. 3)

Oder sie berichten von Dissonanz, also vom Empfinden von inneren Widersprüchen und Konflikten in Bezug auf Werte und Sinnhaftigkeit, was wiederum eine Unzufriedenheit auslösen kann. Dies deckt sich mit den häufigen Kodierungen dieser Kategorie mit «Sinnhaftigkeit und Erfüllung» (5). Die emotionalen Herausforderungen, die durch berufliche und persönliche Unzufriedenheit entstehen, zwingen zur Selbstreflexion und zur Suche nach neuen Wegen, die mit ihren Werten und Zielen im Einklang stehen (vgl. Authentizität und Ehrlichkeit). Diese inneren Konflikte fördern nicht nur das persönliche Wachstum, sondern auch die Resilienz und Anpassungsfähigkeit, indem sie die Betroffenen dazu motivieren, ihre Lebensweise aktiv zu verändern und nachhaltige Entscheidungen zu treffen (vgl. Handlungsfähigkeit). Am häufigsten wurde diese Kategorie mit dem Arbeitskontext kodiert. Im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit und Erfüllung ist daraus zu schliessen, dass Personen besonders häufig im Kontext der Arbeit Dissonanzen verspüren zwischen ihrer effektiven Tätigkeit oder dem Unternehmen, in dem sie arbeiten, und dem, wie sie eigentlich gerne tätig werden bzw. was eigentlich ihren Werten entspricht und ihnen Erfüllung bringt.

→ **Anhang: Innere Konflikte und Unzufriedenheit**

4.3. Kontext innerer Entwicklung

Gemäss Strübing (2021) ist die Unterscheidung zwischen dem Kontext und den intervenierenden Bedingungen bei der Anwendung des Kodierparadigmas ein häufiges Problem. Der Kontext der inneren Entwicklung umfasst die spezifischen, situationsgebundenen Bedingungen, in denen die

Handlungsstrategien stattfinden (Strübing, 2021). Diese Bedingungen sind direkt mit dem individuellen Lebens- und Arbeitsumfeld verbunden und beeinflussen die Art und Weise, wie Menschen ihre inneren Entwicklungsprozesse gestalten und erleben. Dazu gehören sowohl berufliche als andere Lebensbereiche, die als unmittelbare Rahmenbedingungen dienen. Der Kontext ist dynamisch und verändert sich je nach den aktuellen Gegebenheiten und Umständen. Im Kategoriensystem wurde zwischen dem Arbeitskontext, dem privaten Umfeld sowie Entwicklungs- und Reflexionsräumen unterschieden (Abbildung 19).

Kontext

- Arbeitskontext (50)
- Entwicklungs- und Reflexionsräume (46)
- Privates Umfeld (43)

Abbildung 19: Übersicht Kategorie "Kontext innerer Entwicklung", eigene Darstellung

"Arbeitskontext" (15) und "Privates Umfeld" (14) sind in den Interviews fast gleich stark vertreten, was die Wichtigkeit aller Lebensbereiche für die innere Entwicklung verdeutlicht. "Entwicklungs- und Reflexionsräume" (11) sind ebenfalls relevant, jedoch etwas weniger häufig kodiert.

Arbeitskontext

Diese Kategorie beschreibt, wie die berufliche Umgebung, einschliesslich der Arbeitsbedingungen, Führungsstrukturen und Unternehmenskultur, die persönliche Entwicklung der Arbeitnehmenden beeinflusst. Sie umfasst die positiven und negativen Aspekte des Arbeitsumfelds, die zur inneren Entwicklung beitragen oder sie hemmen können. Aus den Erzählungen der Befragten geht hervor, dass die Arbeit grundsätzlich ein bedeutender Kontext für innere Entwicklung darstellt und im Entwicklungsprozess auf verschiedenen Ebenen relevant ist. Häufige Doppelkodierungen mit Kategorien wie «Grundüberzeugungen und Wertehaltungen» (7), «Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein» (6), sowie «Sinnhaftigkeit und Erfüllung» (6) lassen die Aussage zu, dass der Arbeitskontext potenziell einen starken Einfluss auf innere Entwicklungsprozesse haben kann und nachhaltiges Denken sowie Handeln fördern oder behindern kann. Aus weiteren Doppelkodierungen ist zusammenfassend erkennbar, dass dieser gleich mehrere Aspekte innerer Entwicklung beeinflussen kann: die Ursachen, das Phänomen an sich und die Strategien. Handlungsstrategien im Umgang mit innerer Entwicklung wie «Professionelle Unterstützung und Bildung» können also auch im Arbeitsumfeld zum Tragen kommen.

Entwicklungs- und Reflexionsräume

In dieser Kategorie geht es um die physischen und sozialen Umgebungen sowie die spezifischen Gelegenheiten und Settings, die individuelles Wachstum, Lernen und Selbstreflexion unterstützen und fördern. Aus den Erzählungen geht hervor, dass diese Räume sowohl formeller Natur sein können, wie Workshops, Seminare und Coaching-Sitzungen als auch informeller Art, wie Gespräche mit Kollegen und Selbstreflexion in stillen Momenten oder informelle Gruppeninteraktionen:

Aber ich glaube, dass so Begegnungsräume hilfreich (..) wären. (4) Also eben mit diesen Hausmeistern, die kommen da in diese Supervision und wissen, wussten am Anfang nicht, was auf sie zukommt. Und da entsteht aber auch was, oder? Die bringen ja ihre Fälle und ich habe da auch keine Lösung für sie (lacht), ich bin ja auch kein Hausmeister, ja. Aber die fangen dann an, sich gegenseitig zu unterstützen und dann sind sie dankbar für das, was da (.) ihnen in der Gruppe gelungen ist eigentlich, oder? (TN1_RK, Pos. 168)

Auch Retreats und Auszeiten wurden als Settings genannt, die Reflexion und Entwicklung zulassen. Entwicklungs- und Reflexionsräume stellen spezifische Bedingungen dar, unter denen innere Entwicklungsprozesse stattfinden können. Sie bieten die notwendige Distanz zum Alltagsgeschehen, um tiefere Reflexionen zu ermöglichen. In diesen Räumen können Individuen neue Fähigkeiten entwickeln, bestehende Überzeugungen hinterfragen und ihre Handlungsstrategien anpassen. Sie sind daher entscheidend für die innere Entwicklung, da sie den notwendigen Rahmen bieten, um über eigene Werte, Überzeugungen, Handlungen und Erfahrungen nachzudenken und sich weiterzuentwickeln. Anhand der Doppelkodierungen ist festzustellen, dass diese Entwicklungsräume sowohl im Arbeitskontext (6) als auch in anderen Lebensbereichen Einzug finden (7). Weitere häufige Überschneidungen wurden mit den Kategorien «Organisationale Rahmenbedingungen» (7), «Sich aktiv Zeit und Raum nehmen» (6) sowie «Austausch und Zusammenarbeit» (5) und «In Verbindung mit sich selbst» (5) festgestellt. Es ist davon auszugehen, dass organisationale Rahmenbedingungen die Voraussetzungen für Entwicklungs- und Reflexionsräume schaffen, indem sie den nötigen Freiraum, die Unterstützung und die notwendigen Strukturen bereitstellen, die Mitarbeitende benötigen, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und ihre Arbeit sowie ihr persönliches Wachstum zu reflektieren.

→ **Anhang: Entwicklungs- und Reflexionsräume**

Privates Umfeld

Unter dieser Kategorie wurden alle Lebensbereiche zusammengefasst, die nicht direkt den Arbeitskontext darstellen. Sie beschreibt, wie die innere Entwicklung auch in anderen Lebensbereichen als der Arbeit stattfindet. Diese Einflüsse können sowohl positive als auch negative Aspekte umfassen, die sich auf das persönliche Wachstum, die Wertebildung und die Reflexionsprozesse auswirken. Somit sind die Ursachen und Treiber auch im privaten Kontext anzutreffen. Die Teilnehmenden erzählen hier beispielsweise vom Studium, vom Übergang zur Elternschaft oder auch von der Corona-Pandemie, welche alle Lebensbereiche beeinflusst haben. Sie berichten ebenfalls von Freunden und Familie sowie persönlichen Krisen, wie gesundheitlichen Schwierigkeiten, die hier zwar ausserhalb der Arbeit von Bedeutung sind, am Ende aber einen Einfluss auf das Arbeitsumfeld haben. Weitere häufige Kategorienüberschneidungen sind mit «Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein», «Kontinuierlicher Prozess des Wachstums» und «Sich aktiv Zeit und Raum nehmen» (je 5). Sie deuten darauf hin, dass das private Umfeld eine bedeutende Rolle dabei spielt, wie Personen über Nachhaltigkeit nachdenken und sich bewusst Zeit für persönliche Reflexion und Entwicklung nehmen.

4.4. Strategien innerer Entwicklung

Strategien umfasst die verschiedenen Handlungen, Strategien und Interaktionen, die Individuen anwenden bzw. eingehen, um ihre innere Entwicklung aktiv zu gestalten, Herausforderungen zu meistern und auf Veränderungen zu reagieren (Abbildung 20). Sie beinhalten sowohl individuelle Handlungen als auch interaktive Prozesse mit anderen Menschen sowie die Nutzung sozialer und struktureller Ressourcen.

Strategien

- Soziale Interaktion (67)
 - Soziale Unterstützung und Gemeinschaft (29)
 - Austausch und Zusammenarbeit (22)
 - Erkenntnisse teilen und kommunizieren (16)
- Sich aktiv Zeit und Raum nehmen (25)
- Professionelle Unterstützung und Bildung (17)
- Komplexität reduzieren (14)

Abbildung 20: Übersicht Kategorie "Strategien innerer Entwicklung", eigene Darstellung

Aus der Häufigkeitsanalyse in Abbildung 21 geht hervor, dass die soziale Interaktion in allen Interviews vertreten ist und somit auch deutlich häufiger als die restlichen Kategorien, welche in zwischen 11 und 6 Interviews kodiert wurden. Dies deutet daraufhin, dass insbesondere «Komplexität reduzieren» (7) und «Professionelle Unterstützung und Bildung» (6) entweder weniger

relevant für die innere Entwicklung sind oder Strategien sind, die von weniger Personen genutzt werden.



Abbildung 21: Häufigkeitsstatistik für Subcode "Strategien", eigene Darstellung

Soziale Interaktion

Diese Kategorie beschreibt den Umgang mit innerer Entwicklung durch soziale Interaktionen, wie durch den Austausch und die Zusammenarbeit, soziale Unterstützung sowie das Teilen von Erkenntnissen mit anderen Personen.

Soziale Unterstützung und Gemeinschaft

Die Teilnehmenden erzählen in den Interviews, wie sie soziale Netzwerke, Gemeinschaften und unterstützende Beziehungen als eine Art Bewältigungsstrategie im Umgang mit ihrer inneren Entwicklung nutzen. Diese Strategien beinhalten das aktive Einholen von Hilfe, emotionale Unterstützung und Ermutigung durch Freunde, Familie, Kollegen oder unterstützende Gemeinschaften:

Und ich hatte halt eine Dozentin, mit der ich die Bachelorarbeit geschrieben hab, die hat ja auch das nicht so gesehen. [...] Und auch noch einen anderen Dozenten, der das auch supportet hat. Da hab' ich mal eine Hausarbeit über Minimalismus geschrieben. Also du weisst so, es ist, ähm, und der fand das total klasse. Der war da richtig so, boah, cool, ja, so nämlich. Also es gab dann doch eben so ein paar, die das anders gesehen haben und mit denen konntest du dich dann so da durchhangeln.

(TN11_JQ, Pos. 59)

Die häufigste Überschneidung besteht mit der Kategorie «Sich aktiv Raum und Zeit nehmen», was darauf hindeutet, dass sich auch für diese soziale Unterstützung und den Dialog mit anderen aktiv Zeit und Raum genommen werden muss.

→ **Anhang: Soziale Unterstützung und Gemeinschaft**

Austausch und Zusammenarbeit

In dieser Kategorie geht es um den Austausch und die Zusammenarbeit mit anderen Personen sozusagen als Mittel zur inneren Entwicklung und als Aufrechterhaltung der eigenen Handlungsfähigkeit. Die befragten Personen beschreiben, wie der aktive Austausch von Ideen, Meinungen und Erfahrungen sowie die (interdisziplinäre) Zusammenarbeit in Teams und Netzwerken die innere Entwicklung fördern:

Ehm (...) du kannst vielleicht gewisse Sachen anregen oder anstossen, aber vor allem müsstest du nachher Räume haben, um das zu verarbeiten und einzuordnen. Ehm und sei das, eben ich bin, jetzt beruflich ist für mich die Intervisionsgruppe sehr wichtig, ich bin in zwei Intervisionsgruppen. (TN7_DS, Pos. 70)

Dieser Austausch kann sowohl formell als auch informell stattfinden, die zur Problemlösung und zur Schaffung von Gemeinschaft beitragen: «Und ich bin dann halt, ich habe dann halt aktiv solche Felder aufgesucht und habe Menschen kennengelernt, mein Netzwerk aufgebaut und das in der Form dann im Laufe der Jahre immer weiterentwickelt.» (TN16_CM, Pos. 63). Diese Kategorie tritt am häufigsten zusammen mit «Entwicklungs- und Reflexionsräumen» (5) auf und lässt somit die Aussage zu, dass dieser aktive Austausch und die Zusammenarbeit oftmals innerhalb von dedizierten Entwicklungs- und Reflexionsräumen stattfinden.

Erkenntnisse teilen und kommunizieren

Die Teilnehmenden erzählen in den Interviews von einer weiteren Strategie, bei der sie ihre Erfahrungen, Erkenntnisse und Überzeugungen aus der Entwicklung mit anderen teilen und nach aussen kommunizieren. Dies kann durch informelle Gespräche, das Schreiben von Blogs, das Aufstellen von öffentlichen Projekten oder das Sprechen in Podcasts geschehen. Für die Befragten dient der Austausch dazu, Bewusstsein zu schaffen, Lernprozesse zu unterstützen und andere zu inspirieren oder auch als Mittel zur Selbstfürsorge. Die Kommunikation erfolgt oft aus einem intrinsischen Bedürfnis heraus, andere zu motivieren, eigene Entwicklungsprozesse zu reflektieren und weiterzugeben. Es geht den Teilnehmenden darum, wie individuelle Erfahrungen und Erkenntnisse in einem breiteren sozialen Kontext präsentiert und diskutiert werden, um kollektives Lernen und das Gemeinschaftsgefühl zu fördern. Oft kommt diese Kategorie mit der

«Motivationsfähigkeit und Einflussnahme» vor (3), was die Aussage der Inspiration anderer Personen unterstreicht.

→ **Anhang: Erkenntnisse teilen und kommunizieren**

Sich aktiv Zeit und Raum nehmen

Diese Kategorie beschreibt die bewusste Entscheidung von Personen, sich aktiv Zeit (und den Raum) zu nehmen für persönliche Reflexion und Selbstfürsorge, aber auch sich aktiv mit Themen wie der eigenen Entwicklung oder Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen:

Ich habe das in Basel gemacht. Und ehm (unv.) bist du denn verrückt, warum gehst du denn zu einem Coach in Basel? Habe ich gesagt, ja ist super. Ich bin da an der Uni immer regelmässig und ehm (.) auf der Rückfahrt habe ich mir dann Gedanken über das Gespräch gemacht. Wäre ich jetzt nach der Arbeit in Brüssel zum Coach gegangen und (.) irgendwie um Sieben oder um Acht Uhr und hätte danach noch irgendwie meine Rechnungen zahlen müssen, noch was kochen müssen und so weiter, dann wären diese Gedanken wahrscheinlich sehr viel schneller irgendwie in der unteren Schublade gelandet. Und so hatte ich einfach sehr viel Zeit über diese Dinge auch nachzudenken, schon während dieser Zeit, ne (TN13_VC, Pos. 41)

Am häufigsten kommt diese Kategorie zusammen mit «Soziale Unterstützung und Gemeinschaft» (6), «Entwicklungs- und Reflexionsräume» (6) sowie Privates Umfeld (5) vor. Diese Überschneidungen lassen die Aussage zu, dass diese Reflexionsräume, in denen innere Entwicklung stattfindet, aktiv aufgesucht werden müssen und somit nicht einfach so passieren. Sie zeigen auch auf, dass vor allem in anderen Lebensbereichen als der Arbeit für die eigene Entwicklung von Bedeutung ist, sich aktiv Zeit und Raum zum Nachdenken zu nehmen. Genauso aktiv wird sich auch die Zeit für soziale Unterstützung im Umgang mit innerer Entwicklung genommen.

Professionelle Unterstützung und Bildung

Die Teilnehmenden erzählen davon, wie ihre innere Entwicklung vor allem durch professionelle Unterstützungsangebote wie Coachings, Mentoring, Therapien oder transformationalen Weiterbildungen unterstützt und gefördert wurde. Diese professionelle Unterstützung hilft den Befragten, beispielsweise Klarheit über ihre Lebensziele und Werte zu gewinnen. Diese Funktionalität deckt sich mit den häufigen Überschneidungen mit der Kategorie «Klarheit und Orientierung» (5). Weitere häufige Doppelkodierungen sind mit «Arbeitskontext» und «Lernbereitschaft» (je 5). Diese

lassen die Aussagen zu, dass die professionellen Unterstützungsangebote überwiegend im Kontext der Arbeit wahrgenommen wurden und, dass Lernbereitschaft eine Schlüsselrolle dabei spielt, diese Angebote aktiv zu nutzen.

→ **Anhang: Professionelle Unterstützung und Bildung**

Komplexität reduzieren

Als weitere Strategie im Umgang mit innerer Entwicklung wurde die bewusste Komplexitätsreduktion genannt. Dabei wurden verschiedene Ansätze und Methoden beschrieben. Die Befragten erzählten vom Ziel, Überforderung zu vermeiden und den Fokus auf wesentliche Aspekte zu lenken sowie in den Handlungen konkrete, umsetzbare Schritte zu definieren, um handlungsfähig zu bleiben.

→ **Anhang: Komplexität reduzieren**

4.5. Intervenierende Bedingungen

Die intervenierenden Bedingungen der inneren Entwicklung umfassen die allgemeinen, strukturellen Einflüsse, die auf die Handlungsstrategien der Individuen wirken (Abbildung 22). Diese Bedingungen sind eher langfristig und umfassen soziale, kulturelle, ökonomische und biografische Faktoren, die das individuelle Handeln erleichtern oder hemmen. Sie stellen die breiteren Rahmenbedingungen dar, innerhalb derer die spezifischen Kontexte wirken. Intervenierende Bedingungen sind weniger situationsgebunden und spiegeln die übergeordneten Strukturen wider, die das Handeln der Individuen beeinflussen (Strübing, 2021).

Intervenierende Bedingungen

- Prägende Einflüsse (89)
 - Biografische Bedingungen (38)
 - Soziale Bedingungen (31)
 - Strukturelle Bedingungen (20)
- Organisationale Rahmenbedingungen (47)
- Personenbezogene Bedingungen (26)
 - Individuelle Eigenschaften (14)
 - Entwicklung als Notwendigkeit (12)

Abbildung 22: Übersicht Kategorie "Intervenierende Bedingungen", eigene Darstellung

"Prägende Einflüsse" wurden in 15 Interviews kodiert, was die starke Wirkung von externen, prägenden Faktoren auf die innere Entwicklung zeigt. "Organisationale Rahmenbedingungen" und "Personenbezogene Bedingungen" (je 10) sind ebenfalls wichtig, allerdings in etwas geringerem Masse.

Prägende Einflüsse

Diese Kategorie umfasst die vielfältigen Faktoren und Bedingungen, die langfristig das individuelle Handeln, Denken und die innere Entwicklung beeinflussen (Abbildung 23).

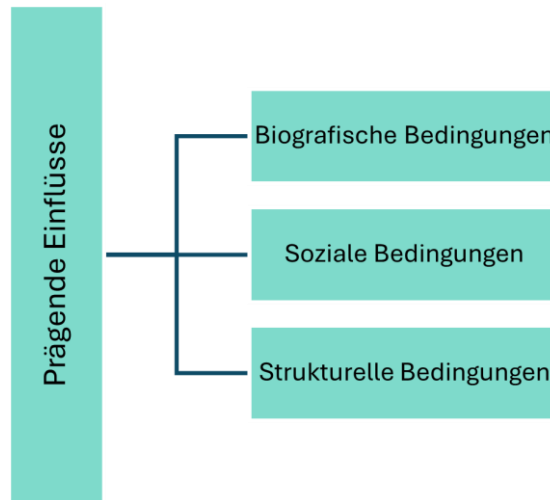


Abbildung 23: Überblick Kategorie "Prägende Einflüsse", eigene Darstellung

Die prägenden Einflüsse wirken als übergeordnete Rahmenbedingungen und beeinflussen die Handlungsstrategien der Individuen.

Biografische Bedingungen

Die Teilnehmenden erzählen von persönlichen Erlebnissen und familiären Hintergründen, die langfristig ihre Werte und Einstellungen beeinflusst haben. Dazu gehört die Erziehung, das soziale Umfeld, die Bildungsbiografie, die berufliche Laufbahn sowie geographische Einflüsse. Die häufigsten Überschneidungen treten auf mit «Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein» (9) sowie «Arbeitskontext» (5). Daraus lässt sich schliessen, dass das Bewusstsein bezüglich Nachhaltigkeitsaspekten vor allem bei der Erziehung und im familiären Umfeld oder im Rahmen der Bildung entwickelt wird. Die Doppelung mit dem Arbeitskontext verdeutlicht, dass Erlebnisse im beruflichen Kontext genau so prägend sein und später die Strategien im Hinblick auf die innere Entwicklung beeinflussen können.

→ **Anhang: Biografische Bedingungen**

Soziale Bedingungen

Weitere Einflüsse wurden von den Befragten aus dem sozialen Umfeld und zwischenmenschlichen Beziehungen genannt, wie die Normen und Werte innerhalb sozialer Gruppen, dem familiären Umfeld, Freunde, Kollegen und Gemeinschaften. Die sozialen Bedingungen bestimmen, wie Menschen interagieren, kooperieren und sich gegenseitig beeinflussen, und spielen eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung der inneren Entwicklung und der Handlungsstrategien. Wenn auch wenig, sind die häufigsten Überschneidungen mit den Kategorien «Grundüberzeugung und

Wertehaltungen» (4), «Privates Umfeld» (3) und «Emanzipationsprozess» (3) vorhanden. Letztere scheint besonders interessant zu sein, da diese Doppelung den Emanzipationsprozess in der inneren Entwicklung unterstreicht und somit betont, dass es darum geht, sich von Wertevorstellungen und Einstellungen aus dem sozialen Umfeld zu lösen und für sich selbst seinen individuellen Weg zu finden.

→ **Anhang: Soziale Bedingungen**

Strukturelle Bedingungen

Aus den Interviews geht ebenfalls hervor, wie gesellschaftliche, kulturelle, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen das individuelle Denken und Handeln beeinflussen. Beispiele dafür sind der Kapitalismus, die Konsumgesellschaft, kulturelle Werte, politische Systeme und soziale Bewegungen. Wiederholte Doppelkodierungen (3) mit der Kategorie «Komplexitätsbewusstsein und Systemdenken» deuten darauf hin, dass die breiteren kulturellen, gesellschaftlichen und systemischen Einflüsse bedeutend dafür sind, wie Individuen die Komplexität ihrer Umwelt wahrnehmen und vernetzt denken.

→ **Anhang: Strukturelle Bedingungen**

Organisationale Rahmenbedingungen

Aus den Erzählungen konnten strukturelle, kulturelle sowie systemische Faktoren innerhalb von Organisationen erkannt werden, die die innere Entwicklung beeinflussen. Dazu gehören unter anderem die Führungskultur, organisatorische Strukturen, Werte und Normen, die Verfügbarkeit von Ressourcen und die generelle Organisationskultur. Diese Rahmenbedingungen können die Entwicklung entweder fördern oder hemmen, abhängig davon, wie stark sie die Autonomie, das Mitspracherecht und die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter unterstützen:

(..) Also bei meiner Arbeit ist es so, dass wir relativ viele Projekte haben, also ökologisch oder sozial. Und es hilft mir dabei, ja auch irgendwo die Inspiration oder den konkreten Anschluss zu haben, weil die Arbeit da ja konkret das Angebot macht. Es gibt hier dieses Mentoring-Programm, wollt ihr euch darauf bewerben, so. Und wenn das nicht gewesen wäre, dann hätte ich wahrscheinlich nicht selber recherchiert, gibt es irgendwie ein Mentoring-Programm, wo ich privat daran teilnehmen könnte. Ja, und da unterstützt mich die Arbeit so. (TN9_AH, Pos. 91)

Die häufigsten Doppelkodierungen treten auf mit den Kategorien «Arbeitskontext» (12), «Entwicklungs- und Reflexionsräume» (7) sowie «Selbstbestimmung und Autonomie» (7). Diese

Doppelkodierungen sind bedeutsam, da sie zeigen, dass die Rahmenbedingungen in Organisationen so gestaltet sein müssen, dass sie Selbstbestimmung und Autonomie ermöglichen und fördern.

→ **Anhang: Organisationale Rahmenbedingungen**

Personenbezogene Bedingungen

Hierbei geht es um die individuellen Merkmale, Eigenschaften und Überzeugungen, die das Verhalten und die Entwicklung von Personen beeinflussen (Abbildung 24).

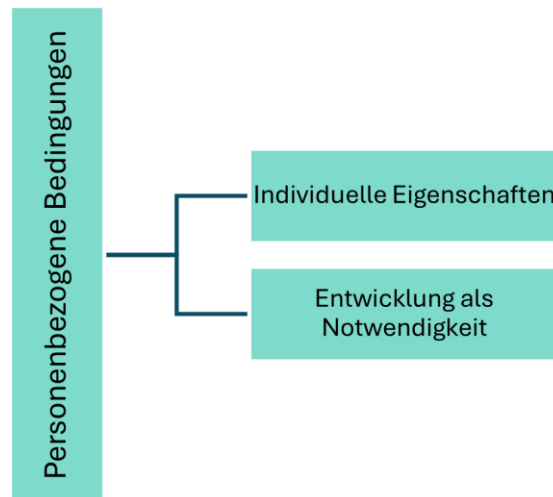


Abbildung 24: Überblick Kategorie "Personenbezogene Bedingungen", eigene Darstellung

Diese Kategorie umfasst sowohl die angeborenen und entwickelten Eigenschaften der Personen als auch ihre tief verankerten Überzeugungen über die Notwendigkeit der persönlichen und beruflichen Entwicklung.

Individuelle Eigenschaften

Die Teilnehmenden erzählten immer wieder von individuellen Merkmalen und Charakterzügen, die im Kontext ihrer inneren Entwicklung bedeutsam waren. Dazu gehören Eigenschaften wie beispielsweise Neugierde, Lernbereitschaft, Zielstrebigkeit, Experimentierfreude, Rationalität und emotionale Sensibilität. Im Kern geht es darum, dass diese individuellen Eigenschaften die Art und Weise prägen, wie Menschen Herausforderungen begegnen, sich weiterentwickeln und ihre beruflichen und persönlichen Ziele verfolgen.

→ **Anhang: Individuelle Eigenschaften**

Entwicklung als Notwendigkeit

Aus den Erzählungen konnte häufig eine Einsicht oder Überzeugung der Teilnehmenden erkannt werden, dass sowohl persönliche als auch organisatorische Entwicklung unabdingbar ist, um aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. Es geht also darum, zu erkennen, dass Veränderung und Anpassung notwendig sind, um langfristig erfolgreich und nachhaltig zu agieren.

Diese Notwendigkeit wird durch äussere Faktoren wie gesellschaftliche Veränderungen, regulatorische Anforderungen und Umweltbedingungen angetrieben.

→ **Anhang: Entwicklung als Notwendigkeit**

4.6. Konsequenzen

Bei dieser Kategorie geht es um die Auswirkungen und Ergebnisse, die sich aus den Handlungsstrategien und der inneren Entwicklung eines Individuums ergeben (Abbildung 25). Diese Konsequenzen reflektieren die Erfahrungen, Lernprozesse und Veränderungen, die durch die aktive Auseinandersetzung mit der eigenen Person, den sozialen Interaktionen und dem beruflichen Umfeld entstehen. Sie dienen als Indikatoren für den Fortschritt und die Qualität der inneren Entwicklung und zeigen sich in verschiedenen Lebensbereichen.

Konsequenzen

- Klarheit und Orientierung erlangen (29)
- Werteintegration (28)
- Innere Einsicht und Bewusstsein (18)
- Erfüllung und Lebendigkeit (17)
- Selbstwirksamkeit (15)

Abbildung 25: Übersicht Kategorie "Konsequenzen", eigene Darstellung

"Werteintegration" wird in sehr vielen Interviews aber nicht in allen kodiert (12), was auf die tiefgreifende Veränderung der Werte durch innere Entwicklung hinweist. Alle anderen Subkategorien werden weniger oft (zwischen 9 und 6 Interviews) kodiert, was verschiedene Gründe haben kann. Diese können entweder in der Methodik der Kategorienbildung liegen oder daran, dass sie im Kontext innerer Entwicklung nicht genug relevant sind.

Klarheit und Orientierung erlangen

Aus den Interviews ist zu erkennen, wie die inneren Entwicklungsprozesse zu einer besseren Selbstwahrnehmung, Zielklärung und Orientierung führen. Im Verlauf ihrer Reflexionen gewinnen sie ein tieferes Verständnis ihrer Werte und von dem, was sie sinnhaft und erfüllend empfinden. Dieser Zusammenhang spiegelt sich auch in den häufigen Kategorienüberschneidungen mit «Sinnhaftigkeit und Erfüllung» (11) wider. Diese Klarheit unterstützt sie dabei, bewusste Entscheidungen zu treffen und ihren beruflichen sowie persönlichen Weg danach auszurichten:

Und (..) von daher, in dem Moment, als mit dem Coach rauskam, hey, <Name>, du machst was, was du kannst, aber was nicht deinem Herz entspricht, da hat es bei mir

(.) einfach, es war einfach drin, "stimmt". Mehr nicht. Es war nicht, da war nicht irgendwie das Läuten der Glocken der Engel oder was, es war (I: (Lacht)) einfach: Stimmt. Stimmt, genau so ist es. Und dieses stimmt, das war so klar, dass für mich (.) logisch war, das, was ich jetzt mache, muss ich beenden, um neu zu starten.

(TN14_CA, Pos. 33)

Weitere häufigere Überschneidungen treten auf mit den Kategorien «Kontinuierlicher Prozess des Wachstums» (7) und «Professionelle Unterstützung und Bildung» (5). Aus den Erzählungen geht hervor, dass diese Klarheit vor allem im Rahmen professioneller Unterstützung oder von Weiterbildungen stattfindet, was sich auch im gewählten Zitat zeigt. Im Hinblick auf den Prozess des Wachstums kann daraus geschlossen werden, dass die innere Entwicklung für die Teilnehmenden einen Klärungs- und Orientierungsprozess darstellt.

→ **Anhang: Klarheit und Orientierung erlangen**

Werteintegration

Die Teilnehmenden erzählen in den Interviews davon, wie sie ihre persönlichen Werte in ihre verschiedenen Lebensbereiche integrieren. Sie erkennen also nicht nur ihre individuellen Werte und Überzeugungen, sondern sie binden sie aktiv in ihren Alltag ein und richten sich auch danach aus: «Deswegen ehm (..) ist das für mich ein schönes Beispiel, dass ich versuche, meine Kompetenzen und Nachhaltigkeit halt zu verbinden und dass es beides zusammen Sinn ergibt.» (TN4_AHo, Pos. 7). Dies kann beispielsweise im Bereich der beruflichen Orientierung sein, oder die Art und Weise, wie sie ihre Arbeitstätigkeiten angehen. Dies führt für sie zu mehr Authentizität und Zufriedenheit.

Ja und so ein bisschen, eben die Langfristigkeit wollen wir haben und brauchen wir auch und wollen wir auch gegenüber unseren Kunden und den Partnern, also unseren Kunden, auch dort probieren wir nachhaltig zu sein. Wir sind auch dort nicht interessiert am schnellen Erfolg oder am schnellen Projekt. [...] Also wir sind wie ihre Entwicklungsabteilung und sind dort auch interessiert an langfristigen Partnerschaften mit Kunden. Ehm und das ist (.) ja, ich muss jetzt so ein bisschen (.) das Gesamtmodell, Kunden, Mitarbeiter, Firma ist eigentlich alles auf nachhaltig ausgerichtet oder auf langfristig ausgerichtet und jetzt nicht auf schnell schnell und wir wollen jetzt sofort das Geschäft machen. Jetzt stelle ich fünf ein und dann

entlasse ich wieder drei und so. Ehm das ist nicht unsere Strategie. (TN12_MW, Pos.

3)

Überschneidungen sind mehrfach mit der Kategorie mit «Grundüberzeugungen und Werthaltungen» (9) sowie «Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein» (8). Sie zeigen auf, dass die Werteintegration erst geschehen kann, wenn Klarheit über die eigenen Wertevorstellungen herrscht. Ebenso deutet dies darauf hin, dass die persönliche und berufliche Ausrichtung stark von den eigenen Werten und Überzeugungen geprägt ist. Genauso kann gesagt werden, dass Personen ihre Werte in Bezug auf nachhaltiges Denken und Handeln aktiv in die verschiedenen Lebensbereiche einbinden und dies langfristig prägt.

→ **Anhang: Werteintegration**

Innere Einsicht und Bewusstsein

Als weitere Wirkung innerer Entwicklung beschreiben die Teilnehmenden in ihren Erzählungen von einer tieferen inneren Einsicht und einem gesteigerten Bewusstsein über sich selbst und ihre Handlungen. In Hinblick auf die bewusste Reflexion über die eigenen Verhaltensweisen, Werte und Lebensentscheidungen erzählen sie von einem klareren Selbstverständnis und authentischerem Handeln:

Also, wir haben auch unsere Fehler gemacht. Eben, wie gesagt, ich bin auch ein paar Mal nach Hamburg geflogen. Wir sind auf Malle geflogen, wo wir gesagt haben, du wir gehen ein verlängertes Wochenende auf Malle. Ehm ja, haben wir auch gemacht. Zu dieser Zeit hast du es nicht einmal hinterfragt. Also ich sage auch ehrlich, das hätte ich nicht ein mal hinterfragt, damals. Ich glaube bei mir ist eigentlich schon, ein grosser Punkt war, es hat beim Gemüsehandel angefangen und vor allem jetzt, in dem Job, in dem ich bin, weil ich mich tagtäglich damit beschäftige und für mich das tagtäglich ein Thema ist, weil ich mit diesen Leuten spreche, weil ich natürlich auch zum Teil eben Feedback bekomme von diesen Leuten, von denen ich manchmal sagen muss, boah ist das jetzt wirklich euer ernst? Also, seitdem befasse ich mich natürlich schon viel viel mehr damit. (TN6_PW, Pos. 22)

Die häufigsten Überschneidungen treten mit der Kategorie «Handlungsfähigkeit» auf (5). Dies deutet darauf hin, dass Einsicht und Bewusstsein über das eigene Handeln zu einer Steigerung der Handlungsfähigkeit führen kann. Somit zeigt dies auf, dass ein tieferes Verständnis der eigenen

Verhaltensweisen die Fähigkeit stärkt, entschlossen und effektiv zu handeln, insbesondere im Kontext nachhaltiger Entscheidungen und Verhaltensänderungen.

→ **Anhang: Innere Einsicht und Bewusstsein**

Erfüllung und Lebendigkeit

Die Teilnehmenden beschreiben in ihren Interviews Gefühle von Sinnhaftigkeit, Energie und Freude, die sie erleben, wenn sie ihre inneren Entwicklungsprozesse durchlaufen haben. Sie erzählen, wie diese zu einem Gefühl von Lebendigkeit und tief empfundener Erfüllung führt.

Und da muss ich sagen, ich habe all diese Dinge als sehr befreiend empfunden. Und ich spüre das heute auch nach wie vor, dass ehm also ich mache jetzt wahrscheinlich auch nicht sehr viel mehr richtig, als ich früher richtig gemacht habe. Aber vielleicht auf einer, auf einer Ebene, wo ich entspannter bin. Und das schätze ich einfach. Das finde ich sehr schön. Und es schadet mir ja nicht. (TN13_VC, Pos. 45)

Die Erzählungen zeigen auf, dass die bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und die Umsetzung dieser Werte im Alltag es erlauben, authentisch zu leben und zu arbeiten, was zu einer grösseren Zufriedenheit und Wirksamkeit beiträgt. Die häufigsten Doppelkodierungen kommen mit den folgenden Kategorien vor: «Handlungsfähigkeit», «Sinnhaftigkeit und Erfüllung» sowie «Emanzipationsprozess» (je 3).

→ **Anhang: Erfüllung und Lebendigkeit**

Selbstwirksamkeit

Zuletzt beschreiben die Teilnehmenden in den Interviews ein Gefühl der eigenen Kompetenz und Handlungsfähigkeit, das durch innere Entwicklungsprozesse entsteht. Dabei geht es um das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Herausforderungen zu bewältigen und die Überzeugung, durch das eigene Handeln einen positiven Einfluss ausüben zu können: «Aber wenn ich es dann mal gemacht habe, dann gebe ich mir so einen fetten Haken für Öko (lacht). Genau aber das, das, das hat wirklich, das war das eine, was extrem hilfreich für mich war.» (TN4_AHo, Pos. 11) Dieses Gefühl der Selbstwirksamkeit stärkt das Selbstbewusstsein und die Motivation, aktiv Veränderungen zu gestalten. Mehrmalige Überschneidungen gibt es mit der Kategorie «Haltung in Handlungen». Diese deuten darauf hin, dass eine positive und optimistische Haltung in Handlungen das Gefühl der Selbstwirksamkeit stärkt und die Bereitschaft fördert, aktiv und mutig Veränderungen anzugehen.

5. Interpretation und Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammenfassend dargestellt und im Kontext der theoretischen Grundlagen diskutiert, um die zugrundeliegenden Fragestellungen zu beantworten.

5.1. Subjektive Theorien - Das Phänomen der inneren Entwicklung

Die Analyse der Interviews hat gezeigt, dass das Phänomen innerer Entwicklung im Kontext der Arbeit aus zwei Perspektiven betrachtet werden kann. Zum einen kann die Frage gestellt werden, welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Eigenschaften hinsichtlich der Entwicklung relevant sind, sowohl in Bezug auf die Ergebnisse als auch auf die Notwendigkeit bestimmter Fähigkeiten während des Entwicklungsprozesses. Zum anderen kann das Phänomen nicht in Gänze verstanden werden, wenn es nicht gesamthaft im Kontext und als Element eines komplexen Zusammenspiels betrachtet wird. In der Analyse wurden insofern beide Perspektiven übernommen. Zuerst soll auf den Prozesscharakter innerer Entwicklung eingegangen werden, während die Fähigkeiten, Kompetenzen und Eigenschaften vor dem Hintergrund der IDG im Kapitel 5.3 diskutiert werden.

Das Ziel war es, die innere Entwicklung im beruflichen Umfeld zu untersuchen. Dank der strukturierten Analyse des Phänomens anhand des Kodierparadigmas hat sich jedoch gezeigt, dass innere Entwicklung ein **transkontextuelles Phänomen** ist. Dies bedeutet, dass innere Entwicklung nicht nur in einem spezifischen Kontext, wie dem Arbeitsumfeld, betrachtet und verstanden werden kann, ohne dabei andere Lebensbereiche mit einzubeziehen. Der Begriff "transkontextuell" verweist darauf hin, dass die Entwicklung und die damit verbundenen Prozesse kontextübergreifend stattfinden und sich gegenseitig beeinflussen. Durch die Untersuchung wurde deutlich, dass innere Entwicklung in verschiedenen Lebensbereichen stattfinden kann und diese untrennbar miteinander verbunden sind. Das Life-Domain-Konzept unterstützt diese Sichtweise, indem es betont, dass verschiedene Lebensbereiche (z.B. Erwerbsarbeit, Familie, Freizeit) nicht isoliert voneinander betrachtet werden können und die Erwerbsarbeit nur ein Teil davon ist. Ausserdem kann auch das Leben ausserhalb der Erwerbstätigkeit Arbeitselemente enthalten (Pangert & Schüpbach, 2013). Veränderungen und Entwicklungen in einem Bereich beeinflussen stets auch die anderen Bereiche. Diese Transkontextualität ist in der Abbildung 26 verbildlicht.

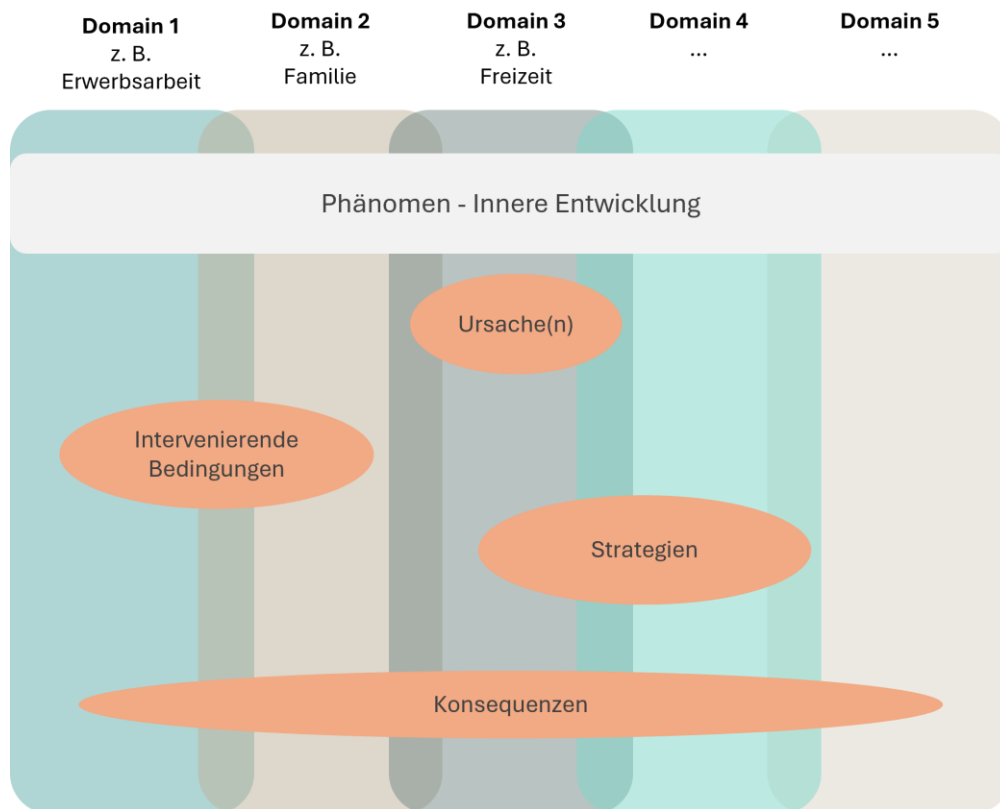


Abbildung 26: Transkontextualität innerer Entwicklung, eigene Darstellung

Dies zeigt sich beispielsweise in den Erzählungen einer teilnehmenden Person (TN11_JQ), welche davon erzählte, wie ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie die Organisation so die Augen öffneten, dass sie ihre gesamten Werte und Grundannahmen überdenken musste und sich schliesslich in allen Lebensbereichen der Nachhaltigkeit ausrichtete (Lebensstil, Erwerbsarbeit, Studium). Somit stellte sich auch während den Interviews sowie der Analyse die Frage, welcher Teil des Entwicklungsprozesses im Kontext der Arbeit stattfinden muss, um als Entwicklung am Arbeitsplatz zu gelten. Ist es die Ursache? Sind es die Konsequenzen oder doch die Handlungsstrategien? Es wurde deutlich, dass diese Transkontextualität im Rahmen der Analyse berücksichtigt werden musste, indem alle Entwicklungsprozesse miteinbezogen wurden, welche direkt oder indirekt in Verbindung mit der Arbeit stehen.

Innere Entwicklung kann im Wesentlichen als **Prozess der Verbindung**, der Emanzipation und des kontinuierlichen Wachstums beschrieben werden. Um den Aspekt der Verbindung zu verstehen, lohnt es sich, den gegenteiligen Begriff der Trennung vor Augen zu führen. Das Konzept der Entkopplung und Trennung wurde in vielen Interviews aufgegriffen, um die momentane Lage in der Gesellschaft zu beschreiben, wodurch die Verbindung als idealer Entwicklungsprozess gesehen wird. Die Verbundenheit ist auch ein Thema, das in den IDG berücksichtigt wird. Individuen treten hier sowohl physisch als auch psychisch erneut mit sich selbst, mit anderen Menschen und mit der Natur in Verbindung. Die Verbindung mit dem Selbst verdeutlicht, dass die bewusste Auseinandersetzung

mit dem eigenen Selbst, den Emotionen, Bedürfnissen, Werten und Einstellungen essenziell für die innere Entwicklung ist. Diese Verbindung bedarf spezifischer Rahmenbedingungen und Gelegenheiten, um sich zu entfalten. Die Verbindung mit anderen Menschen unterstreicht die zentrale Rolle zwischenmenschlicher Beziehungen und Interaktionen beim inneren Wachstum. Es geht um Empathie, Verständnis und authentische Beziehungsgestaltung und zeigt auf, dass soziale Netzwerke und Gemeinschaften bedeutsam sind. Diese Beziehungsgestaltung wird nicht nur in sozialen Systemen, sondern auch für die Natur geltend gemacht, indem diese erlebt, wertgeschätzt und geschützt wird. Die Verbindung mit der Natur reflektiert das Bewusstsein über die Zugehörigkeit zur natürlichen Welt. Diese Verbundenheit stärkt schliesslich das Bewusstsein und die Reflexion über umweltbewusstes Verhalten und formt das eigene Verständnis von Nachhaltigkeit. Obwohl der Verbindungsprozess in die drei Bereiche «Selbst», «Andere» und «Natur» aufgeteilt ist, wird deutlich, dass sie untrennbar zusammengehören, sich gegenseitig beeinflussen und eine Trennung und Entkopplung künstlich ist. Dies verdeutlicht die integrative und ganzheitliche Natur der inneren Entwicklung.

Der **Emanzipationsprozess** zeigt eine weitere tiefgreifende Dimension innerer Entwicklung im Arbeitskontext und darüber hinaus. Er zeichnet sich aus durch das Hinterfragen und Loslassen etablierter Normen, Werte, Ideale und Strukturen, um Autonomie und schliesslich auch Veränderung anzustreben. Es geht darum, sich von Erwartungen, Vorstellungen und Ansprüchen aus Gesellschaft, Familie und dem Umfeld zu lösen, um eine eigenständige Identität zu entwickeln und dieser Vorstellung nachzuleben. Auslösende Faktoren können sowohl (Weiter-)Bildung, persönliche Beziehungen oder berufliche Entscheidungen sein. In dem Sinne durchlaufen Individuen einen Perspektivenwechsel, der es ihnen ermöglicht, tief verwurzelte Annahmen und Erwartungen zu hinterfragen und neu zu definieren. In Bezug auf die Theorie des transformativen Lernens (TL) (Mezirow, 2000) ist dieser Prozess ein Beispiel für die kritische Reflexion und das Überwinden bestehender Bezugsrahmen und Bedeutungsstrukturen. Vor allem im Hinblick darauf, dass Individuen ihre Bezugsrahmen hinterfragen, eine Veränderung anstreben, diese planen, ausprobieren und danach in ihr tägliches Handeln und ihre neue Identität integrieren, zeigt grosse Überschneidungen zwischen der inneren Entwicklung und dem TL. So kann es befreiend sein, sich von Einschränkungen und Verzerrungen zu lösen, die Teil des eigenen Bezugsrahmens sind. Lernen bedeutet in dem Sinne also, dass neue und passendere Bedeutungen gesammelt werden, indem bestehende Bedeutungen erweitert oder umgestaltet und neue Bedeutungen erlernt oder Bezugsrahmen transformiert werden (Fleming, 2018). Gemäss Fleming (2018) basierte selbst Mezirow's Theorie auf Konzepten von Jürgen Habermas, wie beispielsweise dem emanzipatorischen Lernen, der kritischen Reflexion und dem Diskurs (Mezirow, 1981). Nach Mezirow (1981) geht es

darum, zu verstehen, wie die eigene Geschichte und Biografie die Art und Weise geprägt haben, wie man sich selbst, seine Rollen und sozialen Erwartungen sieht. Diese Art von Lernen ermöglicht es Individuen, sich von den einschränkenden Einflüssen zu befreien, die ihre Möglichkeiten und die rationale Kontrolle über ihr Leben begrenzen. Diese Einflüsse können aus persönlichen, institutionellen oder umweltbedingten Einflüssen stammen und werden oft als unveränderlich und ausserhalb der eigenen Kontrolle betrachtet (Mezirow, 1981). Auch diese Umstände sind in den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung wiederzufinden, beispielsweise in den intervenierenden Bedingungen oder anhand der Aussagen rund um die **Selbstbestimmung und Autonomie** sowie der **Handlungsfähigkeit**, bei der es unter anderem auch darum geht, die Kontrolle über das eigene Leben oder die jeweilige Situation zu übernehmen und selbst- sowie zielbestimmt zu handeln. Diese Ergebnisse legen somit nahe, dass auch die interne Kontrollüberzeugung eine wesentliche Komponente des Emanzipationsprozesses darstellt, denn sie ist eng mit beiden Konzepten verknüpft und führt letztlich zur **Selbstwirksamkeit** und Befähigung der Mitarbeitenden. Dadurch entwickeln die Mitarbeitenden ein Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten. Diese Befähigung scheint ein weiteres zentrales Ergebnis innerer Entwicklung zu sein und gewinnt vor allem vor dem Hintergrund nachhaltigkeitsbezogener Reflexionen an Bedeutung. Denn Nachhaltigkeitsthemen sind hochkomplex und können dadurch schnell Gefühle der Ohnmacht oder Machtlosigkeit auslösen.

Zuletzt lassen sich diese Verbindungs- und Emanzipationsprozesse in einen zirkulären Verlauf des **kontinuierlichen Wachstums** zusammenfassen. Es soll die fortlaufende und dynamische Natur innerer Entwicklung beschreiben, bei der Individuen stetig lernen, sich selbst reflektieren und sich neue Fähigkeiten, Kompetenzen sowie Eigenschaften aneignen. Diese fortwährende Entwicklung ist geprägt von kontinuierlicher Anpassung und Lernen, was innere Entwicklung schliesslich auch zu einem Prozess des Reifens, des Bewusstwerdens und des Lernens macht. Der Bezug zur Reife wird auch von den IDG hergestellt, beispielsweise in Bezug auf Integrität und Authentizität (Thomas et al., 2021, S. 13). Somit ist innere Entwicklung kein statisches Ziel, wie es der Name der Inner Development Goals vielleicht suggerieren würde, sondern ein fortlaufender Weg, der besritten wird. Diese Perspektive ist im Einklang mit der Theorie des transformativen Lernens, welche ebenfalls betont, dass Lernen ein lebenslanger Prozess ist (Eschenbacher & Fleming, 2020; Lavrysh, 2016). Dieses persönliche Wachstum wird oft durch reflektiertes Lernen und dialogische Prozesse gefördert, die am Ende zu mehr Klarheit und Orientierung führen.

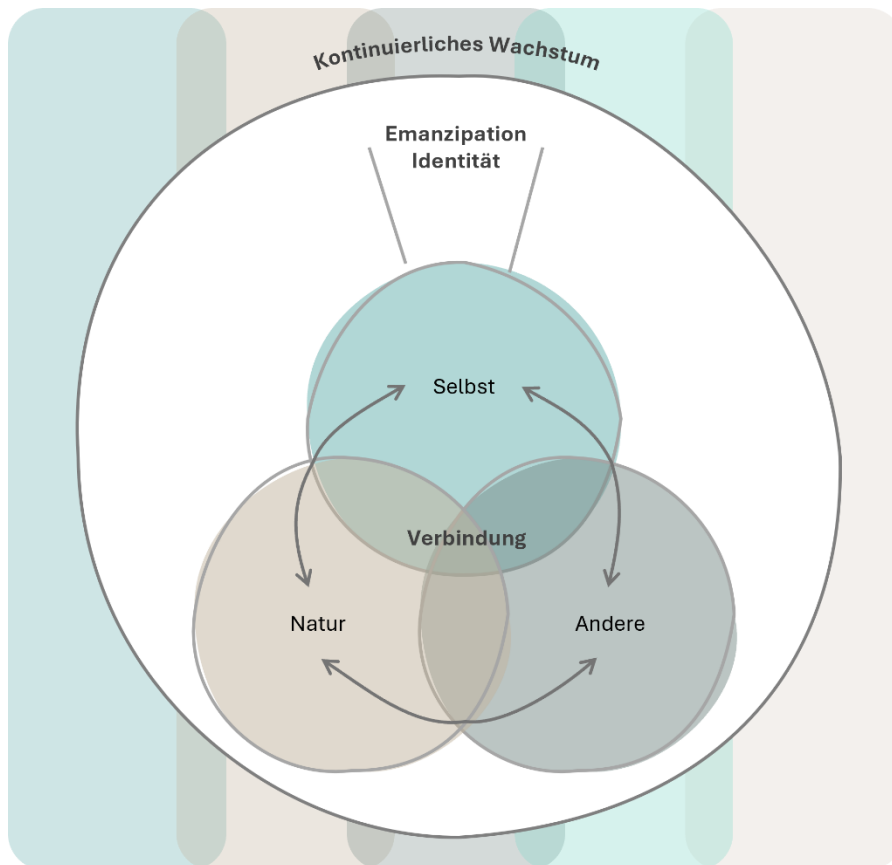


Abbildung 27: Visualisierung des Phänomens der inneren Entwicklung, eigene Darstellung

Zusammenfassend kann innere Entwicklung als ein kontinuierlicher und transkontextueller Prozess des Verbindens, der Emanzipation und des Wachstums beschrieben werden. Die Abbildung 27 soll das Phänomen vor dem Hintergrund der verschiedenen möglichen Kontexte visualisieren und die Zusammenhänge sowie Dynamiken darstellen. Es geht darum, in der Verbindung mit sich selbst, anderen und der Natur zu der eigenen Identität zu finden und somit selbstbestimmt zu wachsen, zu reifen und zu lernen, kontinuierlich und ein Leben lang.

5.2. Gesamtüberblick des Phänomens innere Entwicklung

Die Analyse der Interviews zeigt, dass innere Entwicklung komplexer und dynamischer ist als nur eine Ansammlung von Fähigkeiten und Kompetenzen. Es ist wichtig, sie systematisch zu betrachten und die beeinflussenden Faktoren sowie Wechselwirkungen zu verstehen, um ein umfassendes Bild der inneren Entwicklung zu erhalten.

Das innere Wachstum beginnt oft mit **Ursachen und Treibern**, wie bedeutende Lebensereignisse und Personen oder innere Konflikte und Gefühle der Unzufriedenheit. Diese Ereignisse und Zustände können tiefgreifende Reflexionsprozesse auslösen. Mezirow (1981) spricht in seiner Theorie des TL von desorientierenden Dilemmata, die Individuen dazu bringen, ihre bestehenden Bedeutungsstrukturen zu hinterfragen. Die Corona-Pandemie ist beispielsweise ein solches Dilemma,

das sowohl in der Forschung (Eschenbacher & Fleming, 2020) als auch in den Interviews erwähnt wurde. Die von den Teilnehmenden beschriebenen Auslöser hatten durchwegs einen desorientierenden und tiefgreifenden Charakter, indem grundlegende Einstellungen, bestehende Werte, bisherige Lebensgewohnheiten, Ziele und Weltanschauungen in Frage gestellt oder ins Bewusstsein gerufen wurden. Besonders innere Konflikte und Unzufriedenheit hinsichtlich der Sinnhaftigkeit und Erfüllung der eigenen Arbeitstätigkeit scheinen den Prozess innerer Entwicklung anzustossen.

Diese Ursachen führen zu Reflexions-, Verbindungs- und Emanzipationsprozessen, die in verschiedenen Kontexten stattfinden. Entwicklungs- und Reflexionsräume sind besonders relevant, da sie den Individuen Zeit und Raum bieten, um zu reflektieren, in Dialog zu treten und sich dem eigenen Wachstum zu widmen. Dies deckt sich mit der Forschung von Ives, Schöpke, Woiwode & Wamsler (2023), welche ebenfalls die Bedeutung von Räumen und Strukturen betont, die es Individuen ermöglichen, ihre inneren Potentiale zu erkunden und zu entwickeln. Dafür nennt sie beispielsweise Workshops, Retreats, oder regelmässige Reflexionssitzungen. Mezirow beschreibt optimale Bedingungen für Dialog und Diskurs, wie Empathie und Interesse für die Gedanken und Gefühle anderer (Mezirow, 2000). Emotionen spielen eine wichtige Rolle im Entwicklungsprozess, ein Aspekt, der in den IDG nicht ausdrücklich behandelt wird, aber in der Theorie des TL durchaus seinen Platz hat. Ähnlich wie im Schritt der Selbstprüfung und -hinterfragung, erzählten die interviewten Personen von Gefühlen wie Angst, Verwirrung, Frustration, Trauer und Enttäuschung, die während Reflexionen hinsichtlich Nachhaltigkeit auftauchen, was die Ergebnisse von Grund et al. (2024) bestätigt. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass diese Emotionen zum Ausdruck gebracht werden können und dafür entsprechende Räume (vgl. Entwicklungs- und Reflexionsräume) und soziale Unterstützung zur Verfügung stehen (Grund et al., 2024).

Der Entwicklungsprozess erfordert passende Strategien und ist stark von sozialen Interaktionen geprägt. Dies unterstreicht, dass innere Entwicklung zwar ein individueller Prozess ist, aber durch die Beteiligung und Unterstützung anderer Personen sowie durch kollektive Erfahrungen gefördert wird. Diese Sichtweise wird durch die Untersuchungsergebnisse sowie durch die IDG und die Theorie des TL gestützt, die beide die Bedeutung sozialer Interaktionen und kollektiver Lernprozesse betonen.

Innere Entwicklung und ihre Strategien werden auch durch intervenierende Bedingungen beeinflusst, wie familiäre, soziale, gesellschaftliche und kulturelle Einflüsse. Besonders relevant im Arbeitskontext sind organisationale Rahmenbedingungen wie Organisations- und Führungskultur, Strukturen, Werte und Normen. Organisationen, die eine Kultur der Autonomie, Mitbestimmung und des Vertrauens

fördern, schaffen ein Umfeld, das inneres Wachstum unterstützt. Diese Perspektive bleibt in der Forschung bisher unbeachtet.

Schliesslich führen die Strategien und die innere Entwicklung zu verschiedenen Ergebnissen. Die Konsequenzen spiegeln Erfahrungen, Lernprozesse und Veränderungen wider, die durch die aktive Auseinandersetzung mit sich selbst und dem Umfeld entstehen. Es gibt viele Ähnlichkeiten mit den Ergebnissen von TL nach Hoggan (2016) wie gestärkte Selbstwirksamkeit, Verantwortungsbewusstsein und ein verändertes Verständnis von Bedeutung und Zweck im Leben. Häufige Konsequenzen sind das Erlangen von Klarheit und Orientierung, die aus einer besseren Selbstwahrnehmung und Reflexion der Werte resultieren. Auch Veränderungen in der Ontologie und im Verhalten konnten in den Ergebnissen erkannt werden. Sie stärken die Handlungsfähigkeit insbesondere im Kontext nachhaltigen Handelns.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Prozess innerer Entwicklung starke Parallelen zu der Theorie des TL aufweist, wodurch davon ausgegangen werden kann, dass innere Entwicklungsprozesse im Sinne der IDG tiefgreifende Prozesse transformativen Lernens darstellen (siehe Abbildung 28).

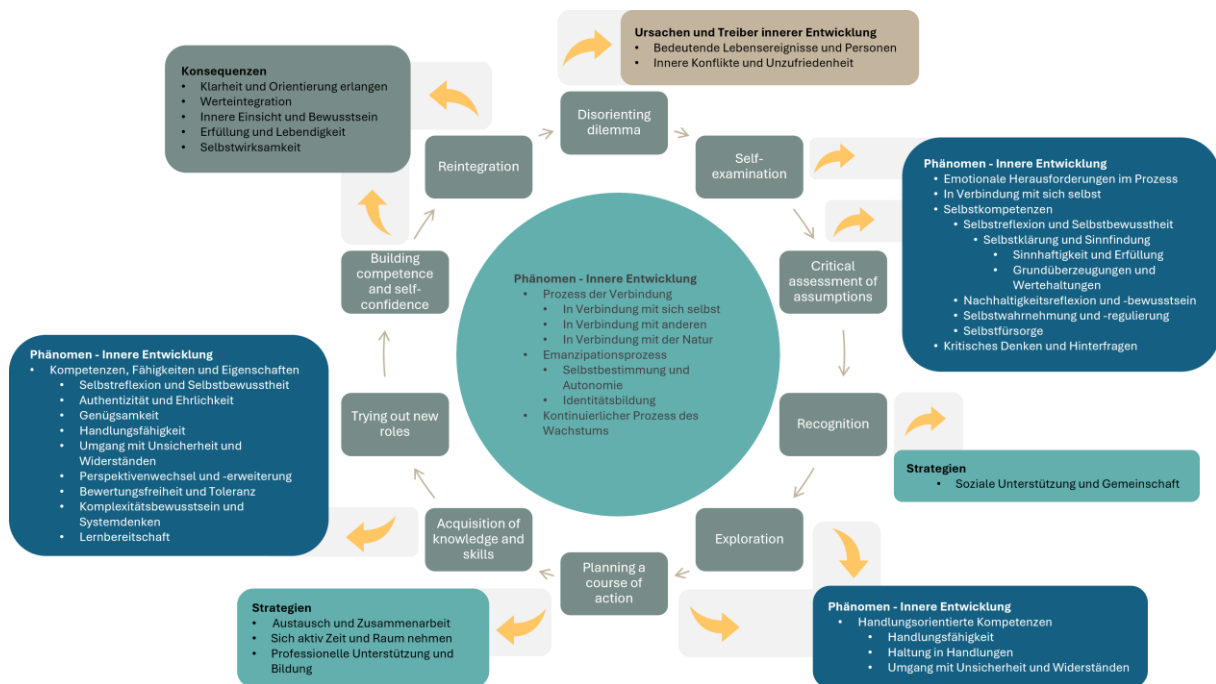


Abbildung 28: Parallelen innere Entwicklung und transformatives Lernen (nach Mezirow), eigne Darstellung











5.3. Ergebnisverordnung - Inner Development Goals

Dieses Kapitel vergleicht die Ergebnisse der Untersuchung mit den Inner Development Goals (IDG) und zeigt Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf.

Die Tabelle 1 ordnet die Kategorien der Untersuchung den Dimensionen und Fähigkeiten der IDG zu. Um die bestehende oder fehlende Übereinstimmung auf einen Blick erkenntlich zu machen, wurden drei Symbole zugeordnet: der grüne Daumen hoch bedeutet eine gute Übereinstimmung, die Welle eine teilweise, und der rote Daumen runter eine schlechte bzw. keine Übereinstimmung. Während viele Zuordnungen relativ übereinstimmend sind, gibt es auch einige Fähigkeiten und Kompetenzen, die schwächer übereinstimmen oder gar nicht vertreten sind. Aufgrund des eingeschränkten Umfangs der vorliegenden Thesis soll nur kurz auf jene Fähigkeiten und Kompetenzen eingegangen werden, bei denen keine klare Ähnlichkeit besteht.

Tabelle 1: Vergleich Ergebnisse aus der Erhebung und den Inner Development Goals

Ergebnisse aus Erhebung (Kategorien)		Inner Development Goals	
Werteintegration		Innerer Kompass	Sein Beziehung zu sich selbst
Authentizität und Ehrlichkeit		Integrität und Authentizität	
Lernbereitschaft Haltung in Handlungen		Offenheit und Lernbereitschaft	
Selbstreflexion und Selbstbewusstheit > Selbstwahrnehmung und -regulierung > Selbstklärung und Sinnfindung		Selbsterkenntnis	
Bewertungsfreiheit und Toleranz		Gegenwärtigkeit	
Kritisches Denken und Hinterfragen		Kritisches Denken	Denken Kognitive Fähigkeiten
Komplexitätsbewusstsein und Systemdenken		Bewusstsein für Komplexität	
Perspektivenwechsel und -erweiterung		Perspektivistische Fähigkeiten	
Handlungsfähigkeit		Sinnstiftung	
Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein		Langfristige Orientierung und Visionen	
Prozess der Verbindung > In Verbindung mit anderen > In Verbindung mit der Natur		Wertschätzung	Beziehung Fürsorge für andere und die Welt
Prozess der Verbindung		Verbundenheit	
Genügsamkeit		Bescheidenheit	

Prozess der Verbindung > In Verbindung mit sich selbst > In Verbindung mit anderen > In Verbindung mit der Natur Interpersonelle Kompetenzen > Perspektivenwechsel und -erweiterung > Bewertungsfreiheit und Toleranz		Einfühlungsvermögen und Mitgefühl	Zusammenarbeit Soziale Kompetenzen
Zuhören		Kommunikationsfähigkeiten	
-		Mitgestaltungsfähigkeiten	
Bewertungsfreiheit und Toleranz		Inklusive Denkweise und interkulturelle Kompetenzen	
Organisationale Rahmenbedingungen		Vertrauen	
Motivationsfähigkeit und Einflussnahme		Mobilisierungsfähigkeiten	
Handlungsorientierte Kompetenzen > Handlungsfähigkeit > Haltung in Handlungen		Mut	Handeln Wandel vorantreiben
		Kreativität	
		Optimismus	
		Beharrlichkeit	

Sein

Die IDG beschreiben den «inneren Kompass» als Motivation, zum Wohlergehen eines grösseren Ganzen beizutragen. Dies passt teilweise zur «Werteintegration», jedoch fehlen in den Interviews Aussagen zu Solidarität oder ethischen Werten. Auch die Fähigkeit der «Gegenwärtigkeit» wurde kaum erwähnt. In den IDG werden diese als Achtsamkeit und Bewertungsfreiheit gegenüber anderen beschrieben. Einzig letzterer Aspekt wurde in den Interviews angesprochen.

Denken

Die kognitive Dimension ist in den Ergebnissen weniger vertreten. Die Komplexitätsthematik ist nicht nur in den Fähigkeiten innerer Entwicklung wiederzufinden, sondern auch in den Strategien. Insofern ist nicht nur das Bewusstsein, sondern auch der Umgang mit Komplexität relevant, welcher in den Interviews vor allem als Komplexitätsreduktion bezeichnet wurde. Diese beiden Zustände können an sich konträr wirken und gegebenenfalls in einem Widerspruch stehen. Die «perspektivistischen Fähigkeiten» beziehen sich eher auf das Bewusstsein, dass es verschiedene Perspektiven auf dieselbe Sache gibt und dass diese immer fehlerbehaftet sind. Die Definition aus den Ergebnissen der Interviews bezieht sich mehr auf den interpersonellen Aspekt des Perspektivenwechsels, im Sinne des Mitgefühls und der Empathie. «Sinnstiftung» und «Langfristige Orientierung und Visionen» erscheinen weniger als kognitive Fähigkeiten.

Beziehung

«Wertschätzung» und «Verbundenheit» sind in den Verbindungsprozessen mit Anderen und der Natur erkennbar. In den Interviews wird die Beziehung zum Selbst als genauso relevant erachtet, was jedoch in den IDG weniger vertreten ist.

Zusammenarbeit

Diese Dimension wurde in den Interviews selten angesprochen und wenn, dann als Strategie innerer Entwicklung (beispielsweise Austausch und Zusammenarbeit). Bei den «Kommunikationsfähigkeiten» wurde lediglich das Zuhören erwähnt. Die «Mitgestaltungsfähigkeiten» und bzw. Co-Creation können nicht zugeordnet werden. «Vertrauen» im Kontext der Beziehungsgestaltung fehlt ebenso.

Handeln

«Kreativität» und «Beharrlichkeit» wurden in den Interviews kaum erkannt und nicht in den Ergebnissen aufgenommen. Es gibt viele Gründe, warum einige Fähigkeiten und Kompetenzen oder einzelne Aspekte in den erhobenen Daten nicht gefunden wurden. Zum einen liegt der Fokus der vorliegenden Masterarbeit nicht auf der Validierung der IDG. Daher wurde in den Interviews nicht nach spezifischen Kompetenzen gefragt. Die Ergebnisse dieser Arbeit decken also nur einen Teilaspekt der IDG ab. Zudem ist die Stichprobe der vorliegenden Arbeit sehr spezifisch und unterscheidet sich von der breiteren Zielgruppe der IDG. Dennoch zeigen die vielen Parallelen auch die Relevanz und Gültigkeit der IDG im Arbeitskontext und stützen das Rahmenwerk weitgehend.

5.4. Innere Entwicklung und Nachhaltigkeit

Die Perspektive der IDG legt nahe, dass die Reflexion und Veränderung im Inneren eines Individuums direkte Auswirkungen auf das Verhalten im äusseren Umfeld haben, insbesondere in Bezug auf Nachhaltigkeit. Die Ergebnisse dieser Untersuchung unterstützen teilweise diese Annahme, zeigen jedoch auch die Komplexität und Vielschichtigkeit des Zusammenhangs auf.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Nachhaltigkeitsreflexion eng mit der Reflexion der eigenen Werte und Grundannahmen verknüpft ist. Personen, die sich ihrer Werte und Einstellungen bewusst sind, beginnen oft anders über Nachhaltigkeit nachzudenken. Die Untersuchung verdeutlicht, dass es grosse Unterschiede in der Art und Weise gibt, wie Individuen über Nachhaltigkeit reflektieren. Einige emotionalisieren das Thema stark, während andere eine intellektuelle und sachliche Herangehensweise bevorzugen. Die emotionale Ebene wird insbesondere durch die Verbindung von Nachhaltigkeit mit den eigenen Werten und Einstellungen gestärkt. Im Einklang mit der

Entstehungsgeschichte der IDG scheint es jedoch so, als ob es einer stärkeren emotionalen Verbindung mit dem Thema bedarf. Dies bedeutet, dass eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Innenleben notwendig ist, um sich vollumfänglich mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen und dafür Verantwortung übernehmen zu können. Hierbei müssen Individuen auch mit den daraus resultierenden starken Emotionen und möglichen Desorientierungen umgehen können. Andererseits hilft der sachliche Fokus, insbesondere durch Komplexitätsreduktion, den Umgang mit dem Thema im Sinne einer Bewältigungsstrategie zu erleichtern.

Die Erzählungen der Teilnehmenden liefern keine klare Antwort auf die Annahme, dass innere Entwicklung tatsächlich zu nachhaltigem Verhalten führt. Einige Teilnehmende berichteten, dass sie ihr Leben aufgrund des desorientierenden Dilemmas der Nachhaltigkeit vollständig umgestellt haben und sich sowohl beruflich als auch privat dem Thema verschrieben haben. Andere engagieren sich zwar im Arbeitskontext für Nachhaltigkeit, jedoch ohne wesentlichen Einfluss auf andere Lebensbereiche. Bei wenigen Teilnehmenden hat die Entwicklung in Bezug auf Nachhaltigkeit ihren Ursprung im Privatleben, aber noch nicht den Weg in den Arbeitskontext gefunden oder umgekehrt. Dies kann daran liegen, dass sie nicht wissen, wie sie dies tun sollen, sie es nicht als Teil ihrer beruflichen Verantwortung sehen oder die Möglichkeit nicht Teil ihrer Wahrnehmung ist. Zudem spielen der gesellschaftliche Druck und die Normen eine Rolle, die es schwierig machen, Nachhaltigkeit in allen Lebensbereichen zu integrieren (vgl. Emanzipationsprozess).

Die Ergebnisse zeigen somit eine grosse Heterogenität im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit. Dennoch kann festgehalten werden, dass Selbstreflexion eine wichtige Voraussetzung für die Nachhaltigkeitsreflexion ist und die Bedeutung von Nachhaltigkeit stark von den eigenen Werten abhängt. Die Fragen, die wir uns stellen – was für ein Leben wir führen wollen, wer wir sein wollen, wie unsere Zukunft aussehen soll und was uns wichtig ist – müssen auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit und unseren Planeten gestellt werden. Diese Reflexion betrifft sowohl uns selbst als auch unsere Umwelt und ist daher inhärent verbunden. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer tiefgehenden inneren Auseinandersetzung, um ein umfassendes und nachhaltiges Engagement zu fördern.

5.5. Gesamtfazit und Beantwortung der Fragestellung

Abschliessend soll die folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

Welche Bedeutung wird innerer Entwicklung im Kontext der Arbeit aus Sicht von Mitarbeitenden zugeschrieben?

Welche subjektiven Theorien haben Mitarbeitende von innerer Entwicklung im Kontext der Arbeit?

Die vorliegende Analyse konnte aufzeigen, dass innere Entwicklung im Kontext der Arbeit aus Sicht von Mitarbeitenden zwar möglich ist und auch stattfindet, jedoch in ihrer Gesamtheit als transkontextuelles Phänomen zu verstehen ist und somit nicht isoliert betrachtet werden kann. Innere Entwicklung bedeutet für die Mitarbeitenden ein Prozess der Verbindung mit dem Selbst, mit anderen und der Natur. Diese tiefgehende Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Grundannahmen und Überzeugungen mündet in einem Emanzipationsprozess, indem losgelöst von externen Einflüssen eine eigene, selbstbestimmte Identität entwickelt werden kann. Schliesslich bedeutet innere Entwicklung kontinuierliches Wachstum, das von lebenslangem Lernen, Reifen und Bewusstwerden begleitet wird. Diese innere Entwicklung findet zumeist in entsprechenden Entwicklungs- und Reflexionsräumen statt, dank derer sich die Mitarbeitenden mit sich selbst und Anderen auseinandersetzen können. Sie ist zudem nicht zwangsläufig nur ein individueller, sondern auch ein höchst sozialer Prozess, gekennzeichnet durch zahlreiche soziale Interaktionen und Austausch. Der Entwicklungsprozess geht mit vielfältigen Emotionen einher sowohl negativer Natur wie z. B. Angst, Trauer und Wut, als auch positiver Natur, wie Gefühle der Befreiung, Erfüllung, Klarheit und Wirksamkeit. Insofern kann der Arbeitsplatz als Lernumgebung durch Einbeziehung emotionaler Erfahrungen ebenfalls transformativ wirken. Gesamthaft kann also von einem transformativen Entwicklungsprozess gesprochen werden, der bei Mitarbeitenden tiefgehende und erhebliche Veränderungen auslösen kann. Vor dem theoretischen Hintergrund konnten in den Daten viele Dimensionen und Aspekte der IDG wiedergefunden werden, was ihren Nutzen für den Arbeitskontext bestätigt. Die Untersuchung zeigt auch, dass die Reflexion der eigenen Werte und Einstellungen eng mit der Nachhaltigkeitsreflexion verknüpft ist, wobei sowohl emotionale als auch sachliche Herangehensweisen eine Rolle spielen. Obwohl die Ergebnisse keine eindeutige Antwort darauf geben, ob innere Entwicklung direkt zu nachhaltigem Verhalten führt, wird deutlich, dass Selbstreflexion eine wichtige Voraussetzung für nachhaltiges Denken und Handeln ist.

6. Praktische Implikationen

In diesem Kapitel werden aus den gewonnenen Erkenntnissen praktische Implikationen für die verschiedenen relevanten Anspruchsgruppen abgeleitet. Diese wurden in drei Ebenen strukturiert: Mitarbeitende, Organisation und Fachleute. Mit Fachleuten sind alle organisationsinternen und externen Personen gemeint, welche für die Gestaltung und Implementierung von Entwicklungsmassnahmen zuständig sind. Führungskräfte sind auf der Organisationsebene miteingeschlossen.

6.1. Ebene Mitarbeitende

Sich aktiv Zeit und Raum nehmen für die eigene Entwicklung

Mitarbeitende sollten sich bewusst Zeit und Raum für ihre persönliche Entwicklung nehmen, um sich intensiv mit sich selbst zu beschäftigen. Dies beinhaltet Selbstreflexion und gewissermassen auch Selbstfürsorge. Durch Introspektion sollen eigene Bedürfnisse, Emotionen und Gefühlslagen erkannt und verstanden werden. Aktivitäten wie Tagebuch schreiben, das Lesen von Büchern sowie wissenschaftlicher Literatur und sich spezifisch mit der Nachhaltigkeitsthematik auseinanderzusetzen, können dabei hilfreich sein, um Denkanstösse zu geben und den eigenen Gedanken Raum zu verschaffen. Diese bewusste Auseinandersetzung mit sich selbst stärkt das Verständnis für die eigenen Werte, Überzeugungen und Ziele. Generell geht es darum, sich Zeit für die Verbindung mit sich selbst, aber auch für andere Menschen oder die Natur zu nehmen.

Sich aktiv in herausfordernde Situationen begeben

Entwicklungsprozesse können nicht künstlich erzwungen werden. Mitarbeitende können sich jedoch bewusst in Situationen (vgl. desorientierende Dilemmata) begeben, die ihre bisherigen Bezugsrahmen und Deutungsstrukturen in Frage stellen. Es geht darum, die eigene Komfortzone zu verlassen und sich aktiv in die Lernzone zu begeben. Durch die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven und konträren Meinungen können transformative Lern- und Entwicklungsprozesse angestossen werden. Sie fördern zudem kritisches Denken und die Reflexion über tief verwurzelte Überzeugungen, was schliesslich den Emanzipationsprozess anstösst.

Austausch und soziale Unterstützung nutzen

Soziale Interaktionen und Netzwerke spielen eine zentrale Rolle im Entwicklungsprozess. Mitarbeitende sollten aktiv den Austausch mit Kollegen und anderen relevanten Personen suchen, um emotionale Unterstützung und praktische Impulse zu erhalten. Soziale Unterstützung ist besonders wichtig im Umgang mit Emotionen wie Verunsicherung, Angst oder Sorgen, die während des Entwicklungsprozesses auftreten können. Darüber hinaus bieten Feedback, Dialog und

Perspektivenwechsel wertvolle Anstösse für das eigene Wachstum. Mitarbeitende sollten Angebote wie kollegiale Beratung/Intervisionen oder professionelle Coachings sowie Weiterbildungen in Anspruch nehmen, um ihren Entwicklungsprozess gezielt zu unterstützen und zu fördern.

Diese Empfehlungen sind kontextunabhängig und können sowohl im Arbeitsumfeld als auch in anderen Lebensbereichen umgesetzt werden. Es wurde deutlich, dass innere Entwicklung eng mit unserer Interaktion und Verantwortung gegenüber Anderen und der Natur verbunden ist. Die Investition in das eigene Selbst bildet somit die Voraussetzung für wirkungsvolles Handeln im Aussen und ist von zentraler Bedeutung. Sie bedeutet, sich Zeit für Selbstreflexion und persönliche Entwicklung zu nehmen und ist daher nicht nur ein Akt der Selbstfürsorge, sondern auch eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltiges Handeln und Denken. Eine Person, die sich ihrer selbst bewusst ist und in ihre persönliche Entwicklung investiert, wird eher langfristige und nachhaltige Entscheidungen treffen, die auch das Wohl anderer und der Umwelt berücksichtigen. Der Umgang mit der Umwelt ist oft ein Spiegelbild des Umgangs mit uns selbst.

6.2. Ebene Organisation

Schaffen fördernder organisationaler Rahmenbedingungen

Die strukturellen, kulturellen und systemischen Rahmenbedingungen müssen so gestaltet sein, dass innere Entwicklung und Nachhaltigkeit aktiv unterstützt werden. Dazu gehört insbesondere auch eine Führungskultur, die von Werten wie Offenheit, Transparenz, Vertrauen und Authentizität geprägt ist (Ramstetter et al., 2023). Offenheit bedeutet, dass Mitarbeitende die Möglichkeit haben, sich einzubringen, ihre Meinung aktiv und wirksam zu äussern und Emotionen einen Platz im Arbeitsalltag zu geben. Dazu gehört auch eine Kultur des Experimentierens und der Eigenverantwortung, in der Mitarbeitende ermutigt werden, neue Dinge auszuprobieren, Projekte zu initiieren, aus Fehlern zu lernen und dadurch Selbstwirksamkeit erleben. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich zu entwickeln, selbstbestimmt und autonom zu handeln und unterstützt somit den Emanzipationsprozess. Eine unterstützende Feedback-Kultur ist ebenso essenziell, um kontinuierliches Lernen und persönliche Entwicklung zu fördern. Die Möglichkeit, authentische Beziehungen aufzubauen und sich zu vernetzen, sind ebenfalls wichtige Aspekte einer förderlichen Organisationskultur, sowohl für den Umgang mit den Emotionen während des Entwicklungsprozesses als auch als Mittel zur Entwicklung durch interdisziplinäre Zusammenarbeit und Austausch (Ramstetter et al., 2023). Besonders wichtig ist es, dass das Thema Nachhaltigkeit die gesamte Organisation durchdringt, aktiv thematisiert wird, die Identität der Organisation prägt und von allen Führungsebenen aktiv getragen, unterstützt und gelebt wird. Auf struktureller Ebene bieten sich hinsichtlich Mitsprache, Transparenz und Selbstbestimmung alternative Organisationsformen an, die

hin zu mehr Selbstorganisation und verteilter Führung gehen. Diesen Organisationsformen liegen im Vergleich zur klassischen Hierarchie andere Grundannahmen zugrunde und ermöglichen alternative Entscheidungsprozesse, welche die inneren Entwicklungsprozesse der Mitarbeitenden unterstützen können. Im Weiteren sollte eine Kultur herrschen, in der die Fürsorge der Mitarbeitenden von grosser Bedeutung ist. Die Förderung einer Lernorientierung ist einer solchen von Druck und Leistung vorzuziehen. Diese veränderten Annahmen sollten auch in einer Anpassung des bestehenden Führungsverständnisses sowie einer adäquaten Ausbildung münden. Dazu gehört auch das Ermöglichen von Auszeiten und Sabbaticals, die den Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, sich Zeit für sich zu nehmen und neue Perspektiven zu gewinnen. Die innere Entwicklung sollte schliesslich nicht nur als Verantwortung der Mitarbeitenden gesehen werden, sondern auch der Organisation, indem Angebote und Ressourcen für beispielsweise professionelle Unterstützung, Weiterbildungen, Coaching, Super- und Interventionen erfolgen. Des Weiteren ist es wichtig, dass Organisationen die transkontextuelle Natur innerer Entwicklung anerkennen. Eine ganzheitliche Betrachtung und Förderung innerer Entwicklung müssen die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Lebensbereichen berücksichtigen. Nur so können langfristige und umfassende Entwicklungsprozesse ermöglicht werden, die alle Lebensbereiche der Mitarbeitenden positiv beeinflussen.

Schaffung von Entwicklungs-, Begegnungs- und Reflexionsräumen

Organisationen sollten gezielt Zeit, Räume und Gelegenheiten schaffen, in denen Mitarbeitende sich reflektieren, vernetzen und entwickeln können. Diese Räume ermöglichen es, sich intensiv mit sich selbst, ihren Aufgaben und ihren Zielen auseinanderzusetzen und mit anderen Personen in Verbindung zu treten. Sie können physische Orte, aber auch Zeiträume oder spezielle Formate, Angebote und Weiterbildungen sein, die kritische Reflexion und Entwicklung fördern. Es ist wichtig, dass diese Räume eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre bieten, in der Mitarbeitende sich sicher fühlen (psychologische Sicherheit), ihre Gedanken und Gefühle zu äussern. Diese Räume können Möglichkeiten für Selbstreflexion, kollegiale Beratung/Intervention oder Communities of Practice bieten, wo Mitarbeitende in den Dialog treten und sich gegenseitig unterstützen können. Dabei sollten ergebnisoffene Räume geschaffen werden, in denen kein Zwang besteht und das entstehen kann, was entstehen will. Ansätze wie Liberating Structures können hierbei unterstützend wirken.

6.3. Ebene Fachleute

Für Fachleute können aus den Ergebnissen zahlreiche Implikationen abgeleitet werden. Zum einen wird empfohlen, sich in den Entwicklungsprogrammen auf die folgenden **Schlüsselkompetenzen** zu konzentrieren: Selbstreflexion und Selbstbewusstheit, Handlungsfähigkeiten, Perspektivenwechsel/Mitgefühl sowie Komplexitäts- und Systemdenken. Dies sind die am häufigsten genannten Kompetenzen aus den Ergebnissen und decken die vier Dimensionen Selbst, Denken, Beziehung und Handeln der IDG ab. Zum anderen sollte die **Transkontextualität** innerer Entwicklung berücksichtigt werden, indem die verschiedenen Lebensbereiche in die Inhalte miteinbezogen und ihre Wechselwirkungen erfasst werden. Es wird auch empfohlen, die verschiedenen **Lebensphasen** der Teilnehmenden zu berücksichtigen und die Programme entsprechend anzupassen. Um den Verbindungsprozess zu fördern, sollte ein **ausgewogenes** Entwicklungsprogramm eine Mischung aus introspektiver Arbeit an sich selbst, Zusammenarbeit mit anderen sowie Erfahrungen in und mit der Natur umfassen. Generell sind **soziale Interaktionen** ein wesentlicher Bestandteil innerer Entwicklung, weshalb sie auch in entsprechenden Entwicklungsprogrammen eine zentrale Rolle spielen sollten. Der Austausch mit Anderen, gemeinsames Lernen und die Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen tragen zur Entwicklung bei und helfen im **Umgang mit Emotionen** und Herausforderungen während des Entwicklungsprozesses. Dabei ist es wichtig, den entstehenden Emotionen Raum zu geben und den Umgang damit zu fördern (Grund et al., 2024). Dafür sollte eine Atmosphäre der Offenheit, des Vertrauens und hoher psychologischer Sicherheit aufgebaut werden. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, sich authentisch zu zeigen und sich ohne Angst vor negativen Konsequenzen weiterzuentwickeln.

Ein grundlegendes Ziel dieser Entwicklungsprogramme ist es, den Mitarbeitenden die notwendigen **Räume für Entwicklung, Reflexion und Begegnung** zu bieten. Dies kann durch gezielte Übungen, Diskussionen und gemeinsame Aktivitäten erreicht werden. Kritische Diskussionen und konstruktive Kontroversen können das kritische Denken und den Perspektivenwechsel fördern. Da innere Entwicklung ein kontinuierlicher Prozess ist, sollten Entwicklungsprogramme über einen **längeren Zeitraum** geplant werden (Grund et al., 2024). Es ist wichtig, dass die Begleitung und Unterstützung der Mitarbeitenden sichergestellt ist, insbesondere dann, wenn die Entwicklung angestoßen wurde und die Personen kurzzeitig in ihren Bezugsrahmen destabilisiert und somit vulnerabel sind. Deshalb ist es von grosser Bedeutung, kontinuierliche Unterstützung und regelmässige Reflexionsmöglichkeiten zu bieten.

Beispiel: Working Out Loud (WOL) oder Lernzirkel

Ein geeignetes Basis-Format oder Element für Entwicklungsprogramme ist beispielsweise WOL. Hierbei handelt es sich um eine agile Lernmethode, welche von John Stepper geprägt wurde, bei der Mitarbeitende in kleinen Gruppen über einen festgelegten Zeitraum an persönlichen oder beruflichen Zielen arbeiten (Stepper, 2020). Durch regelmässige Treffen und den Austausch in der Gruppe erhalten die Teilnehmenden Feedback, Unterstützung und Inspiration. Dabei durchlaufen die Mitarbeitenden einen strukturierten Lernzirkelleitfaden und kommen so in kleinen Schritten ihrem Ziel näher. Dafür hat Stepper (2020) fünf Prinzipien definiert, die in Abbildung 29 zu sehen sind.

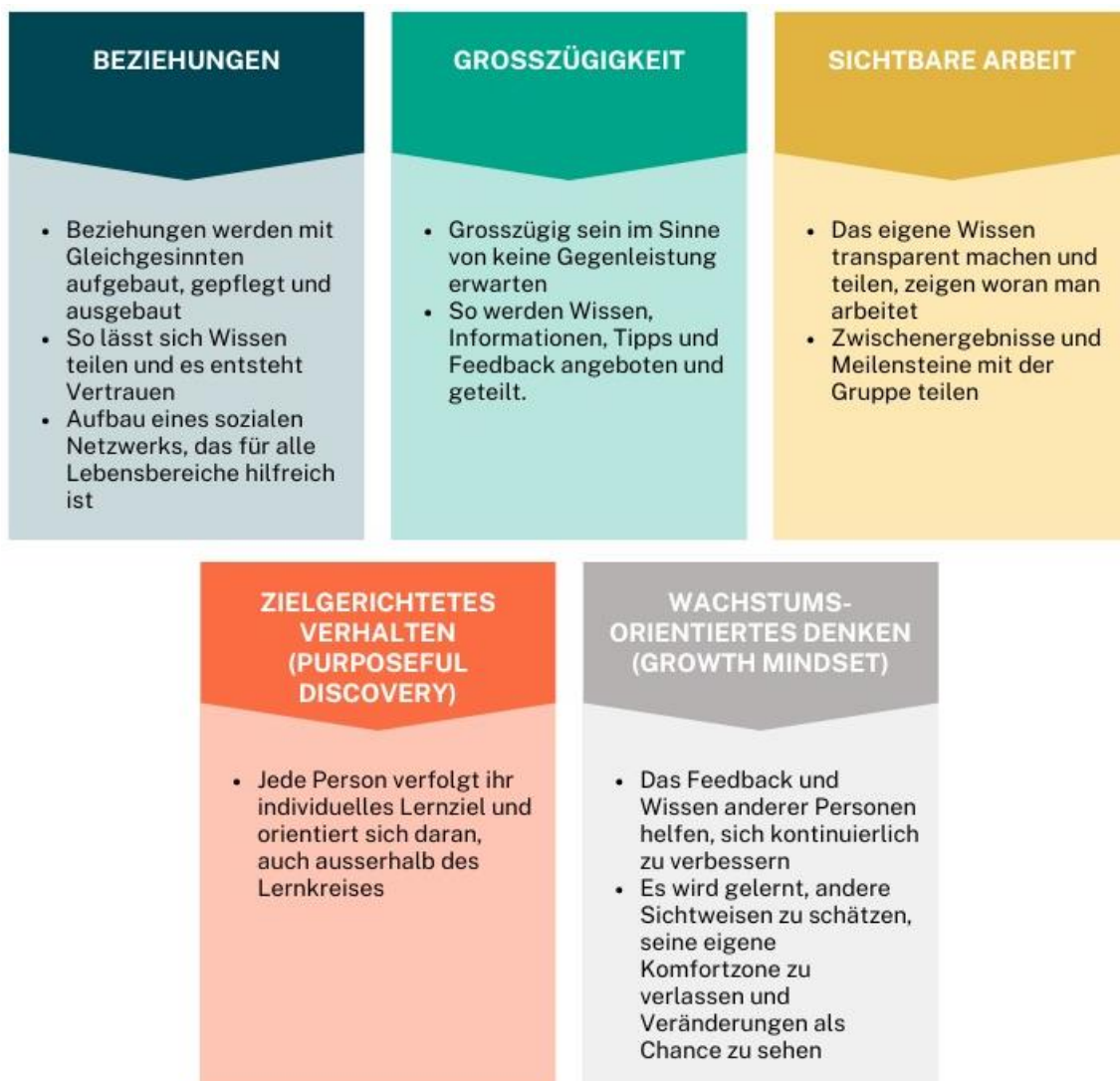


Abbildung 29: Fünf Prinzipien von Working Out Loud, eigene Darstellung nach Stepper (2020)

Diese Lernzirkel fördern nicht nur die individuelle Entwicklung, sondern stärken auch das soziale Netzwerk, die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und die eigene Selbstwirksamkeit. Diese Lernzirkelleitfäden sollten entsprechend spezifisch auf innere Entwicklung und Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Somit verbindet das Format alle relevanten Aspekte innerer Entwicklung. Dieses

Format deckt viele der relevanten Aspekte innerer Entwicklung gemäss den Ergebnissen ab. Untersuchungen nehmen zu (Augner, Schermuly & Jungmann, 2024), wobei es bisher noch keine Untersuchungen über die Verbindung von WOL mit Nachhaltigkeit gibt.

Beispiel: Denkräume

Denkräume sind strukturierte, sichere und inspirierende Umgebungen, die darauf abzielen, tiefgreifendes Denken, Reflexion und kreatives Problemlösen zu fördern. Das Konzept wurde als «Thinking Environment» von Nancy Kline eingeführt und basiert auf dem Verständnis, dass effektives und innovatives Denken spezifische Rahmenbedingungen erfordert, die sowohl kognitive als auch emotionale Aspekte des Lernens und der Entwicklung unterstützen (Kauffman & Tulpa, 2010; Kline, 2020). Denkräume sind besonders geeignet, um die innere Entwicklung zu fördern, da sie sowohl individuelle als auch kollektive Reflexion ermöglichen und die Integration neuer Perspektiven und Erkenntnisse unterstützen. Denkräume können in allen Kontexten und Lebensbereichen angewendet werden und basieren auf 10 Komponenten, die in Abbildung 30 zu sehen sind.

Denkräume bieten eine ideale Umgebung für die innere Entwicklung, da sie auf die Förderung von Selbstreflexion, Selbstbewusstheit und authentischem Ausdruck abzielen. Sie unterstützen die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Emotionen und Überzeugungen und ermöglichen gleichzeitig den Austausch und die Integration vielfältiger Perspektiven. Dies entspricht auch den Prinzipien transformativen Lernens. Insofern bieten Denkräume optimale Bedingungen für die Auseinandersetzung mit komplexen Themen wie der eigenen Entwicklung und Nachhaltigkeit. Sie fördern das Vertrauen und die Offenheit, die erforderlich sind, um sich mit den eigenen inneren Prozessen auseinanderzusetzen. Darüber hinaus ermöglichen sie die Verbindung der eigenen Entwicklung mit kollektiven Lernprozessen, indem sie einen Raum für gemeinsame Reflexion schaffen.

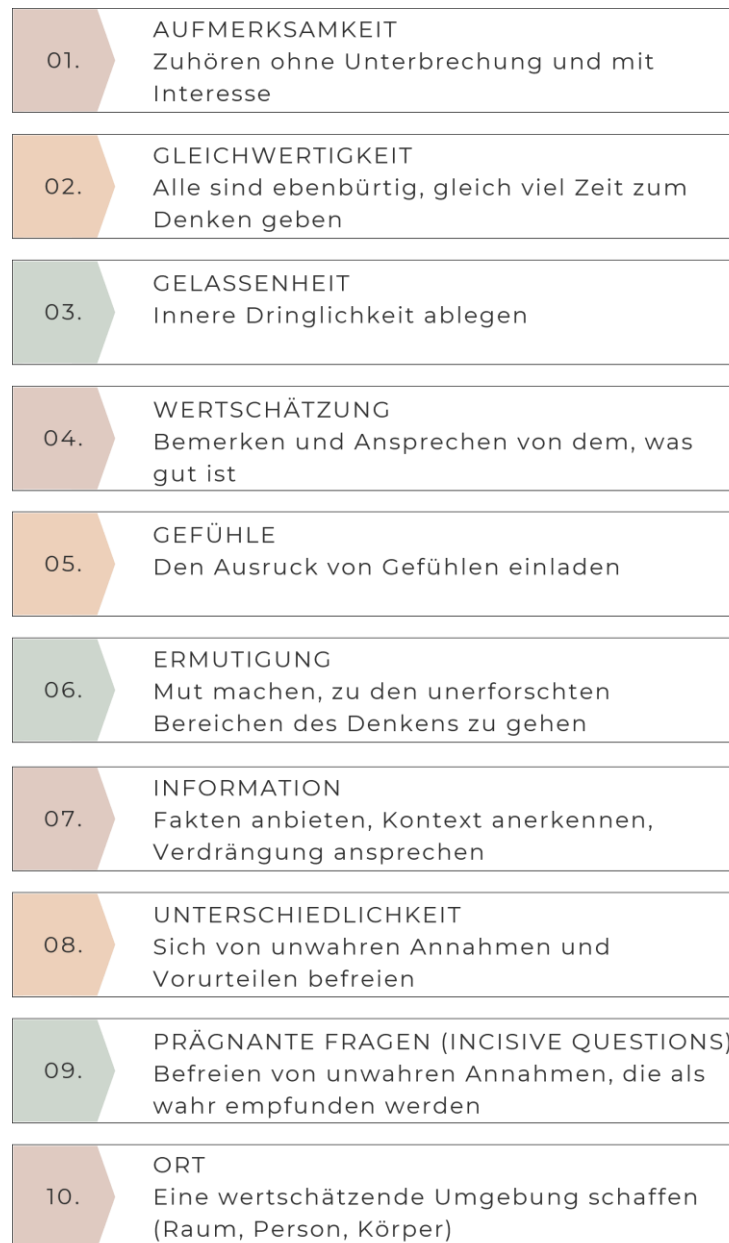


Abbildung 30: 10 Komponente von Denkräumen, eigene Darstellung, angelehnt an Braunwarth (2024)⁷

Ergänzende Methoden zur Unterstützung innerer Entwicklung können beispielhaft sein:

- Kollegiale Beratung: Regelmässige Treffen von Mitarbeitenden zur gemeinsamen Reflexion und Lösung von beruflichen und persönlichen Herausforderungen.
- Mentoring-Programme: Erfahrene Mitarbeitende begleiten weniger erfahrene Kolleginnen und Kollegen in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung.
- Achtsamkeitstraining: Schulungen zur Förderung von Achtsamkeit und Selbstreflexion.
- Outdoor-Trainings: Erlebnispädagogische Massnahmen in der Natur, die Selbstreflexion und die Verbindung zur Umwelt fördern.

⁷ <https://denkraum-schweiz.ch/#ThinkingEnvironment>

7. Kritische Reflexion & Limitationen

In diesem Kapitel wird die vorliegende Arbeit hinsichtlich Methoden, Ergebnisse und praktische Implikation kritisch reflektiert und Limitationen beschrieben. Am Ende werden die Erfahrungen aus der Untersuchung gesamtheitlich reflektiert.

7.1. Methodisches Vorgehen und Ergebnisse

Erreichte Ziele und Erkenntnisse

Die vorliegende Untersuchung ergänzt die bestehende Literatur und Praxis im Bereich innerer Entwicklung im Arbeitskontext. Die Ergebnisse bieten nach aktuellem Kenntnisstand zum ersten Mal Einsicht in die subjektiven Bedeutungsstrukturen von Individuen über innere Entwicklung im Kontext der Arbeit. Gleichzeitig war es herausfordernd, den Arbeitskontext als Fokus beizubehalten. Denn die Ergebnisse gaben einen Einblick in umliegende, beeinflussende Aspekte und Faktoren, wodurch aufgezeigt werden konnte, dass innere Entwicklung nicht nur isoliert in einem einzigen Kontext betrachtet werden kann. Dennoch bietet die Anwendung des Kodierparadigmas und die differenzierte Analyse tiefgehende Einblicke in das Phänomen innerer Entwicklung. Starke Zusammenhänge mit nachhaltigem Verhalten am Arbeitsplatz und in anderen Lebensbereichen konnten nicht immer stringent aufgezeigt werden. Rückblickend war die Forschungsfrage in den Augen der Autorin durch ihren explorativen Charakter zu umfangreich und zu wenig spezifisch für den Rahmen einer Masterthesis.

Stichprobe

Die Stichprobe stellt in der vorliegenden Masterthesis die grösste Schwäche dar. Die Untersuchung innerer Entwicklung im Arbeitskontext, insbesondere mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit, stellt ein sehr spezifisches und anspruchsvolles Forschungsfeld dar. Die Rekrutierung geeigneter Interviewpartnerinnen und -partner war aufgrund der begrenzten Anzahl an Personen, die diesen spezifischen Kriterien entsprechen, eine Herausforderung. Ein Problem war die anfängliche Unklarheit darüber, welche Personen tatsächlich für die Interviews geeignet sind. Obwohl das Kriterium festgelegt wurde, dass sich die Personen bei ihrer Arbeit stark für Nachhaltigkeit einsetzen, blieb dafür viel Interpretationsspielraum. Die subjektive Interpretation von Nachhaltigkeit und nachhaltigem Verhalten variierte stark unter den Befragten. Während die einen Nachhaltigkeit beispielsweise durch kleine Verhaltensänderungen im Arbeitsalltag umsetzten (Verzicht auf Einwegbecher), strukturierten andere ihre gesamte berufliche Laufbahn um, um sich vollkommen dem Thema zu widmen. Erst nach den durchgeführten Interviews stellte sich heraus, wer wirklich als geeignete Person betrachtet werden konnte. Es zeigte sich, dass ein nachhaltiges Verhalten am Arbeitsplatz nicht zwangsläufig auf eine gezielte innere Entwicklung in diesem Bereich hinweist und

umgekehrt. Dies führt zu einem weiteren Problem, dass nachhaltiges Verhalten nicht unbedingt aus einer spezifischen Entwicklung am Arbeitsplatz erwächst, mitunter auch deshalb, weil innere Entwicklung gemäss den Erkenntnissen transkontextuell ist. Diese Schwierigkeiten wären durch Vorgespräche sowie eine Vorauswahl vor den eigentlichen Interviews besser zu erkennen gewesen. Aufgrund des zeitlich begrenzten Rahmens der Masterarbeit war ein solches Vorgehen jedoch nicht möglich. Folglich konnte keine exakte Vorauswahl getroffen werden, was zu einer heterogenen und wenig stringenten Stichprobe führte. Die geringe Grösse der Stichprobe und die Schwierigkeit, passende Interviewpartnerinnen und -partner zu finden, erschwerten zusätzlich ein systematisches Vorgehen bei der Akquisition und schliesslich auch ein Ausschliessen von Teilnehmenden, die weniger geeignet waren. Die spezifische und heterogene Natur der Stichprobe hat eine klare und konsistente Untersuchung der inneren Entwicklung im Kontext der Arbeit und Nachhaltigkeit erschwert. Die Stichprobe stellt sich auch mehrheitlich aus Selbständigen aus der Unternehmensberatung zusammen, was die Ergebnisse auch verzerren kann. Zukünftige Studien sollten daher eine sorgfältigere Vorauswahl der Teilnehmenden durch Vorgespräche in Betracht ziehen, um die Qualität und Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen. Die Unterteilung der Stichprobe in verschiedene Alterskohorten ist eine Stärke und ermöglichte es, unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen in Bezug auf innere Entwicklung und Nachhaltigkeit zu vergleichen, auch wenn diese Daten aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit nicht weiterverwendet wurden.

Datenerhebung und -auswertung

Das explorative Forschungsdesign stellt eine Stärke dieser Arbeit dar, besonders deshalb, weil die Thematik noch wenig erforscht ist. Die Wahl narrativer Interviews als Erhebungsmethode förderte detaillierte und reichhaltige Daten, was ein tiefgehendes Verständnis der subjektiven Theorien ermöglichte. Auch die Flexibilität der Methode erlaubte es, auf unerwartete Themen und Aspekte zu reagieren, was besonders bei explorativen Fragestellungen vorteilhaft ist. Die narrativen Interviews bargen einige Herausforderungen, welche überwiegend der geringen Erfahrung der Autorin mit dieser Methode geschuldet sind. Zum einen ist es herausfordernd, den Fokus auf die eigentliche Fragestellung beizubehalten und sich nicht von fachlichem Wissen und eigenen Interessen verleiten zu lassen. Zum anderen mussten jeweils die richtigen Fragen gestellt werden, die Erzählungen hervorlocken würden. Es war schwierig, die Erzählungen weg vom deklarativen Wissen und hin zum verborgenen, impliziten Wissen und den persönlichen Erfahrungen zu lenken. Einige der befragten Personen verloren sich in eigenen Theorien und Konzepten, scheinbar um sich in einem komplexen Thema der inneren Entwicklung zurechtzufinden. Dies wirkte sich negativ auf die Datenqualität aus. Besonders in den ersten Interviews sind die gesuchten Muster und Erkenntnisse noch nicht erkennbar, wodurch länger nicht klar ist, wonach genau gesucht wird. Zuletzt stellte sich auch

heraus, dass nicht alle Teilnehmende gleich gut erzählen konnten oder wollten, wodurch zwei Interviews harzig waren und eher einem Frage-Antwort-Format ähnelten.

Die Kombination der qualitativen Inhaltsanalyse mit Elementen der Grounded Theory sorgte für eine systematische und gründliche Analyse der erhobenen Daten, was die Validität der Ergebnisse unterstützt. Gegebenenfalls wäre ein anderes Auswertungsverfahren, welches spezifisch für narratives Datenmaterial ist, noch besser geeignet gewesen. Das rein deduktive Vorgehen erlaubte es nicht, strikte der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse zu folgen, was gegebenenfalls die Qualität der Ergebnisse beeinträchtigen könnte.

Ergebnisse

Obwohl für ein qualitatives Vorgehen die Stichprobe von 16 Personen eher umfangreich ist, reicht sie nicht aus, um die Ergebnisse generalisieren zu können. Auch die methodischen Einschränkungen der Stichprobe verhindern eine Generalisierbarkeit, welche jedoch nicht Ziel der Untersuchung war.

Obwohl gewisse Muster innerer Entwicklung herausgearbeitet werden konnten, wird es wohl nie möglich sein, generalisierbare Aussagen zu einem solch subjektiven Thema zu machen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind aufgrund der explorativen Natur der Untersuchung sehr umfangreich und durch die Narration auch gehaltvoll. Aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit konnten sie jedoch teilweise nur oberflächlich analysiert werden. Durch die Transkontextualität der inneren Entwicklung war es herausfordernd, den Fokus im Arbeitskontext zu behalten, ohne dabei andere Aspekte zu beachten. Obwohl die Ergebnisse teilweise etwas trivial scheinen, liefern sie wertvolle Einsichten und Impulse. Schliesslich basieren die Ergebnisse auf selbstberichteten Daten, welche immer Verzerrungen unterliegen sind, beispielsweise durch die retrospektive Idealisierung von Erfahrungen, Erinnerungsverzerrungen oder durch sozial erwünschte Antworten.

7.2. Fazit Masterthesis

Gesamthaft war die Bearbeitung der Masterthesis und die Untersuchung sehr spannend aber auch herausfordernd. Die Interviews waren extrem bereichernd und es war faszinierend zu sehen, wie viel Nähe und Vertrauen in so kurzer Zeit aufgebaut werden kann. Die Mehrheit der Teilnehmenden hat sich viel Zeit für die Interviews genommen, was nicht selbstverständlich ist, und die Neugierde war gross. Der explorative Charakter der Untersuchung und die erhebliche Menge an Daten stellten jedoch eine Herausforderung dar. Es war schwierig, den Fokus zu behalten und sich bei einer solch abstrakten Thematik vorstellen zu können, wie die Ergebnisse am Ende aussehen könnten, geschweige denn die richtigen und wichtigen Erkenntnisse herauszufiltern. Gerade bei einer reinen Kategorienbildung am Material war es zu Beginn schwierig zu erkennen, was eigentlich genau gesucht wird und wie das Gesuchte konkret aussehen könnte. Wie es die Betreuungsperson der

vorliegenden Arbeit passend sagte, war es wichtig nicht nur den Wald, sondern auch die Bäume zu sehen. Gleichzeitig waren die Ansprüche an die Qualität und Relevanz dieser Arbeit sehr hoch, was unter den gegebenen Umständen nicht immer einfach war. Es war besonders schwierig, die komplexen Daten alleine zu reflektieren und zu interpretieren. Dies wäre mit einer passenden Sparringperson ergiebiger gewesen. Schliesslich war es jedoch höchst motivierend, ein Thema bearbeiten zu können, welches einem so am Herzen liegt und persönlich interessiert.

8. Ausblick

Um die Erkenntnisse der vorliegenden Untersuchung weiter zu vertiefen und zu erweitern, sind mehrere Forschungsansätze, -bereiche und -fragen von Interesse. Im Verlauf der Analyse der Ergebnisse ist aufgefallen, dass aus der Perspektive des transformativen Lernens nicht alle Teilnehmenden den Prozess ganzheitlich durchlaufen haben, das heisst, zwar eine gewisse Entwicklung, aber keine Transformation im Sinne von Hoggan (2016) stattgefunden hat. Es wäre interessant zu untersuchen, welche Hindernisse und Faktoren diese Transformation verhindern oder zurückhalten. Zudem ist die Perspektive von Arbeitnehmenden ohne Führungsfunktion weiterhin weitgehend unerforscht, da sich die bestehende Literatur hauptsächlich auf Führungskräfte konzentriert. Obwohl mit dieser Arbeit ein erster Schritt gemacht wurde, fehlt es noch immer an umfangreichen empirischen Daten, die die Anwendung und Wirksamkeit der IDG im Arbeitskontext umfassend beleuchten. In diesem Zusammenhang bedarf es an Langzeitstudien, um die langfristige Wirkung von entsprechenden Entwicklungsprogrammen zur inneren Entwicklung zu untersuchen, welche auf den IDG basieren. Dies könnte beispielsweise aufzeigen, wie sich innere Entwicklung langfristig auf das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeitenden auswirkt und inwiefern dies zu nachhaltigen Praktiken in Organisationen beiträgt.

Im Weiteren wäre es wichtig, spezifische Entwicklungsprogramme basierend auf den IDG und der Theorie des transformativen Lernens zu entwickeln und deren Wirksamkeit zu evaluieren. Zum einen könnte untersucht werden, welche Methoden und Ansätze besonders effektiv sind, um die innere Entwicklung und nachhaltiges Handeln am Arbeitsplatz zu fördern. Zum anderen wäre es besonders wertvoll, die Erkenntnisse zu den organisatorischen Rahmenbedingungen zu erweitern, welche die innere Entwicklung am Arbeitsplatz fördern oder hemmen. In diesem Zuge könnte auch die Rolle von Führungskräften in den Entwicklungsprozessen von Mitarbeitenden hinsichtlich Nachhaltigkeit untersucht werden. Die Frage wäre, wie Führungspersonen durch ihre Einstellung und ihr Verhalten die innere Entwicklung ihrer Mitarbeitenden unterstützen.

Wie bereits in der Diskussion erwähnt, ist der Entwicklungsprozess jeweils durch starke Emotionen begleitet, was auch schon Thema anderer wissenschaftlicher Literaturarbeiten ist (Grund et al., 2024; Singer-Brodowski, 2023). Gerade im Arbeitsumfeld stellt sich demnach die Frage, wie diesen Emotionen geeignet Raum gegeben werden kann und welche Faktoren dafür förderlich oder hinderlich sind, um diese entsprechend zu adressieren. Insofern wären die Emotionen während des Prozesses innerer Entwicklung im Hinblick auf Nachhaltigkeit im Kontext der Arbeit ein interessanter Forschungsgegenstand.

Abschliessend sollte auch die zentrale Erkenntnis der Transkontextualität innerer Entwicklung näher untersucht werden. Es wäre wertvoll, die Interdependenz verschiedener Lebensbereiche im Kontext innerer Entwicklung weiter zu untersuchen. So könnte überprüft werden, wie sich Entwicklungen und

Transformationen in einem Bereich auf die anderen auswirken und mit welchen Strategien und Massnahmen gegebenenfalls eine ganzheitliche Entwicklung entstehen kann.

9. Verzeichnisse

9.1. Literatur

- Ankrah, D., Bristow, J. & Henriksson, J. A. (2023). Inner Development Goals: from inner growth to outer change. *Field Actions Science Reports [Online]*, (25), 82–87.
- Augner, T., Schermuly, C. C. & Jungmann, F. (2024). Working Out Loud: an intervention study to test an agile learning method. *Journal of Workplace Learning*, 36(1), 43–58.
<https://doi.org/10.1108/JWL-04-2023-0067>
- Breidenbach, J. & Rollow, B. (2023). *Die entfaltete Organisation*. München: Franz Vahlen.
- Bristow, J., Bell, R. & Wamsler, C. (2022). Reconnection: Meeting the Climate Crisis Inside Out.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2024). *Arbeitsbedingungen und Gesundheitszustand, 2012–2022*.
Verfügbar unter: <https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/31866442/master>
- Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. *Medium*. Verfügbar unter:
<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Deloitte. (2023). *Swiss Gen Z and Millennial Survey 2023*. Verfügbar unter:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/human-capital/deloitte-ch-en-swiss-genz-millennial-survey-2023.pdf>
- Eschenbacher, S. & Fleming, T. (2020). Transformative dimensions of lifelong learning: Mezirow, Rorty and COVID-19. *International Review of Education*, 66(5–6), 657–672. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09859-6>
- Fleming, T. (2018). Mezirow and the Theory of Transformative Learning, 120–136.
<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6086-9>
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (5. Auflage). Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Fuhr, T. (2023). Transformative Erwachsenenbildung. In R. Arnold, E. Nuisl & J. Schrader (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenen- und Weiterbildung* (3. Auflage.). Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.35468/wbeb2022-273>
- Grund, J., Singer-Brodowski, M. & Büssing, A. G. (2024). Emotions and transformative learning for sustainability: a systematic review. *Sustainability Science*, 19(1), 307–324. Springer Nature.
<https://doi.org/10.1007/s11625-023-01439-5>
- Gustavo, J., Aboytes, R. & Barth, M. (2020). Transformative learning in the field of sustainability: a systematic literature review (1999–2019) Systematic literature review 993. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(5), 993–1013. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2019-0168>

- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (4. Auflage., Band 58). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/s11577-006-0276-z>
- Hoggan, C. D. (2016). Transformative Learning as a Metatheory: Definition, Criteria, and Typology. *Adult Education Quarterly*, 66(1), 57–75. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0741713615611216/FORMAT/EPUB>
- Institut für Generationenforschung. (2023). Institut für Generationenforschung. Verfügbar unter: <https://www.generation-thinking.de/>
- Ives, C. D., Schöpke, N., Woiwode, C. & Wamsler, C. (2023). IMAGINE sustainability: integrated inner-outer transformation in research, education and practice. *Sustainability Science*, 18(6), 2777–2786. Springer Japan. <https://doi.org/10.1007/s11625-023-01368-3>
- Kauffman, C. & Tulpa, K. (2010). Interview with Nancy Kline. An act of creation: Coaching in a Thinking Environment? *Coaching: An International Journal of Theory*, 3(2), 99–108. <https://doi.org/10.1080/17521882.2010.502665>
- Kline, N. (2020). *The promise that changes everything : I won't interrupt you*. London: Penguin Life.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (4. Auflage.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt. Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA* (2. Auflage.). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-40212-9>
- Küstners, I. (2009). *Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendung. Narrative Interviews* (2. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90466-5>
- Laros, A. (2015). *Transformative Lernprozesse von Untemerinnen mit Migrationsgeschichte. Universitas Nusantara PGRI Kediri* (Band 01). Wiesbaden: Springer VS.
- Lavrysh, Y. (2016). Transformative Learning as a Factor of Lifelong Learning by the Example of Vocational Education in Canada. *Comparative Professional Pedagogy*, 5(4), 62–67. <https://doi.org/10.1515/rpp-2015-0067>
- Mezirow, J. (1978). Perspective transformation. *Adult Education Quarterly*, 28(2), 100–110. <https://doi.org/10.1177/074171367802800202>
- Mezirow, J. (1981). A Critical Theory of Adult Learning and Education. *Adult Education Quarterly*, 32(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/074171368103200101>
- Mezirow, J. (1997). Transformative Learning: Theory to Practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1997(74), 5–12. <https://doi.org/10.1057/9780230358485.0015>

- Mezirow, J. (2000). Learning to think like an adult: Core concepts of transformation theory. *Learning as transformation. Critical perspectives on a theory in progress*. (1. Auflage., S. 2–33). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (2003). Transformative Learning as Discourse. *Journal of Transformative Education*, 1(1), 58–63. <https://doi.org/10.1177/1541344603252172>
- Mühlmeyer-Mentzel, A. & Schürmann, I. (2011). Integrating Software in the Teaching of Grounded Theory Methodology. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(3).
- O’Brien, K. (2018). Is the 1.5°C target possible? Exploring the three spheres of transformation. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 31, 153–160. The Author. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2018.04.010>
- Pangert, B. & Schüpbach, H. (2013). Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit, 48.
- People Centrix. (2023). Gen Z is driving the Great Resignation in Switzerland. Verfügbar unter: <https://www.peoplecentrix.eu/en/blog/gen-z-is-driving-the-great-resignation-in-switzerland>
- Pöllänen, E., Osika, W., Bojner Horwitz, E. & Wamsler, C. (2023). Education for Sustainability: Understanding Processes of Change across Individual, Collective, and System Levels. *Challenges*, 14(1), 5. <https://doi.org/10.3390/challe14010005>
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. (4., erweit.). München: Oldenbourg Verlag.
- PwC. (2022). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2022*. Verfügbar unter: <https://www.pwc.com/gx/en/hopes-and-fears/downloads/global-workforce-hopes-and-fears-survey-2022-v2.pdf>
- PwC. (2024). *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024*. Verfügbar unter: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Ramstetter, L., Rupprecht, S., Mundaca, L., Osika, W., Stenfors, C. U. D., Klackl, J. et al. (2023). Fostering collective climate action and leadership: Insights from a pilot experiment involving mindfulness and compassion. *iScience*, 26(3), 106191. The Author(s). <https://doi.org/10.1016/j.isci.2023.106191>
- Singer-Brodowski, M. (2023). The potential of transformative learning for sustainability transitions: moving beyond formal learning environments. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02444-x>
- Stepper, J. (2020). *Working Out Loud. Working Out Loud*. <https://doi.org/10.15358/9783800662821>

- Strübing, J. (2021). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils*. (4. Auflage.). Wiesbaden: Springer. Verfügbar unter: <http://www.msvu.ca/site/media/msvu/MixedMethodologyHandout.pdf>
- Thomas, J., Reams, J., Stålné, K., Greca, S., Henriksson, J. A., Björkman, T. et al. (2021). *Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework*. Verfügbar unter: <https://drive.google.com/file/d/13fcf9xmYrX9wrsh3PC3aeRDs0rWsWCpA/edit>
- Wamsler, C. (2020). Education for sustainability: Fostering a more conscious society and transformation towards sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2019-0152>
- Wamsler, C. (2022). How to leave the Anthropocene — Fostering sustainability requires us to challenge our stories and paradigms, 1–13.
- Wamsler, C. & Brink, E. (2018). Mindsets for Sustainability: Exploring the Link Between Mindfulness and Sustainable Climate Adaptation. *Ecological Economics*, 151(April), 55–61. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.029>
- Wamsler, C. & Bristow, J. (2022). At the intersection of mind and climate change: integrating inner dimensions of climate change into policymaking and practice. *Climatic Change*, 173(1–2), 1–22. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10584-022-03398-9>
- Wamsler, C., Osberg, G., Osika, W., Herndersson, H. & Mundaca, L. (2021). Linking internal and external transformation for sustainability and climate action: Towards a new research and policy agenda. *Global Environmental Change*, 71(August), 102373. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102373>
- Wiesner, C. & Prieler, T. (2020). Das transformative Lernen in der LehrerInnenbildung - Pädagogische Professionalität und Entwicklung des Lehrerhabitus. *Open Online Journal for Research and Education*, 1–18.
- Woiwode, C., Schöpke, N., Bina, O., Veciana, S., Kunze, I., Parodi, O. et al. (2021). Inner transformation to sustainability as a deep leverage point: fostering new avenues for change through dialogue and reflection. *Sustainability Science*, 16(3), 841–858. Springer Japan. <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00882-y>
- World Economic Forum. (2023). The Great Resignation continues. Why are US workers continuing to quit their jobs? Verfügbar unter: <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/us-workers-jobs-quit/>
- Yıldırım, M. & Yelken, T. Y. (2020). The Development of Transformative Learning Scale for Information and Communication Technologies. *Technology, Knowledge and Learning*, 25(4), 989–1006. <https://doi.org/10.1007/s10758-019-09424-7>

Zirkler, M. (2021). Führungsethische Perspektiven sozialer Nachhaltigkeit. *Wirtschaftspsychologie*, 3, 66–78.

9.2. Abbildungen

Abbildung 1: Rahmenwerk Inner Development Goals (innerdevelopmentgoals.org/about/resources/)	14
Abbildung 2: Transformative Eigenschaften und Fähigkeiten nach Wamsler et al. (2021), eigene Darstellung ..	19
Abbildung 3: Schritte der transformativen Lerntheorie (eigene Darstellung, nach Yıldırım & Yelken (2020)).....	20
Abbildung 4: Typologie der Ergebnisse transformativen Lernens, eigene Darstellung nach Hoggan (2016)	22
Abbildung 5: Untersuchungsdesign, eigene Darstellung	25
Abbildung 6: Übersicht Generationen und ihre Prägungen gemäss Institut für Generationenforschung (2023)	26
Abbildung 7: Ablauf inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse mit Elementen aus der Guideline für die Kategorienbildung am Material, eigene Darstellung nach Kuckartz (2018).....	35
Abbildung 8: Kodierparadigma nach Strauss und Corbin, eigene Darstellung angelehnt an Strübing (2021) und Mühlmeyer-Mentzel & Schürmann (2011)	38
Abbildung 9: Überblick Kategorien (eigene Darstellung)	42
Abbildung 10: Übersicht Kategorie "Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften", eigene Darstellung	43
Abbildung 11: Übersicht Kategorie "Selbstkompetenzen", eigene Darstellung	44
Abbildung 12: Übersicht Kategorie "Handlungskompetenzen", eigene Darstellung	50
Abbildung 13: Übersicht Kategorie "Interpersonelle Kompetenzen", eigene Darstellung	53
Abbildung 14: Übersicht Kategorie "Kognitive Kompetenzen", eigene Darstellung	55
Abbildung 15: Übersicht Kategorie "Prozess innerer Entwicklung", eigene Darstellung	58
Abbildung 16: Übersicht Kategorien "Prozess der Verbindung", eigene Darstellung	59
Abbildung 17: Übersicht Kategorien "Emanzipationsprozess", eigene Darstellung	62
Abbildung 18: Übersicht Kategorie "Ursachen und Treiber innerer Entwicklung", eigene Darstellung	66
Abbildung 19: Übersicht Kategorie "Kontext innerer Entwicklung", eigene Darstellung	70
Abbildung 20: Übersicht Kategorie "Strategien innerer Entwicklung", eigene Darstellung	72
Abbildung 21: Häufigkeitsstatistik für Subcode "Strategien", eigene Darstellung.....	73
Abbildung 22: Übersicht Kategorie "Intervenierende Bedingungen", eigene Darstellung	76
Abbildung 23: Überblick Kategorie "Prägende Einflüsse", eigene Darstellung	77
Abbildung 24: Überblick Kategorie "Personenbezogene Bedingungen", eigene Darstellung	79
Abbildung 25: Übersicht Kategorie "Konsequenzen", eigene Darstellung	80
Abbildung 26: Transkontextualität innerer Entwicklung, eigene Darstellung	85
Abbildung 27: Visualisierung des Phänomens der inneren Entwicklung, eigene Darstellung	88
Abbildung 28: Parallelen innere Entwicklung und transformatives Lernen (nach Mezirow), eigne Darstellung..	90
Abbildung 29: Fünf Prinzipien von Working Out Loud, eigene Darstellung nach Stepper (2020)	100
Abbildung 30: 10 Komponente von Denkräumen, eigene Darstellung, angelehnt an Braunwarth (2024)	102

9.3. Tabellen

Tabelle 1: Vergleich Ergebnisse aus der Erhebung und den Inner Development Goals 91

10. Anhang

Anhang A

LinkedIn-Beitrag

[Link zum LinkedIn-Beitrag](#)



Désirée Abric • Sie
Transformation Catalyst | Passionate about sustainability and purpose transfor...
6 Monate • 🔒

🔒 Interviewpartner:innen für Masterarbeit gesucht! 🔒

Liebes Netzwerk

Im Rahmen meiner Masterthesis beschäftige ich mich mit der Bedeutung innerer Entwicklung im Kontext der Arbeit. Für meine Interviews suche ich Menschen, die sich am Arbeitsplatz besonders für Nachhaltigkeit einsetzen und sich intensiv damit beschäftigen. Du bist interessiert und offen dafür, mit mir in einem Interview darüber zu sprechen und deine persönlichen Erfahrungen zu teilen?

👉 Was erwartet dich?
Ich führe entspannte Gespräche, in denen es um deine Erfahrungen geht. Wir sprechen über Momente der beruflichen oder persönlichen Entwicklung, die mit Nachhaltigkeit zu tun haben. Deine Geschichte ist ein wichtiger Beitrag!

❓ Wer kann mitmachen?
- Du engagierst dich für Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz, egal ob freiwillig oder im Rahmen deiner Arbeitstätigkeit
- Du möchtest deine Erfahrungen mit mir teilen
- Du brauchst keine speziellen Fachkenntnisse – deine Perspektive zählt!

💚 Warum teilnehmen?
Hier setze ich voll und ganz auf deinen Altruismus 😊. Deine Erzählungen helfen nicht nur mir, sondern tragen auch dazu bei, mehr Verständnis für innere Entwicklung Arbeitsplatz zu schaffen. Dein Beitrag ist das Herzstück meiner Masterthesis.

🤔 Interesse geweckt?
Wenn du neugierig bist und du mehr erfahren möchtest, schreib mir einfach eine Nachricht oder melde dich direkt über den QR-Code im Bild an.
Du kennst jemanden, der in Frage kommen könnte? Dann darfst du diesen Beitrag gerne mit deinem Netzwerk teilen.

Ich freue mich darauf, deine Perspektive zu hören und gemeinsam einen Beitrag für mehr Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz zu leisten!

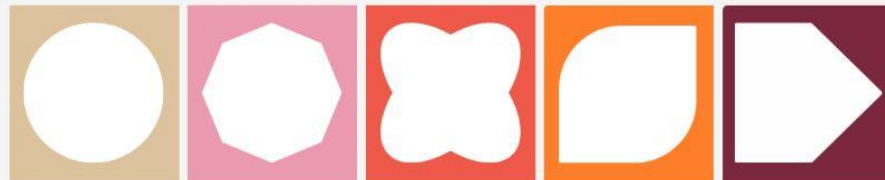
Danke für deine Unterstützung! 🍀 ✨

[#Nachhaltigkeit](#) [#Masterarbeit](#) [#ErfahrungenTeilen](#) [#InnereEntwicklung](#)
[#LinkedInCommunity](#) [#TeilnehmerGesucht](#)

Interviewpartner:in gesucht!

Du bist eine Person, die sich bei der Arbeit aus Überzeugung stark für das Thema (ökologische und soziale) Nachhaltigkeit einsetzt und sich damit beschäftigt? Egal, ob du das in freiwilliger Form oder im Rahmen deiner Arbeitstätigkeit tust – Hauptsache die Thematik ist für dich wichtig und sie findet Einzug in deine Arbeit.

Für meine Masterthesis suche ich Menschen, die sich für ein offenes Gespräch zur Verfügung stellen möchten. Wenn du dich angesprochen fühlst, kannst du dich über diesen QR-Code anmelden. Kennst du jemanden, der in Frage kommen könnte? Dann darfst du den Beitrag gerne mit deinem Netzwerk teilen.



Details zu den Interviews:

- 1.5 bis 2 Stunden
- Durchführung vor Ort in deiner Nähe oder online
- Termine zwischen 14.12.2023 und 18.02.2024
- Daten werden vertraulich behandelt
- Fragen im Voraus gerne als private Nachricht oder an: desiree.abric@students.fhnw.ch



Anhang B

Anmeldeformular für das Interview aus Microsoft Forms

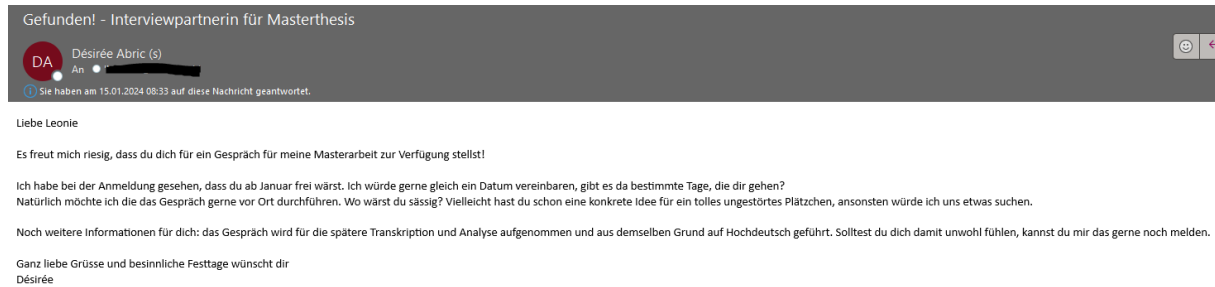
Anmeldung zum Interview für Masterarbeit

Hey du! Es freut mich sehr, dass du dich für meine Masterarbeit zur Verfügung stellen möchtest! Für die Anmeldung benötige ich einige Informationen von dir (für die Stichprobenauswahl). Danach werde ich mich per E-Mail bei dir melden.

- 1. Vorname und Name ***
- 2. Deine E-Mail-Adresse ***
- 3. Dein Jahrgang ***
- 4. Wie möchtest du das Gespräch lieber führen? ***
 - vor Ort (nach Absprache)
 - online
 - Ist mir egal
- 5. Wann bist du am besten für das Gespräch verfügbar?**

Anhang C

E-Mail-Antwort an die Teilnehmenden, welche sich über Microsoft Forms für das Interview gemeldet haben.



Anhang D

Stichprobenplan

TN-Code	Geschlecht	Jahrgang	Alter	Generation	Durchführungsort Interview	Einsatz/Bezug Nachhaltigkeit Beschäftigungssituation
TN1_RK	M	1976	48	X	vor Ort	Unternehmensberatung, selbständig
TN2_CH	M	1987	37	Y	vor Ort	Organisationsentwicklung, angestellt Coaching, selbständig
TN3_FS	F	1997	27	Z	online	Mitarbeiter:in, Studierende Person
TN4_Aho	F	1974	50	X	online	Learning & Development, selbständig
TN5_TS	M	1985	39	Y	vor Ort	Unternehmensführung, selbständig Personalführung, angestellt
TN6_PW	M	1967	57	X	vor Ort	Unternehmensführung
TN7_DS	M	1985	39	Y	vor Ort	Unternehmensberatung, selbständig
TN8_LW	F	1999	25	Z	vor Ort	Mitarbeiter:in, Studierende Person
TN9_AH	F	1992	32	Y	vor Ort	Produktmanagement, angestellt
TN10_FO	M	1996	28	Z	vor Ort	Unternehmenskommunikation, angestellt
TN11_JQ	F	1996	28	Z	vor Ort	Mitarbeiter:in, Studierende Person
TN12_MW	M	1974	50	X	vor Ort	Unternehmensführung
TN13_VC	F	1960	64	BB	vor Ort	Unternehmensberatung und dozierende Person im Bereich Nachhaltigkeit, selbständig
TN14_CA	F	1961	63	BB	vor Ort	Unternehmensberatung Nachhaltigkeit, selbständig
TN15_CAc	F	1958	66	BB	vor Ort	Pensioniert, Führung eines Podcasts zum Thema Nachhaltigkeit
TN16_CM	F	1962	62	BB	online	Unternehmensberatung Nachhaltigkeit, selbständig

Frauenanteil 56 %

Männeranteil 44 %

Altersdurchschnitt 45 Jahre

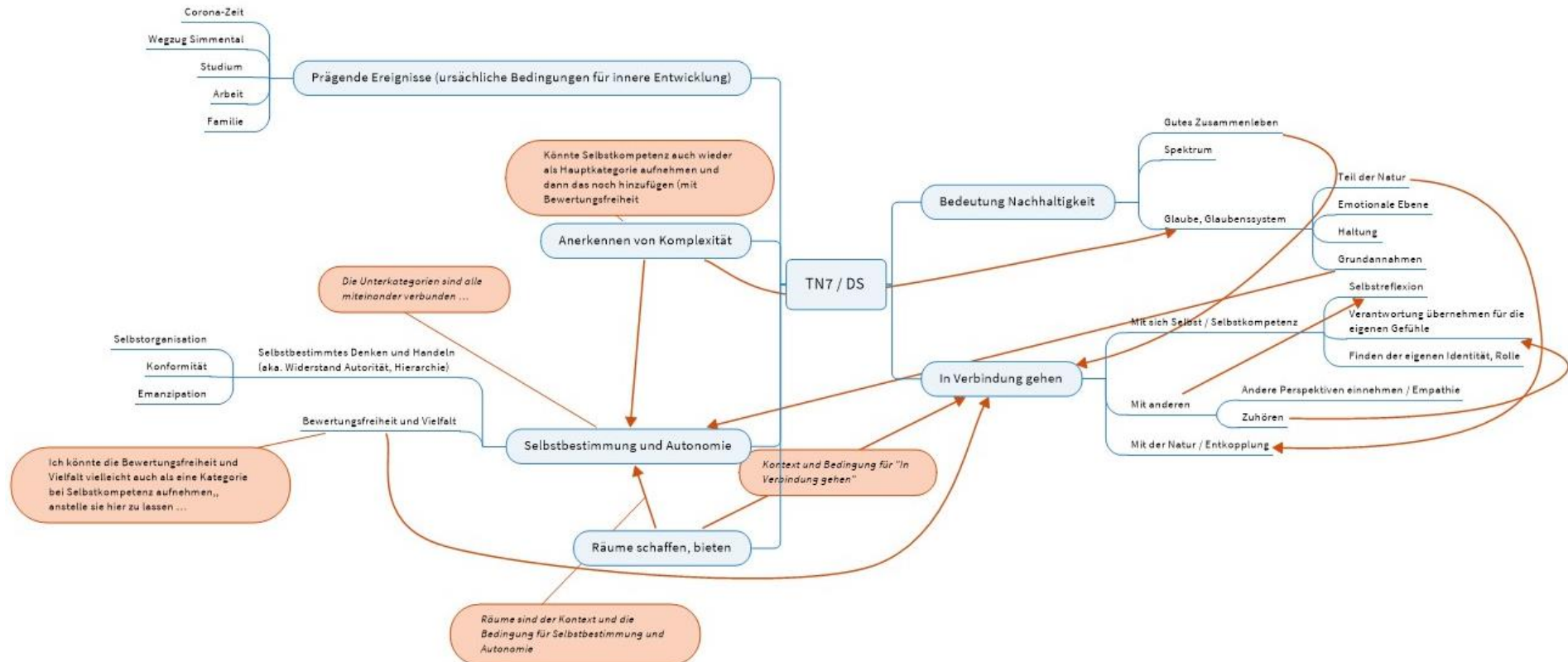
Anhang E

Checkliste Interview

Interview-Checkliste	
Name, Jahrgang:	
Datum, Zeit:	
<input type="checkbox"/> Aufnahme starten	
<input type="checkbox"/> Einverständnis Aufnahme	
<input type="checkbox"/> Hinweis Vertraulichkeit / Anonymität	
<input type="checkbox"/> Ablauf	<ul style="list-style-type: none"> • Kein klassisches Frage-Antwort-Format • Frei und weitgehend ohne Unterbrechungen aus dem Leben erzählen • Ich höre zu, wenig Fragen stellen • Wichtig: du sprichst über das, was dir einfällt • Kein richtig oder falsch • Keine Gedanken über Relevanz oder Zusammenhänge
<input type="checkbox"/> Dauer	
<input type="checkbox"/> Spricht als Privatperson	
<input type="checkbox"/> Fragen?	
<input type="checkbox"/> Einstieg	<p>Kontext</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studium (AOP), Masterthesis: Bedeutung innerer Entwicklung für Arbeitnehmende im Kontext der Arbeit • Innere Entwicklung: Kompetenzen und Fähigkeiten für eine nachhaltige Zukunft relevant • Nachhaltig: 3 Säulen (ökologisch, sozial, wirtschaftlich) • Kontext der Arbeit relevant <p>Einstiegsfrage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Du hast dich für das Interview gemeldet, weil angesprochen gefühlt, dass du dich im Kontext der Arbeit stark für Nachhaltigkeit einsetzt. • Bitte erzähl doch mal, was du da genau mit wem machst. • Denk daran: nimm dir gerne Zeit für deine Antworten, auch für Einzelheiten – für mich ist alles das interessant, was für dich wichtig ist.

Anhang F

Fallzusammenfassung als MindMap von TN7_DS



Anhang G

Finales Kategoriensystem

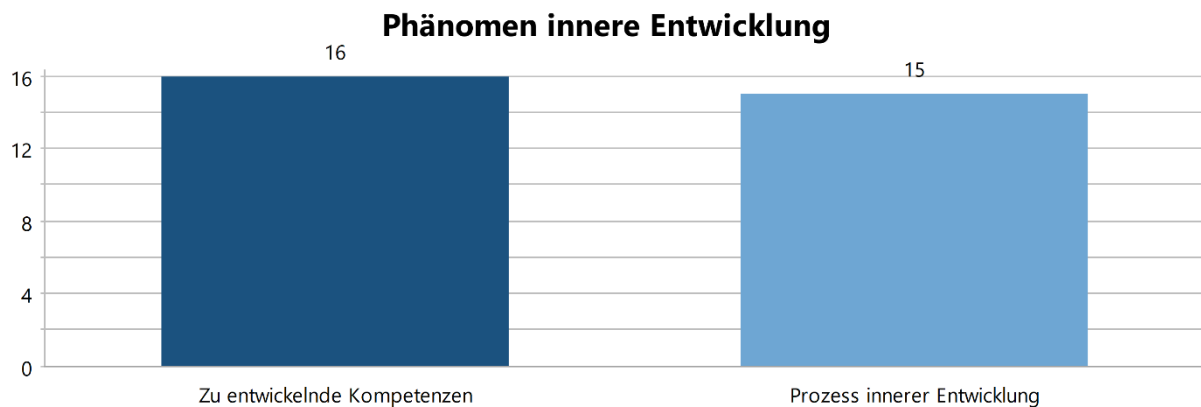
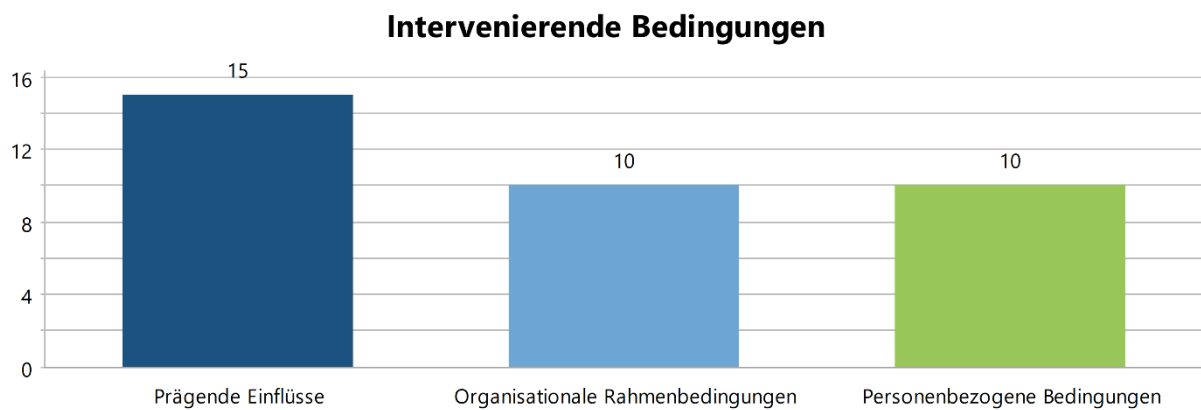
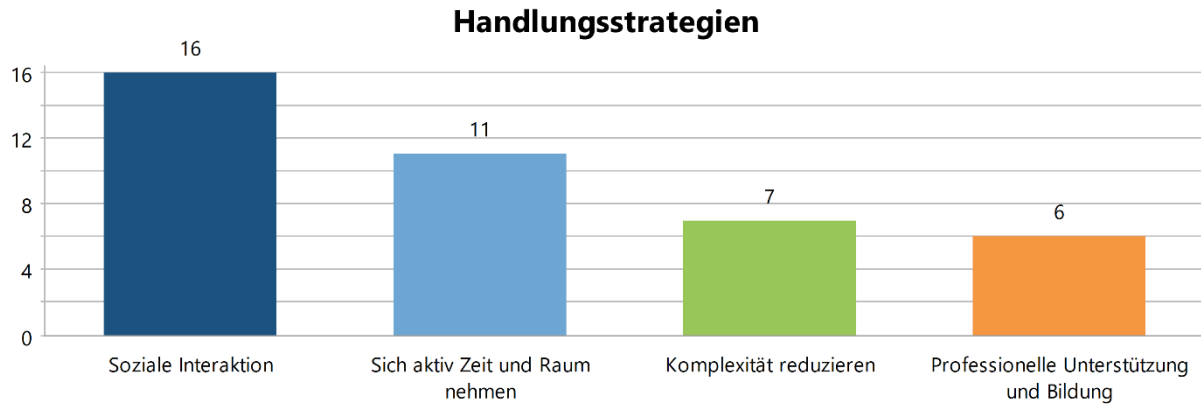
Codes	1399
Ursachen und Treiber innerer Entwicklung	0
Bedeutende Lebensereignisse und Personen	0
Veränderungen im Aussen	20
Personen	15
Lebensereignisse	24
Innere Konflikte und Unzufriedenheit	20
Kontext	0
Arbeitskontext	50
Entwicklungs- und Reflexionsräume	46
Privates Umfeld	43
Phänomen innere Entwicklung	0
Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften	0
Handlungsorientierte Kompetenzen	0
Haltung in Handlungen	43
Handlungsfähigkeit	63
Motivationsfähigkeit und Einflussnahme	12
Umgang mit Unsicherheit und Widerständen	22
Interpersonelle Kompetenzen	0
Bewertungsfreiheit und Toleranz	26
Perspektivenwechsel und -erweiterung	32
Zuhören	11
Kognitive Kompetenzen	0
Komplexitätsbewusstsein und Systemdenken	25
Kritisches Denken und Hinterfragen	19
Lernbereitschaft	16
Selbstkompetenzen	0
Authentizität und Ehrlichkeit	16
Genügsamkeit	14
Selbstreflexion und Selbstbewusstheit	0
Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein	88
Selbstklärung und Sinnfindung	13
Grundüberzeugungen und Wertehaltungen	56
Sinnhaftigkeit und Erfüllung	76
Selbstfürsorge	22
Selbstwahrnehmung und -regulierung	29
Prozess innerer Entwicklung	0
Emanzipationsprozess	18
Identitätsbildung	15
Selbstbestimmung und Autonomie	39
Emotionale Herausforderungen im Prozess	26
Kontinuierlicher Prozess des Wachstums	30
Prozess der Verbindung	0
In Verbindung mit anderen	27
In Verbindung mit der Natur	20
In Verbindung mit sich selbst	31
Strategien	0
Komplexität reduzieren	14
Professionelle Unterstützung und Bildung	17
Sich aktiv Zeit und Raum nehmen	25
Soziale Interaktion	0
Austausch und Zusammenarbeit	22
Erkenntnisse teilen und kommunizieren	16
Soziale Unterstützung und Gemeinschaft	29
Intervenierende Bedingungen	0
Organisationale Rahmenbedingungen	47
Personenbezogene Bedingungen	0
Entwicklung als Notwendigkeit	12
Individuelle Eigenschaften	14
Prägende Einflüsse	0
Biografische Bedingungen	38
Soziale Bedingungen	31
Strukturelle Bedingungen	20
Konsequenzen	0
Erfüllung und Lebendigkeit	17
Innere Einsicht und Bewusstsein	18
Klarheit und Orientierung erlangen	29
Selbstwirksamkeit	15
Werteintegration	28

Anhang H

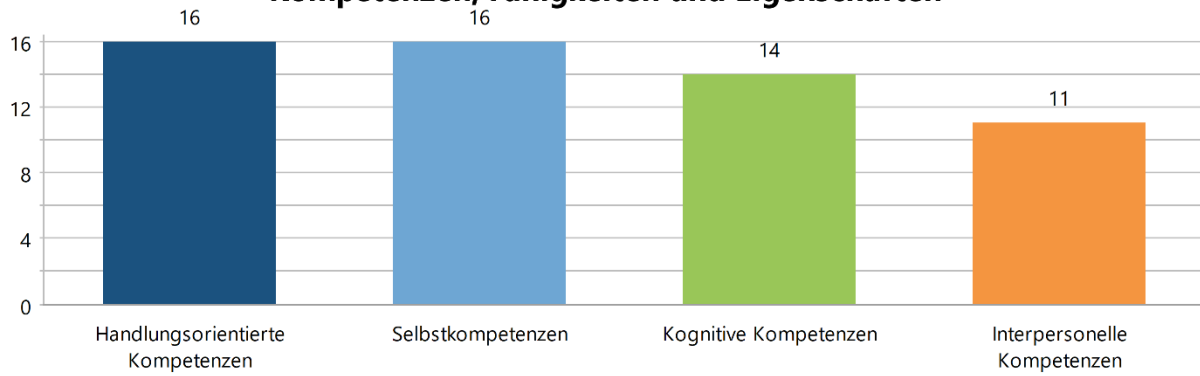
Auswertungsübersicht

Code-Statistik für Subcodes

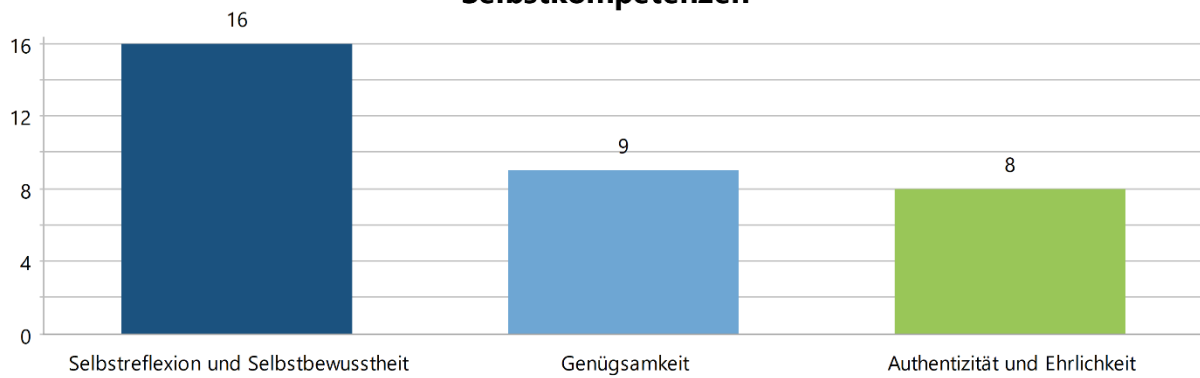
- Einheit der Analyse: Dokumente
- Subcodes aggregieren von 5 Ebenen



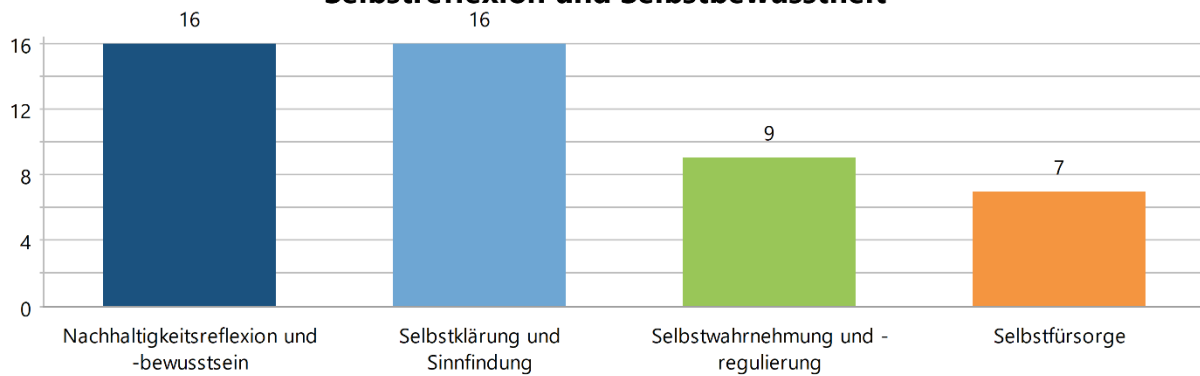
Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften



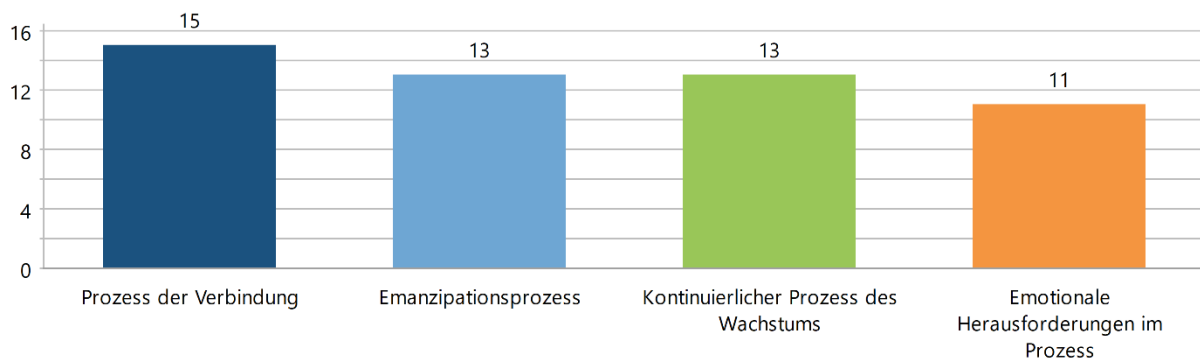
Selbstkompetenzen



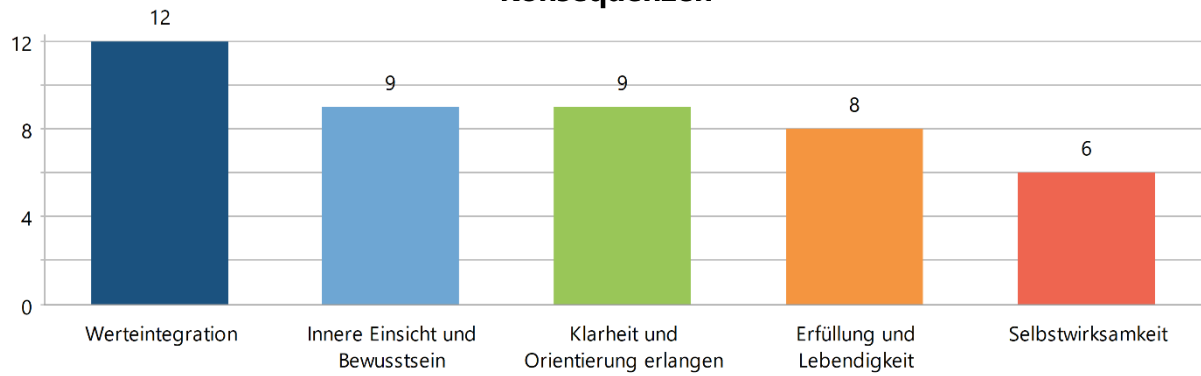
Selbstreflexion und Selbstbewusstheit



Prozess innerer Entwicklung



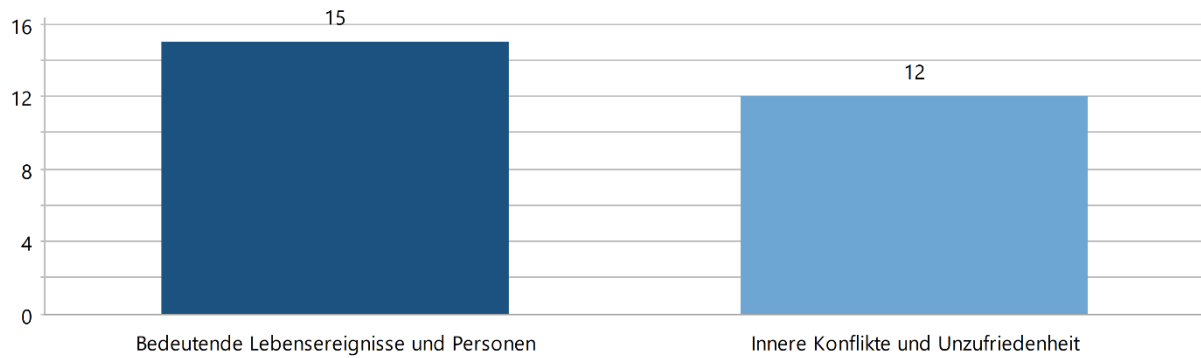
Konsequenzen



Kontext



Ursachen und Treiber innerer Entwicklung



Code-Matrix-Browser

Option Treffer pro Dokument nur ein Mal zählen

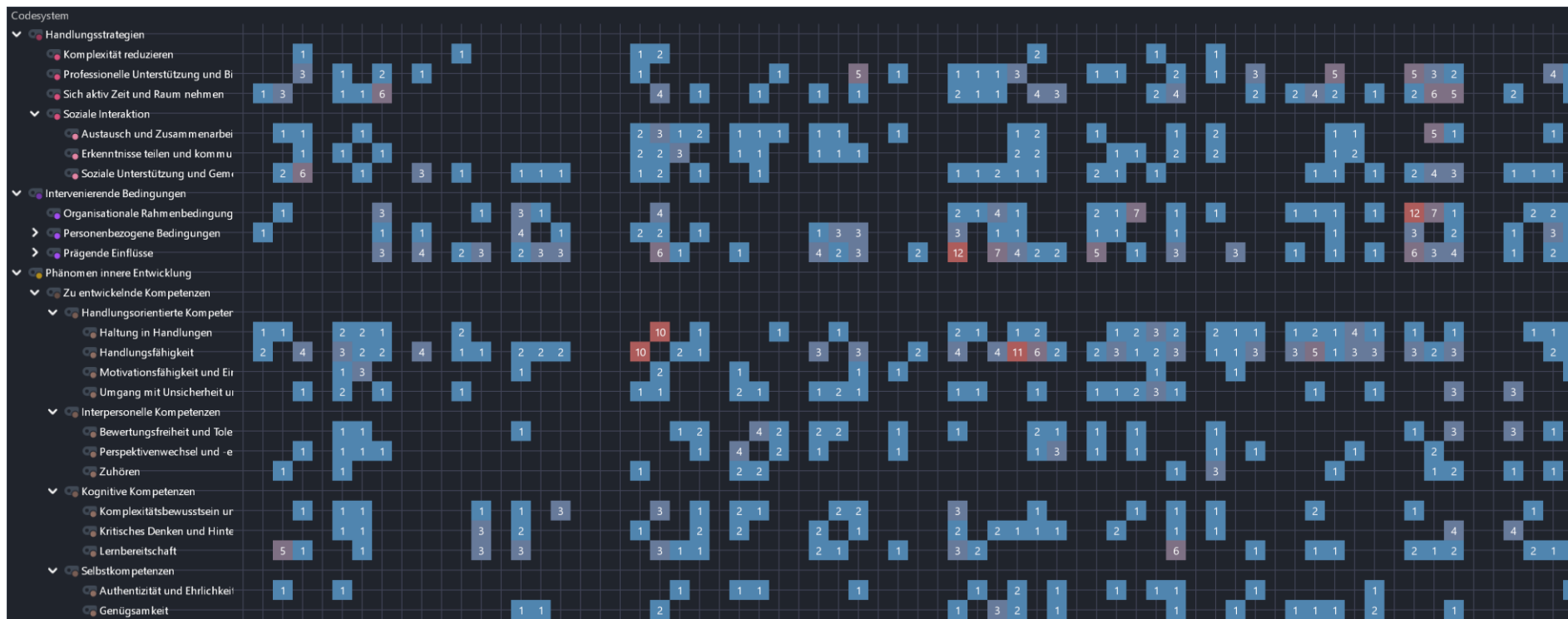
Codesystem	TN1_RK	TN2_CH	TN3_FS	TN4_AHo	TN5_TS	TN6_PW	TN7_DS	TN8_LW	TN9_AH	TN10_FO	TN11_JQ	TN12_MW	TN13_VC	TN14_CA	TN15_CaC	TN16_CM	SUMME
Handlungsstrategien																	0
Komplexität reduzieren				1				1		1	1		1	1		1	7
Professionelle Unterstützung und Bildung	1	1		1								1	1	1			6
Sich aktiv Zeit und Raum nehmen	1	1		1	1	1		1			1		1	1	1	1	11
Soziale Interaktion	2	1	2	2	1	1	3	2	3	1	3	1	2	2	2	3	31
Intervenierende Bedingungen																	0
Organisationale Rahmenbedingungen		1	1	1	1		1		1	1		1	1		1		10
Personenbezogene Bedingungen		1			2	1		2	1	1	1		2	1	2		14
Prägende Einflüsse	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	3	3		29
Phänomen innere Entwicklung																	0
Zu entwickelnde Kompetenzen																	0
Handlungsorientierte Kompetenzen	3	3	4	4	2	4	2	4	3	3	4	2	3	3	1	1	46
Interpersonelle Kompetenzen	2	1				2	3	1	3		2	2	2	2	1		21
Kognitive Kompetenzen	2	1	2	2	2	3	2	2	1		3		2	3	3	1	29
Selbstkompetenzen	4	8	3	7	5	5	4	5	5	5	6	5	6	7	5	6	86
Prozess innerer Entwicklung																	0
Emanzipationsprozess		2	1	1	1		3		1	2	3	2	3	3	1	1	24
Emotionale Herausforderungen im Prozess	1	1	1	1	1		1			1	1		1	1		1	11
Kontinuierlicher Prozess des Wachstums	1	1	1	1	1		1		1	1	1		1	1	1	1	13
Prozess der Verbindung	3	3	1	1	1	2	3		2	1	3	1	2	4	3	1	31
Konsequenzen																	2
Erfüllung und Lebendigkeit								1	1	1	1		1	1	1	1	8
Innere Einsicht und Bewusstsein		1		1	1	1		1		1			1	1		1	9
Klarheit und Orientierung erlangen	1	1		1	1			1		1			1	1		1	9
Selbstwirksamkeit		1		1	1				1					1			6
Werteintegration	1	1	1	1	1	1		1		1	1		1	1		1	12
Kontext																	0
Arbeitskontext	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Entwicklungs- und Reflexionsräume	1	1		1	1	1	1	1	1			1	1		1		11
Privates Umfeld	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		14
Ursachen und Treiber innerer Entwicklung																	0
Bedeutende Lebensereignisse und Personen	2	2	2	2		1	1	2	2	3	2	2	3	2	1	1	28
Innere Konflikte und Unzufriedenheit	1	1	1		1				1	1	1	1	1	1	1	1	12
Paraphrasierte Segmente	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	14
SUMME	30	37	24	35	28	27	29	30	31	28	41	25	42	45	31	26	509

Option Anzahl codierter Segmente

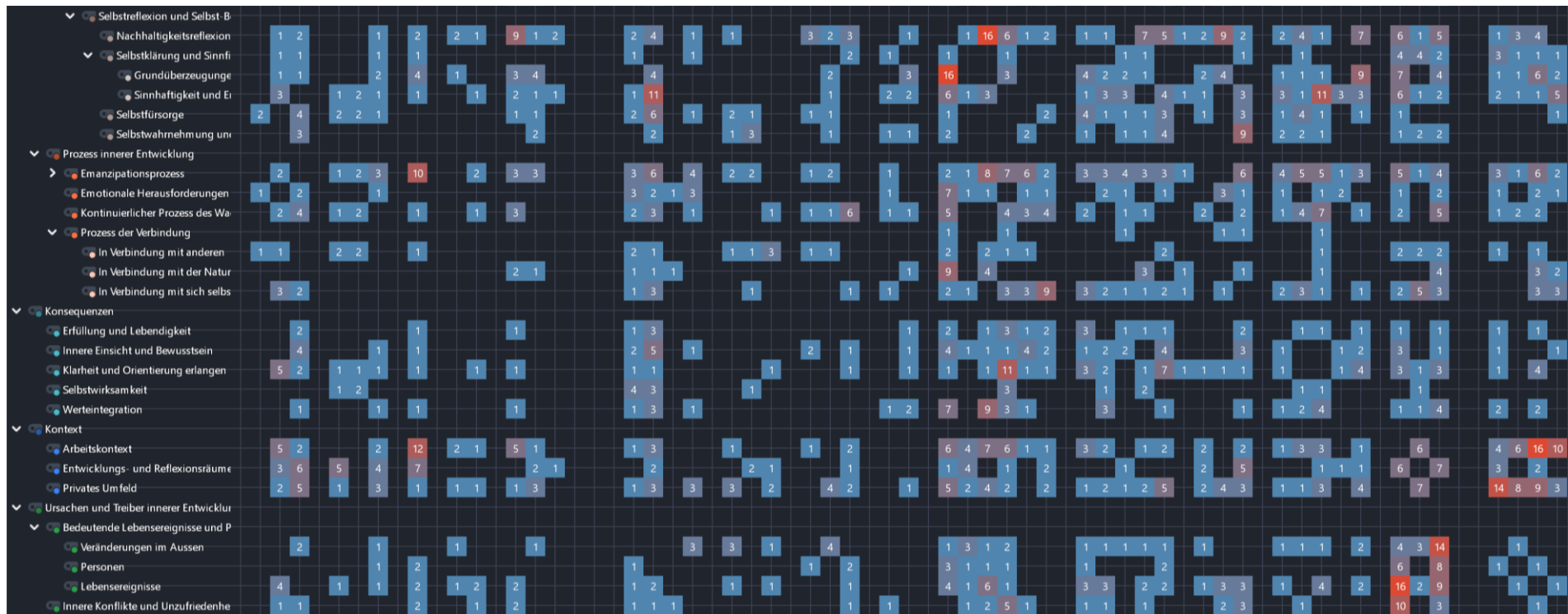
Codesystem	TN1_RK	TN2_CH	TN3_FS	TN4_AHo	TN5_TS	TN6_PW	TN7_DS	TN8_LW	TN9_AH	TN10_FO	TN11_JQ	TN12_MW	TN13_VC	TN14_CA	TN15_CAc	TN16_CM	SUMME
Handlungsstrategien																	0
Komplexität reduzieren				2				2		1	1		1	6		1	14
Professionelle Unterstützung und Bildung	2	5		1								1	4	4			17
Sich aktiv Zeit und Raum nehmen	1	1		4	1	5		2			1		4	1	4	1	25
Soziale Interaktion	3	1	2	10	1	2	5	2	3	1	12	5	4	6	6	4	67
Intervenierende Bedingungen																	0
Organisationale Rahmenbedingungen		1	1	1	6		4		2	12		16	2			2	47
Personenbezogene Bedingungen		1			3	1		4	3		4	1	6	1	2		26
Prägende Einflüsse	2	1	3	3	7	7	8	4	5	10	2	5	9	5	18		89
Phänomen innere Entwicklung																	0
Zu entwickelnde Kompetenzen																	0
Handlungsorientierte Kompetenzen	7	4	10	13	4	6	4	13	6	7	30	3	7	20	7	3	144
Interpersonelle Kompetenzen	7	2				3	21	1	9		15	3	2	6	1		70
Kognitive Kompetenzen	4	4	2	2	3	3	9	4	3		6		9	5	5	1	60
Selbstkompetenzen	17	15	6	11	18	21	25	18	11	23	42	24	13	26	14	33	317
Prozess innerer Entwicklung																	0
Emanzipationsprozess		2	1	1	1		18		1	2	10	9	9	13	3	2	72
Emotionale Herausforderungen im Prozess	2	1	1	2	1		1			3	8		1	3		3	26
Kontinuierlicher Prozess des Wachstums	1	2	2	1	1		4		1	2	2		4	3	3	4	30
Prozess der Verbindung	8	6	2	1	1	4	7		5	1	5	2	4	15	12	4	77
Konsequenzen																	0
Erfüllung und Lebendigkeit								1	1	3	1		4	3	1	3	17
Innere Einsicht und Bewusstsein		1		2	1	1		2			2		3	5		1	18
Klarheit und Orientierung erlangen	1	4		1	1			4			2		6	5		5	29
Selbstwirksamkeit		1		5	1			1	2					5			15
Werteintegration	3	1	1	4	1	2		4		3	3		1	3		1	27
Kontext																	0
Arbeitskontext	4	7		1	2	1	1	2	4	9	3	4	3	3	5	1	50
Entwicklungs- und Reflexionsräume	6	8		8	4	3	9	1	2			2	2		1		46
Privates Umfeld	3	1	3	2		3	10	3	2	2	1	1	8	2	2		43
Ursachen und Treiber innerer Entwicklung																	0
Bedeutende Lebensereignisse und Personen	2	4	2	3		2	9	4	3	5	4	4	8	3	5	1	59
Innere Konflikte und Unzufriedenheit	4	2	1		1				1	2	1	1	1	2	1	3	20
Paraphrasierte Segmente	50	37	26	21	14		40	26		4	33	12	10	35	22	10	340
SUMME	127	112	63	99	72	64	175	98	64	90	188	93	125	181	114	82	1747

Code-Relations-Browser I

Hier sind alle Doppelkodierungen über alle Codes hinweg ersichtlich.



Code-Relations-Browser II



Code-Relations-Matrix auf Ebene Hauptkategorien

Codesystem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Strategien	1	6	12	3	3	9	4	2	1	1	1	7	13	4	4	2	4	2	3	2	7	2	4	3	4	7	11	3	4	3	1	4	9	6	5	2	5	10	3	2	9	18	11	3	3	6	2																																																					
Intervenierende Bedingungen	1	1			7	5	2	4	9	4	4	2	12	1	1	1			5	5	6	2			17	1	12	6	2	2	8	2	8	5	1	3	2	1	3	2	21	10	7	2	4	7	5																																																					
Phänomen innere Entwicklung	7	22	27	21	22	15	24	7	13	34	16	8	30	63	7	19	21	17	9	18	19	21	13	10	68	10	44	45	31	26	24	22	22	29	41	21	24	38	21	36	39	14	34	45	22	54	24	17	35	22																																																		
Konsequenzen	5	9	2	3	3	4	1	3	9	15	2	1	1	2	2	1	5	15	1	12	21	7	3	7	8	3	4	13	2	2	8	3	4	6	2	7	8	3	9	5	1	7	1																																																									
Kontext	10	13	6	9	20	3	2	6	6	1	2	8	3	4	2	3	1	4	5	12	10	11	9	1	5	4	4	2	3	7	6	4	10	2	4	7	1	6	6	13	7	21	15	26	13																																																							
Ursachen und Treiber innerer Entwicklung	6	3	1	4	7	2	4	4	1	3	3	4	1	3	4	2	1	4	4	8	6	11	9	1	7	6	1	4	5	2	5	6	2	2	6	4	37	5	33	1	3	2	2																																																									

Gruppenvergleiche

Geschlecht

	Männer	Frauen	Total
Handlungsstrategien			
Komplexität reduzieren	1	13	14
Professionelle Unterstützung und Bildung	8	9	17
Sich aktiv Zeit und Raum nehmen	8	17	25
Soziale Interaktion			
Austausch und Zusammenarbeit	5	17	22
Erkenntnisse teilen und kommunizieren	4	12	16
Soziale Unterstützung und Gemeinschaft	9	20	29
Intervenierende Bedingungen			
Organisationale Rahmenbedingungen	39	8	47
Personenbezogene Bedingungen	6	20	26
Prägende Einflüsse	40	49	89
Phänomen innere Entwicklung			
Zu entwickelnde Kompetenzen			
Handlungsorientierte Kompetenzen			
Haltung in Handlungen	11	34	45
Handlungsfähigkeit	15	48	63
Motivationsfähigkeit und Einflussnahme	1	11	12
Umgang mit Unsicherheit und Widerständen	8	16	24
Interpersonelle Kompetenzen			
Bewertungsfreiheit und Toleranz	19	7	26
Perspektivenwechsel und -erweiterung	9	24	33
Zuhören	8	3	11
Kognitive Kompetenzen			
Komplexitätsbewusstsein und Systemdenken	9	16	25
Kritisches Denken und Hinterfragen	8	11	19
Lernbereitschaft	6	10	16
Selbstkompetenzen			
Authentizität und Ehrlichkeit	6	11	17
Genügsamkeit	8	6	14
Selbstreflexion und Selbst-Bewusstsein			
Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein	45	43	88
Selbstklärung und Sinnfindung	8	5	13
Grundüberzeugungen und Werthaltungen	30	27	57
Sinnhaftigkeit und Erfüllung	25	51	76
Selbstfürsorge	3	19	22
Selbstwahrnehmung und -regulierung	18	12	30
Prozess innerer Entwicklung			
Emanzipationsprozess	32	40	72
Emotionale Herausforderungen im Prozess	8	18	26
Kontinuierlicher Prozess des Wachstums	10	20	30
Prozess der Verbindung	1	2	3
In Verbindung mit anderen	12	13	25
In Verbindung mit der Natur	7	12	19
In Verbindung mit sich selbst	9	21	30
Konsequenzen			
Erfüllung und Lebendigkeit	3	14	17
Innere Einsicht und Bewusstsein	3	15	18
Klarheit und Orientierung erlangen	6	23	29
Selbstwirksamkeit	2	13	15
Werteintegration	10	17	27
Kontext			
Arbeitskontext	28	22	50
Entwicklungs- und Reflexionsräume	32	14	46
Privates Umfeld	20	23	43
Ursachen und Treiber innerer Entwicklung			
Bedeutende Lebensereignisse und Personen			
Veränderungen im Aussen	15	5	20
Personen	3	11	14
Lebensereignisse	8	17	25
Innere Konflikte und Unzufriedenheit	10	10	20
SUMME	576	829	1405
# N = Dokumente	7 (43.8%)	9 (56.3%)	16 (100.0%)

Generation

	BB	X	Y	Z	Total
Handlungsstrategien					
Komplexität reduzieren	8	2		4	14
Professionelle Unterstützung und Bildung	8	4	5		17
Sich aktiv Zeit und Raum nehmen	10	10	2	3	25
Soziale Interaktion					
Austausch und Zusammenarbeit	5	8	4	5	22
Erkenntnisse teilen und kommunizieren	10		4	2	16
Soziale Unterstützung und Gemeinschaft	5	12	2	10	29
Intervenierende Bedingungen					
Organisationale Rahmenbedingungen	4	17	13	13	47
Personenbezogene Bedingungen	9	2	7	8	26
Prägende Einflüsse	32	17	21	19	89
Phänomen innere Entwicklung					
Zu entwickelnde Kompetenzen					
Handlungsorientierte Kompetenzen					
Haltung in Handlungen	14	11	4	16	45
Handlungsfähigkeit	19	12	7	25	63
Motivationsfähigkeit und Einflussnahme	1	2	3	6	12
Umgang mit Unsicherheit und Widerständen	3	4	4	13	24
Interpersonelle Kompetenzen					
Bewertungsfreiheit und Toleranz	1	5	16	4	26
Perspektivenwechsel und -erweiterung	6	7	8	12	33
Zuhören	2	1	8		11
Kognitive Kompetenzen					
Komplexitätsbewusstsein und Systemdenken	12	5	5	3	25
Kritisches Denken und Hinterfragen	5	2	6	6	19
Lernbereitschaft	3	2	8	3	16
Selbstkompetenzen					
Authentizität und Ehrlichkeit	8	2	5	2	17
Genügsamkeit	2	5	5	2	14
Selbstreflexion und Selbst-Bewusstsein					
Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein	23	25	20	20	88
Selbstklärung und Sinnfindung	2	3	3	5	13
Grundüberzeugungen und Werthaltungen	10	16	14	17	57
Sinnhaftigkeit und Erfüllung	22	13	9	32	76
Selbstfürsorge	12		3	7	22
Selbstwahrnehmung und -regulierung	7	9	10	4	30
Prozess innerer Entwicklung					
Emanzipationsprozess	27	10	22	13	72
Emotionale Herausforderungen im Prozess	7	4	3	12	26
Kontinuierlicher Prozess des Wachstums	14	2	8	6	30
Prozess der Verbindung	2		1		3
In Verbindung mit anderen	9	8	7	1	25
In Verbindung mit der Natur	6	2	7	4	19
In Verbindung mit sich selbst	18	5	4	3	30
Konsequenzen					
Erfüllung und Lebendigkeit	11		1	5	17
Innere Einsicht und Bewusstsein	9	3	2	4	18
Klarheit und Orientierung erlangen	16	2	5	6	29
Selbstwirksamkeit	5	5	4	1	15
Werteintegration	5	9	2	11	27
Kontext					
Arbeitskontext	12	10	14	14	50
Entwicklungs- und Reflexionsräume	3	19	23	1	46
Privates Umfeld	12	9	13	9	43
Ursachen und Treiber innerer Entwicklung					
Bedeutende Lebensereignisse und Personen					
Veränderungen im Aussen	2	3	9	6	20
Personen	4	2	3	5	14
Lebensereignisse	11	6	4	4	25
Innere Konflikte und Unzufriedenheit	7	5	4	4	20
SUMME	423	300	332	350	1405
# N = Dokumente	4 (25.0%)	4 (25.0%)	4 (25.0%)	4 (25.0%)	16 (100.0%)

Generation – Option Treffer pro Dokument

	BB	X	Y	Z	Total
Handlungsstrategien					
Komplexität reduzieren	3	1		3	7
Professionelle Unterstützung und Bildung	2	3	1		6
Sich aktiv Zeit und Raum nehmen	4	3	2	2	11
Soziale Interaktion					
Austausch und Zusammenarbeit	3	2	3	3	11
Erkenntnisse teilen und kommunizieren	3		3	2	8
Soziale Unterstützung und Gemeinschaft	3	4	2	3	12
Intervenierende Bedingungen					
Organisationale Rahmenbedingungen	2	2	4	2	10
Personenbezogene Bedingungen	3	2	3	2	10
Prägende Einflüsse	3	4	4	4	15
Phänomen innere Entwicklung					
Zu entwickelnde Kompetenzen					
Handlungsorientierte Kompetenzen					
Haltung in Handlungen	2	4	3	4	13
Handlungsfähigkeit	4	4	4	4	16
Motivationsfähigkeit und Einflussnahme	1	2	1	3	7
Umgang mit Unsicherheit und Widerständen	1	3	2	4	10
Interpersonelle Kompetenzen					
Bewertungsfreiheit und Toleranz	1	3	3	1	8
Perspektivenwechsel und -erweiterung	2	2	2	2	8
Zuhören	2	1	2		5
Kognitive Kompetenzen					
Komplexitätsbewusstsein und Systemdenken	3	3	2	2	10
Kritisches Denken und Hinterfragen	3	2	1	2	8
Lernbereitschaft	3	2	3	3	11
Selbstkompetenzen					
Authentizität und Ehrlichkeit	2	2	3	1	8
Genügsamkeit	2	3	3	1	9
Selbstreflexion und Selbst-Bewusstsein					
Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein	4	4	4	4	16
Selbstklärung und Sinnfindung	2	3	1	2	8
Grundüberzeugungen und Wertehaltungen	4	3	4	4	15
Sinnhaftigkeit und Erfüllung	3	4	3	4	14
Selbstfürsorge	3		2	2	7
Selbstwahrnehmung und -regulierung	4	2	2	1	9
Prozess innerer Entwicklung					
Emanzipationsprozess	4	2	4	3	13
Emotionale Herausforderungen im Prozess	3	2	3	3	11
Kontinuierlicher Prozess des Wachstums	4	2	4	3	13
Prozess der Verbindung	1		1		2
In Verbindung mit anderen	3	3	3	1	10
In Verbindung mit der Natur	2	2	3	2	9
In Verbindung mit sich selbst	4	2	2	2	10
Konsequenzen					
Erfüllung und Lebendigkeit	4		1	3	8
Innere Einsicht und Bewusstsein	3	2	2	2	9
Klarheit und Orientierung erlangen	3	2	2	2	9
Selbstwirksamkeit	1	1	3	1	6
Werteintegration	3	3	2	4	12
Kontext					
Arbeitskontext	4	4	4	3	15
Entwicklungs- und Reflexionsräume	2	4	4	1	11
Privates Umfeld	3	4	3	4	14
Ursachen und Treiber innerer Entwicklung					
Bedeutende Lebensereignisse und Personen					
Veränderungen im Aussehen	2	2	1	3	8
Personen	1	2	2	3	8
Lebensereignisse	4	3	2	3	12
Innere Konflikte und Unzufriedenheit	4	2	3	3	12
SUMME	127	110	116	111	464
# N = Dokumente	4 (25.0%)	4 (25.0%)	4 (25.0%)	4 (25.0%)	16 (100.0%)

Anhang I

Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Generation

Mittels Kreuztabelle wurden die verschiedenen Generationen quantitativ miteinander verglichen. Die Analyse wurde dabei auf Ebene der Dokumente durchgeführt, somit wird jeder Treffer pro Dokument gezählt. Aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Arbeit musste auf eine qualitative Analyse verzichtet werden. Die Kreuztabelle ist in Anhang H zu sehen.

Die Summe der Treffer zeigt grundsätzlich auf, dass die Baby Boomer-Generation am meisten Inhalt zur inneren Entwicklung liefert (137 Treffer). Dies könnte an der längeren Lebenszeit und somit dem grösseren Erfahrungsschatz liegen, der über die Jahre gesammelt wurde. Auf Ebene der Kategorien kommt die «Handlungsfähigkeit» sowie die «Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein» generationsübergreifend in allen Interviews vor (16). Weitere generationsübergreifende Treffer sind in den Kategorien:

- Grundüberzeugungen und Wertehaltungen (15)
- Arbeitskontext (15)
- Privates Umfeld (14)
- Sinnhaftigkeit und Erfüllung (14)
- Biografische Bedingungen (14)

Diese Ergebnisse unterstreichen die Relevanz sowohl des **Arbeitsumfelds** als auch von anderen Lebensbereichen (hier das **private Umfeld**) für die innere Entwicklung. Es scheint, als würden diese Bereiche generationsübergreifend eine wichtige Rolle darin spielen, wie Personen sich selbst wahrnehmen und entwickeln. Auch die **Handlungsfähigkeit** und **Nachhaltigkeitsreflexion** scheint über alle Generationen hinweg ein zentraler Faktor innerer Entwicklung zu sein. Hinsichtlich Nachhaltigkeit kann dies auf ein allgemeines gesellschaftliches Bewusstsein und eine wachsende Bedeutung von nachhaltigem Verhalten hinweisen. Die Reflexion persönlicher **Werte und Überzeugungen** sowie das Streben nach **Sinn und Erfüllung** scheint ebenfalls ein gemeinsames Anliegen über alle Altersgruppen hinweg zu sein. Auch der Einfluss **biografischer Ereignisse und Bedingungen**, die das Leben einer Person prägen, scheinen generationsunabhängig einen Einfluss auf innere Entwicklung zu haben.

Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass für Baby Boomer im Kontext innerer Entwicklung vor allem **kognitive Kompetenzen** und die **Selbstkompetenzen** von Bedeutung sind, verglichen mit der Generation Z, bei der es eher die **handlungsorientierten Kompetenzen** und ganz spezifisch die **Selbstklärung und Sinnfindung** sind. Auffällig ist die Entwicklung pro Generation in der Kategorie «sich aktiv Zeit und Raum nehmen», denn sie nimmt mit abnehmendem Alter ab, was bedeutet, dass

sich vor allem jüngere Generationen immer weniger aktiv die Zeit nehmen, in Verbindung zu gehen und sich selbst zu reflektieren. Die **Werteintegration** scheint vor allem in den Generationen Z und X sehr relevant zu sein. Es ist davon auszugehen, dass es Personen aus dieser Generation besonders wichtig ist, ihre Werte in ihr alltägliches Denken und Handeln einzubinden. Auch die **Haltung in Handlungen** ist vor allem von diesen Generationen erwähnt worden, was darauf hindeutet, dass sie versuchen, möglichst offen, mutig und optimistisch zu agieren. **Bewertungsfreiheit und Toleranz** sowie **Entwicklungs- und Reflexionsräume** werden besonders von Teilnehmenden der Generation X und Y betont. Erzählungen bei der inneren Entwicklung als **kontinuierlicher Prozess des Wachstums** beschrieben wird, sind vor allem bei den Teilnehmenden der Generation Y und Baby Boomer zu finden.

Da die Generationenunterschiede und -gemeinsamkeiten nicht Gegenstand der Forschungsfrage sind wird an dieser Stelle nicht näher auf die Ergebnisse eingegangen.

Generation Z

Im Vergleich scheinen bei den Teilnehmenden der Generation Z besonders andere **Personen** oder **Veränderungen in ihrem Umfeld** innere Entwicklungsprozesse auszulösen. Diese finden im Vergleich überwiegend im **privaten Umfeld** statt. Der **Umgang mit Unsicherheit und Widerständen** ist hier besonders präsent, was auf die fehlende bisherige Lebenserfahrung zurückzuführen sein könnte, während ältere Generationen diesen Umgang bereits gelernt haben. Möglicherweise ist diese Generation auch besonders stark mit Herausforderungen und Widerständen konfrontiert, weshalb sie diese Kompetenz als so relevant erachten. Gleichzeitig zeigt die Betonung der **Identitätsbildung**, dass sie sich intensiv mit ihrer Selbstfindung und der Formung ihrer Identität auseinandersetzen. Weniger präsent sind Aspekte wie «Entwicklungs- und Reflexionsräume», mit anderen Menschen in Verbindung gehen, die «Selbstwahrnehmung und -regulierung», «Zuhören», «Authentizität und Ehrlichkeit», «Genügsamkeit» sowie «Professionelle Unterstützung und Bildung».

Generation Y

Bei den Teilnehmenden dieser Generation sind die Aspekte **Organisationale Rahmenbedingungen**, **Selbstbestimmung und Autonomie** sowie **Selbstwirksamkeit** besonders relevant im Hinblick auf ihre innere Entwicklung. Dies deutet darauf hin, dass sie grossen Wert auf eine Arbeitsumgebung legen, die es ihnen erlaubt, autonom und selbstbestimmt zu arbeiten, um dadurch Selbstwirksamkeit zu erleben und ihre Entwicklung zu fördern. Sehr viel weniger relevant sind Themen wie «Veränderung im Aussen», «Komplexität reduzieren», «Professionelle Unterstützung und Bildung», «Strukturelle Bedingungen», «Kritisches Denken und Hinterfragen» sowie «Erfüllung und Lebendigkeit».

Generation X

Die **Soziale Unterstützung und Gemeinschaft** ist für die Teilnehmenden aus der Generation X eine besonders wichtige Strategie im Umgang mit innerer Entwicklung, was die Vermutung zulässt, dass sie stark auf zwischenmenschliche Beziehungen und gemeinschaftliche Netzwerke setzen. Ebenso deutet der Vergleich darauf hin, dass **bedeutende Lebensereignisse** für sie die wichtigste Ursache innerer Entwicklung sind. Von allen Generationen berichten sie am meisten vom **Selbstwirksamkeit** als Konsequenz innerer Entwicklung, was darauf hindeutet, dass sie durch die Entwicklung ein höheres Selbstbewusstsein und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten entfalten. Auffällig wenig vorkommen Aspekte wie «Erkenntnisse teilen und kommunizieren», «Selbstfürsorge», «Selbstbestimmung und Autonomie, sowie «Erfüllung und Lebendigkeit».

Baby Boomer (BB)

Im Vergleich nehmen sich Baby Boomer viel häufiger **aktiv Zeit und Raum** im Umgang mit der eigenen Entwicklung. Die **Selbstwahrnehmung und -regulation** sowie das **mit sich selbst in Verbindung sein** ist ebenfalls sehr viel präsenter. Als Ursachen innerer Entwicklung berichten die Teilnehmenden dieser Generation am ehesten von **bedeutenden Lebensereignissen** und **inneren Konflikten sowie Unzufriedenheit**. Personen scheinen hingegen weniger auszulösen. Deutlich weniger präsent sind für die Baby Boomer Aspekte wie «Motivationsfähigkeit und Einflussnahme», «Bewertungsfreiheit und Toleranz» sowie «Selbstwirksamkeit».

Insgesamt zeigt die Analyse, dass die Generationen verschiedene Schwerpunkte in ihrer inneren Entwicklung setzen und unterschiedliche Lebensphasen und -erfahrungen diese Entwicklungsprozesse prägen und beeinflussen.

Anhang J

Zitatensammlung pro Kategorie für Ergebnisse

Kategorie	Ergänzende Zitate
<p>Sinnhaftigkeit und Erfüllung (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)</p>	<p>«Es war im ersten Coaching-Modul. Und im zweiten. Wir hatten das Thema Erfüllung. Und es ging so darum, hey, was ist eigentlich unser Existenzzweck? Und (...) dort kam so, also für mich zum ersten Mal hatte es so Klarheit, was ich eigentlich (...). Was ist die Wirkung, die ich haben möchte? [...] Ähm (5) und (...) so dieses, ich will einen Unterschied machen, das genau so zu benennen, ist vielleicht seit etwa zwölf Monaten.» (TN2_CH, Pos. 36)</p> <p>«[...] Und irgendwann habe ich einfach gemerkt, ja nein, eigentlich, für mich ist es mega eine Priorität, dass das [Nachhaltigkeit] zumindest ein Teil ist von meiner Arbeit. Dass ich irgendwie mich engagieren kann, sei das im Bereich Kommunikation, wo ich jetzt ein bisschen mehr Expertin bin als natürlich im CO2-Fussabdruck, ehm (.) dass das [Nachhaltigkeit] irgendwie irgendwo in meine Arbeit einfließen muss.» (TN8_LW, Pos. 3)</p>
<p>Grundüberzeugungen und Werthaltungen (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)</p>	<p>Aber für mich war das schon zumindest immer klar, dass ich gerne etwas in die Tat umsetzen möchte. Also (...) ich würde gerne (.) eine Mitarbeiterin sein, ja die eben nicht nur darüber redet, sondern wirklich auch etwas tun kann. (TN11_JQ, Pos. 6)</p> <p>Aber es ist wirklich, dass in dieser Zeit haben wir uns so viele Gedanken gemacht. Warum musste das sein? Was ist dahinter? Und da machst du dir auch viele Gedanken drüber. Und natürlich eben auch noch, ehm was ist für uns wichtig? Und in dem Moment war für uns wichtig, hey das wichtige ist, dass wir uns haben. Das war damals wirklich so. Wir wollten gerne einfach (.) so ein wenig unser Leben leben. Und unser Leben hat wirklich eben, wir mussten auch realisieren, hat sehr viel mit Nachhaltigkeit zu tun. (TN6_PW, Pos. 36)</p> <p>Und das ist etwas, wo ich selber einfach auch gemerkt habe, ich möchte nachhaltiger konsumieren. Ich bin wie jeder andere Mensch überhaupt nicht konsequent mit allem. Es gibt Themen, die mir persönlich eben wichtiger sind. Ich habe Food Waste vorhin angesprochen. Das ist für mich wirklich so (.) seit Jahren oder Jahrzehnten eigentlich eine Priorität, dass es wirklich auf einem absoluten Minimum ist, dass ich so viel Einkauf, wie ich brauche, dass ich wirklich nicht verschwenderisch umgehe mit Lebensmitteln, besonders gerade mit tierischen Sachen, wo ich einfach (.) weiss, wie viele Ressourcen da reingesteckt werden. Also dieser Konsumaspekt ist mir mega, mega wichtig persönlich. (TN8_LW, Pos. 5)</p> <p>Weil wenn ich keine Vision habe, dann habe ich wie kein Ziel. Ich weiß ja gar nicht, wo ich hin will. Und wenn ich nicht weiß, wo ich hin will, wie soll ich dann den richtigen Weg finden? (...) Und vielleicht ist das so (...), so etwas, was (.) man sich auch ein bisschen klar machen muss. [...] Eine Vision muss nicht immer ein knallhart ein Ziel sein, sondern es kann etwas sehr Schwammiges sein, was vielleicht mehr ein Gefühl ausdrückt, [...] wie so dieser Leuchtstern für den anderen auch immer vor Augen ist. (TN14_CA, Pos. 22)</p>
<p>Nachhaltigkeitsreflexion und -bewusstsein (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen,</p>	<p>«Aber ich mache es jetzt schon so in Klammern, weil ich mich auch selber frage, was ist denn das eigentlich. Und ich glaube, was mich beschäftigt, ist schlussendlich wie...ja, ein gutes Zusammenleben und... [...]. Was heisst das überhaupt, Nachhaltigkeit? Und für mich ist es aber mehr, wie gestalten wir eigentlich das Zusammenleben auf diesem Planeten, wo wir hier sein dürfen.» (TN7, Pos. 36)</p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
Fähigkeiten und Eigenschaften)	<p><i>Und ehm (5) ich glaube, jetzt im engeren Sinne wirklich, ist es wirklich die Design Community ausschlaggebend gewesen für mich. Dass wir alle zur gleichen Zeit darüber nachgedacht haben über Materialien, oder man hat überhaupt angefangen darüber nachzudenken und sogar Studiengänge gemacht, in unserer Hochschule. (TN15, Pos. 44)</i></p> <p><i>Ehm (.) also ich habe eh, als ich mich das erste Mal so mit Nachhaltigkeitsthemen und so Klimawandel und so befasst habe, habe ich mich ehm rückblickend auch extrem schlecht natürlich gefühlt, weil ich ehm, (..) ich habe meinen Lifestyle nicht hinterfragt, ich habe eben schon sehr exzessiv gelebt, also einfach viel konsumiert, ehm (.) viel Geld ausgegeben, viel gearbeitet, um viel Geld zu haben, also weißt du so, es war von allem viel. (..) Und ja, das hat mir dann irgendwie ein bisschen in der Seele wehgetan. (TN11, Pos. 51)</i></p>
Selbstwahrnehmung und -regulierung (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)	<p><i>Ehm (.) das Erste, was mir in den Kopf kam, war, dass man dann, wenn man Zeit hat, dann kann man halt den Dissonanzen, die man fühlt, auch mal nachspüren. Und sagen, okay, (..) was ist da eigentlich los und (...) ich glaube, wenn man so busy ist, dann drückt man das einfach weg. Man kann es halt einfach nicht gebrauchen, weil man ja funktionieren muss. Und (.) ich meine ich kann, ich mag auch keine negativen Emotionen. Ich drücke das dann auch schnell weg, ne. [...] Dann kann ich dem halt nachhängen und halt wenn mir danach ist und überlegen, okay, diese, diese Trauer, wie (..) um die Natur und all das. (..) Wie mache ich das denn jetzt, dass ich das etwas Positives wende? Oder irgendwie so, ja? Also ich kann halt einfach ein Innenleben haben, sozusagen (lacht). (TN4_AHo, Pos. 27)</i></p>
Selbstfürsorge (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)	<p><i>Ja, und da habe ich mich dann auch schon, (..) ja, auch selber dann für mich, so selber fertig gemacht dafür, dass ich da das ehm (..) Und das ist ja auch ein ewig langer Prozess, keine Ahnung, ich habe dann versucht, zwei Jahre mal vegan zu leben. Das hat natürlich mehr oder weniger funktioniert, so. Aber ich habe es einfach mal versucht und dann war ich aber auch voll oft enttäuscht, wenn es nicht funktioniert hat, weil ich dann auch mir selber noch nicht weiterhelfen konnte, ja, was esse ich jetzt zum Beispiel, keine Ahnung (TN11_JQ, Pos. 53)</i></p> <p><i>(..) Und (.) Das ist für mich so ein bisschen wie so zur Philosophie geworden. Ich merke das bei mir selber, dass ich auch als Privatperson wirklich in kleinen Schritten vorwärts gehe, dass ich mir erlaube, dass ich nicht überall zu jeder Gelegenheit und in jeder Situation nachhaltig bin, sondern dass es Situationen gibt, wo ich merke, nein, da ist ein Widerstand in mir oder das ist mir zu anstrengend oder ehm (.) das stimmt für mich nicht oder was auch immer, wo ich mir sage, okay, da muss ich jetzt nicht mich auf das konzentrieren, sondern ich konzentriere mich auf das, was gut geht. (TN14_CA, Pos. 3)</i></p> <p><i>Ich weiß nicht, was die Antriebsfeder ist, aber ich musste lernen, nein. Das ist nicht Leben. Leben ist, wenn du das machst, was dir Freude macht. Wo du dir etwas Gutes tust und wo du den anderen um dir herum nichts Schlechtes tust. Weil dann schaffst du eigentlich die Energie, wo, wenn es dir gut geht, dann geht es den anderen auch gut. Das heißt, wenn ich schaue, dass, dass (.) es mir gut geht, dann kann ich viel mehr Menschen auf diesem Weg, es geht uns allen gut, mitnehmen. Und dann habe ich auch die Möglichkeit, die Welt so zu verändern, (..) wie sie eigentlich für mich sein sollte, damit sie lebenswert ist. (TN14_CA, Pos. 33)</i></p>
Authentizität und Ehrlichkeit	<p><i>(..) Also ich habe, ehm (...) also mir war es eigentlich immer wichtig, dem nachzugehen, was mit mir übereinstimmt. Und ehm (...), und ich habe mir das</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
(Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)	<i>Leben so eingerichtet, dass es immer besser möglich war. Also einerseits (..) habe ich immer, im Laufe der Zeit hat sich immer besser herauskristallisiert, was es denn bei mir ist. Aber es war schon immer so, dass ich eigentlich dem gefolgt bin, wo meine Interessen waren und was ich wirklich auch gerne machen wollte. (TN16_CM, Pos. 83)</i>
Genügsamkeit (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)	<p><i>Und also ich habe auch meinen persönlichen Lebensstil ziemlich verändert. Also seit, (...) ja, bald elf Jahren sitze ich in keinem Flugzeug mehr, ehm (..) habe mich von meinem Auto verabschiedet, bin in eine kleine Wohnung gezogen, also ich habe selber (..) meinen persönlichen CO2-Footprint ziemlich reduziert. (TN16_CM, Pos. 5)</i></p> <p><i>[...] ich interessiere mich zum Beispiel auch voll für Mode, was soll ich machen? Ich kann nicht sagen, ich lebe den Rest meines Lebens in zwei Pullis. Ich kann das nicht. Aber es geht mir natürlich einfach dann voll gut, wenn ich sage, okay, ich versuche, meinen Konsum zu reduzieren, und wenn ich einen schönen Pullover im Secondhand-Laden finde, dann geht es mir einfach gut damit (lacht). (TN11, Pos. 55)</i></p>
Handlungsfähigkeit (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)	<p><i>Ich glaube ich habe eher Angst und Unsicherheit, wenn wir nichts tun würden, jetzt zum Beispiel hinsichtlich so Nachhaltigkeitsthemen. Also wenn ich darüber nachdenke, dann (.) bekomme ich Angst und dann werde ich unsicher. Ehm was jetzt aber Veränderungen durch zum Beispiel so nachhaltigere Maßnahmen ehm (..) ja bewirkt werden, habe ich eigentlich nicht so Angst, weil ich ehm das größere Ziel vor Augen habe (lacht). Ehm das größere Ziel eben, dass wir zum Beispiel schaffen, den Klimawandel einzudämmen. (TN11_JQ, Pos. 24)</i></p> <p><i>Ich hab' so einen, so einen Habit Tracker für mich, weil seit ich Freelance bin (Zeigt mir ihr Notizbuch). [...] Und ehm (...) nee (..) also irgendwann habe ich halt entschieden Öko kommt da drauf. Weil mir halt so auf den Sack ging [...]. Dass ich irgendwie, dass immer, dass es immer runterfiel. Und das fand ich, das war mir, das war mir dann zu anstrengend und dann hab' ich irgendwie gesagt okay, das ist jetzt einfach Teil von meinem Job, so wie auch sozusagen meine Kinder oder einkaufen gehen halt Teil von meinem Job ist, ist es auch Teil von meinem Job, jede Woche irgendwas zu machen, was halt nachhaltig ist oder öko irgendwie ist.</i></p> <p><i>(TN4_AHo, Pos. 11)</i></p> <p><i>Und dann habe ich (.) ziemlich radikal gesagt, ich verkaufe meine Anteile von dem damaligen Unternehmen, wo ich Miteigentümerin war, ehm höre dort auf und starte neu durch. (...) Und das mit Ende 50 zu machen, ist (lacht) ein bisschen verrückt vielleicht, aber für mich war völlig richtig. Und dann habe ich angefangen, mich wirklich auf den Bereich Garten zu konzentrieren, im ersten Moment beruflich und habe Angebote entwickelt, wo ich Menschen helfe, zu einem Garten zu kommen, der ihnen wirklich etwas gibt, (..) der aber auch der Natur etwas gibt. (TN14_CA, Pos. 3)</i></p>
Haltung in Handlungen (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)	<p><i>Ich ehm (...) muss fast hoffnungsvoll sein, sage ich jetzt mal, dass ehm Verständnis generiert werden kann und ich ehm (...) glaube auch, ich glaube auch einfach nicht (.) ach ja, das klingt jetzt mega deep, so keine Ahnung (lacht), aber ich glaube, dass doch die meisten Menschen gut sind. Ich glaube, dass die meisten Menschen ehm dasselbe wollen. (TN11_JQ, Pos. 26)</i></p> <p><i>Also, ich gehe ja schon ein Risiko ein, wenn ich sage, ich finde Nachhaltigkeit wichtig, weil ich könnte ja gerade in einer Gruppe sein, wo das nicht so ist, und dann gucken die mich alle komisch an. Ehm aber, wenn ich das Risiko nicht eingehe, dann werde ich noch nicht mal erfahren, in was für einer</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>Gruppe bin ich eigentlich. Von daher, für mich hat Risiko eingehen hat nicht damit zu tun, dass ich mich vom Haus runterstürze und das Risiko eingehe, das ich mir das Genick breche, sondern, dass ich das Risiko eingehe, mich so zu zeigen, wie ich bin. Und auch nach außen zu tragen, was mir wichtig ist, so (...) irgendwie so wie wirklich von der Herzebene zu kommen und nicht nur immer den Verstand bestimmen zu lassen, (.) was sage ich, wo sage ich was und wie mache ich das, sondern auch bewusst mal anderes auszuprobieren, aus der Komfortzone rauszugehen. (TN14_CA, Pos. 29)</i></p> <p><i>Und dann hatte ich jemanden kennengelernt, (.) eine Frau auf einer Konferenz. Und die hatte mich eingeladen zum, (..) das hieß, glaube ich, Berner Kreis oder so was. Und das war so eine Gruppe von Leuten, die scharften sich um einen Coach herum. [...] Und ehm da ging es darum, Aufstellungen zu machen. [...] Und ehm die Leute hatten, und die hat gesagt, guck dir das einfach mal an. Und ehm ich bin dann dahin gekommen, habe es mir angeschaut und fand das hochinteressant, was ich da gesehen habe. [...] Und ich weiß bis heute nicht, wie es funktioniert. [...] Und ehm (..) da ist mir einfach auch klar geworden, es gibt eben auch sehr viel mehr Dinge, auf die muss man sich einlassen, einfach. (TN13_VC, Pos. 41)</i></p>
<p>Umgang mit Unsicherheit und Widerständen (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)</p>	<p><i>Aber, (.) trotzdem weil ich das Gefühl habe, (.) ich sehe manche Themen ein bisschen anders und das ist manchmal ein bisschen ein einsames Gefühl. Es ist auch, gerade in dieser Corona-Zeit, ein schwieriges Gefühl gewesen, [...]. Einfach weil ich das einfach ein bisschen anders eingeschätzt habe. (TN7_DS, Pos. 36)</i></p> <p><i>Also ich habe ehm immer, glaube ich, in der Hinsicht Unsicherheiten, weil es einfach auch ein Thema ist, genau, was ja voll komplex ist und vielschichtig, sich ständig verändert und weiterentwickelt. Und ich glaube, da bleibt immer eine gewisse Unsicherheit. Und man müsste eigentlich schon fast allwissend sein (lacht), um nicht unsicher zu sein in dem Thema, glaube ich. Weil, und das ist ja unmöglich, also genau, bleibt immer eine gewisse Restunsicherheit. (..) Also was mir jetzt, glaube ich, allgemein geholfen hat, ist einfach, ehm mich über den allgemeinen Wissensstand oder (.) was die Wissenschaft halt sagt, mich zu erkundigen. (...) Und (..) das halt dann, sage ich mal, zu verknüpfen mit (.) den Werten, die ich vielleicht eh schon habe. (TN11_JQ, Pos. 67)</i></p>
<p>Motivationsfähigkeit und Einflussnahme (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)</p>	<p><i>Ähm, ich wollte, ich wollte halt, (..) irgendwann habe ich dann wirklich halt so Lust bekommen, dazu (.) etwas zu bewirken, sagen wir es mal so, und ähm Leute zu motivieren, das zu machen und merken, dass es etwas Tolles ist. (TN3_FS, Pos. 15)</i></p> <p><i>Oder ich erzähle einfach gerne, wenn ich einen schönen Pullover im Secondhand-Laden gefunden habe, erzähle ich das natürlich allen, ob sie es hören wollen oder nicht (lacht). Aber dann erzähle ich einfach voll gerne davon, so, ey, hier gibt es den und den voll schönen Secondhand-Laden, guckt mal da nach Sachen, wenn ihr irgendwas sucht, oder so. (TN11_JQ, Pos. 55)</i></p> <p><i>Zum Beispiel wäre ich auch nicht auf das Mentoring gekommen, wenn mein einer Kollege mich nicht darauf angesprochen hätte. Und ich glaube, das ist auch irgendwo ein Aspekt von motivieren, halt so diese Möglichkeiten aufzuzeigen. Und dann hat er zum Beispiel auch berichtet, was er daran toll findet. Und dann dachte ich so, okay, das kann ich nachvollziehen. Das empfinde ich auch so. Und für mich wäre das wahrscheinlich auch eine tolle Option. (TN9_AH, Pos. 109)</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
<p>Perspektivenwechsel und -erweiterung (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)</p>	<p><i>Und ich check's ja auch voll. Das bedeutet ja auch für viele Leute, also was ich so mitbekomme, (.) ich hab' schon von einigen mitbekommen, die wirklich komplett neue Aufgaben machen müssen. Im Vergleich zu dem, was sie letztens 20 oder von mir aus sogar 30 Jahre gelernt haben. Das ist ja auch eine krasse (.) Herausforderung. (TN11_JQ, Pos. 12)</i></p> <p><i>Das Gleiche ist, dass ich ja nicht weiß, wie es ist, als Frau zu leben. Und dann gibt es viele Männer, die sagen, ja, aber so Gleichberechtigung ist ja kein Problem. Das stimmt aus Männer-Perspektive vielleicht, aber dann mal fragen, hey wie ist denn das für dich als Frau, was weiss ich, abends angepöfchen zu werden oder so. Diese andere Perspektive mit Leuten, die jetzt in die Schweiz zugewandert sind. Wie erlebt ihr das denn hier? Mit Kindern sprechen, so. Also einfach die Wahrnehmung von den Anderen verstehen und nicht zu glauben, man weiß das schon. (TN1_RK, Pos. 87)</i></p> <p><i>Ähm, (..) ja, und (.) ich es gleichzeitig auch extrem unfair finde (.) ähm und so dieses Bestreben danach habe und hätte, dass das ausgeglichener ist und (..) also sowohl für die Umwelt als auch für die Menschen, auf deren Kosten wir leben. Ja, (.) dass ich ähm (..), dass wir mehr wieder der Umwelt zurückgeben (..) und (..) auch den Menschen, die wir ausgebeutet haben oder die auf unseren Kosten (.) sowohl gesellschaftlich als auch klimatechnisch äh jetzt am leiden sind. Also ich meine, die kriegen ja jetzt auch noch alles, sage ich mal, obendrein ab. Das ist ja vor allem dort, wo eh schon ausgebeutet wird, die sind dann auch noch mehr vom Klimawandel betroffen als wir und ähm ja, ich finde, das beschäftigt mich einfach doll, ja. (TN11_JQ, Pos. 36)</i></p> <p><i>Es gibt bestimmt auch viele Leute, die jetzt voll Nachhaltigkeit leben eh voll nachhaltig leben und es schon immer getan haben. Ehm ich habe es halt nicht immer getan und ich glaube, dadurch habe ich auch ein bisschen mitbekommen, ehm wie schwierig das auch ist, sich da komplett zu ändern, weil ich habe schon das Gefühl, dass ehm ich schon sau viel ändern musste. (10) Und das, ja, nimmt sau viel Zeit und auch Ressourcen in Anspruch und (..) ist voll anstrengend, eh aber hat sich gelohnt (lacht). (TN11_JQ, Pos. 53)</i></p> <p><i>Ich finde das ganz, ganz wichtig, immer wieder zu betonen, dass auch Menschen, die sich heute sehr, sehr nachhaltig verhalten (.) ehm und schon ganz viel machen, was für andere unvorstellbar ist, auch laut zu sagen, das war nicht immer so. (..) Auch ich bin irgendwo mal gestartet und dieses Irgendwo war vielleicht auch mitten in einem Konsumrausch. (..) Und für mich ist das ein ganz, ganz wichtiger Punkt. Weil damit zeige ich dem anderen Menschen, du bist nicht falsch, sondern du bist einfach an einem Punkt und ich war auch mal an so einem Punkt, deswegen kann ich nachvollziehen, was bei dir los ist eigentlich. (TN14_CA, Pos. 5)</i></p>
<p>Bewertungsfreiheit und Toleranz (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)</p>	<p><i>Diese Perspektive. Von, von (.) sehr rigid und schwarz und weiss, ich bin eine gute Person, oder ich bin eine schlechte Person, ich bin ein guter Vater, ich bin ein schlechter Vater, ich bin ein (.) guter Mitarbeiter, oder ein schlechter Mitarbeiter. Hinzu von hey, es gibt Tage, wo, (...) ich nicht der beste Vater bin. Es gibt, (..) es gibt Tage, wo ich ein guter Vater bin. Und (.) alle, ich weiss, dass alles, was ich tue, ist immer, ist das Beste, was ich habe. Und ich gebe jeden Tag mein Bestes und nicht, mein Bestes ist nicht jeden Tag dasselbe. [...] So dieser, genau dieser Perspektiv-Shift. (TN2_CH, Pos. 50)</i></p> <p><i>Ja, zum Beispiel, dass es halt oft so ist, dass oder nein, es ist nicht oft so, aber dass man darauf aufpassen muss, dass man jetzt Personen nicht irgendwo einordnet, einfach anhand ihres Aussehens oder Erscheinungsbildes oder ihrer Herkunft etc. Ja, wo sie nicht hingehören oder dass man da</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>irgendwelche Schlüsse daraus zieht. Ich denke, das ist wichtig. Ja, es ist wahrscheinlich das größte Learning. (TN9_AH, Pos. 45)</i></p>
<p>Komplexitätsbewusstsein und Systemdenken (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)</p>	<p><i>Ich bin Organisationsberater geworden eigentlich, weil ich gemerkt habe, [...] also es gibt das, was ich vorhin gesagt habe, oder man möchte diese schnelle Lösung. Es gibt immer in Organisationen eben diesen Trend, schnell was Einfaches zu machen, also die Komplexität stark zu reduzieren, das schnell zu machen. Also es führt dann zu so Sachen, dass man sagt, da ist ein Fehler aufgetreten und da ist die und die Person schuld oder? In seltenen Fällen mag das auch stimmen, dass jemand wirklich einen Fehler gemacht hat, aber häufig ist ja mehr dahinter. [...] Und da ist das Thema Nachhaltigkeit für mich auch drin. Also wie kann man, wie sagen, eine, also nachhaltig an diesem Fehler auswerten und was daraus machen, sodass dann die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass dann nochmal passiert (...). (TN1_RK, Pos. 21) [...] Und die andere Sicht ist halt, nicht von Kompliziertheit ausgehen, sondern Komplexität. Und der Unterschied ist, es gibt immer mindestens eine Unbekannte. Wahrscheinlich sind es tausend Unbekannte. Und in dieser Komplexität zu navigieren und auch immer zu sagen: Ja, ich weiss auch nicht, aber jetzt schauen wir mal (lacht). Oder ehm (..) was könnte denn ein nächster Schritt sein? Und das Anerkennen, dass es ein System ist, dass es komplex ist. Und eben nicht zu kommen und zu sagen, ich weiss es. Sondern eher zu kommen und zu sagen, ich weiss es nicht. (TN7_DS, Pos. 66)</i></p>
<p>Kritisches Denken und Hinterfragen (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)</p>	<p><i>Aber gleichzeitig bin ich eigentlich nicht jemand, der die Augen zu machen muss vor dem, was läuft. Und das ist eine alte Eigenschaft. Ich meine, ehm (..) ich habe ja die Gesellschaft immer kritisch betrachtet [...]. Und ich habe immer gewusst, da sind ein paar Sachen in der Schiefelage. Zum Beispiel als 17-Jährige habe ich für die Abtreibung gekämpft. Fristenlösung-Initiative gekämpft, weil ich wusste, dass sonst Frauen sterben. Jetzt sind wir irgendwie 50 Jahre später und irgendwelche Volltrottel haben das Gefühl, sie müssen das rückgängig machen. Also, ich habe in diesem Sinne immer kritisch geschaut. (TN15_CAc, Pos. 33)</i></p> <p><i>Und (..) mit dem habe ich auch so ein bisschen gemerkt, ah, das hat ganz viel damit zu tun, wie mache ich heute etwas. Wie (5), wie ist diese Normalität eigentlich entstanden, mit der ich umgehe, die gar nicht normal ist, so, übertrieben gesagt. Und das merke ich auch bei ganz vielen anderen Personen, dass sie, dass sie diese ganzen kleinen Sachen, die sie machen, wie nicht hinterfragen. Und in dem Moment, wo man ihnen ganz konkret die Frage stellt, warum machst du das eigentlich so, dass sie dann anfangen nachzudenken. [...] Und für mich ist das so (..) einer der Punkte, wo ich merke, ich muss natürlich auch bereit sein, mich anzugucken, mein Tun, mein Handeln, mein Denken auch mal zwischendurch zu hinterfragen. (TN14_CA, Pos. 3)</i></p>
<p>Lernbereitschaft (Phänomen – Innere Entwicklung > Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften)</p>	<p><i>Und er hat mich dann so in diese Welt eingeführt, der ehm Persönlichkeitsentwicklung. [...] Und [...] ich habe ihm gesagt, hey, zeig mir alles, was du kennst. [...] Aber ich habe ihm gesagt, hey, erzähl mir alles, halte nichts zurück. Ich will dann selber beurteilen, was ich damit mache. (TN2_CH, Pos. 40)</i></p> <p><i>Thema Nachhaltigkeit ist eigentlich ähm (..) das hat mich vor allem, seit ich an der FHMW angefangen habe, bin ich da mehr reingerutscht, weil (..) ich muss ehrlich sagen, (..) das sind ja Dinge, die musst du dir (..) aneignen, dieses Wissen, oder? (TN3_FS, Pos. 9)</i></p> <p><i>Und je mehr man sich damit auseinandersetzt, weil man auch einfach interessiert ist daran, ich war ja schon interessiert, ich war zwar extrem</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>unsicher, aber wenigstens interessiert so, je mehr festigt sich ja das dann noch eigentlich einfach. Also ich habe schon einfach extrem viel gelesen. Ehm genau, mich mit wissenschaftlichen Studien eh befasst. (.) Was ich auch immer noch ständig mache. Also keine Ahnung, es gibt mir halt einfach so ein bisschen Perspektive, was der aktuelle Stand ist. Ehm Ja, ich glaube, das gibt einem mehr Sicherheit und mehr Klarheit. (TN11_JQ, Pos. 67)</i></p>
<p>In Verbindung mit sich selbst (Phänomen – Innere Entwicklung > Prozess der Verbindung)</p>	<p><i>Und dann habe ich während des Sabbaticals kam dieses Thema wieder, ne. Und da habe ich dann eben auch gelernt, mehr so auf mein (..) Herz zu hören. Und auch vielleicht Dinge, die ich gar nicht greifen kann. Und habe auch so ein bisschen losgelassen, glaube ich, dass ich immer alles verstehen muss. Also ich will jetzt nicht sagen, das muss man alles loslassen. Also ich glaube schon, dass man mit Ratio eine ganze Menge hinkriegen kann. Aber ehm (.) man muss da irgendwo auch eine gute Waage finden. Und dieses ehm, dieses super ehm Rationale eben, das halt auch meine Karriere mitbestimmt hat, ehm (..) das hat wahrscheinlich auch dazu geführt, dass ich andere Aspekte in meinem Sein, sage ich jetzt mal, in meinem Wesen ehm doch auch stark vernachlässigt habe. (TN13_VC, Pos. 43)</i></p> <p><i>Nein ich, weisst du, ich ehm (..), ich habe Phasen, in denen ich Sachen auch sehr dunkel sehe. Oder wenn mich Dinge ungeheuer aufregen können. Auch zum Teil andere Menschen, die mich wahnsinnig aufregen können und so. Aber es gibt auch Sachen, die mich deprimieren logischerweise, oder. Und für mich gibt es dann verschiedene Formen, wie man eigentlich, wo man sagen kann, mit Angst, mit Unsicherheit und mit Verzweiflung umgehen kann. Und eine, eine davon ist sicher Schlicht und ergreifend, traurig sein. Also, ich habe mir erlaubt, in den letzten anderthalb Jahren, halt einfach am Morgen als, wenn ich die Zeitung gelesen habe, mal ein bisschen zu weinen. Also weil, wenn ich manchmal Sachen lese, das tischt einen ab. Das ist verrückt. (..) Traurig sein, das ist etwas, was ich wichtig finde, damit man eine Art von innerer (.) Authentizität hat, weisst du. Nicht etwas auf die Seite schiebt und denkt, man muss jetzt tapfer sein oder zynisch oder so. Ja, zynisch ist manchmal vielleicht noch lustig. Aber traurig ist gut. Dann ist (...) das Lustige zu sehen im Alltag, oder eben, dass mich das erheitert, die Vorstellung, dass ein Reh sich von einem Zentraltrieb wegbewegt, weil es in der Nase kitzelt, das finde ich einfach ein lustiges Bild. Das sind so Sachen, die mir helfen eigentlich, ehm (...) ja eigentlich kannst du sagen, meine Lebendigkeit zu behalten. (TN15_CAc, Pos. 40)</i></p>
<p>In Verbindung mit anderen (Phänomen – Innere Entwicklung > Prozess der Verbindung)</p>	<p><i>Ehm (...) (lacht) also, ich habe das Gefühl, am besten wäre es schon fast, ehm wenn du dich mit einer Person über Nachhaltigkeitsthemen unterhältst und du merkst, dass man nicht auf demselben Punkt ist, fast schon zurückzurudern und versuchen herauszufinden, okay, wo sind wir an demselben Punkt? Also, dass man einfach einen Schritt zurückgeht und versucht, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Das wäre meine Wunschvorstellung zumindest. (TN11_JQ, Pos. 18)</i></p> <p><i>Und er [Matthias Varga von Kibéd] hat gesagt, absolute Werte schaffen Trennung. (..) Und Anerkennung von Unterschiedlichkeit, das schafft Verbindung. Da habe ich noch etwas über das nachgedacht und habe wie gemerkt, ja ich glaube, ich sehe was er meint und ich finde, er hat recht. (.) Also Nachhaltigkeit ist eben vielleicht in diesem Sinne (...). Vielleicht erreichen wir mehr, wenn wir nicht sagen, ihr müsst euch jetzt alle nur noch vegan ernähren oder ihr dürft jetzt alle nicht mehr Auto fahren, sondern wie, (.) halt die Beweggründe irgendwie (.) thematisieren und einander zuhören. (TN7_DS, Pos. 58)</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>Ich glaube, was dahinter steckt ist, dass ich erfahren habe, dass es ganz viele Dinge im eigenen Leben gibt, wo es anderen genau gleich geht. Und das werde ich, das erfahre ich aber gar nicht, weil ich nicht darüber rede. Und erst, wenn ich mit anderen zusammenkomme und mal offen und ehrlich sage, hey, heute ist mir das und das passiert und ich fühle mich jetzt echt schlecht, dann merke ich auf einmal, dass Leute um mich herum sagen, oh, das ist mir auch schon passiert. Ja, darüber habe ich mich auch schon aufgeregt, Ja, das gefällt mir auch nicht. Und (...) dann komme ich an den Punkt, wo ich dann nicht mehr den Fehler bei mir suche. Dann komme ich weg von dem Gefühl, ich habe etwas falsch gemacht, sondern ich komme hin zu einem Gefühl, ah, das geht anderen auch so, das ist ein Missstand, irgendwas im System ist nicht gut, lasst uns das doch ändern. Und (...) ich denke, es ist ganz, ganz wichtig, dass das immer wieder passiert, weil dann komme ich vom Ich zum Wir. Und für das, was in unserer Welt (...) hier vor sich geht und für all die Herausforderungen, die da sind, brauchen wir das Wir. Das Ich ist (...) nicht ausschlaggebend, das Wir ist ausschlaggebend. Und da muss ich den Mut haben, über mich zu erzählen, damit ich das Wir finden kann. (TN14_CA, Pos. 27)</i></p> <p><i>Und die anderen Sachen mit diesen Weihnachtsgeschenken oder auch mit der Hilfe bei der Essensausgabe war eben mehr so, (...) ja, aus Freude an der Sache, würde ich jetzt sagen. Da hatte ich jetzt keine, also es war eher was Kleineres. Wo man mitgewirkt hat und wo man dann einfach anderen eine Freude gemacht hat. (TN9_AH, Pos. 5)</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
<p>In Verbindung mit der Natur (Phänomen – Innere Entwicklung > Prozess der Verbindung)</p>	<p><i>Ehm (.) also ich habe so ein Erlebnis gehabt von ein paar Jahren. Ehm wo ich aufgewachsen bin, also wo meine Mutter jetzt wohnt. Und das ist ein Wald, in dem ich viel gespielt habe. Also es ist auf dem Land und da ist 50 Meter nebendran ist Wald. Da habe ich viel gespielt ja so in der Sek, was bist du da, zwölf, dreizehn. Und dann sind wir dort spazieren gegangen vor ein paar Jahren und die haben wegen Hochwasserschutz extrem abgeholzt. Und als ich das gesehen habe, sind mir fast die Tränen gekommen. Ich dachte mir, wie könnt ihr den Wald so abholzen? Das glaubst du nicht, wenn du den Wald gekannt hast, da ist einfach die Hälfte weg. (TN7_DS, Pos. 76)</i></p> <p><i>[...] Es geht vielleicht so ein bisschen um das Oberflächliche und für mich ist es so, dass ich einfach sage, hey schau jetzt da raus, wie schön wir es auf dieser Welt haben. Einfach das Schöne anschauen möchte. Aber das Schöne hat auch damit zu tun, wir müssen auch schauen, dass es uns immer gut geht. Und uns geht es nur gut, indem wir eigentlich auch zu unserer Umwelt schauen. Und ich glaube, das ist schon ein grosser Punkt, zur Umwelt zu schauen. (TN6_PW, Pos. 22)</i></p> <p><i>Ehm, zum einen, ich war als Kind extrem viel in der Natur und habe immer auch Haustiere gehabt und wir sind auch oft irgendwie auf Bauernhöfen oder so gewesen. Ähm (..) ich glaube, es ist so irgendwie eine Liebe zur, ähm Natur und zu Tieren und ähm und auch eine Empathie dafür. Irgendwie, [...] wenn ich weiss, dass diese, diese Kälber oder so jetzt dann geschlachtet werden an dem Bauernhof, an dem ich ähm der nahe bei meiner ähm Familie ist, wo ich aufgewachsen bin, dann ist, dann fühle ich eine Trauer, zum Beispiel. (TN3_FS, Pos. 15)</i></p> <p><i>(..) Und der Grund dafür war, glaube ich, (.) auch der, dass ich irgendwann im <Ort> bei uns im Garten gesessen habe und festgestellt habe, es sind gar keine Vögel da. Und das war für mich so ein einschneidendes Erlebnis, um mal genauer hinzugucken und festzustellen, irgendwas ist jetzt gar nicht mehr gut. Wenn keine Vögel mehr in einem Garten sind, wo es, wo nicht nur schön aufgeräumt ist, dann stimmt irgendwas nicht. Dann habe ich angefangen, den eigenen Garten umzugestalten, habe wirklich Elemente reingebracht, die so viel aus der Permakultur auch kommen. (TN14_CA, Pos. 3)</i></p> <p><i>Ich finde diese Vorstellung, dass wir die Umwelt auf unsere, (.) ähm, für unser Wohlbefinden oder für, nicht nur für unser, sondern wirklich für unser unser. Hier bei uns in unserem Land. Nicht mal für die ganze Welt, sondern wirklich nur für uns vor der Haustür, sage ich jetzt mal, dass wir auf Kosten von Umwelt und Menschen äh, ja, das ausbeuten, das ähm, das macht mich auch fertig. Das beschäftigt mich auch extrem. (TN11_JQ, Pos. 36)</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
<p>Emanzipationsprozess (Phänomen – Innere Entwicklung > Prozess der Verbindung)</p>	<p><i>Ehm also, das ist bei mir echt, äh, da hab ich schon mich krass, äh, verändert in der Hinsicht, muss ich sagen, also ich wollte, (..) ich komm aus einer reichen Familie und meine, mein Papa ist, äh, Classic Boomer, der sich kaputt geschafft hat. Ehm und für den ist Arbeit und Geld alles, gefühlt. Und (.) ich bin schon aus dem Gedanken heraus groß geworden, dass ich eh viel arbeiten wollte und viel Geld verdienen wollte, um reich zu sein. Und das war auch das, was mir sehr wichtig war (.) früher. (TN11_JQ, Pos. 38)</i></p> <p><i>Aber während dieser Zeit [Sabbatical] hatte man mir auch eh angeboten, dass ich mich um einen Job bewerbe. [...] Wenn du im JRC bleiben willst, (..) das könnte ich dir empfehlen, meinte mein Generaldirektor damals. Und er sagte, wenn du gehen willst, dann gehst du halt. Und er hat mich auch immer ermutigt, meinen Sabbatical zu machen. [...] Und dann habe ich mich dann auf einen beworben und habe dann diese ganze Prozedur durchgemacht. Habe dann am Ende auch gewonnen, es ging nur um die Frage, wann ich anfangen, bis ich dann abgelehnt habe am Ende. Und eh (.) und während dieses Prozesses ist mir was Interessantes passiert. Ich bin zu diesen Interviews gegangen. [...] Ich war sowas von entspannt in diesem Interview. [...] Und ich habe mir die Frage gestellt, wieso bist du eigentlich so locker in diese Interviews gegangen? Denn sonst bin ich immer irgendwie so nervös und eh (.) habe lange darüber nachgedacht. Und dann ist mir klar geworden: Ja, das ist ein super Job. Du könntest ihn wahrscheinlich gut machen, du würdest ihn gerne machen, aber du brauchst diesen Job nicht. [...] Und all das habe ich als sehr befreiend empfunden, ne. Dieses aus dem (...) engen, stark politisch dominierten Umfeld zu kommen, dass ich da jetzt auch sehr viel so meine (...) emotionalen Seite auch (..) zulasse. (TN13_VC, Pos. 41 & 43)</i></p> <p><i>Und ich selber habe, jetzt hast du es vielleicht ein bisschen gehört, weil ich ja selber auch mich selbst erschaffen habe in Führungszeichen. Ich hatte keine Vorbilder in der Familie. Und ich hatte in dem Sinn auch nicht den Papi, der mir den Rücken gestärkt hätte und mir gesagt hat, so musst du das machen, ich musste es eh selber machen. (TN15_CAc, Pos. 21)</i></p> <p><i>Und dann habe ich gemerkt, ich mache jetzt etwas, was (..) mir etwas gibt. Also innen drin, es hat sich wirklich innen drin etwas verändert. (.) Und diese Veränderung war mir so viel wert, dass es mir egal war, dass ich weniger Geld verdient habe, dass ich weniger Ansehen hatte, eh (..) dass ich vielleicht von einigen komisch angeguckt wurde, [...]. Und seitdem (.) gehe ich viel mehr den Weg und merke auch viel mehr, wenn ich von diesem Weg abweiche. Wenn ich wieder versuche, so in das Alte reinzugehen, im Sinne von, das macht man doch so. [...] Dann (.) merke ich auf einmal, ja man macht das schon, aber ich bin ja nicht "man", also lasse ich das jetzt (lacht). Nein <Name>, du musst deinen eigenen Weg finden. Ich glaube, dieses, (..) dieses (..) sich (.) bewusst abwenden von all dem, was (.) Standard ist, und den individuellen eigenen Weg finden, das (..) hat sich so stark gezeigt, dass es so wichtig ist für mich, dass ich auch erkannt habe, wenn andere das machen und anderen helfen, das zu machen, dann geht es viel einfacher (TN14_CA, Pos. 33)</i></p>
<p>Selbstbestimmung und Autonomie (Phänomen – Innere Entwicklung > Prozess der Verbindung)</p>	<p><i>Hey, (9) ich glaube, das eine ist sicher so ein bisschen, (...) wie irgendwie, (..) ich habe das Gefühl, das, was ich (.) denke, und das, was so in meinem moralischen Kompass ist, meine Wertvorstellungen und so, das gilt definitiv nicht für alle und das soll es auch nie. Ich will gar nicht so irgendwie diktatorisch rüberkommen, im Sinne von, dass das alle denken müssen. Aber ich habe das Gefühl, dass es per se nicht schlecht ist, dass es etwas ist, das die Welt (.) verbessern würde, dass es für viele Leute wahrscheinlich eine Verbesserung wäre von ihren Situationen. (TN10_FO, Pos. 63)</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>Aber es ist ja nicht, eben also sie machen es ja selber. Also ich sage jetzt mal, ich schaffe die Rahmenbedingungen und sie machen es selber. Sie müssen es selber machen. Ich sehe mich jetzt wirklich nicht als (..) der, der ihnen dann das alles vorbereitet hätte. Dann wären sie auch nicht glücklich. Sondern sie müssen es ja selber auch schaffen. Sie müssen sich ja auch in den Projekten verwirklichen können. Wenn du es vorgibst und sagst, ihr müsst das so und so und so machen, weil das ist genau meine Idee und ich weiss, dass das 100% richtig ist und ihr müsst das genau so machen, dann ist das kein Spass. (TN12_MW, Pos. 24)</i></p>
<p>Identitätsbildung (Phänomen – Innere Entwicklung > Prozess der Verbindung)</p>	<p><i>Vielleicht als ich das erste Mal irgendwie wirklich (..) vor einer Entscheidung wie mir bewusst überlegt habe, kaufe ich das jetzt oder kaufe ich das nicht, und was bedeutet das wirklich, wenn ich das kaufe? Was bedeutet das genau? Nicht einfach, ja, ja, das ist schon okay, sondern wirklich, mich ganz hart damit auseinandersetzen. Oder was bedeutet das, wenn ich das jetzt mache? Tue ich dann eigentlich jemand anderen damit weh? Ehm oder nehme ich dem irgendetwas weg? Oder mache ich das eben nicht? (..) Und ich glaube, dann (..) hat es so angefangen, dass das wie ein Teil von mir geworden ist, der selbstverständlich nicht immer 100% super-duper funktioniert, weil ich tue auch nicht 100% alles nur, was mir gut tut. (TN14_CA, Pos. 35)</i></p>
<p>Kontinuierlicher Prozess des Wachstums (Phänomen – Innere Entwicklung > Prozess der Verbindung)</p>	<p><i>Es gibt andere Leute, die wissen das schon mit 20, wo sie sind. Und ich habe eben länger gebraucht, ne. Aber es ist halt sehr unterschiedlich. Und wenn man es mit 20 weiß, dann ist es umso besser. Und ehm ich habe halt einfach ein paar Jahre länger gebraucht. Aber das heißt nicht, dass es deswegen nicht grundsätzlich schlecht ist, sondern ehm (..) ich habe sozusagen nochmal die Kurve gekriegt, ne. (TN13_VC, Pos. 33)</i></p> <p><i>Na ich habe halt ehm (...), ich habe halt gelesen über Permafrostböden in Sibirien, die irgendwie am Auftauen sind und ehm, also es war halt klar, also das ist ja nur ein Thema. Es gibt ja zig Themen. Und es war halt klar, die Problemlagen sind (..) immens. Die Bedrohungen auch. Und (..) das Handeln der Politik und allen drumherum ehm (..) geschieht in homöopathischen Dosen. Und ehm (..) es war halt klar, die Menschheit rast da (..) sehenden Auges in eine Situation rein, die alles andere als (..) lebensfreundlich wird. Und ehm, (..) und das war mir in dem Moment völlig klar. Das war mir völlig klar (TN16_CM, Pos. 25)</i></p>
<p>Emotionale Herausforderungen im Prozess (Phänomen – Innere Entwicklung > Prozess der Verbindung)</p>	<p><i>Ich finde diese Vorstellung, dass wir die Umwelt auf unsere, (..) ähm, für unser Wohlbefinden oder für, nicht nur für unser, sondern wirklich für unser unser. Hier bei uns in unserem Land. Nicht mal für die ganze Welt, sondern wirklich nur für uns vor der Haustür, sage ich jetzt mal, dass wir auf Kosten von Umwelt und Menschen äh, ja, das ausbeuten, das ähm, das macht mich auch fertig. Das beschäftigt mich auch extrem. (TN11_JQ, Pos. 36)</i></p> <p><i>Ich glaube, das ist vielleicht manchmal die Gefahr auch, wenn du so zu (...), zu fest (...), alles anschaut, dann wirst du manchmal so ohnmächtig und sagst, ja, shit, wir können ja eh nichts mehr machen. Also dann komm, fuck it. Ich glaube, (...) das ist manchmal die Gefahr, wenn du zu viel weisst. Oder zu viel, dich zu viel mit dem Thema beschäftigst. Dass dann irgendwann auch so eine gewisse Ohnmacht kommt und sagt, hey, was habe ich schon von Einfluss, etc. (TN5_TS, Pos. 11)</i></p>
<p>Personen (Ursachen und Treiber innerer Entwicklung)</p>	<p><i>Und mein erstes Pflichtpraktikum, das habe ich ehm bei einem (..) Sportartikelhersteller gemacht in München. Und tatsächlich war die Person, mit der ich da zusammengearbeitet habe, mein Arbeitskollege, der war der Erste, der diesen, der ehm (..) sag ich mal, vieles hinterfragt hat von dem, was ich so an Meinung geäußert habe. Aber wirklich extrem vorsichtig, der hat</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>das eigentlich super gemacht. Manchmal denke ich auch daran zurück und müsste dem eigentlich mal Danke sagen (lacht). (TN11_JQ, Pos. 38)</i></p> <p><i>Ich habe mich mit einem Kollegen unterhalten, der daran teilgenommen hat und der mir davon erzählt hat. Und dann fand ich, klang das halt super interessant und dann habe ich gesagt, da würde ich auch gerne mitmachen und bin dann da in das Programm noch mit reingerutscht. (TN9_AH, Pos. 9)</i></p>
<p>Innere Konflikte und Unzufriedenheit (Ursachen und Treiber innerer Entwicklung)</p>	<p><i>Das ist schon so ein bisschen das, was ich merke, es ist eigentlich schon nicht so cool. Weil eigentlich (.) war es mir wichtiger. Eben, bevor ich hierhergekommen bin, war es mir wichtig und eigentlich finde ich, würde ich wie gerne (.) wieder mehr (.) Zeit investieren. Weil (..) eben die Frage ist, bringt, also ist das andere so sinnhaft. Eben, du kannst dir überall Sinnhaftigkeit einreden. [...] Ehm und ich glaube, ich habe mir da einfach die Sinnhaftigkeit eingeredet, dass das auch etwas Gutes ist, einfach in einem anderen Rahmen. [...] Es löst jetzt auch gewisse Fragen bei mir aus (lacht). (TN10_FO, Pos. 71)</i></p> <p><i>Ähm (.) ich bin das beste Beispiel, dass es nicht immer funktioniert. Also ich bin jetzt an dem Punkt, wo ich sage, den Job, den ich jetzt mache, (..) den mache ich nicht bis ich 65 bin. Das war eigentlich der Auslöser im 22, weil ich einfach gesagt habe, ich, (...) wir sind gewachsen, gewachsen, gewachsen, gewachsen, und jetzt mache ich eigentlich nur noch Dinge, die ich eigentlich gar nicht gerne mache. (TN12_MW, Pos. 9)</i></p> <p><i>Ja, also die Menschen, die zu mir kommen, die merken schon, dass (...) ehm das Leben, das sie im Moment führen, nicht wirklich ... Also die merken, dass irgendwas nicht stimmt. Und die würden gerne, (..) die sehnen sich eigentlich danach, ein Leben zu führen, und das schließt natürlich dann (.) das Unternehmersein mit ein, das sie wirklich auch erfüllt. Und die ahnen schon, dass da noch mehr ist (.) und wollen dem dann auch gerne nachgehen. Es ist dann so eine Frage, die irgendwie so an ihnen nagt, die sie immer wieder dreht, wo sie merken, ja, eigentlich bin ich im Alltag häufig unzufrieden und dass sie daran gern was ändern wollen. (TN16_CM, Pos. 79)</i></p> <p><i>Aber das ist eben auch ein riesengroßer politischer Laden, die Europäische Kommission. Alles, was man sagt, ist politisch. Und mir war von Anfang an klar, das ist ein ganz großer Kompromiss, den ich hier mache. Und ich hatte immer das Gefühl, dieser Kompromiss, der belastet mich sehr. Denn ich bin schon sehr freiheitsliebend und ich mache gerne Dinge, die ich mache. Die funktionieren nicht immer alle. Ich sage, ich bin ja da auch nicht klüger als andere. Und häufig fällt man auch auf die Nase. Aber es ist eben halt auch unabhängiger, ne. Und dann ist es egal, wie man auf die Nase fällt. (TN13_VC, Pos. 31)</i></p>
<p>Entwicklungs- und Reflexionsräume (Kontext innerer Entwicklung)</p>	<p><i>Aber du hattest jetzt bisher (..), Vorher hattest du dir einfach nie Zeit genommen für dich selbst. Und dir diese existenziellen Fragen zu stellen, würde ich jetzt mal behaupten. Und mit dem Sabbatical hat sich das auch so ein bisschen in die Richtung entwickelt. Dass du dem Ganzen auch Raum gegeben hast, um die Gedanken zu machen. Und andere Personen, die diese Fragen auch (.) angestoßen haben. (TN13_VC, Pos. 34)</i></p>
<p>Soziale Unterstützung und Gemeinschaft (Strategien innerer Entwicklung)</p>	<p><i>Wo du einfach spürst und ich glaube, das hat schon auch mit dem zu tun, dass ich einfach so auch in dem (..) Mannschaftssport gross geworden bin, dass du einfach weisst, dass es miteinander einfacher ist. Wenn du wirklich miteinander (..) gehen kannst. (TN12_MW, Pos. 28)</i></p> <p><i>Aber eben man hatte natürlich mehr Zeit, weil man viel weniger am Wochenende irgendwie mit den Freunden in eine Bar reingesessen ist, sondern man ist halt dann eher, also ich habe mit meinem Partner zum Beispiel sehr viel auch geredet, so ein bisschen auch über meine Ängste und so, also das ist für</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
<p>Erkenntnisse teilen und kommunizieren (Strategien innerer Entwicklung)</p>	<p><i>mich schon sehr etwas gewesen, das mir geholfen hat, mit diesen Veränderungen umzugehen. (TN8_LW, Pos. 43)</i></p> <p><i>Aber wie so das Gefühl, (.) ja, man darf auch seine Meinung ausdrücken. Und es ist glaub mehr, deswegen habe ich geschrieben ein Ventil. Mehr auch für mich persönlich, um (.) einerseits (.) um ein Gefäß aufzumachen, für meinen, (...) wie soll ich sagen, für die Entwicklung, für den Lernprozess, für meine Thesen, die ich mir da zusammenreime, wenn ich mich mit Sachen beschäftige, zu testen, aber auch (.) gleichzeitig das auch so öffentlich zu machen und zu sagen, ja, ich kann das mal anbieten. (TN7_DS, Pos. 36)</i></p> <p><i>Und, ja, und wenn ich was wichtig finde, wie jetzt zum Beispiel das Thema Suffizienz in Unternehmen und auch Purpose, eine bestimmte Sichtweise zum Purpose, dann ehm (..) finde ich, gehört das in die Welt. (TN16_CM, Pos. 75)</i></p> <p><i>Ehm (...) das, dieser Mechanismus, der ist ja etwas, da habe ich ganz, ganz viel mitgenommen, auch für das berufliche Umfeld oder für (.) ein Umfeld, wenn ich so mich mit Freunden und Bekannten unterhalte und ich gemerkt habe, es geht nicht darum, den anderen immer zu erzählen, wie toll das ist und ihnen eigentlich unterzujubeln, das machst du alles noch nicht, sondern (..) zu berichten, wie gut <u>dir</u> das getan hat und warum <u>du</u> das gerne machst und wie einfach das eigentlich ist. Und einfach wie in der Erzählung bei dir bleibst und nie irgendwas sagst, wo du dem anderen das Gefühl er machst was falsch. Und wenn (..) dieser Weg, wenn dieser Weg eingehalten werden kann, auch in einem ganz normalen Gespräch, dann passiert beim Gegenüber etwas, weil (..) eine andere Betrachtung, also der Blickwinkel wird irgendwie verändert und das bewirkt viel mehr, als wenn, (.) als wenn ich versuche, so auf Krawall irgendwas zu machen. Oder mit Druck oder ich weiß nicht was. (TN14_CA, Pos. 3)</i></p> <p><i>Wenn ich sage darüber reden, dann sind das eigentlich ganz verschiedene Dinge, die dahinter stecken. Und mir geht es darum, dass die Menschen nicht einfach nur nachhaltiger werden und ganz viel tun, sondern dass sie auch das zum Ausruck bringen. Weil das ist der Hebel, dass sie anderen zeigen, es geht. Dass sie anderen Mut machen, das auch zu versuchen, obwohl sie es gar nicht sagen. Sondern sie stellen sich wie einfach, ist wie so, als kleiner Leuchtturm hin, an dem sich dann auch andere orientieren. (TN14_CA, Pos. 25)</i></p>
<p>Professionelle Unterstützung und Bildung (Strategien innerer Entwicklung)</p>	<p><i>(..) Ich habe irgendwann, war ich beruflich an einem Punkt, wo ich gemerkt habe, ich bin, es gibt mir nichts mehr. Alles, was ich mache, kann ich. Ich kann das auch gut, aber es gibt mir nichts mehr. Und dann habe ich mir (.) natürlich die Frage gestellt, woran liegt das? Und habe beschlossen, das muss irgendwie an meiner beruflichen Tätigkeit liegen und habe mir einen Business-Coach gesucht und bin dem Ganzen auf den Grund gegangen und habe gemerkt, ich mache nicht das, was mich erfüllen würde. (TN14_CA, Pos. 3)</i></p> <p><i>Wann war das, das war etwa 2020, (..) wo ich so einen (.), also auf meine eigene Entwicklungsreise, auf meine eigene Inner Work, die etwa vor sieben Jahren begonnen bei einer (.) Weiterbildung in Stockholm mit Lisa Atkins. [...] Und (..) das war so dieser Moment, ich weiss, war so ein Dreitages-Workshop und am Ende des ersten Tages hat sie gefragt, hey was (4), was willst du eigentlich? Ziemlich banal. Oder? Und das hat mich so (..) aus der Bahn geworfen, diese offensichtlich einfache Frage, oder im ersten Moment einfache Frage. Und es war so für mich wie der Start, hey, ja, was will ich eigentlich? Für was stehe ich ein? Was für einen Unterschied will ich machen? Und das war dann der Anfang mit, ja, zu schauen, hey, was für Kompetenzen bringe ich mit? (TN2_CH, Pos. 12)</i></p> <p><i>Und (..) von daher, in dem Moment, als mit dem Coach rauskam, hey, <Name>, du machst was, was du kannst, aber was nicht deinem Herz entspricht, da hat es bei mir (.) einfach, es war einfach drin, "stimmt". Mehr nicht. Es war nicht, da war</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>nicht irgendwie das Läuten der Glocken der Engel oder was, es war (I: (Lacht)) einfach: Stimmt. Stimmt, genau so ist es. Und dieses stimmt, das war <u>so</u> klar, dass für mich (.) logisch war, das, was ich jetzt mache, muss ich beenden, um neu zu starten. Und ich muss, (.) ich muss mit etwas starten, was (.) aus dem Herzen kommt. Und das war eben, der erste Schritt war mit Garten. Und das habe ich mit dem Coach noch erarbeitet. Was ist das, was da im Herzen ist? Auch da bin ich nicht <u>so</u> rangekommen. Das habe ich, das hat ein bisschen gebraucht mit viel, immer wieder Fragen, immer wieder warum, immer wieder, was (.) ist das, was dir Freude macht, was dir Spaß macht. Und immer wieder die Kärtli mit den ganzen vielen Wörtern neu sortieren, bis sich das so rauskristallisiert hat. (TN14_CA, Pos. 33)</i></p>
<p>Komplexität reduzieren (Strategien innerer Entwicklung)</p>	<p><i>Und das Zweite ist, da gibt es sicherlich Studien darüber, dass die Leute halt alle vor lauter Angst und Starre halt gar nicht aus dem Quark kommen. Und auch, weil sie nicht wissen, wo sie anfangen sollen. Und da kann man sich halt extrem viel abgucken von Working Out Loud mit den kleinen Schritten, dass man halt auch, wenn man die Wirksamkeit erfährt mit einer kleinen Sache, dass es dann viel leichter fällt, eine mittelgrosse Sache anzugehen und so weiter. Und dann vernetzt man sich und dann fühlt man sich einfach viel besser. Und man erfährt die Selbstwirksamkeit, bla bla bla. Und das, ich finde, das passt einfach ehm (.) wie Faust auf Auge auf das Thema Aktivwerden für eine nachhaltige Zukunft. (TN4_AHo, Pos. 7)</i></p> <p><i>Und über dieses Aufzeichnen passiert natürlich auch schon ganz viel am Bewusstmachen beim Gegenüber. Und es sorgt dafür, dass wir beide dann das gleiche Bild haben und damit einen guten Ausgangspunkt haben für mögliche Veränderungen. (TN14_CA, Pos. 3)</i></p>
<p>Biografische Bedingungen (Intervenierende Bedingungen)</p>	<p><i>Und ich meine, ich bin mega ländlich aufgewachsen. Wirklich sehr, sehr, sehr ländlich, also ohne ehm eigenes Fortbewegungsmittel bist du nicht weit gekommen oder nicht häufig weit gekommen. Du hattest auch irgendwie Mal in der Stunde, oder zwei Mal einen Bus. Ehm und wie klar war früher, dass ich irgendwie (.) eben dann halt mit 14 ein Töffli, mit 16 einen Roller, mit 18 ein Auto grad, dass du das alles brauchst. Und jetzt lebe ich glaub seit drei oder vier Jahren ohne Auto. Und es geht gut. Und es ist wirklich, es ist mega cool, klar ich wohne halt nicht mehr so dezentral wie damals. Es ist immer ein bisschen zentraler, ein bisschen städtischer geworden (TN10_FO, Pos. 9)</i></p> <p><i>Ja, aber sag mal, ich glaube, ich will noch mal ehm (.) ich finde es nämlich ganz spannend, wenn ich zurückdenke, als ich in der 13. Klasse war, kurz vor dem Abi, da habe ich mit einer Freundin zusammen Papiertrennung bei uns an der Schule eingeführt. (.) Also, das, also in dem Sinne, das hatte ich halt dann quasi schon seitdem, ja. (.) Und das hat mich dann im Nachhinein ein bisschen traurig gemacht, weil das war wirklich eine super Sache. Wir hatten uns irgendwie so gedacht, das ist ja komisch, dass es das hier noch nicht gibt. Dann haben wir uns gesagt, wie würde man dann da rangehen? Dann haben wir gesagt, man müsste eigentlich mal bei so Recyclingfirmen anfragen und zu dem Zeitpunkt, ich war so schüchtern, ich habe mich eigentlich nicht getraut, Leute anzurufen, die ich nicht kannte. Also ich saß da neben dem Telefon und den gelben Seiten und habe mir, (.) ich hatte so Angst. Aber ich habe mit meiner Freundin telefoniert, die hat mir Mut zugesprochen und dann habe ich gesagt, okay, ich rufe da jetzt an. Und dann habe ich zwei Recyclingfirmen angerufen und habe die gefragt und ich weiß nicht mehr genau, wie es im Detail war, aber der eine Typ ist gekommen und hat gesagt, wir gucken jetzt mal bei euch im Müll, was da drin ist. Und dann haben wir so eine Session gemacht mit anderen Leuten aus dem Schülerrat und haben, also da waren nur irgendwie drei Leute, aber ist ja egal. Haben geguckt, was in unserem Müll ist und dann hat er uns ein Angebot geschrieben und dann hat unsere Schule Papiertrennung eingeführt. Und dann haben meine Freundin</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>und ich zur Abiturfeier haben wir die goldene Mülltonne verliehen bekommen (.) vom Schulleiter (lacht). (TN4_AHo, Pos. 19)</i></p> <p><i>Ja also ich glaube (lacht) das ist jetzt sehr banal, aber ich weiss noch, ich habe früher immer so Diskussionen geführt, also ich bin jemand sehr, der gerne isst und viele Sachen probiert und so und ich war zum Beispiel eine grosse Liebhaberin von Nutella, also vor allem in meiner Jugend und Kindheit. Und das habe ich immer gewusst, dass es eben ein Problem ist, dass da eben Palmöl drin ist oder dass auch irgendwie die Haselnüsse auf eine komische Art angepflanzt werden. Ich habe so immer gewusst, also ich glaube auch, weil meine Familie doch das auch ein bisschen mitgeprägt hat, also (..) gut, es sind jetzt beide meine Eltern nicht irgendwie die grossen Nachhaltigkeitsverfechter. Beide aber so ein bisschen aus dieser (.) 70er-Hippie-Bewegung raus (lacht), haben so ein gewisses Bewusstsein, sagen wir mal so, für das Thema, dass es auch so nicht weitergehen kann mit einer Konsumgesellschaft und so. Und ich glaube nicht, dass sie mir das so irgendwie so mega aufgestempelt haben, so hey, beschäftige dich unbedingt mit Nachhaltigkeit. Sie finden mich, glaube ich, mittlerweile (..) eher ein bisschen mühsam (lacht), was so gerade jetzt im Lebensmittelbereich angeht, wenn ich dort das Food-Waste-Polizei spiele. Aber ehm (.) genau, also ich glaube, es ist schon ein bisschen zu prägt gewesen, also wie sonst hätte ich das mit dem Nutella, oder so hätte ich das irgendwie nicht gewusst (TN8_LW, Pos. 7)</i></p>
<p>Soziale Bedingungen (Intervenierende Bedingungen)</p>	<p><i>Also ich bin kirchlich aufgewachsen und da in der Kirche habe ich schon immer gemerkt, früher auch als Kind, wenn ich mich jetzt so zurückerinnere, zum Beispiel, dass man eben, (..) also in dieser Gemeinde eine Kollekte verteilt. Und dann gab es immer verschiedene Hilfsprojekte, die dadurch unterstützt wurden. Dann wurde immer ausgelesen, wir unterstützen jetzt hier und da, weil zum Beispiel, (..) ja, da irgendeine Klimakatastrophe gewesen ist oder dort Armut herrscht. Und ja, solche Themen zum Beispiel. Ich denke, das ist sowas, (..) was sich schon darauf ausgewirkt hat. (TN9_AH, Pos. 21)</i></p> <p><i>Also damals ist es in dem Sinn (..) wie auch ein Mal mehr einfacher gewesen. Also man kann heute schon auch Klimakleber werden, oder. Oder ehm (..) Fridays for Future machen. Aber damals war das wirklich eine Bewegung. Man ist zusammen an den 1. August, äh, an den 1. Mai gegangen. Und da gab es verschiedene Anliegen. Ich war in einer Frauengruppe, wo wir sehr viele Frauen Selbsterfahrung gemacht haben. Wir haben uns austauscht über unser Frau-Sein. Und das war zwar nicht direkt eine politische Aktion, aber wir haben das als eine politische (..) Reflexion betrachtet. Werden wir jetzt auch ausgenutzt von unseren Männern, bla und so (lacht). Also das ist einfach, das hat man in Anführungszeichen gemacht. Ich habe in dem Jugendzentrum, in dem ich mich engagiert habe, bin ich in einer Gruppe gewesen, die für die Fristenlösung Informationen gemacht hat. Also andere Jugendliche informiert hat. Und das war einfach so, weil (..) alle haben das irgendwie gemacht. Zumindest in meiner Peergroup hat man das gemacht. Das heisst, ich war dort nicht die Einzige (TN15_CAc, Pos. 42)</i></p> <p><i>Ich starte vielleicht so, dass ich sage so ein bisschen das Unternehmertum ehm ist eigentlich das, was mich antreibt. Und ich glaube, das habe ich wirklich von zuhause aus mitbekommen. Mein Vater hat ein Elektro-Geschäft gegründet und geführt ehm und ich bin schon eigentlich als kleiner Knopf bin ich mit dem unterwegs gegangen und einfach ehm das mitbekommen. Mutter hatte zuhause einen Laden, so ein Elektro-Fachgeschäft und der Vater war im Geschäft. Also ich sage jetzt mal so ein bisschen, die Einstellung zur Arbeit habe ich mitbekommen, auch was es heisst ehm (..) ja ich sage der Frau</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
<p>Strukturelle Bedingungen (Intervenierende Bedingungen)</p>	<p><i>immer gerne, wir haben eben gewusst, woher das Geld kommt, sage ich jetzt mal. (TN12_MW, Pos. 3)</i></p> <p><i>Und eigentlich finde ich, ist die Frage eher, wie kam das, dass ich das denn alles wieder gelassen habe? Ich war halt dann, und dann war ich halt ne, dann war ich halt so busy, ne. Ich musste ja studieren und ich musste auch einen guten Abschluss machen, damit ich einen guten Job kriege und so. Und, also ich habe halt diesen ganzen Druck halt gespürt. Und dann war ich im Berufs-... und da war ich halt auch die ganze Zeit unter Druck, weil ich mir halt auch Jobs gesucht habe, die mich eigentlich, wo ich immer überfordert war. Das, also mit Absicht, ne, so Beratungsjobs. Das ist ja irgendwie Teil des Systems, dass du immer an der Grenze deiner, deiner Fähigkeiten operierst. (..) Genau. Und dann war ich im Ausland und dann habe ich Kinder gekriegt und all das, ne. Ich war halt einfach immer komplett eingespannt. Und hatte dann aber, glaube ich, zunehmend so diese Dissonanz, dass mir das Thema wichtig war, aber dass ich nichts gemacht habe. (TN4_AHo, Pos. 21)</i></p> <p><i>Zu meiner Zeit, als es darum ging, nach dem Studium einen Job zu kriegen, hat darüber kaum jemand geredet. Vielleicht irgendwie Intellektuelle oder so was, die darüber reflektiert und geschrieben haben. Aber das war jetzt nicht das, wo wir im (...) Alltag, im Universitätsalltag darüber diskutiert hätten oder so was. Das hat eine ganz, ganz kleine Rolle gespielt. Natürlich wollte jeder einen Job haben, der ihm Spaß macht, das ist klar. Aber alle waren auch bereit, einen Job anzunehmen, nur des Geldes wegen, das ist ganz klar. Und auch eine Karriere des Geldes wegen zu machen. (TN13_VC, Pos. 39)</i></p> <p><i>Und (..) diese Atmosphäre und diese Zeit, in der man auch gemeinsam das ganze Jugendzentrum nach Gösigen ist, um gegen das AKW Gösigen zu demonstrieren (lacht), die ist irgendwie vorbei, glaube ich. Das gibt es nicht mehr. Aber es hat es damals einfach gegeben. Und dann war halt einfach dabei, oder. Ich war nicht die Drahtzieherin gewesen. Ich war einfach jemand, der mit anderen zusammen solche Dinge gemacht hat. (TN15_CAc, Pos. 42)</i></p>
<p>Organisationale Rahmenbedingungen (Intervenierende Bedingungen)</p>	<p><i>(..) Ja, haben wir ja eigentlich schon, sag ich jetzt mal, (..) aber da, (..) das halt wie von, von oben spürst du schon auch immer, dass es bei vielen nicht, dass es mehr ein Muss ist ehm und das impliziert dann der Führungskraft aus meiner Sicht, ja, jetzt mache ich halt auch einfach das Minimum, weil die da oben finden das eh scheisse, also mache ich einfach nur das Minimum. Ehm wenn dort, und das ist vielleicht eher so das informelle und nicht formell, wenn nur schon (..) die Haltung, sag ich jetzt, von einem Top-Management, ehm im, merkst du ja, wie jemand, wenn er eine Aufgabe weitergibt, wie er darüber denkt. Dann aus meiner Sicht, hat dann auch die Führungskraft, ich glaube es ist nicht ein mal der Handlungsspielraum in einem (..) führungsthematischen Sinn, dass er das nicht könnte, sondern er macht es einfach nicht. Also so irgendwie seine persönlicher (..) Spielraum (..) durch das Approval von seinem Vorgesetzten, wenn wir so in einer hierarchischen Welt schauen, dass das dann da ist und dass er dann auch dem Mitarbeiter sagt, hey schau, ich finde es eigentlich noch eine coole Sache, schau, das ist eigentlich die Vorgabe, aber hey komm, (..) wir versuchen doch mit einem besseren Output noch viel mehr Impact zu haben. Irgendwie so. Und da sind wir wieder bei dem, das ist eher eben so ein bisschen (..) viel informelle Einstellung, äh, (...) wie man auch etwas dann sagt, oder. Also hier intern merkst du schon auf bei vielen, ja ESG ahh (genervte Töne), wir müssen es halt machen. Ähm (..) und dann ist halt der Impact beschränkt oder einfach aufs Minimum, oder. (TN5_TS, Pos. 61)</i></p> <p><i>Und es ist halt (..) was schon ein Unterschied ist, ist halt schon jetzt (..) das ist eben SRF im Vergleich zur Eniwa ist schon ein viel grösserer Arbeitgeber. Ehm</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>du könntest ja eigentlich meinen, es hat viel mehr Möglichkeiten. Aber als Individuum ist es halt schon schwieriger, etwas mitzugestalten, habe ich das Gefühl. Also (..) oder du hast wie weniger (..), ich verspüre auch weniger das Bedürfnis, glaube ich. Also so als, in dem kleineren Unternehmen (..) habe ich das Gefühl, du bist doch viel mehr so, willst du mitgestalten noch oder willst du noch viel mehr mitgestalten, weil wie vielleicht du unbewusst das Bedürfnis, oder (..) nein, nicht das Bedürfnis, ist falsch. Und die Druck wäre eben auch falsch. Aber wie so etwas dazwischen, mir fällt das Wort gerade nicht ein. Wie so spürst dass... (I: Kannst du das Gefühl benennen?) Ja, weisst du, das du vielleicht (..) ah, Erwartung. Das wie vielleicht in wenig die Erwartung da ist, dass du ja auch etwas (..) also, das ist auch mein Verständnis von Arbeitnehmer zu Arbeitgeber, dass du auch etwas leistest, was vielleicht mal darüber hinausgeht. Dass du auch mal eben, jetzt gleich in einem Punkt Nachhaltigkeit, auch auch mitdenkst. Und (..) ich habe wie das Gefühl, in einem kleinen Unternehmen ist dann das noch eher, jetzt bei mir selber so einfach beobachtet, ist das noch eher so da gewesen. Dass ich wie das Gefühl hatte, oh ja, ich muss noch Dieses und Jenes und so. (TN10_FO, Pos. 15)</i></p>
<p>Individuelle Eigenschaften (Intervenierende Bedingungen)</p>	<p><i>Ehm (..) gut, also ich habe (..) damals, ich weiss noch, in der Schulzeit, also so die ganzen naturwissenschaftlichen Fächer haben mich immer mega interessiert. Ich wollte aber immer so ein bisschen konkrete Anwendungsbeispiele haben. Also wie, wo es etwas bringt. Also ich habe das auch so den, eben der technische Aspekt immer mega spannend gefunden, obwohl das jetzt irgendwie nicht (..) mein (..) absolut bester Skill gewesen ist, dass ich jetzt irgendwie technisch gross begabt gewesen wäre. Aber ich habe das immer spannend gefunden, so die Lösungen, die es gibt, um irgendwie einen Fortschritt oder eine Innovation zu entwickeln, die das Leben in irgendeiner Form eben nachhaltiger oder ökologischer jetzt konkret machen sollte. Ich habe damals dann auch ehm meine Maturarbeit über (..) den Palmölanbau geschrieben, beziehungsweise vor allem über, ehm wie man Palmöl ersetzen könnte in Produkten. (TN8_LW, Pos. 5)</i></p> <p><i>Ich bin relativ experimentierfreudig, von daher habe ich schon viele Sachen ausprobiert und ich finde mit jedem (..) neuen Schritt, den man macht oder so, fällt es einem dann auch leichter, wie zum Beispiel auch, dass ich heute hier einfach herkomme (lacht). Das ist (..) ist vielleicht auch nicht so alltäglich. (TN9_AH, Pos. 101)</i></p> <p><i>Also ich hatte schon immer diese Thematik der Umwelt, glaube ich, ehm in den Dingen. Und die gehörten schon immer zu den Dingen, die mich interessiert haben. Ehm das war eigentlich schon sehr früh der Fall. Dadurch, dass ich dann Chemie studiert habe, ehm (...) habe ich das natürlich dann auch nochmal ehm intensiver mich mit dieser Thematik, auch was Schadstoffe und so weiter angeht, natürlich auf noch einem wissenschaftlichen Niveau auseinandergesetzt. (TN13_VC, Pos. 25)</i></p>
<p>Entwicklung als Notwendigkeit (Intervenierende Bedingungen)</p>	<p><i>Aber dadurch, dass ich halt das Gefühl habe ich noch meine ganze Zukunft vor mir und ehm (..) wenn man sich aktuelle Zustände anguckt und die Entwicklungen, dann ist mir einfach bewusst, dass sich etwas verändern muss. Und dann habe ich mehr Angst davor, dass wir uns nicht verändern, als dass wir uns verändern. (TN11_JQ, Pos. 24)</i></p> <p><i>Ehm (..) als wir ursprünglich die Idee hatten, ist noch witzig, für uns war es wie selbstverständlich, dass wenn wir ein Unternehmen aufbauen, dass das nachhaltig in Führungszeichen sein muss. Weil für uns das nicht mehr ein</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>USP ist. Heute sagen Firmen, wir sind nachhaltig. Für uns ist das einfach wie die Grundlage, dass das Unternehmen in Zukunft überlebt. (TN5_TS, Pos. 3)</i></p> <p><i>Aber vielleicht schon auch so ein bisschen angeregt durch mein eigenes Umfeld, also mein Vater ist Hochrisikopatient gewesen. Ich habe halt wie nochmal ein bisschen eine andere (..), ich musste dem Thema eine andere Priorität geben, als vielleicht andere. Also weil ich habe meine Eltern noch regelmässig gesehen, auch wirklich im Lockdown und habe ehm (..) entsprechend sehr, sehr vorsichtig sein müssen. Und habe dann einfach auch gemerkt, was das alles mit sich bringt, wenn man sein Leben halt irgendwie umstellen muss oder so nicht mehr das Gewohnte machen kann und eben das ist für mich dann so die Analogie zum Klimawandel oder halt so, was passiert, wenn man jetzt nicht endlich mal etwas unternehmen. (TN8_LW, Pos. 41)</i></p>
<p>Klarheit und Orientierung erlangen (Konsequenzen)</p>	<p><i>Und ehm (..) sie sagte mir, mein Coach, ehm (...) mal etwas ganz Wichtiges. Und sie meinte, meine emotionale Heimat ist die Freiheit. Und das hatte niemals jemand vorher so treffend gesagt. Und das hat mir dazu beigetragen, dass ich mir einfach dessen bewusst geworden bin. (TN13_VC, Pos. 31)</i></p> <p><i>Ehm und seitdem, genau, hat sich das immer mehr verfestigt. Mir ist immer mehr, immer klarer geworden, was (..) was das Thema Nachhaltigkeit zu bedeuten hat. Und ja, hat sich jetzt bei mir komplett eingefressen. Und das ist ja jetzt auch der Grund, wieso ich dann in Basel gelandet bin (lacht). (TN11_JQ, Pos. 38)</i></p>
<p>Werteintegration (Konsequenzen)</p>	<p><i>Also dieses bewusste Nein sagen zu etwas, wo wir sagen das passt nicht in unsere Vorstellung von dem, was wir tun, ich glaube, das ist ganz wichtig, weil sonst ist man in diesem Prozess drin und ärgert sich darüber, dass man was macht, wo man eigentlich nicht überzeugt ist davon. Also ich glaube, man kann da gar nicht wirksam werden dann so richtig. (TN1_RK, Pos. 53)</i></p> <p><i>Ich stelle mir diese Frage sehr, also, weisst du, ich meinte das so, (..) ja, ich stelle mir diese Frage zum Beispiel immer, wenn, (..) wenn ich vor solchen Entscheidungen stehe. Zum Beispiel (..) möchte ich jetzt (..) beim Weihnachtsessen meiner Eltern oder so extra eine andere Alternative oder esse ich einfach das, was es gibt. Ähm oder gehe ich in die Ferien dorthin, wo ich eigentlich möchte oder verzichte ich darauf? Immer dann, wenn solche Entscheidungen bevorstehen, muss man halt so abwägen. Möchte ich jetzt in meinen eigenen Interessen entscheiden oder möchte ich im Interesse von etwas Größerem als mir selbst entscheiden? Ähm, und ich glaube, es ist schon ein Teil meiner Identität, sagen wir mal. Es gibt ja diese, ähm, sustainable identity. Ich denke, (..) die hat sich bei mir etabliert, sagen wir mal. (..) Und deshalb, deshalb, ähm, habe ich dann auch kognitive Dissonanz, wenn ich sage, ich gehe nach Mexiko in die Ferien, oder (lacht)? Und ähm, dann musste ich mir halt überlegen, lohnt sich das jetzt oder nicht? Und mir halt wieder die Frage stellen, oder was kann ich dafür machen, dass ich dann für (..) etwas anderes, oder, äh, was kann ich dann noch beeinflussen, dass ich, ähm, diese Dissonanz ein bisschen reduzieren kann, indem ich zum Beispiel sage, ja, dafür, (...) esse ich einen Monat (..) vegan oder so, oder ich, äh, mache ein paar Monate Shoppingverbot (lacht) keine Ahnung, irgendwelche solchen Sachen halt, weisst du. Ähm, ja. (TN3_FS, Pos. 35)</i></p> <p><i>Und das ist etwas, wo ich selber einfach auch gemerkt habe, ich möchte nachhaltiger konsumieren. Ich bin wie jeder andere Mensch überhaupt nicht konsequent mit allem. Es gibt Themen, die mir persönlich eben wichtiger sind. Ich habe Food Waste vorhin angesprochen. Das ist für mich wirklich so (..) seit Jahren oder Jahrzehnten eigentlich eine Priorität, dass es wirklich auf einem</i></p>

Kategorie	Ergänzende Zitate
	<p><i>absoluten Minimum ist, dass ich so viel Einkauf, wie ich brauche, dass ich wirklich nicht verschwenderisch umgehe mit Lebensmitteln, besonders gerade mit tierischen Sachen, wo ich einfach (.) weiss, wie viele Ressourcen da reingesteckt werden. Also dieser Konsumaspekt ist mir mega, mega wichtig persönlich. (TN8_LW, Pos. 5)</i></p>
<p>Innere Einsicht und Bewusstsein (Konsequenzen)</p>	<p><i>Das andere ist, dass ich ehm (...) ein bisschen damit verbunden, dass ich auch so ein bisschen entspannter bin vielleicht als andere, weil (.) ich, seit ich dieses Gehirn-Ding hatte, nicht mehr darauf warte, dass ich irgendwie besser werde. Ich muss nicht mehr darauf warten, dass ich (.) irgendwas besser kann oder (..) besser Bescheid weiß über irgendwas. (..) Ehm die Welt muss mich halt jetzt echt so nehmen, wie ich bin. Besser geht nicht. [...] Also ich meine, zum Beispiel gibt es jetzt die Überlegung, ob ich versuchen soll, den Elternverein bei der Schule zu, den irgendwie eine Verantwortung zu übernehmen für halt die Sustainability Working Group. Das wird wahrscheinlich überhaupt gar keinen Spaß bringen. Aber ich stelle mir null die Frage, ob es irgendjemand anders geben könnte, der es besser kann als ich. Ich meine, entweder sie nehmen mich oder sie nehmen mich nicht. Aber ich meine, what you see is what you get. [...] Also irgendwie (.) habe ich da (.) und das beschleunigt mich irgendwie (TN4_AHo, Pos. 15)</i></p>
<p>Erfüllung und Lebendigkeit (Konsequenzen)</p>	<p><i>Die Leute haben dann gemerkt, dass ich sichtlich aufblühe und ehm (..) ja, und ehm das es, also ich war, also seitdem war ich einfach ehm (..) irgendwie viel glücklicher. Obwohl ich vorher auch schon nicht die Unglücklichste war. Aber, ehm ja. Und das hat man in meinem Umfeld schon gemerkt. Also habe ich auch Reaktionen gekriegt. Und das ist eigentlich auch das, was ich höre von meinen Kunden, was die erzählen, was die anderen kommentieren, die Veränderungen durchmachen. (TN16_CM, Pos. 71)</i></p>
<p>Selbstwirksamkeit (Konsequenzen)</p>	<p><i>Aber auch wiederum, (.) man muss einfach mal etwas machen. Es wird auch viel als Ausrede genommen. Und das war dann ein Grund gewesen bei [Firmenname]. Hey, wir machen einfach mal und wir sind nicht perfekt, aber (..) wenn wir gar nichts machen, dann wird es (...) ja, dann hast du gar keinen Effekt. (.) Ich glaube, das ist vielleicht manchmal die Gefahr auch, wenn du so zu (...), zu fest (...), alles anschaut, dann wirst du manchmal so ohnmächtig und sagst, ja, shit, wir können ja eh nichts mehr machen. Also dann komm, fuck it. Ich glaube, (...) das ist manchmal die Gefahr, wenn du zu viel weisst. Oder zu viel, dich zu viel mit dem Thema beschäftigst. Dass dann irgendwann auch so eine gewisse Ohnmacht kommt und sagt, hey, was habe ich schon von Einfluss, etc. (TN5_TS, Pos. 11)</i></p>