

Werte der Mitarbeitenden von Careerplus und der Generation Y

Studiengang Angewandte Psychologie
Fachhochschule Nordwestschweiz

Bachelor Thesis
2015

Praxispartnerin:
Careerplus AG

Begleitende Person:
Dipl. Psych. Silke Hell

Autorin:
Franziska Sulzer

Abstract

Diese Bachelor Thesis geht der Frage nach, welche Werte Mitarbeitende von Careerplus, ein Schweizer Personalberatungsunternehmen, vertreten, wie diese mit den Werten der Generation Y (die nach 1980 geborene Generation) übereinstimmen und welchen Einfluss die Werte der Mitarbeitenden von Careerplus auf ihre Arbeit haben. Dazu wurden in einem ersten Schritt mit der Kurzversion des „Portrait Value Questionnaire“ die zehn motivationalen Grundwerte nach Schwartz (1992) der Rekrutierungsspezialistinnen¹, Team- und Standortverantwortlichen erhoben. In einem zweiten Schritt wurden sechs Mitarbeitende mit halbstandardisierten Interviews zu ihren Werten, zum Einfluss ihrer Werte auf ihre Leistung sowie zur Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Werten von Careerplus befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Werte der Mitarbeitenden von Careerplus eine hohe Übereinstimmung mit den in der Literatur beschriebenen Werten der Generation Y haben. Die Interviews zeigen zudem, dass die Werte der Mitarbeitenden einen positiven Einfluss auf die Leistung haben sowie die hohe Wertekongruenz die Arbeit positiv beeinflussen.

Die Arbeit umfasst 121'316 Zeichen inkl. Leerzeichen und ohne Anhang.

¹ In dieser Arbeit wird auf eine leserfreundliche Darstellung geachtet. Wo keine geschlechtsneutrale Bezeichnung besteht, wird nur die weibliche Form verwendet, da überdurchschnittlich viele Frauen bei Careerplus tätig sind. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, welche mich bei der Realisierung meiner Bachelor Thesis unterstützt haben.

Mein besonderer Dank geht an Frau Jacqueline Scheuner und Frau Eve-Marie Lagger für das mir entgegengebrachte Vertrauen und die Möglichkeit, diese Arbeit bei Careerplus durchzuführen. Ich bedanke mich ebenfalls bei allen Mitarbeitenden von Careerplus, die sich an der Umfrage beteiligt und für Interviews zur Verfügung gestellt haben.

Ein grosses Dankeschön geht auch an Frau Silke Hell, die mir die nötige fachliche und persönliche Unterstützung während der Erarbeitung meiner Bachelor Thesis gab.

Danken möchte ich auch meiner Familie, die mich während dem ganzen Studium unterstützt und mich mit viel Verständnis begleitet hat.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Vorwort	II
Inhaltsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Fragestellung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Theoretischer Hintergrund	3
2.1 Werte.....	3
2.1.1 Werte-Definition	3
2.1.2 Einstellungen.....	4
2.1.3 Normen	4
2.2 Wertetheorien	4
2.2.1 Rokeach's Wertetheorie	4
2.2.2 Wertetheorie nach Schwartz (Theory of Basic Human Values)	5
2.3 Messung von Werten.....	7
2.4 Werte in Unternehmen	7
2.4.1 Wertekongruenz der Organisationskultur und der individuellen Werte	8
2.4.2 Werte und Karriere	8
2.4.3 Einfluss von Werten auf das Handeln	9
2.5 Wertewandel der Gesellschaft	10
2.5.1 Wertesubstitution.....	10
2.5.2 Werteverlust	11
2.5.3 Mehrdimensionaler Wertewandel.....	11
2.5.4 Arbeit und Wertorientierungen	11
2.5.5 Wertetypen.....	12
2.6 Generation Y.....	12
2.6.1 Definition und Prägungen der Generation Y.....	13
2.6.2 Werte der Generation Y.....	14
3 Methodik	18
3.1 Forschungshypothesen.....	18
3.2 Untersuchungsdesign und Ablauf.....	19
3.3 Online-Erhebung mittels Fragebogen	19
3.3.1 Fragebogen	19
3.3.2 Stichprobe und Durchführung der Umfrage	20
3.3.3 Auswertung des Fragebogens	21
3.3.4 Identifizierung von Werteclustern	21
3.4 Halbstandardisierte Interviews.....	22
3.4.1 Aufbau des Interviewleitfadens	22
3.4.2 Pretest.....	22

3.4.3	Stichprobe und Durchführung	22
3.4.4	Transkription und qualitative Inhaltsanalyse der Interviews.....	23
4	Ergebnisse	24
4.1	Wertetypen der Mitarbeitenden nach Schwartz (1992).....	24
4.1.1	Werte nach der Wertetheorie von Schwartz (1992).....	24
4.1.2	Ergebnisse zu den Werteclustern	26
4.2	Ergebnisse aus den Interviews.....	27
4.2.1	Werte der Mitarbeitenden	27
4.2.2	Einfluss der Werte auf die Leistung	28
4.2.3	Wertekongruenz der Werte	30
5	Interpretation und Diskussion	33
5.1	Werte der Mitarbeitenden und Übereinstimmung mit den Werten der Generation Y	33
5.2	Einfluss der Werte auf die Leistung	35
5.3	Wertekongruenz der Werte.....	35
6	Empfehlungen	37
7	Fazit	38
	Literaturverzeichnis.....	41
	Abbildungsverzeichnis.....	45
	Tabellenverzeichnis	46
	Selbständigkeitserklärung	47
	Anhang.....	48

1 Einleitung

„Wie die Generation Y den Arbeitsmarkt revolutionieren wird“ (Fülbeck, 2014) oder „Generation Y - wollen die auch arbeiten?“ (Bund, Heuser & Kunze, 2013) sind Titel von Berichterstattungen, die in den letzten Jahren über die Generation Y, die nach 1980 geborene Generation, in der Presse erschienen sind. Das Interesse an der Generation Y, der oft eine spezielle Werteorientierung zugeschrieben wird, ist in den letzten Jahren gestiegen (Enactus, 2014). Es gibt einige Anzeichen, dass sich die Generation Y anders verhält als vorherige Generationen (Parment, 2013). Die Generation Y ist in einer Gesellschaft mit grossem Individualismus, vielen Wahlmöglichkeiten, hoher Transparenz und ständiger Kommunikation aufgewachsen (Parment, 2013). Dies beeinflusst auch das Verhalten dieser Generation. Enactus (2014) postuliert beispielsweise, dass die Generation Y den Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren vermehrt einnehmen wird. Im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel und der daraus entstehenden Arbeitskräfteknappheit ist es wichtig, dass sich das Personalmanagement mit der Generation Y auseinandersetzt (Klaffke, 2011). Die Sicherstellung der zukünftigen Konkurrenzfähigkeit bedingt eine adäquate Ansprache dieser 1980-er Generation (Parment, 2013).

Unternehmen berichten in zunehmendem Umfang, dass sie es als anspruchsvolle Aufgabe und Herausforderung empfinden, diese Generation anzusprechen, als Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden (Enactus, 2014). Die Werte der Generation Y zu kennen kann auch helfen, die Personalmarketingmassnahmen gezielt auf diese Generation auszurichten und so potentielle Arbeitnehmende anzusprechen. Aufgrund des vorausgesagten Fachkräftemangels müssen sich die Unternehmen an die Werte der Generation Y anpassen.

Diesem grossen Interesse an dieser Generation steht eine „konzeptionell wenig entwickelte Werteforschung gegenüber“ (Klages, 2008, S. 11), dies obwohl auch der Wertewandel und Wertebegriff von der Öffentlichkeit vermehrt Aufmerksamkeit erhält (Klages, 2008). Die Werte eines Unternehmens und die Unternehmenskultur werden immer mehr zum Erfolgsfaktor (Parment, 2013). In dieser Arbeit soll es darum gehen, hierzu einen Beitrag zu leisten. Es handelt sich dabei um einen explorativen Ansatz, welcher sich quantitativer sowie qualitativer Methoden bedient und die Werte der Mitarbeitenden von Careerplus sowie den Einfluss ihrer Werte auf die Arbeit untersucht.

1.1 Ausgangslage und Fragestellung

„Careerplus ist die führende Schweizer Personalberatung für die Rekrutierung von qualifiziertem Fachpersonal“ (Careerplus, 2015a). Das Unternehmen ist an 16 verschiedenen Standorten in 13 Städten in der Deutsch- und der Westschweiz vertreten. Rund 150 Mitarbeitende arbeiten in 35 spezialisierten Teams. Die 120 Rekrutierungsspezialistinnen, zu deren Aufgabe die Vermittlung von Dauerstellen, temporären Anstellungen, Praktika und Projektstellen in den Berufsgruppen Finanzen, Human Resources, Sales, Technik, IT, Studienabgängerinnen gehört, stehen jährlich mit über 8000 Kandidatinnen in Kontakt und können Schweiz weit pro Jahr über 2000 Kandidatinnen vermitteln (Careerplus, 2015b).

Auch die Geschäftsleitung und die Abteilung Human Resources von Careerplus sind sich bewusst, dass Werte im Unternehmen immer wichtiger werden und auch sie wollen auf den vorausgesagten

Fachkräftemangel vorbereitet sein. Bereits heute gehören die meisten Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortliche der Generation Y an. Stetiger Wandel gehört zur Unternehmenskultur von Careerplus. Aber wandelt sich das Unternehmen auch so, wie es die Generation Y erwartet? Mit dieser Bachelor Thesis will Careerplus einen Überblick über die Werte der Mitarbeitenden von Careerplus und den Werten der Generation Y gewinnen. Dabei interessieren einerseits die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen von Careerplus, welche alle zur Generation Y gehören, andererseits soll auch ein Überblick über die Werte der Generation Y und deren Übereinstimmung mit den Werten der Mitarbeitenden von Careerplus gegeben werden. Weiter interessiert auch, welchen Einfluss die Werte der Mitarbeitenden auf ihre Arbeit haben. Die Erkenntnisse sollen helfen, die Personalarbeit nach den Werten der Generation Y auszurichten und sie erhoffen sich auch, dadurch trotz dem vorausgesagten Fachkräftemangel potentielle Bewerbende anzusprechen zu können. Aus der oben aufgeführten Ausgangslage ergibt sich folgende Fragestellung:

Wie stimmen die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus mit den Werten der Generation Y überein und welchen Einfluss haben die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus auf ihre Arbeit?

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelor Thesis ist wie folgt aufgebaut: In Kapitel 2 wird auf den theoretischen Hintergrund zum Thema Werte und Werte der Generation Y eingegangen. Dabei wird erläutert, wie Werte definiert werden, ein Überblick zur Wertetheorie gegeben, welchen Einfluss Werte auf die Leistung haben und welchen Einfluss der Wertewandel auf die Werte hat. Kapitel 3 erörtert das konkrete methodische Vorgehen der Untersuchung und erläutert die verwendeten Instrumente. Auf die Ergebnisse in Kapitel 4 folgen in Kapitel 5 die Ergebnisinterpretation sowie die Diskussion vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der Literaturanalyse, dem Wertescreening und den Ergebnissen aus den Interviews. In Kapitel 6 werden die daraus abgeleiteten Empfehlungen abgegeben. Als Abschluss erfolgen in Kapitel 7 zusammenfassend ein Fazit sowie die Beantwortung der Fragestellung.

2 Theoretischer Hintergrund

Das nachfolgende Kapitel bietet einen Überblick über die theoretischen Grundlagen sowie die Erkenntnisse aus der Literatur zu den Werten und der Generation Y. In einem ersten Teil wird der Wertebegriff definiert. Danach wird auf die psychologische Werteforschung allgemein und besonders auf die Wertetheorie von Schwartz (1992) näher eingegangen. Weiter wird erläutert, welchen Bezug das persönliche Wertekonzept auf das menschliche Verhalten hat, welcher Zusammenhang zwischen Werten und Erfolg besteht und welchen Einfluss der Wertewandel auf die Werte – insbesondere auf jene der Generation Y - hat. Die Definition und die Werte der Generation Y sind weitere Bestandteile dieses Kapitels.

2.1 Werte

Die Auseinandersetzung mit Werten beschäftigt die Menschen schon lange (Weibler, 2008). Die empirische Werteforschung innerhalb der Psychologie hat eine über hundertjährige Tradition (Uran, 1907; zitiert nach Bilsky, 2008). Mitte des 20. Jahrhunderts wurden Werte vor allem vor einem religiösen und philosophischen Hintergrund gesehen. Grössere Aufmerksamkeit erlangte die empirische Werteforschung nach den 70er Jahren durch die Arbeiten von Rokeach, Inglehart, Schwartz und Hofstede (Klages, 2008), welche als bedeutende Vertreter der psychologischen Werteforschung gelten (Bilsky, 2008).

2.1.1 Werte-Definition

Je nach Disziplin werden Werte unterschiedlich definiert (Bilsky, 2008). Lautmann (1969) hat im Jahre 1969 bei der Untersuchung von verschiedenen Veröffentlichungen 180 unterschiedliche Werte-Definitionen festgestellt. Auch heute gibt es keine allgemein gültige Begriffsdefinition (Klages, 2008). Zur Beantwortung der Fragestellung wird in dieser Arbeit die Werteskala von Schwartz (1992; Schmidt, Bamberg, Davidov, Herrmann & Schwartz, 2007) beigezogen, weshalb die von Schwartz verwendete Definition näher erläutert wird. Schwartz und Bilsky (1987) haben basierend auf dem innerhalb der Psychologie allgemein geteilten Werteverständnis Werte wie folgt definiert: „values are (a) concepts or beliefs, (b) about desirable end states or behaviors, (c) that transcend specific situations, (d) guide selection or evaluation of behavior and events, and (e) are ordered by relative importance“ (Schwartz & Bilsky, 1987, S. 551).

Gemäss Schwartz und Bilsky (1987, zitiert nach Bilsky 2008) sind Werte:

[...] eine relativ begrenzte Anzahl von Konzepten oder Überzeugungen, die sich auf wünschenswerte Verhaltensweisen oder Ziele (bzw. Zustände) beziehen und die Auswahl und Bewertung von Verhalten und Ereignissen steuern. Werte sind kognitive Repräsentationen zentraler menschlicher Ziele und Motive, über die sich Personen im Hinblick auf ihre Verwirklichung verständigen müssen, da sie sowohl selbstbezogene als auch soziale Erwartungen widerspiegeln. (S. 66)

Die Definition von Werten wird auch dadurch erschwert, dass es in der Forschungsliteratur oft konzeptionelle Überschneidungen zwischen den Begriffen Werten, Einstellungen und Normen gibt (Bilsky, 2008). Die Begriffe sollen nachfolgend voneinander abgegrenzt werden.

2.1.2 Einstellungen

Ähnlich wie bei Werten handelt es sich bei Einstellungen um erworbene und relativ überdauernde Dispositionen. Im Gegensatz zu Werten sind Einstellungen spezifischer und auf eine konkrete Situation oder auf ein konkretes Subjekt oder Objekt gerichtet (Silberer, 1983), beispielsweise Pulverkaffee versus Bohnenkaffee (Asendorpf, 2007). Einstellungen bewerten somit die Situation, das Subjekt oder Objekt (Koch & Rosenstiel, 2007). „Demnach gibt es so viele Einstellungen, wie es Subjekte und Objekte gibt, zu denen man Stellung beziehen kann, aber nur eine begrenzte Anzahl von Werten. Mehrere Einstellungen können einen gemeinsamen Wert als Hintergrund besitzen oder mehrere Werte formen eine Einstellung aus.“ (Weibler, 2008, S. 18).

2.1.3 Normen

Im Gegensatz zu Werten, die von jeder Person individuell erworben werden, handelt es sich bei Normen um Forderungen, die von der Gesellschaft an Personen herangetragen werden. Werden Normen nicht eingehalten, wird das Nicht-Einhalten meistens von der Gesellschaft negativ sanktioniert oder es führt zu Schuldgefühlen bei der Person (Bilsky, 2005). Zudem beziehen sich Normen meistens auf bestimmte Situationen im gesellschaftlichen Leben und sind somit weniger situationsübergreifend gültig als Werte (Schwartz, 1992).

2.2 Wertetheorien

Für die Forschung ist die Annahme eines Wertesystems bedeutend, da dies eine Voraussetzung dafür ist, Differenzen und Veränderungen von persönlichen Werten zu erfassen (Koch & Rosenstiel, 2007). Grundlage solcher Forschung sind Werttheorien. Die für diese Arbeit verwendeten sollen nachfolgend kurz skizziert werden.

2.2.1 Rokeach's Wertetheorie

Die Wertetheorie von Rokeach (1973) bietet die Grundlage für die Wertetheorie nach Schwartz (1992), welche für diese Arbeit von Bedeutung ist. Rokeach (1973) definiert Werte als relativ konstante Überzeugungen, die bestimmen, ob eine Handlung, ein Ziel oder eine Entscheidungsmöglichkeit als wünschenswert oder nicht beurteilt wird. Aus der Sicht von Rokeach sind Werte ideale, abstrakte und situationsunabhängige Ziele einer Person. Das Werteeinventar von Rokeach (1973) unterscheidet zwischen „terminal values“ (terminale Werte/Zielwerte) und „instrumental values“ (instrumentelle Werte). Zu den terminalen Werten, die die Endziele einer Person charakterisieren, zählen beispielsweise Wohlstand, ein aufregendes Leben führen, Leistung, Gleichheit, friedliche Welt, Freiheit oder innere Harmonie. Zu den instrumentellen Werten, die zur Erreichung dieser Ziele dienen, gehören beispielsweise Eigenschaften wie strebsam, fröhlich, mutig, versöhnlich, liebevoll, selbstbeherrscht. Weiter geht Rokeach (1973) in seiner Wertetheorie davon aus, dass die Werte einer Person hierarchisch strukturiert sind und dass nicht alle Werte für alle Menschen gleich wichtig sind. So werden Werte von jeder

einzelnen Person in eine subjektive Rangfolge gebracht, die durch Erfahrungen, aber auch durch äussere Einflüsse lebenslang veränderbar sind. Rokeach (1973) geht davon aus, dass die Anzahl der Werte einer Person relativ klein ist und alle Menschen, unabhängig von Aussenkriterien wie Schichtzugehörigkeit, Kultur, Staatsangehörigkeit oder Glauben, ähnliche Werte teilen, dies allerdings in unterschiedlicher Ausprägung.

2.2.2 Wertetheorie nach Schwartz (Theory of Basic Human Values)

Die Wertetheorie von Schwartz (1992) baut auf dem Werteinventar von Rokeach (1973) auf. Auch Schwartz hat versucht, die menschlichen Werte empirisch zu identifizieren, zu benennen und zu strukturieren (Koch & Rosenstiel, 2007). Schwartz (1992) begründet die Existenz eines basalen und stabilen Wertesystems damit, dass Werte drei universelle menschliche Bedürfnisse kognitiv repräsentieren: biologische Bedürfnisse, Erfordernisse für koordinierte soziale Interaktion sowie die Bedürfnisse zum Wohlergehen und Überleben von Gruppen. Basierend auf diesen drei Bedingungen leitet Schwartz zehn übergeordnete Wertetypen ab, denen jeweils unterschiedliche motivationale Ziele zugrunde liegen und welche durch Einzelwerte vertreten werden. Tabelle 1 bietet einen Überblick über die von Schwartz postulierten Wertetypen mit den entsprechenden zugrundeliegenden motivationalen Zielen und repräsentativen Einzelwerten.

Tabelle 1: Die von Schwartz postulierten Werte-Typen, die ihnen zugrunde liegenden motivationalen Ziele sowie die sie repräsentierenden Einzelwerte (nach Schmidt et al., 2007).

Wertetypen	Zugrundeliegende Motive	Repräsentative Einzelwerte
Macht	Sozialer Status und Prestige, Kontrolle oder Dominanz über Menschen und Ressourcen	Soziale Macht, Autorität, Reichtum, mein öffentliches Ansehen wahren
Leistung	Persönlicher Erfolg durch die Demonstration von Kompetenz bezüglich sozialer Standards	Erfolgreich, fähig, ehrgeizig, einflussreich
Hedonismus	Vergnügen und sinnliche Belohnung für einen selbst	Vergnügen, das Leben geniessen
Stimulation	Aufregung, Neuheit, Herausforderungen im Leben	Wagemutig, ein abwechslungsreiches Leben, ein aufregendes Leben
Selbstbestimmung	Unabhängiges Denken und Handeln, schöpferisch Tätigsein, erforschen	Kreativität, Freiheit, unabhängig, neugierig, eigene Ziele auswählen
Universalismus	Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Schutz des Wohlergehens aller Menschen und der Natur	Tolerant, Weisheit, soziale Gerechtigkeit, Gleichheit, eine Welt in Frieden, eine Welt voll Schönheit, Einheit mit der Natur, die Umwelt schützen
Benevolenz	Bewahrung und Erhöhung des Wohlergehens der Menschen, zu denen man häufigen Kontakt hat	Hilfsbereit, ehrlich, vergebend, treu, verantwortungsbewusst

Fortsetzung Tabelle 1:

Wertetypen	Zugrundeliegende Motive	Repräsentative Einzelwerte
Tradition	Respekt vor, Verbundenheit mit und Akzeptanz von Gebräuchen und Ideen, die traditionelle Kulturen und Religionen für ihre Mitglieder entwickelt haben	Fromm, mein Stellung im Leben zu akzeptieren, demütig, Achtung vor der Tradition, gemässigt
Konformität	Beschränkung von Handlungen, Neigungen und Impulsen, die andere beleidigen oder verletzen könnten oder gegen soziale Erwartungen und Normen verstossen	Höflichkeit, Gehorsam, Selbstdisziplin, ehrerbietig gegenüber Eltern und älteren Menschen
Sicherheit	Sicherheit, Harmonie, Stabilität der Gesellschaft, von Beziehungen und des Selbst	Familiäre Sicherheit, nationale Sicherheit, soziale Ordnung, sauber, niemandem etwas schuldig bleiben

Dem Modell von Schwartz (1992) zufolge ergibt sich, aus den zwischen diesen zehn motivationalen Wertetypen bestehenden (In-)Kompatibilitäten, eine dynamische (kreisförmige) Struktur (vgl. Abbildung 1). Diese ist darin begründet, dass nebeneinander liegende Wertetypen im Bezug auf motivationale Aspekte mehr Gemeinsamkeiten aufweisen als weiter entfernte Wertetypen. Entgegengesetzte Werte sind somit konkurrierende und unvereinbare Ziele bei der Motivation des Handelns. Auf einer allgemeineren Ebene lässt sich diese Struktur durch zwei orthogonale Wertedimensionen zusammenfassen. Diese werden als Offenheit für Wandel versus Bewahrung und Selbst-Überwindung versus Selbst-Erhöhung bezeichnet (Schmidt et al., 2007).

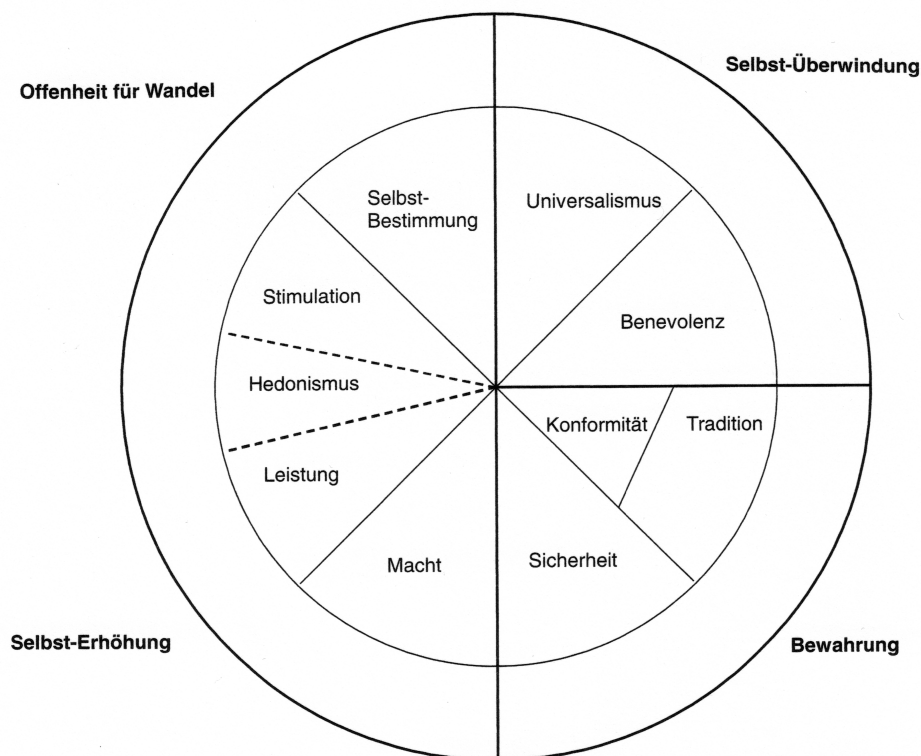


Abbildung 1: Theoretisches Modell der Beziehungsstruktur zwischen den zehn motivationalen Wertetypen (Schmidt et al., 2007, S. 265)

2.3 Messung von Werten

Persönliche Werte können nicht direkt beobachtet werden (Hechter, 1992). Der empirische Zugang zu Werten ist nur indirekt durch Indikatoren möglich. Indikatoren können zum Beispiel beobachtbares Verhalten, von Personen geschaffene Artefakte sowie verbale Äusserungen sein. So lässt sich zum Beispiel der Wert des religiösen Glaubens aufgrund der Anzahl Kirchenbesuche (Verhalten), in der Anzahl der Sakralbauten (Artefakte) oder in der Bestätigung des Glaubens an Gott (Introspektion) darlegen (Hechter, 1992). Zur Ermittlung individueller Werte können verschiedene Messinstrumente wie eigens konstruierte Fragebögen und auch qualitative Interviews eingesetzt werden. Mit der Messung von Werten sind immer auch Messfehler verbunden. Weitreichende theoretische Vorannahmen sind Voraussetzung, damit ein Rückschluss von Verhalten oder Artefakten auf Werte gemacht werden kann (Hechter, 1992).

Schwartz (1992) entwickelte zur Messung von Werten basierend auf seiner „Theory of Basic Human Value“ den „Portrait Value Questionnaire“ (PVQ) (Schmidt et al., 2007). Dieses Instrument ist so aufgebaut, dass verschiedene Menschen mithilfe von kurzen Portraits bezüglich der ihnen wichtigen Wertorientierungen charakterisiert werden. Die Befragten werden gebeten, die Ähnlichkeit dieser Personen mit sich selbst auf einer sechsstufigen Skala zu beurteilen (Bilsky, 2008). Diese Erfassungsmethode hat den Vorteil, dass Befragungseffekte wie die soziale Erwünschtheit, reduziert werden (Schmidt et al., 2007). Die 40 Portraits der PVQ-Vollversion oder 21 Portraits der PVQ-Kurzversion können unter den zehn motivationalen Werten Universalismus, Benevolenz, Konformität, Tradition, Sicherheit, Macht, Leistung, Hedonismus, Stimulation und Selbstbestimmung zusammengefasst werden. Diese Instrumente von Schwartz sind gesicherte und valide Instrumente zur Ermittlung von persönlichen Werten und wurden in einer Anzahl von internationalen Studien erprobt (Schwartz & Boehnke, 2004).

2.4 Werte in Unternehmen

Gemäss Rosenstiel und Nerdinger (2000) spielen Werte in Unternehmen eine wichtige Rolle. So haben sie in Organisationen eine Orientierungs- und Steuerungsfunktion. Durch Werte entstehen Identitäten. Zusätzlich begünstigen gemeinsame Werte die Identifikation mit Unternehmen und fördern so die Fokussierung auf gemeinsame Ziele. Auch beeinflussen Werte die Selektions- und Sozialisationsprozesse bei der Arbeitgeberauswahl (Rosenstiel & Nerdinger, 2000). Ob die jeweilige Arbeitnehmerin die Arbeitsstelle als attraktiv bewertet, hängt nicht nur von den Arbeitsaufgaben sondern auch von der Unternehmenskultur, dem Image und dem sozialen Umfeld ab (Parment, 2013).

Das Drei-Ebenen-Modell (vgl. Abbildung 2) der Organisationskultur von Schein (1985) geht von drei hierarchischen Ebenen aus. Auf der untersten Ebene sind die Grundannahmen, die den Kern einer Organisationskultur bilden. Die mittlere Ebene umfasst die zum Teil sichtbaren, oft aber auch nicht bewussten Werte, Regeln und Normen. Diese Ebene zeigt auch Präferenzen für bestimmte Ziele. Auf der obersten Ebene sind die Artefakte wie beispielsweise Rituale oder Geschichten. Diese sind von aussen sichtbar.

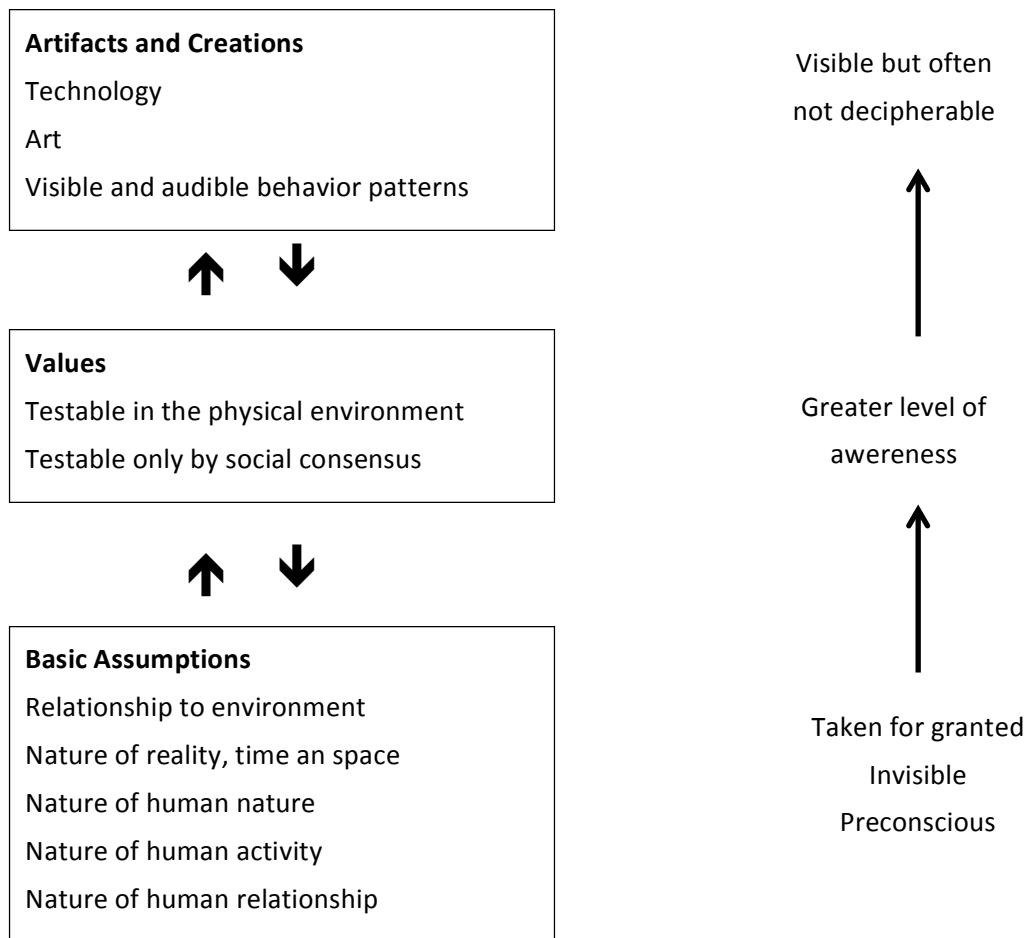


Abbildung 2: Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1985)

2.4.1 Wertekongruenz der Organisationskultur und der individuellen Werte

Die Organisationskultur ist ein wichtiger Aspekt bei der Erforschung der Wertekongruenz von persönlichen Werten von Menschen in Organisationen und der Kultur des Unternehmens (Koch & Rosenstiel, 2007). Organisationskultur wird in diesem Zusammenhang als „von den Mitgliedern einer Organisation geteilten Kognitionen“ (Bilsky, 2008, S. 83) bezeichnet. Die Wertekongruenz bezeichnet das Mass an Übereinstimmung persönlicher Werte von Arbeitnehmern mit der jeweiligen Unternehmenskultur (Koch & Rosenstiel, 2007). Ist die Wertkongruenz hoch, wird erwartet, dass Arbeitnehmer zufriedener sind und eine grössere Bindung an das Unternehmen besteht (Cable & Judge, 1996; Meglino & Rablin, 1998).

2.4.2 Werte und Karriere

Rosenstiel und Nerdinger (2000) postulieren, dass Organisationen durch ihre Kultur und durch ihre Werte Personen mit bestimmten Werten anziehen. Von Seiten der Mitarbeitenden besteht also bereits früh eine Selbstselektion. Organisationen haben demnach die Möglichkeit aus einem relativ homogenen Bewerbungspool die zur Organisation passenden Mitarbeitenden auszuwählen. Durch diese Vorselektion wird die Homogenität zwischen den Werthaltungen aber auch den Kompetenzen und Interessen zwischen den Mitarbeitenden und der Organisation erhöht. Diese Selektionsprozesse führen zu einer groben Passung zwischen Personen und Organisationen. Nach dem Eintritt der Mitarbeitenden

in ein Unternehmen wird der Prozess der Homogenisierung stabilisiert. Die Passung wird durch die Sozialisationsprozesse in der Organisation verfeinert. Personen, deren Werthaltungen nicht mit jenen der gewählten Organisation übereinstimmen, verlassen das Unternehmen eher (oder müssen es verlassen) (Rosenstiel & Nerdinger, 2000).

2.4.3 Einfluss von Werten auf das Handeln

Der Einfluss von Werten auf das Handeln wird in Abbildung 3 veranschaulicht. Mehrere thematisch verbundene Werte ergeben eine Werthaltung. Werthaltungen werden als „innere und nach aussen vertretene Wertzusammenhänge“ (Weibler, 2008, S. 23) verstanden. Diese können sich auf verschiedene Themenbereiche oder Objekte fokussieren. Werthaltungen werden auch als „erworbene [...] Quasi-Dispositionen einer Person“ (Weibler, 2008, S. 23) angesehen. Sie gestalten die personale Identität mit aus. Werthaltungen sind Willenshaltung, welche sich in den Zielen, Äusserungen, Urteilen und auch den Handlungen einer Person widerspiegeln. So beeinflussen sie die Identität wie auch das Handeln einer Person. Auf der persönlichen Ebene sind Werthaltungen ein Bezugspunkt zum eigenen Ich. Bewährte Werte ermöglichen der Person, Entscheidungen an kongruenten Zusammenhängen zu orientieren und konsistent zu handeln. Ist die inhaltliche Ausprägung dieser Haltungen bekannt, lässt sich dadurch das Handeln erklären und verstehen. Was aus der Handlung resultiert (z.B. Erfolg) beeinflusst wiederum die Werthaltung (Weibler, 2008).

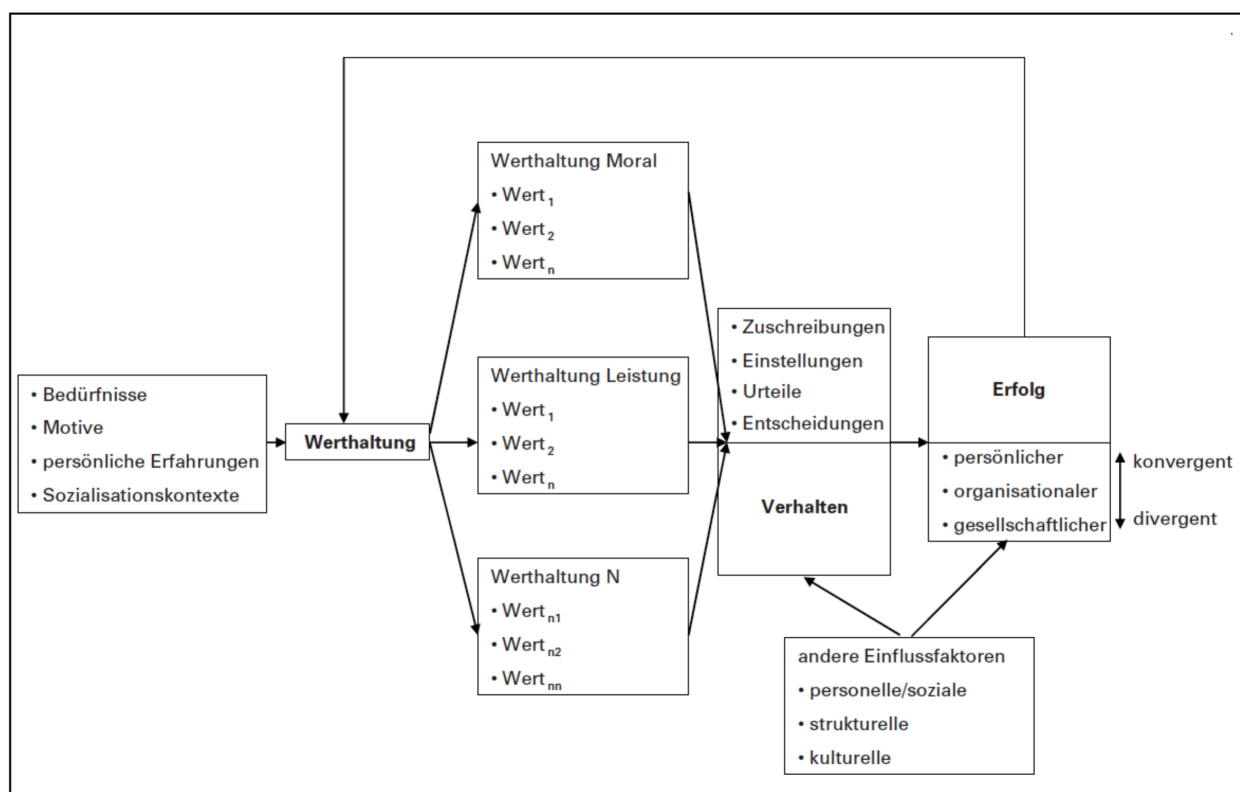


Abbildung 3: Zusammenhang von Werthaltungen und Handeln (Weibler, 2008, S. 24)

Verschiedene empirische Studien verweisen auf die Wirkungskraft von Werten, Werthaltungen und Wertorientierung auf das Verhalten. Vor allem spezifisch arbeitsbezogene Werte erklären die

Auswirkungen von Werten auf das Verhalten in Unternehmen (Weibler, 2008). Schwartz (1999) nennt beispielsweise die Wichtigkeit der Arbeit für das eigene Leben (work centrality). Weiter führt er die Bedeutung der Arbeit und deren Ausgestaltung aus Perspektive sozialer Normen an und erwähnt Macht, Lohn und Prestige als arbeitsbezogene Werte und Ziele. Arbeitsbezogene Werte haben Auswirkungen auf viele Organisationsfragen wie die Verhaltensregeln im Unternehmen, die Beteiligung von Mitarbeitenden aber auch den Führungsstil von Führungskräften (Weibler, 2008).

2.5 Wertewandel der Gesellschaft

Werte sind dynamisch, so zeigt das Phänomen des Wertewandels die Veränderung der Werte einer Gesellschaft auf. Dabei haben sich drei unterschiedliche Interpretationen des Wertewandels abgezeichnet: Wertesubstitution, Werteverlust und mehrdimensionaler Wertewandel (Koch & Rosenstiel, 2007). Diese drei Begriffe sollen im folgenden Abschnitt erläutert werden.

2.5.1 Wertesubstitution

In vielen westlichen Industrienationen hat gemäss dem Ansatz von Inglehart (1998) ein Wandel von materialistischen hin zu postmaterialistischen Werten stattgefunden. Als Begründung für die Wertesubstitution stellt Inglehart zwei Hypothesen auf. Die Knappheitshypothese geht dabei davon aus, dass Menschen zuerst diejenigen Bedürfnisse erfüllen, die bislang nicht ausreichend befriedigt wurden. Dabei folgen Sie der Bedürfnishierarchie-Hypothese von Maslow (1970). Diese besagt, dass zuerst die überlebensnotwendigen Grund- und Existenzbedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen und Wohnen sowie physische und psychische Sicherheitsbedürfnisse befriedigt werden müssen. Erst danach können „höhere“ Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung, Sozialität und Selbstachtung befriedigt werden. Inglehart benennt in diesem Kontext die höheren Bedürfnisse als postmaterialistische und die niederen als materialistische Bedürfnisse (Klein, 2008). Unter diesen Annahmen und unter den Bedingungen von politischer Stabilität und ökonomischen Wohlstand geht Inglehart (1998) davon aus, dass sich vor allem die jüngeren Generationen von den niederen materiellen Werten hin zu den höheren, nichtmateriellen Werten hin orientieren.

Die zweite Hypothese benennt Inglehart (1998) als Sozialisationshypothese. Hier geht er davon aus, dass sich die Bedürfnisstruktur der ersten Sozialisationsphase (Kindheit und Jugendjahre) kognitiv in Wertorientierungen transformiert und sich diese später nicht mehr verändern. Die Generationen, die vor und während des Zweiten Weltkrieges aufgewachsen sind, haben während ihren prägenden Jahren militärische Unsicherheit und wirtschaftlichen Mangel erlebt und besitzen dementsprechend eher eine materialistische Wertorientierung. Die Generation, die nach dem Zweiten Weltkrieg aufgewachsen ist, hat ihre prägenden Jahre in der Phase des Friedens und in relativem Wohlstand erlebt und hat daher eher postmaterialistische Wertorientierungen entwickelt (Klein 2008). „Tatsächlich konnte gezeigt werden, dass die Wichtigkeit der materialistischen Werte (wie Wirtschaftswachstum oder Ruhe und Ordnung) im Bevölkerungsdurchschnitt zu Gunsten der postmaterialistischen Werte (wie freie Meinungsäusserung oder politische Mitbestimmung) deutlich abnahm“ (Inglehart 1989, 1998; zitiert nach Koch & Rosenstiel, 2007, S. 752). Gemäss neueren empirischen Studien bewirken unter anderem „die neuartigen Bedrohungen durch den internationalen Terrorismus“ (Klein, 2008, S. 35), dass sich in

den jüngsten Generationseinheiten wieder eine Art „rollback“ zu den materialistischen Werten hin vollzieht.

2.5.2 Werteverlust

Werte wie Fleiss, Ordnung und Gehorsam sind zurückgegangen. Dieser Werteverlust „wurde als Bedeutungszerfall der traditionellen bürgerlichen Tugenden und Leistungswerte interpretiert, die in der protestantischen Arbeitsmoral wurzeln“ (Noelle-Neumann, 1978; zitiert nach Koch & Rosenstiel, 2007, S. 752). Der Zustand des Wertemangels war die Folge davon (Koch & Rosenstiel, 2007).

2.5.3 Mehrdimensionaler Wertewandel

Die Speyerer Werteforschung hat die Werte der Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland untersucht (Klages, 1984). Dazu hat sie zwischen den Wertegruppen Pflicht- und Akzeptanzwerte (beispielsweise Leistung, Ordnung, Disziplin, Gehorsam) und den Selbstentfaltungswerten (Individualismus, gesellschaftlicher Idealismus und Hedonismus) unterschieden. Es zeigte sich, dass Selbstentfaltungswerte eher zunehmen, während Pflicht- und Akzeptanzwerte abnehmen (Klages, 1984). Mit diesem mehrdimensionalen Ansatz können, im Gegensatz zu Ingleharts Ansatz (1998), Wertesynthesen (Mischtypen) (Klages, 2001), Wertesubstitutionen aber auch Werteverluste (in beiden Dimensionen) beschrieben werden (Koch & Rosenstiel, 2007). Die Grundtendenz des Wertewandels wird einerseits mit dem gestiegenen Wohlstand in den Industrienationen begründet, welcher die Entwicklung der höheren, nicht materiellen Bedürfnisse begünstigt (Inglehart, 1989). Andererseits führt das angestiegene Bildungsniveau zu einer Zunahme der Selbstentfaltungswerte (Koch & Rosenstiel, 2007). Empirisch gesichert ist, dass der Wertewandel von jüngeren und höher gebildeten Menschen getragen wird (Klages, 1984). Es wird angenommen, dass diese von Wohlstand und Bildung profitieren und dabei andere Werte haben als ihre Eltern. Diese Annahme wird „dadurch bestätigt, dass eine Wertedifferenz zwischen den Generationen in den Hochzeiten des klassischen Wertewandels gegeben war und nach dessen Ende in den 90-er Jahren zurückging“ (Noelle-Neumann & Peterson, 2001; zitiert nach Koch & Rosenstiel, 2007, S. 752).

2.5.4 Arbeit und Wertorientierungen

Bei den Untersuchungen zum Wertewandel wurde nebst vielen anderen Bereichen auch jener der Arbeit näher untersucht (Rosenstiel, 2014). Dabei zeigten sich bedeutende Änderungen und es wurde die Frage gestellt, „ob Arbeit noch länger ein zentrales Lebensinteresse sei“ (Udris, 1979; zitiert nach Rosenstiel, 2014, S. 38). International vergleichende Studien in Industrieländern (MOW, 1987; zitiert nach Rosenstiel, 2014, S. 38) zeigen jedoch, dass Arbeit nicht generell an Bedeutung verloren hat, dass sich aber die Ansprüche an die Arbeit verändert haben. Bis zur Mitte der 1980er Jahre ging bei den unter 30-Jährigen die Aufgabenorientierung zurück und die Genussorientierung nahm zu. Wie in Abbildung 4 veranschaulicht ist erneut eine gegenteilige Tendenz feststellbar (Rosenstiel, 2014).

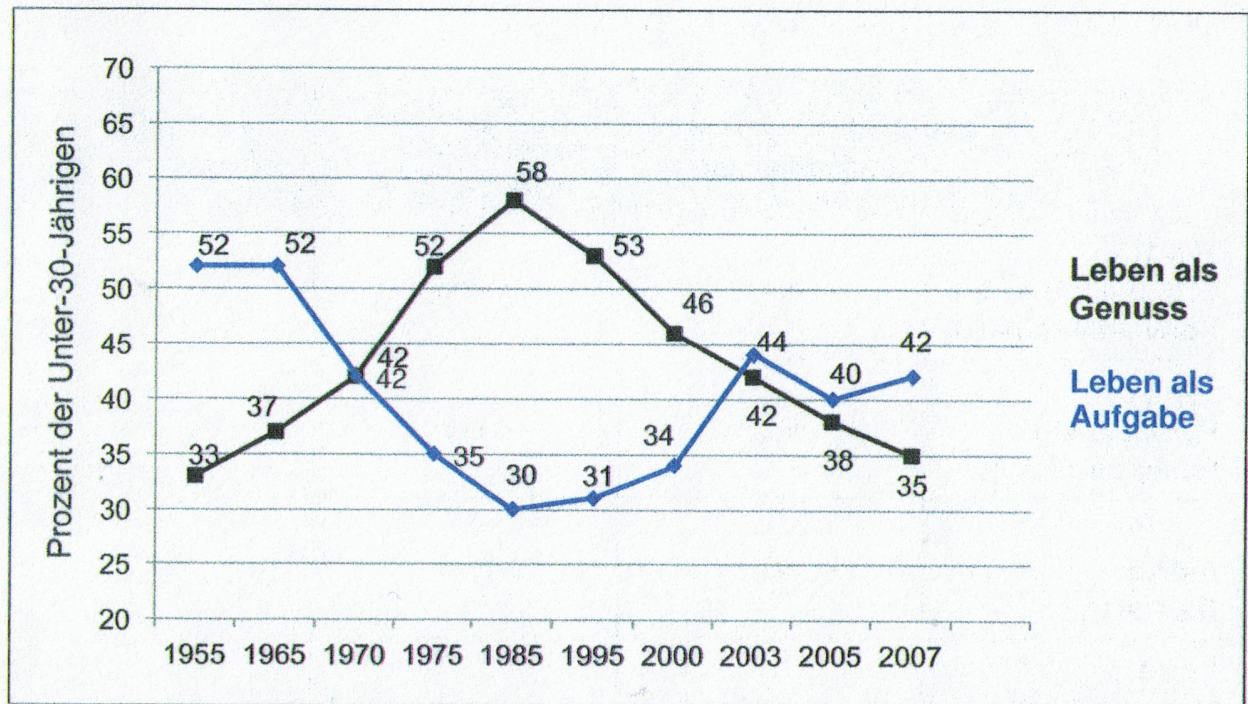


Abbildung 4: Leben als Aufgabe oder Genuss? (Bevölkerung der Unter-30-Jährigen)
(IFD Allensbach; nach Rosenstiel, 2014, S. 39)

2.5.5 Wertetypen

In einer Gesellschaft entwickeln sich die Wertorientierungen verschieden - so auch die von Arbeit und Beruf. In Anlehnung an die „central life interests“ von Dubin (1956; zitiert nach Rosenstiel & Nerdinger, 2000) kann eine Unterteilung in die drei Berufsorientierungen „karriereorientiert“, „freizeitorientiert“ und „alternativ engagiert“ gemacht werden. Bei den karriereorientierten Personen ist der berufliche Aufstieg ein zentrales Lebensinteresse. Die Freizeitorientierten sehen die berufliche Arbeit als Mittel zum Zweck um die zentralen Lebensinteressen, die in der Freizeit vertreten sind, zu erfüllen. Bei den alternativ Engagierten ist die Bereitschaft gross, sich auch im Beruf zu engagieren, sie setzen aber voraus, dass damit auch die persönlichen Ziele erreicht werden können (Rosenstiel & Nerdinger, 2000). In einer Längsschnittstudie (Rosenstiel, 1989) konnte nachgewiesen werden, dass die Wertorientierungen im Laufe der organisationalen Sozialisation nicht bei allen Wertetypen gleich stabil bleiben. Die Karriereorientierten ändern ihre Haltung, die möglicherweise von der Organisation noch gesteigert werden dürfte, kaum. Die Freizeitorientierten verändern sich im Laufe der Zugehörigkeit zu einer Organisation eher zu den Karriereorientierten und die alternativ Engagierten wenden sich eher der Freizeitorientierung zu.

2.6 Generation Y

Wie im vorangehenden Kapitel über den Wertewandel aufgezeigt, verändern sich die Werte einer Gesellschaft. Dieser Wertewandel ist eine Grundannahme bei der Erforschung von Generationeneffekten. Es wird davon ausgegangen, dass neben Persönlichkeitseigenschaften, angeborenen oder

erworbenen Fähigkeiten auch die jeweiligen, gemeinsam von einer Generation geteilten Erfahrungen in den Jugendjahren, die Lebens- und Arbeitseinstellung prägen (Biemann & Weckmüller, 2013).

2.6.1 Definition und Prägungen der Generation Y

In der Forschung zu Generationeneffekten werden Generationen oft wie folgt unterteilt: Baby-Boomer, Generation X und Generation Y. Die Angaben zu den Jahrzahlen sind dabei keine fixen Grenzen, da die Übergänge meistens fließend (Biemann & Weckmüller, 2013) und die Zeitspannen nicht einheitlich definiert sind. Auch die Definitionen der verschiedenen Generationen unterscheiden sich in der Literatur (Parment, 2013). „Dennoch lassen sich auch ohne genauere Abgrenzung gewisse Übereinstimmungen in Werten, Merkmalen und Eigenschaften feststellen, die eine Generation als solche definieren“ (Mangelsdorf, 2014, S. 10). Nachfolgend soll ein kurzer Überblick über diese drei Generationen gegeben werden, dies auch, um die Generation Y, um welche es in dieser Arbeit gehen soll, genauer abzugrenzen.

Baby-Boomer wurden etwa zwischen 1955 und 1965 geboren. Wie der Name andeutet, wurden sie in geburtenstarken Jahrgängen geboren. Die Älteren dieser Generation gehen bald in Rente. „Baby-Boomer“ sind in Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs aufgewachsen (Biemann & Weckmüller, 2013).

Die von etwa 1966 bis 1980 geborenen werden der *Generation X* zugeteilt. Die technische Entwicklung führte dazu, dass die Generation X bereits früh mit Computern in Berührung kam und in deren Anwendung geschult wurde (Biemann & Weckmüller, 2013).

Die *Generation Y* wurde etwa zwischen 1981 und 2000 geboren (Parment, 2013). In dieser Zeit setzte sich der Wandel zu einer globalisierten Informationsgesellschaft fort. Die neueren technischen Entwicklungen sind der Generation Y vertraut (Biemann & Weckmüller, 2013). Sie sind mit der Digitalisierung und dem Internet aufgewachsen (Enactus, 2014). Die Generation wird auch als *Generation Why*, die Generation die nach einer Begründung fragt (Biemann & Weckmüller, 2013), oder als *Millennials* bezeichnet (Allihn, 2013).

Jede der oben aufgeführten Generationen wurde durch andere Ereignisse geprägt. Gemäss der Sozialisationshypothese bilden sich die grundlegenden Wertvorstellungen einer Person mehrheitlich während der Sozialisation aus und reflektieren die zwischen dem 16. und 24. Lebensjahr (formative Phase) vorherrschenden Bedingungen (Parment, 2013). Die Generation Y in den westlichen Industrieländern ist während „einer der politisch und wirtschaftlich sichersten Epochen überhaupt aufgewachsen“ (Allihn, 2013, S. 20). Von den Grosseltern und Eltern wurde ihnen vorgelebt, dass durch Fleiss und Durchhaltevermögen Wohlstand und wirtschaftliche Stabilität erarbeitet werden kann. Die Generation Y ist in einer Zeit aufgewachsen in der neben der Arbeit kaum mehr Zeit für sich und die Familie vorhanden war. Diese Prägungen beeinflussen das Verständnis von Arbeit und haben das Wertesystem der Generation Y gegenüber der Generation X verändert (Allihn, 2013). Weiter haben auch die permanenten Bedrohungen wie Umweltverschmutzung, Attentate und fanatischer Terrorismus sowie die multimediale Omnipräsenz die Generation Y geprägt. Anders als bei den Vorgängergenerationen drückt die Generation Y ihre Ängste nicht durch Frust und Resignation aus, sondern sie hat sich dazu entschieden, das Leben solange es eben geht zu geniessen. Auch hat sich der Erziehungsstil

geändert. Die Generation Y wurde von klein auf mit Anerkennung, Aufmerksamkeit und Wertschätzung überschüttet. Sie wurde ermutigt, ihre Meinung zu äussern und wurde zur Mitbestimmung erzogen. Dies hat dazu geführt, dass die Generation Y auch bei der Arbeit hohe Erwartungen an Anerkennung und Mitbestimmung hat (Mangelsdorf, 2014). Weiter ist die Generation Y in einer Gesellschaft mit ständiger Kommunikation, vielen Wahlmöglichkeiten, hoher Transparenz und grossem Individualismus aufgewachsen. Kollektivismus hat im Gegensatz zu der Baby-Boomer-Generation die Generation Y nie angesprochen (Parment, 2013). Der Individualismus der Generation Y hat dazu geführt, dass diese grossen Wert auf Emotionen legt und nicht wie die Baby-Boomer, geprägt durch den Kollektivismus, die Vernunft betont (Parment, 2013).

2.6.2 Werte der Generation Y

In den Medien aber auch in der Managementliteratur sind die Werte der Generation Y ein weitverbreitetes Thema. Gemäss Allihn (2013) fordert die Generation Y mehr als nur monetäre Entlohnung. Work-Life-Balance ist dieser Generation ein wichtiges Anliegen. Diese Forderung nach einer Work-Life-Balance bedeutet aber nicht, dass sie nicht arbeiten will. Im Gegenteil: die Personen dieser Generation haben ambitionierte Ziele, wollen bei der Arbeit Verantwortung übernehmen, wollen gefordert werden und Leistung erbringen. Dies bezieht sich nicht nur auf ihre persönliche Karriere sondern auch auf den Erfolg der Firma. Auch die Generation Y arbeitet um Geld zu verdienen. Sie ist aber nicht mehr bereit, dies um jeden Preis zu tun. Die gute Entlohnung steht nicht mehr im Vordergrund sondern die Selbstverwirklichung. Diese Personen wollen eine Arbeit, die sie motiviert, wo sie sich einbringen und sie ihre eigenen Ideen verwirklichen und ihre eigenen Persönlichkeit entfalten können. Sie haben ein grosses Streben nach Lebensinhalt und Sinnhaftigkeit (Mangelsdorf, 2014). Mangelsdorf (2014, S. 24/25) hat basierend auf einer Vielzahl von nationalen und internationalen Studien folgende Werte der Generation Y herausgefiltert:

- Familie und Zusammengehörigkeit
- Flexibilität und Freiheit
- Gemeinschaft und Zusammenarbeit
- Gemeinschaftlicher Konsum
- Gleichstellung und Mitbestimmung
- Integrität und Transparenz
- Lifestyle und Freizeitorientierung
- Selbstverwirklichung und Erfüllung
- Soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit
- Vielfalt und Authentizität

Die Ausprägung dieser Werte kann kulturell bedingt unterschiedlich ausfallen. Mangelsdorf (2014) geht jedoch davon aus, dass ein Grundmuster erkennbar ist.

Die Generation Y hat ein grosses Bedürfnis nach Gemeinschaft. Die Familie und Freunde bieten in Zeiten von Unsicherheit und Gefahren Sicherheit. Freundschaften sind sehr wichtig, da sie soziale Wertschätzung und Zugehörigkeit vermitteln. Dies kommt auch durch die grosse Loyalität untereinander

zum Ausdruck. Dieser Sinn für Gemeinschaft äussert sich auch darin, dass die Generation Y alle Menschen als gleichwertig betrachtet und sie einen informellen Umgangston bevorzugt. Traditionelle Statussymbole verlieren an Wichtigkeit und Eigentum gilt nicht als Massstab für den persönlichen Erfolg. So ist diesen Personen das Teilen und der gemeinschaftliche Konsum wichtiger als der persönliche Besitz. Für die Generation Y ist die Übernahme von sozialer Verantwortung für die Gesellschaft und die Umwelt selbstverständlich, denn die Vorgängergeneration hat ihr gezeigt, was passiert, wenn Nachhaltigkeit ignoriert wird. Auch auf Transparenz und Integrität legt die Generation Y grossen Wert. Wichtig ist auch Freiheit und Freude. So soll der Alltag Spass machen und dazu gehört auch eine erfüllte Freizeit. Flexible Arbeitszeiten und –modelle sind dabei ein wichtiger Faktor. Auch Selbstverwirklichung und Erfüllung ist der Generation Y sehr wichtig. Sie wurde von klein auf dazu ermutigt, zu tun was sie glücklich macht. Diese Personen sind auf der Suche nach Sinn und versuchen ihre Individualität und Authentizität zu bewahren. Die Generation Y lässt sich ungern verbiegen. Im Gegenzug akzeptiert sie aber auch die Einzigartigkeit der anderen (Mangelsdorf, 2014).

Natürlich kann niemand dem Stereotyp einer Generation vollständig entsprechen (Mangelsdorf, 2014). Enactus (2014) hat im Jahre 2014 eine Studie zu den allgemeinen Wertorientierungen sowie den Erwartungen an die Arbeitswelt durchgeführt. Dabei wurden Datensätze von Studierenden der Deutschen Hochschulen, die der Generation Y angehören, ausgewertet. Zur Erfassung der allgemeinen Wertorientierung wurde die PVQ-Kurzform von Schwartz (Schmidt et al., 2007) verwendet (vgl. Kapitel 2.3). Die Auswertung hat ergeben, dass Benevolenz (die Unterstützung nahestehender Menschen) sowie Universalismus (Toleranz, Gemeinwohlorientierung und Gleichberechtigung) die bedeutendsten der zehn motivationalen Werte sind. Auch Loyalität, Toleranz und Entscheidungsfreiheit haben eine hohe Zustimmung erfahren. Für die Befragten dieser Studie sind die Werte Macht, Status und Tradition eher unwichtig. Wie bereits beim Kapitel zum Wertewandel aufgezeigt, gibt es auch innerhalb von Generationen Unterschiede in Bezug auf ihre Werte. Die Studie von Enactus (2014) mit 975 Teilnehmenden, die der Generation Y angehören, hat vier Cluster von Wertegruppen ergeben (vgl. Abbildung 5):

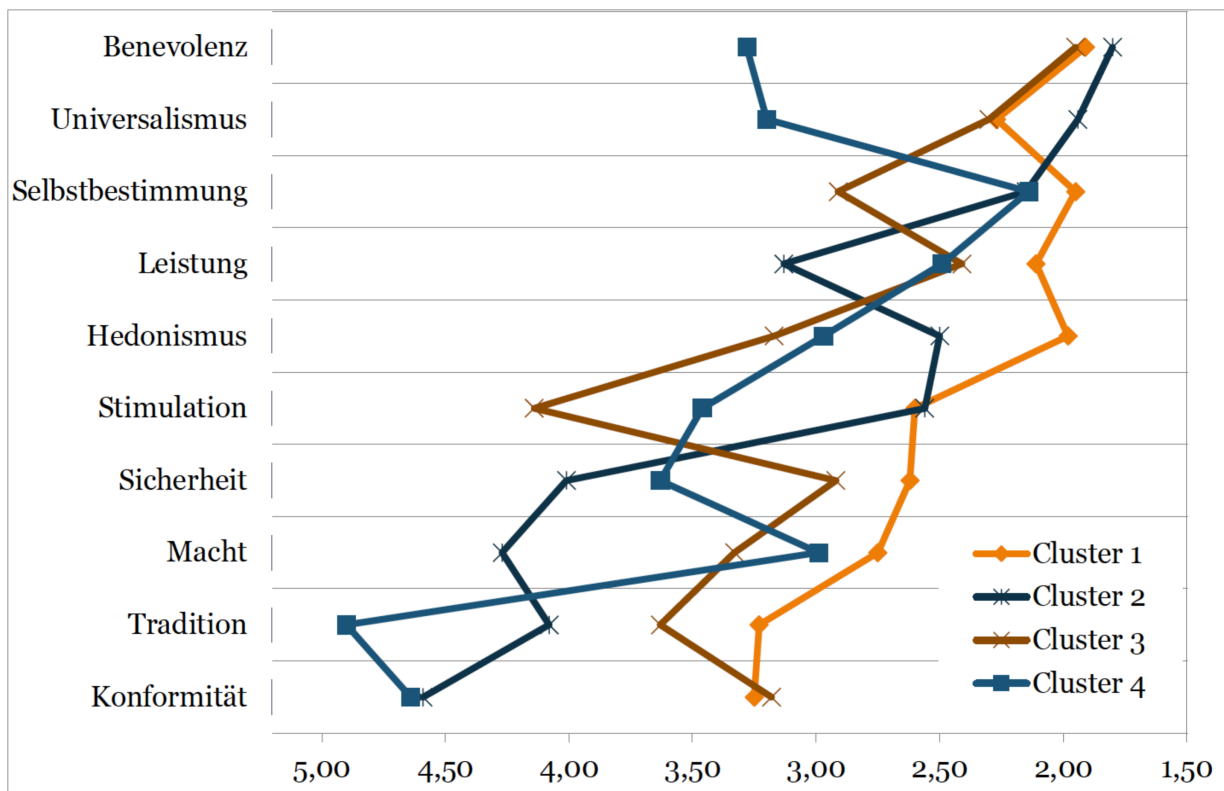


Abbildung 5: Wertecuster aus der Enactus-Studie mit der Likert-Skala von „sehr ähnlich“ (1) bis „sehr unähnlich“ (7) (Enactus, 2014).

Die Studie (Enactus, 2014) benennt das Cluster 1, welches 23 % ausmacht, als die anspruchsvollen Wertebewussten. Die Probanden dieses Clusters haben bei fast allen Wertesegmenten eine hohe Zustimmung (Mittelwert über 3.0). Einzig die Werte Tradition und Konformität liegen knapp darunter. Wie bei allen anderen Clustern auch, sind die beiden Werte Benevolenz und Universalismus auf einem hohen Niveau. Zusätzlich sind bei diesem Cluster die Werte Selbstbestimmung, Leistung und Hedonismus auf einem ähnlich hohen Niveau. Dies deutet darauf hin, dass dieses Cluster im Allgemeinen sehr wertebewusst und anspruchsvoll ist. Es könnte aber auch bedeuten, dass die Probanden dieses Clusters nicht wissen, was sie wollen und deshalb vorsorglich alles fordern (Enactus, 2014).

Cluster 2 wird als risikoaffiner Teamplayer bezeichnet und macht 33.5 % aus. Dem risikoaffinen Teamplayer sind die Werte Benevolenz, Universalismus und Selbstbestimmung am wichtigsten. Leistung und Macht und Sicherheit ist diesem Wertetyp weniger wichtig als anderen Wertetypen. Diese Werte können so gedeutet werden, dass es diesen Personen wichtig ist als Team voranzukommen und sie sich nicht persönlich profilieren wollen. Aufgrund des hohen Wunsches nach Stimulation und der eher geringen Ausprägung an Sicherheit kann davon ausgegangen werden, dass die Personen, die diesem Cluster angehören, eher eine hohe Risikoaffinität zuzuschreiben ist (Enactus, 2014).

Das Handeln des Clusters 3, jenem der pflichtbewussten Bewahrer (34 %), wird stark durch die Werte Sicherheit, Konformität und Leistung geprägt. Auffallend sind die tiefen Werte bei Stimulation und Selbstbestimmung. Diese Wertekombination kann so gedeutet werden, dass diese Personen gerne in

einem gewohnten Umfeld arbeiten und sehr leistungsorientiert und pflichtbewusst sind. Vor neuen Erfahrungen scheuen sie aber zurück (Enactus, 2014).

Im Gegensatz zu den anderen drei Clustern weisen die Personen des Cluster 4, als leistungsorientierte Egotaktiker (10 %) benannt, deutlich tiefere Werte bei Benevolenz und Universalismus aber auch bei Tradition auf. Als besonders wichtig werden die Werte Selbstbestimmung, Leistung, Hedonismus und Macht betrachtet. Es kann angenommen werden, dass es diesen Personen vor allem um die Selbstdarstellung und um das eigene Vorankommen geht (Enactus, 2014).

In einem zweiten Teil wurden bei der Enactus-Studie (Enactus, 2014) die konkreten Arbeitsplatzanforderungen sowie die generellen Anforderungen an die Eigenschaften an ein Unternehmen untersucht. 94 % der Befragten antworteten, dass ihnen die Wertekongruenz besonders wichtig ist (gutes und gerechtes Arbeitsklima, Förderung der Mitarbeitenden, Aufstiegs-/Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten). Dies zeigt auf, dass Personen der Generation Y die gleichen oder ähnlichen Werte von einem Unternehmen erwarten.

3 Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfrage **„Wie stimmen die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus mit den Werten der Generation Y überein und welchen Einfluss haben die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus auf ihre Arbeit?“** wurden quantitative und qualitative Erhebungsmethoden angewendet. Es handelt sich dabei um eine explorative Untersuchung. Im nachfolgenden Kapitel werden die aus der Forschungsfrage abgeleiteten Forschungshypothesen sowie die methodische Vorgehensweise erläutert.

3.1 Forschungshypothesen

Die erste Hypothese bezieht sich auf die Werte der Mitarbeitenden. Die Werte, welche die Generation Y kennzeichnen, wurden in Kapitel 2.6.2 aufgeführt. Aufgrund dieser Werte kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeitenden von Careerplus, welche alle der Generation Y angehören, dieselben Werte vertreten. Diese Annahme bildet die Grundlage für die erste Hypothese:

H: Die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen von Careerplus stimmen mit den Werten der Generation Y überein.

Für die Beantwortung dieser Hypothese werden von den Mitarbeitenden die zehn motivationalen Werte nach Schwartz (1992) mit der 21-Item-Version des PVQ (Schmid et al., 2007) erhoben. Die Ergebnisse werden mit den Ergebnissen aus der Enactus-Studie (2014) verglichen. Weiter werden die Ergebnisse aus den Interviews zu den Themen „Wichtigkeit der Arbeit und des Privatlebens“ sowie „Unterschied zwischen persönlichen und beruflichen Werten“ mit den theoretischen Grundlagen zu den Werten der Generation Y sowie dem Wertewandel verglichen.

Gemäss dem Modell von Weibler (2008) zum Einfluss der Werte auf das Handeln (vgl. Kapitel 2.4.3) haben Werte einen Einfluss auf den Erfolg. Auf der Basis dieses Modells leitet sich die zweite Hypothese zum Einfluss der Werte auf die Leistung ab:

H: Besonders erfolgreiche Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortliche von Careerplus leben Werte, die nach ihrer Einschätzung einen positiven Einfluss auf die Leistung haben.

Die Grundlage für die Beantwortung der zweiten Hypothese liefern die Interviewfragen zu den Themen „Einfluss der beruflichen Werte auf die Leistung und auf den Erfolg“ sowie „Übereinstimmung der eigenen beruflichen Werten mit den Werten der Arbeitskolleginnen“.

Die dritte Hypothese untersucht die Wertkongruenz der Werte der Mitarbeitenden von Careerplus mit jenen des Unternehmens. Eine hohe Wertkongruenz zwischen den persönlichen Werten und den Unternehmenswerten fördert die Zufriedenheit (Cable & Judge, 1996; Meglino & Rablin, 1998) (vgl. Kapitel 2.4.1). Hieraus leitet sich die Hypothese ab:

H: Besonders erfolgreiche Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortliche von Careerplus erleben eine hohe Wertekongruenz zwischen den eigenen Werten und den Unternehmenswerten.

Die Ergebnisse aus den Interviews zu den Themen „Veränderung/Anpassung der beruflichen Werte“, „Wertekonflikte bei der Arbeit“ sowie „Private Werte und deren Übereinstimmung mit den beruflichen Werten“ bilden die Grundlage für die Beantwortung der dritten Hypothese.

3.2 Untersuchungsdesign und Ablauf

Im Rahmen dieser Studie wurden in einer ersten Phase 98 Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortliche, welche zum Zeitpunkt der Befragung bei Careerplus beschäftigt waren sowie 16 Alumni von Careerplus eingeladen, an einer Online-Umfrage teilzunehmen. Durch den Einsatz des Portrait Value Questionnaire (PVQ) (Schmidt et al., 2007) konnten die Grundwerte der einzelnen Mitarbeitenden erfragt werden. Daraus wurden die Grundwerte der einzelnen Mitarbeitenden ermittelt und mittels Clusteranalyse Wertekuster gebildet. In einer zweiten Phase wurde mit sechs Mitarbeitenden (pro Wertekuster ein bis zwei Mitarbeitende) halbstrukturierte Interviews durchgeführt, welche anschliessend transkribiert und qualitativ ausgewertet wurden. Das Vorgehen ist in Abbildung 6 veranschaulicht.



Abbildung 6: Ablauf der Erhebung (eigene Darstellung)

Nachfolgend werden die Instrumente, die Zielgruppe, die Vorgehensweise sowie die Auswertung für die erste Phase (Online-Erhebung) und die zweite Phase (halbstrukturierte Interviews) beschrieben.

3.3 Online-Erhebung mittels Fragebogen

3.3.1 Fragebogen

Die Werteforschung bietet verschiedene reliable und valide Messinstrumente zur Erhebung von individuellen Werten an (Hechter, 1992, vgl. Kapitel 2.3). Um die Wertorientierung der Mitarbeitenden und Alumni von Careerplus zu ermitteln, wurde die gut validierte 21-Item-Version des „Portrait Value Questionnaire“ (PVQ) (Schmidt et al., 2007; vgl. Kapitel 2.3) verwendet. Mit dem PVQ lässt sich die Struktur von Werten und deren Wichtigkeit ermitteln. Der Fragebogen ist so aufgebaut, dass 21 verschiedene Menschen in Bezug auf ihren Sinn des Lebens, ihre Wünsche und ihre Bestrebungen charakterisiert werden und die Befragten die Ähnlichkeit dieser Personen mit sich selbst auf einer sechsstufigen Likertskala beurteilen sollen. Die Antwortskala reicht von „gar nicht ähnlich wie ich“ bis hin zu „sehr ähnlich wie ich“. Die Wertvorstellungen werden beim PVQ indirekt gemessen, was typische Befragungseffekte wie das Phänomen der sozialen Erwünschtheit reduzieren soll (Schmidt et al., 2007).

Beim PVQ sind die Formulierungen geschlechtsspezifisch, das heisst, dass die männlichen Teilnehmer aufgefordert werden, sich mit einer männlichen Person zu vergleichen, die weiblichen Teilnehmerinnen sich mit einer weiblichen Person zu vergleichen. Der PVQ wird auch als „Supplementary Questionnaire“ im Rahmen der European Social Survey (ESS) routinemässig eingesetzt (Mohler & Wohn, 2005) und ist daher in mehreren Sprachen, davon auch in französischer Sprache (European Social Survey, 2012) verfügbar. So konnte der Fragebogen den deutschsprachigen Teilnehmenden in deutscher und den französischsprachigen in Französisch vorgelegt werden. Die Fragebogenstudie wird als Online-Befragung durchgeführt. Damit für die Interviews die passenden Personen kontaktiert werden können, beinhaltet die letzte Seite Fragen wie Name, Arbeitsort, Jahrgang und E-Mail-Adresse. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, wurde sowohl auf der ersten wie auf der letzten Seite betont, dass die Daten vertraulich behandelt werden und die Darstellung der Ergebnisse keinen Rückschluss auf die einzelnen Personen ermöglicht. Exemplarisch für die vier Version der Fragebögen wird in Anhang A die deutschsprachige weibliche Form und in Anhang B die französischsprachige männliche Form aufgeführt.

3.3.2 Stichprobe und Durchführung der Umfrage

Anfangs Januar 2015 wurden alle Mitarbeitenden von Careerplus durch die Abteilung Human Resources über die Durchführung der Online-Umfrage vorinformiert. Am 12. Januar 2015 wurden 114 Personen (98 Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortliche von Careerplus sowie 16 Alumni von Careerplus) per E-Mail aus dem Online-Umfrage-Tool je nach Muttersprache in Deutsch (vgl. Anhang C) oder Französisch (vgl. Anhang D) angeschrieben und zur Teilnahme an der Online-Umfrage eingeladen. Die Adressen wurden vorgängig von Careerplus zur Verfügung gestellt. Im Schreiben wurden Hintergrund und Ziel der Befragung beschrieben sowie der personalisierte Link eingefügt. Der personalisierte Link (Questback, 2013) ermöglicht, dass die Teilnehmenden je nach Codierung auf Deutsch oder Französisch angeschrieben werden können. Durch Filterfragen wurde den männlichen Befragten die männliche Form und den weiblichen Befragten die weibliche Form angezeigt. Die angeschriebenen Personen hatten anschliessend bis am 23. Januar 2015 Zeit an der Online-Befragung teilzunehmen. Um die Rücklaufquote zu erhöhen wurde drei Tage vor Ablauf der Teilnahmefrist allen Personen, die noch nicht an der Umfrage teilgenommen hatten, aus dem Umfragetool per E-Mail ein Reminder geschickt (Deutsche Version vgl. Anhang E, Französische Version vgl. Anhang F). Zusätzlich wurde firmenintern von den Führungskräften nochmals an Teamsitzungen zur Teilnahme aufgefordert. Insgesamt haben 79 der 115 befragten Personen an der Umfrage teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 69 % entspricht. 6 Personen haben einzelne Fragen (Items) nicht beantwortet. Nach dem Ausschluss dieser unvollständigen Datensätze bildete eine Stichprobe von 73 Personen (58 Mitarbeiterinnen und 9 Mitarbeiter von Careerplus sowie 5 weibliche und 1 männlicher Alumni) die Basis für die empirische Untersuchung. 25 Personen (davon 3 Alumni) waren aus der Westschweiz und 48 Personen (davon 3 Alumni) aus der Deutschschweiz. Aufgrund der kleinen Anzahl von Alumni werden diese, wo nicht anders definiert, bei den Ergebnissen zu den Mitarbeitenden gezählt. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Stichprobe:

Tabelle 2: Zusammensetzung der Stichprobe nach Geschlecht und Region (n=73)

	Frauen		Männer	
	Deutschschweiz	Westschweiz	Deutschschweiz	Westschweiz
Careerplus	36	22	9	0
Alumni	3	2	0	1
Gesamt	39	24	9	1

Das Durchschnittsalter der in der Auswertung berücksichtigten Personen beträgt 27.56 Jahre (Standardabweichung 3.01 Jahre) bei einer Spannweite von 19 – 36 Jahre. Wie in Kapitel 2.6.1 aufgeführt, können keine klaren Grenzen bezüglich des Alters der Generation Y gemacht werden (Biemann & Weckmüller, 2013). Daher werden alle Personen in die weiteren Auswertungen einbezogen.

3.3.3 Auswertung des Fragebogens

Die Auswertung der Daten erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS Version 22. Nach der Datenbereinigung wurden die 21 Items gemäss der „Theory of Basic Human Values“ von Schwartz (1992) zu den zehn Wertetypen zusammengefasst (Schwartz, 2002; vgl. Anhang K). Mittels deskriptiver Analyse wurden die Häufigkeiten, Mittelwerte und Standardabweichungen errechnet und mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung überprüft (Zöfel, 2003). Bei der Auswertung werden die Daten aufgrund der Likertskala (Universität Zürich, 2010) als intervallskaliert behandelt. Da die Wertetypen keine Normalverteilung aufweisen, wurde zur Überprüfung, ob sich die Werte von den deutschsprachigen und den französischsprachigen Befragten, den weiblichen und männlichen Befragten sowie die Alumni von den Mitarbeitenden unterscheiden, der H-Test (Kruskal-Wallis-Test) durchgeführt, welcher keine normalverteilte Grundgesamtheit voraussetzt. Dieser nichtparametrische Test überprüft, ob zwischen den einzelnen Gruppen signifikante Unterschiede auftreten (Zöfel, 2003).

3.3.4 Identifizierung von Werteklustern

Um die Wertetypen der Mitarbeitenden mit den Werteklustern der Generation Y aus der Enactus-Studie (2014) vergleichen zu können, sollen mit einer Clusteranalyse aus den Umfrage-Ergebnisse der Wertetypen von Schwartz (Schmidt et al., 2007) Werteklustern identifiziert werden. Die Clusteranalyse erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS Version 22. Das Verfahren der hierarchischen Clusteranalyse nach der Ward-Methode, welche auch bei kleinen Fallzahlen angewendet werden kann (Bacher, Pöge & Wenzig, 2010), bildet anhand von vorgegebenen Variablen, in diesem Fall die Wertetypen nach Schwartz (Schmidt et al., 2007), Gruppen von Fällen. Die Mitglieder einer Gruppe („Cluster“) sollen dabei möglichst ähnliche Variablenausprägungen aufweisen und die Mitglieder unterschiedlicher Gruppen möglichst unähnliche (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2008). Die Bildung von Clustern erlaubt zudem Personen mit verschiedenen Werteprofilen gezielt für ein Interview anzusprechen. Zur Überprüfung, ob sich die einzelnen Cluster voneinander signifikant unterscheiden, wurde der H-Test (Kruskal-Wallis-Test) (Zöfel, 2003) durchgeführt.

3.4 Halbstandardisierte Interviews

Nach der Ermittlung der Wertestruktur und der Bildung von Werteclustern lag in der zweiten Phase der Fokus auf Erfassung der subjektiven Sichtweisen (Helfferrich, 2009) zu den Werten der Mitarbeitenden, welche mit halbstandardisierten Interviews erhoben wurde. Die Form des halbstandardisierten Interviews wurde deshalb gewählt, weil diese ein Struktur vorgibt, aber dennoch den Freiraum gewährt, um auf die Antworten der einzelnen Interviewten einzugehen (Flick, 2010).

3.4.1 Aufbau des Interviewleitfadens

Zur Durchführung der Interviews wurde ein Interviewleitfaden entwickelt (vgl. Anhang J), welcher auch auf Französisch übersetzt wurde. Das Interview wurde so konzipiert, dass für die Durchführung ungefähr 30 Minuten benötigt werden. Es umfasst neben dem Einleitungs- und Schlussteil einen Teil zu den beruflichen Werten sowie einen Teil mit den privaten Werten (vgl. Anhang I). Einen Überblick über diese spezifischen Teile bietet Tabelle 3.

Tabelle 3: Überblick zu den spezifischen Teilen des Interviews

Themen zu den beruflichen Werten	Themen zu den privaten Werten
<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Werte/Wertvorstellungen bei der Arbeit • Einfluss der Werte auf die Leistung und auf den Erfolg • Übereinstimmung der persönlichen, beruflichen Werte mit den Werten der Arbeitskolleginnen • Veränderung/Anpassung der Werte • Wertekonflikte bei der Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Private Werte und deren Übereinstimmung mit den beruflichen Werten • Wichtigkeit der Arbeit und des Privatlebens

3.4.2 Pretest

Vor der Durchführung der Interviews wurde mit dem konstruierten Interviewleitfaden ein Pretest mit einer deutschsprachigen Rekrutierungsspezialistin von Careerplus anhand der Methode des kognitiven Interviews nach Prüfer und Rexroth (1996) durchgeführt. Das Ziel des Pretest war, unklare Fragestellungen zu identifizieren und die Dauer des Interviews zu überprüfen. Nach dem Pretest wurde der Interviewleitfaden angepasst und Unklarheiten behoben.

3.4.3 Stichprobe und Durchführung

Auf Wunsch von Careerplus sollen mit den Interviews die subjektiven Sichtweisen von besonders erfolgreichen Mitarbeitenden dargestellt werden. Dazu wurde von Careerplus eine Liste mit allen Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen zur Verfügung gestellt, welche aufgrund von internen Kriterien von Careerplus als besonders erfolgreich eingestuft werden. Aus dieser Liste wurden gezielt Interviewpartnerinnen ausgesucht und für ein Interview angefragt (vgl. Anhang G deutsche Version und Anhang H französische Version). Dabei war wichtig, dass die Stichprobe für die Interviews die Verteilung der Mitarbeitenden von Careerplus hinsichtlich Clusterzugehörigkeit, Geschlecht und Sprache möglichst gut abbilden. Insgesamt wurden fünf Teamleitende und eine Rekrutierungsspezialistin befragt. Aus den grösseren Clustern (Cluster 1 und 2) wurden jeweils zwei

Personen und aus den kleineren Clustern (Cluster 3 und 4) je eine Person befragt. Zwei der sechs Interviewten waren Französisch sprechend und vier der sechs Teilnehmenden waren weiblich. Die Interviews fanden zwischen dem 9. und 14. März 2015 an den Arbeitsorten der Interviewteilnehmenden statt. Die Interviews der deutschsprechenden Personen wurde auf Deutsch, die der Französischsprechenden auf Französisch durchgeführt. Von den Interviews wurde mit Erlaubnis der Interviewten eine Audioaufnahme gemacht.

3.4.4 Transkription und qualitative Inhaltsanalyse der Interviews

Alle Interviews wurden transkribiert. Auf eine parasprachliche Transkription wurde bewusst verzichtet, da sie für die Zielsetzung der vorliegenden Studie nicht relevant ist. Die auf Schweizerdeutsch geführten Interviews wurden zur besseren Verständlichkeit während der Transkription ins Schriftdeutsche übersetzt. Die auf Französisch geführten Interviews wurden auf Französisch transkribiert. Damit bei der Darstellung kein Rückschluss auf einzelne Personen gemacht werden kann, werden die Beispielaussagen aus den Interviews auf die weiblicher Form und deutsche Sprache vereinheitlicht. Somit handelt es sich hierbei um sinngemässe Aussagen von Personen. Die Transkription fand mit der computergestützten Software F5 statt. Das Transkript wurde anschliessend in die Software Max QDA Version 11 exportiert. Die Angaben zu den beruflichen Werten und den privaten Werten sowie deren Wichtigkeit wurde in einer Tabelle dargestellt (vgl. Anhang Q). Die Auswertung des restlichen Interviews erfolgte in Anlehnung an Mayring (2007) nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse. Dabei wurde nach der Vorgehensweise der inhaltlichen Strukturierung und der Zusammenfassung vorgegangen. Für die inhaltliche Strukturierung wurden in Anlehnung an den Interviewleitfaden (vgl. Anhang I und Anhang J) zuerst Kategorien definiert (vgl. Anhang P). Danach wurden die interessierenden Aussagen aus den Interviews herausgefiltert und den festgelegten Kategorien zugeordnet. Während der Codierung wurden induktiv weitere Kategorien hinzugefügt und unbenutzte gestrichen. Im Sinn der Zusammenfassung wurden die Aussagen paraphrasiert und systematisch auf die wesentlichen Sinngehalte reduziert (Mayring, 2007). Aufgrund der kleinen Anzahl Interviews wurde auf eine zweite Reduktion verzichtet. In Anhang R sind die Zusammenfassungen der codierten Segmente sowie deren Reduktion aufgeführt. Da aufgrund der Zweisprachigkeit ein Rückschluss auf die Region hätte gemacht werden können, werden die codierten Segmente nicht im Anhang aufgeführt.

4 Ergebnisse

In Kapitel 4 werden zuerst die Ergebnisse aus der Online-Befragung und der Clusteranalyse und anschliessend die Ergebnisse aus den Interviews zusammengefasst und dargestellt.

4.1 Wertetypen der Mitarbeitenden nach Schwartz (1992)

Das Ziel der Online-Befragung war durch den Einsatz des PVQ (Schmidt et al., 2007) eine Übersicht über die Werte aller Mitarbeitenden zu erhalten. Zusätzlich sollte herausgefunden werden, ob sich Wertecuster generieren lassen, die einen Vergleich mit den Wertecuster der Generation Y aus der Enactus-Studie (2014) ermöglichen.

4.1.1 Werte nach der Wertetheorie von Schwartz (1992)

Die Auswertung des PVQ (Schmidt et al., 2007; Schwartz, 2002) hat ergeben, dass den Mitarbeitenden Benevolenz am wichtigsten ist. Die Skala von 1 „sehr ähnlich“ bis 6 „sehr unähnlich“ wurde dabei nicht voll ausgeschöpft. Die höchste Ausprägung war „sehr ähnlich“, die tiefste Ausprägung war zwischen 3 „eher ähnlich“ und 4 „eher unähnlich“. Auch die Werte Universalismus und Hedonismus haben die Mitarbeitenden als sehr wichtig eingestuft. Die Skala dieser Werte wurde ebenso nicht voll ausgenützt. Die höchsten Ausprägungen war 1 „sehr ähnlich“, die tiefsten waren zwischen 4 „eher unähnlich“ und 5 „unähnlich“. Bei den Wertetypen Tradition, Macht und Konformität haben sich die Mitarbeitenden im Mittelwert zwischen 3 „eher ähnlich“ und 4 „eher unähnlich“ eingestuft. Keine der befragten Personen hat sich als „sehr ähnlich“ eingestuft.

Tabelle 4 zeigt eine Übersicht mit den Werten der einzelnen Wertetypen, den Mittelwerten, den Standardabweichungen und dem Maximum und Minimum der auf der Skala verwendeten Ausprägung. Die Häufigkeitsverteilung und die Details zur Schiefe der einzelnen Werttypen sind in Anhang L ersichtlich. In Anhang M sind die Mittelwerte, Standardverteilung sowie Maximum und Minimum der einzelnen Wertetypen nach Region (Deutsch- und Westschweiz), Geschlecht und Anstellung (Mitarbeitende oder Alumni) ersichtlich. Der H-Test hat ergeben, dass sich die Mittelwerte nach Region, Geschlecht und Anstellung nicht signifikant unterscheiden.

Tabelle 4: Übersicht über die Wertetypen von Careerplus mit statistischen Kennwerten

Wertetyp	Mittelwert	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Benevolenz	1.82	0.59	1.00	3.50
Universalismus	2.21	0.68	1.00	4.33
Hedonismus	2.29	0.82	1.00	4.50
Selbstbestimmung	2.35	0.87	1.00	5.00
Leistung	2.41	0.83	1.00	5.00
Stimulation	2.86	0.95	1.00	5.00
Sicherheit	2.96	0.95	1.00	5.50
Tradition	3.32	0.93	1.50	5.50
Macht	3.41	0.90	1.50	6.00
Konformität	3.55	1.07	1.50	6.00

Skala: 1=sehr ähnlich; 2=ähnlich; 3=eher ähnlich; 4=eher unähnlich; 5=unähnlich; 6=sehr unähnlich

Neben der relativen Wichtigkeit der Werte ist auch die Struktur der Wertebereiche wichtig. Die Anordnung der Werte im Wertekreis ist in Abbildung 7 dargestellt.

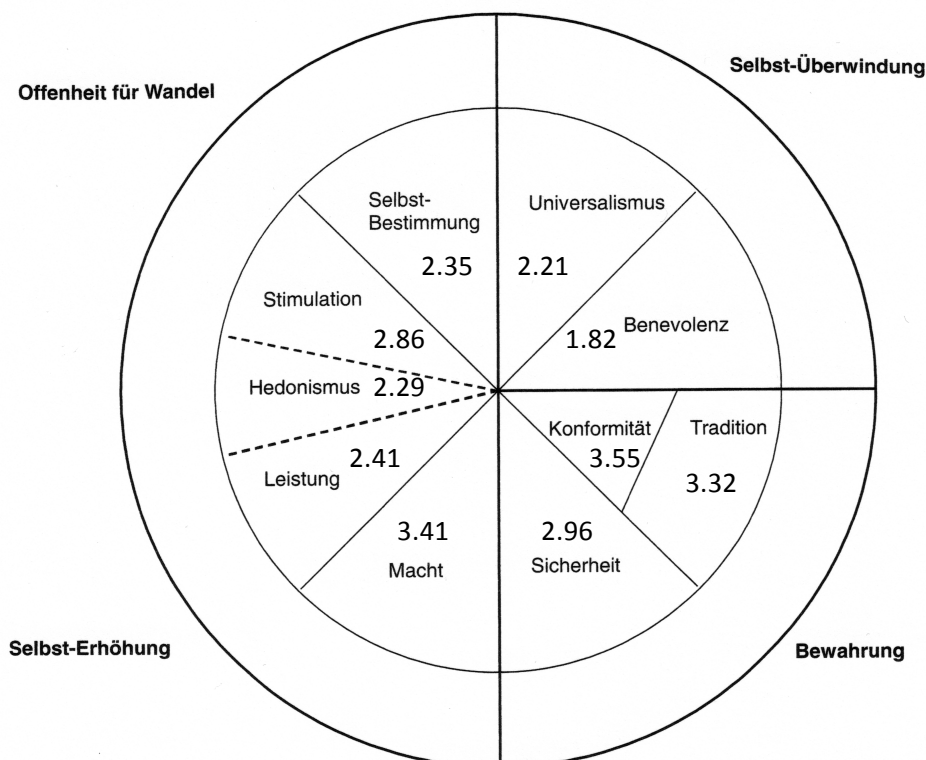
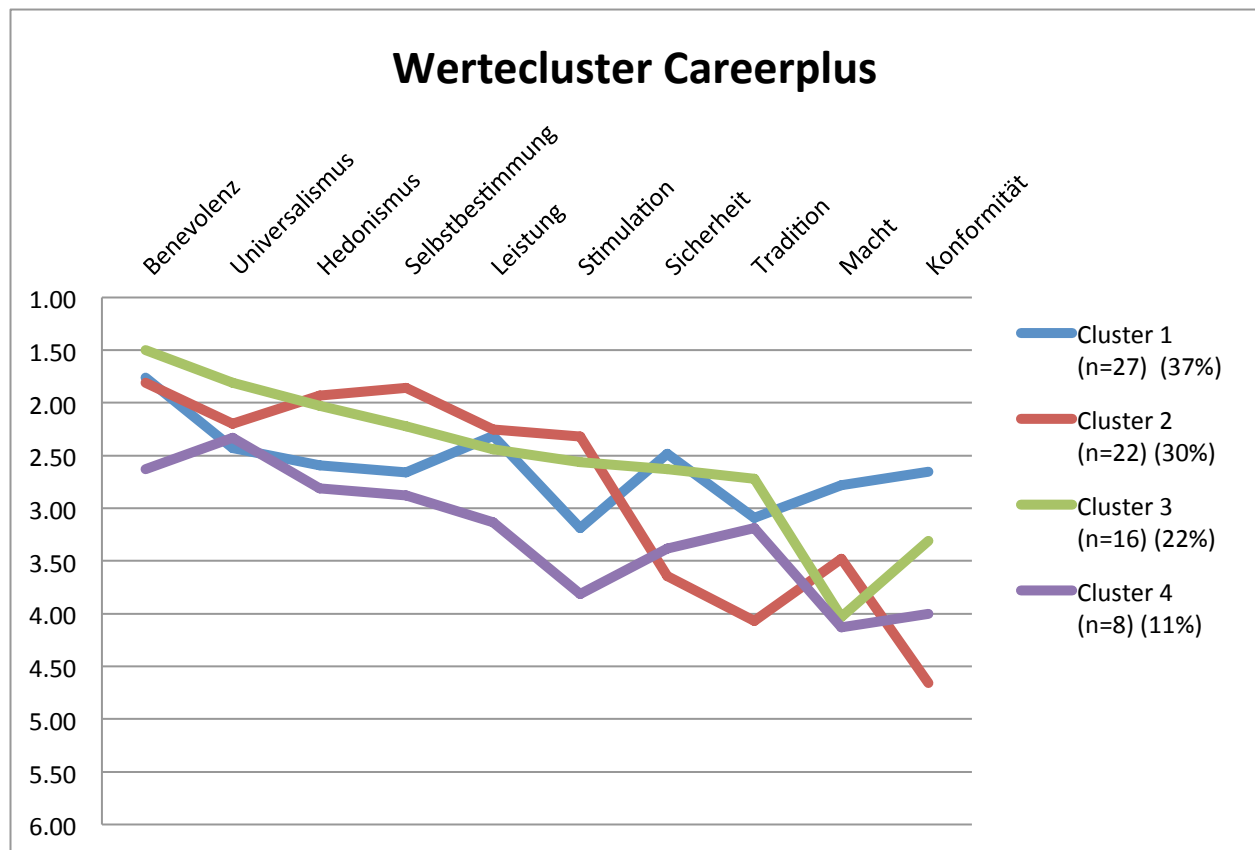


Abbildung 7: Theoretisches Modell Beziehungsstruktur zwischen den zehn motivationalen Wertetypen ergänzt mit den Ergebnissen der Wertetypen von Careerplus ergänzt (Schmidt et al., 2007, S. 265)

4.1.2 Ergebnisse zu den Werteklustern

Basierend auf den Ergebnissen aus den zehn motivationalen Wertetypen von Schwartz (2002) wurden mit einer hierarchischen Clusteranalyse nach der Ward-Methode Cluster gebildet. Für die Bestimmung der Clusterzahl wurden Clusterlösungen für eine unterschiedliche Clusterzahl berechnet. Aufgrund von diesen Berechnungen und dem Ziel, die Werteklustern der Generation Y aus der Enactus-Studie (2014) mit den Werteklustern der Mitarbeitenden von Careerplus vergleichen zu können, wurde die Lösung mit vier Clustern ausgewählt (vgl. Anhang O).

Das Cluster 1 ist mit 27 Personen das grösste Cluster, Cluster 2 mit 22 Personen das zweitgrösste. Bei den Cluster 1, Cluster 2 und Cluster 3 ist Benevolenz der Wertetyp, der von allen Werten als am ähnlichsten beurteilt wird. Konformität, welches bei Cluster 2, Cluster 3 und Cluster 4 der Wert ist, der als am wenigsten ähnlich eingestuft wird, ist in Cluster 1 wesentlich wichtiger und weist somit den grössten Unterschied auf. Die Ergebnisse des H-Tests haben keine signifikanten Unterschiede zwischen den einzelnen Cluster ergeben. In Abbildung 8 sind die Wertausprägungen der einzelnen Cluster ersichtlich.



Skala: 1=sehr ähnlich; 2=ähnlich; 3=eher ähnlich; 4=eher unähnlich; 5=unähnlich; 6=sehr unähnlich

Abbildung 8: Grafische Darstellung der Wertekcluster der Mitarbeitenden von Careerplus

Im Folgenden werden die einzelnen Cluster näher beschrieben:

Bei Cluster 1 (n=27) weist der Wert Benevolenz die höchste Ausprägung auf. Die zweithöchste Ausprägung zeigt der Wert Leistung auf, gefolgt von Universalismus und Sicherheit. Die Werte Tradition und Stimulation haben für dieses Cluster die geringste Bedeutung. Acht Personen (33.3 %) stammen aus

der Westschweiz und 19 Personen (66.7 %) aus der Deutschschweiz. Der Anteil der Frauen liegt bei 88.8 %.

Benevolenz, Selbstbestimmung und Hedonismus sind die Werte, die in Cluster 2 (n=22) die höchste Ausprägung haben. Tradition und Konformität sind diesem Cluster überhaupt nicht wichtig. Rund drei Viertel der Personen stammen aus der Deutschschweiz. Der Anteil der Frauen liegt bei 81.8 %.

Benevolenz und Universalismus sind dem Cluster 3 (n=16) besonders wichtig. Sie haben für diese Werte die höchsten Ausprägungen. Macht ist der Wert, der am unbedeutendsten ist. In Cluster 3 ist die Hälfte der Personen französischer Muttersprache, 87.5 % sind weiblich.

In Cluster 4 (n=8) ist der Wert Universalismus der Wert, der am ausgeprägtesten ist, gefolgt von Benevolenz, Hedonismus und Selbstbestimmung. Die Werte Macht und Konformität sind diesem Cluster am wenigsten wichtig. Fünf Personen sind deutscher und drei Personen französischer Muttersprache, 87.5 % sind weiblich.

Nach der Bestimmung dieser vier Cluster wurden für die Interviews je zwei Repräsentantinnen aus den grösseren Clustern (Cluster 1 und 2) und je eine Repräsentantin aus den kleineren Clustern (Cluster 3 und 4) gewählt.

4.2 Ergebnisse aus den Interviews

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse aus den Interviews erläutert. Diese sollen einen Einblick in die subjektive Sichtweise der beruflichen und privaten Werte der Mitarbeitenden geben. Damit kein Rückschluss auf Aussagen von einzelnen Personen gemacht werden kann, wurden die französischen Beispielaussagen auf Deutsch übersetzt. Weiter werden alle Aussagen in der weiblichen Form aufgeführt. Die detaillierten Ergebnisse zu den beruflichen und privaten Werten aus den Interviews sind in Anhang Q ersichtlich, die Ergebnisse aus der Inhaltsanalyse nach Mayring (2007) in Anhang R.

4.2.1 Werte der Mitarbeitenden

Auf die offene Frage, welche Werte den Befragten im Berufsleben besonders wichtig sind, hat die Hälfte der Befragten als wichtigsten Wert Team, Teamarbeit, Teamzusammenhalt angegeben. Für die andere Hälfte waren die Werte Hilfsbereitschaft, Austausch untereinander, Geben und Nehmen, Work-Life-Balance, gutes Arbeitsklima sowie Respekt an erster Stelle. Als weiterer, wichtiger Wert wurde von zwei Dritteln Transparenz angegeben. Der Hälfte der Befragten ist es wichtig Resultate erzielen zu können. Im privaten Kontext ist bei der Hälfte der Befragten der Wert Ehrlichkeit der Wert, der ihnen am wichtigsten ist. Der anderen Hälfte sind die Werte Familie, Freunde und Optimismus besonders wichtig. Aber auch Vertrauen ist ein Wert, der bei den Befragten eine grosse Bedeutung einnimmt (vgl. Anhang Q).

Auf die Frage, ob die Befragten einen Unterschied zwischen den beruflichen und privaten Werten sehen, antworten alle, dass die Werte sehr ähnlich sind. Sie sind der Meinung, dass die Werte je nach Kontext (Privat oder Geschäft) aber eine andere Ausprägung haben und auch anders gelebt werden. Beispielhaft sind die folgenden Aussagen von Befragten:

„[...] im geschäftlichen Umfeld bin ich noch etwas sachlicher und zielorientierter unterwegs, um dort etwas zu erreichen, wo ich mir im privaten dann die Freiheit nehme, das weniger eng zu sehen. Aber wenn man mit mir auch auf privater Ebene etwas macht, dann bin ich auch nicht irgendwie am ‚umebblüemele‘. Also ich will dann auch etwas, also ich bin dann auch jemand, der etwas anreißt, der etwas umsetzt. Es muss dann schon auch etwas heraus schauen. Das ist definitiv wichtig.“

„Schlussendlich kommt es schon auf dasselbe an, einfach mit anderen Faktoren. Also zum Beispiel beim Job: Wenn sie Überstunden verlangen, sollte man auch mal kompensieren können. Das ist für mich ein Geben und Nehmen. Und in einer Freundschaft oder Partnerschaft ist es dann mehr mit anderen Sachen. Dort muss ich ja nicht Überstunden machen. Es ist mehr mit melden, oder eine Person schlägt mal etwas vor und dann die andere Person.“

Auch die Frage, ob es für die Befragten einen Unterschied in der Wichtigkeit zwischen der Arbeit und dem Privatleben gibt, beantworten alle damit, dass ihnen beides wichtig ist. Folgende Zitate belegen dies:

„[...] das würde ich jetzt so nicht sagen. Ich würde das gleichstellen. Ich glaube das eine geht nicht ohne das andere.“

„Für mich ist es dasselbe. Ich könnte nicht alles für die Arbeit aufgeben, ich könnte aber auch nicht aufhören zu arbeiten um mich im Privaten auszuleben.“

„Nein, ich würde sagen, es ist beides sehr wichtig. Ich brauche den beruflichen Erfolg und die berufliche Herausforderung und einen Job, der mir Spass macht, wo ich mich auch weiterentwickeln kann und ich einen Gestaltungsspielraum habe. Im Privaten ist das aber auch. Beides hat einen hohen Stellenwert.“

4.2.2 Einfluss der Werte auf die Leistung

Alle der Befragten sind überzeugt, dass ihre beruflichen Werte und der berufliche Erfolg in einem Zusammenhang stehen. Dies zeigen folgende Aussagen auf die Frage, ob die Befragten das Gefühl haben, dass ihre Leistungen und beruflichen Werte in einem Zusammenhang stehen:

„Ich habe definitiv das Gefühl, dass man die - also das, was einem wichtig ist, dann auch das andere prägt und schlussendlich auch das Resultat.“

„[...] , dass ich eine bessere Leistung erbringen kann, wenn meine Werte auch im Job ausleben kann. Wenn es diese Werte hier gibt, kann ich bessere Leistungen erbringen.“

„[...] kann das einen markanten Einfluss haben auf das Ergebnis im Endeffekt. Darum glaube ich, dass es wichtig ist. Wenn die Werte so gelebt werden, dann kann das einen sehr positiven Einfluss haben.“

Auf die Frage, ob es Erfolge gibt, die auf ihre Werte zurückzuführen sind, nannte die Mehrheit der Befragten, dass der gute Teamgeist und das gute Arbeitsklima sich sehr positiv auf die Motivation auswirken. Auch wurde gesagt, dass der Austausch im Team dazu führe, dass man zu Informationen oder Resultaten kommt, die man alleine nicht erzielt hätte:

„[...] und auch vom Arbeitsklima. Es ist sicher motivierender, wenn es ein gutes Arbeitsklima hat.“

„Teamzusammenhalt ist etwas, was ich finde, das eine super Ausgangslage schafft um gerne arbeiten zu gehen, um motiviert zur Arbeit zu gehen. Und es steigert sicher die Leistung immens für mich.“

„Ja. Team, Teamgeist sicher. Das Zusammenarbeiten. Für mich ist das so, dass ich nicht einfach mein ‚Gärtli‘ anschau, sondern dass wenn ich eine spannende Kandidatin habe, auch daran denke, hey - jetzt hat mir gestern doch die erzählt, sie habe eine Stelle in diesem Bereich. Dass ich dann mitdenke. Und ich schlage ihr dann die Kandidatin auch mal noch vor. Halt auch austauschen miteinander. Die Erfahrungswerte austauschen, die einen dann auch weiterbringen zum Lernen, um in den nächsten Situationen anders zu handeln.“

Die Befragten nennen auch weitere Gründe, die nach ihrer Meinungen einen Einfluss auf den Erfolg haben wie Geben und Nehmen oder dass die befragte Person motiviert ist, auch mal etwas mehr zu machen als verlangt wird, weil sie davon überzeugt ist, dass dann auch wieder einmal etwas zurückkommt. Auch Transparenz, Ehrlichkeit und Vertrauen und gute Leistung erbringen wollen, fördern die gute Zusammenarbeit mit den Kundinnen und haben so einen positiven Einfluss auf die Leistung.

„Es gibt doch ein paar Firmen, bei denen eine schlechte Zusammenarbeit war, wo das Vertrauen nicht da war zu Careerplus, weil sie vielleicht früher einmal eine schlechte Erfahrung gemacht haben. Und ich habe mich davon nicht einschüchtern lassen, sondern ich habe so ein wenig diesen Austausch gesucht und habe mein Gegenüber auch etwas herausgefordert, mir auch mal eine Chance zu geben. Und schlussendlich ist es dann auch zu einer erfolgreichen Vermittlung gekommen.“

Auf die Frage, wie sie die Übereinstimmung der eigenen Werte mit den Werten der anderen Mitarbeitenden von Careerplus einschätzen und ob sie einzelne Werte nennen können, haben die befragten Personen geantwortet, dass sie eine hohe Übereinstimmung zwischen den eigenen Werten und den Werten der anderen Mitarbeitenden sehen.

„Ja, ich denke, dass diese irgendwo zwischen 70 und 80 % liegt, wenn ich jetzt eine Zahl nennen müsste.“

Besonders oft wurde die Übereinstimmung der Werte Teamarbeit und Transparenz genannt.

„Gerade das Zusammenarbeiten, sich gegenseitig unterstützen und auch Teamarbeit ist schon etwas, was gross geschrieben wird.“

„Ich würde sagen, hier bei Careerplus, wirklich der Respekt und die Transparenz sind die zwei Werte, die von allen geteilt werden. Die Dinge werden gesagt, wie sie sind [...] und jede akzeptierte die anderen so wie sie sind.“

„Ja, ich denke die Teamarbeit aber auch die Verantwortung und das Resultate erreichen wollen. Ich denke auch, dass man das haben muss um hier zu arbeiten, das ist wichtig.“

Eine Person hat gesagt, dass sie sich nicht sicher sei, ob der Wert „etwas erreichen wollen“ von allen Mitarbeitenden geteilt wird:

„Etwas erreichen wollen, bin ich nicht ganz sicher, ob das alle mitbringen. Aber ich habe das Gefühl, dass das entscheidend ist, ob jemand dann erfolgreich ist oder nicht. Einfach nur ein wenig da sein und ein wenig verwalten, da glaube ich, dass man längerfristig nicht glücklich ist. Man arbeitet und es schaut nichts raus.“

Die Befragten begründen die hohe Übereinstimmung der eigenen Werte mit den Werten der anderen Mitarbeitenden damit, dass alle Mitarbeitenden ungefähr gleich alt sind, es für die meisten die ersten Stelle nach der Universität oder Fachhochschule ist und dass alle einen ähnlichen Charakter haben. Weiter wird erwähnt, dass die Personalabteilung auch darauf achtet, dass sie Leute einstellt, die gerne im Team arbeiten und deren Werte gut mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen.

„Ich habe noch nie mit solchen Leuten wie hier zusammengearbeitet. Wir sind alle ungefähr im gleichen Alter und ich habe das Gefühl, dass schon viele dieselben Werte haben.“

„Ich habe den Eindruck, dass man schon einige Ähnlichkeiten hat. Und es ist auch, weil bei Careerplus, wenn jemand gesucht wird, dass bei der Rekrutierung darauf geschaut wird, dass es Personen sind, die Zusammenarbeiten können. Das kommt davon, dass die Teamarbeit sehr wichtig ist.“

Weiter wurde die Aussage gemacht, dass die Personen, die nicht die gleichen Werte haben auf Dauer bei Careerplus nicht glücklich sind und deshalb gar nicht mehr im Unternehmen sind.

4.2.3 Wertekongruenz der Werte

Eine weitere Frage war, ob sich die Werte der Befragten seit der Anstellung bei Careerplus verändert hätten und ob sie mögliche Gründe für die Veränderung nennen könnten. Alle Befragten haben angegeben, dass sich die Werte der Mitarbeitenden grundsätzlich nicht verändert haben, dass es aber eine Veränderung in der Wichtigkeit oder der Ausprägung der einzelnen Werte gegeben hat.

„Also komplett verändert nicht. Weil ich konnte wirklich so bleiben wie ich bin.“

„Das Feedback - die Feedbackkultur, in der wir leben, das ist sicher etwas, das ich bewusster lebe als vorher. Aber ich denke die anderen Sachen wie Teamzusammenhalt oder optimistische Grundeinstellung, das sind auch Werte, die mir auch im Privaten wichtig sind und auch schon vorher wichtig waren.“

„[...] glaube ich, dass diese eigentlich gleich geblieben sind. Auch dort Wertschätzung. Und ich glaube es ist wichtig, dass man die Wertschätzung auch zeigt [...] das hat eher eine grössere Wichtigkeit angenommen.“

Als Gründe für die Veränderungen wurde beispielsweise genannt, dass durch das Vorleben der Feedback-Kultur selber auch das Feedback bewusster gelebt wird. Eine weitere Person hat gesagt, dass sie aufgrund ihrer Erfahrung Transparenz differenziert betrachtet. Etwas nicht zu sagen, bedeute nicht in jedem Fall sich nicht transparent zu verhalten. „Resultate erzielen wollen“ hat sich bei einer Person aufgrund der Zusammenarbeit mit den anderen Personen im Team entwickelt.

Es wurde weiter eine Frage zu den Wertekonflikten bei der Arbeit gestellt. Alle Befragten haben gesagt, dass sie die Werte, die ihnen im Berufsleben besonders wichtig sind, bis auf wenige Situationen auch leben können. Dies verdeutlichen folgende Aussagen:

„[...] zumal ich die Sachen, die ich gerne mache, hier sehr gut ausleben kann. Und ich will auch, dass meine Leute irgendetwas erreichen. Es passt wirklich sehr gut überein mit dem was ich möchte.“

„Ja, jeden Tag. Und es ist auch etwas, was man den anderen Personen im Büro zeigen muss besonders als Teamverantwortliche. Man muss zeigen, dass man gute Resultate erzielen will und bereit ist Verantwortung zu übernehmen. Aber auch dass man im Team arbeiten will.“

„Das Arbeitsklima ja - auf jeden Fall, das kann ich auch mit beeinflussen. Das spürt man ja was da ist. Das kann man ja auch ein wenig verändern.“

„Ja, ich habe das Gefühl. Das hat man natürlich zum grössten Teil auch selber in der Hand.“

Auf die Frage, ob sie konkrete Situationen, bei denen sie gegen ihre Werte gehandelt haben oder ihre Werte nicht leben konnten, schildern können, konnten fast alle Befragten ein konkretes Beispiel nennen. Beispielsweise wenn nach einer Kündigung oder nach einer strategischen Entscheidung nicht alles gesagt werden darf, wird dies als Verstoß gegen den Wert Transparenz oder Ehrlichkeit betrachtet. Für eine Person ist der Wert Geben und Nehmen sehr wichtig. Gerade wenn sie aufgrund von wichtigen Arbeiten am Abend länger gearbeitet hat und sie ihre Zeit nicht frei kompensieren, was aus ihrer Sicht nicht einem Geben und Nehmen entspricht. Zwei Personen sehen es als Herausforderung, in schwierigen Marktlagen nicht gegen die eigenen Werte, beispielsweise gegen den Wert Transparenz, zu verstossen.

„Ja, es ist wichtig, dass man transparent mit dem Kunden ist. Transparenz ist aber auch ein Mittel oder ein Instrument, also es ist immer auch eine Grauzone. Wenn man zum Beispiel eine Referenz schreibt von einem Kandidaten und die Stärken enorm hervorhebt. Die Schwächen tut man zwar nicht ganz verschweigen, aber man tut sie nicht noch besonders hervorheben. Das ist dann natürlich schon nicht mehr so transparent. Aber ja, das muss man dann manchmal auch ausreizen, damit das Ganze positiv abgeschlossen werden kann, zumindest für uns positiv.“

Eine Person konnte keine konkrete Situation nennen. Sie ist aber davon überzeugt, dass es im Berufsleben immer Situationen gibt, bei denen man gegen seine Werte handeln muss beispielsweise im Bezug auf den Wert Teamgeist, weil manche Dinge einfach nicht im Team gemacht werden können.

Situationen, bei denen gegen die Werte gehandelt wurde, treten nach Einschätzung der Befragten unterschiedlich oft auf. Die Nennungen liegen zwischen einmal pro Monat und zwei Mal pro Jahr.

„[...] alle zwei bis drei Monate mal, dass man etwas hat, das man nicht so kommunizieren kann.“

„Ich könnte nicht zu oft gegen meine Werte verstossen. Wenn ich jeden Tag gegen meine Werte verstossen müsste, dann wäre ich nicht schon so lange hier. Ich denke das kommt etwa alle zwei bis drei Monate vor. Wirklich nicht oft – nein, wirklich nicht oft.“

Wenn die Werte nicht gelebt werden können, löst das bei den Befragten unterschiedliche Reaktionen aus. Zum Beispiel „Überzeit nicht frei kompensieren können“ löst bei einer Person Unverständnis aus. Etwas nicht transparent kommunizieren zu können widerstrebt einer anderen Person. Da sie es aber als Teil ihrer Funktion sehen kann, ist es für sie in Ordnung. Eine weitere Person reagiert mit Wut, Irritation und Ungeduld sowie schlechter Laune. Mit der Herausforderung von schwierigeren Marktsituationen äusserte eine Person am Anfang ihrer Anstellung bei Careerplus Schwierigkeiten.

„Also, am Anfang als mir das passiert ist, da war es schwierig, weil ich nicht wusste, was normal ist. Und mit der Erfahrung habe ich gelernt mich zu distanzieren.“

„Es gibt wirklich Situationen, wo mir das widerstrebt, aber ja, wo ich es trotzdem nachvollziehen kann. Und dann ist es auch handelbar.“

5 Interpretation und Diskussion

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Grundlagen interpretiert und diskutiert.

5.1 Werte der Mitarbeitenden und Übereinstimmung mit den Werten der Generation Y

Die Auswertung des PVQ (Schmidt et al., 2007) zeigt, dass die Mitarbeitenden von Careerplus im Durchschnitt die höchste Ausprägung beim Wertetyp Benevolenz aufweisen. Dieser Wertetyp repräsentiert die Einzelwerte Hilfsbereitschaft, Ehrlichkeit und Verantwortungsbewusstsein. Die Hauptaufgabe von Rekrutierungsspezialistinnen ist es, Kandidatinnen eine passende Stelle zu vermitteln und Kundinnen eine passende Kandidatin zu präsentieren. Dass den Mitarbeitenden das Wohlergehen der Kandidatinnen und Kundinnen wichtig ist, ist möglicherweise eine Grundlage für die von der Generation Y geforderte Sinnhaftigkeit (Mangelsdorf, 2014). Die zweithöchste Ausprägung weist der Wertetyp Universalismus, welcher die Einzelwerte Verständnis, Wertschätzung und Toleranz beinhaltet, auf. Hedonismus, welcher Freude, Vergnügen und das Leben genießen beinhaltet, steht an dritter Stelle. Die Aussagen zu den Werten aus den Interviews zeigen eine ähnliche Wertehierarchie auf. Gutes Arbeitsklima und Teamarbeit ist den meisten sehr wichtig, sei es, weil sie gerne anderen helfen (Benevolenz), weil sie die Wertschätzung im Team schätzen (Universalismus) oder weil sie es genießen, mit anderen Leuten zusammenzuarbeiten und Spass zu haben (Hedonismus). Auch in den Interviews waren bei den offen abgefragten Werten der Respekt im Sinne von Ehrlichkeit und der Austausch untereinander, was beides zum Wertetyp Benevolenz gehört, an erster Stelle.

Am wenigsten Zustimmung hat der Wertetyp Konformität erhalten. Eine hohe Zustimmung in diesem Bereich würde bedeuten, dass die Befragten Handlungen und Aktionen unterdrücken müssen, die andere beleidigen oder verletzen könnten. Auch Macht, welche die Werte Besitz, Autorität, das Gesicht in der Öffentlichkeit wahren und soziale Anerkennung beinhaltet, ist den Befragten weniger wichtig. Dass die Wertetypen Konformität und Macht am wenigsten Zustimmung erhalten haben, lässt sich mit dem theoretischen Modell der Beziehungsstruktur zwischen den zehn motivationalen Wertetypen von Schwartz (Schmidt et al., 2007) erklären. Dieses Modell geht davon aus, dass sich aus den zehn motivationalen Wertetypen eine dynamische kreisförmige Struktur ergibt und dass entgegengesetzte Werte unvereinbare Ziele bei der Motivation des Handelns sind. Universalismus und Benevolenz gehören zu der Wertedimension Selbst-Überwindung, welche gegenüber von Selbst-Erhöhung liegt, zu der Macht gehört. Konformität gehört zu Bewahrung, was in Opposition zu Offenheit für Wandel steht. Die zehn motivationalen Wertetypen nach Schwartz (2002) der Generation Y, welche auch mit der 21-Item-Version des PVQ (Schmidt et al., 2007) erhoben wurden, werden in der Enactus-Studie (Enactus, 2014) anhand von vier Werteclustern dargestellt. Beim Vergleich der vier Wertecuster aus den Ergebnisse des PVQ (Schmidt et al., 2007) der Mitarbeitenden von Careerplus mit den Werteclustern der Enactus-Studie (Enactus, 2014) lässt sich feststellen, dass bei beiden die zwei grösseren Cluster eine hohe Ausprägung des Wertetyps Benevolenz aufweisen und die kleinsten Cluster bei diesem Wertetyp eine geringere Ausprägung aufweisen. Werden die anderen Werte der einzelnen Cluster betrachtet, fällt auf, dass sowohl zwischen den einzelnen Werteclustern von Careerplus wie auch

den Werteklustern von Enactus (2014) bei den Wertetypen Konformität, Macht, Tradition, Sicherheit und Stimulation grosse Differenzen bestehen. Im Unterschied zu den Ergebnissen aus der Enactus-Studie (Enactus, 2014) haben die Wertekluster 1, 2 und 3 von Careerplus beim Wertetyp Leistung einen fast gleich hohen Wert. Es sind hier 89 % der Befragten, die diese hohe Leistungsorientierung haben. Eine mögliche Erklärung dazu, warum dieser Wertetyp bei Careerplus so homogen ist, liefern die subjektiven Sichtweisen aus den Interviews. Eine Person hat beispielsweise im Interview gesagt, dass man eine hohe Leistungsorientierung haben muss, um bei Careerplus zu arbeiten. Auch wurde erwähnt, dass in den Teamsitzungen die Resultate wöchentlich besprochen werden, was diese Leistungsorientierung fördern könnte.

Werden die Ergebnisse der offen abgefragten Werte aus den Interviews mit den Werten der Generation Y aus der Literatur verglichen (vgl. z.B. Mangelsdorf, 2014), besteht besonders bei den Werten Familie und Zugehörigkeit, Transparenz sowie Gemeinschaft und Zusammenarbeit eine hohe Übereinstimmung. Aber auch Werte wie ambitionierte Ziele, Verantwortung übernehmen wollen, gefördert werden, Leistung erbringen, Flexibilität sowie Transparenz wurden in den Interviews jeweils von mindestens einer Person erwähnt. Flexible Arbeitszeiten und -modelle, die gemäss Literatur (z.B. Mangelsdorf, 2014) einen wichtigen Faktor für die Generation Y darstellen, wurden von einer befragten Person erst bei der Frage nach Situationen, in denen die Werte nicht gelebt werden können, erwähnt. Dies deutet darauf hin, dass dieser Wert, obschon er bei den offen abgefragten Werten nicht erwähnt wurde, der Person dennoch wichtig ist. Weiter antworteten alle Befragten, dass ihnen das Privatleben, aber auch die Arbeit sehr wichtig seien. Dies deutet darauf hin, dass den Mitarbeitenden, der Wert Work-Life-Balance, welcher der Generation Y gemäss der Literatur (vgl. z.B. Allihn, 2013) ein Anliegen ist, sehr wichtig ist.

Betrachtet man die Ergebnisse aus der Perspektive des Wertewandels unserer Gesellschaft, erstaunt die hohe Übereinstimmung der Werte nicht. Dadurch, dass die meisten Mitarbeitenden eine höhere Ausbildung absolvieren konnten, lässt sich schliessen, dass bei den Mitarbeitenden von Careerplus die materialistischen Werte befriedigt sind und die postmaterialistischen Werte wie Selbstverwirklichung, Sozialität und Selbstachtung an Bedeutung gewinnen (Inglehart, 1998). Auch aufgrund der Sozialisationshypothese (Inglehart, 1998) überrascht die hohe Übereinstimmung der Werte nicht. Die Mitarbeitenden sind politisch und wirtschaftlich in einer der sichersten Epochen aufgewachsen (vgl. z.B. Allihn, 2013). Dies führt dazu, dass der ausgeprägte Kollektivismus und somit auch die Betonung von Vernunft nicht mehr im gleichen Ausmass wie bei vorangehenden Generationen notwendig sind und der Individualismus einen höheren Stellenwert erhält. Auch erhalten dadurch Emotionen mehr Gewicht (Parment, 2013).

Generell kann gesagt werden, dass aufgrund des Vergleichs der Ergebnisse aus dem PVQ (Schmidt et al., 2007) und den Aussagen aus den Interviews der Mitarbeitenden von Careerplus eine hohe Übereinstimmung ihrer Werte mit den Werten der Generation Y (vgl. z.B. Allihn, 2013; Enactus, 2014; Mangelsdorf, 2014) besteht. Die erste Hypothese „*Die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen von Careerplus stimmen mit den Werten der Generation Y überein.*“ kann somit bestätigt werden.

5.2 Einfluss der Werte auf die Leistung

Werte sind sehr vielfältig. Grundsätzlich steuern sie die Einstellungen und das Verhalten gegenüber Objekten und Situationen beispielsweise in Entscheidungsprozessen. Sie ermöglichen einer Person, sich bei Entscheidungen begründet zu verhalten. Der Erfolg beeinflusst so auch wieder die Handlungen (Weibler, 2008). Die interviewten Personen, welche gemäss Careerplus zu den besonders erfolgreichen Mitarbeitenden gehören, sind alle davon überzeugt, dass ihre Werte einen Einfluss auf ihre Leistung haben. Sie können aufgrund ihrer Werte begründen, warum sie sich so verhalten und welche Werte ihrer Ansicht nach zu Erfolg führen. Besonders oft wurden die Werte Teamgeist und gutes Arbeitsklima genannt. Auch Werte wie Geben und Nehmen, Transparenz und Ehrlichkeit und Vertrauen und gute Leistungen erbringen können sind Werte, die einen Einfluss auf die Leistung haben. Gemäss den Aussagen der Befragten stehen alle diese Werte in einem positiven Zusammenhang mit dem Erfolg. Es könnte daraus gefolgert werden, dass diese Werte für die Arbeit als Rekrutierungsspezialistin besonders wichtig und erfolversprechend sind.

Fast alle befragten Personen schätzen die Übereinstimmung der eigenen Werte mit den Werten der anderen Mitarbeitenden als hoch ein. Nur eine Person hat in Frage gestellt, ob der Wert, etwas erreichen wollen, wirklich von allen geteilt wird. Nun stellt sich die Frage, ob es wirklich die in den Interviews genannten Werte sind, die den besonderen Erfolg ausmachen oder ob die Übereinstimmung der eigenen Werte mit den Werten der andern Mitarbeitenden doch nicht so hoch ist. Als Begründung für die hohe Übereinstimmung der eigenen Werte mit den Werten der anderen Mitarbeitenden haben die Interviewten nicht die Werte, sondern Gründe wie ähnliches Alter, ähnliche Ausbildung oder einen ähnlichen Charakter angegeben. Eine Person hat im Interview auch die Aussage gemacht, dass Mitarbeitende, die nicht die gleichen Werte vertreten, auf die Dauer bei Careerplus nicht glücklich sind und das Unternehmen frühzeitig verlassen.

Die zweite Hypothese *„Besonders erfolgreiche Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortliche von Careerplus leben Werte, die nach ihrer Einschätzung einen positiven Einfluss auf die Leistung haben.“* kann somit für die befragten Personen bestätigt werden, diese kann jedoch aufgrund der kleinen Stichprobe nicht verallgemeinert werden.

5.3 Wertekongruenz der Werte

Die Wertekongruenz, das heisst die Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Werten eines Unternehmens, ist der Generation Y wichtig. Dies bestätigen die Ergebnisse der Enactus-Studie (Enactus, 2014), bei der 94 % der Befragten aus der Generation Y angegeben haben, dass die hohe Wertekongruenz ein wichtiger Faktor bei der Auswahl der zukünftigen Arbeitgeber sein. Rosenstiel & Nerding (2000) postulieren, dass Organisationen durch ihre Kultur und durch ihre Werte Personen mit bestimmten Werten anziehen. Die Unternehmenswerte von Careerplus werden auf ihrer Homepage kommuniziert. Da die Generation Y mit der Digitalisierung und dem Internet aufgewachsen ist (Enactus, 2014) kann davon ausgegangen werden, dass sich potentielle Arbeitnehmende vor einer Bewerbung über die Unternehmenswerte von Careerplus informieren. Dies führt zu einer ersten Selbstselektion und zu einer ersten groben Passung zwischen den Werten der Bewerbenden aus der Generation Y und den

Unternehmenswerten von Careerplus. Bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden kann Careerplus somit in Bezug auf die Werte aus einem relativ homogenen Bewerberpool die passenden Mitarbeitenden auswählen. Gemäss den Aussagen aus den Interviews wird bei der Selektion der Rekrutierungsspezialistinnen darauf geachtet, dass die Werte der zukünftigen Mitarbeitenden eine hohe Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten aufweisen.

Weiter sagen alle sechs Befragten, die gemäss Careerplus zu den besonders erfolgreichen gehören, in den Interviews aus, dass sich ihre Werte seit der Anstellung bei Careerplus nicht grundsätzlich verändert hätten und dass sie ihre Werte bis auf wenige Ausnahmen leben können. Mehrmals wurde von den interviewten Personen erwähnt, dass die von ihnen genannten Werte auch Unternehmenswerte von Careerplus seien. Daraus lässt sich schliessen, dass die Befragten mit den Werten von Careerplus vertraut sind und bei der Arbeit als Rekrutierungsspezialistinnen eine hohe Wertekongruenz erleben. Ist die Wertekongruenz hoch, wird gemäss der Literatur (vgl. Cable & Judge, 1996; Meglino & Rablin, 1998) erwartet, dass die Arbeitnehmenden zufriedener sind und eine grössere Bindung an das Unternehmen aufweisen. Die Aussagen zu den wenigen Situationen, bei denen die Werte der Mitarbeitenden nicht gelebt werden können, und zu den Reaktionen auf solche Situationen bestätigen die Erkenntnisse aus der Literatur.

Auch die dritte Hypothese *„Besonders erfolgreiche Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortliche von Careerplus erleben eine hohe Wertekongruenz zwischen den eigenen Werten und den Unternehmenswerten.“* kann somit für die befragten Personen bestätigt werden, jedoch aufgrund der kleinen Stichprobe nicht verallgemeinert werden.

6 Empfehlungen

Diese Arbeit gibt einen Überblick über die Werte der Generation Y sowie die der Mitarbeitenden von Careerplus. Die Werte der Generation Y und der eigenen Mitarbeitenden zu kennen kann dabei helfen, trotz dem vorausgesagten Fachkräftemangel potentielle Bewerbende anzusprechen und die Personalarbeit an ihren Werten auszurichten. In diesem Kapitel werden einige Empfehlungen abgegeben. Die Grundlage dazu bieten die Literatur zur Generation Y (vgl. z.B. Mangelsdorf, 2014), aber auch die Aussagen aus den Interviews dieser Arbeit.

Die Generation Y legt viel Wert auf die *Wertekongruenz*, also auf die Übereinstimmung der individuellen Werte mit den Unternehmenswerten. Die transparente Kommunikation der Unternehmenswerte fördert die Selbstselektion der Mitarbeitenden und deren Passung zur Organisation (Rosenstiel & Nerding, 2000). Die auf der Homepage veröffentlichten Unternehmenswerte von Careerplus sind ein wichtiger Faktor, um potentiell passende Bewerbende anzusprechen und sollte auch in Zukunft gepflegt werden.

Teamarbeit ist ein bedeutender Wert der Mitarbeitenden von Careerplus wie auch der Generation Y. Aussagen aus den Interviews deuten darauf hin, dass bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden Teamfähigkeit und –passung berücksichtigt werden. Der Wert Teamarbeit wird im Prozess der Personalrekrutierung bereits heute erfolgreich erfasst. Diese hohe Qualität sollte unbedingt beibehalten werden. Weiter sollte der Wert Teamarbeit aber auch bei der Gestaltung der Arbeitsaufgaben von Rekrutierungsspezialistinnen als wichtig betrachtet werden.

Auch der Wert *Selbstverwirklichung* nimmt für die Generation Y einen hohen Stellenwert ein. Entwicklungsmöglichkeiten, Spass, Lernen, Sinnhaftigkeit, Karriere, aber auch Work-Life-Balance (Mangelsdorf, 2014) sind dabei wesentliche Faktoren, welche auch von den befragten Mitarbeitenden von Careerplus in den Interviews bestätigt wurden. Bei der Personalarbeit wie auch bei der Gestaltung des Aufgabengebietes von Rekrutierungsspezialistinnen soll auch in Zukunft beachtet werden, dass die Mitglieder der Generation Y eine Arbeit wollen, die sie motiviert, in der sie sich einbringen und wo sie ihre eigenen Ideen verwirklichen können (Mangelsdorf, 2014).

Personen der Generation Y haben *ambitionierte Ziele* und wollen bei der Arbeit *Verantwortung übernehmen* (Mangelsdorf 2014). Dazu gehört auch die Forderung nach flexiblen Arbeitszeiten und -modellen. Eine Person hat sich in den Interviews kritisch zum Arbeitszeitmodell geäußert. Gestützt auf die Erkenntnisse aus der Literatur sollte diese Einzelnennung ernst genommen werden. Zudem sollte überprüft werden, ob auch andere Mitarbeitende einen Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten und –modellen hegen und ob sich eine derartige Flexibilisierung mit der Arbeit der Rekrutierungsspezialistinnen vereinbaren lässt.

7 Fazit

Das Ziel dieser Bachelor Thesis war es zu erfahren, welche Werte die Generation Y kennzeichnet, welches die Werte der Mitarbeitenden von Careerplus sind und ob die Werte der Mitarbeitenden mit den Werten der Generation Y übereinstimmen. Weiter sollte diese Arbeit aufzeigen, welchen Einfluss Werte auf die Arbeit der Rekrutierungsspezialistin haben. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen einen Beitrag zur Optimierung der Personalarbeit bei Careerplus bieten.

Zur Beantwortung der Fragestellung *„Wie stimmen die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus mit den Werten der Generation Y überein und welchen Einfluss haben die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus auf ihre Arbeit?“* wurden anhand der Literatur Hypothesen generiert. Die Werte der Generation Y wurden aufgrund der Literatur zusammengetragen. Mittels der 21-Item-Version des PVQ-Fragebogens von Schwartz (Schmidt et al., 2007) wurden die zehn motivationalen Grundwerte nach Schwartz (1992) aller Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen erhoben. Die Fragen nach dem Einfluss der Werte der Mitarbeitenden auf deren Arbeit bei Careerplus sowie nach der Wertekongruenz zwischen den Werten der Mitarbeitenden und den Unternehmenswerten wurden mit Hilfe von sechs halbstandardisierten Interviews erhoben. Dazu wurde von Careerplus eine Auswahl an besonders erfolgreichen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Die quantitativen Daten aus dem PVQ (Schmidt et al., 2007) wurden mit deskriptiver Statistik ausgewertet. Um die zehn motivationalen Werte nach Schwartz (Schmidt et al., 2007) aus der Enactus-Studie (Enactus, 2014) mit den Werten der Mitarbeitenden von Careerplus vergleichen zu können, wurden die Werte nach Schwartz (2002) mittels Clusteranalyse gruppiert. Die Auswertung der halbstandardisierten Interviews erfolgte anhand der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2007). Im Anschluss wurden die Erkenntnisse aus dem theoretischen Hintergrund mit den Ergebnissen aus dem empirischen Teil verknüpft.

Die Auswertung des PVQ (Schwartz, 2002) ergab, dass von den Wertetypen nach Schwartz (Schmidt et al., 2007) Benevolenz und Universalismus den Mitarbeitenden von Careerplus am wichtigsten sind. Beim Vergleich der Wertekuster der Mitarbeitenden von Careerplus mit den Wertekustern aus der Enactus-Studie (Enactus, 2014) zeigten sich ähnliche Tendenzen. Da jedoch im Studienbericht der Enactus-Studie (Enactus, 2014) die detaillierten Angaben zu den Wertekustern nicht aufgeführt sind, kann kein genauer Vergleich vorgenommen werden. Überraschend ist, dass drei Wertekuster von Careerplus, welche zusammen 89 % der Mitarbeitenden umfassen, beim Wertetyp Leistung eine gleich hohe Ausprägung aufweisen. Gemäss den Aussagen aus den Interviews muss bei den Mitarbeitenden von Careerplus eine ausgeprägte Leistungsbereitschaft vorhanden sein, um gerne bei Careerplus zu arbeiten. Dies könnte eine mögliche Erklärung für diese hohe Übereinstimmung liefern. Bei den, in den Interviews offen abgefragten beruflichen Werten, wurden vor allem die Werte Team, Hilfsbereitschaft, Work-Life-Balance, gutes Arbeitsklima sowie Respekt genannt. Diese Werte sind wichtige Voraussetzungen um als Rekrutierungsspezialistin zu arbeiten. Werden diese Aussagen mit den Werten der Generation Y aus der Literatur (vgl. z.B. Mangelsdorf, 2014) verglichen, zeigt sich eine sehr hohe Übereinstimmung. Offen bleibt, wie hoch diese Übereinstimmung ist, denn es kann davon ausgegangen werden, dass sich nicht alle Personen der Generation Y als Rekrutierungsspezialistinnen eignen würden. Der Einfluss der Werte

auf die Arbeit bestätigte sich in den Interviews mit sechs besonders erfolgreichen Mitarbeitenden. Einen besonders positiven Einfluss sehen die Befragten in den Werten guter Teamgeist und gutes Arbeitsklima. Diese Werte erhöhen einerseits die Motivation und andererseits führt der Austausch im Team zu Resultaten, die von Einzelpersonen nicht erreicht werden könnten. Da für die Interviews entsprechend der Definition von Careerplus besonders erfolgreiche Mitarbeitende ausgewählt wurden, erstaunt es, dass fast alle Befragten eine sehr hohe Übereinstimmung der eigenen Werte mit jenen der anderen Rekrutierungsspezialistinnen sehen. Nur eine Person hat in Frage gestellt, ob der Wert etwas erreichen wollen wirklich von allen Mitarbeitenden geteilt wird. Da die Definition von „erfolgreich“ auf internen Kriterien von Careerplus basiert, kann hier nicht transparent nachvollzogen werden, ob die Einschätzung der hohen Übereinstimmung zwischen den besonders erfolgreichen und den anderen Mitarbeitenden aufgrund der Definition von „erfolgreich“ den Erwartungen entspricht oder überraschend ist. Weiter bleibt offen, wie die Befragten sich und die anderen Mitarbeitenden wahrnehmen. Ebenfalls ist zu berücksichtigen, dass in Interviews die Antworten durch das Phänomen der sozialen Erwünschtheit beeinflusst werden können und dass Werte nicht direkt beobachtbar sind (Hechter, 1992), sondern nur aufgrund des Verhaltens angenommen und interpretiert werden können. Weiter hat die Auswertung der Interviews ergeben, dass die besonders erfolgreichen Mitarbeitenden ihre Werte bei Careerplus meistens leben können. Daraus lässt sich schliessen, dass die Befragten generell eine hohe Wertekongruenz erleben. Dabei wird die Anzahl der Situationen, in denen die Werte nicht gelebt werden können, mit einmal pro Monat und zwei Mal pro Jahr als nicht sehr häufig vorkommend eingeschätzt. Zudem beziehen sich die meisten Nennungen nicht auf die Aufgaben der Rekrutierungsspezialistinnen sondern auf die Aufgaben von Teamleiterinnen. Auffallend ist, dass die Rekrutierungsspezialistinnen alle einen Weg sehen, um sich durch diesen Werteverstoss nicht demotivieren zu lassen. Hier stellt sich die Frage, ob nur die besonders erfolgreichen Rekrutierungsspezialistinnen eine so hohe Wertekongruenz erleben. Offen bleibt, wie hoch die anderen Mitarbeitenden die Wertekongruenz erleben. Interessant wäre zu erforschen, ob die Mitarbeitenden, die eine tiefe Wertekongruenz erleben, das Unternehmen aufgrund der tiefen Wertekongruenz verlassen oder verlassen müssen (Rosenstiel & Nerdinger 2000). Werte beeinflussen auch das Handeln (Schwartz & Bilsky, 1987). Wie in den Interviews erwähnt, hängt die Häufigkeit des Verstosses gegen die eigenen Werte auch von der Wirtschaftslage ab. Offen bleibt, wie sich in einem schwierigen Arbeitsmarkt die Anzahl der Werteverstösse entwickeln würde. Die Ergebnisse aus den Interviews mit den von Careerplus als besonders erfolgreich eingestuften Mitarbeitenden hat gezeigt, welche Werte einen Einfluss auf die Arbeit haben. Unklar bleibt, ob es sich bei den in den Interviews offen abgefragten Werten der Mitarbeitenden wirklich immer um Werte oder vielleicht doch um Einstellungen handelte. Hinter Einstellungen können verschiedene motivationale Werte liegen (vgl. Weibler, 2008). So wäre es möglich, dass für eine Person der Wert Teamarbeit bedeutet, dass man gut im Team miteinander auskommt und Spass hat (Hedonismus), für eine andere, dass man sich gegenseitig unterstützt (Benevolenz). Hinter der gleichen Einstellung können sich also unterschiedliche Werte verbergen. Um die Ergebnisse verallgemeinern zu können, müsste einerseits eine grössere Stichprobe gewählt werden. Andererseits müsste transparent definiert werden, was eine erfolgreiche Rekrutierungsspezialistin ausmacht. Diese Transparenz in Bezug auf die Definition von Erfolg wäre eine Voraussetzung, dass

untersucht werden könnte, ob sich die Werte von besonders erfolgreichen Mitarbeitenden von den Werten der anderen Mitarbeitenden unterscheiden.

Die Onlinebefragung erfolgte anhand des PVQ (Schmidt et al., 2007), welcher ein geeignetes Instrument ist, um einen Überblick zu den Werten der Mitarbeitenden zu erhalten. Da es bis heute wenig empirische Forschung zu den Werten der Generation Y gibt, die nicht aus dem englischsprachigen Sprachraum und nicht auf Führungskräfte ausgerichtet ist, konnte mit der Enactus-Studie (Enactus, 2014) eine Studie aus Deutschland beigezogen werden, deren Stichprobe dem Bildungsniveau der Mitarbeitenden entsprach und den PVQ (Schmidt et al., 2007) als Messinstrument für die Werte eingesetzt hat. Warum die Studie von Enactus (2014) entgegen dem Standard eine 7-stufige Skala eingesetzt hat, bleibt offen. Durch die Interviews konnte ein differenzierteres Bild von den Werten gewonnen werden. Die Interviewteilnehmenden haben dabei in Bezug auf Sprache und Geschlecht der Mitarbeitendenstruktur von Careerplus entsprochen. Der strukturierte Aufbau des Leitfadens war für die deduktive Kategorienbildung, für die systematische Bearbeitung des Materials sowie für die Beantwortung der Hypothesen sehr hilfreich. Da die Interviews explorativ angelegt waren, konnten mit der Stichprobe von sechs erfolgreichen Rekrutierungsspezialistinnen wichtige Erkenntnisse erlangt werden. Die verwendeten Erhebungsmethoden erwiesen sich als erfolgreich, um explorativ einen Überblick über die Werte und den Einfluss der Werte auf die Arbeit zu erhalten. Im Hinblick auf die Praxis in der Personalarbeit müsste jedoch ein Instrument evaluiert werden, welches gezielter auf die beruflichen Werte oder die konkrete Fragestellung ausgerichtet ist. Weiter müsste genauer erfragt werden, ob es sich um Werte oder um Einstellungen handelt und welche Werte hinter den Einstellungen sind.

Für die Generation Y, die mit dem Internet und der Digitalisierung aufgewachsen ist, ist es selbstverständlich, sich über diesen Kanal Information über ein Unternehmen zu besorgen. In Bezug auf die Ansprache von möglichen Mitarbeitenden wäre interessant zu untersuchen, welche Unternehmenswerte von Careerplus auf diesem Weg vermittelt werden. Aufgrund der Anforderung der Generation Y an die Wertekongruenz, sei es aufgrund der Literatur (vgl. z.B. Enactus, 2014; Mangelsdorf, 2014) oder aus den in dieser Arbeit erfassten Interviews, wäre eine vertiefte Betrachtung der Wertekongruenz zwischen den Werten der Mitarbeitenden und den Unternehmenswerten ein Thema, das weiterführend untersucht werden könnte. Auch der Einfluss der Werte auf den Erfolg könnte in einer weiteren Untersuchung interessante Ergebnisse generieren. Besonders interessant wäre dabei, ob ein Unterschied zwischen den besonders erfolgreichen und den anderen Mitarbeitenden besteht. Gerade auch im Hinblick auf das Retention Management könnte die Untersuchung, ob der Führungsstil von Vorgesetzten von Careerplus und die Entwicklungsmöglichkeiten mit den Werten der Mitarbeitenden übereinstimmen, nützliche Informationen liefern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Werte der Generation Y aus der Literatur (z.B. Enactus, 2014; Mangelsdorf, 2014) für die Mitarbeitenden von Careerplus bestätigt werden konnten und die Werte von besonders erfolgreichen Mitarbeitenden einen positiven Einfluss auf deren Arbeit haben. Obwohl berücksichtigt werden muss, dass die Resultate auf explorativer Basis mit einer kleinen Stichprobe gewonnen wurden, können sie dennoch wertvolle Erkenntnisse für die Personalarbeit bei Careerplus sowie Anregungen für weiterführende Überlegungen zur Generation Y liefern.

Literaturverzeichnis

- Allihn, L. (2013). Gen Y - Kinder unserer Zeit. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding - Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen* (S. 17-34). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Asendorpf, J. B. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bacher, J., Pöge, A. & Wenzig, K. (2010). *Clusteranalyse. Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren* (3. Aufl.). München: Oldenburg Verlag.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2008). *Multivariate Analyseverfahren: Eine anwendungsorientierte Einführung* (12. Aufl.). Berlin: Springer.
- Biemann, T. & Weckmüller, H. (2013). Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. In H. Weckmüller (Hrsg.), *Exzellenz im Personalmanagement* (S. 105-112). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH.
- Bilsky, W. (2005). Werte und Werthaltungen. In H. Weber & T. Rammsayer (Hrsg.), *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie* (S. 298-304). Göttingen: Hogrefe.
- Bilsky, W. (2008). Die Struktur der Werte und ihre Stabilität über Instrumente und Kulturen. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Werte* (S. 63-89). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Bund, K., Heuser, U. J. & Kunze, A. (2013). *Generation Y – wollen die auch arbeiten?*. Verfügbar unter <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt> [22.5.2015].
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, an organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 67 (3), 294-311.
- Careerplus (2015a). *Willkommen bei Careerplus*. Verfügbar unter <http://www.careerplus.ch> [22.5.2015].
- Careerplus (2015b). *Zahlen und Fakten*. Verfügbar unter <http://www.careerplus.ch/uber-uns/uber-careerplus/Zahlen-Fakten> [22.5.2015].
- Enactus (2014). *Enactus-Studie 2014. Das Arbeitgeberwahlverhalten der Generation Y*. Köln: Enactus e.V.
- European Social Survey (2012). *European Social Survey - Questionnaire France – Round 6*. Verfügbar unter http://www.europeansocialsurvey.org/docs/round6/fieldwork/france/ESS6_questionnaires_FR.pdf [22.5.2015].

- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung* (3. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Fülbeck, T. (2014). *Wie die Generation Y den Arbeitsmarkt revolutionieren wird*. Verfügbar unter http://www.huffingtonpost.de/2014/02/10/arbeit-zukunft-generation-y_n_4745593.html [22.5.2015].
- Hechter, M. (1992). Should values be written out of the social scientist's lexicon? *Sociological Theory*, 10 (2), 214-230.
- Helfferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Inlgehart, R. (1989). *Kultureller Umbruch. Wertewandel in der westlichen Welt*. Frankfurt/Main: Campus.
- Inglehart, R. (1998). *Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften*. Frankfurt/Main: Campus.
- Klaffke, M. & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials* (S. 5-21). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierung im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*. Frankfurt/Main: Campus.
- Klages, H. (2001). Brauchen wir eine Rückkehr zu traditionellen Werten? *Aus Politik und Zeitgeschichte*, (29), 7-14.
- Klages, H. (2008). Entstehung, Bedeutung und Zukunft der Werteforschung. In E. H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Werte* (S. 11-29). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Klein, M. (2008). Der Wandel des Wertewandels – Die Entwicklung von Materialismus und Postmaterialismus in Westdeutschland zwischen 1980 und 2006. In E.H. Witte (Hrsg.), *Sozialpsychologie und Werte* (S. 30-44). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Koch, S. & Rosenstiel, L. v. (2007). Persönliche Werte, Wertewandel und Konsumverhalten. In D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 745-782). Göttingen: Hogrefe Verlag.

- Kring, T. (2013). *Generation Y - Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung*. Montabaur: Akademie Deutscher Genossenschaften ADG.
- Lautmann, R. (1969). *Wert und Norm. Begriffsanalysen für die Soziologie*. Köln und Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2. Aufl.). New York/Evanston/London: Harper & Row Publishers.
- Mangelsdorf, M. (2014). *Generation Y*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken* (9. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24 (3), 351 – 389).
- Mohler, P. & Wohn, K. (2005). *Persönliche Wertorientierung im European Social Survey*. Verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-200597> [22.5.2015].
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Prüfer, P. & Rexroth, M. (1996). *Verfahren zur Evaluation von Survey – Fragen: Ein Überblick*. Verfügbar unter http://www.soz.uni-heidelberg.de/assets/soz_download_270.pdf [22.05.2015].
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4 (3), 255-277.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.
- Rosenstiel, L. v. (1989). Selektions- und Sozialisierungseffekte beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 33 (1), 21-32.
- Rosenstiel, L. v. (2014). Die Bedeutung von Arbeit. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl.) (S. 25-57). Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. v. & Nerdinger F. (2000). Die Münchner Wertestudien – Bestandesaufnahme und (vorläufiges) Resümee. *Psychologische Rundschau*, 51 (3), 146-157.

- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M.P. Zanna (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, S. 1-65). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.
- Schwartz, S. (2002) *European Social Survey - Computing Scores for the 10 Human values*. Verfügbar unter http://www.europeansocialsurvey.org/docs/methodology/ESS1_human_values_scale.pdf [22.5.2015].
- Schwartz, S. & Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 550-562.
- Schwartz, S. & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38, 230–255.
- Schmidt, P., Bamberg, S., Davidov, E., Herrmann, J. & Schwartz, S. H. (2007). Die Messung von Werten mit dem "Portraits Value Questionnaire". *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38 (4), 261-275.
- Silberer, G. (1983). Einstellungen und Werthaltungen. In M. Irle (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie*, Bd. 12, 1. (S. 533-625) Halbband: Marktpsychologie als Sozialwissenschaft. Göttingen - Toronto - Zürich: Hogrefe.
- Universität Zürich (2010). *Methodenberatung*. Verfügbar unter <http://www.methodenberatung.uzh.ch/skalenniveau.html#15> [22.5.2015].
- Questback (2013). *Enterprise Feedback Suite EFS Survey*. Verfügbar unter http://www.apsdigital.ch/wp-content/uploads/2013/07/EFSSurvey91Manual_GER.pdf [22.5.2015].
- Weibler, J. (2008). *Werthaltungen junger Führungskräfte - Forschungsstand und Forschungsoptionen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Zöfel, P. (2003). *Statistik für Psychologen im Klartext*. München: Pearson Studium.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretisches Modell Beziehungsstruktur zwischen den zehn motivationalen Wertetypen (Schmidt et al., 2007, S. 265)	6
Abbildung 2: Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1985)	8
Abbildung 3: Zusammenhang von Werthaltungen und Handeln (Weibler, 2008, S. 24).....	9
Abbildung 4: Leben als Aufgabe oder Genuss? (Bevölkerung der Unter-30-Jährigen) (IFD Allensbach; nach Rosenstiel, 2004, S. 39)	12
Abbildung 5: Wertecuster aus der Enactus-Studie mit der Likert-Skala von „sehr ähnlich“ (1) bis „sehr unähnlich“ (7) (Enactus, 2014)	16
Abbildung 6: Ablauf der Erhebung (eigene Darstellung)	19
Abbildung 7: Theoretisches Modell Beziehungsstruktur zwischen den zehn motivationalen Wertetypens ergänzt mit den Ergebnissen der Wertetypen von Careerplus ergänzt (Schmidt et al., 2007, S. 265)	25
Abbildung 8: Grafische Darstellung der Wertecuster der Mitarbeitenden von Careerplus	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die von Schwartz postulierten Werte-Typen, die ihnen zugrunde liegenden motivationalen Ziel sowie die sie repräsentierenden Einzelwerte (nach Schmidt et al., 2007)	5
Tabelle 2:	Zusammensetzung der Stichprobe nach Geschlecht und Region (n=73)	21
Tabelle 3:	Überblick zu den spezifischen Teilen des Interviews.....	22
Tabelle 4:	Übersicht über die Wertetypen von Careerplus mit den statistischen Kennwerten.....	25
Tabelle 5:	Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der Mitarbeitenden aus der Deutschschweiz mit statistischen Kennzahlen	72
Tabelle 6:	Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der Mitarbeitenden aus der Westschweiz mit statistischen Kennzahlen	72
Tabelle 7:	Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der weiblichen Mitarbeitenden mit statistischen Kennzahlen	73
Tabelle 8:	Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der männlichen Mitarbeitenden mit statistischen Kennzahlen.....	73
Tabelle 9:	Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der Mitarbeitenden von Careerplus mit statistischen Kennzahlen	74
Tabelle 10:	Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der Alumni von Careerplus mit statistischen Kennzahlen	74
Tabelle 11:	Zusammenzug der Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der Werte nach Schwartz (2002) pro Werteccluster der Mitarbeitenden von Careerplus	75

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Ort und Datum

Unterschrift

Anhang

Anhang A:	Deutschsprachige weibliche Form des Online-Fragebogens	49
Anhang B:	Französischsprachige männliche Form des Online-Fragebogens	51
Anhang C:	Deutschsprachiges Einladungsschreiben zur Online-Umfrage	53
Anhang D:	Französischsprachiges Einladungsschreiben zur Online-Umfrage.....	54
Anhang E:	Deutschsprachiges Erinnerungsschreiben zur Online-Umfrage	55
Anhang F:	Französischsprachiges Erinnerungsschreiben zur Online-Umfrage.....	56
Anhang G:	Deutschsprachige Anfrage für Interviewteilnahme.....	57
Anhang H:	Französischsprachige Anfrage für Interviewteilnahme	58
Anhang I:	Interviewaufbau	59
Anhang J:	Interviewleitfaden Deutsch	62
Anhang K:	Zusammenzug der einzelnen Items des PVQ 21 zu Wertetypen.....	65
Anhang L:	Häufigkeitsverteilungen der Wertetypen nach Schwartz (2002) aus dem PVQ (Schmidt et al., 2007) der Mitarbeitenden von Careerplus	67
Anhang M:	Werteausprägungen der Wertetypen nach Schwartz (2002) der Mitarbeitenden von Careerplus nach Region, Geschlecht und Angestelltenverhältnis mit statistischen Kennzahlen.....	72
Anhang N:	Wertecenter der Mitarbeitenden von Careerplus	75
Anhang O:	Dendrogramm der Clusteranalyse der Mitarbeitenden von Careerplus	76
Anhang P:	Qualitative Inhaltsanalyse - Kategoriensystem	77
Anhang Q:	Qualitative Inhaltsanalyse – berufliche und private Werte aus den Interviews.....	79
Anhang R:	Qualitative Inhaltsanalyse - Zusammenfassung der codierten Segmente.....	81

Anhang A: Deutschsprachige weibliche Form des Online-Fragebogens

17%

Willkommen zur Befragung zum Thema „Werte“ – schön, dass Sie sich kurz Zeit nehmen!
 Das Ausfüllen des Fragebogens zum Thema „Werte“ wird etwa 5 - 10 Minuten in Anspruch nehmen. Mit dem Ausfüllen des Fragebogens unterstützen Sie mich bei meiner Bachelorarbeit und dafür danke ich Ihnen herzlich.

Bei allen Fragestellungen gibt es keine richtigen oder falschen Antworten, sondern mich interessiert Ihre persönliche Meinung. Sie können Ihre Einschätzung gern intuitiv und „aus dem Bauch heraus“ treffen. Bitte beantworten Sie die Fragen möglichst vollständig. Wenn Sie die Befragung mittendrin abbrechen, können Sie sie jederzeit wieder aufnehmen, indem Sie erneut auf den Link klicken.

Bitte füllen Sie die Befragung bis am **Freitag, 23. Januar 2015** aus.

Alle Ihre Angaben werden **vertraulich** behandelt. Bei der Auswertung werden keine Rückschlüsse auf die Identität der teilnehmenden Personen möglich sein.

Bei Rückfragen oder Problemen mit dem Fragebogen stehe ich Ihnen unter der E-Mail-Adresse franziska.sulzer@students.fhnw.ch sowie der Telefonnummer 076 427 47 55 jederzeit gerne zur Verfügung!

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Ausfüllen des Fragebogens.

Franziska Sulzer

[Weiter](#)

33%

Im Folgenden finden Sie kurze Beschreibungen einer fiktiven Person anhand unterschiedlicher Merkmale. Bitte lesen Sie jede Beschreibung und überlegen Sie, **wie sehr diese Person Ihnen ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie jeweils die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	sehr ähnlich	ähnlich	eher ähnlich	eher unähnlich	unähnlich	sehr unähnlich
Es ist ihr wichtig, neue Ideen zu entwickeln und kreativ zu sein. Sie macht Sachen gern auf ihre eigene originelle Art und Weise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, reich zu sein. Sie möchte viel Geld haben und teure Sachen besitzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie hält es für wichtig, dass alle Menschen auf der Welt gleich behandelt werden sollten. Sie glaubt, dass jeder Mensch im Leben gleiche Chancen haben sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, ihre Fähigkeiten zu zeigen. Sie möchte, dass die Leute bewundern, was sie tut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, in einem sicheren Umfeld zu leben. Sie vermeidet alles, was ihre Sicherheit gefährden könnte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie mag Überraschungen und hält immer Ausschau nach neuen Aktivitäten. Sie denkt, dass im Leben Abwechslung wichtig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie glaubt, dass die Menschen tun sollten, was man ihnen sagt. Sie denkt, dass Menschen sich immer an Regeln halten sollten, selbst dann, wenn es niemand sieht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#) [Weiter](#)

50%

Bitte lesen Sie auch hier jede Beschreibung und überlegen Sie, **wie sehr diese Person Ihnen ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	sehr ähnlich	ähnlich	eher ähnlich	eher unähnlich	unähnlich	sehr unähnlich
Es ist ihr wichtig, Menschen zuzuhören, die anders sind als sie. Auch wenn sie anderer Meinung ist als andere, will sie sie trotzdem verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, zurückhaltend und bescheiden zu sein. Sie versucht, die Aufmerksamkeit nicht auf sich zu lenken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, Spass zu haben. Sie gönnt sich selbst gern etwas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, selbst zu entscheiden, was sie tut. Sie ist gern frei und unabhängig von anderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, den Menschen um sie herum zu helfen. Sie will für deren Wohl sorgen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, sehr erfolgreich zu sein. Sie hofft, dass die Leute ihre Leistungen anerkennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, dass der Staat ihre persönliche Sicherheit vor allen Bedrohungen gewährleistet. Sie will einen starken Staat, der seine Bürger verteidigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Zurück](#) [Weiter](#)

67%

Hier sind die letzten Beschreibungen. Überlegen Sie auch hier, **wie sehr diese Person Ihnen ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	sehr ähnlich	ähnlich	eher ähnlich	eher unähnlich	unähnlich	sehr unähnlich
Sie sucht das Abenteuer und geht gern Risiken ein. Sie will ein aufregendes Leben haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, sich jederzeit korrekt zu verhalten. Sie vermeidet es, Dinge zu tun, die andere Leute für falsch halten könnten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, dass andere sie respektieren. Sie will, dass die Leute tun, was sie sagt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist ihr wichtig, ihren Freunden gegenüber loyal zu sein. Sie will sich für Menschen einsetzen, die ihr nahe stehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie ist fest davon überzeugt, dass die Menschen sich um die Natur kümmern sollten. Umweltschutz ist ihr wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition ist ihr wichtig. Sie versucht, sich an die Sitten und Gebräuche zu halten, die ihr von ihrer Religion oder ihrer Familie überliefert wurden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie lässt keine Gelegenheit aus, Spass zu haben. Es ist ihr wichtig, Dinge zu tun, die ihr Vergnügen bereiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

83%

Für die Auswertung der Daten benötige ich noch ein paar Angaben zu Ihrer Person. Ihre Angaben werden vertraulich behandelt. Es erfolgt keine Weitergabe von Daten, die Ihre Person erkennen lassen und die Ergebnisse werden ausschliesslich in anonymisierter Form dargestellt.

Name	<input type="text"/>
Vorname	<input type="text"/>
Jahrgang	<input type="text"/>
Arbeitsort	<input type="text"/>
E-Mailadresse	<input type="text"/>

100%

Sie sind am Ende des Fragebogens angelangt. Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!

Sollten Sie noch Bemerkungen anbringen wollen, können Sie dies direkt über folgende E-Mailadresse tun: franziska.sulzer@students.fhnw.ch

Beste Grüsse
Franziska Sulzer

Anhang B: Französischsprachige männliche Form des Online-Fragebogens

17%

Bienvenue à l'enquête au sujet des "valeurs" – merci bien de vouloir prendre quelques minutes pour parcourir ce questionnaire!

Pour compléter les questions au sujet des "valeurs" il vous prendra environ 5 à 10 minutes de temps. Avec vos réponses vous m'assisterez dans mon travail de Bachelor. Je vous remercie très cordialement de votre soutien.

Pour toutes les questions il n'y a pas de réponses correctes ou incorrectes. Je m'intéresse à votre opinion personnelle. Vous êtes invités à répondre intuitivement et "du cœur". S'il vous plaît répondez aux questions aussi complètement que possible. Si vous interrompez l'enquête vous pouvez toujours continuer en cliquant de nouveau sur le lien.

Merci de remplir l'enquête jusqu'au **vendredi, 23 janvier 2015**.

Toutes vos réponses seront traitées de façon **confidentielle**. L'évaluation ne permet pas d'établir de rapprochement avec des personnes particulières.

Lors de demandes de précision ou des problèmes avec l'enquête je me tiens volontiers à votre disposition par mail franziska.sulzer@students.fhnw.ch ou par téléphone 076 427 47 55.

Franziska Sulzer

Suivant

33%

Ci-dessous vous trouvez une brève description d'une personne fictive selon des caractéristiques différentes. Veuillez lire chaque description et réfléchissez dans quelle mesure cette personne **est comme vous ou différente de vous**. Veuillez indiquer la rubrique qui vous convient le mieux.

	tout à fait comme moi	comme moi	plutôt comme moi	un peu comme moi	pas comme moi	pas du tout comme moi
Réfléchir à de nouvelles idées et être créatif c'est important pour lui. Il aime faire les choses à sa manière.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C'est important pour lui d'être riche. Il veut avoir beaucoup d'argent et des choses chères.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il pense que c'est important que tout être humain soit traité de manière égale. Il pense que tout le monde devrait avoir des chances égales dans la vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C'est important pour lui de montrer de quoi il est capable. Il veut que les gens admirent ce qu'il fait.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vivre dans un environnement sécurisant est important pour lui. Il évite tout ce qui peut mettre en danger sa sécurité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il aime les surprises et recherche toujours de nouvelles choses à faire. Il pense que c'est important de faire beaucoup de choses différentes dans la vie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il pense que les gens devraient faire ce qu'on leur dit. Il pense que les gens devraient toujours suivre les règles établies, même si personne ne les surveille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Précédent Suivant

50%

Merci de bien vouloir lire chaque description et réfléchissez dans quelle mesure cette personne **est comme vous ou différente de vous**. Veuillez indiquer la rubrique qui vous convient le mieux.

	tout à fait comme moi	comme moi	plutôt comme moi	un peu comme moi	pas comme moi	pas du tout comme moi
C'est important pour lui d'écouter les gens qui sont différents de lui. Même quand il n'est pas d'accord avec eux, il tient quand même à les comprendre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Être humble et modeste est important pour lui. Il essaie de ne pas attirer l'attention sur lui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir du bon temps est important pour lui. Il aime bien se faire plaisir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C'est important pour lui de décider tout seul de ce qu'il va faire. Il aime être libre et ne pas dépendre des autres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C'est très important pour lui d'aider les gens qui l'entourent. Il désire se préoccuper de leur bien-être.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoir beaucoup de succès est important pour lui. Il espère que les gens reconnaîtront ce qu'il fait.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C'est important pour lui que le gouvernement garantisse sa sécurité. Il veut un Etat fort qui défende les citoyens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Précédent Suivant

67%

Voici les dernières descriptions. Merci de bien réfléchir dans quelle mesure cette personne est **comme vous** ou **différente de vous**. Veuillez indiquer la rubrique qui vous convient le mieux.

	tout à fait comme moi	comme moi	plutôt comme moi	un peu comme moi	pas comme moi	pas du tout comme moi
Il recherche l'aventure et aime prendre des risques. Il désire une vie excitante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se comporter toujours comme il faut est important pour lui. Il ne veut rien faire que les gens puissent lui reprocher.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C'est important pour lui d'être respecté par les autres. Il veut que les autres fassent de qu'il leur dit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etre fidèle à ses amis est important pour lui. Il veut se dévouer pour les personnes qui lui sont proches.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il pense que les gens doivent se soucier de la nature. S'occuper de l'environnement est important pour lui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les traditions sont importantes pour lui. Il essaie de suivre les coutumes transmises par la religion et la famille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il recherche toutes les occasions de s'amuser. C'est important pour lui de faire des choses que lui procurent du plaisir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

83%

Pour l'évaluation des données je vous prie de m'indiquer quelques informations sur votre personne. Vos informations sont traitées de façon confidentielle. La transmission des données est exclue et ne permet pas à faire conclusion sur votre personne. Les résultats sont présentés exclusivement en forme anonyme.

Nom	<input type="text"/>
Prénom	<input type="text"/>
Année de naissance	<input type="text"/>
Lieu de travail	<input type="text"/>
Adresse e-mail	<input type="text"/>

100%

Vous êtes arrivé au bout du questionnaire. Je vous remercie pour votre participation!

Si vous avez encore des remarques, veuillez me contacter directement à l'adresse e-mail suivante: franziska.sulzer@students.fhnw.ch

Avec mes meilleures salutations

Franziska Sulzer

Anhang C: Deutschsprachiges Einladungsschreiben zur Online-Umfrage

Betreff: Einladung zur Online-Befragung zum Thema „Werte“

Guten Tag

Ich studiere an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) Angewandte Psychologie. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit „Welchen Einfluss haben die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen von Careerplus auf ihre Arbeit und wie stimmen diese Werte mit denjenigen der Generation Y überein?“ führe ich eine Umfrage zum Thema „Werte“ durch. Sie sind herzlich eingeladen an der kurzen Befragung (ca. 5 – 10 Minuten) teilzunehmen. Ihre Teilnahme ist sehr wichtig. Nur eine hohe Beteiligungsquote führt zu aussagekräftigen Resultaten. Ihre Angaben werden vertraulich behandelt!

Über die Ergebnisse werden Sie nach Abschluss der Arbeit im September 2015 informiert.

Bitte füllen Sie die Befragung bis am **Freitag, 23. Januar 2015**, aus.

Über folgenden Link gelangen Sie zum Fragebogen:

Personalisierter Link

Für Ihre Teilnahme danke ich Ihnen im Voraus ganz herzlich.

Franziska Sulzer
Studentin Fachhochschule Nordwestschweiz
Angewandte Psychologie

Anhang D: Französischsprachiges Einladungsschreiben zur Online-Umfrage

Objet: Invitation au sondage en ligne au sujet des "valeurs"

Mesdames, Messieurs,

Je suis étudiante en psychologie appliquée à la FHNW (Haute Ecole Nord-Ouest de la Suisse nord-ouest). Lors de mon travail de Bachelor „Quel est l'impacte des valeurs des spécialistes en recrutement, des responsables d'équipes et de succursales de Careerplus dans leur travail au quotidien et dans quelle mesure ces valeurs correspondent-ils aux valeurs de la génération Y?“ je fais une enquête au sujet des "valeurs". Vous êtes cordialement invités à participer à l'enquête qui prend environ 5 à 10 minutes de temps. Votre participation est très importante. Seul un taux de participation très élevé mène à des résultats représentatifs. Vos informations resteront confidentielles!

Vous serez informez sur les résultats de l'enquête en septembre 2015.

Merci de remplir l'enquête jusqu'au **vendredi, le 23 janvier 2015**.

Le lien suivant vous amène au questionnaire:

Personalisierer Link

Merci beaucoup pour votre participation.

Franziska Sulzer

Etudiante FHNW (Haute Ecole Nord-Ouest de la Suisse nord-ouest)

Psychologie appliquée

Anhang E: Deutschsprachiges Erinnerungsschreiben zur Online-Umfrage

Betreff: Erinnerung: Teilnahme an Online-Befragung zum Thema „Werte“

Sehr geehrte Damen und Herren

Anfangs letzter Woche habe ich Sie zur Online-Umfrage eingeladen. Ich möchte Sie daran erinnern, dass Sie noch bis am **Freitag, 23. Januar 2015**, an der Umfrage teilnehmen können. Die Beantwortung der Fragen dauert ca. 5 – 10 Minuten.

Jeder ausgefüllte Fragebogen ist wichtig für meine Bachelor-Arbeit! Nur eine hohe Beteiligungsquote führt zu aussagekräftigen Resultaten. Ihre Angaben werden vertraulich behandelt.

Über folgenden Link gelangen Sie zum Fragebogen:

Personalisierter Link

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Freundliche Grüsse

Franziska Sulzer

Studentin Fachhochschule Nordwestschweiz

Angewandte Psychologie

Anhang F: Französischsprachiges Erinnerungsschreiben zur Online-Umfrage

Objet : Rappel : Invitation au sondage en ligne au sujet des "valeurs"

Mesdames, Messieurs,

Au début de la semaine dernière je vous avais invités à participer au sondage au sujet des "valeurs". Puis-je vous rappeler que vous pouvez participer au sondage jusqu'au **vendredi, 23 janvier 2015**. Pour compléter les questions il vous prendra environ 5 à 10 minutes de temps.

Vos réponses sont importantes et précieuses pour mon travail de bachelor!

Seul un taux de participation élevé mène à des résultats représentatifs. Vos informations resteront confidentielles!

Le lien suivant vous amène au questionnaire:

Personalisierter Link

Merci beaucoup pour votre participation.

Meilleurs salutations

Franziska Sulzer

Etudiante FHNW (Haute Ecole Nord-Ouest de la Suisse nord-ouest)

Psychologie appliquée

Anhang G: Deutschsprachige Anfrage für Interviewteilnahme

Anfrage Interview für Bachelorarbeit

Guten Tag XXX

Herzlichen Dank, dass Sie an meiner Online-Umfrage teilgenommen haben! Wie bereits in der Umfrage erwähnt, schreibe ich meine Bachelorarbeit zum Thema: „Welchen Einfluss haben die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus auf ihre Arbeit und wie stimmen die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus mit den Werten der Generation Y überein?“

Bei der Online-Umfrage ging es darum, die Werte zu erfassen. Wie bereits angekündigt, werde ich für den qualitativen Teil mit sechs Mitarbeitenden von Careerplus ein Interview durchführen.

Nun möchte ich Sie anfragen, ob Sie bereit wären, mit mir ein Interview zu führen. Das Interview dauert ca. 30 Minuten und würde bei Ihnen in XXX stattfinden. In der Hoffnung, dass Sie sich für ein Interview zur Verfügung stellen, erlaube ich mir, Ihnen einige Terminvorschläge zu unterbreiten. Mir würden folgende Termine gehen: Montag, 9. März (ganzer Tag), Dienstag, 10. März (Vormittag), Freitag, 13. März (ganzer Tag). Falls Ihnen diese Termine nicht gehen, kann ich Ihnen auch noch andere Termine zwischen dem 16. und 20. März anbieten.

Ihre Angaben aus den Interviews werde ich – wie auch die Angaben aus dem Fragebogen – vertraulich behandeln und nur in anonymisierter Form in der Bachelorarbeit aufführen.

Liebe Grüsse und hoffentlich bis bald

Franziska Sulzer

Studierende der Fachhochschule Nordwestschweiz

Anhang H: Französischsprachige Anfrage für Interviewteilnahme

Question d'interview travail de Bachelor

Bonjour XX

Merci que vous avez participé au sondage! Comme déjà mentionné, je vais écrire mon travail de Bachelor au sujet „Quel est l'impacte des valeurs des spécialistes en recrutement, des responsables d'équipes et de succursales de Careerplus dans leur travail au quotidien et dans quelle mesure ces valeurs correspondent aux valeurs de la génération Y? “

Le but du questionnaire en ligne était de collecter les données des valeurs. Comme annoncé précédemment, j'effectuerai un interview avec six employés de Careerplus pour évaluer la partie qualitative.

Je voudrais vous demander si vous seriez prêt pour effectuer un interview avec moi. L'interview prendra environ 30 minutes et il serait dérouter à XXX. Dans l'espoir de votre engagement, permettez-moi de vous proposer les dates suivantes: lundi 16 mars (toute la journée), mercredi 18 mars (matin) ou vendredi 20 mars (toute la journée). Si ces dates ne devaient pas vous convenir, je peux vous proposer d'autres entre le 9 et 13 mars.

Toutes vos informations de l'interview et du questionnaire resteront confidentielles. Les résultats sont présentés dans le travail de Bachelor exclusivement en forme anonyme.

Je serais très heureuse sur un engagement de votre part !

Meilleures salutations et j'espère de vous voir bientôt

Franziska Sulzer

Etudiante FHNW (Haute Ecole Nord-Ouest de la Suisse nord-ouest)

Anhang I: Interviewaufbau

Interviewleitfadenstruktur

Hauptfragestellung: *Welchen Einfluss haben die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus auf ihre Arbeit?*

1. Interviewfragen zu den beruflichen Werten

Thema	Frage	Anschlussfragen	Bemerkungen
Persönliche Werte/Wertvorstellungen bei der Arbeit	Wie bereits bei der Einleitung erwähnt, wird unser Denken und Handeln sowohl im privaten Umfeld als auch bei der Arbeit von unseren Werten bestimmt. Welche Werte / Wertorientierungen sind Ihnen persönlich im Berufsleben besonders wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> Wie würden Sie diese Werte priorisieren? Welcher Wert ist Ihnen in Ihrem Arbeitsleben am wichtigsten, welche Werte sind weniger wichtig? 	<p><i>Nachfragen bis ca. 5 Werte genannt wurden.</i></p> <p><i>Thema zielt darauf ab um herauszufinden, welche beruflichen Werte für die Person besonders wichtig sind.</i></p>
Einfluss der Werte auf die Leistung und auf den Erfolg	Was glauben Sie persönlich, welchen Einfluss haben Ihre beruflichen Werte auf Ihre Leistung im Berufsalltag?	<ul style="list-style-type: none"> Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Leistungen und Ihre Werte in einem Zusammenhang stehen? Gibt es Erfolge, die sich auf Ihre Werte zurückführen lassen? 	<p><i>Etwas über die persönliche Einschätzung über den Zusammenhang von Leistung und Erfolg erfahren.</i></p>

Übereinstimmung der persönlichen, beruflichen Werte mit den Werten der Arbeitskolleginnen	Wenn Sie Ihre persönlichen, beruflichen Werte betrachten, wie hoch schätzen Sie die Übereinstimmung Ihrer Werte mit denjenigen Ihrer Arbeitskolleginnen ein?	<ul style="list-style-type: none"> Gibt es Werte, die sie mit der Mehrheit der anderen Angestellten von Careerplus teilen? 	<i>Es werden besonders erfolgreiche Mitarbeitende befragt. Herausfinden, ob die Befragten zwischen Ihnen und den Arbeitskolleginnen einen Unterschied wahrnehmen.</i>
Veränderung / Anpassung der Werte	Haben sich Ihre Werte seit der Anstellung bei Careerplus verändert?	<ul style="list-style-type: none"> Wenn ja, wie haben sie sich verändert? Wodurch wurden diese Veränderungen beeinflusst oder begünstigt? 	<i>Etwas über die Veränderung der Werte erfahren</i>
Wertekonflikte bei der Arbeit	Sie haben zu Beginn des Interviews gesagt, dass Ihnen die Werte (<i>Werte aus Interviewfrage 1 nennen</i>) im Berufsleben besonders wichtig sind. Können Sie diese Werte bei der Arbeit als Rekrutierungsspezialistin, Team- oder Standortverantwortliche leben?	<ul style="list-style-type: none"> Möglicherweise gibt es Unterschiede je nach Situation. Gibt es Situationen bei der Arbeit, bei denen Sie Ihren Werten nicht treu bleiben können oder konnten oder in denen Sie gegen Ihre Werte gehandelt haben? Wie oft kommt das vor? Was löst das bei Ihnen aus? 	<i>Herausfinden, ob, wie oft und wie die Befragten Wertekonflikte erleben.</i>

2. Interviewfragen zu den privaten Werten

Private Werte und deren Übereinstimmung mit den beruflichen Werten	Welche Werte sind Ihnen im privaten Kontext besonders wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Werte sind Ihnen am wichtigsten in Ihrem Privatleben, welche Werte sind Ihnen weniger wichtig? • Zu Beginn des Interviews haben Sie gesagt, dass Ihnen die Werte (<i>Werte aus Interviewfrage 1</i>) im Berufsalltag besonders wichtig sind. Unter den privaten Werten haben Sie (<i>Werte aufzählen aus Interviewfrage 1, die nicht erwähnt wurden</i>) diese nicht mehr aufgezählt. Warum haben Sie diese nicht mehr aufgezählt? • Wenn Sie zwischen dem privaten und beruflichen Kontext vergleichen, gibt es Unterschiede in der Bedeutung von Werten? 	<p><i>Nachfragen bis ca. 5 Werte genannt wurden.</i></p> <p><i>Thema zielt darauf ab um herauszufinden, welche privaten Werte für die Person besonders wichtig sind.</i></p>
Wichtigkeit der Arbeit und des Privatlebens	Gibt es einen Unterschied zwischen der Wichtigkeit Ihres Berufslebens und Ihres Privatlebens?	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn ja – welchen? 	<p><i>Etwas über den Unterschied zwischen privaten und beruflichen Werten erfahren.</i></p>

Anhang J: Interviewleitfaden Deutsch

Interviewleitfaden

Hauptfragestellung: *Welchen Einfluss haben die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus auf ihre Arbeit?*

Teil 1: Begrüssung, Vorstellung und Einleitung

- Begrüssen
- Noch einmal herzlichen Dank für deine Teilnahme an der Online-Umfrage!
- Vorstellen, wer ich bin (BSc APS an FHNW)
- Wie bereits bei der Online-Umfrage erwähnt, schreibe ich meine Bachelorarbeit zum Thema: Wie stimmen die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus mit den Werten der Generation Y überein und welchen Einfluss haben die Werte der Rekrutierungsspezialistinnen, Team- und Standortverantwortlichen bei Careerplus auf ihre Arbeit.

Zweck des Interviews:

- Wie aus der Fragestellung ersichtlich, beeinflussen Werte das Handeln. Jedes Individuum hat individuelle Werte.
- In diesem Interview geht es darum die Resultate aus der Online-Umfrage zu vertiefen.

Dauer des Interviews:

- Das Interview dauert ca. 30 Minuten.

Aufnahme des Interviews:

- Wenn du einverstanden bist, würde ich das Interview gerne aufnehmen.
- Dies erleichtert mir die Auswertung und ich kann mich auf den Verlauf des Interviews konzentrieren.

Anonymität zusichern:

- Die Ergebnisse aus den Interviews werden in anonymisierter Form dargestellt – es wird nicht möglich sein, einen Rückschluss auf die einzelne Person zu machen.

Fragen?

- Hast du noch Fragen zum Ablauf oder zum Inhalt des Interviews

Teil 2: Interviewfragen zu den beruflichen Werten

1. Persönliche Werte/Wertvorstellungen bei der Arbeit

Wie bereits bei der Einleitung erwähnt, wird unser Denken und Handeln sowohl im privaten Umfeld als auch bei der Arbeit von unseren Werten bestimmt. Welche Werte sind dir persönlich bei der Arbeit allgemein besonders wichtig?

	Wert	Wichtig	Weniger wichtig	Rang
1				
2				
3				
4				
5				

- Wie würdest du diese Werte priorisieren? Welcher Wert ist dir im Arbeitsleben am wichtigsten, welche Werte sind dir weniger wichtig?

2. Einfluss der Werte auf die Leistung und auf den Erfolg

Was glaubst du persönlich, welchen Einfluss haben deine beruflichen Werte auf deine Leistung bei der Arbeit?

- Hast du das Gefühl, dass deine Leistungen und deine Werte in einem Zusammenhang stehen?
- Gibt es Erfolge, die sich auf deine Werte zurückführen lassen?

3. Übereinstimmung der eigenen beruflichen Werte mit den Werten der Arbeitskolleginnen

Wenn du deine beruflichen Werte betrachtest, wie hoch schätzt du die Übereinstimmung deiner Werte mit denjenigen deiner Arbeitskolleginnen ein?

- Gibt es Werte, die du mit der Mehrheit der anderen Mitarbeitenden von Careerplus teilst?

4. Veränderung / Anpassung der Werte

Haben sich deine Werte seit deiner Anstellung bei Careerplus verändert?

- Wenn ja, wie haben sie sich verändert? Gibt es eventuell neue?
- Wodurch wurden diese Veränderungen beeinflusst oder begünstigt?

5. Wertekonflikte bei der Arbeit

Du hast zu Beginn des Interviews gesagt, dass dir die Werte (*Werte aus Interviewfrage 1 nennen*) im Berufsleben besonders wichtig sind.

Kannst du diese Werte bei der Arbeit als Rekrutierungsspezialistin, Teamverantwortliche leben?

- Möglicherweise gibt es Unterschiede je nach Situation. Gibt es Situationen bei der Arbeit, bei denen du gegen deine Werte gehandelt hast?
- Wie oft kommt das vor?
- Was löst das bei dir aus?

Teil 3: Interviewfragen zu den privaten Werten

6. Private Werte und deren Übereinstimmung mit den beruflichen Werten

Welche Werte sind dir im privaten Kontext besonders wichtig?

	Wert	Wichtig	Weniger wichtig	Rang
1				
2				
3				
4				
5				

- Welche Werte sind dir am wichtigsten in deinem Privatleben, welche Werte sind dir weniger wichtig?
- Zu Beginn des Interviews hast du gesagt, dass dir die Werte (*Werte aus Interviewfrage 1*) im Berufsalltag besonders wichtig sind. Unter den privaten Werten hast du (*Werte aufzählen aus Interviewfrage 1, die nicht erwähnt wurden*) diese nicht mehr aufgezählt. Warum hast du diese nicht mehr aufgezählt?
- Wenn du zwischen dem privaten und beruflichen Kontext vergleichst, gibt es Unterschiede was die einzelnen Werte für dich bedeuten?

7. Wichtigkeit der Arbeit und des Privatlebens

Gibt es einen Unterschied zwischen der Wichtigkeit deines Berufslebens und deines Privatlebens?

- Wenn ja – welchen?

Teil 4: Interviewabschluss

- Wir sind am Schluss des Interviews angelangt.
- Gibt es noch etwas zum Thema Werte, das du noch ergänzen möchtest?
- Hast du noch Fragen?
- Herzlichen Dank!
- Weiteres Vorgehen erklären: Interviews auswerten und in anonymisierter Form in Bericht
- Management Summary im September 2015

Anhang K: Zusammenzug der einzelnen Items des PVQ 21 zu Wertetypen

Var. M	Var. W	Item	Wertetyp	Frage aus Fragebogen
v_44	v_51	SB1	Selbstbestimmung	1. Es ist ihm wichtig, neue Ideen zu entwickeln und kreativ zu sein. Er macht Sachen gern auf seine eigene originelle Art und Weise.
v_45	v_52	M1	Macht	2. Es ist ihm wichtig, reich zu sein. Er möchte viel Geld haben und teure Sachen besitzen.
v_46	v_53	U1	Universalismus	3. Er hält es für wichtig, dass alle Menschen auf der Welt gleich behandelt werden sollten. Er glaubt, dass jeder Mensch im Leben gleiche Chancen haben sollte.
v_47	v_54	L1	Leistung	4. Es ist ihm wichtig, seine Fähigkeiten zu zeigen. Er möchte, dass die Leute bewundern, was er tut.
v_48	v_55	S1	Sicherheit	5. Es ist ihm wichtig, in einem sicheren Umfeld zu leben. Er vermeidet alles, was seine Sicherheit gefährden könnte.
v_49	v_56	ST1	Stimulation	6. Er mag Überraschungen und hält immer Ausschau nach neuen Aktivitäten. Er denkt, dass im Leben Abwechslung wichtig ist.
v_50	v_57	K1	Konformität	7. Er glaubt, dass die Menschen tun sollten, was man ihnen sagt. Er denkt, dass Menschen sich immer an Regeln halten sollten, selbst dann, wenn es niemand sieht.
v_58	v_65	U2	Universalismus	8. Es ist ihm wichtig, Menschen zuzuhören, die anders sind als er. Auch wenn er anderer Meinung ist als andere, will er sie trotzdem verstehen.
v_59	v_66	T1	Tradition	9. Es ist ihm wichtig, zurückhaltend und bescheiden zu sein. Er versucht, die Aufmerksamkeit nicht auf sich zu lenken.
v_60	v_67	H1	Hedonismus	10. Es ist ihm wichtig, Spaß zu haben. Er gönnt sich selbst gern etwas.
v_61	v_68	SB2	Selbstbestimmung	11. Es ist ihm wichtig, selbst zu entscheiden, was er tut. Er ist gern frei und unabhängig von anderen.
v_62	v_69	B1	Benevolenz	12. Es ist ihm wichtig, den Menschen um ihn herum zu helfen. Er will für deren Wohl sorgen.
v_63	v_70	L2	Leistung	13. Es ist ihm wichtig, sehr erfolgreich zu sein. Er hofft, dass die Leute seine Leistungen anerkennen.
v_64	v_71	S2	Sicherheit	14. Es ist ihr wichtig, dass der Staat ihre persönliche Sicherheit vor allen Bedrohungen gewährleistet. Sie will einen starken Staat, der seine Bürger verteidigt.
v_72	v_79	ST2	Stimulation	15. Er sucht das Abenteuer und geht gern Risiken ein. Er will ein aufregendes Leben haben.

Var. M	Var. W	Item	Wertetyp	Frage aus Fragebogen
v_73	v_80	K2	Konformität	16. Es ist ihm wichtig, sich jederzeit korrekt zu verhalten. Er vermeidet es, Dinge zu tun, die andere Leute für falsch halten könnten.
v_74	v_81	M2	Macht	17. Es ist ihm wichtig, dass andere ihn respektieren. Er will, dass die Leute tun, was er sagt.
v_75	v_82	B2	Benevolenz	18. Es ist ihm wichtig, seinen Freunden gegenüber loyal zu sein. Er will sich für Menschen einsetzen, die ihm nahe stehen.
v_76	v_83	U3	Universalismus	19. Er ist fest davon überzeugt, dass die Menschen sich um die Natur kümmern sollten. Umweltschutz ist ihm wichtig.
v_77	v_84	T2	Tradition	20. Tradition ist ihm wichtig. Er versucht, sich an die Sitten und Gebräuche zu halten, die ihm von seiner Religion oder seiner Familie überliefert wurden.
v_78	v_85	H2	Hedonismus	21. Er lässt keine Gelegenheit aus, Spass zu haben. Es ist ihm wichtig, Dinge zu tun, die ihm Vergnügen bereiten.

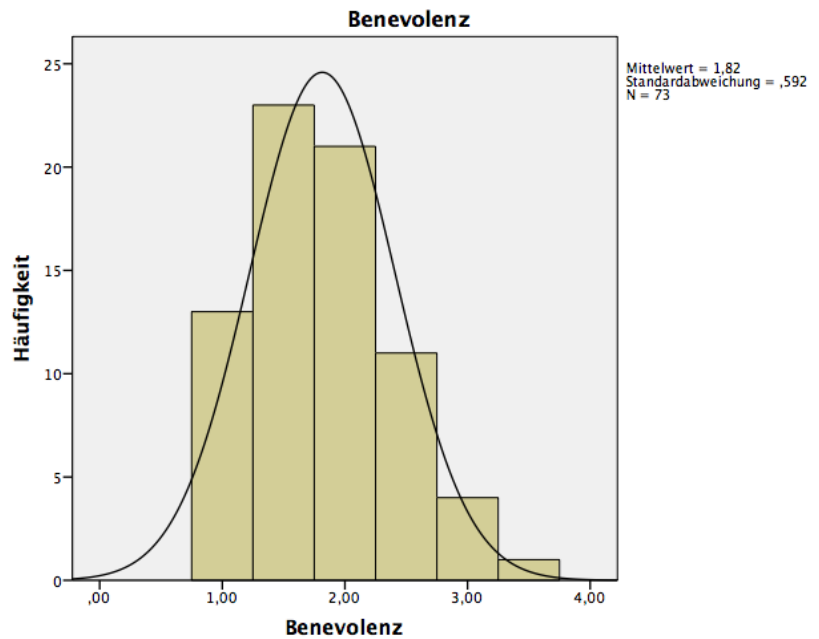
Berechnung der einzelnen Wertetypen nach Schwartz (2002):

Wertetyp	Frage-Nummer aus Fragebogen
Benevolenz	12, 18
Universalismus	3, 8, 19
Selbstbestimmung	1, 11
Stimulation	6, 15
Hedonismus	10, 21
Leistung	4, 13
Macht	2, 17
Sicherheit	5, 14
Konformität	7, 16
Tradition	9, 20

Anhang L: Häufigkeitsverteilungen der Wertetypen nach Schwartz (2002) aus dem PVQ (Schmidt et al., 2007) der Mitarbeitenden von Careerplus

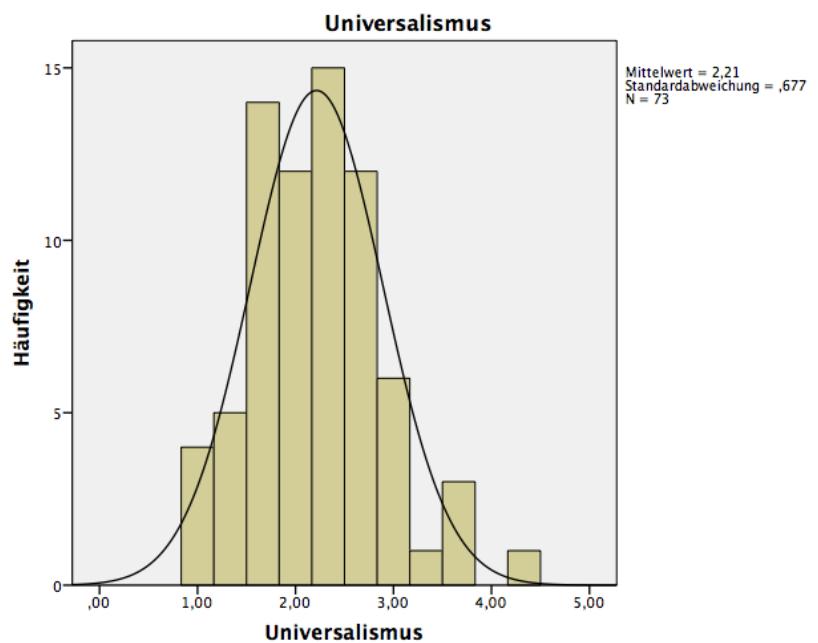
Benevolenz

	Häufigkeit	Prozent
1.00	13	17.8
1.50	23	31.5
2.00	21	28.8
2.50	11	15.1
3.00	4	5.5
3.50	1	1.4
Gesamtsumme	73	100.0



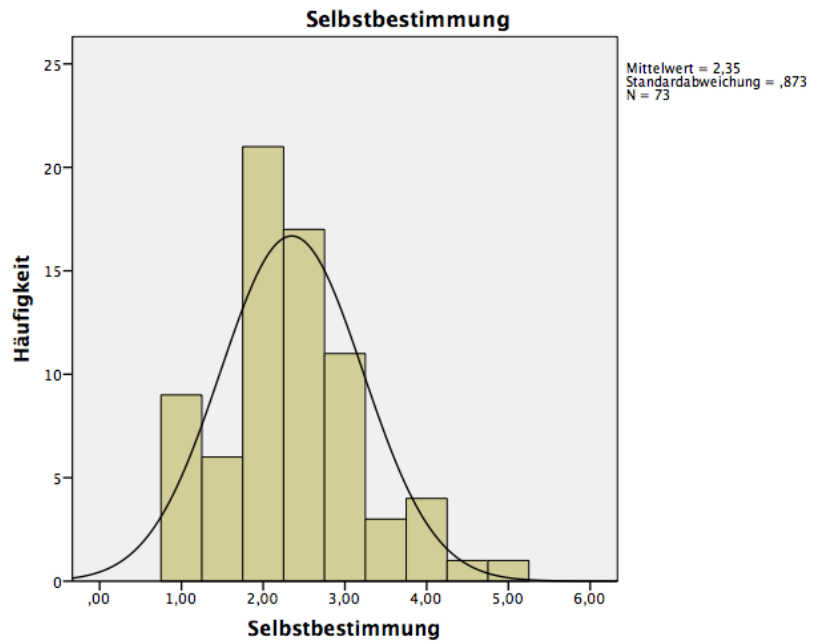
Universalismus

	Häufigkeit	Prozent
1.00	4	5.5
1.33	5	6.8
1.67	14	19.2
2.00	12	16.4
2.33	15	20.5
2.67	12	16.4
3.00	6	8.2
3.33	1	1.4
3.67	3	4.1
4.33	1	1.4
Gesamtsumme	73	100.0



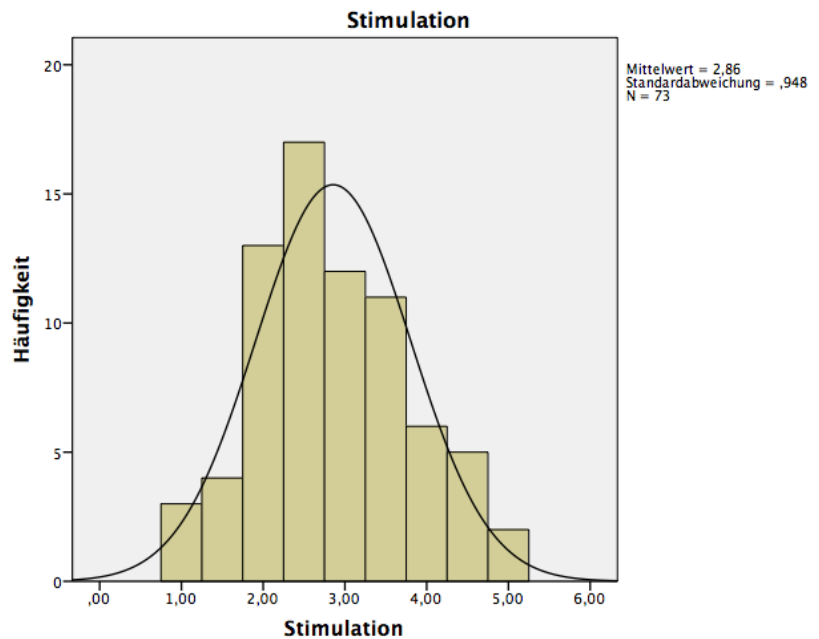
Selbstbestimmung

	Häufigkeit	Prozent
1.00	9	12.3
1.50	6	8.2
2.00	21	28.8
2.50	17	23.3
3.00	11	15.1
3.50	3	4.1
4.00	4	5.5
4.50	1	1.4
5.00	1	1.4
Gesamtsumme	73	100.0



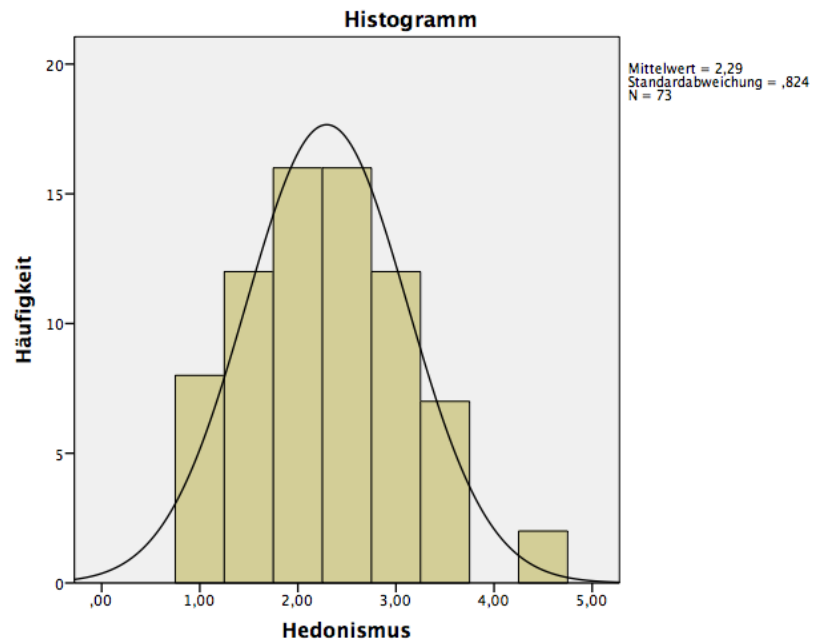
Stimulation

	Häufigkeit	Prozent
1.00	3	4.1
1.50	4	5.5
2.00	13	17.8
2.50	17	23.3
3.00	12	16.4
3.50	11	15.1
4.00	6	8.2
4.50	5	6.8
5.00	2	2.7
Gesamtsumme	73	100.0



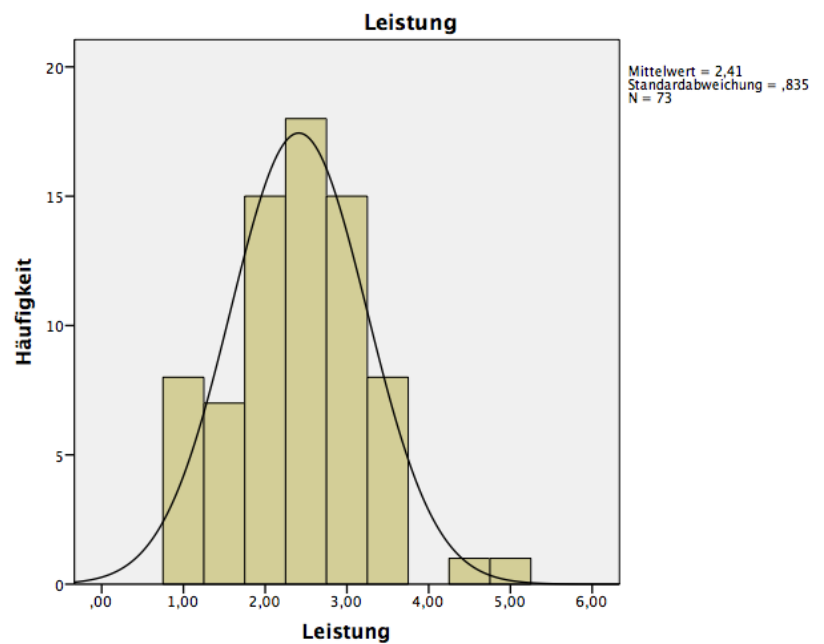
Hedonismus

	Häufigkeit	Prozent
1.00	8	11.0
1.50	12	16.4
2.00	16	21.9
2.50	16	21.9
3.00	12	16.4
3.50	7	9.6
4.50	2	2.7
Gesamtsumme	73	100.0



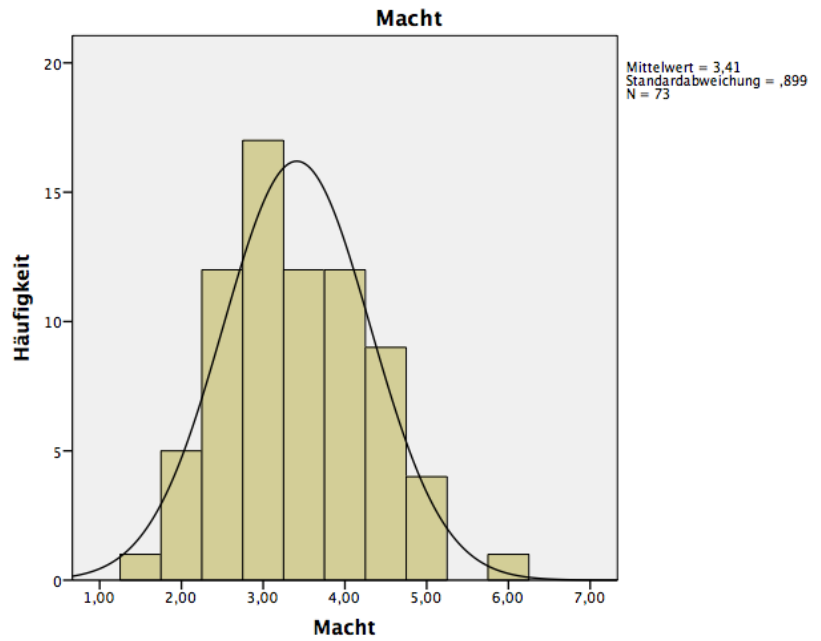
Leistung

	Häufigkeit	Prozent
1.00	8	11.0
1.50	7	9.6
2.00	15	20.5
2.50	18	24.7
3.00	15	20.5
3.50	8	11.0
4.50	1	1.4
5.00	1	1.4
Gesamtsumme	73	100.0



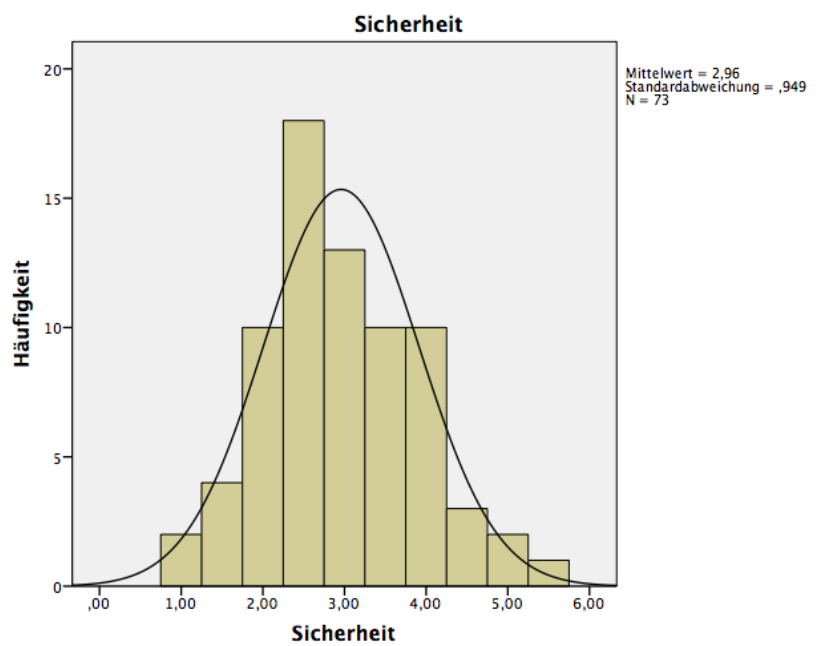
Macht

	Häufigkeit	Prozent
1.50	1	1.4
2.00	5	6.8
2.50	12	16.4
3.00	17	23.3
3.50	12	16.4
4.00	12	16.4
4.50	9	12.3
5.00	4	5.5
6.00	1	1.4
Gesamtsumme	73	100.0



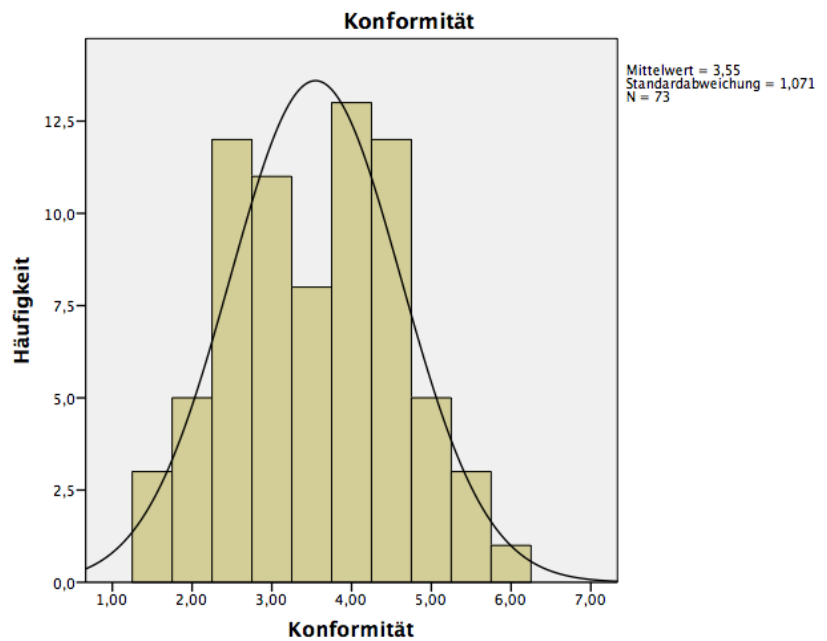
Sicherheit

	Häufigkeit	Prozent
1.00	2	2.7
1.50	4	5.5
2.00	10	13.7
2.50	18	24.7
3.00	13	17.8
3.50	10	13.7
4.00	10	13.7
4.50	3	4.1
5.00	2	2.7
5.50	1	1.4
Gesamtsumme	73	100.0



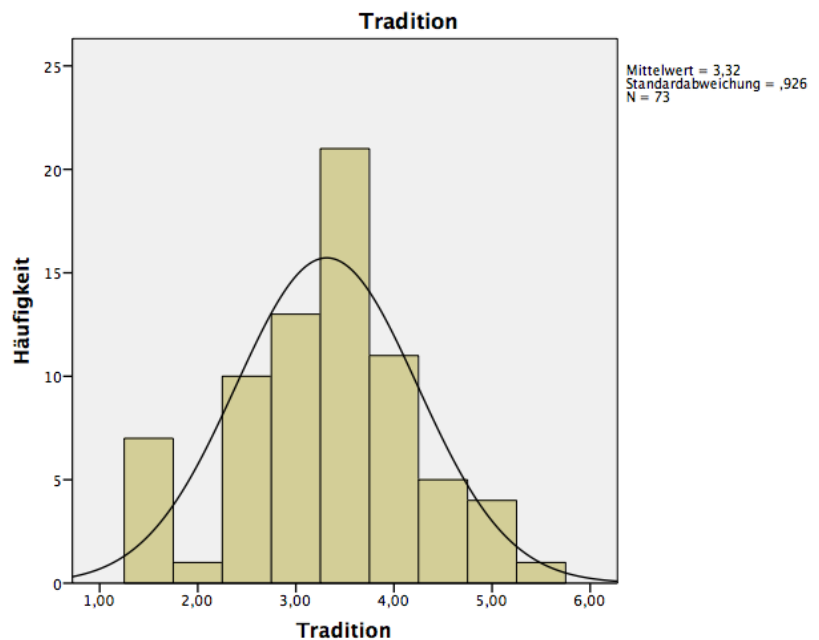
Konformität

	Häufigkeit	Prozent
1.50	3	4.1
2.00	5	6.8
2.50	12	16.4
3.00	11	15.1
3.50	8	11.0
4.00	13	17.8
4.50	12	16.4
5.00	5	6.8
5.50	3	4.1
6.00	1	1.4
Gesamtsumme	73	100.0



Tradition

	Häufigkeit	Prozent
1.50	7	9.6
2.00	1	1.4
2.50	10	13.7
3.00	13	17.8
3.50	21	28.8
4.00	11	15.1
4.50	5	6.8
5.00	4	5.5
5.50	1	1.4
Gesamtsumme	73	100.0



Anhang M: Werteausprägungen der Wertetypen nach Schwartz (2002) der Mitarbeitenden von Careerplus nach Region, Geschlecht und Angestelltenverhältnis mit statistischen Kennzahlen

Werteausprägung nach Region: Deutschschweiz (n=48)

Tabelle 5: Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der Mitarbeitenden aus der Deutschschweiz mit statistischen Kennzahlen

Wertetyp	Mittelwert	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Benevolenz	1.74	0.53	1.00	3.00
Universalismus	2.24	0.61	1.00	3.67
Hedonismus	2.26	0.79	1.00	4.50
Selbstbestimmung	2.30	0.82	1.00	5.00
Leistung	2.44	0.89	1.00	5.00
Stimulation	2.95	0.91	1.00	5.00
Sicherheit	2.83	0.88	1.00	5.00
Tradition	3.39	0.92	1.50	5.00
Macht	3.25	0.77	1.50	5.00
Konformität	3.63	1.11	1.50	6.00

Skala: 1=sehr ähnlich; 2=ähnlich; 3=eher ähnlich; 4=eher unähnlich; 5=unähnlich; 6=sehr unähnlich

Werteausprägung nach Region: Deutschschweiz (n=25)

Tabelle 6: Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der Mitarbeitenden aus der Westschweiz mit statistischen Kennzahlen

Wertetyp	Mittelwert	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Benevolenz	1.96	0.69	1.00	3.00
Universalismus	2.17	0.80	1.00	4.33
Hedonismus	2.36	0.90	1.00	4.50
Selbstbestimmung	2.44	0.98	1.00	4.00
Leistung	2.36	0.74	1.00	3.50
Stimulation	2.68	1.02	1.00	5.00
Sicherheit	3.20	1.05	1.00	5.50
Tradition	3.18	0.95	1.50	5.50
Macht	3.72	1.05	2.00	6.00
Konformität	3.40	0.99	1.50	6.00

Skala: 1=sehr ähnlich; 2=ähnlich; 3=eher ähnlich; 4=eher unähnlich; 5=unähnlich; 6=sehr unähnlich

Werteausprägung nach Geschlecht: weiblich (n=63)*Tabelle 7:* Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der weiblichen Mitarbeitenden mit statistischen Kennzahlen

Wertetyp	Mittelwert	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Benevolenz	1.80	0.58	1.00	3.50
Universalismus	2.15	0.66	1.00	4.33
Hedonismus	2.33	0.78	1.00	4.50
Selbstbestimmung	2.41	0.89	1.00	5.00
Leistung	2.37	0.83	1.00	5.00
Stimulation	2.85	0.95	1.00	5.00
Sicherheit	2.98	0.95	1.00	5.50
Tradition	3.35	0.89	1.50	5.50
Macht	3.47	0.92	1.50	6.00
Konformität	3.50	1.05	1.50	6.00

Skala: 1=sehr ähnlich; 2=ähnlich; 3=eher ähnlich; 4=eher unähnlich; 5=unähnlich; 6=sehr unähnlich

Werteausprägung nach Geschlecht: männlich (n=10)*Tabelle 8:* Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der männlichen Mitarbeitenden mit statistischen Kennzahlen

Wertetyp	Mittelwert	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Benevolenz	1.95	0.69	1.00	3.00
Universalismus	2.60	0.72	1.33	3.67
Hedonismus	2.05	1.07	1.00	4.50
Selbstbestimmung	1.95	0.64	1.00	3.00
Leistung	2.70	0.82	2.00	4.50
Stimulation	2.90	0.97	1.50	4.50
Sicherheit	2.85	0.97	1.00	4.00
Tradition	3.10	1.18	1.50	5.00
Macht	3.05	0.72	2.00	4.00
Konformität	3.85	1.18	1.50	5.50

Skala: 1=sehr ähnlich; 2=ähnlich; 3=eher ähnlich; 4=eher unähnlich; 5=unähnlich; 6=sehr unähnlich

Werteausprägung nach Anstellungsverhältnis: Mitarbeitende von Careerplus (n=67)

Tabelle 9: Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der Mitarbeitenden von Careerplus mit statistischen Kennzahlen

Wertetyp	Mittelwert	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Benevolenz	1.82	0.55	1.00	3.00
Universalismus	2.21	0.67	1.00	4.33
Hedonismus	2.29	0.85	1.00	4.50
Selbstbestimmung	2.38	0.89	1.00	5.00
Leistung	2.43	0.85	1.00	5.00
Stimulation	2.83	0.95	1.00	5.00
Sicherheit	3.01	0.95	1.00	5.50
Tradition	3.37	0.93	1.50	5.50
Macht	3.40	0.90	1.50	6.00
Konformität	3.53	1.11	1.50	6.00

Skala: 1=sehr ähnlich; 2=ähnlich; 3=eher ähnlich; 4=eher unähnlich; 5=unähnlich; 6=sehr unähnlich

Werteausprägung nach Anstellungsverhältnis: Alumni von Careerplus (n=6)

Tabelle 10: Werteausprägung der Wertetypen nach Schwartz (2002) der Alumni von Careerplus mit statistischen Kennzahlen

Wertetyp	Mittelwert	Standard- abweichung	Minimum	Maximum
Benevolenz	1.75	1.04	1.00	3.50
Universalismus	2.22	0.81	1.33	3.67
Hedonismus	2.33	0.52	1.50	3.00
Selbstbestimmung	2.00	0.64	1.00	3.00
Leistung	2.25	0.69	1.00	3.00
Stimulation	3.17	0.98	2.00	4.50
Sicherheit	2.42	0.86	1.00	3.50
Tradition	2.75	0.76	1.50	3.50
Macht	3.58	0.97	2.00	4.50
Konformität	3.75	0.52	3.00	4.50

Skala: 1=sehr ähnlich; 2=ähnlich; 3=eher ähnlich; 4=eher unähnlich; 5=unähnlich; 6=sehr unähnlich

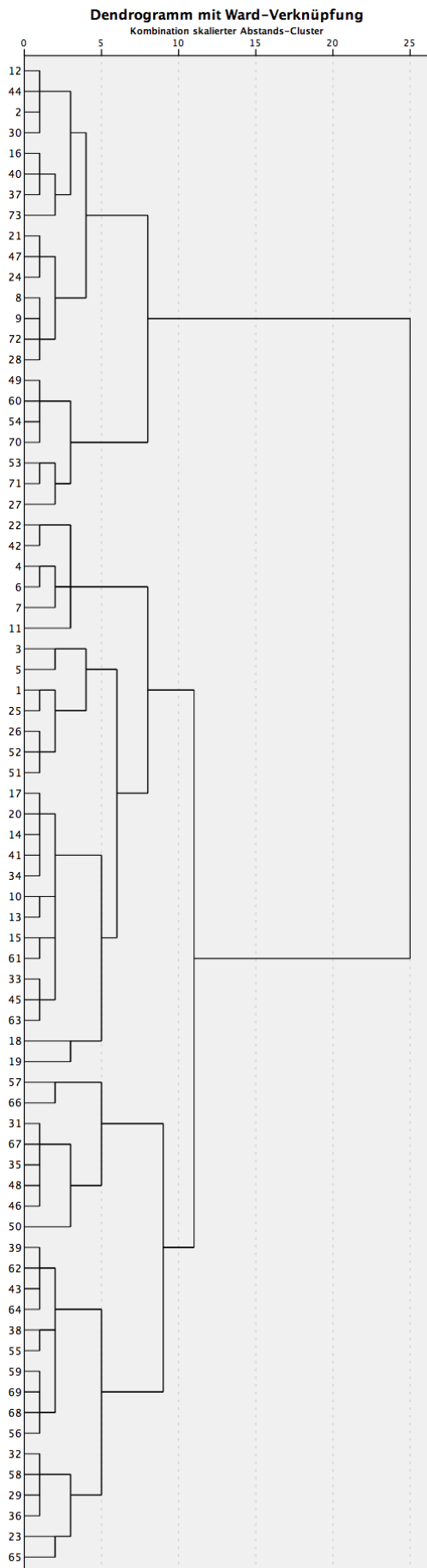
Anhang N: Wertcluster der Mitarbeitenden von Careerplus

Tabelle 11: Zusammenzug der Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) der Werte nach Schwartz (2002) pro Wertcluster der Mitarbeitenden von Careerplus

	Cluster 1 (n=27) (37 %)		Cluster 2 (n=22) (30 %)		Cluster 3 (n=16) (22 %)		Cluster 4 (n=8) (11 %)	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Benevolenz	1.76	0.54	1.81	0.52	1.50	0.41	2.63	0.58
Universalismus	2.43	0.68	2.20	0.66	1.81	0.50	2.33	0.73
Hedonismus	2.59	0.86	1.93	0.70	2.03	0.76	2.81	0.59
Selbstbestimmung	2.66	1.00	1.86	0.64	2.22	0.75	2.88	0.44
Leistung	2.31	0.89	2.25	0.74	2.44	0.63	3.13	1.03
Stimulation	3.19	0.88	2.32	0.82	2.56	0.63	3.81	0.96
Sicherheit	2.48	0.83	3.64	0.88	2.63	0.56	3.38	0.99
Tradition	3.09	0.93	4.07	0.66	2.72	0.68	3.19	0.70
Macht	2.78	0.63	3.48	0.96	4.03	0.56	4.13	0.64
Konformität	2.65	0.76	4.66	0.47	3.31	0.63	4.00	0.87

Skala: 1=sehr ähnlich; 2=ähnlich; 3=eher ähnlich; 4=eher unähnlich; 5=unähnlich; 6=sehr unähnlich

Anhang O: Dendrogramm der Clusteranalyse der Mitarbeitenden von Careerplus



Anhang P: Qualitative Inhaltsanalyse - Kategoriensystem

Qualitative Inhaltsanalyse – Kategoriensystem

Oberkategorie	Unterkategorie	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiel
Werte der Mitarbeitenden	Wichtigkeit der Arbeit und des Privatlebens	Es besteht kein Unterschied zwischen der Wichtigkeit von Arbeit und Privatleben	Person empfindet das Privatleben und die Arbeit als sehr wichtig	„Nein, ich würde sagen....es ist beides sehr wichtig.“
	Unterschied zwischen persönlichen und beruflichen Werten	Es besteht ein kleiner Unterschied zwischen den beruflichen und den privaten Werten	Es gibt kleine Unterschiede, vor allem in der Ausprägung und der Wichtigkeit	„Das spielt bei mir im Privaten eine untergeordnete Rolle. Das ist wichtiger im Geschäft.“
Werte-kongruenz der beruflichen Werte	Veränderung und Anpassung der Werte	Wichtigkeit der Werte verändert	Werte haben sich grundsätzlich nicht verändert, aber sie haben eine andere Wichtigkeit	„Ich denke nicht. Nein, ich finde es wirklich nicht.....eher eine grössere Wichtigkeit angenommen. Also was da zum Beispiel sehr wichtig ist...“
	Wertekonflikte bei der Arbeit	Werte können generell bis auf wenige Situation gelebt werden	Die eigenen Werte können generell gelebt werden – es gibt jedoch vereinzelt Situationen, wo diese nicht ganz gelebt werden können	„Ja ich habe das Gefühl, das hat man natürlich zum grössten Teil auch selber in der Hand“
		Situationen, wo gegen die Werte gehandelt wird	Spezifische Situationen, wo gegen die Werte gehandelt werden muss	„Ja, zum Teil auch ein wenig Transparenz bei Mitteilungen.“
		Häufigkeit, wo Werte nicht gelebt werden können	Wie oft Situationen auftreten, wo gegen die Werte gehandelt werden muss	„Alle zwei bis drei Monate kommt es mal vor, dass man etwas hat, das man nicht so kommunizieren kann.“
		Was löst das bei der Person aus, wenn Werte nicht gelebt werden können	Reaktionen von der Person, wenn die Werte nicht gelebt werden können	„Es ist nicht Wut, aber etwas zwischen Irritation und Ungeduld ... ich bin dann etwas ruhiger und bin dann auch schlechter Laune“

Oberkategorie	Unterkategorie	Ausprägung	Definition	Ankerbeispiel
Einfluss der Werte auf die Leistung	Zusammenhang von Werten und Erfolg	Werte und Erfolg stehen in einem Zusammenhang	Die Mitarbeitenden sehen einen Zusammenhang zwischen ihren Werten und Handlungen, die zu Erfolg führen	„Ja, das glaube ich. Gerade weil ich halt auch gerne die Herausforderung habe, weil ich mich an solchen Situationen messe, weil ich etwas erreichen will.“
	Werte der anderen Mitarbeitenden	Die anderen Mitarbeitenden haben die gleichen Werte	Generell haben die Befragten das Gefühl, dass es keinen grossen Unterschied zwischen ihren Werten und den Werten der anderen Mitarbeitenden gibt	„...also ich habe das Gefühl, dass sich das etwa um 80 % deckt.“
		Die anderen Mitarbeitenden haben nicht die gleichen Werte	Die Befragten geben an, wo sie einen Unterschied zwischen den eigenen und den Werten der anderen (oder einzelner) Mitarbeitenden sehen	„Etwas erreichen wollen, bin ich nicht ganz sicher, ob das alle mitbringen. Aber ich habe das Gefühl, dass das entscheidend ist, ob jemand dann erfolgreich ist oder nicht.“
		Gründe für die selben Werte unter den Mitarbeitenden	Die Befragten geben Gründe an, warum die Werte der Mitarbeitenden übereinstimmen	„Wir sind alle ungefähr im gleichen Alter und ich habe das Gefühl, dass wir schon viel die selben Werte haben.“

Anhang Q: Qualitative Inhaltsanalyse – Berufliche und private Werte aus den Interviews

Berufliche Werte

Person 1 (Cluster 1)		Person 2 (Cluster 1)		Person 3 (Cluster 2)		Person 4 (Cluster 2)		Person 5 (Cluster 3)		Person 6 (Cluster 4)	
R	Werte	R	Werte	R	Werte	R	Werte	R	Werte	R	Werte
1	Hilfsbereitschaft, Austausch untereinander	1	Geben und Nehmen, Work-Life-Balance	1	Team-zusammenhalt, Spirit, Offenheit	1	Respekt	1	Teamarbeit	1	Team, Teamgeist, Teamkonstellation
2	Resultat, Ziel-orientierung, Sinn	1	Gutes Arbeitsklima	2	Vertrauen, Vertrauensbasis	2	Teamgeist	2	Gutes Arbeitsklima	1	Warum ich etwas mache
2	Sich an Herausforderungen messen	2	Transparenz (Infos um Entscheide mittragen zu können)	3	Optimismus, positive Grundhaltung	3	Aufrichtigkeit / Ehrlichkeit	3	Ambitionen, Resultate	1	Transparenz dem Team aber auch dem Management und direktem Vorgesetzter gegenüber
3	Menschliche Komponenten (etwas, was anderen etwas bringt)	2	Gleichbehandlung (z.B. Lohn: mehr Leistung - mehr Lohn)	4	Respektvoller Umgang	4	Transparenz	3	Transparenz	2	Ergebnis sehen
3	Offenheit, Ehrlichkeit, offene Feedbackkultur	2	Freiheiten	5	Zuverlässigkeit	5	Humor	4	Qualität	2	Wertschätzung
				5	Ehrlichkeit			5	Verantwortlichkeit	2	Arbeitsort, externe Einflüsse wie IT und bequeme Bürostühle, Arbeitsweg

R = Rangierung der Werte nach der Wichtigkeit (Rang 1 = wichtigster Wert)

Private Werte

Person 1 (Cluster 1)		Person 2 (Cluster 1)		Person 3 (Cluster 2)		Person 4 (Cluster 2)		Person 5 (Cluster 3)		Person 6 (Cluster 4)	
R	Werte	R	Werte	R	Werte	R	Werte	R	Werte	R	Werte
1	Vertrauen	1	Ehrlichkeit	1	Positives, Optimismus	1	Familie	1	Ehrlichkeit	1	Teamgeist, Freunde, Familie
1	Zeit verbringen mit Leuten, die einem wichtig sind	1	Geben und Nehmen	1	Loyalität	2	Respekt	2	Transparenz	1	Befriedigung der untersten Schicht der Maslow-Pyramide
1	Freiräume	2	Vertrauen	1	Vertrauen	3	Freundschaft	2	Unterstützung	2	Harmonie
1	Ehrlichkeit	2	Sich auf andere verlassen können	2	Ehrlichkeit	4	Offenes Ohr haben	3	Verfügbarkeit	2	Work-Life-Balance (sich erholen können)
1	Glauben	2	Spass und Unterhaltung	2	Respekt	5	Fair-Play			2	Beständigkeit

R = Rangierung der Werte nach der Wichtigkeit (Rang 1 = wichtigster Wert)

Anhang R: Qualitative Inhaltsanalyse – Zusammenfassung der codierten Segmente

Oberkategorie: Werte der Mitarbeitenden

Unter-kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Werte der Mitarbeitenden	Es besteht kein Unterschied zwischen der Wichtigkeit von Arbeit und Privatleben	1	Die Wichtigkeit von Arbeit und Privatleben hält sich eigentlich die Waage und die Person findet das auch wichtig. Die Person ist der Ansicht, dass die Arbeit ein grosses Befriedigungspotential hat. Die Person sieht bei Kandidatinnen, die im Job nicht glücklich sind, dass das grosse Auswirkungen auf das Privatleben hat. Die Person ist bereit, sich beruflich sehr zu engagieren. Ihr ist auch wichtig, dass das Privatleben dann auch wieder zum Zuge kommt.	<p>Die Befragten sehen in der Wichtigkeit von Arbeit und dem Privatleben generell keinen Unterschied:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeit und Privatleben halten sich die Waage. Sieht in Arbeit ein grosses Befriedigungspotential. • Es muss beides stimmen – Arbeit und Privatleben. • Beides hat einen hohen Stellenwert. • Beides ist wichtig. Könnte nie irgendwo arbeiten, das 15-Stunden-Tage erfordern würde. • Privatleben und Arbeit sind wichtig. • Beides ist wichtig. Das Privatleben muss stimmen, damit die Arbeit stimmen kann.
		2	Die Person findet es schwierig eine Einschätzung zu machen. Eigentlich muss das Privatleben stimmen - soweit das möglich ist und dann kommt dann das Berufsleben. Andererseits, wenn das Berufsleben nicht stimmt, dann leidet auch das Privatleben darunter.	
		3	Für die Person ist beides sehr wichtig und beides hat einen hohen Stellenwert. Die Person braucht den beruflichen Erfolg und die beruflichen Herausforderungen sowie einen Job, der Spass macht und wo sie sich weiterentwickeln kann. Aber auch Sport und der Freundeskreis sind sehr wichtig.	
		4	Für die Person sind das Privatleben sowie das Berufsleben sehr wichtig. Sie ist gerne bereit einmal am Abend eine E-Mail zu beantworten, solange sie immer noch flexibel ist und Zeit für die Familie und Freunde hat. Sie braucht dieses Gleichgewicht um abschalten zu können. Sie könnte niemals an einer Stelle arbeiten, wo sie dauernd 15 Stunden arbeiten müsste.	
		5	Für die Person hat beides einen hohen Stellenwert. Die Person könnte nicht alles für die Arbeit aufopfern, sie könnte aber auch nicht ohne Arbeit sein. Das Gleichgewicht zwischen Privat und Arbeit ist ihr sehr wichtig. Sie braucht das, damit sie sich gut fühlt.	
		6	Für die Person sind Privatleben und Arbeit gleichgestellt. Obschon sie davon ausgeht, dass wenn man beruflich erfolgreich sein will, dass auch das Privatleben stimmen muss. Sonst kann sie sich nicht auf den Job konzentrieren.	

Unter-kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Werte der Mitarbeitenden	Unterschied zwischen persönlichen und berufliche Werte	1	Die Person sieht eine Verbindung zwischen den beruflichen und den privaten Werten. Die menschlichen Komponenten, aber auch Offenheit und Ehrlichkeit sind Werte, die sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Umfeld wichtig sind. Die Person sieht einen Unterschied, dass sie im geschäftlichen Umfeld etwas sachlicher und zielorientierter unterwegs ist um etwas zu erreichen. Im privaten Umfeld sieht es die Person etwas weniger eng, obschon sie auch auf privater Ebene zielorientiert ist. Die Personen aus dem privaten Bereich sind ihr noch vertrauter und daher hat die befragte Person noch mehr Vertrauen.	<p>Den Unterschied zwischen der Ausprägung der beruflichen und den privaten Werten erklären die Befragten wie folgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Person ist im geschäftlichen Umfeld etwas sachlicher und zielorientierter unterwegs. • Personen aus dem privaten Umfeld sind vertrauter • Werte sind sehr ähnlich, zeigt sich auch an verschiedenen Beispielen • Werte sind sehr ähnlich, haben aber eine andere Ausprägung, da die Werte auch vom Kontext (Privat oder Geschäft) abhängig sind. • Werte sind sehr ähnlich. Wenn die Werte nicht gelebt werden können, hat es Konsequenzen. • Werte sind je nach Kontext (Privat und Geschäft) anders. • Werte werden im Privaten und im Geschäft anders gelebt. • Beim Wert „warum ich etwas mache“ gibt es einen Unterschied. Im Privaten weiss die Person meistens, warum sie etwas macht.
		2	Grundsätzlich sind die Werte nicht verschieden, es sind einfach andere Faktoren. Beim Job bedeutet das Geben und Nehmen zum Beispiel einmal Überstunden zu machen und dann auch wieder kompensieren zu können. Im Privaten müssen keine Überstunden gemacht werden - da kann Geben und Nehmen bedeuten, dass mal die eine Person einen Vorschlag macht und dann die andere Person.	
		3	Grundsätzlich besteht kein Unterschied - aber die Werte haben eine andere Ausprägung. Die positive Einstellung ist im Beruf viel wichtiger, da es dort mehr Misserfolge als im Privaten gibt. Auch die Loyalität wird anders gelebt. Im Beruf bedeutet Loyalität respektvoller und zuverlässiger Umgang. Im Privaten bedeutet Loyalität eher längerfristig füreinander eintreten und auch schwierige Phasen miteinander durchstehen. Respektvoller Umgang ist im beruflichen Umfeld im Team aber auch auf der Kundenseite wichtig. Im Privaten hat man eine engere Beziehung und dadurch hat das auch eine andere Gewichtung.	
		4	Für die Person ist das Privatleben aber auch das Berufsleben sehr wichtig. Es gibt aber Unterschiede, wie diese gelebt werden. Es gibt Sachen die im privaten aber auch im beruflichen Umfeld gleich sind. Und dann hat es Sachen, die verschieden sind. Beispielsweise bei Teamgeist ist es wichtig, dass sich die Leute gut verstehen - aber man muss nicht mit allen beste Freunde sein. Im Privaten würde ich keine Anstrengungen machen, um mich mit Leuten zu treffen, mit denen ich mich nicht gut verstehe. Wenn man bei der	

			Arbeit mit der Arbeit oder der Meinung einer Person nicht einverstanden ist, dann kann man die Person darauf aufmerksam machen. Was die Person dann daraus macht, dafür ist diese selber verantwortlich. Oder es gibt im beruflichen Leben Sachen, für die die Person nicht verantwortlich ist. Im Privaten ist das anders. Die Person diskutiert intensiver, da sie mehr betroffen ist und ihr ihre Familie und ihre Freunde näher sind.	
		5	Es besteht ein Unterschied zwischen den beruflichen und den privaten Werten. Die beruflichen Werte beziehen sich auf ihr Arbeitsumfeld und die privaten Werte auf ihr Privatleben. Dadurch, dass ich im Privatleben und im Berufsleben andere Anforderungen sind, sind auch die Werte verschieden. Dazu lebt die Person die Werte im privaten und im beruflichen Umfeld nicht in der gleichen Art. Transparenz zum Beispiel ist der Person im Privat- ,aber auch im Arbeitsleben wichtig. Im Arbeitsleben hält sich die Person ziemlich genau an die Feedbackregeln. Im Privatleben verhält sich die Person etwas „spontaner“.	
		6	Es gibt einen Unterschied. Zum Beispiel der Wert "warum ich etwas mache". Im Privaten weiss die Person meistens, warum sie etwas macht. Daher spielt dieser Wert im Privatleben eine untergeordnete Rolle. Dazu kommt, dass im Geschäftsleben alles viel ernster ist und man nicht in jedem Fall eine zweite oder dritte Chance erhält.	

Oberkategorie: Einfluss der Werte auf die Leistung

Unter-Kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Zusammenhang von Werten und Erfolg	Werte und Erfolg stehen in einem Zusammenhang	1	Person glaubt, dass Werte und Erfolg in einem Zusammenhang stehen. Sie hat gerne Herausforderungen und will etwas erreichen. Person konnte aufgrund der Leistungen und ihrer Person auch eine Führungsfunktion übernehmen. Die Hilfsbereitschaft hat sich auch auf den Erfolg ausgewirkt. Die Person gibt gerne ihr Wissen an andere Leute weiter und weil sie das mit viel Herzblut macht, ist sie der Meinung, dass sie das besonders gut macht. Die einzuarbeitende Person wird so einerseits gut eingearbeitet und andererseits bekommt die Person mit, was wichtig ist um erfolgreich zu sein - und das prägt dann schlussendlich auch das Resultat. Der Wert an Herausforderungen messen hat auch dazu geführt, dass Firmen, bei denen eine schlechte Zusammenarbeit mit Careerplus war, überzeugt werden konnten, nochmals mit Careerplus zusammen zu arbeiten. Dadurch ist es dann zu einer erfolgreichen Vermittlung gekommen.	Die Befragten glauben, dass ihre Werte und Erfolg in einem Zusammenhang stehen. Sie erwähnen einige Werte, die einen spezifischen Einfluss auf den Erfolg haben: <ul style="list-style-type: none"> • Person hat gerne Herausforderungen: für sie ist ein Anreiz auch neue Situationen mit guten Leistungen zu meistern • Wert Hilfsbereitschaft: Neue Personen werden so eingearbeitet, dass diese alle Informationen haben um gute Leistungen erbringen zu können • Wert an Herausforderungen messen: Enttäuschten Kundinnen konnte von einer erneuten guten Zusammenarbeit überzeugt werden. • Allgemein bessere Leistung, wenn Werte gelebt werden können • Wert Freiheiten: Muss sich als Person einbringen können und so eine gute Beziehung zu den Kundinnen aufbauen können.
		2	Person hat das Gefühl, dass Werte und Erfolg in einem Zusammenhang stehen. Die Person hat das Gefühl, dass sie eine bessere Leistung erbringen kann, wenn sie die Werte auch im Job ausleben kann. Gerade der Wert Freiheiten ist dabei sehr wichtig. Der Person ist wichtig, dass sie sich als Person einbringen kann und nicht nur die sture Beraterin ist. So kann sie zu den Kundinnen und Kandidatinnen eine Beziehung aufbauen. Auch der Wert gutes Arbeitsklima sieht die Person in einem Zusammenhang. Ein gutes Arbeitsklima wirkt sich positiv auf die Motivation aus. Das Geben und Nehmen motiviert die Person auch mal etwas für andere zu machen, obschon schon die Person eigentlich schon Feierabend hätte. Sie fände es nicht fair, nur weil es fünf Uhr ist einfach nach Hause zu gehen. Was sicher auch wichtig ist, ist die Fähigkeit mit Druck gehen zu können, dran bleiben können und sich durchsetzen können. Dabei ist es wichtig eine gute Mischung zwischen Gleichgültigkeit und Wichtigkeit zu haben. Zu verbissen sein bringt nichts aber auch Gleichgültigkeit bringt nichts.	

		<p>3 Die Person ist der Meinung, dass der gute Teamzusammenhalt eine super Ausgangslage ist um gerne arbeiten zu gehen und motiviert zur Arbeit zu gehen. Sie ist der Meinung, dass das ihre Leistung immens steigere. Optimismus ist ein weiterer Wert, der in Zusammenhang mit Erfolg steht. Es ist ganz normal, dass jede Person einmal einen Misserfolg hat. Durch die positiv denkende Art lässt sich die Person nicht durch den Misserfolg zurückbinden und denkt optimistisch in die Zukunft. Team und Teamarbeit steht für diese Person auch in einem positiven Zusammenhang, da man dadurch nicht nur für seinen eigenen Garten schaut. Man denkt im Team mit, z.B. wenn sie eine spannende Kandidatin hat, dann kann die Person auch mal im Team fragen, ob jemand anderes eine passende Stelle hat. Teamgeist fördert gemäss dieser Person auch den Austausch untereinander. Man kann Erfahrungen aus-tauschen und kann dadurch Sachen lernen, die einem weiterbringen und man diese dann auch selber einsetzen kann. Auch die Offenheit, die die Person und ihr Umfeld besonders bei Feedbacks pflegen, hat eine positive Auswirkung auf die Leistung. Durch die offene Feedbackkultur werden Sachen angesprochen, die manchmal auch hart sind oder es einem nahe geht. Aber dadurch kann man auch profitieren und sich weiterentwickeln. Die Person sieht auch die positive Einstellung - d.h. dranbleiben, durchhalten können und sich nicht vom Misserfolg herunterziehen lassen, sondern dies als Chance zu sehen, als einen weiteren Punkt, der zu Erfolg führen kann. Aber auch Ehrlichkeit und das Vertrauen, das untereinander aber auch mit den Kundinnen und Kandidat-innen gelebt wird. So kann auf beiden Seiten eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Die Person denkt, dass das ein Grundpfeiler von Erfolg ist. Die Person sind ihre Werte wichtig, das sie gemerkt hat, dass ihre Werte einen Einfluss auf gute Zusammenarbeit haben und sie auch zu guten Leistungen führen,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wert gutes Arbeitsklima: Wirkt sich sehr positiv auf die Motivation aus. • Wert Geben und Nehmen: Motiviert mal etwas mehr zu machen als verlangt wird, weil man davon überzeugt ist, dass ja dann auch wieder einmal etwas zurückkommt. • Wert guter Teamzusammenhalt: Motiviert unglaublich gerne zur Arbeit zu kommen und steigert so auch die Leistung. • Wert Optimismus/positive Einstellung: Optimismus führt dazu, dass sich die Person durch Misserfolg nicht demotivieren lässt, sondern trotzdem dranbleibt bis sie Erfolg hat. • Wert guter Teamzusammenhalt: Schaut nicht nur für sich, sondern auch fürs Team. Dadurch können wichtige Informationen weitergeben aber auch von anderen Personen erhalten werden. Führt dazu, dass voneinander gelernt werden kann. • Wert offenes Feedback: kann von einem offenen Feedback profitieren, gibt die Chance zu
		<p>4 Die Person könnte schon gar nicht in einem Unternehmen arbeiten, bei der die Werte des Unternehmens nicht mit den eigenen Werten übereinstimmen. Gerade beim Kundenkontakt sei es förderlich, wenn man die selben Werte hat. Die Übereinstimmung der Werte hilft auch, wenn man zum Beispiel eine Platzierung konkretisieren will oder einen Kundenkontakt aufbaut.</p>	

		<p>5 Die Person denkt, dass die Werte einen grossen Einfluss haben, da die Werte doch einen Teil von einer Person sind. Die Werte haben jeden Tag einen Einfluss, sei es mit Kolleginnen, Klientinnen, mit der Direktion - eigentlich bei allem was man macht, auch bei der Arbeit. Gerade bei etwas schwierigeren Kunden, die nicht so eng mit Careerplus zusammenarbeiten wollten, konnte ihnen gewisse Qualität aufgezeigt werden und so konnten gute Beziehungen entstehen. Und diese haben wiederum Auswirkungen auf den Erfolg.</p>	<p>lernen und sich weiterzuentwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wert Ehrlichkeit und Vertrauen: Wird das untereinander aber auch mit Kundinnen gelebt, fördert das die Zusammenarbeit und gute Zusammenarbeit hat einen positiven Einfluss auf die Leistung. • Da Werte einen Teil von einer Person sind, haben sie allgemein einen grossen Einfluss. • Wert gute Leistungen erbringen wollen: Durch gute Qualität bei der Arbeit kann das Vertrauen der Kundinnen gewonnen werden. Das führt zu guten Leistungen, die wiederum einen Einfluss auf den Erfolg haben. • Wenn die eigenen Werte gelebt werden können, hat das einen positiven Einfluss auf die Leistung. • Wert guter Teamgeist: Führt dazu, dass sich die Person gerne im Team austauscht und so zu Informationen kommt, zu denen sie alleine nicht gekommen wäre. • Wert Transparenz: Führt zu Vertrauen, das die Kundinnen schätzen.
<p>6 Die Person ist der Meinung, dass es darauf ankommt, ob man etwas als wichtig einschätzt oder nicht. Wenn man zum Beispiel Transparenz als sehr wichtig betrachtet und es nicht gelebt wird, dann hat das einen markanten Einfluss auf das Ergebnis. Wenn die eigenen Werte gelebt werden können hat das einen sehr positiven Einfluss, wenn nicht eine negativen Einfluss. Der Wert Teamgeist führt zum Beispiel dazu, dass wenn man eine schwierige Stelle zum Besetzen hat, dass man im Team zusammensitzt und ein Brainstorming macht. So kann man die Inputs von den anderen Teammitgliedern aufnehmen und es kommen Kandidatinnen ins Spiel, die einem selber nicht in den Sinn gekommen wären und daraus kann dann der "Perfect-Match" entstehen. Auch Transparenz hat einen Einfluss. Wenn man die Kundinnen transparent über die Kandidatinnen informiert dann gibt das auch Vertrauen und die Kundinnen schätzen das. Teamzusammenhalt ist auch darum wichtig, weil man sich so nicht gegenseitig die Kandidatinnen und Kundinnen wegnimmt, nur weil jeder sein Umsatzziel erreichen möchte und dadurch das Teamklima vergiften würde.</p>			

Unter-kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Werte der anderen Mitarbeitenden	Die anderen Mitarbeitenden haben die gleichen Werte	1	Die Person denkt, dass die Werte Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und auch Teamarbeit für alle Mitarbeitende wichtig sind.	<p>Die Befragten haben das Gefühl, dass folgende Werte den anderen Mitarbeitenden von Careerplus auch wichtig sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammenarbeit, gegenseitige Unterstützung und Teamarbeit • Geben und Nehmen, Work-Life-Balance, gutes Arbeitsklima, Transparenz, Gleichbehandlung, Freiheiten; jeweils drei von diesen Werten vertreten alle Mitarbeitenden • Feedback, Vertrauen und Ehrlichkeit • Transparenz, Respekt • Teamarbeit, Transparenz, Resultate erzielen wollen • Team, Teamgeist, Teamkonstellation, warum ich etwas mache, Transparenz, Ergebnis sehen, Wertschätzung, Arbeitsort und externe Einflüsse wie IT, bequeme Bürostühle, Arbeitsweg => ungefähr 70 -80 %-ige Übereinstimmung mit diesen Werten mit den Werten der anderen Mitarbeitenden
		2	Die Person ist der Meinung, dass von den fünf genannten Werten jeweils ungefähr drei mit den Werten der anderen Mitarbeitenden übereinstimmen. Was sicher bei allen wichtig ist, ist das Arbeitsklima untereinander. Für viele ist das auch ein Grund, warum sie bei Careerplus arbeiten.	
		3	Die Person hat das Gefühl, dass viele der eigenen Werte auch mit den Unternehmenswerten übereinstimmen und dadurch viele Werte auch durch das Unternehmen gelebt werden und die neuen Mitarbeitenden so in die Kultur hineinkommen. Feedback, Vertrauen und Ehrlichkeit wird von den anderen Mitarbeitenden, also im ganzen Unternehmen gelebt. Diese Werte würden einem auch ein wenig eingeimpft und man nehme diese Werte automatisch ein wenig an.	
		4	Die Person denkt, dass die Basis gleich ist. Da die Mitarbeitenden in Grossraumbüros arbeiten, müssen die Werte Transparenz und Respekt bei allen vorhanden sein. Auch wenn man sich nicht mit jeder Person gleich gut versteht, ist es wichtig, Respekt zu haben und so kann man auch gut miteinander zusammenarbeiten.	
		5	Die Person glaubt, dass es Ähnlichkeiten gibt. Gerade Teamarbeit, was auch ein Wert von Careerplus ist. Und dann auch das Arbeitsklima, Transparenz. Teamarbeit beinhaltet auch Verantwortung und Resultate erzielen wollen. Auch wenn sie mit ehemaligen Mitarbeitenden spricht, sagen diese, dass sie die Teamarbeit und das gute Arbeitsklima bei Careerplus sehr geschätzt haben.	
		6	Die Person hat das Gefühl, dass die Übereinstimmung der Werte etwa bei 70 bis 80 Prozent liegt und die Werte der befragten Person auch den anderen Mitarbeitenden wichtig sind. Aber auch der Sinn der Arbeit ist wichtig. Rechnet man diesen als Wert dazu, dann ist die Übereinstimmung mit den Werten der anderen Mitarbeitenden sicher bei 80 %.	

Unter-kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Werte der anderen Mitarbeitenden	Die anderen Mitarbeitenden haben nicht die gleichen Werte	1	Die Person ist sich nicht sicher, ob der Wert „etwas erreichen wollen“ wirklich alle Personen haben. Die Person glaubt, dass genau dieser Wert den Unterschied macht, ob jemand erfolgreich ist oder nicht. Nach der Person genügt es nicht, dass die Leute einfach arbeiten kommen und ein wenig verwalten. So zu arbeiten mache längerfristig ja auch nicht glücklich, weil man arbeitet und nichts dabei raus schaut. Wenn man etwas erreichen will, hat man auch Erfolgserlebnisse und das wiederum wirkt motivierend.	<p>Werte, die nach Ansicht der Befragten nicht von allen Mitarbeitenden geteilt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wert etwas erreichen wollen: ist nicht sicher, ob dieser Wert alle Mitarbeitenden haben • Die jüngeren Mitarbeitenden fordern eher im Gegensatz zu den älteren Mitarbeitenden.
		2	Die Person meint, dass die jüngeren Mitarbeitenden sich eher etwas herausnehmen, als die Mitarbeitenden Ende 20/Anfang 30. Die älteren Mitarbeitenden vertreten eher die Meinung, dass sie zuerst etwas leisten müssen bevor sie etwas fordern können - die Jüngeren fordern aber bereits, ohne etwas geleistet zu haben.	
		3	-	
		4	-	
		5	-	
		6	-	

Unter-kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Werte der anderen Mitarbeitenden	Gründe für die selben Werte unter den Mitarbeitenden	1	-	<p>Die Befragten erklären sich die Übereinstimmung der eigenen Werte mit den Werten der anderen Mitarbeitenden wie folgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle Mitarbeitende sind ungefähr gleich alt. • Die Personen, die nicht die gleichen Werte haben sind auf die Dauer bei Careerplus nicht glücklich. • Die meisten Mitarbeitenden haben eine höhere Ausbildung. • Die Stelle bei Careerplus ist bei vielen die erste Stelle nach dem Studium. • Die Mitarbeitenden haben allen einen ähnlichen Charakter. • Personalabteilung stellt Leute ein, die gerne im Team zusammenarbeiten und deren Werte gut zum Unternehmen passen.
		2	Die Person hat das Gefühl, dass die Mitarbeitenden alle ungefähr im selben Alter sind und auch ungefähr die gleichen Werte haben.	
		3	Die Personen, die sich nicht mit den Werten identifizieren konnten, sind auf die Dauer auch nicht glücklich bei Careerplus.	
		4	Alle Mitarbeitenden haben ungefähr die gleiche Ausbildung und für die meisten ist es eine der ersten Stellen nach der Uni oder der Fachhochschule. Dazu sind alle Personen im selben Alter. Die Person hat auch das Gefühl, dass die Personalabteilung Personen mit ähnlichem Charakter einstellt.	
		5	Die Person denkt, dass es Ähnlichkeiten gibt, weil die Personalabteilung von Carrerplus grossen Wert darauf legt, Personen einzustellen, die zum Team passen und so die Leute gut zusammenarbeiten können.	
		6	-	

Oberkategorie: Wertekongruenz der beruflichen Werte

Unter-kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Veränderung und Anpassung der Werte	Wichtigkeit der Werte verändert	1	Die Werte haben sich nicht komplett verändert, weil die Person wirklich so bleiben konnte, wie sie ist.	<p>Grundsätzlich haben sich die Werte der Mitarbeitenden nicht verändert. Es gibt aber Veränderungen in der Wichtigkeit von einzelnen Werten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wert Informationen: Informationen zu erhalten ist wichtig, obschon man als Teamverantwortliche nicht alle Infos weitergeben darf. • Wert Feedback: Durch die gelebte Feedback-Kultur wird das Feedback-Geben bewusster vorgelebt. • Wert Transparenz: Transparenz wird differenziert betrachtet. Etwas nicht zu sagen bedeutet nicht in jedem Fall sich nicht transparent zu verhalten. Dies zu verstehen hat viel mit Erfahrung zu tun. • Wert Transparenz/offene Feedbacks: Hat an Bedeutung zugenommen und aufgrund von offenen Feedbacks hat sich die Leistung verbessert
		2	Das mit den Informationen hat sich bei der Person ein wenig verändert. Sie war bei der ehemaligen Arbeitsstelle näher an den Informationen dran und ganz früher habe sie sich für Informationen noch gar nicht interessiert. Es hat auch mit der Funktion der Teamverantwortlichen zu tun - muss Informationen empfangen und dann auch weitergeben.	
		3	Durch die Feedback-Kultur, die bei Careerplus gelebt wird, lebt die Person das Feedback geben bewusster als vorher. Teamzusammenhalt und optimistische Grundeinstellung lebt die Person im beruflichen und im privaten Umfeld. Es war ihr aber auch schon vorher wichtig.	
		4	Am Anfang der Tätigkeit bei Careerplus gab es Situationen, bei denen die Person das Gefühl hatte, dass sie sich dem Kandidaten gegenüber nicht ganz transparent verhalten hat, beispielsweise, wenn sie das Dossier gar nicht an die Kundin geschickt hat und das der Kandidatin aber nicht so gesagt hat. Die Person ist sich bewusst, dass sie sich nicht transparent verhalten hat. Sie hat aber gelernt, dies anders anzusehen - die Kandidatin wäre eh nicht weitergekommen, also muss sie das Dossier gar nicht schicken. Das ist ihre Aufgabe - den Kundinnen nur Dossiers von geeigneten Kandidatinnen zu senden. Die Erfahrung hat einen grossen Einfluss. Je mehr sie die Prozesse versteht, versteht sie auch, warum gewisse Sachen so gemacht werden müssen und diese Dinge erscheinen dann als richtig.	
		5	Die Transparenz hat sehr an Bedeutung zugenommen. Bereits vor dem Beginn der Arbeit war ihr klar, dass ihr Verantwortung und Teamarbeit sehr wichtig sind. Der Werte mit den Resultaten hat sich in den Zusammenarbeit mit den anderen Personen im Team entwickelt. So auch Feedbacks zu geben. Offene Feedbacks haben auch dazu geführt, die Leistung zu verbessern.	

		6	Grundsätzlich haben sich die Werte der Person nicht verändert. Zum Beispiel Wertschätzung war ihr bereits früher wichtig. Es gibt aber Werte, die sich aufgrund der Aufgaben verändert haben. Beispielsweise gute IT-Infrastruktur - dann ohne diese kann bei Careerplus nicht gearbeitet werden.	<ul style="list-style-type: none">• Wert Resultate erzielen wollen: Hat sich durch die Zusammenarbeit mit den anderen Personen im Team entwickelt.• Wert gute IT-Infrastruktur: hat sich aufgrund der Aufgaben verändert.
--	--	----------	---	--

Unter-kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Werte-konflikte bei der Arbeit	Werte können generell bis auf wenige Situationen gelebt werden	1	Die Person findet, dass bei Careerplus eine sehr offene Feedbackkultur gelebt wird und findet das auch sehr wichtig. Person kann auch das ausleben, was sie gerne macht und findet, dass die Werte sehr gut übereinstimmen.	<p>Generell können die Werte bei Careerplus gelebt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Werte und Werte von Careerplus stimmen sehr gut überein. • Arbeitsklima ist der Person sehr wichtig und kann den Wert auch leben (und hat auch selber einen Einfluss darauf). • Person kann ihre Werte leben und als Teamverantwortliche auch vorleben. • Teamarbeit, Transparenz und gutes Arbeitsklima kann sehr gelebt werden. • Besonders der Wert Ambitionen und Resultate kann gelebt werden und ist auch sehr wichtig, dass dieser vorgelebt wird. • Person kann Werte leben und kann diese auch selber beeinflussen.
		2	Der Person ist das Arbeitsklima sehr wichtig und hat den Eindruck, dass sie diesen Wert auch leben kann. Aufgrund von ihrer Aufgabe als Teamverantwortliche hat sie auch das Gefühl, dass sie das selber auch beeinflussen kann.	
		3	Gerade in der Aufgabe als Teamverantwortliche hat die Person das Gefühl, dass sie die Werte, die ihr sehr wichtig sind, besonders gut leben könne.	
		4	Gerade den Wert Teamarbeit kann bei Careerplus sehr gelebt werden. Die Person arbeitet in einem kleinen Team, das sich wöchentlich für Sitzungen trifft. Dort kommt der Wert Transparenz, der der Person auch wichtig ist, zu tragen indem Probleme direkt angesprochen werden. Auch das gute Arbeitsklima kann gelebt werden. Alle Leute sind jung und oft gehen nach der Arbeit noch etwas Trinken oder Essen. Obschon es verschiedene "Charakteren" hat, akzeptiert jede die andere.	
		5	Die Person kann die Werte jeden Tag leben und findet es auch wichtig, dass die Werte vorgelebt werden. Gerade bei den Ambitionen und Resultaten, findet sie es sehr wichtig, dass sie dies - auch aufgrund von ihrer Funktion als Teamverantwortliche - vorlebt. Die Mitarbeitenden sollen sehen, dass man gute Resultate erzielen will.	
		6	Person hat das Gefühl, dass sie auch selber beeinflussen kann, ob die Werte gelebt werden können. Careerplus ist auch sehr offen für Inputs.	

Unter-kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Werte-konflikte bei der Arbeit	Situationen, wo gegen die Werte gehandelt wird	1	Person erlebt beispielsweise bei Kündigungen, dass sie nicht immer transparent kommunizieren kann. In solchen Situationen ist es nicht immer möglich alles offen zu sagen, weil der Kontext zu breit wäre um alles zu erklären.	<p>Es gibt Situationen, bei denen gegen die Werte gehandelt wird:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wert Transparenz: Bei Kündigungen darf nicht immer alles gesagt werden. • Wert Geben und Nehmen: Am Abend länger arbeiten ist selbstverständlich, mit der Kompensation ist es aber schwieriger • Wert Work-Life-Balance: Aufgrund von dringenden Geschäften kann diese nicht immer eingehalten werden. • Wert Transparenz: Meinung wird eingeholt, dann aber doch anders entschieden • Wert Ehrlichkeit: Darf nicht immer alles sagen, z.B. über Kündigungen oder strategische Entscheidungen. Auch geschlossene Sitzungszimmer widersprechen dem Wert Ehrlichkeit. • Keine konkrete Situation: Kann keine konkrete Situation nennen, ist aber davon überzeugt, dass es im Berufsleben immer Situationen geben wird, bei denen man gegen seine Werte handeln
		2	Das mit dem Geben und Nehmen kann von der Person nicht immer ganz gelebt werden. Wenn es viel Arbeit gibt, dann ist es klar, dass sie bis 19.30 Uhr arbeitet und so ihre Zeit gibt. Mit der Kompensation der gegebenen Zeit wird es etwas schwieriger. Damit die Person einen halben oder gar einen ganzen Tag kompensieren kann, muss auf höherer Stufe abgesegnet werden. Manchmal auch, wenn sie Feierabend machen möchte und trotzdem noch im Büro sitzt und so nichts aus der Work-Life-Balance wird (im Wissen, dass es in der nächsten Woche wieder anders ist). Manchmal auch die Transparenz bei Mitteilungen. Manchmal kann die Person bei Mitteilungen nicht alles weitergeben, was sie möchte oder hat zu wenig Infos, um einen Entscheid richtig weitergeben zu können. Oder wenn dann werde die Person zu einem Thema befragt wird, sie ihre Meinung sagt und dann doch ohne Rücksprache anders entschieden wird.	
		3	Der Person ist Ehrlichkeit sehr wichtig. Durch die Aufgabe als Teamverantwortliche hat die Person Zugang zu umfassenderen Informationen als die anderen Mitarbeitenden im Team. Wenn zum Beispiel jemandem gekündigt wurde, können aus bestimmten Gründen nicht immer alle Informationen weitergegeben werden. Aber es sind nicht nur Kündigungen sondern auch zum Teil strategische Entscheidungen, wo die Person das Hintergrundwissen erhält, aber nicht immer alles eins zu eins weitergeben kann. Auch der Wert Ehrlichkeit ist der Person sehr wichtig. Wenn sie Sitzungen haben und dann die Sitzungszimmer geschlossen sind, Widerspricht das zum Teil ihrem Wert der Ehrlichkeit.	
		4	Die Person kann keine konkreten Beispiele geben, ist aber überzeugt, dass aufgrund der beruflichen Situation und den persönlichen Überzeugungen es immer wieder Situationen gibt, wo die Werte nicht ganz gelebt werden	

			können. Sie legt grossen Wert auf Teamgeist - manchmal ergibt es sich aber, dass sie etwas alleine machen muss. Und wenn mal etwas anders ist, ist das auch nicht schlimm - solange es nicht zur Normalität wird. Gerade wenn das geschäftliche Umfeld etwas schwieriger wird und sie beispielsweise über Kündigungen oder andere Sachen entscheiden muss und sie selber anders entscheiden würde, als im Team entscheiden wird. Aber das ist auch ein Teil des Geschäftslebens.	<p>muss. Beispielsweise Teamgeist – manchmal kann einfach nicht alles im Team gemacht werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wert Arbeitsklima, Zusammenarbeit: Je härter der Markt ist, desto wichtiger ist es, dass man sich den Kundinnen gegenüber nicht zu aggressiv verhält und dadurch die gute Zusammenarbeit belasten würde.. • Wert Transparenz: Transparenz wird auch als Grauzone erlebt – man will Geschäfte machen und reizt die Grauzone der Transparenz aus.
		5	Gerade jetzt wo der Markt etwas schwierig ist, kommt es vor, dass die Person auf dem Markt etwas aggressiver auftritt als sonst. Der Person ist aber auch der Wert Arbeitsklima wichtig, d.h. auch die Zusammenarbeit mit den Kunden. So ist es für sie immer ein Abwägen, wie aggressiv sie auftreten kann ohne das Klima zu fest zu strapazieren.	
		6	Transparenz ist der Person generell, aber auch den Kunden gegenüber sehr wichtig. Transparenz ist für sich immer so eine Grauzone - sie will ja Geschäfte machen. Beispielsweise bei Referenzen streicht sie bei einem Kandidatinnen extrem die Stärken hervor. Die Schwächen erwähnt sie - aber hervorheben tut sie diese nicht - und das ist ja auch nicht so transparent.	

Unter-kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Werte-konflikte bei der Arbeit	Häufigkeit, wo Werte nicht gelebt werden können	1	-	<p>Wie oft Situationen auftreten, ist von Person zu Person verschieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einmal pro Monat gegen Work-Life-Balance • Alle zwei bis drei Monate nicht transparent kommunizieren können. • Zwei Mal pro Jahr gegen die eigenen Werte. • Alle zwei bis drei Monate gegen die eigenen Werte. • Wenn – dann ungefähr einmal pro Monat.
		2	Bei der Person kommt es etwa einmal pro Monat vor, dass sie die persönliche Work-Life-Balance nicht gelebt werden kann.	
		3	Es kommt alle zwei bis drei Monate vor, dass die Person nicht so kommunizieren kann wie sie will.	
		4	Bei der Person kommt es etwa zwei Mal pro Jahr vor, dass sie bei der Arbeit gegen die eigenen Werte verstösst.	
		5	Es kommt ca. alle zwei bis drei Monate einmal vor, dass die Person gegen ihre Werte handelt. Gemäss dieser Person ist das wirklich nicht viel. Wenn sie jeden Tag gegen ihre Werte verstossen würde, könnte sie nicht schon so lange bei Careerplus arbeiten.	
		6	Wenn es bei dieser Person vorkommt, dann einmal pro Monat. Es ist aber einerseits vom wirtschaftlichen Druck abhängig aber auch davon, wie hoch ihre Erfolgsbeteiligung ist.	

Unter-kategorie	Ausprägung	Fall	Zusammenfassung der codierten Segment	Reduktion
Werte-konflikte bei der Arbeit	Was löst das bei der Person aus, wenn Werte nicht gelebt werden können.	1	-	<p>Wenn die Werte nicht gelebt werden können, dann löst das bei den Personen verschiedene Reaktionen aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unverständnis (die Überzeit nicht frei kompensieren können) • Fühlt sich hintergangen (wenn um Meinung gefragt und doch anders entschieden) • Widerstrebt ihr einfach, tut es aber als Teil der Funktion ab und dann ist es auch ok (nicht transparent kommunizieren können) • Etwas zwischen Wut, Irritation und Ungeduld, schlechte Laune • Am Anfang war es schwierig – jetzt kann sich die Person distanzieren • Innerer Kampf
		2	Überzeit nicht frei kompensieren zu können löst bei der Person immer noch Unverständnis aus. Bei den Informationen - besonders bei zu wenig, oder wenn sie zum Beispiel zu etwas eine Meinung sagt und dann doch anders entschieden wird, dann komme sie sich hintergangen vor.	
		3	Es gibt Situationen, wo es der Person widerstrebt nicht ganz transparent zu handeln. Aber da sie es nachvollziehen kann, ist es für sie auch handelbar. Es gibt Situationen, da hat die Person zu beissen. Sie überlegt sich dann aber gut, was sie sagen will und bereitet sich auf die Kommunikation vor. Und da dies zur Funktion der Teamleiterin gehört, kann sie das als Teil der Funktion abtun und dadurch ist es für sie wieder ok.	
		4	Es ist nicht Wut, aber etwas zwischen Irritation und Ungeduld und die Person ist dann weniger aufgestellt, werde ruhiger und habe ein wenig schlechte Laune.	
		5	Am Anfang war für die Person jeweils schwierig, weil sie ja auch nicht wusste, dass was normal ist. Und mit der Erfahrung habe sie gelernt, wie sie sich in solchen Situationen verhalten müsse und sie hat gelernt sie zu distanzieren.	
		6	Die Person ist von Grund auf ein ehrlicher Mensch und kämpft in solchen Situationen mit sich. Aber sie geht eigentlich nie soweit, dass sie die Transparenz überstrapaziert und sie sich überhaupt nicht mehr transparent verhält.	