



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# **Eine Evaluation der Bedürfnisse der jungen Erwachsenen mit Blick auf das EGW als Arbeitgeber\*in im Rahmen der EVP**

**BACHELOR THESIS**

Juni 2025

**Autorin**

Anna Wash

**Betreuungsperson**

Janine Brühwiler

**Praxispartner\*in**

Geschäftsstelle EGW

Werner Jampen

## **Abstract**

Da in den kommenden Jahren zahlreiche Mitarbeitende des Evangelischen Gemeinschaftswerks (EGW) in den Ruhestand treten und gleichzeitig weniger junge Fachkräfte nachrücken, entsteht ein Fachkräftemangel. Das EGW ist sich dieser Entwicklung bewusst und beschäftigt sich daher mit den Bedürfnissen junger Erwachsener sowie deren Einordnung in die Employer Value Proposition (EVP). Diese Bachelorarbeit untersucht das aktuelle Arbeitsumfeld des EGW als Teil der EVP und analysiert die Bedürfnisse junger Erwachsener im Hinblick auf das EGW als Arbeitgeber\*in. Basierend auf einer Literaturrecherche zu EVP-Konzepten und arbeitsbezogenen Bedürfnissen wurden ein Experteninterview (N=1) sowie acht Leitfadeninterviews mit jungen Erwachsenen (N=8) durchgeführt. Die Interviews wurden qualitativ ausgewertet und miteinander verglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Aspekte der EVP vom Experten und jungen Erwachsenen ähnlich eingeschätzt werden. Hinsichtlich der Bedürfnisse steht für junge Erwachsene das soziale Bedürfnis, insbesondere der Wunsch nach guter Teamkultur und guten Beziehungen, im Vordergrund. In der künftigen Ausgestaltung der EVP sollte das EGW diesem Bedürfnis besondere Aufmerksamkeit schenken.

Keywords: Employer Branding, Employer Value Proposition, Bedürfnisse

Anzahl Wörter Abstract: 154

Anzahl Zeichen: 124'798

## Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	2
1. Einleitung.....	6
1.1 Zielsetzung und Abgrenzung.....	7
1.2 Aufbau.....	8
1.3 Definition der relevanten Begriffe .....	8
2. Theoretischer Hintergrund.....	9
2.1 Employer Branding.....	9
2.2 Employer Value Proposition (EVP).....	10
2.2.1 Übereinstimmung mit Arbeitsumfeld.....	12
2.2.2 Ausrichtung auf Zielgruppe .....	13
2.2.3 Abgrenzung zur Konkurrenz .....	14
3. Evangelisches Gemeinschaftswerk (EGW) .....	15
3.1 Arbeitsumfeld EGW.....	15
3.2 Unternehmenswerte.....	16
3.3 Soziale Aspekte .....	16
3.4 Materielle Aspekte.....	17
3.5 Arbeitsgestaltung.....	17
3.6 Karrierechancen.....	17
4. Bedürfnisse von Arbeitnehmenden .....	18
4.1 Bedürfnis und Motivation .....	18
4.2 Bedürfnis nach Maslow.....	19
4.3 Motivation nach Herzberg .....	22
5. Methodik.....	25
5.1 Forschungsdesign.....	25

5.2	Experteninterview.....	26
5.2.1	Sampling .....	26
5.2.2	Leitfadenerstellung.....	27
5.2.3	Pretest .....	27
5.2.4	Datenerhebung.....	28
5.2.5	Datenanalyse .....	28
5.3	Leitfadeninterview .....	29
5.3.1	Sampling .....	29
5.3.2	Leitfadenerstellung.....	30
5.3.3	Pretest .....	31
5.3.4	Datenerhebung.....	32
5.3.5	Datenanalyse .....	32
6.	Ergebnisse.....	34
6.1	Ergebnisse Experteninterview .....	34
6.1.1	EGW als Arbeitgeber*in.....	34
6.1.2	Bewertung Aspekte EVP .....	35
6.1.3	Veränderte Bedürfnisse der Mitarbeitenden.....	36
6.2	Ergebnisse Leitfadeninterviews junge Erwachsenen.....	37
6.2.1	EGW als Arbeitgeber*in Perspektive Angestellte.....	37
6.2.2	Bewertung Aspekte EVP .....	38
6.2.3	Bedürfnisse bezüglich Arbeitgebenden.....	41
6.2.4	Berufung .....	45
6.2.5	Gruppenvergleich .....	46
7.	Diskussion.....	49
7.1	Vergleich Arbeitsumfeld .....	49
7.2	Interpretation der Ergebnisse .....	53
7.3	Handlungsanregungen für das EGW .....	56

Kolummentitel: BEDÜRFNISSE JUNGER ERWACHSENEN BEZÜGLICH EGW	5
7.4 Limitationen und Ausblick.....	57
8. Abbildungsverzeichnis.....	58
9. Literaturverzeichnis.....	60
10. Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck.....	67
11. Anhang.....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>

# 1. Einleitung

Der Fachkräftemangel gehört zu den zentralen Herausforderungen des Schweizer Arbeitsmarkts. Verschiedene Branchen, von der Pflege über das Bildungswesen bis hin zur IT, sehen sich mit zunehmenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung qualifizierter Fachpersonen konfrontiert (The Adecco Group, 2024). Die Ursachen dafür sind vielfältig: Einerseits führt der demografische Wandel dazu, dass die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand treten, während weniger junge Menschen nachrücken (Jensen, 2022; Mangelsdorf, 2019). Obwohl der Fachkräftemangel-Index im Jahr 2024 im Vergleich zu 2023 um 18 % zurückgegangen ist, liegt er weiterhin über dem Niveau von 2022 vor der Pandemie (The Adecco Group, 2024). Gleichzeitig zeigt sich, dass fast 40% der Unternehmen im Sekundär und Tertiär Sektor angeben, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal zu haben (Bundesamt für Statistik, 2024). Dabei ist nicht nur der demografische Wandel ein zentraler Faktor des Fachkräfteproblems. Auch unternehmensinterne Herausforderungen im Bereich Recruiting spielen eine entscheidende Rolle. So mangelt es vielen Unternehmen an Mut und Kreativität in der Personalgewinnung (Milz & Bode, 2024). Zudem wird bemängelt, dass manche Organisationen verlernt haben, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zu pflegen, geprägt von Respekt, Motivation und Fürsorge (Rudolph, 2023). Hinzu kommt, dass verschiedene Altersgruppen unterschiedliche Bedürfnisse und Erwartungen an ihre Arbeit und ihre Arbeitgebenden haben (Klein, 2019). Wer zukünftig Fachkräfte gewinnen und langfristig binden will, muss diesen differenzierten Anforderungen gerecht werden (Hesse & Mattmüller, 2019).

Das Evangelische Gemeinschaftswerk (EGW) ist eine Freikirche, die 1832 als Abspaltung der reformierten Landeskirche gegründet wurde. Heute ist das EGW Mitglied der Schweizerischen Evangelischen Allianz (SEA) und Teil des Verbands freikirchen.ch (EGW.ch, 2025). Rechtlich ist das EGW als Verein organisiert. Strategische Entscheidungen werden von einer ehrenamtlich gewählten Leitung getroffen, während die operativen Aufgaben, darunter Personalwesen, Finanzen und Öffentlichkeitsarbeit, von der Geschäftsstelle wahrgenommen werden. Diese betreut die insgesamt 35 lokalen Gemeinden, sogenannte Bezirke, die mehrheitlich im Kanton Bern angesiedelt sind. Die Bezirke gestalten ihren Gemeindealltag weitgehend eigenständig. Theologisch verbindliche Grundsätze sind in den Statuten des EGW festgelegt. Jeder Bezirk wird von einem Bezirksrat geleitet, welcher auch aus ehrenamtlich gewählten Personen besteht und nach aussen durch den Bezirkspräsidenten vertreten wird.

Wie viele andere Organisationen sieht sich auch das EGW mit den Auswirkungen des demografischen Wandels konfrontiert: Die geburtenstarken Jahrgänge treten zunehmend in den

Ruhestand (Charbonnier, 2022), während gleichzeitig qualifizierter Nachwuchs fehlt. Besonders herausfordernd gestaltet sich die Besetzung von Vollzeitstellen, etwa in der Jugendarbeit oder den Pfarrstellen. Der dringlichste Handlungsbedarf zeigt sich jedoch bei der Zielgruppe der jungen Erwachsenen. Die EGW-Leitung hat erkannt, dass diese Altersgruppe in den Mitarbeitendenteams stark unterrepräsentiert ist. Um die personelle Zukunft langfristig zu sichern, strebt sie deshalb gezielt an, mehr junge Erwachsene als Mitarbeitende zu gewinnen. Ihr Einbezug bietet nicht nur die Chance, altersbedingte Lücken zu schliessen, sondern auch, mehr Diversität und neue Perspektiven in die Teams einzubringen (Schlotter & Hubert, 2020).

Damit dies gelingt, braucht es ein vertieftes Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen junger Erwachsener an das EGW als potenzielle\*n Arbeitgeber\*in, sowie geeignete Strategien, um diese Zielgruppe gezielt anzusprechen und für eine Mitarbeit zu begeistern (Hesse & Mattmüller, 2019).

Auf Basis der dargestellten Situation ergeben sich die folgenden Forschungsfragen, die in dieser Arbeit untersucht werden sollen:

**Welche Bedürfnisse haben junge Erwachsene bezüglich des Evangelischen Gemeinschaftswerkes (EGW) als Arbeitgeber\*in und wie lassen sich diese in die Employer Value Proposition (EVP) einordnen?**

Um diese Fragestellung präzise beantworten zu können, werden folgende Unterfragestellungen definiert:

**Wie sieht das aktuelle Arbeitsumfeld im EGW aus?**

**Welche Bedürfnisse haben junge Erwachsene bezüglich Arbeitgebenden?**

## **1.1 Zielsetzung und Abgrenzung**

Ziel dieser Arbeit ist es, zur strategischen Personalgewinnung im EGW beizutragen, mit Fokus auf die bislang unterrepräsentierte Zielgruppe der jungen Erwachsenen. Im Mittelpunkt stehen deren Bedürfnisse in Bezug auf das EGW als Arbeitgeber\*in und deren Einordnung in eine fundierte EVP. Dazu werden der aktuelle Forschungsstand sowie zwei Interviewformate herangezogen: ein Experteninterview mit dem Personalverantwortlichen zur Einordnung des Arbeitsumfelds im EGW und ein Leitfadeninterview mit jungen Erwachsenen mit und ohne Anstellung. Letztere bewerten zentrale Faktoren des Arbeitsumfelds und schildern grundlegende arbeitgebendenbezogene Bedürfnisse. Die angestellte Gruppe liefert zudem Einblicke in ihre aktuelle Zufriedenheit.

Die Ergebnisse sollen dem EGW helfen, junge Erwachsene besser zu verstehen und die EVP entsprechend auszurichten. Die Daten beziehen sich ausschließlich auf Personen mit Bezug zum EGW innerhalb einer definierten Altersgruppe; andere potenzielle Zielgruppen bleiben unberücksichtigt. Aufgrund der begrenzten Interviewzahl ist kein abschließendes Gesamtbild möglich. Die qualitative Vorgehensweise verleiht der Arbeit einen explorativen Charakter mit Fokus auf Beschreibung und Theoriebildung statt Hypothesenprüfung.

## 1.2 Aufbau

Diese Arbeit ist in drei Teile gegliedert. Die Kapitel 2 - 4 geben den nötigen Theoretischen Hintergrund für die Arbeit. Dabei wird auf das EGW als Praxispartner, die theoretische Relevanz der EVP sowie auf die Bedürfnisse von Arbeitnehmenden eingegangen. Der dritte Teil beschreibt mit Kapitel 5 das methodische Vorgehen der Arbeit und stellt die beiden durchgeführten Interviewtypen vor. Der letzte Teil, Kapitel 6 und 7, stellt die Ergebnisse dar und diskutiert diese.

## 1.3 Definition der relevanten Begriffe

Um eine klare und konsistente Sprache zu gewährleisten und Missverständnissen vorzubeugen, wird zunächst definiert, wie zentrale Begriffe in dieser Arbeit verwendet werden.

In dieser Arbeit wird der Begriff *junge Erwachsene* als übergeordnete Bezeichnung für die relevante Zielgruppe verwendet. Alle weiteren Begrifflichkeiten werden kontextabhängig in den jeweiligen Kapiteln näher erläutert. Dies erleichtert den Lesefluss und das Verständnis der Arbeit.

Für den Begriff *junge Erwachsene* gilt folgend Definition:

Generation Z: Personen ab Geburtsjahr 1995 nach Klaus und Schneider (2016).

*«Die jüngste Generation, die derzeit für den Arbeitsmarkt relevant ist, wurde schon in die digitale Welt hineingeboren und ist mit dem Handy und dem Internet aufgewachsen und hat somit die prägendsten Lebensjahre mit diesen technischen Errungenschaften verbracht. Neben dem Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung, der Suche nach einem sinnerfüllten Job, setzt sich diese Generation stark für eine nachhaltigere Welt und gegen den Klimawandel ein und besinnt sich auf traditionelle Werte.»* (Einramhof-Florian, 2022, S.35)

Die Autorin verzichtet bewusst darauf, den Begriff *Generation Z* in der Fragestellung zu verwenden. Der Begriff ist derzeit stark präsent und mit verschiedenen positiven wie negativen Assoziationen belegt. Um der Leserschaft eine möglichst neutrale Auseinandersetzung mit dem Thema zu ermöglichen, wird stattdessen konsequent von jungen Erwachsenen gesprochen.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist eine theoretische Grundlage zur Employer Value Proposition (EVP) notwendig und damit auch ein Verständnis des übergeordneten Konzepts des Employer Brandings. Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die zentralen Erkenntnisse zur EVP und diskutiert deren Bedeutung im Kontext dieser Arbeit

### 2.1 Employer Branding

Um die Employer Value Proposition (EVP) theoretisch einzuordnen, ist zunächst ein Blick auf das übergeordnete Konzept des *Employer Brandings* notwendig. Die EVP bildet dabei den Kern eines Employer Brands und ist eng mit der Wahrnehmung des Unternehmens als Arbeitgebenden verknüpft (Kriegler, 2015; Losekam & Lipovac, 2022; Petrov, 2022), wie Abbildung 1 zeigt.



Abbildung 1. Zusammenhang Employer Branding und EVP (eigene Darstellung)

Im Deutschen wird der Begriff Employer Brand meist mit *Arbeitgebendenmarke* übersetzt, wobei der Begriff "Marke" im Kontext von Arbeitgebenden differenziert zu betrachten ist. Die Arbeitgebendenmarke ist keine unabhängige Marke, sondern eine spezifische Ausprägung der Unternehmensmarke (Kriegler, 2015; Mascarenhas, 2019). Je nach Literatur wird dabei entweder das gesamte Employer Branding oder ausschliesslich die EVP als Arbeitgebendenmarke bezeichnet (Sünderhauf, 2022). Employer Branding bezieht sich primär auf das externe Marketing für potenzielle Mitarbeitende (Backhaus & Tikoo, 2004). Zwei zentrale Komponenten stehen dabei im Fokus: das Arbeitgebendenimage und die Arbeitgebendenattraktivität (Losekam & Lipovac, 2022). Das Arbeitgebendenimage beschreibt, wie ein Unternehmen als Arbeitgeber\*in wahrgenommen wird –

also welche Vorstellungen und Erwartungen potenzielle Bewerbende mit einer Anstellung im Unternehmen verbinden (Backhaus & Tikoo, 2004). Diese Wahrnehmung beeinflusst massgeblich, ob sich potenzielle Fachkräfte bei einem Unternehmen bewerben (Moroko & Uncles, 2008; Losekam & Lipovac, 2022). Die Arbeitgebendenattraktivität zielt darauf ab, die spezifischen Vorteile eines Unternehmens als Arbeitgeber\*in hervorzuheben (Losekam & Lipovac, 2022). Dabei kann auch eine gezielte Abgrenzung zur Konkurrenz eine Rolle spielen – etwa indem Qualitäten betont werden, die andere Unternehmen nicht bieten (Backhaus & Tikoo, 2004; Moroko & Uncles, 2008). Neben Image und Attraktivität spielt auch die Kohärenz des Employer Brand eine zentrale Rolle: Das nach aussen kommunizierte Bild muss mit den tatsächlichen Arbeitsbedingungen übereinstimmen (Moroko & Uncles, 2008; Tometschek, 2013). Ist dies nicht der Fall, kann der sogenannte psychologische Vertrag zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden brechen – was sich negativ auf Zufriedenheit, Vertrauen und Arbeitsleistung auswirkt (Mascarenhas, 2019; Backhaus & Tikoo, 2004). Kanning (2017) bringt den Begriff Employer Branding auf den Punkt:

*„Im Rahmen des Employer Brandings geht es darum, ein positives Image als Arbeitgeber aufzubauen. Vergleichbar zu einer Produktmarke (...) wird der Arbeitgeber als eine Marke verstanden, die für (potenzielle) Mitarbeiter einen positiv besetzten Wert darstellen soll und darüber hinaus die ‚Einzigartigkeit‘ eines Arbeitgebers in Abgrenzung zu alternativen Arbeitgebern signalisiert“ (S. 3).*

Auch in diesem Zitat werden die beiden zentralen Komponenten, Image und Attraktivität, deutlich sichtbar. Zudem betont Kanning (2017), dass Employer Branding eine Schnittstelle zwischen Personalmarketing und Mitarbeitendenbindung bildet. Es richtet sich also sowohl an externe Zielgruppen (potenzielle Bewerbende) als auch an die internen (bestehende Mitarbeitende).

Employer Branding gewinnt in Zeiten des Fachkräftemangels zunehmend an Bedeutung. Humankapital wird als zentraler Erfolgsfaktor erkannt, weshalb Unternehmen verstärkt in den Aufbau und die Pflege ihrer Arbeitgebendenmarke investieren (Backhaus & Tikoo, 2004). Der Bewerbungsprozess hat sich in diesem Kontext verändert: Unternehmen müssen sich heute ebenso als attraktive Arbeitgeber\*in präsentieren, wie sich Bewerbende um eine Stelle bemühen. Diese Verschiebung erfordert ein starkes und glaubwürdiges Employer Branding, um Fachkräfte nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig zu binden (Kanning, 2017; Sünderhauf, 2022).

## **2.2 Employer Value Proposition (EVP)**

Die Employer Value Proposition (EVP) ist das zentrale Wertversprechen eines Arbeitgebenden an seine potenziellen und bestehenden Mitarbeitenden (Bronlet et al., 2024; Pawar, 2016; Tometschek, 2013). Sie beschreibt die Kernbotschaft dessen, was ein Unternehmen seinen

Mitarbeitenden bietet, als Gegenleistung für deren Engagement und Leistung (Backhaus & Tikoo, 2004; Pawar, 2016). Wie bereits erwähnt, bildet die EVP den Kern des Employer Brandings (Brast, Holtgrave & Flindt, 2017; Kriegler, 2015; Losekam & Lipovac, 2022; Petrov, 2022). Ziel der EVP ist es, einerseits extern Talente zu gewinnen, andererseits intern Mitarbeitende langfristig zu binden (Brast et al., 2017; Bronlet et al., 2024; Kanning, 2017; Pawar, 2016). Arbeitgebende formulieren in der EVP die Vorteile und Belohnungen, die Mitarbeitende für ihre Arbeit im Unternehmen erhalten. Dabei können sowohl materielle Aspekte wie Bezahlung und Zusatzleistungen als auch immaterielle Komponenten wie Entwicklungschancen, Arbeitsklima oder Gesundheitsförderung einbezogen werden (Sünderhauf, 2022). Zentral ist dabei, dass die EVP dem Unternehmen eine klare Positionierung auf dem Arbeitsmarkt ermöglicht (Mascarenhas, 2019). Damit dieses Versprechen wirksam ist, muss es glaubwürdig und konsistent mit den übergeordneten Unternehmenszielen sein (Von Walter & Kremmel, 2016). Im Unterschied zum strategisch ausgerichteten Employer Branding richtet sich die EVP stärker an der Perspektive der Mitarbeitenden aus und soll konkrete, nachvollziehbare Inhalte transportieren (Binu Raj, 2021). In der Literatur gibt es keine einheitliche Meinung darüber, welche spezifischen Bestandteile eine EVP beinhalten muss. Auch Sünderhauf (2022) betont, dass es nicht die eine, allgemeingültige Strategie zur Entwicklung einer EVP gibt. Dennoch lassen sich in der Fachliteratur wiederkehrende Komponenten identifizieren.

Drei zentrale Komponenten stechen dabei hervor:

- Die Übereinstimmung zum tatsächlichen Arbeitsumfeld: Das kommunizierte Werteversprechen muss mit der gelebten Realität im Unternehmen übereinstimmen (Bronlet et al., 2024; Kriegler, 2015; Mascarenhas, 2019; Von Walter & Kremmel, 2016; Sarrica, 2014; Sünderhauf, 2022).
- Die Ausrichtung auf die Zielgruppe: Die gezielte Ansprache derjenigen Personen, die das Unternehmen gewinnen oder binden möchte (Brast et al., 2017; Binu Raj, 2021; Von Walter & Kremmel, 2016; Sünderhauf, 2022; Sengupta et al., 2015).
- Die Abgrenzung zur Konkurrenz: Die Betonung jener Eigenschaften und Vorteile, die das Unternehmen einzigartig machen (Brast et al., 2017; Bronlet et al., 2024; Kriegler, 2015; Losekam & Lipovac, 2022; Von Walter & Kremmel, 2016; Sünderhauf, 2022).

Die Abbildung 2 stellt die Komponenten bildlich dar.

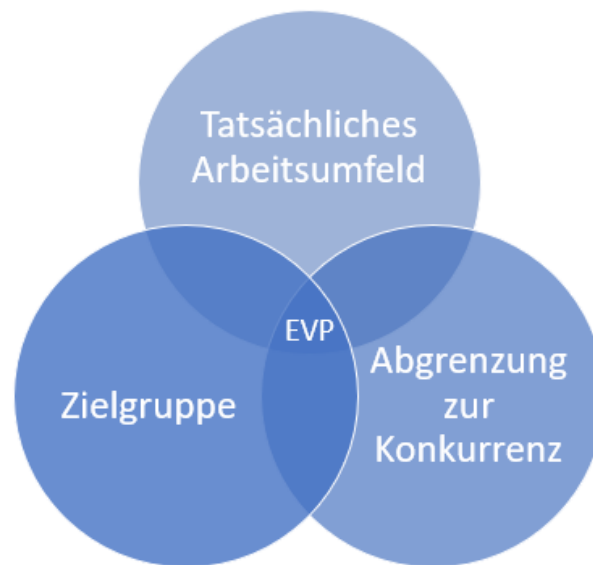


Abbildung 2. Komponenten EVP (eigene Darstellung)

Diese drei Komponenten werden im folgenden Abschnitt näher erläutert und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Entwicklung einer EVP diskutiert.

### 2.2.1 Übereinstimmung mit Arbeitsumfeld

Wie im vorhergehenden Abschnitt dargestellt, ist die Übereinstimmung zwischen der kommunizierten Employer Value Proposition (EVP) und dem tatsächlichen Arbeitsumfeld entscheidend für deren Glaubwürdigkeit und Wirksamkeit. Nur wenn das Arbeitsumfeld die in der EVP formulierten Werte und Versprechen auch tatsächlich einlöst, kann diese langfristig zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden beitragen (Mascarenhas, 2019). Ein Unternehmen kann also nur jenes Arbeitsumfeld in den EVP verankern, welches es tatsächlich hat und lebt.

Zu den Faktoren, welche in einem Arbeitsumfeld wichtig sind, gibt es verschiedene Studien. Sengupta et al. (2015) zeigen, dass sich die für die EVP relevanten Faktoren im Arbeitsumfeld unterscheiden. Insbesondere gibt es Unterschiede zwischen den EVP-Schwerpunkten für die externe Personalgewinnung und diejenigen, die zur internen Bindung von Mitarbeitenden beitragen. Wichtige Faktoren für die externe Personalgewinnung sind: Image- und Grundwerte (image and fundamental values), Werte der Arbeitsstruktur (job structure values), Werte der Arbeitskultur (work culture values), Orientierungswerte (reference values) und Identifikationswerte (pride values). Wichtige Faktoren für die Bindung von Mitarbeitenden sind: Karrierepotential (career potential

values), Gerechtigkeit (justice values), Mitarbeitenden Engagiertheit (employee engagement values), Wohlfühlwerte (feelgood values), Komfort (comfort values), Wertschätzung und Anerkennung (esteem values).

Weiter konnte in einer Studie von Bronlet et al. (2024) bestätigt werden, dass Faktoren, die auf die extrinsische Motivation von Mitarbeitenden abzielen, für die EVP nach wie vor wichtig sind. Namentlich sind das: der Lohn (salary), Karrieremöglichkeiten (career), Zusatzleistungen (Benefits) und das allgemeine Arbeitsumfeld (working environment).

Binu Raj (2021) zeigt in ihrer Studie, dass die EVP für bestehende Mitarbeitende folgende Faktoren ansprechen sollen, um effektiv zu sein: Bereitstellung von Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Entwicklung (providing opportunities for personal and professional development), Sozialisierung durch verschiedene interne und externe Medien (socialization through various internal and external media) und finanzielle Vergütungspakete (financial reward packages).

Brast et al. (2017) zeigen in ihrer Untersuchung die Wichtigkeit einer Unternehmensanalyse für eine qualitativ hochwertige EVP. Dabei sollte diese Analyse spezifisch die Unternehmensgeschichte und ein Abbild eines normalen Arbeitsalltages beinhalten. Die Analyse des Unternehmens hat hier einen grösseren Effekt auf die Qualität der EVP als die Analyse der Zielgruppe (zweite Priorität) oder die Analyse des branchenspezifischen und regionalen Umfeldes (dritte Priorität).

## **2.2.2 Ausrichtung auf Zielgruppe**

Eine weitere wichtige Komponente für eine gute EVP ist die Fokussierung auf die Zielgruppe. Dies ist deshalb wichtig, weil man mit den EVP meist nicht den ganzen Arbeitsmarkt erreichen möchte, sondern nur die für sich geeigneten Personen (Sünderhauf, 2022). Dabei muss berücksichtigt werden, welche Personen das Unternehmen überhaupt benötigt (Binu Raj, 2021). Durch diese Fokussierung können Ressourcen gezielt eingesetzt, und die EVP für diese Gruppe ansprechend gestaltet werden (Von Walter & Kremmel, 2016). Besonders in grösseren Unternehmen, kann es sinnvoll sein, die EVP übergreifend zu formulieren und je nach Zielgruppe anzupassen (Sünderhauf, 2022; Von Walter & Kremmel, 2016,). Diese Flexibilität ist auch sinnvoll, wenn davon ausgegangen wird, dass sich die Erwartungen von Mitarbeitenden über die Zeit ändern. Da die EVP eine zentrale Rolle im Austauschprozess zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden ist, muss diese immer wieder reflektiert werden. Dabei muss geprüft werden, ob die EVP noch auf die erwarteten Faktoren eingehen (Binu Raj, 2021). Diese Erwartungen sind unter anderem von kulturellen Aspekten geprägt (Sengupta, Bamel & Singh, 2015, S.309) sowie dem Alter der Mitarbeitenden (Gursoy et al. 2013).

### **2.2.3 Abgrenzung zur Konkurrenz**

Ein zentraler Bestandteil einer überzeugenden EVP ist die klare Abgrenzung zur Konkurrenz (Bronlet et al., 2024; Kriegler, 2015; Losekam & Lipovac, 2022; Von Walter & Kremmel, 2016; Sünderhauf, 2022). Angesichts des veränderten Arbeitsmarktes mit stärkerer Auswahl für Arbeitnehmende reicht ein gutes Arbeitsumfeld allein nicht mehr aus (Binu Raj, 2021). Organisationen müssen sich gezielt positionieren, um im Wettbewerb um Fachkräfte wahrgenommen zu werden (Sünderhauf, 2022). Dazu gehört, besondere oder einzigartige Eigenschaften als Arbeitgebender hervorzuheben (Mascarenhas, 2019; Von Walter & Kremmel, 2016). Ob dies gelingt, zeigt sich laut Von Walter und Kremmel (2016) daran, ob diese Merkmale dem Unternehmen klarer zugeschrieben werden als der Branche insgesamt.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird auf die Abgrenzung zur Konkurrenz jedoch nicht vertieft eingegangen. Dies liegt zum einen daran, dass es sich bei der untersuchten Organisation um eine freikirchliche Non-Profit-Organisation handelt, in der klassisches Konkurrenzdenken nur bedingt relevant ist. Zum anderen stehen für eine fundierte Analyse der Wettbewerbsposition nicht die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung.

### 3. Evangelisches Gemeinschaftswerk (EGW)

Das vorherige Kapitel hat verdeutlicht, dass eine fundierte Unternehmensanalyse eine zentrale Grundlage für die Entwicklung einer qualitativ hochwertigen EVP bildet (Brast et al., 2017). Eine der formulierten Forschungsfragen richtet sich zudem explizit auf das aktuelle Arbeitsumfeld im EGW. Um diese Frage fundiert beantworten zu können, wird in diesem Kapitel die Ausgangslage des EGW als Arbeitgeber\*in näher untersucht. Als Grundlage dienen ausgewählte interne Dokumente, welche Einblicke in die organisatorischen Strukturen, Werte und Prozesse des EGW ermöglichen.

Das EGW ist nicht nur eine Freikirche, sondern auch Arbeitgeber\*in. Die personelle Struktur der einzelnen Bezirke variiert je nach Grösse und Altersstruktur der Gemeindemitglieder\*innen. In der Regel sind ein bis zwei Pfarrstellen besetzt, ergänzt durch Stellen für Gemeindemitarbeitende, Jugendarbeitende sowie verschiedene Praktikumsplätze. Letztere werden häufig von jungen Erwachsenen genutzt, die entweder eine theologische Ausbildung absolvieren oder einen praktischen Einblick in kirchliche Arbeitsfelder gewinnen möchten. Für fest angestellte Mitarbeitende existiert ein umfassendes Mitarbeitendenhandbuch, das rechtliche und ethische Rahmenbedingungen festlegt. Darüber hinaus verfolgt das EGW als Arbeitgeber\*in das Ziel, insbesondere junge Erwachsene in ihrer beruflichen, persönlichen und geistlichen Entwicklung zu fördern (EGW, 2016). Die Führungsverantwortung im EGW ist auf mehreren Ebenen angesiedelt. Während strategische und überregionale Anliegen mit dem Gesamtwerk bzw. dem Ressort Personal besprochen werden, übernimmt der jeweilige Bezirksrat die operative Führung im Alltag. Die konkrete Ausgestaltung dieser Führungsstrukturen hängt dabei stark von der Grösse und Zusammensetzung der jeweiligen Mitarbeitendenteams ab, insbesondere in Bezug auf Rollenverteilungen und Zuständigkeiten innerhalb der Teams (EGW, 2024a; EGW, 2024b).

#### 3.1 Arbeitsumfeld EGW

Wie in Kapitel 2.2 erläutert, sollte eine Employer Value Proposition (EVP) stets im Einklang mit dem tatsächlichen Arbeitsumfeld stehen (Mascarenhas, 2019). Um fundierte Aussagen zur EVP des EGW treffen zu können, ist es daher notwendig, das aktuelle Arbeitsumfeld differenziert darzustellen. Nach Sengupta et al. (2015), Brast et al. (2017), Bronlet et al. (2024) und Binu Raj (2021) umfasst das Arbeitsumfeld verschiedene Dimensionen, die für die Attraktivität eines Arbeitgebenden entscheidend sind (vgl. Kapitel 2.2.1). Auf Grundlage dieser theoretischen Grundlagen fasst die Autorin die relevanten Aspekte für die Analyse im Kontext des EGW in folgende Elemente zusammen:

- Unternehmenswerte (z. B. Theologische Werte, Arbeitgebendenwerte)

- Soziale Aspekte (z. B. Umgang, Arbeitsklima)
- Materielle Aspekte (z. B. Entlohnung, Zusatzleistungen)
- Arbeitsgestaltung (z. B. Arbeitszeitmodelle, Arbeitsplatzflexibilität)
- Karrierechancen (z. B. Aufstiegschancen, Entwicklungsmöglichkeiten)

Mit Hilfe des Mitarbeitendenhandbuch wird in den nächsten Abschnitten kurz ausgeführt, wie sich die jeweiligen Elemente im Arbeitsumfeld des EGWs zeigen.

### **3.2 Unternehmenswerte**

Zu den Unternehmenswerten gehören unter anderem das Leitbild und die Vision des EGWs dazu, aber auch die theologischen Grundsätze, die das EGW ihren Mitarbeitenden klar kommuniziert. Diese sind sehr breit formuliert, haben aber auch klare Grenzen. Für diese Arbeit besonders wichtig sind hier die Werte, die das EGW als Arbeitgeber\*in leben möchte:

- Zeitgemässe Anstellungsbedingungen
- Eigenverantwortliche Arbeitsweise und aktive Mitgestaltung in einem familiären Werk
- Individuelle Entfaltungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Persönlichkeit und der Fähigkeiten
- Förderung permanenter Weiterbildung
- Kommunikativ-partnerschaftlicher Führungsstil auf allen Ebenen
- Mitarbeitende sind nicht nur Angestellte, sondern Mitarbeiter Gottes, die ihre Berufung leben

(EGW, 2023a, S. 117)

### **3.3 Soziale Aspekte**

Dieses Element umfasst der Umgang miteinander, wie Beziehungen gelebt werden und wie Wertschätzung und das Arbeitsklima erlebt wird. Im EGW wird auf gegenseitiges Vertrauen und die Zusammenarbeit im Team viel Wert gelegt. Die Arbeit soll geprägt sein von ehrlicher Kommunikation, direkt kommunizierter Kritik, Zugeben von Fehlern, dem Ausdrücken von Wertschätzung, der klaren und offenen Informationsvermittlung, dem Suchen eines Gesprächs vor wichtigen Entscheidungen und dem Ausprobieren von Neuem (EGW, 2023a).

Dabei wird Leitung als Team-Aufgabe verstanden. So werden die jeweiligen Bezirke und sowie auch das EGW als Verein durch Teams geleitet. Die Teamleitung, welche die Teamprozesse steuert, kann von jedem Teammitglied übernommen werden (EGW, 2023a).

### **3.4 Materielle Aspekte**

Die Materiellen Aspekte beinhalten Entlohnung und Zusatzleistungen. Im Handbuch ist ersichtlich, dass die Mitarbeitenden einen altersabhängigen Basislohn erhalten. Dies wird seit 2022 so gehandhabt. Bei Positionen mit mehr Verantwortung gibt es Funktionszulagen. Für Dienstreisen oder ähnliches gibt es eine klare Spesenregelung. Das EGW beteiligt sich aktiv an den Kosten für Weiterbildungen, sowie für persönliche Begleitung (Seelsorge, Supervision oder Mentoring). Die Verfügbaren Beträge sind klar definiert. Zudem erhalten die Mitarbeitenden ein Hochzeitsgeschenk, ein Geburtsgeschenk bei der Geburt eines Kindes und Jubiläumsgeschenke. Auch hier sind die Beträge klar definiert. Weiter gibt es eine Einmal-Zulage bei Abschluss einer nicht theologischen Weiterbildung und bei Bedarf finanzielle Unterstützung von Studierenden in der theologischen Ausbildung. Ferien und Ferientage sind für alle Mitarbeitenden klar definiert. Da teilweise auch an Sonntagen gearbeitet wird (Gottesdienste) oder an Abenden (Sitzungen oder andere Gemeindeanlässe) ist dort eine klare Regelung von Vorteil. Mütter und Väter erhalten den gesetzlich vorgeschriebenen Mutter- und Vaterschaftsurlaub (EGW, 2023a).

### **3.5 Arbeitsgestaltung**

Zum Element der Arbeitsgestaltung gehören die Arbeitszeit, der Arbeitsort und inwiefern Arbeitsaufgaben von den Mitarbeitenden eigenverantwortlich gestaltet werden können. Die Mitarbeitenden arbeiten im EGW auf Basis von Vertrauensarbeitszeit. Eine Arbeitszeitkontrolle wird lediglich zur Selbstreflexion geführt. Mitarbeitende und Ehrenamtliche sind dazu angehalten, füreinander mitverantwortlich zu sein und gegenseitig in der Zusammenarbeit den Kräftehaushalt im Auge zu behalten. Mitarbeitende sind in ihrer Wahl des Arbeitsplatzes frei. Jedoch ist ab einer Anstellung von 60% ein Wohnsitz im Einzugsgebiet der Gemeinde erwünscht. Auch bei der Gestaltung ihrer Arbeitsaufgaben sind Mitarbeitenden frei. So können Ablauf und einzelnen Arbeitsschritte eigenständig definiert und ausgeführt werden, solange sie die vorgegebene Vision und Werte des jeweiligen vom Bezirks unterstützen (EGW, 2023a).

### **3.6 Karrierechancen**

Karrierechancen umfassen Aufstiegschancen und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung. Informationen zu Karrierechancen und Aufstiegsmöglichkeiten im EGW sind nur sehr bedingt vorhanden. Das EGW beteiligt sich jedoch finanziell an den Weiterbildungen der Mitarbeitenden. Die Höhe der Beträge ist klar festgelegt. Weiterbildungen sind aktiv gewünscht und werden gefördert. Auch die Persönliche Weiterbildung wird zum Beispiel durch Mentoring unterstützt (EGW, 2016; EGW, 2023a).

## 4. Bedürfnisse von Arbeitnehmenden

Wie in Kapitel 2.2.2 erläutert, spielt die Zielgruppe eine zentrale Rolle in der Entwicklung einer glaubwürdigen und wirkungsvollen Employer Value Proposition (EVP). Brast et al. (2017) betonen, dass neben der Unternehmensanalyse insbesondere die Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Zielgruppe ein grundlegender Bestandteil für die Qualität einer EVP ist. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Kapitel ein theoretischer Überblick über Bedürfnisse und Motivation im Arbeitskontext gegeben. Damit wird eine inhaltliche Basis geschaffen für die anschließende qualitative Untersuchung, in der die Bedürfnisse der jungen Erwachsenen erhoben und analysiert werden. In diesem Abschnitt erfolgt die Betrachtung zunächst allgemein und altersgruppenunabhängig

### 4.1 Bedürfnis und Motivation

Bedürfnisse stehen im engen Zusammenhang mit der Motivation von Mitarbeitenden. Besonders im Arbeitskontext wird deutlich: Wenn Bedürfnisse nicht erfüllt werden, entsteht ein empfundenes Defizit und damit eine Motivation, diesen Mangel zu beheben (Kauffeld, 2016). Motivation lässt sich in diesem Sinne als eine Reaktion auf unerfüllte Bedürfnisse verstehen (Maslow, 1978), ein sogenanntes Defizitmodell.

Becker (2019, S. 20) definiert Motivation als „*die Richtung, Intensität und Ausdauer einer Verhaltensbereitschaft hin zu oder weg von Zielen*“. Dabei spielen individuelle Motive eine zentrale Rolle: Sie beeinflussen, worauf sich die Motivation richtet und welche Verhaltensweisen als attraktiv wahrgenommen werden. Zur begrifflichen Abgrenzung unterscheidet Becker (2019) zwischen Motiven und Bedürfnissen:

*«Motive sind einzelne, isolierte Beweggründe menschlicher Verhaltensbereitschaft. (...) Unterschiedliche Motive äußern sich in verschiedenen Präferenzen der einzelnen Mitarbeiter für Verhaltensweisen und Ziele mit bestimmten Wirkungen»* (Becker, 2019 S. 20)

*«Bedürfnisse sind als Mangelempfinden an etwas (beispielsweise Durst als Mangel an Flüssigkeit) definiert und daher weniger breit als Motive. So ist das Vermeiden von Schmerz ein wichtiges Motiv aber kein Bedürfnis. Bedürfnisse sind also eine Art von Motiven – und zwar die mit Mangelempfinden als Basis.»* (Becker 2019, S.20)

In dieser Arbeit wird dennoch konsequent der Begriff „Bedürfnis“ verwendet. Zum einen, weil in der einschlägigen Literatur beide Begriffe häufig synonym gebraucht werden, zum anderen, weil „Bedürfnis“ für eine nicht-akademische Zielgruppe zugänglicher und verständlicher ist. Zudem

orientiert sich diese Arbeit konzeptionell stark an der Bedürfnispyramide nach Maslow (1978), die im weiteren Verlauf herangezogen wird.

Ziel dieses Kapitels ist es herauszufinden, welche Bedürfnisse junge Erwachsene im Kontext ihrer Arbeit haben und wie die Arbeitgebenden darauf reagieren können. Das Wissen über Motivation und Bedürfnis dient zum Verständnis, um schlussendlich die konkreten Präferenzen und Wünsche der jungen Erwachsene herauszuschälen und die Frage zu beantworten, was die Arbeitgebenden konkret tun können. Um diesen theoretischen Rahmen weiter zu konkretisieren, werden im nächsten Abschnitt die Grundbedürfnisse nach Maslow näher betrachtet. Anschliessend wird mit dem Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg ein ergänzender Blick auf motivationsfördernde und -hinderliche Faktoren im Arbeitskontext geworfen. Beide Modelle bieten wertvolle Anknüpfungspunkte für die spätere Analyse der Interviewergebnisse mit jungen Erwachsenen.

## 4.2 Bedürfnis nach Maslow

Ein weit verbreiteter Ansatz zur Einordnung menschlicher Bedürfnisse ist die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow (1978). Sie unterteilt Bedürfnisse in fünf hierarchisch aufgebaute Ebenen, von Grundbedürfnissen bis hin zur Selbstverwirklichung. Auch wenn diese strenge Hierarchie heute kritisch betrachtet wird, bietet das Modell eine hilfreiche Struktur, um Bedürfnisse im Arbeitskontext zu analysieren. In adaptierten Versionen, wie etwa bei Einramhof-Florian (2022), wird die Pyramide auf die Arbeitswelt übertragen, wie Abbildung 3 zeigt.

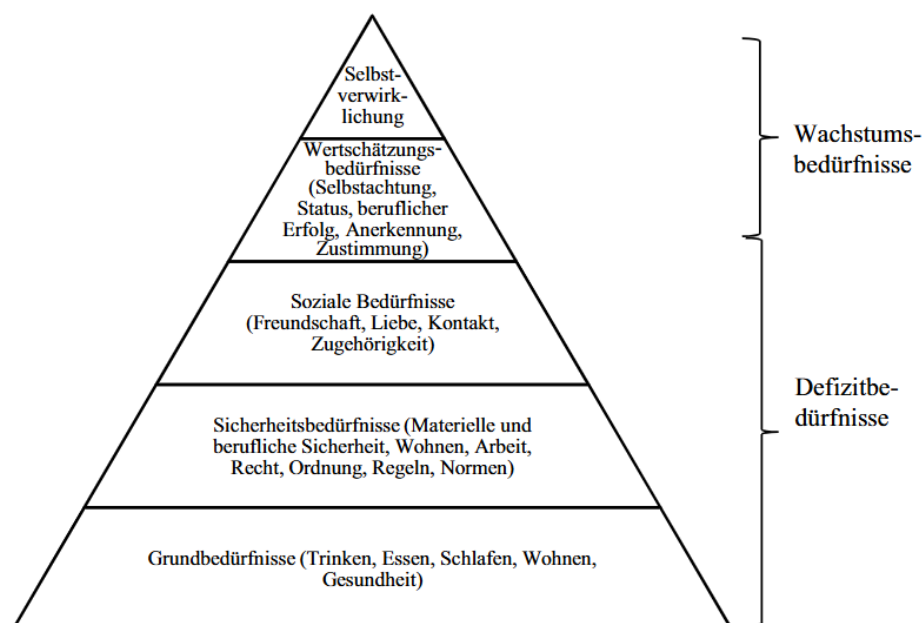


Abbildung 3. Bedürfnispyramide nach Maslow (1978) konkretisiert auf die Arbeit (Einramhof-Florian, 2022, S.26)

Die Grund-, Sicherheits- und sozialen Bedürfnisse zählen zu den Defizitbedürfnissen: Sie betreffen lebensnotwendige Aspekte wie Nahrung, Sicherheit, Zugehörigkeit und lassen sich bei ausreichender Erfüllung stillen. Bleiben sie unbefriedigt, entsteht ein starker Antrieb, diese zu decken. Darüber stehen die Wachstumsbedürfnisse: Wertschätzung (z. B. Erfolg und Anerkennung) sowie Selbstverwirklichung. Diese gelten als unbegrenzt, da sie nie vollständig erreicht werden können. Werden solche Möglichkeiten nicht geboten, kann dies zu Demotivation und erhöhter Fluktuation führen. Unternehmen sollten laut Einramhof-Florian (2022) gezielt Räume schaffen, in denen Mitarbeitende sich entfalten und weiterentwickeln können. Kritik an Maslow richtet sich insbesondere gegen die starre Hierarchie der Bedürfnisse. So weist Becker (2019) darauf hin, dass Bedürfnisse je nach Alter, Lebenssituation oder Kultur variieren können. Auch Leistungsmotive oder Machtbedürfnisse sind in Maslows Modell nicht explizit berücksichtigt. Dennoch bleibt das Modell ein wertvolles Ordnungsraster, das im Unternehmenskontext weiterentwickelt und an die Zielgruppe angepasst werden kann.

Eine solche Weiterentwicklung zeigt die Studie „Attracting Talent 2024“ von Zimmermann et al. (2024). Sie nutzt die Pyramide als thematische Grundlage, ordnet die Bedürfnisse jedoch nicht hierarchisch, sondern kategorisch, wie in Abbildung 4 ersichtlich.

Grundbedürfnisse		Sicherheitsbedürfnisse		Soziale Bedürfnisse		Wertschätzungsbedürfnisse		Selbstverwirklichung	
Vergütung	Arbeitsumgebung	Vorsorge & Versicherung	Arbeitsplatzsicherheit	Unternehmenskultur	Teamkultur	Führung	Feedback & Reputation	Karriere & Entwicklung	Work-Life-Balance/Integration
<b>Vergütung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Benefits</li> <li>&gt; Festgehalt</li> <li>&gt; Gehaltstransparenz und Fairness der Vergütung</li> <li>&gt; Individuelle leistungsabhängige Vergütung</li> <li>&gt; Neue Vergütungsmodelle</li> <li>&gt; Unternehmensanteile</li> <li>&gt; Unternehmensbasierte leistungsabhängige Vergütung</li> </ul>		<b>Vorsorge &amp; Versicherung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Betriebliche Gesundheitsförderung</li> <li>&gt; Betriebliche Versicherungen</li> <li>&gt; Betriebsrente und Altersvorsorge</li> <li>&gt; Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement</li> <li>&gt; Private Versicherungen</li> <li>&gt; Vermögenswirksame Leistungen</li> </ul>		<b>Unternehmenskultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Corporate Social and Environmental Responsibility</li> <li>&gt; Fairness und Gleichberechtigung</li> <li>&gt; Flache Hierarchien</li> <li>&gt; Inklusion und Vielfalt</li> <li>&gt; Innovationskultur</li> <li>&gt; Leistungsorientierung</li> <li>&gt; Wissen-, Lern- und Fehlerkultur</li> <li>&gt; Zusammengehörigkeit</li> </ul>		<b>Führung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Empathie</li> <li>&gt; Individuelle Wertschätzung</li> <li>&gt; Inspirierende Motivation</li> <li>&gt; Intellektuelle Stimulierung</li> <li>&gt; Managing up/ „Führung von unten“</li> <li>&gt; Vorbildfunktion</li> </ul>		<b>Karriere &amp; Entwicklung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Externe Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>&gt; Interne Job Rotation u. Möglichkeiten innerbetrieblicher Versetzung</li> <li>&gt; Karrierepfad u. Aufstieg</li> <li>&gt; Personalverantwortung</li> <li>&gt; Persönliche Entwicklung</li> <li>&gt; Purpose der Organisation</li> <li>&gt; Selbstbestimmtheit</li> <li>&gt; Sinnhaftigkeit des Jobs</li> <li>&gt; Weiterentwicklung von Qualifikation, Skillset, Toolset</li> </ul>	
<b>Arbeitsumgebung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gut ausgestattete Gebäude und Arbeitsräume</li> <li>&gt; Hohes Urlaubskontingent</li> <li>&gt; Klare Regelungen bzgl. Überstunden</li> <li>&gt; Mobilitätsangebote</li> <li>&gt; Standort/Lage</li> <li>&gt; Verpflegungsmöglichkeiten</li> </ul>		<b>Arbeitsplatzsicherheit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Future Skills</li> <li>&gt; Lebenslanges Lernen</li> <li>&gt; Stabile Arbeitsverträge (Entfristung)</li> <li>&gt; Strukturelle Stabilität des Unternehmens</li> <li>&gt; Systemrelevanz</li> <li>&gt; Vielfältigkeit des Unternehmensprofils</li> </ul>		<b>Teamkultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Definierte Rollen</li> <li>&gt; Empowerment</li> <li>&gt; Gemeinschaftsgefühl</li> <li>&gt; Interdisziplinarität</li> <li>&gt; Internationalität</li> <li>&gt; Teamwork</li> <li>&gt; Transparente/offene Kommunikation innerhalb des Teams</li> <li>&gt; Veranstaltungen und Aktivitäten</li> </ul>		<b>Feedback &amp; Reputation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Auszeichnungen und Zertifizierungen</li> <li>&gt; Branchenführerschaft und Erfolgsgeschichten</li> <li>&gt; Image und Reputation des Arbeitgebers</li> <li>&gt; Öffentliche Anerkennung und Standing als Mitarbeitende</li> <li>&gt; Positive Kunden- und Partnerreferenz</li> <li>&gt; Positive, offene Feedbackkultur</li> <li>&gt; Reputation der Stelle/ des Teams im Unternehmen</li> </ul>		<b>Work-Life-Balance/Integration</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Familienfreundlichkeit</li> <li>&gt; Flexibler Arbeitsort (Office, Home-Office)</li> <li>&gt; Flexible Arbeitszeit</li> <li>&gt; Flexible Hierarchien/Strukturen</li> <li>&gt; Flexible Arbeitsmodelle (Daily Scrums)</li> <li>&gt; Sabbaticals und Co.</li> <li>&gt; Selbstbestimmte Arbeitsgestaltung</li> <li>&gt; Workation</li> </ul>	

Abbildung 4. Die fünf untersuchten Bedürfnisse und ihre zehn Arbeitsplatzfaktoren (Zimmermann et al., 2024, S.6)

Befragt wurden dabei unter anderem beschäftigte Arbeitnehmende. Die Ergebnisse zeigen, dass Work-Life-Balance, Arbeitsplatzsicherheit, Vergütung und Teamkultur über alle Altersgruppen hinweg als zentrale Bedürfnisse genannt werden. Bedürfnisse nach Wertschätzung oder Status treten dagegen weniger stark in den Vordergrund, was einen Kontrast zu früheren Studien darstellt. Die Abbildung 5 zeigt die herausgearbeiteten Ergebnisse.



Abbildung 6. Beschäftigte: Ranking der 10 Arbeitsplatzfaktoren über die Altersgruppen hinweg (Zimmermann et al., 2024, S.11)

Auch die Ergebnisse von Otto und Remdisch (2015), die drei Generationen zu attraktiven Arbeitgebendenmerkmalen befragten, liefern spannende Vergleichswerte. Übergreifend als wichtig wurden die gute Lage des Arbeitsplatzes, flexible Arbeitszeiten und eine starke Leistungsfähigkeit des Unternehmens genannt. Auffällig ist, dass ein hoher Lohn oder Karrieremöglichkeiten hier weniger Gewicht erhielten, anders als in der zeitlich späteren Studie von Zimmermann et al. (2024), in der Vergütung wieder deutlich an Relevanz gewinnt. Die Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse der Studie.

	Babyboomer (n = 126)	Gen X (n = 214)	Gen Y (n = 116)	Gesamt (N = 456)
Gute Lage des Standortes	33,3 <sup>a</sup>	42,1 <sup>a</sup>	45,7 <sup>a</sup>	40,6 <sup>a</sup>
Flexible Arbeitszeiten	33,3 <sup>a</sup>	46,3 <sup>a</sup>	34,5 <sup>a</sup>	39,7 <sup>a</sup>
Gute Produkte und Leistungen des Unternehmens	40,5	37,9	32,8	37,3
Positive finanzielle Situation des Unternehmens	40,5 <sup>a</sup>	24,3 <sup>a</sup>	24,1 <sup>a</sup>	28,7 <sup>a</sup>
Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber	25,4	20,6	23,3	22,6
Akzeptable Arbeitsbelastung	19,0	21,0	28,4	22,4
Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit	20,6	22,4	23,3	22,1
Herausfordernde Tätigkeiten	14,3	21,5	19,8	19,1
Innovatives Unternehmen	16,7	15,9	17,2	16,4
Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg	21,4	13,6	12,9	15,6
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	6,3	9,3	15,5	10,1
Hoher Arbeitslohn	0,8	5,6	6,9	4,6
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	2,4	3,3	7,8	4,2

Abbildung 5. Wahrnehmung positiver Merkmale beim eigenen Arbeitgeber nach Generationen in Prozent (Otto & Remdisch, 2015, S.61)

Weitere Erkenntnisse liefert die Studie von Bossmann und Eck (2013), die den Blick auf altersdifferenzierte Bedürfnisse lenkt. Während Qualifikationsziele für alle Altersgruppen wichtig erscheinen, gewinnen Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Anerkennung besonders im mittleren und höheren Alter an Bedeutung. Diese Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass nicht alle Bedürfnisse gleich relevant sind, sondern kontext- und altersabhängig variieren können.

Für die vorliegende Arbeit bietet das Modell nach Maslow (1978) trotz Kritik eine hilfreiche Grundlage, um die Bedürfnisse junger Erwachsener systematisch zu erfassen und erste Vergleichsrahmen zu schaffen. Die hier vorgestellten Studien unterstreichen zudem, dass klassische Bedürfnisdimensionen wie Sicherheit, Zugehörigkeit und Entwicklungspotenzial weiterhin eine hohe Relevanz haben, sich ihre Gewichtung jedoch im Wandel befindet.

### 4.3 Motivation nach Herzberg

Ein ergänzender Ansatz zur Erklärung von Motivation im Arbeitskontext stammt von Herzberg (1959) mit der viel zitierten Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation. Im Unterschied zu Maslow, bei dem ein unerfülltes Bedürfnis Motivation erzeugt, geht Herzberg davon aus, dass erst die Erfüllung bestimmter Bedingungen zu echter Arbeitsmotivation führt. Dabei liegt der Fokus weniger auf den grundlegenden menschlichen Motiven als vielmehr auf der Frage, was Motivation im konkreten Arbeitsumfeld fördert oder hemmt. Herzberg (1959) unterscheidet in seiner Theorie die Hygiene Faktoren und die Motivatoren, wie Abbildung 7 zeigt.

<b>Hygiene Faktoren</b> <b>(Extern oder arbeitsbezogener Kontext)</b>	<b>Motivatoren</b> <b>(In der Arbeit oder im Arbeitsinhalt verankert)</b>
Gehalt	Die Arbeit an sich
Aufsicht/Führung	Anerkennung
Status	Kariereentwicklung
Sicherheit	Arbeitserweiterung
Arbeitsbedingungen	Selbstverwirklichung
Unternehmensrichtlinien	
Zwischenmenschliche Beziehungen	

Abbildung 7. Hygiene Faktoren und Motivatoren nach Herzberg (eigene Darstellung nach Ihensekien und Joel (2023) S.42)

Die Hygiene-Faktoren betreffen die Arbeitsumgebung, etwa Gehalt, Führung, Sicherheit oder Arbeitsbedingungen. Ihre Erfüllung verhindert Unzufriedenheit, führt jedoch nicht automatisch zu Motivation. Sie schaffen vielmehr eine stabile Grundlage. Erst durch die Motivatoren, die direkt im

Arbeitsinhalt verankert sind, etwa Anerkennung, persönliche Entwicklung oder die Arbeit selbst, entsteht positive Motivation und damit ein gesteigertes Leistungsniveau (Ihensekien & Joel, 2023).

Diese Unterscheidung ist für Unternehmen bedeutsam, weil ersichtlich wird, dass Hygiene Faktoren grundsätzlich nicht die Arbeit betreffen, sondern die Arbeitsumgebung (Galanakis & Peramatzis, 2022). Die Kritik an Herzbergs Theorie bezieht sich vor allem auf ihre eingeschränkte Generalisierbarkeit, da sie auf bestimmten Berufsgruppen basiert, sowie auf methodische Schwächen und eine zu starke Ausrichtung auf Job Enrichment (Galanakis & Peramatzis, 2022). Trotz dieser Einschränkungen bietet die Theorie wichtige Ansätze für die Praxis. Die Aufteilung Hygiene und Motivatoren ist konkret und für Unternehmen einfacher zu verwenden. Zudem eröffnet sie die Perspektive, dass nicht nur die Arbeit selbst für die Motivation relevant ist. Sie hilft weg von den unterliegenden Bedürfnissen zu konkreten Handlungen zu gelangen, was den Unternehmen längerfristig dient. Auch im Kontext dieser Arbeit ist die Theorie von hoher Relevanz: Während Maslow hilft, grundlegende Bedürfnisse und Motive zu identifizieren, zeigt Herzberg konkret auf, welche Bedingungen im Arbeitsumfeld zur Erfüllung dieser Bedürfnisse beitragen (Hersey, Blanchard & Johnson, 2013). Diese Verbindung wird in Abbildung 7 zusammengefasst:

Maslows Bedürfnispyramide		Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation nach Herzberg
Wachstumsbedürfnissen	Selbstverwirklichungsbedürfnis	Leistung Die Arbeit an sich Anerkennung Verantwortung Möglichkeiten für Wachstum und Weiterentwicklung
	Wertschätzungsbedürfnis	
Defizitbedürfnisse	Soziale Bedürfnis	Zwischenmenschliche Beziehungen Unternehmensrichtlinien und Verwaltungspraktiken Arbeitsbedingungen Aufsicht/Führung, Status Arbeitsplatzsicherheit Vergütung, Zusatzleistungen
	Sicherheitsbedürfnis	
	Grundbedürfnis	

Abbildung 8. Verbindung Maslows Bedürfnispyramide und Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation nach Herzberg (eigene Darstellung nach Ihensekien und Joel (2023) S.43-44)

Diese integrierte Betrachtung ist besonders hilfreich für die Erstellung des Interviewleitfadens. Sie unterstützt dabei, konkrete Fragen abzuleiten, die nicht nur auf abstrakte Werte abzielen, sondern handlungsrelevante Aspekte des Arbeitsalltags erfassen. Das Ziel ist es, herauszufinden, welche Faktoren junge Erwachsene tatsächlich motivieren und wie das EGW als Arbeitgeber\*in gezielt darauf reagieren kann. Im folgenden Methodikteil wird beschrieben, wie auf dieser Grundlage

der Interviewleitfaden entwickelt wurde und mit welchen qualitativen Methoden die Bedürfnisse der Zielgruppe im Rahmen dieser Studie erhoben wurden.

## 5. Methodik

Dieses Kapitel behandeln das in dieser Bachelorarbeit angewandte Forschungsdesign, sowie die genutzten qualitativen Methoden. Zuerst wird das Forschungsdesign dargestellt und begründet. Für eine bessere Übersicht werden die genutzten Methoden in zwei separaten Kapiteln ausgeführt und erläutert.

### 5.1 Forschungsdesign

Für die folgende Arbeit wurden zwei verschiedene aufeinander aufbauende qualitative Methoden zur Datenerhebung gewählt. Das Hauptziel der Arbeit ist es, neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, indem die Bedürfnisse und Erwartungen junger Erwachsener an das EGW als Arbeitgeber\*in eruiert werden. Die Fragestellungen zielen nicht darauf ab, bestehende Studienergebnisse zu prüfen. Daher bietet es sich an, qualitative Forschungsmethoden für die Erhebung zu nutzen. Qualitative Methoden ermöglichen es, wenige Fälle detailliert zu untersuchen und dabei tief in das Forschungsfeld einzutauchen (Döring, 2023; Helfferich, 2011).

Aufbauend auf die theoretische Aufarbeitung des Themas wird zuerst ein Experteninterview geführt. Dies soll hauptsächlich wertvolle Erkenntnisse zum aktuellen Arbeitsumfeld im EGW liefern und die theoretischen Erkenntnisse vertiefen und einordnen. Anschliessend werden insgesamt acht Interviews mit der definierten Zielgruppe geführt. Diese werden in zwei Gruppen eingeteilt: Personen mit Anstellungsverhältnis im EGW und Personen ohne Anstellungsverhältnis im EGW. Dies ermöglicht eine vollumfassende Beantwortung der Fragestellung. Die Gruppe mit Anstellungsverhältnis soll zum einen die Informationen zum Arbeitsumfeld bestätigen und erweitern, zum anderen sollen ihre Bedürfnisse und Erwartungen erfasst werden. Bei der Gruppe ohne Anstellungsverhältnis werden lediglich die Bedürfnisse und Erwartungen erfasst. So kann ein Vergleich gemacht werden zwischen dem Arbeitsumfeld, welches aus den internen Dokumenten und dem Experteninterview abgebildet wurde, und jenem, das in den qualitativen Interviews thematisiert wurde. Weiter kann ein Gruppenvergleich gemacht werden hinsichtlich der Bedürfnisse der jungen Erwachsenen zwischen den zwei befragten Gruppen. Die Abbildung 9 zeigt eine Visualisierung des Forschungsdesigns.

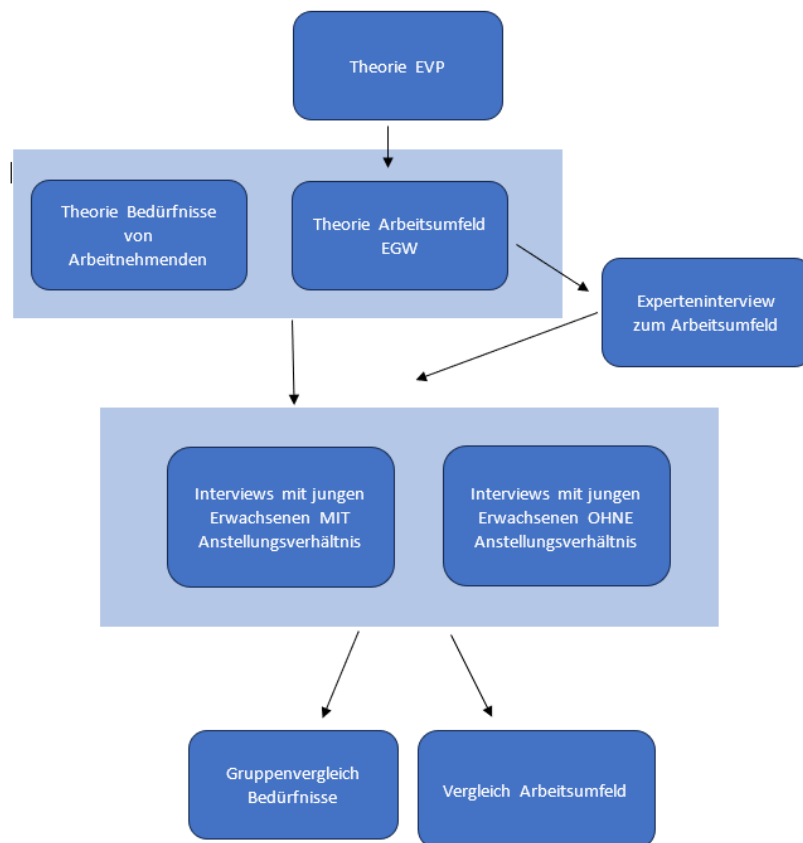


Abbildung 9. Forschungsdesign (eigene Darstellung)

## 5.2 Experteninterview

Als erste Erhebungsmethode wurde das Experteninterview eingesetzt. In den folgenden Kapiteln wird zuerst auf das Sampling, die Leitfadenerstellung und den Pretest eingegangen. Anschliessend folgen Ausführungen zur Datenerhebung sowie der Datenanalyse. Zuletzt werden die für die Fragestellung relevanten Kategorien vorgestellt.

### 5.2.1 Sampling

Die Auswahl der Interviewpartner\*in für das Experteninterview erfolgte purposiv. Dadurch wurde sichergestellt, dass die Person mit ihren spezifischen Voraussetzungen besonders aussagekräftig für die Studie ist (Döring, 2023). Um das Arbeitsumfeld des EGWs zu erfassen, sowie eine Einschätzung der theoretischen Ausarbeitung zu erhalten, wurde der Personalverantwortliche des EGWs für das Experteninterview gewählt. Er selbst arbeitete mehrere Jahre als Pfarrer EGW und hat nun als Personalverantwortlicher Einblick in verschiedene Positionen. Er kann Auskunft zu eigenen Erfahrungen und zu aktuellen Tendenzen geben.

## 5.2.2 Leitfadenerstellung

Für das Interview wurde ein halbstandardisiertes Interview gewählt. Dies erlaubt es der interviewenden Person einem fixen Ablauf zu folgen und dennoch bei bestimmten Themen freie Nachfragen zu stellen (Flick, Kardorff & Steinke, 2022). Die Erstellung des Leitfadens wurde in Anlehnung an die SPSS-Methode nach Helfferich (2011) durchgeführt. Die Methode schlägt folgende vier Schritte vor: Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsummieren der Fragen. Vor dem Schritt des Sammelns wurden hier für das Interview relevante Themenblöcke festgelegt. Diese ergaben sich aus der Forschungsliteratur. Erst anschliessend wurden mögliche Fragen in den bereits festgelegten Themenblöcken gesammelt. Dabei war die Qualität der Fragen vorerst nicht von Relevanz. Der Fokus dieses Schrittes lag auf der Kreativität. Im nächsten Schritt wurden die Fragen geprüft. Einige wurden gestrichen, umformuliert, kombiniert oder angepasst. Im dritten Schritt wurden die Fragen in den Themenblöcken sortiert, um einen sinnvollen Ablauf zu erhalten. Auf den letzten Schritt der Methode, das Subsummieren der Fragen und Gliedern in Themenblöcke, konnte verzichtet werden, da dies schon zu Beginn erfolgte.

Der Erste Block des Leitfadens erfasst die demographischen Daten des Experten, sowie den beruflichen Hintergrund. Im zweiten und dritten Block wurden Fragen zur persönlichen Einschätzung des EGWs als Freikirche und des EGWs als Arbeitgeber\*in gestellt. Block vier fokussierte auf die aktuellen personalen Herausforderungen im EGW. Block fünf nimmt den grössten Teil des Leitfadens ein. Hier wurde der Experte um eine persönliche Einschätzung gebeten, zu den für die EVP relevanten Elementen. Konkret sind dies: Unternehmenswerte, soziale Aspekte, materielle Aspekte, Arbeitsgestaltung und die Karrierechancen (vgl. Kapitel 2.2.1 und 3). Zum Schluss folgt Block sechs, welcher nur kurz auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden eingeht. Der gesamte Interviewleitfaden ist in Anhang A ersichtlich.

## 5.2.3 Pretest

Für diesen Interviewleitfaden wurde kein Pretest durchgeführt. Der Leitfaden wurde im Vorfeld von der Betreuungsperson dieser Arbeit geprüft und allfällige Mängel korrigiert. Grundsätzlich wird ein Pretest für einen Interviewleitfaden empfohlen. So kann zum Beispiel geprüft werden, ob die Fragen verständlich sind, die Struktur sinnvoll oder der zeitliche Rahmen eingehalten werden kann (Menold & Wolbring, 2019). Da dieses Interview aber nicht mehrmals durchgeführt wurde und somit bei Bedarf die Fragen während des Interviews angepasst werden konnten, wurde aus Gründen der limitierten Ressourcen auf einen Pretest in Form eines Testinterviews verzichtet.

## 5.2.4 Datenerhebung

Das Experteninterview wurde im EGW Bezirk Hasle-Rüegsau durchgeführt. Insgesamt dauerte das Interview 1 Stunde und 30 Minuten, wurde auf Schweizerdeutsch geführt und für die spätere Transkription auf Audio aufgenommen. Zu Beginn wurde die Person über den Ablauf des Interviews informiert. Die Einverständniserklärung wurde direkt vor dem Interview kommuniziert und unterschrieben. Anschliessend wurde das Interview geführt. Wenn nötig wurden von der interviewenden Person Nachfragen gestellt. Sprach der Experte für die Fragestellung relevante Aspekte an, auch wenn diese nicht direkt im Leitfaden vorhanden waren, wurden diese Themen im Rahmen des Interviews weiter exploriert. Als Abschluss des Interviews gab es für den Experten die Möglichkeit, allfällige Anmerkungen oder Fragen zu äussern. Für die Teilnahme am Interview gab es keine materielle Entschädigung, jedoch wurde das Interview innerhalb der Arbeitszeit des Experten geführt.

## 5.2.5 Datenanalyse

Die systematische und fokussierte Analyse der Interviewdaten erfolgte auf Grundlage des methodischen Ansatzes von Kuckartz und Rädiker (2020) mithilfe der Software MAXQDA 2024. Zunächst wurde das Interview nach den Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker transkribiert. Dabei wurde ein wortwörtliches Transkript in Hochdeutsch erstellt, sinngemässe oder zusammenfassende Transkriptionen wurden bewusst vermieden. Für die Erstversion wurde das integrierte AI-Tool von MAXQDA verwendet. Da das Interview ursprünglich auf Schweizerdeutsch geführt wurde, war im Anschluss eine umfangreiche manuelle Nachbearbeitung erforderlich. Pausen und lautliche Äusserungen wurden nur dann transkribiert, wenn sie für das Verständnis oder die Interpretation relevant waren.

Anschliessend erfolgte die inhaltliche Analyse der Daten. Da das Interview von derselben Person geführt und transkribiert wurde, konnte auf eine zusätzliche Exploration verzichtet werden. Für die Codierung wurde ein deduktiv-induktives Vorgehen gewählt: Die Hauptkategorien orientierten sich an den Themenblöcken des Interviewleitfadens und wurden zunächst breit angelegt codiert. In einem zweiten Schritt wurden die Daten fein codiert und sinnvolle Subkategorien gebildet. Die zuvor grob codierten Segmente wurden dabei möglichst präzise in die entsprechenden Subkategorien eingeordnet. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, wurde auf Mehrfachcodierungen weitgehend verzichtet. Interviewpassagen, die nicht relevant für die Forschungsfrage waren, wurden nicht codiert. Eine grafische Darstellung des entwickelten Kategoriensystems befindet sich in Abbildung 10 und das vollständige Kategoriensystem inklusive Definitionen der Kategorien im Anhang C.

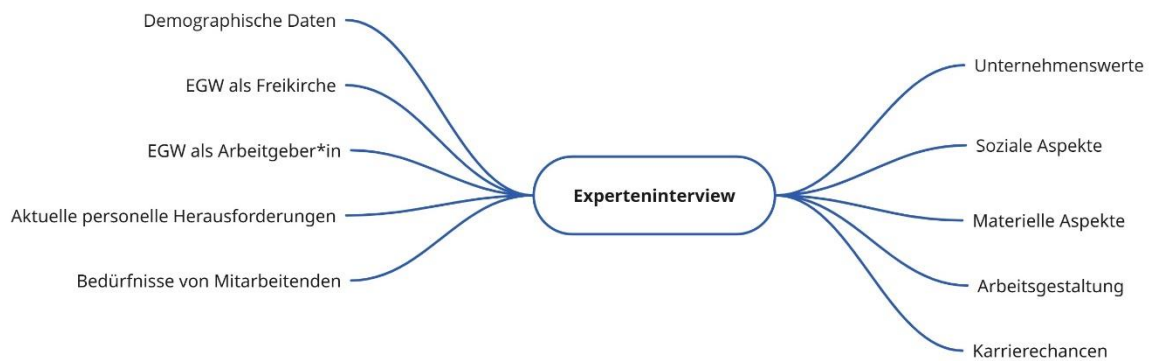


Abbildung 10. Kategoriensystem Experteninterview mit Subkategorien erster Ebene (eigene Darstellung)

## 5.3 Leitfadeninterview

Als zweite Erhebungsmethode wurden die Leitfadeninterviews mit den jungen Erwachsenen durchgeführt. In den folgenden Kapiteln wird zuerst auf das Sampling, die Leitfadenerstellung und den Pretest eingegangen. Anschliessend folgen Ausführungen zur Datenerhebung sowie der Datenanalyse. Zuletzt werden die für die Fragestellung relevanten Kategorien vorgestellt.

### 5.3.1 Sampling

Die Auswahl der Personen für das Interview erfolgt durch das EGW. Die Personen mit Anstellungsverhältnis beim EGW wurden vom Personalverantwortlichen ausgewählt. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, Männer und Frauen auszuwählen, sowie Personen aus unterschiedlichen Bezirken. Weiter sollte die Zielgruppe in der zuvor bestimmten Altersspanne der jungen Erwachsenen liegen (ab 1995) (Klaus & Schneider, 2016). Die Personen ohne Anstellungsverhältnis im EGW wurde vom EGW Jugend Team ausgewählt, welches den Überblick über die Jugendarbeit in allen Bezirken hat. Auch hier wurde auf die Altersspanne sowie auf eine gleichmässige Verteilung von Männern und Frauen geachtet. Zusätzlich wurde bei dieser Gruppe auf eine Diversität der Perspektive geachtet. So wurden Personen ausgewählt, die sich aktiv gegen eine Anstellung im EGW entschieden haben, Personen die sich im aktiven Entscheidungsprozess befinden und solche, welche sich noch nicht mit der Thematik befasst haben. Alle Personen haben aber bereits Berührungspunkte zum EGW. Sie besuchen Angebote, arbeiten ehrenamtlich mit oder sind Mitglied in einem Bezirk. Die Abbildung 11 zeigt eine Übersicht über die interviewten Personen.

Geschlecht	Alter	Berufsbezeichnung	Anstellung EGW
Männlich	21	Student, Praktikant EGW (Pfarrer i.A.)	Ja
Weiblich	23	Studentin, Praktikantin EGW (Jugendarbeiterin i.A.)	Ja
Männlich	29	Student, Praktikant EGW (Pfarrer i. A.)	Ja
Weiblich	22	Studentin, Praktikantin EGW (Jugendarbeiterin i.A.)	Ja
Weiblich	21	Studentin Gesundheitswesen	Nein
Männlich	20	Schreiner EFZ	Nein
Männlich	27	Zimmermann EFZ	Nein
Weiblich	20	Studentin Gesundheitswesen	Nein

Abbildung 11. Übersicht interviewte Personen für Interviews junge Erwachsene (eigene Darstellung)

### 5.3.2 Leitfadenerstellung

Der Leitfaden für die Leitfadeninterviews mit den jungen Erwachsenen wurde mit der gleichen Methode erstellt wie das Experteninterview (siehe Kap.5.2.2). Auch hier wurden zuerst Themenblöcke erstellt, Fragen gesammelt und geprüft und anschliessend in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht. Nähere Ausführungen dazu finden sich in Kapitel 5.2.2. Wie beim Experteninterview wurde auch hier ein halbstandardisiertes Interviewformat gewählt, das sowohl Struktur als auch Offenheit für individuelle Perspektiven ermöglicht (Flick, Kardorff & Steinke, 2022). Ziel des Interviews war es herauszufinden, welche Bedürfnisse die jungen Erwachsenen bezüglich eines Arbeitgebenden haben. Die Personen mit Anstellung im EGW konnten nach ihrem allgemeinen Bedürfnis eine Einschätzung abgeben, wie sie diese Punkte im EGW erleben. Im ersten Block wurden die demographischen Daten, sowie der persönliche Bezug der Personen zum EGW erhoben. Die Personen mit Anstellung im EGW konnten hier bereits eine erste Einschätzung abgeben, wie sie den Bezirk oder das Gesamtwerk als Arbeitgeber\*in erleben. Block zwei erfasst, wie bereits im Experteninterview, die für die EVP relevanten Elemente: Unternehmenswerte, soziale Aspekte, materielle Aspekte, Arbeitsgestaltung und die Karrierechancen (vgl. Kapitel 2.2.1 und 5.2.2). Auch hier konnten die Personen mit Anstellung im EGW konkrete Erfahrungen wiedergeben. Block drei geht näher auf die Bedürfnisse der Personen bezüglich eines Arbeitgebenden eine. Diese Fragen waren

gestützt auf Maslow (1978) konkretisiert durch Einramhof-Florian (2022) und Zimmermann et al. (2024). Die erfassten Bedürfnisse sind in Abbildung 12 ersichtlich.

Grundbedürfnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adäquate Arbeits- und Pausenzeiten</li> <li>- Gesundheit wird unterstützt</li> </ul>
Sicherheitsbedürfnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>- Adäquater Lohn</li> <li>- Vorsorge und Versicherungen</li> </ul>
Soziales Bedürfnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute Teamkultur</li> <li>- Gute Unternehmenskultur</li> <li>- Zugehörigkeit</li> </ul>
Wertschätzungsbedürfnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lob und Anerkennung</li> <li>- Gute Führungskultur</li> <li>- Geschenke und Benefits</li> </ul>
Selbstverwirklichungsbedürfnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Möglichkeit zur Weiterentwicklung</li> <li>- Eigenes Talent einbringen</li> <li>- Work-Life-Balance</li> </ul>

Abbildung 12. Im Interview erfrage Bedürfnisse und ihre konkreten Inhalte (eigene Darstellung)

Alle interviewten Personen wurde aufgefordert ihre Bedürfnisse auszuführen und zu erläutern. Bei den Personen mit Anstellungsverhältnis im EGW wurde ersichtlich, ob dieses Bedürfnis in ihrer jetzigen Anstellung befriedigt wird. Block vier als Abschluss enthielt Fragen zum Thema Berufung. Der gesamte Interviewleitfaden findet sich in Anhang D.

### 5.3.3 Pretest

Für diesen Interviewleitfaden wurde ein Pretest nach Menold und Wolbring (2019) durchgeführt. Die interviewte Person wurde vom EGW zur Verfügung gestellt und entsprach den Kriterien der Zielgruppe mit Anstellungsverhältnis im EGW. Ziel des Pretests war es, den Leitfaden auf die Verständlichkeit zu prüfen, die allgemeine Struktur des Leitfadens zu testen und den zeitlichen Rahmen festzulegen. Das Interview wurde zuerst regulär mit den standardisierten Instruktionen geführt. Anschliessend wurde die interviewte Person noch einmal Schritt für Schritt durch den Leitfaden geführt und gebeten, Rückmeldung zur Verständlichkeit sowie zur allgemeinen Struktur zu geben. Nach Abschluss des Testinterviews wurden von der Autorin Umformulierungen vorgenommen, sowie Fragen konkretisiert oder gestrichen. Der zeitliche Rahmen konnte durch das Testinterview auf 45-60 Minuten festgesetzt werden.

### 5.3.4 Datenerhebung

Die Datenerhebung fand über den Raum von einem Monat statt. Die Interviews wurden in den jeweiligen Bezirken der interviewten Personen persönlich auf Hochdeutsch durchgeführt. Für die spätere Transkription wurde das Interview auf Audio aufgenommen. Alle Interviews dauerten zwischen 43 Minuten und 1 Stunde und 6 Minuten. Direkt vor dem Interview erhielten die Personen die Einverständniserklärung zur Unterzeichnung. Danach wurde das Interview gemäss dem Leitfaden durchgeführt. Die Leitfragen sowie die konkreten Fragen, wurden bei allen Personen gleich gestellt. Falls nötig wurden den Personen Nachfragen gestellt. Vor dem Block drei wurden die interviewten Personen gebeten, mit Karten ihre aktuellen Bedürfnisse nach Wichtigkeit zu ordnen. Dies diente zur anschliessenden Ausführung der Themen und gab eine Hilfestellung für die interviewten Personen. Die Anordnung wird auf Grund der Stichprobengrösse in dieser Arbeit nicht quantitativ ausgewertet. Zum Schluss des Interviews konnten die Personen allfällige Bemerkungen anfügen. Für das Interview gab es keine Entschädigung. Die Personen mit Anstellung im EGW durften das Interview in ihrer Arbeitszeit durchführen. Eine Woche nach dem Interview wurden den Personen ohne Anstellungsverhältnis eine zusätzliche Frage gestellt, die sie schriftlich beantworten konnten. Diese Frage ist im Leitfaden und im Transkript gekennzeichnet. Da aus Sicht der Autorin nach zwei Interviews eine zentrale Frage fehlte, wurden alle vier Personen nachträglich mit gleichem Abstand zum Interview schriftlich dazu befragt, um die Standardisierung zu wahren.

### 5.3.5 Datenanalyse

Die Interviews wurden mithilfe des AI-Tools von MAXQDA 2024 transkribiert. Das Transkript orientierte sich an den Transkriptionsregeln von Kuckartz und Rädiker (2020). Anschliessend erfolgte eine manuelle Prüfung und Nachbearbeitung, um Unklarheiten zu bereinigen und gegebenenfalls notwendige Anpassungen vorzunehmen. Pausen und lautliche Äusserungen wurden nicht transkribiert, ausgenommen in Fällen, in denen sie für das inhaltliche Verständnis relevant erschienen. Die Datenanalyse und Kategorienbildung wurde ebenfalls nach dem Verfahren von Kuckartz und Rädiker (2020) durchgeführt, wie Kapitel 5.2.5 bereits näher beschreibt. Die Hauptkategorien orientierten sich zunächst am Interviewleitfaden und wurden in einer ersten Codierungsrunde breit angelegt. In einem weiteren Schritt erfolgte eine präzisere Feincodierung, bei der sinnvolle Subkategorien gebildet wurden. Mehrfachcodierungen wurden, soweit möglich, vermieden. Eine Übersicht über das entwickelte Kategoriensystem ist in Abbildung 13 dargestellt. Das vollständige System mit Definitionen aller Kategorien befindet sich im Anhang F.

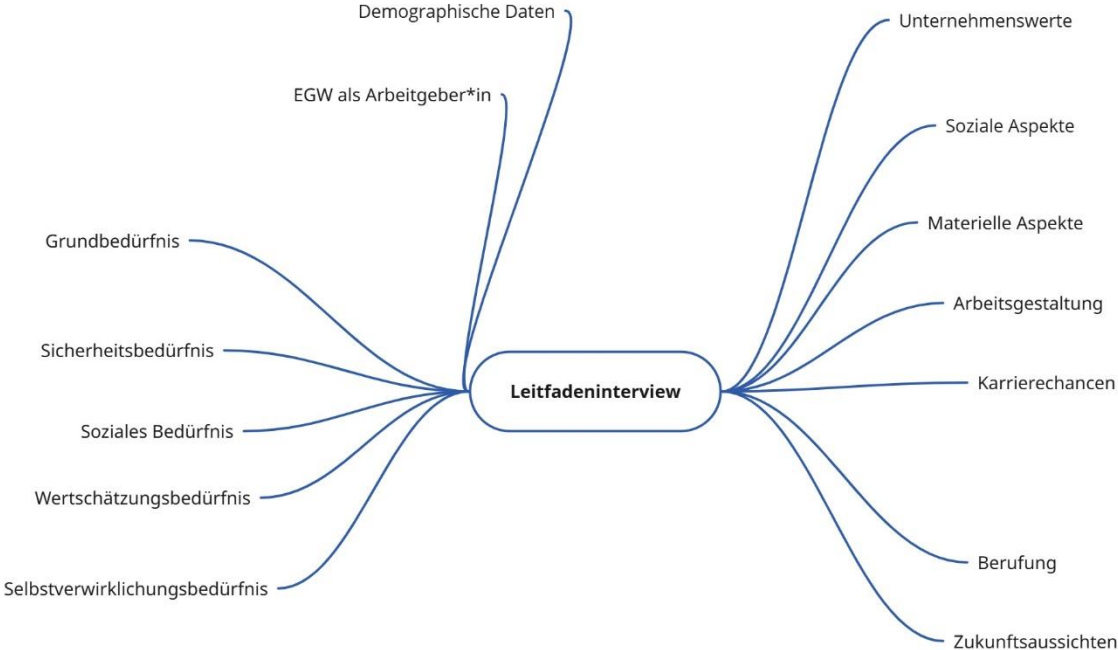


Abbildung 13. Kategoriensystem Leitfadeninterview mit Subakategorien erster Ebene (eigene Darstellung)

## 6. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse des Experteninterviews und der Leitfadeninterviews der jungen Erwachsenen beschrieben. Anschliessend folgen detailliertere Darstellungen der beiden Gruppen der Leitfadeninterviews. Zuletzt werden die Aussagen zum Arbeitsumfeld des Experteninterviews und deren der Personen mit Anstellungsverhältnis im EGW gegenübergestellt.

### 6.1 Ergebnisse Experteninterview

Zur genaueren Analyse des Arbeitsumfelds im EGW wurde ein Interview mit einem Experten aus der Geschäftsstelle geführt. Ziel war es, das EGW als Arbeitgeber besser zu verstehen, eine persönliche Einschätzung des aktuellen Arbeitsumfelds zu erhalten sowie Einblicke in personelle Herausforderungen und Mitarbeitendenbedürfnisse zu gewinnen. Die zentralen Erkenntnisse werden im Folgenden vorgestellt.

#### 6.1.1 EGW als Arbeitgeber\*in

Das EGW als Arbeitgeber\*in steht zurzeit in der Rekrutierung vor einer grossen Herausforderung. Offene Stellen sind schwierig zu besetzen und in den nächsten Jahren werden einige der aktuellen Angestellten pensioniert (S1). Daher hat das EGW in der Rekrutierungsstrategie kurzfristige und langfristige Komponenten. Kurzfristig sind erfahrene Leute jetzt benötigt und gleichzeitig sollen junge Erwachsene gefördert werden, dass sie in Zukunft diese Aufgaben übernehmen können (S1). Die Mitarbeitenden des EGW arbeiten jeweils in einem bestimmten Bezirk. Damit es zu einer Anstellung kommt, braucht es nebst der Zustimmung der zukünftigen Mitarbeitenden, die Zustimmung der Geschäftsstelle, welche die generelle Einstellbarkeit prüft. Weiter braucht es eine Zustimmung der örtlichen Gemeindeleitung, des Bezirksrates. Der Bezirksrat prüft, ob die Aufgaben der Position und die Gaben der Person übereinstimmen und ob die Chemie zwischen den beiden Parteien stimmt (S1). Nach der Anstellung wird zwischen dem Bezirksrat und der angestellten Person Teamleiterschaft gelebt. Damit ist gemeint, dass besonders die Pfarrperson nicht als Angestellte\*r wahrgenommen wird, sondern als Teil der Gemeindeleitung. Darum werden auch Mitarbeitendengespräche von der Geschäftsstelle geführt und nicht vom lokalen Bezirk. Durch diese Verantwortungsteilung verstehen sich die meisten Bezirke nicht als Arbeitgeber\*in, was von der Geschäftsstelle auch so unterstützt wird. «Aber ich habe auch schon gemerkt, dass es auch zu Spannungen führt, wenn der Bezirkspräsident sich als Arbeitgeber versteht, weil sich meine Mitarbeiter nicht als Angestellte fühlen, sondern als Teil einer Leitung» (S1:8) Diese Zusammenarbeit zwischen ehrenamtlichem Bezirksrat und angestellter Pfarrperson, Jugend- oder Gemeindemitarbeiter\*in bringt gleichzeitig

auch die Herausforderung einer klaren Aufgabenverteilung mit sich. Ein Pflichtenheft des Gemeinschaftswerkes regelt den Umgang mit dieser Thematik (S1).

## 6.1.2 Bewertung Aspekte EVP

### *Unternehmenswerte*

Die Werthaltung des EGWs ist für die Mitarbeitenden zentral. Die Werthaltung der Personen sind überhaupt erst Grund dafür, dass es eine Organisation wie das EGW gibt (S1). Aus diesem Grund hat das EGW Erwartungen an die Werthaltung ihrer Mitarbeitenden und umgekehrt die Mitarbeitenden an die Werthaltung des EGWs. «Wer aus persönlicher Überzeugung auf Karrierechancen und Monetäre Abgeltung verzichtet, der möchte, dass seine Werte gelebt werden.» (S1:20) Die zentrale Werthaltung des EGWs ist die theologische. Und diese ist sehr heterogen. Gleichzeitig gibt es aber theologische Fragen, bei denen das EGW klare Wege geht. Auf Grund der so hohen Wichtigkeit der Werte auf beiden Seiten, muss eine gewisse Übereinstimmung in festgelegten Punkten gegeben sein (S1). Die Werthaltung des EGWs ist auch wichtig dafür, wie das Unternehmen strategisch aufgebaut ist. So lebt das EGW bewusst flache Hierarchien und lebt wertschätzende Personalführung, Kommunikation auf Augenhöhe und Transparenz in der Kommunikation (S1).

### *Soziale Aspekte*

Die sozialen Aspekte, wie der Umgang miteinander am Arbeitsplatz, ist für die Mitarbeitenden wichtig. Die Werthaltung des EGWs prägt die sozialen Aspekte in der Zusammenarbeit. Auch sind soziale Aufgabe, wie mit Personen auf persönlicher Ebene unterwegs zu sein, Teil der Hauptaufgaben der Mitarbeitenden. Da sich die Leitung dieser Wichtigkeit bewusst ist, bringt sie den Mitarbeitenden im alltäglichen Umgang, aber auch mit einer Konferenz für Mitarbeitende oder in bezahlten Weiterbildungen aktiv Wertschätzung, Ermutigung und Unterstützung entgegen (S1). Wichtig werden die sozialen Aspekte besonders in der Zusammenarbeit in den lokalen Bezirken. «Wenn es scheitert, scheitert es daran, dass es im Team nicht mehr funktioniert.» (S1:24)

### *Materielle Aspekte*

Die materiellen Aspekte, wie Lohn und Zusatzleistungen scheinen für die Mitarbeitenden weniger wichtig zu sein. Viele entscheiden sich bewusst dagegen, im wirtschaftlichen Sektor zu arbeiten, wo sie einen höheren Lohn erhalten würden, als beim EGW. «Und der Sinn, Freiheit zum Gestalten zu wissen, um eine persönliche Berufung, respektiert sein als Pfarrer: das sind Motivatoren. Der Lohn ist ganz klar Hygienefaktor.» (S1:40) In den letzten 40 Jahren gab es deutliche

Verbesserungen bei der Entlohnung, insbesondere für Pfarrpersonen, die heute auch im Vergleich zum wirtschaftlichen Sektor besser gestellt sind. Dennoch liegen die Löhne im EGW weiterhin im unteren Bereich im Vergleich zu anderen Schweizer Freikirchen. Für potenzielle Mitarbeitende aus anderen Freikirchen kann ein höheres Gehalt anderswo ein entscheidender Faktor sein (S1).

### ***Arbeitsgestaltung***

Die Individuelle Arbeitsgestaltung, wie die Vertrauensarbeitszeit oder die Freiheit zur Gestaltung der Arbeitsaufgaben ist, für die Mitarbeitenden wichtig (S1). «Ich denke, das ist schon einer der Punkte, warum jemand Pfarrer\*in wird.» (S1:42) Es vereinfacht die Vereinbarkeit mit der Familie und ermöglicht es, sich für besondere Anlässe frei zu nehmen. Gleichzeitig ist Überzeit wegen der vielen verschiedenen Aufgaben fast unvermeidbar (S1). Auch der Arbeitsplatz kann frei gestaltet und gewählt werden. Je nach Situation im Bezirk wird auch kein fixer Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt. Es gibt aber einige Regelungen zur Residenz der Mitarbeitenden. «Also, wir sagen ab 60 % Anstellung möchten wir, dass du im Einzugsgebiet von deinem Bezirk wohnst.» (S1:44)

### ***Karrierechancen***

Durch die flachen Hierarchien im EGW gibt es für Mitarbeitende nur sehr begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten, wie zum Beispiel in Leitungsposition innerhalb des Gesamtwerkes. Darum scheinen die Karrierechancen für die Mitarbeitenden weitgehend nicht von Relevanz zu sein. Es bestehen aber Möglichkeiten zum Job Enrichment, in dem man als angestellte Person einzelne Aufgaben im Gesamtwerk übernehmen kann (S1). «Ich spüre bei unseren Mitarbeitenden das Bedürfnis von einer Einflussmöglichkeit, aber nicht unbedingt von einer Befehlsmöglichkeit.» (S1:48) Die Weiterbildungen spielen daher eine sehr wichtige Rolle. Sie werden vom EGW aktiv gewünscht und auch unterstützt, werden jedoch wegen mangelnden zeitlichen Ressourcen teilweise nicht in Anspruch genommen. Die Möglichkeit zu regelmässigen Weiterbildungen wird von Mitarbeitenden als grosse Wertschätzung aufgenommen (S1).

## **6.1.3 Veränderte Bedürfnisse der Mitarbeitenden**

Ein Rückblick auf die letzten Jahre zeigt, dass junge Erwachsene als Mitarbeitende im EGW in mehreren Bereichen andere Prioritäten setzen oder ihre Bedürfnisse anders gewichten als frühere Generationen. Auffallend ist, dass viele der jungen Erwachsenen ihren Heimatbezirk, nicht verlassen wollen. Sie machen ihre theologische Ausbildung, um in ihre Gemeinde investieren zu können (S1). Zudem ist eine Unsicherheit bezüglich der Langfristigkeit vorhanden (S1). Heute hat das Wohlergehen der Familie an Stellenwert gewonnen und die Abgrenzung zur Arbeit wird stärker gewichtet. Grenzen werden bezüglich der Arbeitszeiten klarer gesetzt (S1). Auch ein Wunsch nach

arbeiten in Team ist spürbar. So wünschen sich mehr junger Erwachsene, zusammen mit anderen an Projekten zu arbeiten oder ein Büro zu teilen (S1). Junge Erwachsene übernehmen gern Verantwortung, zurzeit besonders im ehrenamtlichen Bereich. Es kommt zu einem Umbruch, in dem die ältere Generation Verantwortung abgegebenen kann und darf. Dieser Übergang ist vor allem für die ältere Generation eine Hürde (S1). «Und das ist etwas vom Schwierigsten für meine Generation. Wie können wir Verantwortungsträger Verantwortung abgeben, im Wissen darum, dass die Verantwortung anders aufgenommen wird, als wir es machen würden?» (S1:56)

## **6.2 Ergebnisse Leitfadeninterviews junge Erwachsene**

Zur Beantwortung der Fragestellung wurden acht Interviews mit jungen Erwachsenen durchgeführt, je vier mit und ohne Anstellung im EGW. Im Fokus stehen ihre Bedürfnisse als Arbeitnehmende und die Bedeutung verschiedener Aspekte des Arbeitsumfelds. Zunächst wird die Perspektive der angestellten Personen auf das EGW als Arbeitgeber\*in beleuchtet. Anschließend folgen Auswertungen zu den zentralen Elementen der EVP sowie den konkreten Bedürfnissen an Arbeitgebende, jeweils gruppenübergreifend. Danach wird die Kategorie „Berufung“ gemeinsam betrachtet. Abschließend werden zentrale Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen beiden Gruppen zusammengefasst.

### **6.2.1 EGW als Arbeitgeber\*in Perspektive Angestellte**

Die Entscheidung für eine Anstellung im EGW hatte unterschiedliche Gründe. Für einige waren die persönliche Verbundenheit zur Gemeinde sowie deren Unterstützung entscheidend (B6, B7, B8). Auch Gespräche mit der Gemeindeleitung oder Impulse von Pfarrpersonen spielten eine Rolle bei der Ausbildungs- und Stellenwahl (B6, B7). In einem Fall war die Stellenausschreibung ausschlaggebend (B5), in einem anderen die Übernahme der Studienkosten ein zusätzlicher Grund (B6).

Die Wahrnehmung des Gesamtwerks als Arbeitgeber\*in ist unter den Befragten nicht einheitlich. Während eine Person das Gesamtwerk klar als offizielle Anlaufstelle und rechtliche\*n Arbeitgeber\*in sieht „Ich erhalte meinen Lohn, sie sind meine Ansprechperson, wenn sich z. B. meine Adresse ändert“ (B5:18) empfinden andere die Verbindung eher distanziert oder formal (B6, B7, B8). Die Rolle des Gesamtwerks ist für die alltägliche Arbeit wenig einflussreich (B7). Trotz dieser Distanz wird das Gesamtwerk durchweg als positiv gesehen. Die angestellten Personen erleben grosses Wohlwollen, Wertschätzung und Interesse der Leitung. Sie fühlen sich durch die Personalleitung gut begleitet (B5, B7). Die Mitarbeitendenkonferenz und Mitarbeitendengespräche drücken für sie Teil dieser Wertschätzung aus (B5, B7).

Im Gegensatz zum Gesamtwerk wird der Bezirk im Arbeitsalltag oft als nähere Ansprechstelle erlebt. Die befragten Personen erhalten dort Aufgaben und haben direkte Kontaktpersonen wie Auszubildende oder Bezirksratsmitglieder, weshalb der Bezirk häufig als Arbeitgeber\*in wahrgenommen wird (B6, B7, B8). Das Verhältnis wird als unterstützend erlebt, ist jedoch stark von den handelnden Personen abhängig (B6, B7, B8). Gleichzeitig fehlt im Bezirk teils das Verständnis für arbeitsrechtliche oder organisatorische Fragen, weshalb sich Betroffene in solchen Fällen eher an das Gesamtwerk wenden (B5)

Insgesamt zeigt sich, dass die Wahrnehmung des EGW als Arbeitgeber\*in im Spannungsfeld zwischen Gesamtwerk und Bezirk steht. Tendenziell wird der Bezirk eher als Arbeitgeber\*in wahrgenommen, während der rechtliche Rahmen und die personelle Betreuung durch das Gesamtwerk als ebenso zentral, aber stärker im Hintergrund wirkend, verstanden wird.

## 6.2.2 Bewertung Aspekte EVP

### *Unternehmenswerte*

Die Unternehmenswerte haben für alle befragten Personen durchgehend eine hohe Bedeutung (B1-B8). Werte werden als Orientierungsrahmen verstanden, die das Miteinander prägen und das Arbeitsklima massgeblich beeinflussen (B3, B5). Sie vermitteln eine Vision und zeigen, wohin das Unternehmen gehen möchte (B5). Eine Person findet auch, dass die Wichtigkeit der Werte Branchenabhängig ist: «Ich denke, je sozialer ausgerichtet, je persönlicher ein Unternehmen ist mit den Kunden, desto wichtiger sind auch die Werte. Und wenn es mehr um (...) Materielles geht, dann geht es wie so ein wenig in den Hintergrund.» (B8: 24) Auch die Grösse des Unternehmens scheint einen Einfluss auf die Wichtigkeit zu haben. So ist der Einfluss der Werte bei einem Kleinunternehmen grösser (B2). Wichtig dabei ist, dass die Werte transparent kommuniziert werden und mit der Realität übereinstimmen. Das fördert das Vertrauen in das Unternehmen (B2, B4, B5). Auch in wirtschaftlich geprägten Branchen werden christliche oder ethisch fundierte Werte wie Ehrlichkeit, Transparenz und Diskriminierungsfreiheit geschätzt (B1, B2, B7).

Im EGW zeigt sich, dass die Kernwerte von den Befragten grundsätzlich mitgetragen werden. Bei weniger zentralen Werten gibt es aber auch andere Ansichten (B5–B8). Dabei wird eine klare Positionierung in der Freikirchenlandschaft als wichtig erachtet (B6). Die Kernwerte müssen innerhalb des Verbandes klar definiert sein, da es sonst zu Konflikten kommen kann. Bei den nicht durch das Gesamtwerk vorgegebenen Werten ist Spielraum für die Bezirke wichtig (B7). Gerade im Bezirk wäre eine klarere Definition der Werte gewünscht (B5). So sollen Werte nicht nur auf dem Papier niedergeschrieben werden, sondern auch im Bezirk gelebt werden (B5, B8).

### ***Soziale Aspekte***

Soziale Aspekte spielen für die Befragten eine zentrale Rolle im Arbeitsalltag (B2, B4, B5, B6, B7), teilweise sogar eine wichtigere als die Werthaltung des Unternehmens (B1, B3, B8). Sie sind im Alltag gut spürbar und wirken sich unmittelbar auf die Produktivität und die Zusammenarbeit aus (B2, B3). So kommen die befragten Personen lieber Arbeiten, wenn die Teamdynamik gut ist (B4, B6, B8). Der respektvolle Umgang, das Miteinander auf Augenhöhe und das Wohlwollen im Team ist den befragten Personen wichtig (B1, B4, B6). Mit Spannungen und Reibereien ist das Arbeiten nicht angenehm. Die gelebte Nächstenliebe wird als wichtig erachtet (B3, B6). Dazu gehören ein wertschätzender Umgang und eine Kultur der Vergebung (B1, B4, B5).

Das Arbeiten im Team am gleichen Projekt oder der gleichen Arbeitsaufgabe finden die meisten der befragten Personen sinnvoll (B1, B2, B4, B5, B6, B7). Verschiedene Perspektiven werden geschätzt. Gegenseitige Hilfe und Ergänzung wird möglich (B1, B2, B4, B6, B7). Zudem fördern gemeinsame Resultate den Teamgeist (B1, B2). Nur eine Person bevorzugt das selbständige Arbeiten, da es zu weniger Konflikten führt (B3). Gleichzeitig scheint eine Kombination aus selbständiger und Teamarbeit wichtig zu sein (B2, B4, B6). So wird die Herausforderung der eigenen Verantwortung und die Selbständigkeit geschätzt (B2, B4).

Wie die sozialen Aspekte im EGW erlebt werden, ist stark von den einzelnen Personen im Team abhängig, da es wenige Überschneidungen mit anderen Bezirken gibt (B6, B5). Auch werden mehr Teammitglieder gewünscht, um von unterschiedlichen Gaben und Fähigkeiten profitieren zu können (B5). So könnte zum Beispiel der Bezirksrat mehr in das bestehende Team eingebunden werden (B5).

Zum Thema Teamarbeit gibt es verschiedene Stimmen. So werden zurzeit die meisten Arbeiten alleine erledigt, was nicht als störend empfunden wird (B6, B7). Zusammen an einer gemeinsamen Vision zu arbeiten, hat aber einen grossen Stellenwert (B8). Es wird ein Unterwegssein als Team gewünscht und gelegentlich gemeinsame Arbeiten (B5, B6). Diese Selbstständigkeit führte zu Beginn der Anstellung auch teilweise für Überforderung (B5).

### ***Materielle Aspekte***

Die befragten Personen räumen materiellen Aspekten grundsätzlich Bedeutung ein, jedoch in unterschiedlicher Gewichtung. Für einige sind Werte, Teamklima oder soziale Aspekte wichtiger als der Lohn (B2, B7, B8), während andere betonen, dass ein angemessenes Gehalt dennoch eine Rolle spielt, insbesondere bei langfristiger Planung oder Familiengründung (B3, B6, B8). Die Erwartungen an die Höhe des Lohns ist branchenabhängig (B4) und eine mögliche Verhandlung des Lohnes wird

geschätzt (B2, B5). Auch wenn der Lohn nicht als oberste Priorität gilt, kann er Einfluss auf einen Stellenentscheid haben (B2).

Materielle Aspekte wie Lohn und Benefits werden dabei auch als Ausdruck von Wertschätzung wahrgenommen, wie etwa in Form von Zulagen für Schichtdienste (B4). Je nach Lebenssituation sind Benefits mehr oder weniger relevant, besonders solche, welche die Anreize betreffen (B1, B6). Ansonsten sollte der Lohn im Verhältnis mit der eigenen Ausbildung und Erfahrung stehen und höher als der Mindestlohn sein (B1, B3).

Im Kontext des EGWs wird anerkannt, dass die Organisation nicht mit der freien Wirtschaft konkurrieren kann. «Wenn man irgendwo in der Wirtschaft ist, kann man relativ viel mehr Geld verdienen.» (B7:52) Dennoch spielt die Entlohnung eine nicht unwesentliche Rolle, besonders im Vergleich mit anderen kirchlichen Verbänden (B7). Der Ausbildungslohn wird jedoch im EGW als sehr grosszügig empfunden (B5, B6, B7). Gleichzeitig wird kritisch angemerkt, dass die Ausbildung im Praxisalltag nicht immer angemessen berücksichtigt werden kann. Die Personen in Ausbildung tragen teilweise die gleiche Verantwortung wie ausgebildete Mitarbeitende (B5). Ein weiterer Aspekt betrifft den Unterschied zwischen einer Anstellung beim Bezirk oder beim Gesamtwerk: Zwar wird Verständnis für die unterschiedlichen Rahmenbedingungen gezeigt, dennoch empfinden einige den finanziellen Aspekt im Bezirk als nachteilig (B7, B8).

### ***Arbeitsgestaltung***

Die Möglichkeit zur individuellen Arbeitsgestaltung wird von nahezu allen befragten Personen als grosser Vorteil empfunden. Besonders die flexible Einteilung der Arbeitszeit, durch Gleitzeit, Blockzeiten oder Vertrauensarbeitszeit ermöglicht eine bessere Vereinbarkeit von Beruf, Alltag und Gesundheit (B1–B8). Dies setzt aber eine grosse Eigenverantwortung und gutes Selbstmanagement voraus (B5). Gleichzeitig wird eine gewisse Struktur im Alltag als hilfreich erlebt. Fixpunkte und ein gewisser Rahmen unterstützen dabei, den Überblick zu behalten und kontinuierlich am Ball zu bleiben (B1, B2, B4, B6). «Aber ich bin jetzt auch nicht, dass ich alles frei gestalten können muss. Also ich mag Struktur schon sehr.» (B1: 25) Die Personen mit fixen Arbeitszeiten sehen sich dadurch nicht im Nachteil. Es gibt Verständnis dafür, dass die Art der Arbeit die geregelten Zeiten fordert (B2, B3). Auch der flexiblen Wahl des Arbeitsortes wird weniger Bedeutung zugemessen (B2, B3). Der individuellen Gestaltung der Arbeit fällt jedoch grosse Bedeutung zu (B1, B2, B3, B8). «Weil dann kannst du selbst entscheiden, wie man das angehen will und kannst jedes Mal, wenn du vielleicht ein ähnliches Projekt hast, etwas verbessern.» (B2:38)

Im EGW wird die grosse Flexibilität in Arbeitszeit, -Ort und -Gestaltung sehr geschätzt (B5, B6, B7, B8). Zu Beginn benötigte es eine gewisse Eingewöhnungszeit, um den richtigen Umgang

damit zu finden (B5, B6). So sind eine gewisse Regelmässigkeit und Fixpunkte im Alltag für die befragten Personen sehr wichtig geworden (B5, B7). Auch fühlen sie sich in diesem Thema gut betreut. Gute Vorbilder oder Rechenschaftsbeziehungen werden als hilfreich empfunden (B5, B6, B7, B8). Zudem wird die Regelung der Vertrauensarbeitszeit als sinnvoll gesehen. So können zum Beispiel Sitzungen am Abend problemlos in die Arbeitszeit aufgenommen werden (B5, B7). Potentielle Herausforderungen finden sich im Erfassen von kurzen Arbeitszeiten, Faulheit, Prokrastination oder langfristige Motivation (B7, B8). Für eine Person ist Überzeit eine Herausforderung, wofür aber eine Lösung gefunden werden konnte (B5). Die Flexibilität in der Arbeitsgestaltung ermöglicht den befragten Personen mehr Kreativität und besseres Hören auf Gott (B7, B8). Die Selbständigkeit in der Gestaltung wird daher nicht als Nachteil gesehen (B7).

### ***Karrierechancen***

Je nach Branche wird die Chance auf eine Karriere unterschiedlich gewichtet (B7, B8). Die Mehrheit der Befragten legt den Fokus aber nicht auf einen Aufstieg in der Position, sondern auf Weiterbildungen und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung, welche auch mehr Verantwortung und Abwechslung mit sich bringen. Diese werden als sehr wichtig gewertet (B1, B2, B4, B5, B7, B8). Möglichkeiten zur Weiterentwicklung oder Weiterbildungen geben auch eine gewisse Perspektive für die Zukunft, was für den Stellantritt zentral sein kann (B2). Die Weiterbildungen sind für die befragten Personen wichtig, damit man danach mehr Verantwortung übernehmen kann, ein Zertifikat vorweisen und sich persönlich weiterentwickeln kann (B1, B2, B4). «Und ich finde auch desto länger, dass man in einem Beruf ist, sollte man mehr Verantwortung übernehmen können.» (B2:46) Auch ein Wechsel in ein anderes Unternehmen wird als Weiterbildungs- oder Aufstiegsmöglichkeit gesehen (B5).

Für alle der zurzeit im EGW angestellten Personen steht eine Karriere nicht im Fokus (B5, B6, B7, B8). Diese Haltung wird auch stark von der eigenen Wertehaltung beeinflusst. Zudem wird anerkannt, dass im EGW die Aufstiegsmöglichkeiten nur begrenzt vorhanden sind (B5, B8). Die Weiterbildungsregelungen des EGWs werden als sehr fortschrittlich betrachtet. Für die meisten ist dies zurzeit auf Grund des Studiums nicht relevant (B5, B6).

## **6.2.3 Bedürfnisse bezüglich Arbeitgebenden**

### ***Grundbedürfnis***

Im Vergleich zu den anderen Bedürfnissen, wird dem Bereich der Grundbedürfnisse eher wenig Priorität eingeräumt (B1-B8). Trotzdem spielen Arbeits- und Pausenzeiten und die Gesundheit

eine Rolle im Arbeitsleben. So sind Pausen für die Befragten wichtig für die Gesundheit und Regeneration (B5, B7, B8). Gerade bei flexiblen Arbeitszeiten ist hier eine hohe Eigenverantwortung nötig (B5, B7). Das Znüni und die Mittagspause sind den Befragten wichtig für den sozialen Austausch und zum Essen (B1, B2, B4, B4, B7). Die Arbeitszeiten müssen grundsätzlich Freizeit möglich machen (B6). Es besteht eine Bereitschaft für Überstunden, diese dürfen aber nicht regelmässig sein (B2, B3).

Im Bereich Gesundheit steht der Schutz im Vordergrund (B2, B3, B4, B7, B8). Konkrete Fördermassnahmen wie Fitnessangebote werden dagegen eher als *nice to have* wahrgenommen. Die Verantwortung des Arbeitgebenden sehen die Befragten im Bereitstellen geeigneter Schutzmaterialien (B2, B3, B7), Auftragen von angemessener Arbeitslast (B4), Anbieten von Unterstützung bei psychischer Belastung (B4), Respektieren der Grenzen der Angestellten (B8) und in einer einfachen Regelung bei Krankheitstagen (B4, B6, B8). Die Verantwortung der Arbeitnehmenden ist es, von der Unterstützung eigenverantwortlich Gebrauch zu machen (B2, B3, B7).

Im EGW werden die Grundbedürfnisse weitgehend erfüllt. Pausen werden in Eigenverantwortung gemacht (B6). Dass für Pfarrpersonen ein Sonntag im Monat frei ist, wird als positiv erlebt (B5). Nach der psychischen Gesundheit wird besonders in Mitarbeitendengesprächen gefragt und gut unterstützt (B5, B7, B8). Die physische Gesundheit ist jedoch selten ein Thema (B7).

### ***Sicherheitsbedürfnis***

Das Sicherheitsbedürfnis wird im Vergleich mit den anderen Bedürfnissen als eher weniger prioritär eingeschätzt (B1-B8). Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass für die Befragten kein Mangel an Arbeitsplatzsicherheit besteht (B1-B8).

Beim Thema Entlöhnung als Sicherheitsfaktor zeigt sich ein differenziertes Bild. Während ein angemessener Lohn grundsätzlich als wichtig angesehen wird, ist der Stellenwert kontextabhängig (B4, B8). Für Personen mit finanzieller Stabilität tritt das Sicherheitsbedürfnis in den Hintergrund (B2, B4, B8). „Wenn du nicht in finanziellen Schwierigkeiten bist, spielt es einem nicht so eine grosse Rolle“ (B2:93). Der Lohn wird vor allem dann als kritisch angesehen, wenn er nahe an der Existenzgrenze liegt (B3) oder nicht auf Ausbildung und Fähigkeiten abgestimmt ist (B1, B2, B3). Gleichzeitig wird betont, dass Lebensqualität wichtiger ist als ein hoher Lohn (B1, B6). Versicherungen und Vorsorgeleistungen werden kaum aktiv thematisiert, da sie im schweizerischen Kontext als selbstverständlich gelten (B1–B8).

Innerhalb des EGWs wird das Thema Sicherheit ähnlich eingeschätzt: Wichtig, aber nicht prioritär, solange die Rahmenbedingungen stimmen (B7). Besonders hervorgehoben wird der faire Ausbildungslohn, der von mehreren Befragten als grosszügig wahrgenommen wird (B5, B6, B7). Für

angestellte Personen rückt der Lohn nach dem Einstieg in den Hintergrund, sofern er als angemessen empfunden wird. Auch Vorsorgeleistungen oder Versicherungen werden ebenfalls kaum bewusst wahrgenommen, da sie für diese Altersgruppe noch sehr weit weg sind (B6).

### ***Soziales Bedürfnis***

Im Vergleich zu anderen Bedürfnissen, wird das soziale Bedürfnis von den meisten Befragten als besonders wichtig, teilweise sogar als zentralstes Bedürfnis, eingestuft (B1–B8). Ein gutes Team und ein wertschätzendes und unterstützendes Miteinander sind entscheidend für das persönliche Wohlbefinden und die Motivation am Arbeitsplatz (B2, B5). So äussern mehrere Befragte, dass ein gutes Teamklima ihre Arbeitszufriedenheit wesentlich beeinflusst (B3, B5, B2, B4). Bei einer schlechten Teamkultur werde die tägliche Arbeit als belastend erlebt (B3, B4, B8). Dabei beeinflussen die gesamte Unternehmenskultur, sowie die Führungskultur die Teamkultur entscheidend (B1, B2, B4).

Ein Zugehörigkeitsgefühl im Team ist für einen Teil der Befragten wichtig (B4, B8). Es zeigt, dass die eigene Anwesenheit geschätzt wird (B4, B8). Für andere wiederum ist die Zugehörigkeit im Team nicht zentral. «Ich habe meine Identität in anderen Dingen als in der Arbeit und im Team.» (B1:32) Wichtig für die Teamkultur sind hingegen Ehrlichkeit, Hilfsbereitschaft, Ermutigung, gegenseitige Förderung und Unterstützung, ein wertschätzender Umgang und eine offene Fehlerkultur (B1, B2, B4, B5, B8). Die einen wünschen sich eine freundschaftliche Beziehung am Arbeitsplatz (B7) für andere reicht es, wenn sie kameradschaftlich ist (B3). Es müssen verschiedene Meinungen Platz haben (B2, B6) und Konflikte aktiv angegangen und gelöst werden (B5).

Im EGW wird das Bedürfnis nach guter Teamkultur nur bedingt erfüllt (B5, B6, B7, B8). Während einige eine gute Teamkultur und Zugehörigkeit erleben (B8), kommt das für andere weniger zum Tragen, z. B. durch dezentrale Büros oder eine begrenzte Anzahl Personen im Team (B5, B7). Hier wünscht man sich ein Miteinander, ein gemeinsames Visionieren und gegenseitige Unterstützung (B5). In Teams mit Freiwilligen sind die Dynamiken jedoch sehr unterschiedlich und personenabhängig (B5, B6), so auch die Dynamiken mit dem Bezirksrat (B8). Die Unternehmenskultur des EGW ist für die Befragten schwierig zu erfassen, da sie wenig Einblick in andere Bezirke und das Gesamtwerk haben (B6).

### ***Wertschätzungsbedürfnis***

Im Vergleich zu anderen Bedürfnissen wird das Bedürfnis nach Wertschätzung von den meisten Befragten als wichtig eingestuft, jedoch nicht als wichtigste Priorität (B1–B8). Lob und Anerkennung ist für viele der Befragten ein zentrales Element am Arbeitsplatz (B1, B4, B5, B6, B8,

B7). «Ja, es tut auch immer gut, wenn man etwas gemacht hat und dafür auch ein Lob bekommt. (...) Das prägt die Stimmung auch positiv.» (B8:104). Allerdings variiert die Bedeutung von Lob personenabhängig. Während einige explizites Lob als motivierend empfinden (B6) und dies als menschliches Grundbedürfnis werten (B1, B7), betonen andere, nicht darauf angewiesen zu sein (B3). Führungskultur spielt eine entscheidende Rolle für das Erleben von Wertschätzung (B6, B7, B8) und ist abhängig von der Unternehmens- und Teamkultur (B1, B4).

Wertschätzung wird auf unterschiedliche Weise wahrgenommen. Zum einen durch die Kundenzufriedenheit nach Abschluss eines Auftrages (B3), gegenseitiges Interesse im Team, Unterstützung und Ermutigung (B4, B8), Komplimente (B6), Dankbarkeit (B1) und durch einen wohlwollenden Umgang miteinander (B2). Dabei wird jede Rückmeldung als wertschätzend empfunden, auch wenn sie kein Lob beinhaltet (B5).

Materielle Zeichen der Wertschätzung, etwa kleine Geschenke oder besondere Leistungen, werden mehrheitlich als *nice to have* beschrieben, aber nicht als ausschlaggebend (B2, B4, B5, B6, B7, B8).»Eine schöne Geste. Freue ich mich. Aber wenn es jetzt nicht da wäre, ja, dann könnte ich auch damit leben.«(B7:121) Auch wenn anerkannt wird, dass auch mit dem Lohn Wertschätzung ausdrücken kann (B3, B1), ist für die meisten jedoch die verbale und zwischenmenschliche Wertschätzung wichtiger als finanzielle oder materielle Anerkennung (B1, B5).

Im EGW wird von den befragten Personen Wertschätzung erlebt (B5, B6, B7, B8). Zum einen durch die wohlwollende Haltung oder durch aktive Rückmeldungen (B5, B7). Dabei müssen diese nicht nur von Teammitgliedern und Vorgesetzte kommen, sondern können auch von Personen aus der Gemeinde sein (B5, B7). Betont wird, dass Rückmeldungen und Wertschätzung besonders in der Ausbildung hilfreich sind (B5, B7).

### ***Selbstverwirklichungsbedürfnis***

Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wird im Vergleich zu anderen Bedürfnissen von den meisten Befragten als besonders wichtig, teilweise sogar als zentralstes Bedürfnis eingestuft (B1–B8). Die Einschätzung zur Work-Life-Balance fällt unterschiedlich aus. Für einige ist sie essenziell zur Erhaltung der Gesundheit und für eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben (B2, B6, B7, B8), während andere sie als weniger bedeutend empfinden (B3). Besonders hervorgehoben wird das Bedürfnis nach Ausgewogenheit (B1, B2, B6, B7). Es sollte eine klare Abgrenzung zur Arbeit möglich sein, um richtig abschalten zu können (B2, B4, B7).

Das Bedürfnis nach persönlicher und fachlicher Weiterentwicklung wird von nahezu allen Befragten als sehr wichtig eingeschätzt (B1, B2, B3, B4, B6, B8). Dabei werden Abwechslung,

Herausforderung und Lernen als motivierend erlebt (B1 B3, B4, B6). Eine talentorientierte Förderung durch den Arbeitgebenden wird als ideal angesehen (B4, B5).« Wenn ich auch in Arbeitsbereichen eingesetzt werden kann, wo ich besondere Begabungen habe, finde ich, macht auch biblisch Sinn.» (B5:86) Auch Mentoring wird als wertvolles Instrument genannt, um die persönliche Entwicklung zu begleiten (B1, B6, B8).

Das eigene Talent einbringen zu können ist für einige ein zentrales Bedürfnis bei der Arbeit (B3) und essenziell für die Motivation (B6, B8) für andere ist es eher ein Zusatz (B2). So sollte bereits bei der Stellenauswahl auf die Übereinstimmung zwischen Anforderungen und eigenen Talenten, Fähigkeiten und Interessen geachtet werden (B2). Nach Talenten oder Gaben zu arbeiten unterstützt das Team (B1, B4), macht Spass (B7) und fördert die eigene Selbstwirksamkeit (B8). Gleichzeitig wird angemerkt, dass nicht alle Aufgaben den eigenen Stärken entsprechen müssen und man an durch Herausforderungen wachsen kann (B2).

Im EGW wird das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in unterschiedlichem Mass erfüllt. Die theologische Ausbildung sowie die vielfältigen Aufgabenfelder in den Gemeinden bieten soweit gute Möglichkeiten zur Weiterentwicklung (B5, B6, B8). Diese Weiterentwicklung soll nicht nur fachlicher, sondern auch geistlicher Natur sein. «Das Ziel der Heiligung ist ja, dass wir Jesus immer ähnlicher werden. Und von dem her möchte ich mich da immer weiterentwickeln. Und das ist natürlich besonders im Pfarrberuf auch wichtig.» (B7:139) Die Möglichkeit, eigene Talente einzubringen, wird grundsätzlich bejaht (B5, B8). Einige befinden sich aber noch im Prozess des Herausfindens, wo ihre Talente liegen (B6, B7).

Die Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben gestaltet sich schwierig, da in der Jugendarbeit viel Kommunikation über persönliche Kanäle wie das Mobiltelefon läuft. Auch die Teilnahme an Gemeindeveranstaltungen in der Freizeit erschwert eine klare Trennung. Oft fehlt das Bewusstsein dafür, wann Mitarbeitende außerhalb ihrer Arbeitszeit sind (B8).

## 6.2.4 Berufung

Berufung ist für alle Personen, unabhängig ihrer aktuellen Jobs wichtig, oder sogar sehr wichtig (B1-B8). Dabei zeigt sich, dass Berufung individuell unterschiedlich verstanden wird. So können für einige die Begabungen und Talente ein Hinweis auf die Berufung sein, die von Gott kommt. Gaben werden als Geschenk Gottes angesehen (B2, B8). Für einige steht ein klarer und bestimmter Ruf nicht im Vordergrund. Wichtig sei, in der Verantwortung vor Gott zu handeln (B6). Eine Art «Aufblühen» und «Fruchten» in der gewählten Position bestätigt die Berufung (B5). Dabei können auch

Autoritätspersonen diesen Prozess anstossen und Personen auf ihre Gaben aufmerksam machen (B6). Andererseits gibt es auch Stimmen, denen ein klarer Ruf von Gott gerade im kirchlichen Kontext wichtig ist (B7). Aber auch in nicht kirchlichen Berufen wird die Führung von Gott als hilfreich erachtet, weil dadurch die berufliche Entscheidung erleichtert wird (B1, B4). Eine Person zeigt sehr deutlich, dass das Thema Berufung für sie nichts mit dem Job zu tun hat «In der Beziehung mit Jesus zu leben, das ist für jeden Menschen das ganze Leben lang die Berufung und das andere ist für mich mehr eine Sendung (...) Und meine Berufung in dem Sinn kann ich in jedem Job ausleben.» (B3:89) Dabei nimmt die Person eine etwas andere Perspektive ein, als die anderen befragten Personen.

## 6.2.5 Gruppenvergleich

Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte, besonders relevante Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden Gruppen analysiert. Eine umfassende Gegenüberstellung aller Einzelthemen erfolgt nicht, da dies weder zielführend noch im Rahmen dieser Arbeit möglich ist.

### ***Auffälligkeiten Persönlicher Bezug zum EGW***

Unabhängig vom Anstellungsverhältnis besteht bei fast allen befragten Personen ein langjähriger Bezug zum EGW, meist seit der Kindheit. Dieser Aspekt ist in beiden Gruppen gleichermaßen stark ausgeprägt (B1, B2, B3, B4, B6, B7, B8).

### ***Auffälligkeiten Aspekte EVP***

**Unternehmenswerte:** Personen ohne Anstellung im EGW betonen die gelebten Werte im zwischenmenschlichen Umgang, in der Führung sowie im verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen. Auch christliche Grundwerte und der Umgang mit Kund\*innen stehen für sie im Vordergrund (B1–B4). Bei den im EGW angestellten Personen liegt der Fokus hingegen stärker auf der Haltung gegenüber theologischen Werten und die damit verbundene Positionierung. In Ihren Ausführungen wird die Werterhaltung eines Unternehmens weniger mit dem konkreten Miteinander verbunden (B5–B8).

**Soziale Aspekte:** Nur Personen ohne Anstellung im EGW äussern sich explizit kritisch gegenüber Arbeiten im Team am selben Projekt oder derselben Aufgabe (B2, B3). Dennoch wird in beiden Gruppen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen eigenständigem Arbeiten und Zusammenarbeit geschätzt. Die Teamarbeit wird als Möglichkeit gesehen, sich gegenseitig zu ergänzen, voneinander zu lernen und die Beziehungen im Arbeitsalltag zu stärken (B1, B2, B4, B5, B6, B7, B8).

**Materielle Aspekte:** Bei beiden Gruppen steht die Entlohnung nicht an erster Stelle, kann jedoch bei beiden Gruppen die Stellenwahl innerhalb der Branche beeinflussen. (B2, B7).

**Arbeitsgestaltung:** Sowohl für Personen mit als auch ohne Anstellung im EGW ist eine gewisse Struktur in der Arbeitszeit wichtig (B1–B8). Gleichzeitig schätzen beide Gruppen eine gewisse Flexibilität in ihren Arbeitszeiten, sowie in der inhaltlichen Umsetzung ihrer Arbeitsaufgaben (B1–B8).

**Karrierechancen:** Beide Gruppen legen grossen Wert auf persönliche und fachliche Weiterentwicklung (B1–B8). Für Personen ohne Anstellung scheint darüber hinaus die Option eines Positionswechsels oder beruflichen Aufstiegs innerhalb der Organisation eine grössere Bedeutung zu haben (B2, B3, B4).

### ***Auffälligkeiten Bedürfnisse***

**Soziales Bedürfnis:** Das soziale Bedürfnis wird von Personen ohne Anstellung im EGW insgesamt höher gewichtet und zählt für sie durchgehend zu den wichtigsten Bedürfnissen im Arbeitskontext (B1–B4). Zudem nehmen sie die Unternehmenskultur stärker wahr und thematisieren sie häufiger als die angestellten Personen, wie in Abbildung 14 ersichtlich.

Codesystem	Mit Anstellung im EGW	Ohne Anstellung im EGW
Soziales Bedürfnis		
Unternehmenskultur	1	4

Abbildung 14. Verteilung einzelner Aussagen zur Unternehmenskultur unterteilt in die zwei Gruppen (MAXQDA)

Beide Gruppen teilen ein ähnliches Verständnis von guter Teamkultur und sehen zwischenmenschliche Spannungen als häufige Ursache für Unzufriedenheit oder Kündigungen (B1–B8).

**Wertschätzungsbedürfnis:** Personen ohne Anstellung im EGW empfinden insbesondere die Anerkennung ihrer geleisteten Arbeit als zentralen Ausdruck von Wertschätzung (B1–B4). Bei den angestellten Personen wird bereits eine Rückmeldung als Zeichen von Anerkennung wahrgenommen, unabhängig davon, ob diese Lob enthält (B5, B7).

**Selbstverwirklichungsbedürfnis:** Beim Bedürfnis nach Selbstverwirklichung zeigt sich, dass Personen mit Anstellung im EGW die Work-Life-Balance und die Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben insgesamt höher gewichten als Personen ohne Anstellung (B1–B8). Das Einbringen eigener Talente wird von den Personen mit Anstellung als zentrale Voraussetzung für Motivation und Arbeitsfreude beschrieben (B5, B6, B8). Personen ohne Anstellung hingegen sehen das Einbringen

von Talenten eher als ergänzenden Vorteil, wobei die Talente bei der Berufswahl bereits berücksichtigt sein sollten (B1–B4).

### ***Auffälligkeiten Berufung***

Beim Thema Berufung zeigt sich, dass insbesondere Personen mit Anstellungsverhältnis im EGW betonen, auf Gottes Hilfe im Berufsalltag angewiesen zu sein und deshalb eine Berufung als notwendige Grundlage empfinden (B6, B7, B8). Die Ansicht zur Berufung ist aber unabhängig von der Gruppe. Für einige ist ein eindeutiger Ruf Gottes Voraussetzung für jede berufliche Entscheidung (B1, B7), andere interpretieren ihre Talente und Gaben als Hinweis auf ihre Berufung (B2, B4, B5, B6), während einzelne den Begriff Berufung ganz unabhängig vom konkreten Beruf sehen (B3). Übereinstimmend geben jedoch alle Befragten an, aufgrund einer empfundenen Berufung in ihrer aktuellen Tätigkeit zu sein (B1–B8), auch wenn die individuelle Deutung dieses Begriffs variiert.

## 7. Diskussion

Um die Fragestellungen zu beantworten, wurden mit einer Literaturrecherche, einem Experteninterview und Leitfadeninterviews Daten gesammelt. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zusammengeführt, die Fragestellungen beantwortet und Handlungsanregungen für das EGW definiert. Abschliessend werden die Limitationen der Ergebnisse und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

### 7.1 Vergleich Arbeitsumfeld

Das aktuelle Arbeitsumfeld des EGWs wurde aus zwei Perspektiven mit Hilfe eines Experteninterviews und mit den Leitfadeninterviews mit den jungen Erwachsenen erfasst. Strukturiert wurde dies nach den aus der Literatur erfassten wichtigsten Elementen der EVP: Unternehmenswerte, soziale Aspekte, materielle Aspekte, Arbeitsgestaltung und Karrierechancen. In diesen Abschnitt werden die unterschiedlichen Perspektiven gegenübergestellt, Gemeinsamkeiten und Unterschiede hervorgehoben und interpretiert.

Experte	Junge Erwachsene (Angestellte EGW)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Werthaltung sind der Hauptgrund, weshalb es eine Organisation wie das EGW gibt. Darum diese enorm wichtig.</li> <li>• Die theologische Ausrichtung ist bewusst breit. In gewissen Punkten gibt es jedoch klare Positionen.</li> <li>• Eine grundlegende Werteübereinstimmung ist erforderlich.</li> <li>• Erwartung der Mitarbeitenden an das EGW, das ihre Werte auch gelebt werden.</li> <li>• Werte prägen Struktur und Führung: flache Hierarchien, wertschätzende Personalführung und Kommunikation auf Augenhöhe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werthaltung für die jungen Erwachsenen zentral wichtig.</li> <li>• Kernwerte des EGW werden von Befragten grundsätzlich mitgetragen. Unterschiedliche Ansichten bestehen bei weniger zentralen Themen.</li> <li>• Klare Definition der Kernwerte im Verband notwendig, um Konflikte zu vermeiden. Klare Positionierung innerhalb der Freikirchenlandschaft wichtig.</li> <li>• In Bezirken sollte es Spielraum für eigene Ausgestaltung geben und diese Werte anschliessend klar kommuniziert werden.</li> <li>• Werte sollen nicht nur niedergeschrieben, sondern im Alltag gelebt werden.</li> </ul>

Abbildung 15: Vergleich Unternehmenswerte Experte und junge Erwachsene (eigene Darstellung)

Zum Thema der Unternehmenswerte des EGWs wurde weniger auf die konkreten Werte eingegangen. Auf der Seite des Experten ist ersichtlich, dass dieser eher beschreibend und neutral bleibt. Er nimmt hier eine Perspektive ein, die alle Bezirke miteinschliesst. Die jungen Erwachsenen hingegen drücken nebst ihren eigenen Erfahrungen auch Haltungen und Wünsche aus, wie Werte gehandhabt werden sollten. In Abbildung 15 ist ersichtlich, dass beide Perspektiven die Werthaltung, besonders bezüglich theologischer Themen, als zentral und notwendig erachtet. Der Experte sieht

eine grundlegende Werteübereinstimmung als notwendig um sich im EGW wohlfühlen. Die jungen Erwachsenen bestätigen, dass sie jeweils die Kernwerte des EGWs mittragen, jedoch bei weniger zentralen Themen auch teilweise anderer Meinung sind. Auch spricht der Experte davon, dass die Mitarbeitenden des EGWs den Anspruch haben, dass ihre Werte auch im Bezirk gelebt werden. Genau so haben die jungen Erwachsenen dies nicht ausgedrückt. Jedoch ist ihnen wichtig, dass in ihrem Bezirk, die Werte selbst ausgestaltet werden können und diese anschliessend klar kommuniziert und auch gelebt werden sollen.

Experte	Junge Erwachsene (Angestellte EGW)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Aspekte am Arbeitsplatz sind für Mitarbeitende zentral. Denn Soziale Aufgaben, z. B. persönliche Begleitung von Menschen, gehören zum Kern der Tätigkeit.</li> <li>• Werthaltung des Unternehmens beeinflusst das soziale Miteinander.</li> <li>• Leitung legt Wert auf Zeigen von Wertschätzung durch den alltäglichen Umgang, Konferenzen und bezahlte Weiterbildungen</li> <li>• Zusammenarbeit im Bezirk ist besonders sensibel – Teamdynamik ist zentral für Gelingen oder Scheitern</li> <li>• Die Bedeutung sozialer Aspekte wird in Zukunft eher zunehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Aspekte wichtig im Arbeitsalltag</li> <li>• Erleben der sozialen Aspekte im EGW ist stark abhängig von den Personen im Bezirk.</li> <li>• Gemeinsame Vision und gelegentliche Zusammenarbeit im Team sind wichtig</li> <li>• Aktuell werden viele Aufgaben alleine ausgeführt, was jedoch nicht als negativ erlebt wird</li> <li>• Bei einigen ein Wunsch nach mehr Teammitgliedern, um Gaben und Fähigkeiten besser zu ergänzen. Austausch und Gegenüber werden teilweise vermisst.</li> </ul>

Abbildung 16: Vergleich soziale Aspekte Experte und junge Erwachsene (eigene Darstellung)

Die sozialen Aspekte werden von beiden Perspektiven als wichtig eingeschätzt, wie Abbildung 16 zeigt. Beide erkennen an, dass die jeweiligen Personen, die im Bezirken arbeiten, diese Aspekte direkt beeinflussen. So scheitert die Zusammenarbeit laut dem Experten meist an diesen Punkten. Dabei spricht der Experte auch den Einfluss der Werthaltung des Unternehmens, welche bei den jungen Erwachsenen nicht erwähnt wurde. Erwähnt wurde jedoch die Zusammenarbeit im Team. Junge Erwachsene führen viele Arbeiten alleine aus, was sie nicht stört. Dagegen sind eine gemeinsame Vision und gelegentliche Zusammenarbeit im Team wichtig. Auch der Experte sieht, dass Teamzugehörigkeit und allgemein die sozialen Aspekte an Wichtigkeit gewinnen.

Experte	Junge Erwachsene (Angestellte EGW)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materielle Aspekte (Lohn, Zusatzleistungen) haben für EGW-Mitarbeitende eine eher untergeordnete Bedeutung.</li> <li>• Sinn, Berufung, Gestaltungsspielraum und Anerkennung sind stärkere Motivatoren für Mitarbeitende als finanzielle Anreize</li> <li>• Mitarbeitende treffen Bewusste Entscheidung gegen den wirtschaftlichen Sektor, trotz dort höherer Verdienstmöglichkeiten. Lohn muss für ein angemessenes Leben ausreichen, ist aber kein primärer Antrieb.</li> <li>• EGW-Löhne liegen im Vergleich zu anderen Freikirchen im unteren Bereich. Für externe Bewerbende aus anderen Freikirchen kann der Lohn ein entscheidender Faktor sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EGW kann finanziell nicht mit der freien Wirtschaft konkurrieren und das ist den jungen Erwachsenen bewusst.</li> <li>• Ausbildungslohn im EGW wird als grosszügig empfunden. Doch Auszubildende tragen teils gleich viel Verantwortung wie ausgebildete Mitarbeitende, was wiederum als unausgewogen empfunden wird</li> <li>• Lohn spielt dennoch eine Rolle, insbesondere im Vergleich zu anderen kirchlichen Verbänden kann dies Einfluss auf die Stellenwahl haben.</li> <li>• Unterschiede zwischen Anstellung beim Bezirk oder Gesamtwerk wird mit Verständnis wahrgenommen, dennoch teilweise als nachteilig erlebt.</li> </ul>

Abbildung 17: Vergleich materielle Aspekte Experte und junge Erwachsene (eigene Darstellung)

Materielle Aspekte wie Lohn und Zusatzleistungen haben aus beiden Perspektiven im EGW eine untergeordnete Bedeutung. In Abbildung 17 ist ersichtlich, dass das EGW im Vergleich mit dem wirtschaftlichen Sektor nicht die gleiche Entlohnung bieten kann. Aus Sicht des Experten muss der Lohn für ein angemessenes Leben reichen. Junge Erwachsene empfinden den Ausbildungslohn als grosszügig. Die jungen Erwachsenen sagen, dass der Lohn Einfluss auf die Stellenwahl haben kann, wenn der Unterschied zu anderen Verbänden gross ist. Aus Sicht des Experten macht sich das teilweise bei externen Bewerbenden bemerkbar.

Experte	Junge Erwachsene (Angestellte EGW)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Arbeitsgestaltung (z. B. Vertrauensarbeitszeit, flexible Arbeitsaufgaben) ist für die Mitarbeitenden sehr zentral. (Mitgrund warum Personen Pfarrer*in werden)</li> <li>• Überzeit ist unvermeidbar, wird aber durch die Leitung thematisiert und möglichst begrenzt.</li> <li>• Freie Gestaltung und Wahl des Arbeitsplatzes ist meist möglich, ein fixer Arbeitsplatz ist nicht zwingend gegeben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Flexibilität bei Arbeitszeit, -ort und -gestaltung wird von den jungen Erwachsenen sehr geschätzt.</li> <li>• Besonders Vertrauensarbeitszeit wird als sinnvoll empfunden z.B. für abendliche Sitzungen</li> <li>• Gute Begleitung durch Vorbilder oder Rechenschaftsbeziehungen hilft im Umgang mit Flexibilität.</li> <li>• Regelmässigkeit und feste Strukturen im Alltag werden als unterstützend empfunden.</li> <li>• Potentielle Herausforderungen finden sich im Erfassen von kurzen Arbeitszeiten, Faulheit, Prokrastination oder langfristige Motivation</li> <li>• Flexibilität fördert Kreativität und geistliche Sensibilität, etwa durch Raum fürs Hören auf Gott</li> </ul>

Abbildung 18: Vergleich Arbeitsgestaltung Experte und junge Erwachsene (eigene Darstellung)

Die Meinung zur Arbeitsgestaltung, welche im EGW sehr flexibel ist, ist unterschiedlich, wie Abbildung 18 zeigt. Der Experte sieht die Flexibilität in Arbeitszeit- und Gestaltung als zentral für seine Mitarbeitenden. Die jungen Erwachsenen schätzen die Flexibilität, sehen sie als sinnvoll, aber nicht als zentral oder essenziell. Sie thematisieren auch Risiken und Herausforderungen und wie wichtig darin Vorbilder und Rechenschaftsbeziehungen sind. Regelmässigkeiten und feste Strukturen sehen sie als sinnvoll. Überzeit gehört laut dem Experten auch dazu und ist unvermeidbar. Bis jetzt hat aber nur eine Person der jungen Erwachsenen Erfahrungen damit gemacht.

Experte	Junge Erwachsene (Angestellte EGW)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flache Hierarchien im EGW begrenzen klassische Aufstiegsmöglichkeiten.</li> <li>• Karrierechancen (z. B. Leitungsfunktionen im Gesamtwerk) sind daher für die meisten nicht von grosser Relevanz.</li> <li>• Job Enrichment ist möglich, z. B. durch zusätzliche Aufgaben im Gesamtwerk</li> <li>• Mitarbeitende zeigen Interesse an Einfluss, aber nicht an Macht oder Weisungsbefugnissen.</li> <li>• Weiterbildungen haben hohen Stellenwert. Werden teilweise nicht genutzt, da zeitliche Ressourcen fehlen. Die Wertschätzung wird aber durch das Angebot wahrgenommen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriere steht für die jungen Erwachsenen nicht im Fokus. Diese Haltung ist stark wertebasiert.</li> <li>• Begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten im EGW werden akzeptiert.</li> <li>• Weiterbildungsregelungen des EGW werden als fortschrittlich bewertet. Für die meisten aktuell nicht relevant, da sie sich noch im Studium befinden.</li> </ul>

Abbildung 19: Vergleich Karrierechancen Experte und junge Erwachsene (eigene Darstellung)

Karrierechancen gibt es im EGW nur sehr wenige. Wahrscheinlich auch darum sind sie für die jungen Erwachsenen wenig relevant. In Abbildung 19 ist ersichtlich, dass dies beide Perspektiven bestätigen. Der Experte sieht eher die Möglichkeit für Job Enrichment. Für junge Erwachsene steht der Dienst an der Gemeinde im Fokus und die begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten werden nicht als Einschränkung erlebt. Für beide Seiten sind die Weiterbildungsmöglichkeiten sehr wertvoll. Da die jungen Erwachsenen alle noch in Ausbildung sind, ist dies zurzeit für sie noch nicht relevant.

Im Vergleich beider Perspektiven zeigen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede, geprägt durch Rolle und Erfahrung. Beide Gruppen betonen die Bedeutung theologischer Werte, Wertschätzung und Teamkultur als Grundlage für Arbeitszufriedenheit – mit wachsender Relevanz in der Zukunft. Auch bei materiellen Aspekten wie Lohn herrscht Einigkeit: wichtig, aber nicht entscheidend. Unterschiede zeigen sich in der Wahrnehmung des Arbeitsumfelds: Der Experte betrachtet es strukturell-strategisch, junge Erwachsene schildern persönliche Alltagserfahrungen. Für sie zählt die gemeinsame Vision stärker als direkte Zusammenarbeit. Ob dies

eine Folge eingeschränkter Teamarbeit oder eine Grundhaltung ist, bleibt offen. Auch beim Thema Flexibilität unterscheiden sich die Einschätzungen: Für den Experten zentral, für junge Erwachsene weniger relevant, möglicherweise altersbedingt. Weiterbildungen sieht der Experte als Wertschätzung; junge Erwachsene nehmen das Angebot positiv wahr, nutzen es aber aktuell wenig. Es stellt sich die Frage, ob Weiterbildungsangebote als Zeichen der Wertschätzung bei jungen Erwachsenen dadurch ankommt.

## 7.2 Interpretation der Ergebnisse

Ein zentrales Thema für das EGW als Arbeitgeber\*in ist das Fehlen von jungen Fachkräften in Pfarr- und Jugendmitarbeitendenpositionen. Das EGW gehört damit zu den 40% der Unternehmen im Sekundär und Tertiär Sektor, welche angeben, Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal zu haben (Bundesamt für Statistik, 2024). Eine gut ausformulierte EVP kann dazu ein zentrales Mittel sein, um neue Mitarbeitende zu gewinnen und langfristige Mitarbeitenden zu halten (Brast et al., 2017; Bronlet et al., 2024; Kanning, 2017; Pawar, 2016). Die Ergebnisse zu den EVPs zeigen einen starken Fokus auf die Unternehmenswerte und die sozialen Aspekte. Dies deckt sich mit Sengupta et al. (2015), wobei für die externe Personalgewinnung Werte wie Image- und Grundwerte, Werte der Arbeitsstruktur und Arbeitskultur, Orientierungs- und Identifikationswerte wichtig sind. Für die langfristige Bindung der Mitarbeitenden kommen die sozialen Aspekte zum Zug wie: Gerechtigkeit, Mitarbeitenden Engagiertheit, Komfort, Wertschätzung und Anerkennung. Dieser Unterschied wurde vom Experten nicht explizit gemacht. Er beschreibt die Werte und die sozialen Aspekte verknüpfter und sieht eine starke Abhängigkeit. Im Gegenzug dazu sehen die jungen Erwachsenen diese Verknüpfung weniger stark. Beide Perspektiven sind sich aber darin einig, dass die sozialen Aspekte für die Entscheidung zentral sind, ob man in einer Arbeitsstelle bleibt oder nicht. Diese Aussagen stehen in Übereinstimmung mit Maslow (1978), wo die sozialen Bedürfnisse Defizitbedürfnisse sind, also bei einem Defizit behoben werden wollen. Bei Herzberg (1959) stellen sie einen Hygiene Faktor dar, der bei nicht Erfüllung zu Unzufriedenheit führt. Im Gegensatz zu den Ergebnissen von Binu Raj (2021), Bronlet et al. (2024), Herzberg (1959) und Maslow (1978) scheinen die materiellen Aspekte für die Mitarbeitenden keine zentralen Faktoren zu sein. Der Experte sieht diese eher als Motivator, also ein Faktor welcher zu Motivation führt, wenn die Hygienefaktoren erfüllt sind (siehe Kapitel 4). Laut ihm sind die persönliche Berufung oder der erfahrene Respekt im Beruf wichtiger. Junge Erwachsene sehen hier eher die sozialen Aspekte, welche wichtiger sind als die materiellen Aspekte. Auch die individuelle Arbeitsgestaltung ist laut dem Experten für die Mitarbeitenden wichtig. Interessanterweise sind diese für die jungen Erwachsenen aber nicht zentral, sondern ein Zusatz. Diesem Unterschied sollte in Zukunft mehr Beachtung geschenkt werden. Die Wichtigkeit der Karrierechancen wird im Gegensatz den Ergebnissen von Sengupta et al. (2015) und

Bronlet et al. (2024) vom Experten als nicht zentral gewertet. Dies vermutlich auch, weil die flachen Hierarchien im EGW nur bedingt Karrierechancen bieten. Die Ergebnisse der Leitfadeninterviews unterstützen diese Vermutung. So ist für junge Erwachsene die Notwendigkeit für Karriere, Aufstieg und mehr Verantwortung in einem wirtschaftlichen Unternehmen wichtiger als im EGW. Dabei lässt sich nicht beantworten, inwiefern sich dieses Interesse in einem wirtschaftlichen Unternehmen mit ähnlich flachen Hierarchien wie das EGW verändern würde. Mehr noch scheint für die jungen Erwachsenen die Abwechslung im Vordergrund, welche ein Karriereschritt mit sich bringen würde. Weiterbildungen als eine Art berufliche und persönliche Entwicklung jedoch, sieht der Experte als sehr wichtig für die Mitarbeitenden, was schon Binu Raj (2021) in ihrer Untersuchung zu den EVP für bestehende Mitarbeitende als effektiv eruierte.

Die erfragten Bedürfnisse der jungen Erwachsenen zeigen, dass das Grundbedürfnis, wie auch das Sicherheitsbedürfnis für sie nicht zentral sind. Daraus lässt sich ableiten, dass diese im Job weitgehend erfüllt sind oder diese Bedürfnisse an anderen Orten, wie z.B. dem Privatleben erfüllt werden. Interessanterweise ist das soziale Bedürfnis für die jungen Erwachsenen eines der stärksten Bedürfnisse am Arbeitsplatz. Ist dieses erfüllt, führt dies zu einer grösseren Zufriedenheit und Arbeitsmotivation, im Gegensatz zu Herzberg (1959) bei welchem gute zwischenmenschliche Beziehungen Hygiene Faktor sind und darum als grundlegend und nicht direkt als motivierend gesehen werden. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit dieses Bedürfnisses. Das Bedürfnis nach Wertschätzung wird als wichtig gewertet im Gegensatz zur Studie von Zimmermann et al. (2024). Wie Wertschätzung empfangen wird, ist sehr komplex und scheint personenabhängig und von der Branche beeinflusst zu sein. Auch hier stellt sich die Frage, inwiefern die jungen Erwachsenen ihr Bedürfnis an ihr aktuelles Arbeitsumfeld angepasst haben. Auch im EGW wird die Wertschätzung der Gemeindemitglieder\*innen sehr geschätzt. Welche Rolle diese im Arbeitsalltag einnimmt und wie sie Mitarbeitende beeinflusst und unterstützt bleibt offen. Unbeantwortet bleibt auch die Frage nach der Verantwortung der Wertschätzung im EGW. Durch die flachen Hierarchien fällt die Wertschätzung durch eine Führungskraft grösstenteils weg. Da aber der Bezirk greifbarer und näher am Arbeitsalltag ist als das Gesamtwerk, kann hier eine Wertschätzungslücke entstehen. Auch das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wird als wichtig eingestuft. Wieder im Gegensatz zu Zimmermann et al. (2024) ist der Fokus nicht auf der Work-Life-Balance, sondern auf der Weiterentwicklung. Dies könnte darauf hinweisen, dass das Bedürfnis nach Work-Life-Balance weitgehend erfüllt ist. Die Thematik der Abgrenzung bleibt aber weiterhin bestehen. Entgegen der Vermutung nach Maslow (1978), wo das Einbringen des eigenen Talents ein zentraler Punkt der Selbstverwirklichung ist, steht dieser Punkt bei den meisten nicht im Vordergrund. Dies könnte daran

liegen, dass bereits durch die geeignete Berufswahl eine Art Selbstverwirklichung stattfindet und dort auf die eigenen Talente geachtet wird.

Basierend auf den vorangehenden Ausführungen und Ergebnissen werden die Fragestellungen beantwortet. Da die Hauptfragestellung nur mithilfe der Unterfragestellungen beantwortet werden kann, werden diese zuerst beantwortet.

#### **Wie sieht das aktuelle Arbeitsumfeld im EGW aus?**

Die Werte haben eine grosse Wichtigkeit für Arbeitgeber\*in und Mitarbeitende, werden aber je nach Bezirk unterschiedlich stark festgelegt und kommuniziert. Die sozialen Aspekte, ein wertschätzender Umgang und ein spürbares Wohlwollen, sind von den einzelnen Personen im Bezirk abhängig. Arbeiten im Team ist nur bedingt möglich. Den materiellen Aspekten kann auf Grund der Struktur nur in einem bestimmten Rahmen nachgekommen werden, was so akzeptiert wird. Die Arbeitsgestaltung ist sehr frei in Arbeitszeit, - Ort und Art und Weise der Gestaltung. Die Karrierechancen sind durch die flachen Hierarchien beschränkt, dafür besteht ein Fokus auf Weiterbildungen.

#### **Welche Bedürfnisse haben junge Erwachsene bezüglich Arbeitgebenden?**

Das stärkste Bedürfnis ist das soziale Bedürfnis, insbesondere ein unterstützendes Team, ein wertschätzender Umgang und ein kollegiales Arbeitsklima. Anschliessend folgen das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, also die Möglichkeit, eigene Talente einzubringen und sich persönlich wie beruflich weiterzuentwickeln, und jenes nach Wertschätzung, das sowohl durch Rückmeldungen als auch durch ernst gemeintes Interesse an der Person erfüllt wird. Weniger im Vordergrund stehen Sicherheitsbedürfnis und Grundbedürfnis (z. B. Pausenregelung, Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung). Sie werden zwar nicht als unwichtig empfunden, sind aber im Vergleich zu den anderen häufig gegeben und darum weniger ausschlaggebend.

#### **Welche Bedürfnisse haben junge Erwachsene bezüglich des EGW als Arbeitgeber\*in und wie lassen sich diese in die Employer Value Proposition (EVP) einordnen?**

Junge Erwachsene legen beim EGW als Arbeitgeber\*in den Fokus stark auf soziale Bedürfnisse, insbesondere auf ein unterstützendes und wertschätzendes Arbeitsumfeld. Sie wünschen sich ein kollegiales Klima, Rückhalt im Team und authentische Wertschätzung. Diese Aspekte lassen sich in der EVP klar dem Bereich der sozialen Aspekte zuordnen. Auch die Unternehmenswerte sind zentral und sollen kommuniziert und gelebt werden. Darüber hinaus ist das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung wichtig. Junge Mitarbeitende streben danach, ihre Talente einzubringen und sich weiterzuentwickeln, sowohl fachlich als auch persönlich. Diese Bedürfnisse finden in der EVP ihren Platz unter Karrierechancen. Die Freiheit in der Arbeitsgestaltung ist ein grosses Plus des EGWs

und wird von der jungen Erwachsenen nicht vorausgesetzt aber sehr geschätzt. Die materiellen Aspekte wie Lohn oder Arbeitsplatzsicherheit sind für junge Erwachsene weniger entscheidend, sie gelten als Grundvoraussetzungen und treten daher in der EVP in den Hintergrund.

### 7.3 Handlungsanregungen für das EGW

Basierend auf der vorangegangenen Auswertung und der Diskussion der Ergebnisse werden hier Handlungsanregungen für das EGW definiert, um ihre EVP zu stärken und auszuformulieren, wie auch auf die erfassten Bedürfnisse der jungen Erwachsenen im aktuellen Arbeitsalltag einzugehen.

**EVP gezielt und ansprechend kommunizieren:** Die EVP sollte in klarer, kompakter Form an potenzielle Mitarbeitende vermittelt werden. Dabei gilt es:

- die zentrale Werthaltung des EGW verständlich zu formulieren,
- die sozialen Aspekte (z. B. wertschätzende Zusammenarbeit) als Stärke hervorzuheben,
- die Vorteile der flexiblen Arbeitszeit, Arbeitsortwahl und Arbeitsgestaltung deutlich zu benennen
- und attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten sichtbar zu machen.

**Werte im Bezirk sichtbar machen:** Auf Bezirksebene besteht bei den Befragten ein Wunsch nach mehr Klarheit und Transparenz bezüglich der gelebten Werte. Diese sollten deshalb explizit kommuniziert und im Alltag erfahrbar gemacht werden, sowohl für Angestellte als auch freiwillig Mitarbeitende.

**Teamkultur bewusst fördern:** Die sozialen Aspekte der Zusammenarbeit ist zentral. Folgende Massnahmen könnten das Miteinander stärken:

- Räume für bezirksübergreifenden Austausch und gemeinsame Visionsarbeit schaffen,
- gezielt auf Ergänzung im Team achten (z. B. im Gabenprofil),
- den Bezirksrat nach Möglichkeit stärker als Teil des Teams einbinden und seine Rolle in der Zusammenarbeit aktiv gestalten (mehr Mitglieder im Team).

**Rückmeldungskultur fördern:** Rückmeldungen werden als Anerkennung verstanden und müssen nicht zwingend nur Lob sein. Rückmeldungen helfen Personen in Ausbildung und geben Sicherheit. Auch Rückmeldungen von Gemeindemitgliedern können eine wichtige Form der Anerkennung darstellen und sollten gefördert werden.

**Weiterentwicklung aktiv begleiten:** Persönliche und geistliche Entwicklung sind zentrale Anliegen. Ein gezieltes Mentoring-Programm kann junge Erwachsene nicht nur in ihrer fachlichen, sondern auch geistlichen Entwicklung unterstützen. Auch ein bewusster Fokus auf die Begabungen der jungen Erwachsenen stärkt die Motivation.

**Abwechslung ermöglichen:** Der Wunsch nach Weiterentwicklung und neuen Herausforderungen ist ausgeprägt. Ein zeitlich begrenzter Wechsel in einen anderen Bezirk könnte als Format entwickelt und begleitet werden, um Abwechslung zu schaffen, ohne die Zugehörigkeit zum EGW zu verlieren.

**Agile Arbeitsweise unterstützen und strukturieren:** Die hohe Flexibilität wird geschätzt, bringt aber auch Herausforderungen mit sich. Mitarbeitende sollten mit Tools zur Selbstorganisation (z. B. Mentoring, Peer-Support) begleitet werden. Themen wie Abgrenzung und Erreichbarkeit müssen aktiv angegangen werden z. B. durch technische Lösungen wie eine zweite SIM-Karte für Jugendmitarbeitende.

## 7.4 Limitationen und Ausblick

Diese Arbeit bietet erste Einblicke in die Bedürfnisse junger Erwachsener im Kontext des EGW als Arbeitgeber\*in. Aufgrund der kleinen Stichprobe sind die Ergebnisse nicht generalisierbar auf andere Freikirchen oder Altersgruppen, liefern aber wertvolle Impulse. Die persönliche Nähe der Autorin ermöglichte zwar einen tiefen Einblick, schliesst jedoch ein gewisses Verzerrungsrisiko nicht aus. Begrifflich stellte die unklare Definition von *Bedürfnis* in der Literatur sowie die Unklarheit zu den Komponenten der EVP eine Herausforderung dar. Und in den geführten Interviews zeigte sich eine thematische Überschneidung der verwendeten Konzepte, welche die Auswertung erschwerte. Auch der abschliessende Vergleich zwischen dem Experteninterview und dem Leitfadeninterviews war aufgrund unterschiedlicher Perspektiven und Leitfäden eingeschränkt.

Für die Weiterführung der Forschung bieten sich quantitative Anschlussstudien mit grösserer Stichprobe an, um die Bedürfnisse junger Erwachsener breiter abzubilden. Zudem sollte der Aspekt der Abgrenzung zur Konkurrenz im Sinne eines klaren Employer Brandings vertieft untersucht werden. Auch geeignete Kommunikationsstrategien für die interne und externe Vermittlung der EVP verdienen weitere Beachtung. Die individuelle Arbeitsgestaltung, die vom Experten als wichtig eingeschätzt wird, von jungen Erwachsenen jedoch nur als ergänzend wahrgenommen wird, sollte künftig differenzierter analysiert werden.

## 8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Zusammenhang Employer Branding und EVP (eigene Darstellung) .....	9
Abbildung 2. Komponenten EVP (eigene Darstellung).....	12
Abbildung 3. Bedürfnispyramide nach Maslow (1978) konkretisiert auf die Arbeit (Einramhof-Florian, 2022, S.26).....	19
Abbildung 4. Die fünf untersuchten Bedürfnisse und ihre zehn Arbeitsplatzfaktoren (Zimmermann et al., 2024, S.6) .....	20
Abbildung 5. Wahrnehmung positiver Merkmale beim eigenen Arbeitgeber nach Generationen in Prozent (Otto & Remdisch, 2015, S.61).....	21
Abbildung 6. Beschäftigte: Ranking der 10 Arbeitsplatzfaktoren über die Altersgruppen hinweg (Zimmermann et al., 2024, S.11) .....	21
Abbildung 7. Hygiene Faktoren und Motivatoren nach Herzberg (eigene Darstellung nach Ihensekien und Joel (2023) S.42) .....	22
Abbildung 8. Verbindung Maslows Bedürfnispyramide und Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation nach Herzberg (eigene Darstellung nach Ihensekien und Joel (2023) S.43-44).....	23
Abbildung 9. Forschungsdesign (eigene Darstellung) .....	26
Abbildung 10. Kategoriensystem Experteninterview mit Subkategorien erster Ebene (eigene Darstellung) .....	29
Abbildung 11. Übersicht interviewte Personen für Interviews junge Erwachsene (eigene Darstellung) .....	30
Abbildung 12. Im Interview erfrage Bedürfnisse und ihre konkreten Inhalte (eigene Darstellung).....	31
Abbildung 13. Kategoriensystem Leitfadenterview mit Subkategorien erster Ebene (eigene Darstellung) .....	33
Abbildung 14. Verteilung einzelner Aussagen zur Unternehmenskultur unterteilt in die zwei Gruppen (MAXQDA) .....	47
Abbildung 15: Vergleich Unternehmenswerte Experte und junge Erwachsene (eigene Darstellung) .	49
Abbildung 16: Vergleich soziale Aspekte Experte und junge Erwachsene (eigene Darstellung) .....	50
Abbildung 17: Vergleich materielle Aspekte Experte und junge Erwachsene (eigene Darstellung).....	51
Abbildung 18: Vergleich Arbeitsgestaltung Experte und junge Erwachsene (eigene Darstellung).....	51

Abbildung 19: Vergleich Karrierechancen Experte und junge Erwachsene (eigene Darstellung) ..... 52

Abbildung 20. Hilfsmittel mit Verwendungszweck (eigene Darstellung)..... 67

## 9. Literaturverzeichnis

- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Binu Raj, A. (2021). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203–226. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2019-0183>
- Bossmann, U. & Eck, A. (2013). Wollen und Sollen: Interessen, Motive, Werte und Bedürfnisse jüngerer und älterer Mitarbeiter. In J. Schweitzer & U. Bossmann (Hrsg.), *Systemisches Demografiemanagement* (S. 63–76). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-03147-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-03147-3_5)
- Brademann, I. & Piorr, R. (2019). Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 345–360). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6_19)
- Brast, C., Holtgrave, M. & Flindt, I. (2017). Erfolgsfaktoren des Employer Branding – eine empirische Analyse. *PERSONAL quarterly*, 2(69), 36–44.
- Bronlet, X., Basile, J., Basile, R. & Ferla, N. (2024). Employee value proposition: Which factors matter? A Swiss case study on motivational factors. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 279–294. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.24](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.24)

Bundesamt für Statistik. (2024). Arbeitsmarktindikatoren 2024. Verfügbar unter:

<https://www.bfs.admin.ch/asset/de/206-2403>

Charbonnier, L. (2022). „OK Boomer?!“ – oder warum der Umgang mit Pensionierung ein zentrales, aber kein einfaches Thema für die Personalentwicklung der Kirche ist. *Pastoraltheologie*, 111(12), 525–533. <https://doi.org/10.13109/path.2022.111.12.525>

Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>

EGW. (2016). Mitarbeiterförderung im EGW: Konzept und Umsetzungshinweise.

EGW. (2023a). EGW-Handbuch.

EGW. (2023b). Leitbild EGW. Verfügbar unter:

[https://egw.ch/sites/default/files/dateien/2023\\_EGW\\_Leitbild\\_0.pdf](https://egw.ch/sites/default/files/dateien/2023_EGW_Leitbild_0.pdf)

EGW. (2024a). Unterlagen für das MAG 2024.

EGW. (2024b). Vorbereitung Dreiecksgespräch für MA + Präsis 2024.

EGW.ch. (2025). EGW-Bewegung. Zugriff am 16.4.2025. Verfügbar unter:

<https://www.egw.ch/egw/bewegung>

Einramhof-Florian, H. (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39149-2>

Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.). (2022). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (14. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Galanakis, M. & Peramatzis, G. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>

Gursoy, D., Chi, C. G.-Q. & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6>

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: leading human resources*. (10. Aufl.). Boston: Pearson.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Hesse, G. & Mattmüller, R. (Hrsg.). (2019). *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2>

Höring, P. C. (2022). Grundlegung jugendpastoralen Handelns in einer Kirche als Gemeinschaft. *Ihr seid das Jetzt Gottes* (S. 15–40). Linz: Krieger & Findl-Ludescher.

Ihensekien, O. A. & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*, (85). <https://doi.org/10.24818/REJ/2023/85/04>

Jensen, C. (2022). Personalbeschaffung und -auswahl. *Personalmanagement in Non-Profit-Organisationen* (S. 69–96). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37304-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37304-7_5)

Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48130-1>

Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1>

Klaus, H. & Schneider, H. J. (Hrsg.). (2016). *Personalperspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13971-1>

Klein, C. (2019). Jede Generation hat eigene Werte – Generation Z. *ergopraxis*, 12(10), 38–41. <https://doi.org/10.1055/a-0957-9252>

Kriegler, W. R. (2015). *Praxishandbuch Employer Branding: mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden*. (2. Aufl.). Freiburg München: Haufe.

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2020). *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31468-2>

Losekam, S. & Lipovac, L. (2022). Employer Branding für die Generationen Y und Z - Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility bei der Arbeitgeberwahl. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 116–124.

- Mangelsdorf, M. (2019). *Von Babyboomer bis Generation Z: der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. (3. Aufl.). Offenbach: GABAL.
- Mascarenhas, B. G. (2019). Employer Branding, Employee Value Proposition, and Employee Experience: New Approaches for People Management in Organizations. In G.S. Thornton, V.R. Mansi, B. Carramenha & T. Cappellano (Hrsg.), *Strategic Employee Communication* (S. 97–103). Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9_8)
- Maslow, A. (1978). *Motivation und Persönlichkeit*. Olten: Walter-Verlag.
- Menold, N. & Wolbring, T. (Hrsg.). (2019). *Qualitätssicherung sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24517-7>
- Milz, M. & Bode, C. (Hrsg.). (2024). *People, Culture & Communication: Wie HR, Sales und Marketing Synergien nutzen, statt in Silos zu arbeiten*. München: Haufe.  
<https://doi.org/10.34157/978-3-648-18197-3>
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Otto, C. & Remdisch, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt* (S. 47–68). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-05084-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05084-9_3)
- Pawar, A. (2016). Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 56–62.

Petrov, S. (2022). *Quick Guide Employer Branding für Konzerne: Wie Sie Mitarbeiter von sich überzeugen und langfristig halten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37413-6>

Rudolph, E. (2023). Die Kunst, Talente zu gewinnen. *Das österreichische Gesundheitswesen ÖKZ*, 64(10), 54–55. <https://doi.org/10.1007/s43830-023-0372-7>

Sarrica, M. (2014). Employer Branding in nonprofit organizations. An exploration of factors that are related to attractiveness, identification with the organization, and promotion: The case of Emergency. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, (1), 3–20.  
<https://doi.org/10.4473/TPM21.1.1>

Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung: 21 Tools für Entscheider*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-31250-3>

Sengupta, A., Bamel, U. & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *DECISION*, 42(3), 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>

Sünderhauf, V. (2022). *Employer Branding für KMUs: Wie Sie als Arbeitgeber zu einer attraktiven Marke werden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38853-9>

The Adecco Group. (2024). Fachkräftemangel Index Schweiz 2024. Verfügbar unter:  
[https://www.adecco-group.com/-/media/project/adecco-group/switzerland/swiss-skills-shortage/2024/files/fachkraeftemangel\\_index\\_2024.pdf](https://www.adecco-group.com/-/media/project/adecco-group/switzerland/swiss-skills-shortage/2024/files/fachkraeftemangel_index_2024.pdf)

Tometschek, R. (2013). Employer Branding: Innen beginnen. In J. Buckmann (Hrsg.), *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können* (S. 77–90). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-03700-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-03700-0_8)

Von Walter, B. & Kremmel, D. (Hrsg.). (2016). *Employer Brand Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-06938-4>

Zimmermann, T., Jochmann, W., Gritzka, S., Fastenroth, L. M., Eckhardt, F., Winter, H. et al. (2024). *Attracting Talent 2024: Was Arbeitskräfte heute wirklich wollen*. The Stepstone Group & Kienbaum.

## 10. Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

Verwendungszweck	Hilfsmittel
Fragestellung: Generierung von möglichen Formulierungen der Fragestellung	ChatGPT
Quellen: Finden von möglichen Quellen zu bestimmten Themen	ChatGPT
Transkription: Erstellung sämtlicher Transkriptionen der durchgeführten Interviews	AI-Tool von MAXQDA24
Übersetzung der Studie: <i>Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories</i> von Ihensekien, O. A. & Joel, A. C. (2023) sowie der Abbildung auf Seite 42 im Originaltext	ChatGPT
Kapitel 2-4: Verbesserung des Leseflusses	ChatGPT
Kapitel 6.2: Umstrukturierung der Auswertung von Aufzählungszeichen in einen Fliesstext (Erste Fassung, wurde danach weiter manuell bearbeitet)	ChatGPT
Kapitel 7: Umformulierungen einzelner Textstellen	ChatGPT
Ganze Arbeit: Kürzen von einzelnen Textpassagen	ChatGPT
Anhang: Prüfung der Rechtschreibung	ChatGPT

Abbildung 20. Hilfsmittel mit Verwendungszweck (eigene Darstellung)

## **11. Anhang**