



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Steigerung der Weiterbeschäftigungs- quote der Lernenden von der Jowa AG

BACHELOR-ARBEIT

2019

Autorin/Autor
Janser Patrick

betreuende Person
Rey Janine

Praxispartner
Jowa AG
Huwiler Christian

Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Frage, wie die Jowa AG sich als attraktiver Arbeitgeber präsentieren kann, um die Weiterbeschäftigungsquote der eigenen Lernenden zu steigern. Die Literatur zur Generation Z, die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959) und das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1991) bilden die theoretische Fundierung. Aus den Ergebnissen der Datenerhebung durch qualitative Leitfadeninterviews mit Lernenden der Jowa AG, wurden praktische Massnahmen erfasst. Ein grosser Teil der Bedürfnisse der Generation Z decken sich mit der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959). Aber es gibt zum Teil grosse Abweichungen bezüglich ihrer subjektiven Wichtigkeit. Als ein Grund für diese Abweichungen kann das Aufwachsen mit dem Internet in Betracht gezogen werden.

Die Zeichenanzahl inklusive Leerzeichen und ohne Anhang beträgt 110'380 Zeichen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Praxispartner und Ausgangslage.....	2
1.2	Ziel der Arbeit und Fragestellungen.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretische Grundlagen	4
2.1	Zielgruppe	4
2.1.1	Definition Generation.....	5
2.1.2	Generation Z	5
2.1.3	Kritik am Generationenmodell	7
2.2	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959).....	8
2.3	Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1991)	10
3	Methodik	13
3.1	Forschungsdesign.....	13
3.2	Qualitative Datenerhebung.....	14
3.2.1	Sampling	14
3.2.2	Erhebungsinstrument	15
3.2.3	Anpassung des Interviewleitfadens	16
3.2.4	Setting.....	17
3.3	Qualitative Datenauswertung	17
4	Ergebnisse	18
4.1	Kategoriale Auswertung	18
4.1.1	Deduktive Kategorien	18
4.1.2	Induktive Kategorien.....	24
4.2	Beantwortung Fragestellungen.....	33
4.2.1	Beantwortung Unterforschungsfrage 1	33
4.2.2	Beantwortung Unterforschungsfrage 2	34
4.2.3	Beantwortung Unterforschungsfrage 3	35
4.2.4	Beantwortung Unterforschungsfrage 4	37
5	Diskussion.....	38
5.1	Interpretation der Ergebnisse	38
5.2	Massnahmen (Hauptfragestellung).....	41
5.3	Methodenreflexion.....	44
5.4	Ausblick.....	44
5.5	Fazit	45
6	Literaturverzeichnis	46
7	Tabellenverzeichnis.....	48
8	Abbildungsverzeichnis.....	48

9	Anhang.....	49
9.1	Anhang A: Leitfadeninterview 1. Version	50
9.2	Anhang B: Leitfadeninterview 2. Version	55
9.3	Anhang C: Kategoriensystem.....	60
9.4	Anhang D: Transkriptionen Lernendeninterviews	67

1 Einleitung

In einer ständig veränderten Wirtschaftswelt sind die Unternehmen vielen Herausforderungen ausgesetzt. Zurzeit versucht eine neue junge Generation in der Arbeitswelt Fuss zu fassen. Diese jungen Personen haben den Jahrgang 1995 oder jünger und gehören der Generation Z an (Klaffke, 2014).

Folglich steht auf dem Arbeitsmarkt ein Generationenwechsel bevor oder ist schon im Gange. Die geburtenreichen Jahrgänge der Babyboomer gehen langsam aber sicher in die Pension und müssen mit den eher kleineren Generationen ersetzt werden. Daraus resultiert ein Fachkräftemangel. Es wird immer schwieriger die bestmöglichen Mitarbeitenden zu finden und diese an das Unternehmen zu binden. Der Fachkräftemangel führt dazu, dass die einzelnen Unternehmen um Fachkräfte konkurrieren (Biernoth, 2016) Dabei wird es immer wichtiger, die eigenen Lernenden nach Abschluss der Lehre in der Unternehmung behalten zu können. Doch damit dies gelingt, müssen die Unternehmungen die Werte und Bedürfnisse von diesen jungen Menschen genaustens kennen. Zudem sollten sie sich über mögliche Massnahmen im Klaren sein, die sie ergreifen können, um weiterhin in den Augen von jungen Mitarbeitenden eine attraktive Unternehmung zu bleiben. Aufgrund des steigenden Konkurrenzdruckes sind die Unternehmen gezwungen, sich als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren (Biernoth, 2016). Denn der demografische Wandel der Gesellschaft führt nicht nur zu einer Veränderung der Altersstruktur in den Firmen, sondern die Berufstätigen stellen auch neue Ansprüche und Anforderungen an die Arbeit (Klaffke & Schwarzenbart, 2013).

Jede Generation vertritt ihre eigenen Werte und Einstellungen, die sich durch individuelle prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse begründen (Smola & Sutton, 2002). Die Generation Z ist zum Beispiel mit den digitalen Medien aufgewachsen und kann bestens mit ihnen umgehen (Scholz, 2014).

Zusätzlich ist ein Trend zu höheren Bildungsabschlüssen erkennbar. Das belegen Zahlen über den stetig steigenden Anteil an akademischen Abschlüssen. Diese Entwicklung könnte den Mangel an Fachkräften auf der mittleren Qualifikationsstufe in den nächsten Jahren weiter verschärfen (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2012). Folglich lässt sich daraus schliessen, dass die jungen Menschen eher die Kopfarbeit suchen. Eine Produktionsunternehmung kann aber nur mit Akademiker nicht überleben. Es werden immer noch Mitarbeitende benötigt, welche die sogenannte Handarbeit erledigen. Die Firmen müssen Strategien ausarbeiten, um junge Erwachsene für die Handarbeit zu motivieren, um konkurrenzfähig zu bleiben.

1.1 Praxispartner und Ausgangslage

Im Zentrum dieser Bachelorarbeit steht die Firma Jowa AG. Sie ist eine Tochtergesellschaft der Migros und in der Lebensmittelindustrie tätig. Dementsprechend befasst sich diese Arbeit konkret mit der Lernenden-Bindung der Jowa AG und die Ergebnisse können nicht ohne Weiteres auf andere Unternehmen übertragen werden.

Die Jowa AG ist eine Tochtergesellschaft der Migros und gehört der M-Industrie an. Die Jowa AG gehört mit ihren elf regionalen Bäckereien, einer Hartweizenmühle, einer Teigwarenfabrik, einem Standort für glutenfreie Produkte und rund 100 Hausbäckereien in allen Regionen der Schweiz zu den bedeutendsten Nahrungsmittelproduzenten der Schweiz. Sie ist Arbeitgeberin von 3255 Mitarbeitenden und 145 Lernenden.

Die Jowa AG ist sich dem Potential der eigenen Lernenden bewusst und darum sehr bemüht, diese auch nach der Lehre im Unternehmen weiterbeschäftigen zu können. Die Lernenden sind nicht nur mit dem Betrieb und den Prozessen einwandfrei vertraut, sondern mit der Weiterbeschäftigung kann die Unternehmung auch Kosten sparen, da die Einarbungszeit kürzer ausfällt. Zurzeit beträgt die Weiterbeschäftigungsquote über alle Berufsgruppen hinweg noch zirka 60 Prozent. Die Jowa AG ist aber mit einer rückläufigen Weiterbeschäftigungsquote der Lernenden konfrontiert. Werden die verschiedenen Berufsgruppen genauer betrachtet, ist die Quote sehr unterschiedlich. Vor allem bei den Bäckern/innen und Lebensmitteltechnologe/innen liegt die Quote der Weiterbeschäftigung weit unter diesen 60 Prozent. Um einen Fachkräftemangel abzuwenden, ist die Jowa AG bemüht, die Quote wieder zu steigern oder mindestens zu stabilisieren. Über einen längeren Zeitraum vakante Stellen bedeuten für die Jowa AG, dass nicht das ganze Potential ausgeschöpft wird. Daraus resultiert ein geringeres wirtschaftliches Wachstum. Für diese Arbeit werden die vier grössten Berufsgruppen analysiert. Zu diesen gehören die KV-Lernenden, Lebensmitteltechnologe/innen, Bäcker/innen und Logistiker/innen. Auf alle anderen Lehrberufe wird aufgrund der für diese Arbeit nur begrenzt verfügbaren Ressourcen und Zeit keinen Bezug genommen.

Für ein besseres Verständnis über die Ausbildung der Lernenden und deren Erfahrungen, werden folgend die Abläufe der Lehrausbildung der vier grössten Berufsgruppen genauer erläutert:

- Die Kaufleute wechseln alle sechs Monate die Abteilungen. So haben sie die Möglichkeit, in ein breites Spektrum von Aufgaben hineinzusehen und können in unterschiedlichen Bereichen erste Erfahrungen sammeln.
- Die Lehrzeit der Lebensmitteltechnologe/innen gestaltet sich auch sehr abwechslungsreich. Sie wechseln regelmässig die Anlagen, um schlussendlich mit allen

- Anlagen vertraut zu sein. Die Einsatzdauer an einer Anlage wird von ihrer Grösse bestimmt. Darum gibt es, anders als bei den Kaufleuten, keine fixen Zeitfenster.
- Auch die Logistiker haben einen regelmässigen Abteilungswechsel. Sie können zusätzlich noch eine bestimmte Zeit bei der Post arbeiten, bei der sie die Distribution kennenlernen. Ein weiterer Austausch findet mit dem Migros Verteilzentrum in Suhr statt. Dort werden sie auf die hoch technisierten Abläufe geschult.
 - Die Bäcker/innen verbringen die eine Hälfte ihrer Lehrzeit in den verschiedenen Hausbäckereien der Jowa AG und die andere Hälfte in der internen Ausbildungsbäckerei. Der Wechsel findet zirka in einem Sechs-Wochen-Rhythmus statt. Die Idee dahinter ist, dass in der Ausbildungsbäckerei die Qualität geschult wird und in den Hausbäckereien das Zeitmanagement.

Das Forschungsinteresse in dieser Arbeit beschäftigt sich mit folgender Frage: Wie kann sich die Jowa AG als attraktiver Arbeitgeber positionieren, um junge Menschen als zukünftige Mitarbeitende für sich zu gewinnen? Folglich befasst sich die Bachelorarbeit mit der Personalgewinnung von jungen Erwachsenen für die Berufe als Kaufleute, Lebensmitteltechnologe/innen, Bäcker/innen und Logistiker/innen.

1.2 Ziel der Arbeit und Fragestellungen

Aus dem Forschungsinteresse wurde das Ziel definiert. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Weiterbeschäftigungsquote der Lernenden der Jowa AG zu steigern. Dafür werden Faktoren eruiert, die für die Zielgruppe entscheidend sind für den Verbleib in der Unternehmung. Um dies zu bewerkstelligen werden die Bedürfnisse und Werte der Lernenden erfasst. Um gezielte Faktoren ausarbeiten zu können, werden diese Bedürfnisse und Werte anhand von dem Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg (1959) analysiert. Der Auftraggeber sollte am Schluss dieser Arbeit im Klaren sein, mit welchen Faktoren die Lernenden zufrieden sind und wo noch Verbesserungspotential herrscht. Diese Arbeit hat zusätzlich das Ziel, dem Auftraggeber zu vermitteln, wie sich die Lernenden generell einen attraktiven Arbeitgeber vorstellen und wie die berufliche Zukunft der Lernenden aussieht. Abschliessend werden die vier verschiedenen Berufsgruppen auf gruppenspezifische Unterschiede untersucht. Aus den Ergebnissen werden schlussendlich die Handlungsimplicationen für die Steigerung der Weiterbeschäftigungsquote der Lernenden der Jowa AG abgeleitet.

Aufgrund des Projektauftrages wurden folgende Forschungsfragen systematisch nach Helfferich (2011) hergeleitet. Die Bachelorarbeit befasst sich mit folgender Hauptforschungsfrage:

Welche Massnahmen kann die Jowa AG ergreifen, um die Weiterbeschäftigungsquote der eigenen Lernenden zu steigern?

Daraus entstanden folgende Unterforschungsfragen:

1. Wie stellen sich die Lernenden ihre berufliche Zukunft vor?
2. Was ist für die Lernenden ein attraktiver Arbeitgeber?
3. Aufgrund welcher Faktoren bleiben die Lernenden der Jowa AG nach Abschluss der Lehre treu?
4. Aufgrund welcher Faktoren verlassen die Lernenden die Jowa AG nach Abschluss der Lehre?
5. Gibt es Unterschiede zwischen den vier untersuchten Berufsgruppen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Bachelorarbeit ist folgendermassen aufgebaut: Im nachfolgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für die Herleitung und Beantwortung der Fragestellungen geschaffen. Dieses Kapitel beinhaltet eine gründliche Durchleuchtung der Generation Z. Zusätzlich wird auf das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg (1959) und das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1991) näher eingegangen. Diese Modelle dienen als theoretische Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage. Im dritten Kapitel geht es um die Methodik. In diesem Kapitel wird das Interview als Erhebungsinstrument sowie das Vorgehen bei der Analyse erläutert. Das vierte Kapitel stellt die Ergebnisse der Auswertung der Interviews dar und die zusammenfassende Beantwortung der Unterforschungsfragen. Im fünften Kapitel findet eine Zusammenführung und Diskussion der Theorie, Methode und Ergebnissen statt. Des Weiteren beinhaltet das Kapitel die Beantwortung der Hauptforschungsfrage, eine kritische Methodenreflexion und wird mit einem Fazit abgeschlossen.

2 Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen arbeiten einerseits das Generationenmodell (Klaffke, 2014) und andererseits die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959) sowie das Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1991) auf. In der vorliegenden Arbeit fokussiert sich die theoretische Fundierung stark auf die gegebenen Fragestellungen und den damit verbundenen praktischen Fall der qualitativen Forschung mit den Lernenden. Anhand dieser Theorien findet eine Orientierung statt, um im Forschungsprozess ergründen zu können, was für den Verbleib in einer Unternehmung entscheidend ist.

2.1 Zielgruppe

Damit eine Bindung zu den Lernenden entstehen kann, muss sich die Unternehmung zuerst mit der Zielgruppe auseinandersetzen. Die Firmen sollten sich über die Bedürfnisse und Werte dieser jungen Generation im Klaren sein. In den folgenden drei Unterkapiteln wird die

junge Generation genauer analysiert. Im ersten Kapitel geht es darum, wie eine Generation in der Literatur definiert wird. Danach geht es um die Generation Z. Eine kritische Betrachtung des Konzeptes schliesst das Kapitel ab.

2.1.1 Definition Generation

Der Begriff Generation steht für die Gesamtheit aller Menschen einer spezifischen Altersgruppe, die prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in den Entwicklungsstufen gemeinsam haben (Smola & Sutton, 2002). Es besteht keine einheitliche Definition der einzelnen Generationsgruppen, weil die Abgrenzungen zwischen den Generationen in vielen Bereichen nicht genügend trennscharf ist (Brunch, Kunze & Böhm, 2010).

Die geburtenreichen Jahrgänge zwischen 1955 und 1965 werden als Babyboomer bezeichnet. Die folgenden Geburtenjahrgänge bis Ende der 1970er Jahre gehören der Generation X (Parment, 2013) an. Vertreter und Vertreterinnen der Generation Y (Van Rooi, 2011, S.43), auch Millennials (Howe & Strauss, 2000, S.4) oder Digital Natives (Prensky, 2001, S.1) genannt, belegen die Jahrgänge von 1980 bis 1995. Geburtenjahrgänge ab 1995 bis heute werden in die Generation Z eingeteilt (Iorgulescu, 2016).

2.1.2 Generation Z

Die Generation Z ist die derzeit jüngste Generation, die einen Platz im Arbeitsleben sucht. Wie bereits erwähnt, gehören alle Personen ab dem Jahrgang 1995 dieser Generation an. Diese Kohorte wird als Generation des Internets bezeichnet (Murphy, 2011 & Klaffke, 2014), da sie im digitalen Zeitalter aufgewachsen ist. Das ist auch der grosse Vorteil der Generation Z, weil der Anspruch in der Arbeitswelt an der Orientierung der medialen Welt steigt (Eberhart, 2016). Aber gerade, weil die Angehörigen dieser Generation mit PC, Tablet, etc. aufgewachsen sind, wird angenommen, dass sie schlecht im Team arbeiten und auf ihre eigene Karriere fokussiert sind. Das Streben nach Anerkennung wird für die Generation Z eines der grössten Bedürfnisse sein (Krüger, 2018). Sie besitzen ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein, mit welchem sie ihre Bedürfnisse vehement einfordern. Dieses Selbstbewusstsein resultiert daraus, dass die Generation Z in einer Welt von Fairness, Gleichberechtigung und ohne Stress aufgewachsen sind. Sie werden beispielsweise von den Eltern und Vereinen bestens betreut und dies erwarten sie nun auch von der Arbeitswelt (Tavolato, 2016). In einer Studie von Seemiller und Grace (2014) charakterisierten sich über 70 Prozent der Studierenden der Generation Z als loyal, nachdenklich, entschlossen, mitfühlend, offen und verantwortungsbewusst. In einer weiteren Studie beschreiben sich Angehörige der Generation Z als eifrig, fleissig, kreativ und motiviert.

Um den Erfolg einer Unternehmung zu sichern, muss diese die Ansprüche der neuen Generation an die Arbeitswelt kennen. Folgend wird auf die wichtigsten Bedürfnisse der Generation Z näher eingegangen:

Spass und Verwirklichung: Die wichtigsten Faktoren für den zukünftigen Traumberuf sind Spass an der Arbeit und die Verwirklichung. Denn der Lebensgenuss ist für die Generation Z mehr mit dem intensiven Erleben und dem Spass am konkreten Tun als mit materiellem Reichtum verbunden. Hinter der Arbeit sollte ein grösserer Sinn erkennbar sein. Die Arbeit dient der Selbstverwirklichung. Diese beiden Faktoren haben eine grössere Bedeutung als Geld. Angehörige der Generation Z würden sogar auf Geld verzichten für die Steigerung einer der beiden Faktoren (Seemiller & Grace, 2019). Administrative, repetitive und scheinbar sinnlose Aufgaben werden weniger toleriert. Bevor sie einen Auftrag ausführen, möchten sie auch den Sinn dahinter verstehen (Scholz, 2014). Darum müssen Führungskräfte transparent machen, wieso eine Tätigkeit wichtig ist und wie diese zu den Unternehmenszielen beiträgt (Klaffke, 2014)

Positive Veränderungen: Die Generation Z möchte die Welt zu einem besseren Platz machen. Deswegen sollte ihr Beruf einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft ausüben. Bei der Veränderung wollen sie die Führung übernehmen (Seemiller & Grace, 2019). In der Studie von Seemiller und Grace (2014) gaben 93 Prozent der Befragten an, dass sie nur in einem Unternehmen mit gutem Ruf in der Gesellschaft arbeiten wollen. Gefragt sind bedeutende Unternehmenswerte, die Orientierung geben und auch noch Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft signalisieren (Scholz, 2014).

Wettbewerbsfähiges Gehalt: Gehaltsvorstellungen sind nicht unanständig hoch. Die neue Generation möchte angemessen von ihrem Verdienst leben und sich vom Verdienst zum Beispiel ab und zu persönliche Wünsche erfüllen können. Deshalb ist beim Lohn nicht die absolute Höhe entscheidend, sondern die Fairness, Angemessenheit und Leistungsorientierung der Bezahlung. Als sehr attraktiv werden Unternehmungen empfunden, die sogenannte Fringe Benefits anbieten. Dazu gehört zum Beispiel, dass der Betrieb Weiterbildungskosten übernimmt (Seemiller & Grace, 2019).

Chance zum Wachstum: Für junge deutsche Berufseinsteiger/innen ist das Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten ein entscheidender Faktor bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers (Klaffke, 2014). Ein Job mit Aufstiegsmöglichkeiten wird einem mit besserem Verdienst vorgezogen. Sie wollen sich weiterentwickeln und stetig mehr Verantwortung übernehmen (Seemiller & Grace, 2019).

Flexible Arbeitsbedingungen: Ständige Erreichbarkeit durch den digitalen Fortschritt ist einer der Hauptunterscheidungspunkte zu den anderen Generationen. Auf den ersten Blick scheint es, dass sich bei dieser jungen Generation Arbeit und Freizeit vermischen. Doch bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass auf eine ausgewogene Work-Life-Balance grossen

Wert gelegt wird (Scholz, 2014). Deswegen sind flexible Arbeitszeitmodelle und Vertrauensarbeitszeit zentrale Instrumente, um den Wunsch nach selbstbestimmter Verknüpfung von Arbeit und Freizeit zu erfüllen (Klaffke, 2014). Auch wenn die Mitarbeitenden zum Beispiel dank Homeoffice weniger im Unternehmen präsent sind, möchten sie keine Arbeitsplatzteilung (Seemiller & Grace, 2019).

Feedback: Durch die sozialen Medien hat das Thema Feedback für die Generation Z eine ganz andere Bedeutung, als für die vorherigen Generationen. Das Feedback wird von dieser Generation als sehr wichtig empfunden. Deshalb fordern die Angehörigen der Generation Z regelmässige umfassende Feedbackrunden mit Führungskräften. Doch dieses Feedback sollte möglichst positiv sein. Denn nur ein positives Feedback sichert das Wohlfühl und versetzt den Mitarbeitenden in einen sogenannten glücklichen «Kuschelzustand». Negatives Feedback kommt bei der Generation Z wegen ihres selbstbewussten Eigenbilds nicht an. setzen sofort einstudierte und kollektiv verankerte Verdrängungsroutinen, wie zum Beispiel «Das haben Sie nie gesagt.» oder «Woher soll ich denn das können?» ein. Schlussendlich wird die Führungskraft als Schuldige für das eigene Versagen erklärt und ein Entsetzten über die Ungerechtigkeit setzt ein (Scholz, 2014).

Der bedeutsamste Punkt, der die Generation Z von den anderen unterscheidet ist, dass deren Angehörigen mit dem Internet aufgewachsen sind. Zusätzlich sollte darauf hingewiesen werden, dass die Typenzuschreibungen nicht für alle Mitglieder pauschalisiert werden können. Sie müssen als durchschnittliche Beschreibung interpretiert werden. Von der Beschreibung kann jedes Individuum abweichen, deshalb ist eine individuelle Betrachtung unumgänglich.

2.1.3 Kritik am Generationenmodell

Wegen der Vereinfachung des komplexen Themas des Generationenmanagements wird das Generationenmodell häufig in der Praxis angewandt. Trotzdem ist das Modell nicht unantastbar.

Kritisiert wird unter anderem, dass diverse Aspekte, die nicht erwähnt werden, einen bedeutenden Einfluss auf das Verhalten der Person haben können. Die Lebensumstände in der Kindheit, die wirtschaftlichen Verhältnisse und Migrationshintergrund sind einige Beispiele, die Tavorato (2016) nennt. Eckert et al. (2011) kritisiert, dass die Übertragung der jeweiligen Generationsmuster auf eine spezifische Kohorte nicht wissenschaftlich belegt wurde. Ausserdem bleibt die Frage offen, warum historische Ereignisse, die für die Generationsbildung verantwortlich gemacht werden, nicht auf alle Altersgruppen einwirkt (Vedder & Krause, 2016).

Trotz der Kritik konnten Twenge et al. (2010) zeigen, dass Unterschiede zwischen den Generationen auch im Hinblick auf die jüngste Arbeitnehmer-Kohorte bestehen. Obwohl die

Generationenzugehörigkeit nie als einzige Erklärung für ein bestimmtes Muster zugezogen werden kann, bietet der Ansatz dennoch eine Orientierungshilfe, um das unterschiedliche Denken und Handeln von Beschäftigten verschiedener Altersgruppen zu verstehen.

2.2 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959)

Die Basis der Zwei-Faktoren-Theorie bildet die viel zitierte Pittsburgh-Studie, die von Frederick Herzberg durchgeführt wurde. In dieser Studie befragten Herzberg, Mausner und Snydeman (1959) anhand der Methode der kritischen Ereignisse nach Flanagan (1954) eine Stichprobe von 203 Buchhaltern und Ingenieuren. Die Probanden mussten Arbeitssituationen beschreiben, in denen sie sehr zufrieden und in welchen sie sehr unzufrieden waren.

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass vor allem Faktoren, die den Arbeits-Kontext betrafen, also mit den Arbeitsbedingungen und nicht mit der Arbeitstätigkeit selbst zusammenhängen, als Ursache für die Unzufriedenheit angegeben wurden. Arbeitsplatzgestaltung, Lohn, Firmenpolitik und Sicherheit am Arbeitsplatz sind einige Beispiele. Faktoren, die Zufriedenheit verursachen, betrafen den Arbeits-Kontext. Diese Faktoren standen mit der Ausübung der Tätigkeit und mit dem Arbeitsinhalt in Zusammenhang. Einige Beispiele dafür sind Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten, verantwortungsvolle Aufgaben und die Sinnhaftigkeit der Aufgabe (Herzberg et al., 1959).

Die Arbeitszufriedenheit stellt nach Herzberg (1959) kein eindimensionales Konstrukt dar. Arbeitnehmende können gleichzeitig zufrieden und unzufrieden sein (Schüpach, 2013). Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind zwei separate Dimensionen, die von voneinander unabhängigen Faktoren beeinflusst werden können. Herzberg (1959) führte die beiden Begriffe «Hygiene-Faktoren» und «Motivatoren» ein, die folgend näher erläutert werden.

Motivatoren

Die Motivatoren beinhalten Faktoren, die auf den Arbeits-Kontext Bezug nehmen. Diese Motivatoren erzeugen Zufriedenheit, die mehrheitlich intrinsische Aspekte, das heisst in der Arbeit liegende Faktoren, thematisiert. Werden die Motivatoren nicht erfüllt, resultiert daraus keine Unzufriedenheit, sondern ein neutraler Erlebniszustand, der auch Nicht-Zufriedenheit genannt wird. Zum Beispiel kann der Motivator «Beförderung» Zufriedenheit auslösen, das Fehlen von Entwicklungsmöglichkeiten zu haben, muss jedoch nicht zu Unzufriedenheit führen (Nerdinger, 2014).

Hygiene-Faktoren

Die Hygiene-Faktoren betreffen nach Herzberg (1959) den Arbeits-Kontext. Sind diese Faktoren nicht erfüllt, wird dies zu Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden führen. Wird zum Beispiel das Gehalt als zu niedrig empfunden, funktioniert die Zusammenarbeit mit anderen

Mitarbeitenden nicht oder wird die Organisation und Politik des Unternehmens abgelehnt, erzeugt das Unzufriedenheit. Wenn die Hygiene-Faktoren aber erfüllt werden, führt dies nicht automatisch zu Zufriedenheit. Es entsteht ein neutraler Erlebniszustand, der als Nicht-Unzufriedenheit bezeichnet wird (Nerdinger, 2014).

Die Abbildung 1 veranschaulicht verschiedene Faktoren, die in der Pittsburgh-Studie identifiziert wurden.

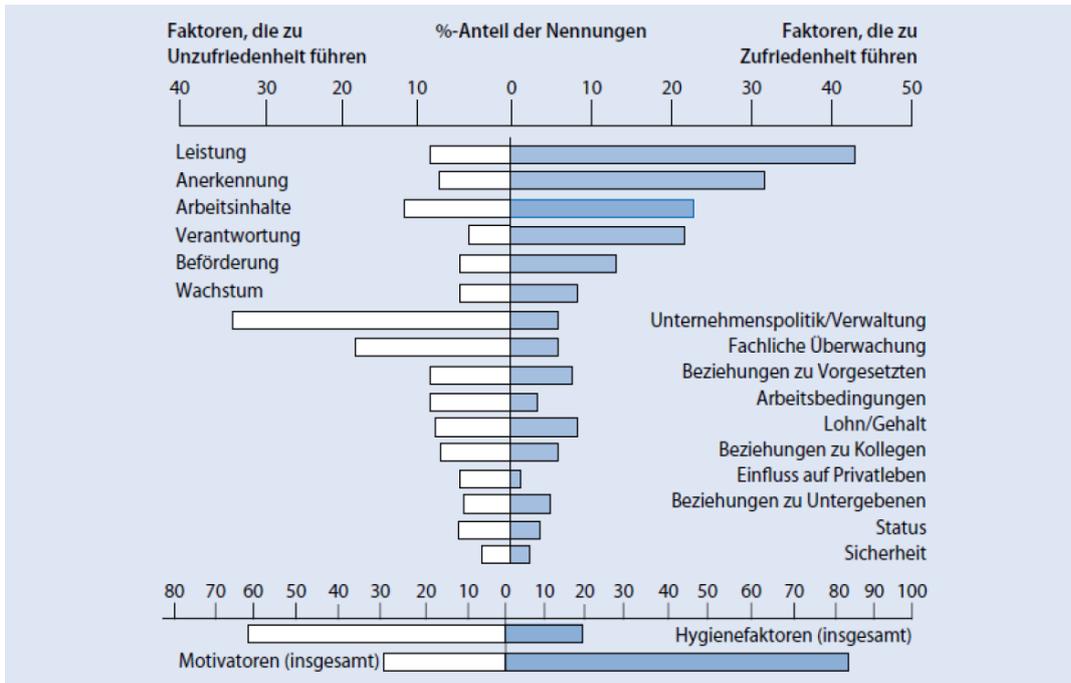


Abbildung 1: Die Ergebnisse der Pittsburgh-Studie (Nerdinger, 2014)

Diese Studie wurde von einigen Kritikern bemängelt. Dies vor allem wegen der Methodik, die bei der Studie angewendet wurde. Die Ergebnisse konnten nur dann repliziert werden, wenn die genau gleiche Methode der kritischen Ereignisse und das gleiche Kategorienschema verwendet wurden. Kritisiert wurde auch die Stichprobe, die nur aus Buchhaltern und Ingenieuren bestand. Diese Stichprobe gilt nicht als repräsentativ für alle Arbeitnehmende insgesamt (Schüpach, 2013). Zudem sind einige Hygienefaktoren doppeldeutig. Zum Beispiel kann das Gehalt auch von einzelnen Personen als Anerkennung interpretiert werden, was dann ein Motivator ist (Nerdinger, 2014). Abschliessend muss auch aus psychologischer Sicht erläutert werden, dass positive Ereignisse meistens sich selbst und negative Ereignisse der Situation oder anderen Personen attribuiert werden (Schüpach, 2013).

Trotz dieser Kritik verfügt die Zwei-Faktoren-Theorie über einen hohen Stellenwert in der Wissenschaft. Sie wurde schon in vielen wissenschaftlichen Arbeiten zitiert und wird heute noch zur Erklärung der Arbeitszufriedenheit verwendet. Die Studie zeigte, dass die Mitarbeitenden nicht nur aufgrund ökonomischer Anreize mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Es war das erste

Modell, welches auf die Wichtigkeit des Arbeitsinhaltes aufmerksam gemacht hat (Nerdinger, 2014).

Diese Arbeit verfolgt nicht das Ziel, die Studie anhand der kritischen Ereignisse zu replizieren. Die Ergebnisse werden auch nicht genauestens in die Kontext- und Kontent-Faktoren nach Herzberg (1959) eingeteilt. Vielmehr soll gezeigt werden, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit nicht als eindimensionales Konstrukt angesehen werden können. Zufriedenheit und Unzufriedenheit können auch gleichzeitig auftauchen.

2.3 Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1991)

Das Drei-Komponenten-Modell von Meyer und Allen ist aktuell der meist verwendete theoretische Forschungsansatz, wenn es um das organisationale Commitment geht (Westphal & Gmür, 2009 und Sende & Vitera, 2013). Die Commitment Forschung möchte herausfinden, welche Faktoren die Mitarbeitenden beim Verbleib in ihren Organisationen beeinflussen (Sende & Vitera, 2013).

Organisationales Commitment verstehen Meyer und Allen (1991) als ein dreidimensionales psychologisches Konstrukt. Sie unterscheiden zwischen drei unterschiedlichen Dimensionen von Bindung: der affektiven, der normativen und der kalkulatorischen Dimension.

Das affektive Commitment bezeichnet eine hohe emotionale Bindung an eine Organisation. Mitarbeitende mit einem hohen affektiven Commitment fühlen sich mit der Unternehmung verbunden. Sie engagieren sich und möchten weiterhin in der Organisation verbleiben. Diese Verbundenheit entsteht über einen längeren Zeitraum aufgrund von positiven Erfahrungen, zum Beispiel wenn die Erwartungen von den Mitarbeitenden erfüllt werden oder eine Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen der Arbeit vorherrscht (Klaiber, 2018). Tendenziell mehr Mitarbeitende mit einem hohen affektiven Commitment finden sich in Organisationen, die ihre Mitarbeitenden unterstützen und sich um deren Entwicklung und Wohlergehen kümmern (van Dick, 2004).

Normatives Commitment entsteht durch moralische Wertvorstellungen einer Person und Investitionen, die eine Organisation für einen Mitarbeitenden tätigt und die das Gefühl einer Verpflichtung wecken (Klaiber, 2018). Eine von der Organisation bezahlte Weiterbildung könnte so ein Gefühl der Verpflichtung auslösen. Der Beschäftigte möchte mit seiner späteren Arbeit der Unternehmung etwas zurückgeben. Bei dieser Dimension sind die Werte und Ziele der Organisation und des Mitarbeitenden gut miteinander vereinbar (Klaiber, 2018).

Laut Meyer und Allen (1991) stehen beim kalkulatorischen Commitment rationale Kosten-Nutzen-Abwägungen im Vordergrund. Die Bindung an eine Organisation besteht aufgrund der

Vermeidung von Kosten, die mit dem Austritt verbunden wären. Zum Beispiel könnte ein Wechsel den Verlust einer über Jahre erarbeiteten Führungsposition bedeuten. Weitere Faktoren sind der Verlust von sozialen Beziehungen oder Vergünstigungen, wie eine betriebliche Altersvorsorge oder ein Aktienkapital für Beschäftigte (Klaiber, 2018).

	Affektives OC	Kalkulatorisches oder fortsetzungsbezogenes OC	Normatives OC
Beschreibung	Die Bindung erfolgt aus einer intrinsischen Motivation / einem Menschen mit hohem affektiven OC arbeiten gerne für einen Arbeitgeber.	Die Bindung erfolgt aus einem Müssen. Menschen mit einem hohen kalkulatorischen OC wägen die Vor- und Nachteile eines Wechsels ab. Meist fehlen die benötigten Alternativen.	Die Bindung erfolgt aufgrund einer moralischen Verpflichtung. Menschen mit einem hohen normativen OC glauben einer Norm oder Pflicht entsprechen zu müssen.
Wechselabsicht	Es ist kaum vorstellbar, für einen anderen Arbeitgeber zu arbeiten.	Die Wechselabsicht wird aufgrund mangelnder Alternativen oder zu hoher geleisteter Investitionen i.d.R. nicht umgesetzt.	Ein Wechsel würde gegen moralische Vorstellungen verstoßen.

Abbildung 2: Dimensionen des organisationalen Commitments (Klaiber, 2018)

In der Abbildung 2 sind die drei Dimensionen nochmals zusammenfassend festgehalten. Die drei Dimensionen schliessen sich nicht gegenseitig aus. Sie können in unterschiedlicher Ausprägung unabhängig voneinander auftreten. Das bedeutet, eine Person kann in jeweils unterschiedlichem Ausmass gleichzeitig alle drei Commitment-Dimensionen aufweisen (Klaiber, 2018).

Aus verschiedenen Forschungsarbeiten kristallisierten sich vier verschiedene Bindungstypen heraus, welche in der Abbildung 3 aufgelistet sind. Diese unterscheiden sich in den unterschiedlichen Ausprägungen der einzelnen Dimensionen voneinander (Klaiber, 2018).

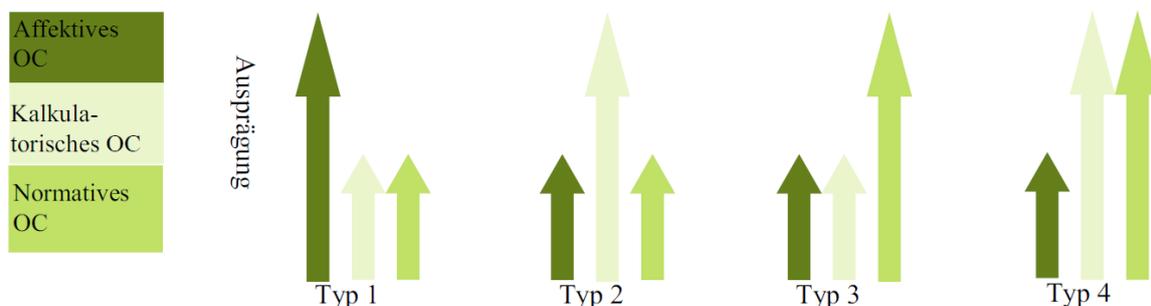


Abbildung 3: Bindungstypen (Klaiber, 2018)

Typ 1 verfügt über hohes affektives Commitment und geringes kalkulatorisches und normatives Commitment. Er ist intrinsisch motiviert und arbeitet gerne im Unternehmen. Daher kommt ein Wechsel nicht in Frage (Klaiber, 2018).

Typ 2 weist ein hohes kalkulatorisches Commitment auf. Er verfügt über eine geringe affektive und normative Bindung an die Organisation. Er bleibt im Unternehmen, weil ein Wechsel mit hohen Kosten verbunden ist oder wegen mangelnder Alternativen (Klaiber, 2018).

Typ 3 kann als normativer Bindungstyp gefasst werden. Die affektive und kalkulatorische Bindung ist eher gering ausgeprägt. Ein Unternehmenswechsel wird wegen der hohen Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber und der damit verbundenen Verletzung der Normen abgelehnt (Klaiber, 2018).

Typ 4 besitzt ein hohes kalkulatorisches und normatives Commitment. Das affektive Commitment ist bei diesem Typ weniger ausgeprägt. Für den Bindungstyp 4 ist es schwierig den Arbeitgeber zu verlassen, weil es gegen seine moralischen Prinzipien verstossen würde oder er keine Alternativen hat (Klaiber, 2018).

Aus diesem Modell der Bindungstypen kann geschlossen werden, dass, wenn die Mitarbeitenden einer Unternehmung überwiegend dem Typ 1 angehören, keine grössere Gefahr einer hohen Personalfluktuaton besteht. Doch setzt sich das Unternehmen überwiegend aus Mitarbeitenden des Typ 2 zusammen, besteht das Risiko, in kurzer Zeit viele Mitarbeitenden zu verlieren. Denn bekommen Vertreter des Typ 2 ein verlockendes Angebot der Konkurrenz, verlassen sie die Organisation sofort. Falls den Organisationen viel an diesen Mitarbeitenden liegt, gibt es verschiedene Möglichkeiten diese zu halten, zum Beispiel durch verbesserte Gehaltsangebote (Klaiber, 2018).

Die drei Dimensionen finden auch Anwendung auf die Bindung zu anderen Objekten und nicht nur in Bezug auf das Commitment zu einer Organisation. Denn Menschen können sich an vielfältige Objekte Binden. Dabei wird von sogenannten «Foci» gesprochen. Einige relevante Foci sind die Beschäftigungsform, eigene Karriere, Führungskraft, Team/Arbeitsgruppe, Beruf/Tätigkeit und die Organisation. Diese Aufzählung kann variieren und ist nicht abschliessend. Das Commitment zu einem Foci setzt sich jeweils aus den drei Dimensionen des Dreikomponenten-Modell zusammen (Felfe, 2008).

3 Methodik

Nachdem die dieser Arbeit zugrundeliegenden Theorien und Konzepte erläutert wurden, folgt nun der Methodenteil. In diesem Kapitel wird die systematische Vorgehensweise zur Beantwortung der Fragestellung aufgezeigt und wissenschaftlich begründet.

3.1 Forschungsdesign

Das mehrstufige Forschungsdesign gliedert sich in drei aufeinanderfolgende Schritte (Tabelle 1). Den Ausgangspunkt stellt ein Erstgespräch mit dem Praxispartner dar. Dieses diente dem Kennenlernen, dem Konkretisieren des Forschungsinteresses und der Herleitung der Forschungsfragen.

Das Forschungsinteresse und die Forschungsfragen gaben zu erkennen, dass subjektive Beweggründe und Wichtigkeiten exploriert werden sollen. Somit eignete sich, entsprechend dem Forschungsinteresse mit einem verstehenden Ansatz und um die Fragestellungen zu beantworten, eine qualitative Erhebung besser als eine quantitative Untersuchung. Der Praxispartner stimmte ebenfalls einer qualitativen Erhebung zu. Als Sampling wurden Lernende in den letzten Ausbildungsjahren bestimmt. Auf den Ablauf und die Gründe für die Auswahl des Samplings wird später im Kapitel 3.2.1 näher eingegangen.

Auf Basis des Forschungsinteresses und der Forschungsfragen erfolgte eine ausführliche Literaturrecherche. Mit der Literaturrecherche konnten erste Vorannahmen über relevante Faktoren innerhalb der Themenbereiche aufgestellt werden. Als Grundlage für die Beantwortung der Fragestellungen entschied sich der Autor dieser Arbeit für die vorgestellten Theorien zum organisationalen Commitment, der Arbeitszufriedenheit und der Generation Z. Die gewonnenen Informationen aus den ersten Teilschritten wurden in die Interviewfragen integriert und dienten somit als Grundlage der Leitfadenerstellung.

Das Herzstück der Untersuchung stellten schlussendlich die Interviews mit den Lernenden der Jowa AG dar. Mittels der Interviews sollten die fünf Subfragestellungen beantwortet werden. Anhand der Ergebnisse der Subfragestellungen sollte die Beantwortung der Hauptfragestellung erfolgen, die dem Praxispartner Massnahmen zur Steigerung der Weiterbeschäftigungsquote von den Lernenden dem Praxispartner vermitteln soll.

Tabelle 1: Forschungsdesign (Eigene Darstellung, 2019)

Forschungsdesign	
1. Auftrag	<ul style="list-style-type: none"> • Gespräch mit Praxispartner • Basis für Literaturrecherche • Festlegung Hauptfragestellung • Festlegung Stichprobe «3. Lehrjahr Lernende»
2. Literaturrecherche	<ul style="list-style-type: none"> • Basis für die Interviews
3. Dreischritt	<ul style="list-style-type: none"> • Methodische Verankerung • Festlegung Unterforschungsfragen
4. Interviews	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung der Leitfäden • Datengenerierung

3.2 Qualitative Datenerhebung

In diesem Kapitel wird der Prozess der qualitativen Datenerhebung näher vorgestellt. Die Struktur orientiert sich am zeitlichen Ablauf in der Praxis. Begonnen wird mit Erläuterungen zum Sampling, gefolgt vom Erhebungsinstrument und Anpassungen des Erhebungsinstruments sowie dem abschliessenden Setting.

3.2.1 Sampling

Das Sampling dient zur Begrenzung der Auswahl der Befragten anhand von bestimmten Kriterien (Flick, 2016). Nach Absprache mit dem Praxispartner und im Sinne eines ressourcenorientierten Designs wurde vereinbart, die Lernenden aus dem dritten Lehrjahr als Stichprobe zu nehmen. Der Praxispartner möchte Massnahmen zur Steigerung der Weiterbeschäftigungsquote aufgezeigt bekommen. Die Teilnehmenden der Stichprobe befinden sich am Ende ihrer Lehrzeit und sind somit bestens mit dem Thema vertraut. Um Unterschiede zwischen den Berufsgruppen aufzudecken, wurden jeweils drei Lernende aus den vier grössten Berufsgruppen ausgewählt. Für eine bestimmte Aufteilung von Männern und Frauen wurde bei den Sampling-Kriterien verzichtet. Einerseits gibt es Berufe, welche zurzeit nur von einem Geschlecht ausgeübt werden. Andererseits möchte der Praxispartner Unterschiede zwischen den Berufsgruppen ergründen und nicht zwischen den beiden Geschlechtern.

Das Sampling bestand aus jeweils drei Lernenden der Jowa AG von den Berufen Logistiker, KV, Lebensmitteltechnologien/innen und Bäckerinnen. Somit setzt sich die Erhebung aus einer Stichprobe von 12 Personen. Alle Lernenden können anhand ihres Jahrgangs der Generation

Z zugeteilt werden. Die detaillierte Zusammenstellung der Stichprobe ist in der Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Sampling (Eigene Darstellung, 2019)

Interviewcode	Geschlecht	Lehrberuf	Generation
1	Frau	Kauffrau EFZ	Generation Z
2	Frau	Kauffrau EFZ	Generation Z
3	Mann	Kaufmann EFZ	Generation Z
4	Mann	Logistiker EFZ	Generation Z
5	Mann	Logistiker EFZ	Generation Z
6	Mann	Logistiker EFZ	Generation Z
7	Mann	Lebensmitteltechnologe EFZ	Generation Z
8	Mann	Lebensmitteltechnologe EFZ	Generation Z
9	Frau	Lebensmitteltechnologin EFZ	Generation Z
10	Frau	Bäcker-Konditor EFZ	Generation Z
11	Frau	Bäcker-Konditor EFZ	Generation Z
12	Frau	Bäcker-Konditor EFZ	Generation Z

3.2.2 Erhebungsinstrument

In diesem Kapitel wird die Entwicklung des Leitfadens genauer erläutert. Bis die Leitfadenterviews schlussendlich durchgeführt werden konnten, waren noch sechs vorläufige Teilschritte nötig. In der Abbildung 4 sind die sieben Teilschritte systematisch aufgelistet. Diese Bachelorarbeit orientiert sich am SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011).

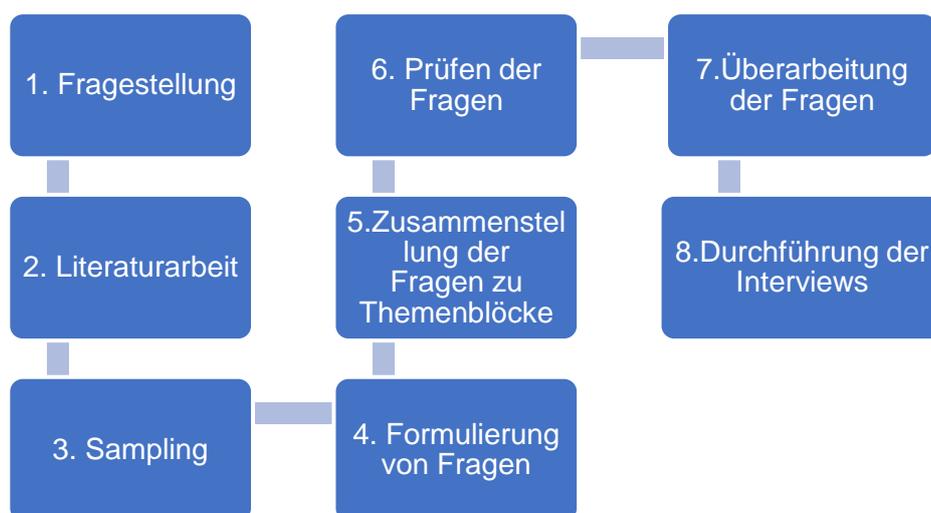


Abbildung 4: Leitfadenentwicklungsprozess (Eigene Darstellung, 2019)

In einem ersten Gespräch mit dem Praxispartner wurden die Interessen und Probleme besprochen. Aus diesen Informationen wurden das Themenfeld und die Hauptforschungsfrage definiert.

Mit Hilfe einer ausführlichen Theoriearbeit wurden psychologische Konzepte zur Beantwortung der Hauptfragestellung gesucht. Anhand der Konzepte wurde die Hauptforschungsfrage präzisiert. Zusätzlich entstanden aus der Hauptforschungsfrage noch fünf Unterforschungsfragen, welche zur umfangreichen Beantwortung der Hauptforschungsfrage dienen.

Danach wurde das Sampling vorgenommen. Erste Kriterien wurden schon im ersten Gespräch mit dem Praxispartner definiert. Nun galt es diese Stichprobe mit Hilfe der Informationen aus der Theoriearbeit anzupassen.

Nach dem Sampling wurden stichwortartig Fragen zu den Themenblöcken gesammelt. Es ging mehr darum, möglichst viele Fragen zu finden, als schon die perfekten Interviewfragen herauszukristallisieren. Bei der Ausformulierung der Fragen wurde darauf geachtet, dass sie dem Sampling angepasst waren. Das bedeutet, dass die Fragen für die Probanden verständlich waren. Ebenfalls mussten die Fragen offen formuliert sein und sie durften der Stichprobe keine Informationen implizieren. Nur so konnte sichergestellt werden, dass die wahre subjektive Wahrnehmung von der Untersuchungsgruppe aufgedeckt werden konnte.

Die ganzen Fragen mussten für eine effiziente Durchführung des Leitfadenterviews in verschiedene Themenblöcke aufgeteilt werden. Hellferich (2011) nennt diesen Schritt «Sortieren». Das Leitfadenterview konnte in vier verschiedene Themenblöcke aufgeteilt werden. Jeder Themenblock repräsentierte eine Unterforschungsfrage. Nun konnten die Fragen den passenden Themenblöcken zugeteilt werden.

Der nächste Schritt bestand darin, die Qualität des Interviews zu überprüfen. Mit Hilfe einer Versuchsperson wurde der Interviewleitfaden auf dessen praktische Einsetzbarkeit getestet. Zum einen konnte sichergestellt werden, ob die Reihenfolge der Fragen sinnvoll ist und diese für die Testperson verständlich sind. Zusätzlich wurde drauf geachtet, ob anhand der Antworten von der Testperson die Fragestellungen beantwortet werden können.

Nach der Prüfung des Leitfadenterviews, wurde der Leitfaden anhand der neusten Erkenntnisse angepasst. Auf die Änderungen wird im Kapitel 3.2.3 näher eingegangen.

3.2.3 Anpassung des Interviewleitfadens

Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, wurde der erste Leitfaden (Anhang A) in vier verschiedene Themenblöcke eingeteilt. Dies geschah anhand von für die Beantwortung der Fragestellungen relevanten theoriegeleiteten Fragen. Um die subjektive Sichtweise der

Probanden herauszufinden, mussten die Fragen offen gestellt werden. Zusätzlich durfte die Hauptfrage keine Informationen implizieren.

Der von der Versuchsperson geäußerte Hauptkritikpunkt war die Einführung in das Interview. Der Leitfaden enthielt zu wenige sogenannte Eisbrecherfragen. Die Testperson empfand die Zeit zu kurz, um sich an die Interviewsituation zu gewöhnen und sich ins Thema hineinzudenken. Um den Probanden diese Situation zu erleichtern, wurden zwei zusätzliche Eisbrecherfragen ausgearbeitet und in den Leitfaden integriert. Zusätzlich gab es punktuelle Anpassungen einiger Fragen zur Optimierung derer Verständlichkeit. Der überarbeitete Leitfaden ist in Anhang B zu finden. Die Anpassungen sind in roter Schrift gekennzeichnet.

3.2.4 Setting

Nachdem in den Kapiteln 3.2.2 und 3.2.3 schon viel über die Vorbereitung der Interviews geschrieben wurde, geht es nun um die Durchführung.

Die Durchführung der Interviews fand jeweils in der Unternehmung statt. Für die Durchführung im Unternehmen sprach, dass die Probanden mit der Umgebung vertraut sind und dadurch spontanere Antworten erwartet werden konnten. Zum anderen konnte damit der organisatorische Aufwand geringgehalten werden. Die Koordination und Organisation der Interviewpersonen übernahm der Praxispartner. Geplant waren zwölf Interviews an drei Tagen an zwei verschiedenen Standorten. An einem Tag fanden jeweils vier Interviews statt. Um die Probanden nicht zu verunsichern, bekamen sie bei der Rekrutierung die Information, dass es sich ums Thema «Weiterbeschäftigungsquote der Lehrlinge der Jowa AG» handelt. Auf mehr Informationen wurde verzichtet, damit die Probanden sich nicht konkret auf das Interview vorbereiten konnten. Denn das Ziel war es, möglichst spontane Antworten zu erhalten, um die subjektiven Beweggründe erfassen zu können.

Das Interview begann mit einer kleinen Einführung ins Thema und mit ein paar persönlichen Fakten zu den Interviewpersonen. Dadurch sollte Vertrauen aufgebaut werden. Die Probanden mussten zusätzlich eine Vertraulichkeitserklärung unterschreiben, bevor mit dem eigentlichen Interview begonnen werden konnte. Am Schluss des Interviews erhielten alle Probanden ein kleines Geschenk als Dankeschön.

3.3 Qualitative Datenauswertung

Die qualitative Datenauswertung erfolgte anhand der inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Kukartz (2016). Die Methode eignet sich gut für kleinere Samples. Für eine effiziente Auswertung wurde auf einige Schritte verzichtet wie zum Beispiel das Bilden von Memos.

Der erste Schritt bestand in der wörtlichen Transkription der aufgezeichneten Interviews ins Schriftdeutsche (Anhang D). Die Transkription erfolgte anhand der Regeln von Helfrich (2011). Der Aufbau der kategorisierenden Auswertung orientiert sich an der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959), an der Literatur zur Generation Z, an dem Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1991) und an den induktiv gebildeten Hauptkategorien (Anhang C). Zuerst wurden die Textstellen den passenden Hauptkategorien zugeordnet. In einem zweiten Schritt fand eine Unterteilung der Hauptkategorien in Subkategorien statt. So konnten zum Beispiel Bedürfnisse und Ansprüche präziser analysiert werden.

4 Ergebnisse

Im Ergebnisteil kommen die auf methodischer Ebene beschriebene Vorgehensweise und die Daten aus den Interviews zusammen. Dieses Kapitel beginnt mit einer kategorienbasierten Auswertung der Hauptkategorien und Subkategorien. Zur Beantwortung der Unterfragestellungen werden die Analysen der einzelnen Kategorien zusammengeführt, interpretiert und visualisiert.

4.1 Kategoriale Auswertung

Dieses Kapitel beschreibt die Ergebnisse aus den Interviews anhand der Theorien der Generation Z, des Zwei-Faktoren-Modells nach Herzberg (1959) und des Drei-Komponenten-Modells nach Meyer und Allen (1991). Der Aufbau der kategorienbasierten Auswertung orientiert sich zuerst an den deduktiven Codes von den genannten drei Theorien. Für die Forschungsfragen relevante Ergebnisse stellen die zusätzlichen induktiven Kategorien dar. Diese Kategorien sind in einem erweiterten Codierprozess aus den Interviews entstanden. Die Auswertung innerhalb der Codes der Subkategorien ist in zwei Schritte unterteilt. Zuerst werden die Aussagen inhaltlich zusammengefasst und anschliessend mit Zitaten untermauert.

4.1.1 Deduktive Kategorien

Hauptkategorie: Werte & Bedürfnisse der Generation

Mit dieser Hauptkategorie soll anhand der Subkategorien Verantwortung, Wünsche, Technologie, Nachhaltigkeit, Fringe Benefits, Arbeitsort, Lohn, Weiterentwicklung, Führung, Teamarbeit, Wertschätzung, Arbeitsinhalt, Arbeitsgestaltung, Life-Domain-Balance und Sicherheit der Wunscharbeitgeber herauskristallisiert werden. Welche Werte und Bedürfnisse die Lernenden an einen zukünftigen Arbeitgeber stellen.

Subkategorie: Verantwortung

Die Lernenden beschreiben sich als Leader-Personen. Darum wollen sie Verantwortung im Unternehmen bekommen und fühlen sich bereit, diese auch zu übernehmen. Es wurde von zwei verschiedenen Arten von Verantwortung berichtet. Die eine bezieht sich auf die Arbeitstätigkeit. Indem Arbeiten selbständig ausgeführt werden dürfen, wird Verantwortung empfunden. Die andere bezieht sich auf das Führen von Mitarbeitenden. Es wird eine höhere Position angestrebt, um Verantwortung über ein Team zu übernehmen.

«[...] Zum Beispiel im HR durfte ich selbständig ein Vorstellungsgespräch führen. [...]»
(Interview 1, Absatz 20)

Subkategorie: Wünsche

Die Interviewten haben Wünsche und Ansprüche an eine Unternehmung. Werden diese Wünsche und Ansprüche von der Unternehmung nicht ernst genommen oder ignoriert, kommt es zum Verlassen der Unternehmung. Die Kompromissbereitschaft ist sehr gering.

«[...] Wenn es mir nicht gefällt würde ich auch klar sagen, dass sie mich in eine andere Abteilung versetzten sollen oder sonst gehe ich. [...]» (Interview 2, Absatz 86)

Es wird erwartet, dass die Unternehmung zum Beispiel sicherstellt, dass die Lehrabgänger ihren Wunscharbeitsplatz bekommen. Wird das von der Unternehmung nicht gemacht, sehen die Lernenden keine gemeinsame Zukunft.

«[...] Das man auf die Wünsche und Anliegen von den Mitarbeitenden eingeht. Zum Beispiel gibt es einen der gerne in einer speziellen Abteilung arbeiten möchte und dass die Firma dann schaut, dass er dort arbeiten kann. [...]» (Interview 6, Absatz 16)

Subkategorie: Technologie

Die Unternehmungen müssen modern aufgestellt sein. Sie sollten über die neusten technologischen Möglichkeiten verfügen, welche den Mitarbeitenden einfach Routinearbeiten abnehmen. Die Technologien dürfen aber nicht die Kreativität einschränken. Des Weiteren bezeichnen die Lernenden eine Unternehmung als modern, wenn sie mit der Digitalisierung mithalten kann. In einer modernen Unternehmung kann auf Papier verzichtet werden und nahezu alles funktioniert digital.

«[...] Wir müssen noch viel mit Muskeln und Händen arbeiten. In der Produktion wird auch noch viel mit Blättern gearbeitet. Man könnte alles digital machen. [...]» (Interview 2, Absatz 118)

Subkategorie: Nachhaltigkeit

Ein für die Lernenden attraktives Unternehmen legt Wert auf die Nachhaltigkeit. Diese Kategorie hängt eng mit der Kategorie «Technologie» zusammen. Fortschritt steigert die Nachhaltigkeit. Zum Beispiel wird die Digitalisierung, die mit dem papierlosen Arbeiten verbunden ist, als Indikator für eine nachhaltige Unternehmung empfunden. Doch eine Unternehmung wird nicht nur auf der Metaebene angeschaut, es kommt zu einer tiefgründigeren Analyse. Dabei achten die Lernenden zum Beispiel auf den Stromverbrauch oder die Verschwendung von Lebensmitteln oder Produktionsmaterial.

«[...] Wie zum Beispiel Palmöl haben wir auch von den meisten Rezepten rausgenommen, weil es nicht gut ist für die Natur und Mensch. Darum finde ich die Jowa gut, sie schauen auf alles, auf die Menschen und Umwelt. [...]» (Interview 2, Absatz 124)

Subkategorie: Fringe Benefits

Die Lernenden möchten von ihrer Wunschunternehmung mehr als nur einen Arbeitsplatz geboten bekommen. Eine attraktive Unternehmung bietet verschiedene Sonderleistungen. Diese sogenannten Fringe Benefits können ganz verschieden sein. Zum einen wurden Vergünstigungen für Freizeitaktivitäten oder die Verfügung über mehr Ferientage genannt.

Auch das Nebenangebot von den Ferien oder Vergünstigungen sind noch attraktiv. Des Weiteren schätzen die Interviewten Personen auch das Angebot von Anlässen, die nichts mit der hauptsächlichen Arbeit zu tun haben. Wie zum Beispiel ein Halloween Buffet. Die Lernenden sehen, dass die Firma etwas in die Mitarbeitenden investiert und versucht interessant zu bleiben. Diese Art von Sonderleistung hat auch etwas mit der Kategorie «Wertschätzung» zu tun.

Subkategorie: Arbeitsort

Für die Lernenden ist der Arbeitsort ein entscheidender Faktor für den Verbleib in einer Unternehmung. Lange Pendelzeiten wollen möglichst vermieden werden. Deswegen sind Unternehmen in der nahen Umgebung attraktiv. Zusätzlich sollte der Arbeitsort in der Nähe einer grösseren Ortschaft sein, in der es Freizeitmöglichkeiten gibt.

«[...] Der Arbeitsort auch, wo es ist. Nicht in einem Kaff oder so, sondern schon, dass ich zum Beispiel in Zürich noch einkaufen könnte. [...]» (Interview 2, Absatz 94)

Subkategorie: Lohn

Die Lernenden erwarten von einer Unternehmung einen «guten Lohn». Unter einem guten Lohn verstehen die interviewten Personen aber nicht einen sehr hohen Betrag. Ihnen ist wichtig, dass sie mit ihrem Lohn leben können. Das bedeutet, dass sie persönliche Wünsche, wie zum Beispiel Sprachaufenthalte, realisieren können.

«[...] Ich möchte einfach bisschen mehr als der Mindestlohn. [...]» (Interview 10, Absatz 71)

Der Lohn sollte auch Transparent mit der Ausbildung sein. Die Lernenden sind der Meinung, dass jemanden mit einer Berufsmatura nach der Lehre mehr Lohn zusteht, als jemanden der die Berufsmatura nicht absolviert hat.

«[...] Denn es geht nicht, dass sie eine 20-jährige mit einer 17-jährigen vergleichen und diese den gleichen Lohn bekommen. Obwohl die 20-jährige vielleicht noch die Fachmatura gemacht hat. [...]» (Interview 2, Absatz 76)

Abschliessend wurde oft von einem «sicheren» Lohn gesprochen. Löhne, die an Provisionen gekoppelt sind, werden als unattraktiv empfunden.

«[...] Ein sicheres Einkommen, aber das kommt sicher auch auf das Alter drauf an. Zum Beispiel im Alter kein Lohn, welcher an eine Prämie gebunden ist. Wenn man bei einer Versicherung arbeitet, hat man einen sehr tiefen Grundlohn, aber viele Prämien und das will ich eher nicht. [...]» (Interview 3, Absatz 82)

Subkategorie: Weiterentwicklung

Den befragten Personen ist die stetige Weiterentwicklung wichtig. Deshalb erwarten sie von einer Unternehmung ein vielfältiges Angebot von Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten. Das Ziel der Weiterentwicklung sollte schlussendlich die Qualifikation für eine Führungsposition sein. Unter einem vielfältigen Angebot von Weiterentwicklungsmöglichkeiten verstehen die Lernenden, dass die Firma nicht nur Weiterbildungen anbietet, welche sie braucht, sondern auch solche, die die Person machen möchte.

Subkategorie: Führung

Bei einem attraktiven Unternehmen muss die Bindung zwischen dem Unternehmen und den Arbeitnehmenden stimmen. Aus Sicht der befragten Personen, muss ihnen ein Unternehmen das Gefühl vermitteln, dass sie ein Teil dessen sind. Für die Vermittlung dieses Gefühls sind die Führungskräfte verantwortlich. Die Aussagen der Interviewten brachten etliche Ansprüche an die Führungskräfte hervor. Generell muss eine Führungskraft zeigen, dass die befragten Personen sicher aufgehoben sind. Dazu ist eine faire Behandlung der Mitarbeitenden einer von mehreren Faktoren. Von einer guten Führungskraft wird erwartet, dass diese alle Mitarbeitende gleichwertig behandelt und sich bei einem Problem in die Person hineinversetzen kann, um für beide Parteien eine optimale Lösung zu finden. Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit sind weitere Faktoren. Arbeitspläne sind zum Beispiel rechtzeitig zu verteilen und Versprechungen sind einzuhalten. Zusätzlich wird erwartet, dass durch die Führungsperson

verursachte Fehler von ihr zugegeben werden. Natürlich wollen die Lernenden über ihre Fehler aufgeklärt werden, um ihre persönliche Weiterentwicklung zu fördern. Die Kritik muss positiv formuliert sein und darf nicht herablassend wirken.

«[...] Wenn man mit Ideen kommt, sollte er das auch ernst nehmen. Wenn der Arbeitgeber weiss, dass es nicht funktioniert, einem den Grund auch erklärt. Er sollte offen für neue Sachen sein. Die Höflichkeit. Das wenn etwas ist, nicht einfach jemand beschuldigt wird. [...]» (Interview 12, Absatz 74)

Auf jeden Mitarbeitenden soll individuell eingegangen werden. Das bedeutet, dass Wünsche und Ideen ernstgenommen und diskutiert werden und dass die befragten Personen von den Führungskräften unterstützt und gefördert werden.

«[...] Halt nicht nur auf die Eigeninitiative von den Lernenden zählen, sondern ihnen auch etwas anbieten. [...]» (Interview 8, Absatz 102)

Subkategorie: Teamarbeit

Mit einem gut funktionierenden Team erledigt sich die Arbeit viel schneller. Das ist den Lernenden bewusst. Deswegen legen sie grossen Wert darauf. Eine optimale Teamarbeit wird in erster Linie als kollegial beschrieben. Damit die Stimmung im Team als kollegial empfunden wird, sollte eine freundliche und hilfsbereite Atmosphäre vorherrschen. Das bedeutet, dass alle etwas dazu beitragen und miteinander kooperieren, also ein guter Zusammenhalt stattfindet und nicht gestritten wird.

«[...] Auch das Kollegiale im Lager ist mir wichtig. Mir ist aufgefallen, wenn Leute zusammenarbeiten, die nicht miteinander auskommen, die Arbeit viel länger geht. [...]» (Interview 4, Absatz 54)

Probleme kann es immer in einem Team geben. Für die schnelle Lösung denkbarer Probleme beschreiben die Lernenden eine transparente Kommunikation innerhalb des Teams, die auf gegenseitigem Vertrauen aufgebaut ist. Der Aufbau und die Förderung des Vertrauens geschehen während der Arbeitszeit, indem Zeit für privates zur Verfügung steht und nicht nur pausenlos an die Arbeit gedacht werden muss. Gefällt es den Lernenden in einem Team, können sie sich einen längeren Verbleib vorstellen.

Subkategorie: Wertschätzung

Wertschätzung wird von den Lernenden auf verschiedenste Arten empfunden. Die am meisten genannte Art ist Lob und Anerkennung. Wenn die Lernenden eine Arbeit gut gemacht haben, erwarten sie auch eine Wertschätzung von mindestens einem Lob. Ihnen ist bewusst, dass bei einer schlechten Arbeit Kritik angebracht ist. Die Kritik muss in einer konstruktiven Weise

erfolgen, damit die Lernenden von ihren Fehlern lernen können. Leistet jemand zusätzliche Arbeit, sollte sie mindestens mit einem Dank belohnt werden. Die Interviewten sind der Meinung, dass Personen mit einer grossen Arbeitsmoral, mit einer verantwortungsvolleren Tätigkeit zu belohnen sind.

Subkategorie: Arbeitsinhalt

Die Lernenden wollen eine Arbeit, die ihnen Spass macht. Die Arbeit sollte in erster Linie abwechslungsreich und vielfältig sein. Eine abwechslungsreiche und vielfältige Arbeit wird als spannend empfunden. Die befragten Personen möchten sich kreativ betätigen und sich selbst verwirklichen bei der Arbeit. Auch sollte die Arbeit die Lernenden geistig fordern und sie weiterentwickeln. Monotone Arbeiten, wie zum Beispiel Fließbandarbeit, wird als unattraktiv empfunden und stösst auf Ablehnung.

«[...] Ich will Spass haben, indem was ich mache und es nicht nur wegen dem Geld tun. [...]» (Interview 1, Absatz 80)

Subkategorie: Arbeitsgestaltung

Ein grosser Betrieb wird als attraktiv empfunden. Die Grösse gibt den Befragten einen Hinweis auf eine gewisse Sicherheit, Stabilität, Struktur und Abwechslung im Betrieb. Die Lernenden möchten an Wochenenden nicht arbeiten. Um einen gewissen Rhythmus zu bekommen, werden geregelte Arbeitszeiten bevorzugt. Trotzdem sollten die Arbeitszeiten eine gewisse Flexibilität zulassen. Bei Schichtarbeit werden fixe Zuteilungen über längere Zeiträume gewünscht.

« [...] Genau diese Arbeitszeiten wie jetzt, also dass ich kommen kann, wenn ich will. Also zwischen 6-9 Uhr. Also das ich die Pause so oft machen darf, wie ich will. [...]» (Interview 2, Absatz 144)

Des Weiteren ist wichtig, dass genügend Personal angestellt ist. Die Lernenden möchten nicht dauernd unter Stress arbeiten müssen. Dafür finden sie standardisierte Arbeitsabläufe sehr hilfreich. Abschliessend sollte die Unternehmung auch Teilzeitarbeit ermöglichen.

Subkategorie: Life-Domain-Balance

Die Lernenden legen einen grossen Wert auf ihre Freizeit. Wochenendarbeit ist sehr unattraktiv, weil die meisten Freunde dann frei haben. Ihre Freizeit wollen sie klar gestalten und dafür benötigen sie auch geregelte Arbeitszeiten.

Subkategorie: Sicherheit

Die Aussagen der Lernenden deuten auf eine hohe Wichtigkeit der Arbeitsplatzsicherheit hin. Sie informieren sich vor der Bewerbung für eine Stelle, wie das Image des Arbeitgebers ist. Ihnen ist das Thema so wichtig, dass sie es sogar in einem Bewerbungsgespräch ansprechen würden. Sie wollen sich sicher sein, dass die Unternehmung finanziell gut aufgestellt ist und ihr Arbeitsplatz nicht von einer Rationalisierung gefährdet ist.

«[...] Die Jowa hat schon ein gutes Image. Ich würde bei meinem nächsten Arbeitgeber schon schauen, dass es gleich ist wie bei der Jowa. Aber sicher nicht weniger. Zum Beispiel hört man von Novartis oder so, dass sie keine guten Arbeitgeber sind. Weil wenn sie mal eine Krise haben, kündigen sie einfach den Leuten. Dort würde ich nie rein gehen. [...]» (Interview 2, Absatz 96)

4.1.2 Induktive Kategorien

Hauptkategorie: berufliche Zukunft

Aus den Aussagen der Lernenden geht hervor, dass alle sie sich schon Gedanken über ihre berufliche Zukunft gemacht haben. Über alle Berufsgruppen hinweg ergeben sich die gleichen Wunschlebensläufe. Zuerst wollen die Befragten etwa zwei Jahre Berufserfahrung sammeln. Nach dieser Zeit werden Weiterbildungen zu einem wichtigen Thema. Die Weiterbildungen sollen die Interviewten in ihrem Beruf weiterbringen und schlussendlich die Qualifikation für eine Kaderstelle sicherstellen. Die Lernenden wollen so schnell wie möglich in der Karriereleiter aufsteigen und Verantwortung übernehmen.

Die Bäckerinnen und Logistiker könnten sich vorstellen, sich selbständig zu machen. Aber auch sie ziehen zuerst eine Weiterbildung in Betracht, um dann in einer Kaderstelle zu arbeiten.

Bei den Lebensmitteltechnologien steht die Berufsmatura im Vordergrund. Nach Abschluss der Berufsmatura geht es zuerst ins Militär. Danach ist ein Vollzeitstudium geplant, um in der Forschung Fuss zu fassen.

Das Militär ist bei den Männern sehr präsent. Sie möchten gerne bis zum Zeitpunkt des Antrittes des Militärdienstes Berufserfahrung sammeln und hoffen darauf, dass so die Zeit im Militär bezahlt wird.

Hauptkategorie: Gründe für den Verbleib in der Jowa AG

Mit dieser Hauptkategorie sollen anhand der Subkategorien Fringe Benefits, Sicherheit, Führung, Wertschätzung, Arbeitsgestaltung, Lohn, Teamarbeit, Arbeitsinhalt, Arbeitsort,

Unternehmensgrösse, Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung die Gründe für einen Verbleib in der Jowa AG veranschaulicht werden.

Subkategorie: Fringe Benefits

Nach Aussagen der Befragten stellen die Sonderleistungen ein starkes Motiv dar, um der Jowa AG treu zu bleiben. Hauptsächlich werden die 1800 Franken, die den Lernenden für die Migros Clubschule zur Verfügung stehen, oder die 70 Prozent, mit welchen sich die Migros an einem Fitnessabonnement beteiligt, genannt. Des Weiteren finden die Lernenden die Sozialleistungen oder die zusätzlichen Ferientage bei der Jowa AG sehr attraktiv. Daneben wird positiv hervorgehoben, dass zum Beispiel die Pensionskasse doppelt einbezahlt wird.

Subkategorie: Sicherheit

Bei der Sicherheit ist die Jowa AG in zwei verschiedenen Bereichen attraktiv. Zum einen wird gut auf die Arbeitssicherheit geachtet. Die Mitarbeitenden werden geschult und es gibt zusätzlich Arbeitnehmende, welche zuständig sind für die Kontrolle der Einhaltung der Sicherheitsvorschriften.

«[...] Die Sicherheit. Wir haben hier ein Sicherheitsbeamter und wir bekommen immer Verbesserungsvorschläge. [...]» (Interview 5, Absatz 18)

Der andere Bereich, der die Jowa AG attraktiv macht, ist die Arbeitsplatzsicherheit. Zu der Überzeugung kommen die Lernenden von früheren Erfahrungen oder von Berichten anderer Mitarbeitenden oder Medien. Somit können die Lernenden mit einem geringen Risiko des Jobverlustes ihre ersten Berufserfahrungen nach der Lehre sammeln.

«[...] Sie bieten im Moment, dass was ich brauche. Es ist eine Arbeitsstelle, die nicht in den nächsten 5 Jahre wegrationalisiert wird. Darum hat man noch eine gewisse Sicherheit im Thema Konkurs gehen. So kann man wirklich davon ausgehen, dass es auch in der Zukunft ein gesicherter Arbeitsplatz ist. [...]» (Interview 9, Absatz 76)

Subkategorie: Führung

Die interviewten Personen fühlen sich von der Führung ernst genommen und berichten von einem positiven Verhältnis zu ihren Führungspersonen. Die Lernenden fühlen sich gut aufgehoben. Sie bekommen die gewünschte Unterstützung und die Führungspersonen sind offen für ihre Anliegen und freundlich im Umgang. Positiv wird das «duzen» empfunden.

Subkategorie: Wertschätzung

Der Umgang mit den Mitarbeitenden wird als fair empfunden. Die Lernenden schätzen die Höflichkeit im Unternehmen, zum Beispiel, dass alle im Unternehmen sich gegenseitig

grüssen. Nach den Aussagen der Befragten bekommen sie ausreichend Lob und Anerkennung für eine gute Arbeit.

Subkategorie: Arbeitsgestaltung

Die Jowa AG ist ein gut strukturierter Betrieb. Es gibt Bestimmungen und Regeln, welche die Arbeitnehmenden schützen. Zum Beispiel wird auf die Einhaltung der Arbeitszeiten geschaut. Überstunden müssen nur in Nofällen geleistet werden. Standardisierte Arbeitsabläufe erleichtern den Lernenden die Arbeit. Zusätzlich empfinden die befragten Personen die frühe Planung der Arbeitszeiten als positiv. Sie wissen schon drei Wochen im Voraus, in welchen Schichten sie eingeteilt sind.

Subkategorie: Lohn

Die Jowa AG ist bezüglich des Lohnes bei den Bäckerinnen und Logistikern attraktiv. Sie finden den Grundlohn nach der Lehre zufriedenstellend. Natürlich kann es beim Thema Lohn immer gerne mehr sein. In der Wahrnehmung der befragten Bäckerinnen und Logistiker ist der Lohn gerecht und im üblichen Branchendurchschnitt.

Subkategorie: Teamarbeit

In den Aussagen der befragten Personen wird das Kollegiale bei der Teamarbeit in der Jowa AG oft betont. Sie schätzen die offene Atmosphäre sehr. Mit den Lernenden wird freundlich umgegangen und sie fühlen sich stets gut integriert. Die Möglichkeit in der Lehre in Teams mit etwa gleichaltrigen Arbeitskollegen zusammenzuarbeiten spricht zusätzlich für die Jowa AG.

«[...] Die Zusammenarbeit mit meinen Mitlernenden. Wir haben einen guten Zusammenhalt. Darum ist die Zusammenarbeit in der Ausbildungsbackerei sehr gut. [...]» (Interview 11, Absatz 9)

Subkategorie: Arbeitsinhalt

Mit dem Arbeitsinhalt sind die Kaufmänner und Kauffrauen sowie die Logistiker zufrieden. Nach ihren Aussagen ist der Arbeitsinhalt nach der Lehre abwechslungsreich und spannend.

«[...] Die regelmässige Abwechslung gefällt mir sehr. Wir haben verschiedene Abteilungen. Und es gibt eine gute Abwechslung, wenn man immer etwas Neues machen kann. [...]» (Interview 5, Absatz 6)

Subkategorie: Arbeitsort

Der Arbeitsort spricht aus Sicht der Lernenden für den Verbleib in der Jowa AG. Schon bei der Auswahl der Lehrstelle schauten sie auf einen kurzen Arbeitsweg. Sie wollen keine Zeit zum

Pendeln verschwenden und haben somit mehr Freizeit. Weil die Wohnsituation sich nicht verändert hat, ist auch der Arbeitsweg noch der gleiche wie zu Beginn der Lehre.

Subkategorie: Unternehmensgrösse

Weiter enthalten die Interviews Aussagen darüber, dass den befragten Personen die Unternehmensgrösse sehr gefällt. Sie sehen in einem Grossunternehmen zahlreiche Vorteile, die sich mit anderen Kategorien überschneiden. Zum Beispiel gibt es mehr Aufstiegsmöglichkeiten, bessere Regeln bezüglich der Arbeitsgestaltung und eine höhere Arbeitsplatzsicherheit. Zusätzlich finden sie, dass es gut im Lebenslauf aussieht und sie somit mehr Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben.

«[...] Wenn es ein kleines Unternehmen ist, würde ich die Stelle nicht annehmen. Ich bin der Überzeugung, dass wenn man in einem grossen Unternehmen arbeitet, bessere Chancen bestehen, um auf dem Arbeitsmarkt Erfolg zu haben. [...]» (Interview 1, Absatz 48)

Subkategorie: Nachhaltigkeit

Die KV-Lernenden empfinden die Jowa AG als ein sehr nachhaltiges Unternehmen. Das ökologische Denken der Firma gefällt ihnen. Zukunftsvisionen, wie zum Beispiel 2020, fördern die Glaubhaftigkeit für das nachhaltige Denken der Firma und stärken somit die Bindung der Lernenden an das Unternehmen.

Subkategorie: Weiterentwicklung

Bezüglich Weiterbildungen wird die Jowa AG als sehr flexibel und unterstützend beschrieben. Talentierte und engagierte Mitarbeitende werden von der Jowa AG gefördert. Mit den regelmässigen Schulungen seitens der Jowa AG und dem Angebot der Migros Clubschule sind für die Lernenden genügend Möglichkeiten vorhanden, um sich weiterzubilden und weiterzuentwickeln.

«[...] Die Jowa schaut wirklich mit den Weiterbildungen auf die Mitarbeiter. So sehe ich auch, dass die Chance besteht mich weiterzubilden. [...]» (Interview 5, Absatz 36)

Hauptkategorie: Gründe für den Verlass von der Jowa AG

Mit dieser Hauptkategorie sollen anhand der Subkategorien Fringe Benefits, Wertschätzung, Lohn, Führung, Arbeitsinhalt, Nachhaltigkeit, Teamarbeit, Arbeitsgestaltung, Weiterentwicklung und Technologie die Gründe für ein mögliches Verlassen der Jowa AG herauskristallisiert werden.

Subkategorie: Fringe Benefits

Sonderleistungen sind für die Lernenden sehr attraktiv. Nach Aussagen der Lernenden verringern sich die Sonderleistungen aufgrund des Starts von Sparprogrammen. Die Lernenden sind gegen das Streichen von den Angeboten. Sie sehen keinen wirklichen Grund für diese Sparmassnahmen und sind der Meinung, dass zuerst an anderen Stellen gespart werden soll. Beispielsweise schlagen sie vor, dass zunächst genauer beim Verbrauchsmaterial kalkuliert werden sollte.

«[...] Ja Angebote für die Mitarbeiter. Das ist zwar nicht schlecht. Wird aber jetzt auch wieder reduziert, weil sie auf dem Sparkurs sind. [...]» (Interview 3, Absatz 92)

Subkategorie: Wertschätzung

Bei der Wertschätzung bemängeln die Lernenden konkret drei Punkte. Der Hauptpunkt ist die Wahrnehmung und Umgang nach der Lehre. Die Lernenden wollen nach der Lehre als gleichberechtigte Mitarbeitende wahrgenommen werden. Verschiedene Beispiele von früheren Lehrlingen zeigt ihnen, dass dies nicht der Fall ist. Nach ihren Aussagen bleibt ein Lernender in den Augen von den anderen Mitarbeitenden weiterhin Lernender, wenn er bei der Jowa AG bleibt.

«[...] Ich denke es ist halt immer schwierig bei einem Arbeitgeber, wo man die Ausbildung macht. Wenn man hierbleibt, ist man halt immer noch der Lernende. [...] Man bleibt halt hier und dich kennen alle als Lehrling. Das kenne ich selber jetzt. In der Beschaffung arbeitet eine mit mir zusammen, welche vorher die Lehre hier gemacht hat und ist jetzt halt Springer. Für alle ist sie halt noch der Lehrling, auch für mich. Ich stelle mir das nicht so angenehm vor, wenn man eine Ausbildung abgeschlossen hat und dann doch noch als Lehrling behandelt wird. [...]» (Interview 3, Absatz 44)

Zusätzlich gibt es nach Aussagen der Lernenden Mitarbeitende, die sich keine Mühe geben und sich von der Arbeit drücken. Diese Leute sollten mehr zur Rechenschaft und nicht für verantwortungsvollere Positionen in Betracht gezogen werden. Gleichzeitig finden die Lernenden, dass den motivierten und pflichtbewussten Mitarbeitenden zu wenige Chancen für eine höhere Stelle geboten wird. Somit werden diese zu wenig wertgeschätzt von der Jowa AG. Den Leuten, die einen guten Job machen, sollte das klar gesagt werden.

«[...] Das Leuten die sich Mühe geben auch Anerkennung gegeben wird und Leuten die sich keine Mühe geben, klar gemacht wird, dass sie einen guten Job machen müssen. [...]» (Interview 8, Absatz 44)

Eine Aussage deutet auf einen Spalt zwischen Produktion und Büro hin. Die Person berichtet, dass sie je nachdem wie sie gekleidet ist, gegrüsst oder nicht gegrüsst wird. Die Aussage ist von geringer Relevanz, weil von den anderen interviewten Personen niemand von solch einer Spaltung berichten konnte.

«[...] Dann ein paar Vorgesetzte. Und ich habe bisschen das Gefühl, dass wenn man unten arbeitet, hier oben nicht so gerne gesehen wird. Mir ist aufgefallen, wenn ich mit dem weissen Mantel rumlaufe, wird mir schon hallo gesagt von den meisten. Laufe ich aber hier oben mit meiner Arbeitskleidung herum, bekomme ich schon nicht von jedem ein hallo. Es gibt wie eine Klassentrennung. Ich habe es auch schon von langjährigen Mitarbeitenden mitbekommen, dass es wie eine Klassentrennung von Büro und Arbeiter. [...]»
(Interview 4, Absatz 32)

Subkategorie: Lohn

Der Lohn nach der Lehre ist für die Lebensmitteltechnologien und KV-Lernenden bei der Jowa AG zu tief angesetzt. Ihrer Meinung nach, bekommen sie in anderen vergleichbaren Betrieben mehr. Ihren Vorstellungen nach, sollte der Lohn um die 4500 Franken brutto im Monat betragen und nicht 4100 Franken.

«[...] Dass die Jowa weniger bezahlt als andere, wenn man bleibt. Sie sagen von Anfang an, dass es nur 4000 Franken gibt. Aber bei meinen Kolleginnen in vergleichbaren Geschäften, war der Lohn mehr als 4500 Franken. Und das ist schon eine grosse Differenz. [...]» (Interview 2, Absatz 32)

Zusätzlich wird kritisiert, dass die Jowa AG beim Lohn nicht auf eine Berufsmatura schaut. Anhand der Aussagen von den Lernenden ist zu erkennen, dass sie das unfair finden und jemand mit einer Berufsmatura einen höheren Lohn verdient hätte. Mit dem niedrigen Lohn können sie sich nicht ihre persönlichen Wünsche, wie zum Beispiel eine bestimmte Weiterbildung oder einen Sprachaufenthalt, erfüllen.

«[...] Ja das Thema Lohn ist halt schon heikel. Aber es ist wichtig. Ich habe mich erkundigt wie teuer das die Weiterbildungen sind oder ein Sprachaufenthalt. Es ist halt schwierig mit so einem tiefen Lohn die eigenen Wünsche zu erfüllen. [...]» (Interview 1, Absatz 86)

Subkategorie: Führung

Die Lernenden wollen von ihren Führungspersonen besser über die Zeit nach der Lehre informiert werden. Es fehlt ihnen an konkreten Informationen oder sie bekommen diese zu spät. Die Befragten wissen zwar, dass die Jowa AG die Lernenden gerne behält, doch ihnen ist

nicht klar in welchen Positionen. Wegen dieser Unsicherheit schauen sich die Lernenden nach anderen Jobangeboten um.

«[...] Nein das machen wir erst irgendwann Mitte drittes Lehrjahr. Da ist man auch bisschen unsicher, weil man muss ja sich meistens schon vorher wissen, was man macht und sich an den Schulen anmelden. Ich kenne einen Kollegen, der in einer anderen Firma schon anfangs des dritten Lehrjahres einen Vertrag bekommen, für nach der Lehre. Das finde ich gut, da es einem Sicherheiten gibt. Man muss nicht noch suchen. Und wenn man jetzt schon Ideen hat, aber keine Zusage vom Arbeitgeber, ist es noch schwierig für sich Pläne zu machen. [...]» (Interview 3, Absatz 88)

Des Weiteren sind sie nicht im Klaren, welche Entwicklungsmöglichkeiten bei der Jowa AG vorhanden sind. Aussagen zufolge soll es einen grossen Spalt zwischen Lehre und der Zeit nach der Lehre geben. In der Lehre fühlen sich die Lernenden sehr gut umsorgt von ihren Führungskräften. Sie hörten von einigen Lehrabgängern, dass dies nicht mehr der Fall sein soll nach der Lehre, und dass der Ton strenger wird und mehr Eigeninitiative verlangt wird. Die befragten Personen haben kein Verständnis für diesen Führungsstilwechsel.

Die Lebensmitteltechnologeinnen und Lebensmitteltechnologeinnen bemängeln in ihren Aussagen die Kompetenz der Führungskräfte in der Produktion. Ihrer Meinung nach, besitzen einige Führungskräfte weniger Wissen als sie selbst. Zusätzlich werden von Problemen bei der Planung der Einsatzzeiten von Mitarbeitenden berichtet. Es kommt zu Situationen, in denen zu wenig Mitarbeitende eingeplant werden und die Lehrlinge dann ans Band geschickt werden, um die Fehlplanung auszugleichen. Alle Mitarbeitende und Führungskräfte müssten besser eingeführt werden.

Subkategorie: Arbeitsinhalt

Der Arbeitsinhalt wird ausschliesslich von den Bäckerinnen und Lebensmitteltechnologeinnen kritisiert. Für beide Berufsgruppen ist die Arbeit nicht genügend fordernd. Ein Mitdenken ist nicht nötig, um die Arbeit zu erledigen. Nach den Aussagen der Lebensmitteltechnologeinnen ist der Arbeitsinhalt zu monoton. Die Lebensmitteltechnologeinnen sind nicht bereit nach der Lehre an einer Linie zu stehen und Bandarbeit zu leisten. Sie wollen mehr Abwechslung und Verantwortung und nicht den ganzen Tag das gleiche machen.

«[...] Das ist sehr wichtig. Was ich nicht gerne mache, ist stundenlang an einem Band zu stehen. Und eine Arbeit zu erledigen, die kein Mitdenken erfordert. Es sollte schon abwechslungsreich sein. [...]» (Interview 8, Absatz 26)

Das gleiche Bild bekommt man von den Aussagen der Bäckerinnen. Für sie fehlt die Kreativität bei ihrer Arbeit. Das Aufbacken der Tiefkühlbrote in den Hausbäckereien ist für die

Bäckerinnen eine zu langweilige Arbeit. Es wird zu viel maschinell gearbeitet. Zusätzlich hindern die vielen Bestimmungen und Regeln die Kreativität und machen die Arbeit somit auch nicht attraktiver.

«[...] Auch dort ist alles nach Vorgaben. Man muss jeden Tag die vorgegebenen Brote machen. Man kann halt nichts selbst ausprobieren. [...]» (Interview 11, Absatz 69)

Subkategorie: Nachhaltigkeit

Kritische Aussagen zur Nachhaltigkeit der Jowa AG sind in den Interviews von den Lernenden der Berufe Bäcker/innen, Logistiker/innen und Lebensmitteltechnologe/innen zu finden. Gemäss deren Meinung landen zu viele Lebensmittel im Abfall. Diese Lernenden sehen täglich, welche Menge an Lebensmitteln im Abfall landet. Auch dass diese Lebensmittel als Schweinefutter weiterverwendet werden, macht die Situation für die Lehrlinge nicht besser. Problematisch empfinden die befragten Personen die aktuelle Situation insbesondere unter Berücksichtigung der Tatsache, dass sich die Jowa AG als nachhaltiges und ökologisches Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentiert.

«[...] Aus meiner Sicht ist viel zu viel Produktion. Klar auf dem Markt muss man viel anbieten und dem Kunden alles recht machen. Aber wenn man sieht, wieviel das produziert wird und weggeschmissen wird, ist eine Verschwendung. Klar macht man Schweinefutter draus, aber das ist auch nicht wirklich gut. [...]» (Interview 5, Absatz 30)

Subkategorie: Teamarbeit

Während der Lehre arbeiten die Lernenden in verschiedenen Abteilungen und somit in verschiedenen Teams zusammen. Die befragten Personen berichteten von unterschiedlichen Teamatmosphären. Es gibt vereinzelt Teams, in denen die Zusammenarbeit eher als schwierig beschrieben wurde.

«[...] Bei uns im Lager je nach Abteilung. In einer Abteilung wird mehr gegeneinander gearbeitet als miteinander. Das zeichnet sich aus, dass zum Beispiel die Zettel wie lange etwas im Lager sein darf, nicht dranhängen. [...]» (Interview 4, Absatz 24)

Falls seitens der Jowa AG eine zukünftige Zusammenarbeit angestrebt wird, wollen die Lernenden ihr Wunschteam aussuchen dürfen. Gefällt ihnen das Team nicht, würden sie um eine Versetzung in ein anderes Team bitten oder die Jowa AG verlassen.

Eine Verschlechterung des Arbeitsklimas in den Teams wird auch mit den Sparmassnahmen in Beziehung gebracht. Die Leute werden immer unzufriedener. Früher gab es vor allem in der Produktion mehr Leute und somit weniger Stress. Zusätzlich gibt es immer mehr

Bestimmungen und Regeln, die zu dem Abwärtstrend der Stimmung beitragen. Es bleibt immer weniger Zeit für das Kollegiale.

«[...] Ich finde es hat sich verschlechtert seit wir angefangen haben bis jetzt. Die Leute sind immer unzufriedener. Es gibt Unstimmigkeiten. Sie sagen, dass früher alles besser war. Es gibt immer mehr Bestimmungen und Regeln. Das man möglichst gute Qualität liefern kann. Manche von diesen Regeln finde ich zu übertrieben. Durch das wird es zunehmend schlechter. [...]» (Interview 7, Absatz 6)

Die Bäckerinnen sind mit den Teams in den Hausbäckereien unzufrieden. Das genannte Hauptproblem ist die Integration. Es ist schwierig, in den Teams Anschluss zu finden. Die Mitarbeitenden in den Hausbäckereien sind viel älter als die Lernenden selbst.

Subkategorie: Arbeitsgestaltung

Anhand von den Aussagen der Bäckerinnen und der Lebensmitteltechnolog/innen ist zu erkennen, dass diese beiden Berufsgruppen die Arbeitsgestaltung bei der Jowa AG als unattraktiv empfinden. Beide wünschen regelmässige Arbeitszeiten, damit sie besser ihre Freizeitaktivitäten planen können. Die langen Ladenöffnungszeiten schrecken die Bäckerinnen ab. Ihnen wäre am liebsten, wenn sie um 4 Uhr anfangen zu arbeiten und um 2 Uhr nach Hause gehen könnten.

«[...] In die Hausbäckereien möchte ich wegen den Arbeitszeiten nicht. Da der Laden lange offen hat, sind auch die Arbeitszeiten unregelmässig. [...]» (Interview 11, Absatz 69)

Bei den Lebensmitteltechnolog/innen wird hauptsächlich die Schichtarbeit kritisiert. Nach ihren Aussagen ist der Zwei-Wochen-Rhythmus zu belastend. Noch schlimmer ist es, wenn innerhalb einer Woche die Schicht gewechselt werden muss. Das kommt aber nur ganz selten vor. Trotzdem empfinden die befragten Lebensmitteltechnolog/innen, dass die Jowa AG bezüglich der Flexibilität in der Schichtarbeit von den Mitarbeitenden zu viel abverlangt. Zusätzlich ist die Motivation für Wochenendarbeit nicht sehr hoch.

«[...] Vor allem bei der Schichtarbeit. Es wird versucht Tag und Nacht durchzuarbeiten. Das ist für mich unattraktiv. [...]» (Interview 5, Absatz 50)

Subkategorie: Weiterentwicklung

Nach Aussagen von der Lernenden ist es in der Jowa AG schwierig, sich in Richtung Führungsperson weiterzuentwickeln. Es muss von ganz unten begonnen werden und bis Verantwortung übernommen werden kann, geht es in der Regel sehr lange. Berichten zufolge soll es auch schwierig sein, in gewisse Bereiche hineinzukommen und noch schwieriger, sich dort eine Führungsposition zu erarbeiten.

«[...] Das Weiterkommen ist sehr schwierig. Sie setzten auf die Leute, die sie schon haben. Das verstehe ich auch manchmal nicht. Die einen haben es nicht wirklich im Griff als Gruppenleiter. Dann hat es halt diese Plätze und diese sind halt besetzt. Dann hast du die Chance. Aber es gibt noch andere Leute, die darauf warten. [...]» (Interview 7, Absatz 62)

Subkategorie: Technologie

Die Jowa AG ist für die Lebensmitteltechnologien/innen und Logistiker zu unmodern. Der technologische Fortschritt wurde ihrer Meinung nach ein bisschen verschlafen. Zum Beispiel Befragte, dass die Jowa AG noch nicht vollautomatisiert ist. Es gibt viele Arbeiten, bei denen Papier verwendet wird, obwohl diese digitalisiert werden könnten. Des Weiteren wird es für wichtig empfunden, dass die Anlagen reibungslos laufen. Störungsanfällige Anlagen verursachen Stress und bewirken, dass die Arbeit als unattraktiv wahrgenommen wird.

«[...] Dass die Jowa unmodern in Bezug auf die Lagersysteme ist. Wir verwenden zum Rüsten immer noch Papier. Klar, der Scanner kommt bald. Aber der ist auch schon bald 20 Jahren Standard. Wir hatten auch schon zwei Schnupperlernende, die die Lehre abgelehnt haben, weil die Jowa Volketswil ihnen zu unmodern war. [...]» (Interview 4, Absatz 10)

4.2 Beantwortung Fragestellungen

Zur Beantwortung der Fragestellungen wird die kategorienbasierende Auswertung der Sub- und Hauptkategorien zusammengefasst. Dies findet auf einer interpretativen Ebene statt, das bedeutet ein Schritt weg von dem beschreibenden Datenmaterial. Für eine einfache Übersicht, wird bewusst eine Datenreduktion vorgenommen. Die Forschungsfrage 5 «Gibt es Unterschiede zwischen den vier untersuchten Berufsgruppen?» wird bezüglich einer strukturierten Übersicht immer unmittelbar in den jeweiligen Forschungsfragen beantwortet und deswegen gibt es kein eigenes Kapitel für die Forschungsfrage 5. Die Beantwortung der Hauptfragestellung findet in der Diskussion statt.

4.2.1 Beantwortung Unterforschungsfrage 1

Aus den Interviews kristallisierten sich zwei Muster an Karrierewegen heraus. Die Abbildung 5 zeigt, den Karriereweg, welcher für alle vier Berufsgruppen hinweg ersichtlich war.



Abbildung 5: Muster des allgemeinen Karriereweges von den vier Berufsgruppen (Eigene Darstellung, 2019)

Bei den Lebensmitteltechnologe/innen wurde noch einen weiteren Weg ersichtlich, wie sie sich ihre berufliche Zukunft vorstellen. Dieser ist in der Abbildung 6 illustriert.

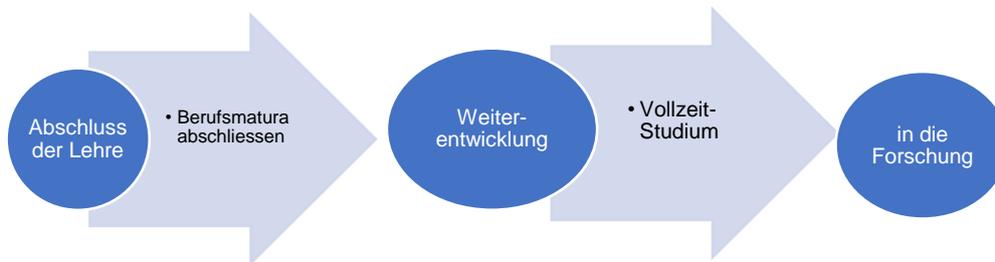


Abbildung 6: Muster des Karriereweges von den Lebensmitteltechnologe/innen (Eigene Darstellung, 2019)

4.2.2 Beantwortung Unterforschungsfrage 2

In der Tabelle 3 ist nochmals zusammengefasst, wie die Generation Z einen attraktiven Arbeitgeber aussieht.

Tabelle 3: Zusammenfassung der Faktoren eines attraktiven Arbeitgebers (Eigene Darstellung, 2019)

Kategorie/Faktor	Beschreib
Verantwortung	Die Möglichkeit der Übernahme von Verantwortung durch Erweiterung der Arbeitsaufgaben oder als Führungskraft.
Wünsche	Unternehmung erfüllt die Wünsche der Mitarbeitenden.
Technologie	Unternehmung muss modern und technologisch auf dem neusten Stand sein.
Nachhaltigkeit	Unternehmung muss auf die Umwelt Rücksicht nehmen. Ziele allein reichen nicht, das Umweltbewusstsein muss vorgelebt werden.

Fringe Benefits	Sonderleistungen zusätzlich zum Lohn werden als sehr attraktiv empfunden.
Arbeitsort	Unternehmen sollte nahe an einer grösseren Gegend sein und nahe am Zuhause.
Lohn	Lohn muss von den Mitarbeitenden als fair und angemessen empfunden werden.
Weiterentwicklung	Vielfältiges Angebot an Weiterentwicklungsmöglichkeiten wie Weiterbildungen oder Karrieremöglichkeiten
Führung	<ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung des Gefühls «ein Teil von der Unternehmung zu sein» und dass der Mitarbeitende sicher aufgehoben ist - Faire Behandlung, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit - Positiv formulierte Kritik
Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Kollegiale Stimmung im Team - Freundliche und hilfsbereite Atmosphäre - Transparente Kommunikation, welche auf gegenseitigem Vertrauen aufgebaut ist.
Wertschätzung	- Viel Lob und Anerkennung
Arbeitsinhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Abwechslungsreich, spannend, vielfältig, kreativ, geistig fordernd - Die Arbeit muss Spass machen.
Arbeitsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Grosser Betrieb: Sicherheit, Stabilität, Struktur und Abwechslung - Geregelte Arbeitszeiten - Keine Schichtarbeit oder Wochenendarbeit - Genügend Personal (weniger Stress) - Möglichkeit zur Teilzeitarbeit
Life-Domain-Balance	<ul style="list-style-type: none"> - Klare Trennung von Arbeit und Freizeit - Geregelte Arbeitszeiten für die Gestaltung der Freizeitaktivitäten
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherheit bei der Arbeit muss gewährleistet sein - Sicherheit des Arbeitsplatzes muss gewährleistet sein.

4.2.3 Beantwortung Unterforschungsfrage 3

Die Faktoren, die für die Treue der Lernenden zur Jowa AG sprechen, sind in der Tabelle 4 anhand der Kategorien zusammengefasst. In der dritten Spalte wird auf Unterschiede zwischen den vier verschiedenen Berufsgruppen hingewiesen.

Tabelle 4: Zusammenfassung der Faktoren, welche für den Verbleib in der Jowa AG sprechen (Eigene Darstellung, 2019)

Kategorie/Faktor	Beschreib	Berufsgruppen
Fringe Benefits	Die Sonderleistungen der Jowa AG werden als sehr attraktiv empfunden.	Alle
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> - Sicherheit am Arbeitsplatz ist sehr gut - Die Arbeitsplatzsicherheit wird als hervorragend bezeichnet 	Alle
Führung	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lernenden fühlen sich ernst genommen - Positives Verhältnis - Freundlich und das «Duzen» wird sehr geschätzt 	Alle
Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lernenden schätzen die Höflichkeit (gegenseitige Grüßen) - Bekommen ausreichend Lob und Anerkennung 	Alle
Arbeitsplatzgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Gut strukturierter Betrieb - Standardisierte Arbeitsabläufe, welche die Arbeit erleichtern - Frühe Planung der Arbeitsinsätze 	Alle
Lohn	<ul style="list-style-type: none"> - Lohn wird als attraktiv empfunden 	Bäckerinnen und Logistiker
Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Die Lernenden schätzen die offene und kollegiale Atmosphäre 	Alle
Arbeitsinhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Abwechslungsreich und spannend 	Logistiker und Kaufleute
Arbeitsort	<ul style="list-style-type: none"> - Die Jowa AG liegt nahe an den jeweiligen Wohnorten und darum haben die Lernenden eine kurze Pendelzeit 	Alle
Unternehmensgrösse	<ul style="list-style-type: none"> - Grosses Unternehmen wird als attraktiv empfunden, weil es höhere Arbeitsplatzsicherheit, bessere 	Alle

	Aufstiegsmöglichkeiten und exaktere Arbeitsgestaltung vermittelt.	
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - nachhaltiges Unternehmen - Zukunftsvisionen stärken die Bindung 	Alle
Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Jowa AG ist bezüglich Weiterbildungen sehr flexibel und unterstützend - Mitarbeitende werden gefördert - Dank Clubschule ist ein vielfältiges Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden 	Alle

4.2.4 Beantwortung Unterforschungsfrage 4

Die Faktoren, welche für den Verlass der Jowa AG sprechen, sind in der Tabelle 5 zusammenfassend aufgeführt. Zusätzlich wird auf Unterschiede zwischen den vier verschiedenen Berufsgruppen hingewiesen.

Tabelle 5: Zusammenfassung der Faktoren, welche für das Verlassen der Jowa AG sprechen (Eigene Darstellung, 2019)

Kategorie/Faktor	Beschreib	Berufsgruppen
Fringe Benefits	<ul style="list-style-type: none"> - Sparprogramm ohne plausiblen Grund 	Alle
Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> - Umgang nach der Lehre (immer noch als Lehrling angesehen) - Mitarbeitende die sich keine Mühe geben, werden nicht zurechtgewiesen 	Alle
Lohn	<ul style="list-style-type: none"> - Lohn nach der Lehre ist zu tief 	Kaufleute und Lebensmitteltechnologe/innen
Führung	<ul style="list-style-type: none"> - Grosse Differenz zwischen dem Führungsstil in der Lehre und nach der Lehre - Mehr und konkretere Informationen über die Zeit nach der Lehre und Entwicklungsmöglichkeiten - Fachkompetenz von Führungspersonen in der Produktion wird kritisiert 	Alle Lebensmitteltechnologe/innen
Arbeitsinhalt	<ul style="list-style-type: none"> - Nicht genügend geistig fordernd - Zu monoton - Kreativität fehlt 	Bäckerinnen und Lebensmitteltechnologe/innen

	<ul style="list-style-type: none"> - Zu viele Bestimmungen und Regeln 	
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Zu grosse Verschwendung von Lebensmittel 	Bäckerinnen, Lebensmitteltechnologe/innen und Logistiker
Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> - Unterschiedliche Teamatmosphären - Durch Sparmassnahmen Verschlechterung der Stimmung in den Teams spürbar - Schwierig Anschluss in den Teams in den Hausbäckereien zu finden 	<p>Alle</p> <p>Bäckerinnen</p>
Arbeitsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Unattraktiv wegen Schichtarbeit, langen Ladenöffnungszeiten oder Wochenendarbeit 	Bäckerinnen und Lebensmitteltechnologe/innen
Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> - Schwierig in eine Führungsposition zu kommen 	Alle
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> - Unmodern - Nicht vollautomatisiert - Viele Arbeiten mit Papier 	Lebensmitteltechnologe/innen und Logistiker

5 Diskussion

Die Diskussion bildet den Abschluss der Bachelorarbeit. Es wird nochmals auf die wichtigsten Erkenntnisse eingegangen. Dazu wird in diesem Kapitel kritisch diskutiert, inwieweit die Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfragen geeignet sind und wo die Ergebnisse Schnittstellen zur Theorie bestätigen. Aus der Interpretation der Ergebnisse leiten sich die möglichen Massnahmen für die Steigerung der Weiterbeschäftigungsquote der Lernenden der Jowa AG ab. Dies ist somit gleichzeitig die Antwort auf die Hauptforschungsfrage.

5.1 Interpretation der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse und die Zusammenhänge, mit Hilfe des Kategoriensystems, interpretiert und diskutiert.

Dass die berufliche Zukunft für die Lernenden wichtig ist, schliesst sich daraus, dass sie sich schon einige Gedanken gemacht und einen gewissen Plan haben. Als erstes wollen sie berufliche Erfahrungen sammeln. Für die Erreichung des Ziels, schauen sie sich schon sehr früh nach potentiellen offenen Stellen um. Danach möchten sie Weiterbildungen besuchen, um

möglichst attraktiv für die Berufswelt zu werden. Dieses Verhalten deutet auf ein Bedürfnis nach Sicherheit hin.

Als Beispiel für eine attraktive Unternehmung wird oft auf die Jowa AG verwiesen. Für die Gliederung der Aussagen eignet sich heute noch die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959). Dies zeigt, dass die Bedürfnisse und Ansprüche der Generation Z an eine Unternehmung mit denen von früheren Generationen sehr ähnlich sind. Die Ergebnisse zeigen aber, dass die subjektive Wichtigkeit einiger Faktoren anders wahrgenommen wird als früher. Einer der häufigsten genannten Gründe für den Verbleib in einer Unternehmung ist die Teamarbeit. Stimmt der Zusammenhalt im Team nicht, liegt das Verlassen der Organisation nahe. Somit würde dieser Faktor einen Motivator darstellen. Bei der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959) gehört das Team zu den Hygiene-Faktoren, betrifft den Arbeits-Kontext und löst somit nicht direkt Zufriedenheit aus. Das Bedürfnis in einem Team arbeiten zu können, deckt sich auch mit der Theorie der Generation Z nicht. Von Experten wurde angenommen, dass die Generation Z gerne auf Teamarbeit verzichtet, weil sie eher auf ihr eigenes Wohl konzentriert sind (Krüger, 2018). Zusätzlich kann auch die Beziehung zu den Vorgesetzten als Hygiene-Faktor angezweifelt werden. Durch die häufige Nennung der Beziehung zu Führungskräften im Zusammenhang von Zufriedenheit, könnte dieser heute zu den Motivatoren gezählt werden. Die Lernenden wollen sich von den Führungskräften gut behütet und klar geführt fühlen. Sie möchten am liebsten sogar ihre berufliche Karriere vorgeschlagen bekommen. Auch Scholz (2014) spricht von einer Kuschelkohorte, die von Kind auf alles bekam, was sie wollte. Darum könnte ihnen eine gewisse Unselbständigkeit zugeschrieben werden.

In einer für die Generation Z attraktiven Unternehmung herrscht eine geringe Fluktuation der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden wollen sicher sein, dass ihr Job nicht gefährdet ist und sie ohne Angst in der Organisation arbeiten können. Somit erhält das bereits erwähnte Bedürfnis nach Sicherheit in Kombination mit der Kategorie Arbeitsplatzsicherheit noch eine grössere Bedeutung. Dass die Sicherheit einen so hohen Stellenwert bei der jungen Generation besitzt, wird in der Literatur zur Generation Z nicht explizit erwähnt. Doch macht dieses Bedürfnis bei weiteren Überlegungen durchaus Sinn. Das ausschlaggebende Ereignis für dieses Bedürfnis könnte die Wirtschaftskrise im Jahre 2008 sein. Die ältesten Angehörigen der Generation Z waren zu diesem Zeitpunkt zwar erst 13 Jahre alt und noch in der Schule, trotzdem ist es möglich, dass sie im näheren Umfeld mit dem Thema konfrontiert waren. Folgen der Krise waren auch noch Jahre später spürbar.

Die weiteren Aussagen unterstreichen die Korrektheit der Literatur der Generation Z. Auch die Motivatoren und Hygiene-Faktoren der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959) sind anhand der Ergebnisse dieselben. Doch die Stärke ihrer Ausprägungen unterscheiden sich von

derer früherer Generationen. Zum Beispiel scheinen die Anerkennung und Weiterentwicklung der heutigen Generation viel wichtiger zu sein, als den älteren Generationen. Auch Klaffke (2014) stellte fest, dass Entwicklungsmöglichkeiten ein entscheidender Faktor für die Wahl einer Organisation darstellen. Bei der Anerkennung spielt das Thema Feedback eine grosse Rolle. Die Interviews und die Literatur nach Scholz (2014) zeigen, dass die Generation Z gerne viel Feedback erhält, vor allem sollte es positiv sein. Dieses Phänomen kann tatsächlich mit den sozialen Medien zusammenhängen. Zum Beispiel erhalten Facebook-Nutzer sofortiges Feedback in Form von Likes auf ihre Posts. Einen sogenannten «Dislike» gibt es nicht auf Facebook und daher sind die jungen Nutzer Kritik gar nicht gewohnt. Aus diesem Lobüberschuss lässt sich auch das grosse Selbstvertrauen der jungen Generation interpretieren. Dieses Selbstvertrauen ist in den Interviews dadurch erkennbar, dass die Befragten äusserten, sich eine andere Organisation zum Arbeiten zu suchen, falls ihren Erwartungen nicht entsprochen wird.

Ein attraktiver Arbeitgeber gibt nach Aussagen der Lernenden den Mitarbeitenden Verantwortung. Auch Seemiller und Grace (2019) berichten, dass die Angehörigen der Generation Z etwas verändern wollen und die Führung dabei übernehmen möchten. Die Übernahme von Verantwortung steht im extremen Widerspruch zur bereits erwähnten Interpretation der Unselbstständigkeit. Zum einen besteht das Bedürfnis nach Verantwortung und zum anderen gibt es eine Resistenz, Entscheidungen zu treffen. Die interviewten Personen beschreiben sich selbst als Leader. Wie kompetent sie aber tatsächlich als Führungskräfte sind, wird die Zukunft zeigen. Zu diesem Thema ist in der Literatur noch nicht viel erwähnt, aber rein aus den Interviews lässt sich eher ein negatives Bild interpretieren.

Die Jowa AG ist für die Lernenden ein sehr attraktiver Arbeitgeber. Die Organisation macht sehr viel richtig. Die Faktoren, die für den Verbleib in der Jowa AG sprechen, sind im Kapitel 4.2.3 zusammenfassend aufgelistet. Auf die Attraktivität deutet zusätzlich die hohe Weiterbeschäftigungsquote der Lernenden, die bei zirka 60 Prozent liegt. Die Medaille hat aber zwei Seiten. Die Ergebnisse lassen noch eine andere Interpretation zu. Der Hauptteil der Lernenden kann sich gut vorstellen, die Jowa AG zu verlassen, wenn sie ein besseres Angebot von einer anderen Organisation bekommen. Der geringe Bewerbungsaufwand um eine Stelle nach der Lehre und die vielen Vergütungen sind oft genannte Gründe für den Verbleib. Sie empfinden kein Gefühl der Verpflichtung gegenüber der Jowa AG. Daraus lässt sich schliessen, dass die Lernenden ein hohes kalkulatorisches, geringes affektives und geringes normatives Commitment besitzen und damit nach Klaiber (2018) dem Bindungstyp 2 angehören. Sie bleiben bei der Jowa AG aus Mangel von besseren Alternativen. Diese Interpretation wird durch die Antworten auf die Frage nach den Werten der Jowa AG unterstützt. Keiner der Lernenden konnte

die richtigen Werte nennen. Zur Nennung kamen ihre eigenen Werte und diese übertrugen sie auf die Jowa AG.

Im Kapitel 4.2.4 sind die Faktoren, welche gegen die Jowa AG sprechen, aufgelistet. Bei der Arbeitsgestaltung gab es ausschliesslich Kritik an den Arbeitszeiten und der Schichtarbeit. Die Befragten wollen regelmässige Arbeitszeiten. Auch aus diesen Aussagen lässt sich das Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität ableiten. Ebenso verhält es sich beim Lohn. Dieser wird vor allem von den Lebensmitteltechnologe/innen und den KV-Lernenden als zu tief empfunden. Ihre Aussagen und die Theorie nach Seemiller und Grace (2019) zeigen, dass sie nicht sehr hohe Beträge erwarten. Aus den Berichten von den befragten Personen ist eher das Gefühl von fehlender Fairness erkennbar. Da alle Lehrabgänger im ersten Jahr in der Jowa AG gleich viel verdienen, fühlen sie sich nicht angemessen und leistungsorientiert bezahlt. Eine ganz starke Abneigung gegen das System der Gleichheit beim Lohn haben die Lernenden, welche die Lehre mit der Berufsmatura absolvieren. Diese sollte, ihrer Meinung nach, noch zusätzlich honoriert werden.

5.2 Massnahmen (Hauptfragestellung)

Aus den Ergebnissen der Leifadeninterviews und aus den Inhalten der Theorie lassen sich verschiedene Handlungsimplicationen für die Steigerung der Weiterbeschäftigungsquote der Lernenden der Jowa AG ableiten. Diese werden in diesem Kapitel genauer erläutert.

Eine einfache und ressourcenorientierte Massnahme um die Weiterbeschäftigungsquote der Lernenden zu steigern, ist eine frühere **Orientierung** der Lernenden über den möglichen Verbleib in der Jowa AG. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass den Lernenden die Arbeitsplatzsicherheit wichtig ist. Deswegen möchten sie ihre berufliche Zukunft schnellst möglich geklärt haben. Zurzeit beginnen die ersten Gespräche in den letzten Monaten der Lehrzeit. Viele Lernende stehen in dieser Zeit schon durch die Abschlussprüfungen unter Druck und wollen nicht noch zusätzlich mit Abklärungen bezüglich ihrer beruflichen Zukunft zu tun haben. Optimal wäre es, wenn die Lernenden Ende des zweiten oder spätestens Anfangs des dritten Lehrjahres den Arbeitsvertrag für ihre Anstellung nach der Lehre unterschreiben können.

Es reicht nicht, den Lernenden ihre **Weiterbildungsmöglichkeiten** plakativ aufzuzeigen. Sie wollen geführt werden. Darum ist es sinnvoll, mit jedem Lernenden seine weiteren beruflichen Schritte in der Jowa AG einzeln zu besprechen. Die Übernahme von Verantwortung in einer Führungsposition ist den Lernenden wichtig. Deswegen sollte ihnen nach der Besprechung klar sein, wie sie in der Jowa AG zu der gewünschten Position kommen und welche Weiterbildungen dafür zu absolvieren sind. Es muss darauf geachtet werden, dass die Jowa AG auf

Versprechungen verzichtet. Eine Unternehmung, die Versprechungen nicht einhält, erscheint als unglaubwürdig und fördert somit die Trennung.

Die Interviews mit den Lernenden zeigen, dass das Funktionieren der **Zusammenarbeit in den Teams** wichtig ist. Eine positiv empfundene Teamarbeit ist ein Faktor, der den Spass bei der Arbeit fördert. Die gelebten Werte der Zusammenarbeit in Teams bei der Jowa AG schätzen die Lernenden sehr und in den meisten Teams läuft dies gut. Trotzdem berichteten die Befragten von Unstimmigkeiten. Um diese Unstimmigkeiten zu beseitigen, sollten die Mitarbeitenden besser über die von der Jowa AG gewünschte Teamphilosophie informiert werden. Dies kann mit Hilfe von Merkblättern oder zusätzlich mit Schulungen stattfinden. Eine weitere Massnahme um die Teamarbeit attraktiver zu machen, ist die Zusammensetzung von Teams aus gleichaltrigen Mitgliedern. Die Angehörigen der jüngeren Generation verstehen sich von den Älteren in manchen Situationen missverstanden, da sie deutlich andere Ansprüche an die Arbeitswelt haben.

Heutzutage wird viel von der **Nachhaltigkeit** gesprochen. Die Interviews zeigen, dass es auch bei den befragten Personen ein wichtiges Thema ist. Bei der Jowa AG ist die Lebensmittelverschwendung betroffen. Die Lebensmittelabfälle landen als Schweinefutter bei den Bauern. Die Lernenden finden, dass dabei zu wenig an den Menschen gedacht wird. Folgende zwei sinnvolle Massnahmen stammen direkt von den Interviews. In der Schweiz gibt es viele Hilfsbedürftige Menschen und deswegen sollten die Lebensmittel Hilfsorganisationen wie «Tischlein deck dich» zukommen. Zweitens wären die befragten Personen dafür, dass zum Beispiel das Brot am nächsten Tag günstiger im Laden angeboten wird.

Die interviewten Personen sind der Meinung, dass die **Führung** nach der Lehre strenger ist und nicht mehr so fest auf sie eingegangen wird. Um diesen Spalt zu schliessen, helfen Schulungen für die Führungskräfte. Diese sind meist älter und gehören somit einer anderen Generation mit anderen Bedürfnissen an. Diese Schulung soll den Führungskräften vermitteln, wie sie mit den jungen Mitarbeitenden umgehen müssen und welche Bedürfnisse diese an die Arbeitswelt haben.

Schichtarbeit ist sehr unattraktiv. Die befragten Personen möchten geregelte Arbeitszeiten, damit sie ihr Privatleben besser organisieren können. Eine fixe Zuteilung in eine bestimmte Schicht oder die Möglichkeit Schichten untereinander zu tauschen, würde die Abneigung gegen Schichtarbeit verringern.

Ein grosses und heikles Thema ist der **Lohn** nach der Lehre. Während er von den Bäcker/innen und Logistiker/innen als genügend empfunden wird, ist er für die Lebensmitteltechnolog/innen und KV-Lernenden zu wenig. Ihr Wunschlohn nach der Lehre wäre 4500 Franken im Monat. Nach Angaben des Lohnrechners auf der Internetseite der Schweizerischen Eidgenossenschaft beträgt der Medianlohn im Kanton Zürich für einen KV-Absolventen zirka 4600 Franken ohne 13 Monatslohn. Bei den Lebensmitteltechnolog/innen, Bäcker/innen und Logistiker/innen fällt der Einsteigerlohn unter den gleichen Voraussetzungen mit 4200 Franken etwas tiefer aus. Als Massnahme kann nun der Einsteigerlohn der KV-Absolventen angehoben werden. Die andere Lösung wäre, dass die Jowa AG den Lernenden eine mögliche Weiterbildung anbietet und für diese die Kosten übernimmt. Durch diese Massnahme fühlen sich die Lernenden ernst genommen, womit die Bindung zum Unternehmen gefördert wird.

Vor allem Lernende aus den Berufen Bäckerei und Lebensmitteltechnologie bemängelten den **Arbeitsinhalt** nach der Lehre. Dieser sei zu monoton. Um dies zu ändern, muss der Arbeitsinhalt abwechslungsreicher gestaltet werden. Bei den Lebensmitteltechnolog/innen sollte die Möglichkeit geschaffen werden, dass in einem bestimmten Zeitintervall an verschiedenen Anlagen gearbeitet werden kann. Ein weiterer Faktor für die Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsinhaltes sind die übrigen Migros Betriebe. Die Jowa AG sollte Synergien zwischen den Betrieben für einen Arbeitnehmenden-Austausch besser nutzen. Beispielsweise wäre eine Option, dass Mitarbeitende der Jowa AG die Möglichkeit bekommen, für eine bestimmte Zeit bei der Micasa AG zu arbeiten. Den Bäcker/innen fehlt hauptsächlich die Kreativität bei der Arbeit. Sie wollen etwas mit ihren Händen erschaffen und nicht Tiefkühlbrot im Ofen aufbacken. Für die Steigerung der Kreativität im Arbeitsinhalt sollten die Mitarbeitenden bei der Brotkreation über ein Mitspracherecht verfügen. Die Jowa AG bietet den Kunden jeden Monat ein spezielles Brot an. Ideen könnten direkt von den Mitarbeitenden über einen speziellen Ideenpool im Intranet bezogen werden. Natürlich müssen befugte Personen die Vorschläge überprüfen und final bestätigen. Eine Publikation der besten drei Vorschläge auf der Migros Homepage steigert die Motivation der Mitarbeitenden zusätzlich. Die Kunden der Migros können dann für ihren Favoriten abstimmen. Als positiven Nebeneffekt steigert die Jowa AG die Kundenbindung und hat eine gewisse Sicherheit über den Erfolg des Brotes.

Eine attraktive Unternehmung geht mit der Zeit mit. **Digitalisierung** wird schon fast als Standard angesehen. Doch in diesem Bereich gab es kritische Äusserungen zur Situation in der Jowa AG. Bei der Digitalisierung gibt es noch viel Potential. Ein grosser Teil der Arbeit findet noch mit Papier statt. Deswegen sollte die Jowa AG prüfen, welche Prozesse und Arbeiten digitalisiert werden können. Die Digitalisierung steigert gleichzeitig die Nachhaltigkeit.

5.3 Methodenreflexion

Auf der Ebene der kritischen Methodenreflexion soll Abstand zur Arbeit genommen werden und dabei nochmals essentielle Punkte der Arbeit hinterfragt werden. Die Struktur dieses Kapitels folgt der Struktur der vorliegenden Arbeit.

Schon der frühe Entscheid für die Theorien, welche in gewisser Weise durch das Forschungsinteresse eingeschränkt waren, kann in seinem Grundwesen kritisiert werden. Eine Kombination der Theorien wird rein durch die Interpretation des Autors proklamiert. Diese Interpretation birgt das Risiko, dass alle nachfolgenden Entscheidungen auf instabilen Grundannahmen fundieren.

Beim Methodenteil muss die Stichprobenauswahl kritisch betrachtet werden. Die Auswahl fand durch die Jowa AG statt. Ein Kriterium bei der Stichprobenauswahl war, dass nur Lernende aus den letzten Lehrjahren befragt werden. Diese sind am besten mit dem Thema vertraut. Aus organisatorischen Gründen wurde trotzdem auf eine Lernende aus dem zweiten Lehrjahr zurückgegriffen. Ohne ihre Aussagen zu kritisieren, besteht die Möglichkeit, dass sich die jetzigen Antworten, von denen in einem Jahr unterscheiden.

Die Durchführung verlief einwandfrei. Die Basis für den reibungslosen Ablauf stellte die gründliche Vorbereitung dar. Die mögliche Vorbereitung der Lernenden sollte trotzdem hinterfragt werden. Den Lernenden wurde das Thema und die Fragen erst am Interviewtermin selbst bekanntgegeben. Eventuell gäbe es noch tiefgründigere Antworten, wenn die Probanden sich auf die Fragen vorbereiten könnten. In diesem Fall würde jedoch der spontane Effekt entfallen, der die unverfälschte subjektive Sichtweise hervorbringt.

Im Datenauswertungs- und Analyseverfahren lässt sich der Verzicht auf einzelne Schritte thematisieren. Eine mögliche Konsequenz daraus könnte der Verlust von Informationen darstellen. Möglicherweise gingen dadurch einzelne tiefgründige Informationen unter. Auf die Schritte wurde bezüglich der Einhaltung des Zeitmanagements verzichtet.

5.4 Ausblick

Für zukünftige Forschung wird empfohlen, Motivatoren und Hygiene-Faktoren der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959) in Bezug zur Generation Z genauer zu analysieren. Bei der Auswertung ist aufgefallen, dass es mögliche Veränderungen bei der Wahrnehmung der Faktoren bei der Generation Z gibt. Auch die subjektive Wichtigkeit der einzelnen Faktoren sollte überprüft werden.

Des Weiteren ist eine noch gründlichere Auseinandersetzung mit der jungen Generation nötig. Vor allem sollte der Fokus auf den Widerspruch zwischen der Unselbständigkeit und der Übernahme von Verantwortung gelegt werden. Ist die Generation Z überhaupt geeignet um

Führungspositionen in Unternehmen zu übernehmen? Oder wie können diese jungen Leute dazu bewogen werden, selbst zu denken und somit Entscheidungen zu treffen?

5.5 Fazit

Das zentrale Ziel dieser Arbeit ist es, der Jowa AG wissenschaftlich hergeleitete Massnahmen für die Steigerung der Weiterbeschäftigungsquote der Lernenden zu präsentieren. Mit dem Datenmaterial aus den Interviews konnte dieses Ziel erreicht werden. Auch die Theorien bewiesen ihre Konsistenz entlang der ganzen Bachelorarbeit. Die jederzeit unkomplizierte und effiziente Zusammenarbeit mit dem Praxispartner und der Betreuungsperson beeinflusste das Ergebnis zusätzlich positiv.

6 Literaturverzeichnis

- Biernoth, M. (2016). *Employer – und Behavioral Branding im Gesundheitswesen. Konzepte zur Bewältigung des Fachkräftemangels*. Wiesbaden: Springer.
- Brandstätter, V. (1999). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In C. Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 344–357). Weinheim: Beltz.
- Bundesinstitut für Berufsbildung. (2012). BIBB Report. *Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Brunch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Eberhardt, D. (2016). *Generationen zusammen führen. Mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten*. Freiburg: Haufe – Lexware GmbH & Co.
- Eckert, T., von Hippel, A., Pietrass, M. & Schmidt – Hertha, B. (Hrsg.). (2011). *Bildung der Generationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Felfe, J. (2008). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, J. & S., B. (2006). Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S.37-60). Göttingen: Hogrefe.
- Flanagan, C. J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51, (4), 327-358.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (7. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising*. New York: Vintage Books.
- Kauffeld, S. (2011). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Klaffke, M. (2014). *Generationen – Management. Konzepte, Instrumente, Good – Practice – Ansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M. & Schwarzenbart, U. (2013). *Personalmagazin. Die Demografie als Chance*. Heft 3.: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Klaiber, S. (2018). *Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krüger, K. (2018). *Herausforderung Fachkräftemangel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Iorgulescu, M.C. (2016). Generation Z and its Perception of Work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18, (1), 47-54.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Murphy, M. M. (2011). *Exploring generational differences among Millennials, genxers, and Babyboomers: work values, manager behaviour expectations, and the impact of manager behaviors on work engagement*. Ann Arbor: Uni dissertation publishing.
- Nerdinger, F. W. (2014). Arbeits- und Organisationspsychologie. In F.W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 419-440). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. doi:10.1007/978-3-642-41130-4
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9, (5), 1-6.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.
- Schuler, H. (Hrsg.) & Kanning, U. (Hrsg.). (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl.) Göttingen: Hogrefe.
- Schüpbach, H. (2013) *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Schwaiger, M. & Meyer, A. (Hrsg.). (2011). *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. München: Franz Vahlen GmbH.
- Seemiller, C. & Grace, M. (2014). *Generation goes to college study* San Francisco: Jossey-Bass.
- Seemiller, C. & Grace, M. (2019). *Generation Z. A Century in the making*. New York and London: Routledge.
- Sende, C. & Vitera, J. (2013). Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Zeitarbeitnehmern und Stammbeschäftigten. *Arbeitszeit – Zeitarbeit* (S.281-304). Wiesbaden: Springer.
- Smola, K.W. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 363-382.
- Steele Filipin, C. (2017). *Generation Z in the workplace*. n.p.: Author (United States geprinted)
- Tavolato, P. (2016). *Aktives Generationen-Management. Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln*. Stuttgart: Schäffer Poeschel. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Twenge, J. M. et. al. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 26 (5), 1117-1142.
- Van Dick, R. (2004). Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.
- Van Rooi, L. (2011). Generation Y and the concept of family. An introductory study of the unique characteristics of Generation Y with specific reference to the concept of family within the context of the URCSA. *Deel*, 52, (1), 43-51.
- Vedder, G. & Krause, F. (Hrsg.). (2016). *Personal und Diversität*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Westphal, A. & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine Qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft*, 59 (4), 201-229.

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsdesign (Eigene Darstellung, 2019).....	14
Tabelle 2: Sampling (Eigene Darstellung, 2019).....	15
Tabelle 3: Zusammenfassung der Faktoren eines attraktiven Arbeitgebers (Eigene Darstellung, 2019).....	34
Tabelle 4: Zusammenfassung der Faktoren, welche für den Verbleib in der Jowa AG sprechen (Eigene Darstellung, 2019)	36
Tabelle 5: Zusammenfassung der Faktoren, welche für das Verlassen der Jowa AG sprechen (Eigene Darstellung, 2019)	37

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Ergebnisse der Pittsburgh-Studie (Nerdinger, 2014)	9
Abbildung 2: Dimensionen des organisationalen Commitments (Klaiber, 2018)	11
Abbildung 3: Bindungstypen (Klaiber, 2018).....	11
Abbildung 4: Leitfadentwicklungsprozess (Eigene Darstellung, 2019)	15
Abbildung 5: Muster des allgemeinen Karriereweges von den vier Berufsgruppen (Eigene Darstellung, 2019).....	34
Abbildung 6: Muster des Karriereweges von den Lebensmitteltechnologe/innen (Eigene Darstellung, 2019).....	34

9 Anhang

Die Reihenfolge der Anhänge ist nach dem Text gebildet.

Anhang A: Leitfadeninterview 1. Version

Anhang B: Leitfadeninterview 2. Version

Anhang C: Kategoriensystem

Anhang D: Transkriptionen Lernendeninterviews

9.1 Anhang A: Leitfadeninterview 1. Version

Interviewleitfaden: Interview mit Lernenden der Jowa AG

Interviewer: _____

Interviewende/r: _____

Ort: _____

Datum: _____

Einstieg ins Interview

Ich studiere an der FHNW in Olten für Angewandte Psychologie und führe dieses Projekt im Rahmen meiner Bachelorarbeit zum Thema Lernenden-Bindung durch. Dieses Interview ist in drei Hauptteile gegliedert. Im ersten Teil geht es um deine Bedürfnisse und Werte, die du an die Jowa AG stellst. Danach folgen Fragen über die Attraktivität des Arbeitgebers und zum Schluss möchte ich noch bisschen etwas über deine berufliche Zukunft erfahren.

Alle erhobenen Daten werden anonym und vertraulich behandelt. Falls du eine Fragestellung nicht verstehst, unbedingt nachfragen.

Es wird auf den Umstand verwiesen, dass nur durch ehrliche Antworten dem Arbeitgeber geholfen werden kann, die Lernenden-Bindung zu verbessern. Dies kann das Äussern von negativen Umständen beinhalten. Die Interviewten werden deutlich darüber informiert, dass keine Aussagen auf sie zurückgeführt werden können.

Einführung in die Aufzeichnung des Interviews:

Das Interview wird mit einem Diktiergerät aufgenommen. Die Aufnahmen werden zur späteren Transkription der Interviews benötigt. Diese Aufnahmen werden vertraulich behandelt und nach der Fertigstellung der Arbeit gelöscht

Vertrag

Anonymitätsvereinbarung:

Der/die Interviewte hat das Recht auf Anonymität. Die gemachten Aussagen aus der Vergangenheit dürfen nicht gegen den/die Interviewten verwendet werden, da das Interview und die darin gemachten Aussagen nur unter der Sicherheit der Anonymität ausgesprochen/vollzogen wurden.

Schweigepflichtvereinbarung:

Der Interviewer verpflichten sich gegenüber Dritten, ausser der zuständigen Betreuungsperson an seiner Hochschule, über die Aussagen in sämtlichen Gesprächen, sowie über alle weiteren Inhalte von der Datenanalysen Stillschweigen zu bewahren. Sie haben dem Datenschutz, in Bezug auf die Audioaufnahmen, Folge zu leisten und eine sichere Aufbewahrung oder Vernichtung der Aufnahmen zu gewährleisten.

Der/die Interviewte ist sich bewusst, dass zum Nachweis der Leistung für die Bachelorarbeit, alle Notizen sowie Unterlagen der Betreuungsperson Frau Janine Rey zur Verfügung gestellt werden müssen, sofern die Notizen und/oder Audioaufnahmen verlangt werden. Mit der Unterschrift bestätigen die Beteiligten des Interviews dieses Dokument gelesen und verstanden zu haben.

Unterschrift Teilnehmer/In

Unterschrift Interviewer

Datum:

Nr.	Inhaltliche Aspekte	Dimension	Konkrete Nachfragen
<u>Teil 1 Fragen zu Werten und Bedürfnissen der Generation Z</u>			
1.1	Wie gefällt es dir in der Lehre?	Eisbrecherfrage	
1.4	Was ist dir allgemein im beruflichen Alltag wichtig damit du dich wohlfühlst?	Werte und Bedürfnisse/ Kontent- & Kontext-Faktoren	
1.5	Worauf legst du bei einem Arbeitgeber wert?	Bedürfnisse/ Kontent- & Kontext-Faktoren	- Teamarbeit - Arbeitsgestaltung (flexible Arbeitsgestaltung) - Erhalt von Wertschätzung - Sicherheit - Arbeitsinhalt - Vorgesetzten - Life-Domain-Balance 1.5.2 Inwiefern sind deine Bedürfnisse bei der Jowa Ag befriedigt? 1.5.3 Welche Bedürfnisse sind sehr gut befriedigt? 1.5.4 Welche Bedürfnisse sind nicht befriedigt?
1.6	Was gefällt dir an der Jowa AG?	Kontent- & Kontext-Faktoren	1.6.1 Was würdest du unbedingt beibehalten wollen?
1.7	Was gefällt dir an der Jowa AG weniger?	Kontent- & Kontext-Faktoren	1.7.1 Was würdest du verändern?
1.8	Könntest du genauso gut für einen anderen Arbeitgeber arbeiten, wenn es eine ähnliche Arbeit wäre? Wieso?		1.8.1 Was verbindet dich mit der Jowa AG?
(1.9)	Wieso hast du dich für die Jowa AG entschieden?	Bedürfnisse/ positive Kontent- & Kontext-Faktoren <i>Attraktivität</i>	1.9.1 Welche Faktoren waren entscheidend? 1.9.2 Was sprach gegen die Jowa AG?
1.10	Was wünschst du dir von der Jowa AG, damit eine langfristige Bindung entstehen könnte?	Bedürfnisse/ positive Kontent- & Kontext-Faktoren	Was müsste sie ändern?

		<i>Attraktivität</i>	
1.11	Welche Werte vertritt die Jowa AG?	Identifikation/ Kontent- & Kontext-Faktoren	1.9.1 <i>Wie beurteilst du diese?</i> 1.9.2 <i>Inwiefern passen sie zu deinen eigenen Wertvorstellungen und Ansichten?</i> (1.9.3 <i>Kennst du das Leitbild von der Jowa AG? -wird dieses gelebt?</i>)
1.12	Würdest du bei der Jowa AG bleiben, wenn du einen Vertrag bekommst?	Attraktivität	2.1.1 (Wenn Ja) Kannst du mir erzählen, wieso dass du bleiben möchtest? Was macht die Jowa AG für dich so attraktiv? 2.1.2 (Wenn Nein) Kannst du mir erzählen, wieso du nicht bleiben möchtest?
Nr.	Inhaltliche Aspekte	Dimension	Konkrete Nachfragen
<u>Teil 2 Fragen zur Attraktivität eines Arbeitgebers</u>			
2.1	Was müsste die Jowa AG besser machen, um ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden?	Attraktivität Verbesserungspotential	
2.2	Was unterscheidet die Jowa AG von anderen Betrieben?	Attraktivität Unterschiede Verbesserungspotential	2.4.1 Was macht die Jowa AG besser als andere Betriebe? 2.4.2 Was macht die Jowa AG schlechter als andere Betriebe?
2.3	Was müsste für dich ein perfekter Arbeitgeber bieten?	Allgemeine Attraktivität <i>Bedürfnisse</i>	
Nr.	Inhaltliche Aspekte	Dimension	Konkrete Nachfragen
<u>Teil 3 Fragen zur beruflichen Zukunft</u>			
3.1	Wie wichtig ist dir deine berufliche Karriere? Was ist dir dabei wichtig?	Wichtigkeit Ziele	
3.2	Wie sieht dein Karriereplan aus?	Ziele Loyalität	

3.3	Wie würdest du deine optimale berufliche Zukunft beschreiben?	Wunsch Ziele Loyalität	
3.4	Welche Entwicklungsmöglichkeiten siehst du innerhalb von der Jowa AG?	Entwicklungsmöglichkeiten	3.4.1 Sind dir deine Entwicklungsmöglichkeiten bekannt? 3.4.2 Hast du diese schon mit deinem Chef besprochen?
Nr.	Inhaltliche Aspekte	Dimension	Konkrete Nachfragen
	<u>Abschluss</u>		
4.1	Stell dir vor, du arbeitest die nächsten 20 Jahre bei der Jowa AG, was für Gedanken gehen dir durch den Kopf?	Spontane Gefühlsregung wecken/ Potential zur Bindungssteigerung	
4.1	Gibt es noch etwas was du zu den oben besprochenen oder zu nicht besprochenen Themen hinzufügen möchtest?		

9.2 Anhang B: Leitfadeninterview 2. Version

Interviewleitfaden: Interview mit Lernenden der Jowa AG

Interviewer: _____

Interviewende/r: _____

Ort: _____

Datum: _____

Einstieg ins Interview

Ich studiere an der FHNW in Olten für Angewandte Psychologie und führe dieses Projekt im Rahmen meiner Bachelorarbeit zum Thema Lernenden-Bindung durch. Dieses Interview ist in drei Hauptteile gegliedert. Im ersten Teil geht es um deine Bedürfnisse und Werte, die du an die Jowa AG stellst. Danach folgen Fragen über die Attraktivität des Arbeitgebers und zum Schluss möchte ich noch bisschen etwas über deine berufliche Zukunft erfahren.

Alle erhobenen Daten werden anonym und vertraulich behandelt. Falls du eine Fragestellung nicht verstehst, unbedingt nachfragen.

Es wird auf den Umstand verwiesen, dass nur durch ehrliche Antworten dem Arbeitgeber geholfen werden kann, die Lernenden-Bindung zu verbessern. Dies kann das Äussern von negativen Umständen beinhalten. Die Interviewten werden deutlich darüber informiert, dass keine Aussagen auf sie zurückgeführt werden können.

Einführung in die Aufzeichnung des Interviews:

Das Interview wird mit einem Diktiergerät aufgenommen. Die Aufnahmen werden zur späteren Transkription der Interviews benötigt. Diese Aufnahmen werden vertraulich behandelt und nach der Fertigstellung der Arbeit gelöscht

Vertrag

Anonymitätsvereinbarung:

Der/die Interviewte hat das Recht auf Anonymität. Die gemachten Aussagen aus der Vergangenheit dürfen nicht gegen den/die Interviewten verwendet werden, da das Interview und die darin gemachten Aussagen nur unter der Sicherheit der Anonymität ausgesprochen/vollzogen wurden.

Schweigepflichtvereinbarung:

Der Interviewer verpflichten sich gegenüber Dritten, ausser der zuständigen Betreuungsperson an seiner Hochschule, über die Aussagen in sämtlichen Gesprächen, sowie über alle weiteren Inhalte von der Datenanalysen Stillschweigen zu bewahren. Sie haben dem Datenschutz, in Bezug auf die Audioaufnahmen, Folge zu leisten und eine sichere Aufbewahrung oder Vernichtung der Aufnahmen zu gewährleisten.

Der/die Interviewte ist sich bewusst, dass zum Nachweis der Leistung für die Bachelorarbeit, alle Notizen sowie Unterlagen der Betreuungsperson Frau Janine Rey zur Verfügung gestellt werden müssen, sofern die Notizen und/oder Audioaufnahmen verlangt werden. Mit der Unterschrift bestätigen die Beteiligten des Interviews dieses Dokument gelesen und verstanden zu haben.

Unterschrift Teilnehmer/In

Unterschrift Interviewer

Datum:

Nr.	Inhaltliche Aspekte	Dimension	Konkrete Nachfragen
<u>Teil 1 Fragen zu Werten und Bedürfnissen der Generation Z</u>			
1.1	Wie gefällt es dir in der Lehre?	Eisbrecherfrage	
1.2	Was gefällt dir besonders?	Eisbrecherfrage Positive Kontent- & Kontext-Faktoren <i>Attraktivität</i>	
1.3	Was gefällt dir nicht?	Eisbrecherfrage Negative Kontent- & Kontext-Faktoren	
1.4	Was ist dir allgemein im beruflichen Alltag wichtig damit du dich wohlfühlst?	Werte und Bedürfnisse/ Kontent- & Kontext-Faktoren	
1.5	Worauf legst du bei einem Arbeitgeber wert?	Bedürfnisse/ Kontent- & Kontext-Faktoren	-Teamarbeit - Arbeitsgestaltung (flexible Arbeitsgestaltung) - Erhalt von Wertschätzung - Sicherheit (<i>Arbeitsplatzsicherheit</i>) - Arbeitsinhalt - Vorgesetzten - Life-Domain-Balance 1.5.2 Inwiefern sind deine Bedürfnisse bei der Jowa Ag befriedigt? 1.5.3 Welche Bedürfnisse sind sehr gut befriedigt? 1.5.4 Welche Bedürfnisse sind nicht befriedigt?
1.6	Was gefällt dir an der Jowa AG?	Kontent- & Kontext-Faktoren	1.6.1 Was würdest du unbedingt beibehalten wollen?
1.7	Was gefällt dir an der Jowa AG weniger?	Kontent- & Kontext-Faktoren	1.7.1 Was würdest du verändern?

1.8	Könntest du genauso gut für einen anderen Arbeitgeber arbeiten, wenn es eine ähnliche Arbeit wäre? Wieso?		1.8.1 Was verbindet dich mit der Jowa AG?
(1.9)	Wieso hast du dich für die Jowa AG entschieden?	Bedürfnisse/ positive Kontent- & Kontext-Faktoren <i>Attraktivität</i>	1.9.1 Welche Faktoren waren entscheidend? 1.9.2 Was sprach gegen die Jowa AG?
1.10	Was wünschst du dir von der Jowa AG, damit eine langfristige Bindung entstehen könnte?	Bedürfnisse/ positive Kontent- & Kontext-Faktoren <i>Attraktivität</i>	Was müsste sie ändern?
1.11	Welche Werte vertritt die Jowa AG?	Identifikation/ Kontent- & Kontext-Faktoren	1.9.1 <i>Wie beurteilst du diese?</i> 1.9.2 <i>Inwiefern passen sie zu deinen eigenen Wertvorstellungen und Ansichten?</i> (1.9.3 <i>Kennst du das Leitbild von der Jowa AG? -wird dieses gelebt?</i>)
1.12	Würdest du bei der Jowa AG bleiben, wenn du einen Vertrag bekommst?	Attraktivität	2.1.1 (Wenn Ja) Kannst du mir erzählen, wieso dass du bleiben möchtest? Was macht die Jowa AG für dich so attraktiv? 2.1.2 (Wenn Nein) Kannst du mir erzählen, wieso du nicht bleiben möchtest?
Nr.	Inhaltliche Aspekte	Dimension	Konkrete Nachfragen
<u>Teil 2 Fragen zur Attraktivität eines Arbeitgebers</u>			
2.1	Was müsste die Jowa AG besser machen, um ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden?	Attraktivität Verbesserungspotential	
2.2	Was unterscheidet die Jowa AG von anderen Betrieben?	Attraktivität Unterschiede Verbesserungspotential	2.4.1 Was macht die Jowa AG besser als andere Betriebe? 2.4.2 Was macht die Jowa AG schlechter als andere Betriebe?
2.3	Was müsste für dich ein perfekter Arbeitgeber bieten?	Allgemeine Attraktivität <i>Bedürfnisse</i>	
2.4	Welche Faktoren sprechen für den Verbleib in der Jowa AG?	Identifikation/ Kontent- & Kontext-Faktoren	

2.5	Welche Faktoren sprechen für den Verlass der Jowa AG?	Identifikation/ Kontent- & Kontext-Faktoren	
Nr.	Inhaltliche Aspekte	Dimension	Konkrete Nachfragen
<u>Teil 3 Fragen zur beruflichen Zukunft</u>			
3.1	Wie wichtig ist dir deine berufliche Karriere? Was ist dir dabei wichtig?	Wichtigkeit Ziele	
3.2	Wie sehen deine nächsten beruflichen Schritte aus?	Ziele Loyalität	
3.3	Wie würdest du deine optimale berufliche Zukunft beschreiben?	Wunsch Ziele Loyalität	
3.4	Welche Entwicklungsmöglichkeiten siehst du innerhalb von der Jowa AG?	Entwicklungsmöglichkeiten	3.4.1 Sind dir deine Entwicklungsmöglichkeiten bekannt? 3.4.2 Hast du diese schon mit deinem Chef besprochen?
Nr.	Inhaltliche Aspekte	Dimension	Konkrete Nachfragen
<u>Abschluss</u>			
4.1	Stell dir vor, du arbeitest die nächsten 20 Jahre bei der Jowa AG, was für Gedanken gehen dir durch den Kopf?	Spontane Gefühlsregung wecken/ Potential zur Bindungssteigerung	
4.2	Welche Massnahmen könnte die Jowa AG ergreifen, um die Weiterbeschäftigungsquote der Lernenden zu steigern?	Massnahmen	
4.3	Gibt es noch etwas was du zu den oben besprochenen oder zu nicht besprochenen Themen hinzufügen möchtest?		

9.3 Anhang C: Kategoriensystem

Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodier Regel
Berufliche Zukunft		Vorstellungen und Pläne über den weiteren Verlauf der beruflichen Karriere.	Nach der Lehre möchte ich 2 Jahre Berufserfahrung sammeln. (I 2, A 138)	Alle Textstellen die auf nächste berufliche Schritte hinweisen.
Werte & Bedürfnisse der Generation Z	Verantwortung	Bedürfnis zur Übernahme von Verantwortung.	Ich möchte Verantwortung übernehmen (I 6, A 98)	Alle Textstellen die auf die Übernahme von Verantwortung oder auf Verantwortung allgemein hinweisen.
	Wünsche	Erwartung an ein Unternehmen, dass dieses die Wünsche der Mitarbeitenden erfüllt.	Ja vielleicht mit den Job Angebot. Das man dort wirklich schaut das es geht. Das man es so anbieten kann, wie es der Lehrling will. (I 1, A 88)	Alle Textstellen die auf die Erfüllung von Wünschen hinweisen.
	Technologie	Bedürfnis nach modernen Maschinen und modernen Unternehmungen.	Wir müssen noch viel mit Muskeln und Händen arbeiten. In der Produktion wird auch noch viel mit Blättern gearbeitet. Man könnte alles digital machen. (I 2, A 118)	Alle Textstellen die auf die Modernisierung und Technologisierung hinweisen.
	Nachhaltigkeit	Pflichtbewusstes ökologisches Verhalten von einer Unternehmung	Das finde ich schon schlimm. Aber auf das schauen wir. Wie zum Beispiel Palmöl haben wir auch von den meisten Rezepten rausgenommen, weil es nicht gut ist für die Natur und Mensch. Darum finde ich die Jowa gut, sie schauen auf alles, auf die Menschen und Umwelt. (I 2, A 124)	Alle Textstellen die auf das ökologische Verhalten einer Unternehmung hinweisen.
	Fringe Benefits	Bedürfnis nach Sonderleistungen, die eine	Man hat immer die 1800 Franken zur Verfügung von der	Alle Textstellen die auf zusätzliche Leistungen,

		Unternehmung neben dem Gehalt bietet.	Jowa für die Clubschule. (I 2, A 24)	welche nicht zum eigentlichen Lohn gehören hinweisen.
	Arbeitsort	Bedürfnis an die Umgebung des Arbeitsortes und an einen kurzen Arbeitsweg	Sicher auch auf den Arbeitsweg. Ich finde auch das der Arbeitsweg wichtig ist, dass der nahe ist. Ich wohne gerade hier. (I 1, A 14)	Alle Textstellen die auf den Arbeitsweg und dem Standort der Unternehmung hinweisen,
	Lohn	Bedürfnis der fairen und angemessenen Entlohnung.	Relativ guter Lohn. Er muss nicht mega hoch sein, aber sicher höher als hier. (I 7, A 70)	Alle Textstellen die auf das Gehalt hinweisen.
	Weiterentwicklung	Das Bedürfnis nach sämtlichen Entwicklungsmöglichkeiten von Weiterbildungen bis zum Aufbau von Führungskräften.	Ich möchte auch Weiterbildungen machen. Sie sollten solche Kurse anbieten. Nicht das die Jowa nicht nur darauf schaut, was sie brauchen, sondern auch auf die Person, was die möchte. (I 5, A 24)	Alle Textstellen die auf Entwicklungsmöglichkeiten hinweisen.
	Führung	Erwartungen an die Führungsperson bezüglich Fachkompetenz, Führungskompetenz und Sozialkompetenz	Wenn man mit Ideen kommt, sollte er das auch ernst nehmen. Wenn der Arbeitgeber weiss, dass es nicht funktioniert, einem den Grund auch erklärt. Er sollte offen für neue Sachen sein. Die Höflichkeit. Das wenn etwas ist, nicht einfach jemand beschuldigt wird. (I 12, A 74)	Alle Textstellen die mit Führung und Führungspersonen zu tun haben.
	Teamarbeit	Ein Team ist eine Gruppe von Mitarbeitenden, die ein gemeinsames Ziel erreichen möchten.	Teamfähig. Das man im Team arbeiten kann. Das auch alle im Team inbegriffen sind. (I 2, A 22)	Alle Textstellen die auf die Zusammenarbeit in Teams hinweisen.
	Wertschätzung	Bedürfnis nach Lob und Anerkennung.	Meine Arbeit sollte auch wertgeschätzt werden und nicht nur	Alle Textstellen die auf Lob, Anerkennung und Feedback hinweisen.

			die von der Produktion. (I 1, A 8)	
	Arbeitsinhalt	Bedürfnis nach einem abwechslungsreichen und spannenden Arbeitsinhalt.	Und dass man kreativ sein kann. (I 12, A 8)	Alle Textstellen die auf den Arbeitsinhalt und seine Gestaltung hinweisen.
	Arbeitsgestaltung	Bedürfnis zur Anpassung der Arbeit an den Menschen, um die Belastung abzubauen und Arbeitszufriedenheit positiv einzuwirken.	Sicher auch geregelte Arbeitszeiten und am Wochenende frei. (I 8, A 82)	Alle Textstellen die auf die Arbeitsgestaltung hinweisen, wie zum Beispiel die Arbeitszeiten.
	Life-Domain-Balance	Die Life-Domain-Balance wird als Balance zwischen den zwei Lebensbereichen Freizeit und Arbeit verstanden.	Ich würde sie nicht annehmen, wenn ich in der Nacht arbeiten muss oder so. Ich schaue auf meine privaten Bedürfnisse. (I 5, A 44)	Alle Textstellen die auf Freizeit hinweisen.
	Sicherheit	Das subjektive oder objektive Bedürfnis nach Sicherheit bezogen auf den Arbeitsplatz oder die Anstellung.	Ja wenn man einen Job sucht, schaut man schon ein bisschen. Bei der Jowa weiss ich, dass sie nicht in den nächsten Jahren Konkurs geht. Sie hat einen grossen Stellenwert in der Schweiz. (I 7, A 26)	Alle Textstellen die auf Arbeitsplatzsicherheit hinweisen.
Gründe für den Verbleib in der Jowa AG	Fringe Benefits	Sonderleistungen die für den Verbleib in der Jowa AG sprechen.	Wir bekommen günstiger die Ware im Laden. (I 8, A 38)	Alle Textstellen die auf einen Zusammenhang zwischen dem Verbleib bei der Jowa AG und Sonderleistungen hinweisen.
	Sicherheit	Das subjektive oder objektive Bedürfnis nach Sicherheit bezogen auf den Arbeitsplatz oder die Anstellung in Zusammenhang mit	Sie ist sicher ein sicherer Platz. Auch wenn mal eine Arbeit wegfällt, schmeisst sie dich nicht raus. (I 7, A 68)	Alle Textstellen direkt in Zusammenhang mit dem Bedürfnis nach Sicherheit und dem Verbleib in der Jowa AG stehen.

		dem Verbleib bei der Jowa AG		
	Führung	Erfüllte Erwartungen an die Führungsperson bezüglich Fachkompetenz, Führungskompetenz und Sozialkompetenz, die für den Verbleib in der Jowa AG sprechen.	Viele andere Lernenden von anderen Betrieben haben Probleme mit ihren Ausbildnern. Das ist bei uns ganz anders. Bei uns werden auch manchmal Witze gemacht. (I 12, A 62)	Alle Textstellen die die Führung oder Führungsperson selbst als Grund für den Verbleib in der Jowa AG sehen.
	Wertschätzung	Bedürfnis nach Lob und Anerkennung, dass für den Verbleib in der Jowa AG spricht.	Wenn wir etwas gut machen hören wir das auch. (I 12, A 18)	Alle Textstellen die auf die Wertschätzung in Bezug auf den Verbleib in der Jowa AG hinweisen.
	Arbeitsgestaltung	Das befriedigte Bedürfnis zur Anpassung der Arbeit an den Menschen, um die Belastung abzubauen und Arbeitszufriedenheit positiv einzuwirken, spricht für den Verbleib in der Jowa AG.	Wir haben auch geregeltere Arbeitszeiten als die in den Kleinbetrieben. (I 12, A 62)	Alle Textstellen die im Zusammenhang von den Arbeitsbedingungen und den Verbleib in der Jowa AG stehen.
	Lohn	Der Lohn wird als fair und angemessen empfunden.	Ich finde es noch viel im Gegensatz zum Lehrlingslohn. Sonst im Allgemeinen ist es der Grundlohn. Aber jetzt bin ich zufrieden mit dem Lohn. (I 12, A 94)	Alle Textstellen die auf den Verbleib in der Jowa AG bezüglich des Lohnes hinweisen.
	Teamarbeit	Die funktionierende Teamarbeit wird als Grund für den Verbleib bei der Jowa AG betrachtet.	Sonst ist die Teamarbeit sehr solide. Es ist vor allem kollegial hier drin. Das gefällt mir sehr. (I 4, A 24)	Alle Textstellen die auf einen Zusammenhang von Teamarbeit und den Verbleib in der Jowa AG hinweisen.
	Arbeitsinhalt	Der Arbeitsinhalt wird als Grund für den Verbleib in der Jowa AG angegeben.	Momentan der Arbeitsinhalt. Man wechselt immer wieder. Alle 3-4 Wochen wechseln wir die Anlage. (I 8, A34)	Alle Textstellen die auf den Arbeitsinhalt und den Verbleib in der Jowa AG hindeuten

	Arbeitsort	Der Arbeitsort ist nahe und wird als attraktiv empfunden.	Ich wohne in der Nähe. Ich habe mir so nahe wie möglich eine Lehrstelle gesucht und wollte nicht pendeln. (I 4, A 40)	Alle Textstellen die den Arbeitsort und Arbeitsweg als Grund für den Verbleib in der Jowa AG sehen.
	Unternehmensgrösse	Die Unternehmensgrösse ist ein Grund für den Verbleib in der Jowa AG.	Dass es ein grosser Betrieb ist. (I 5, A 52)	Alle Textstellen die die Unternehmensgrösse für den Verbleib in der Jowa AG sehen.
	Nachhaltigkeit	Das hervorragende ökologische Denken der Jowa AG ist ein Grund für den Verbleib in der Unternehmung.	Aber auf das schauen wir. Wie zum Beispiel Palmöl haben wir auch von den meisten Rezepten rausgenommen, weil es nicht gut ist für die Natur und Mensch. Darum finde ich die Jowa gut, sie schauen auf alles, auf die Menschen und Umwelt. (I 2, A 124)	Alle Textstellen die auf die Nachhaltigkeit in Bezug auf den Verbleib hinweisen.
	Weiterentwicklung	Es sind genügend Weiterentwicklungsmöglichkeiten in Form von Weiterbildungen oder Chancen für eine Kaderstelle vorhanden.	Wegen den Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Auch mit der Migros Club Schule zusammen. (I 5, A 46)	Alle Textstellen die Weiterbildungsmöglichkeiten als Grund für den Verbleib in der Jowa AG sehen.
Gründe für den Verlass der Jowa AG	Fringe Benefits	Das Bedürfnis nach Sonderleistungen ist ungenügend befriedigt.	Ja Angebote für die Mitarbeiter. Das ist zwar nicht schlecht. Wird aber jetzt auch wieder reduziert, weil sie auf dem Sparkurs sind. (I 1, A 92)	Alle Textstellen die auf einen Zusammenhang zwischen den Fringe Benefits und dem Verlassen der Jowa AG hindeuteten.
	Wertschätzung	Das Bedürfnis nach Wertschätzung ist nicht oder nur ungenügend befriedigt. Als Konsequenz wird ein Austritt aus der Jowa AG in Betracht gezogen.	Das Leuten, die sich Mühe geben auch Anerkennung gegeben wird und Leuten die sich keine Mühe geben, klar gemacht wird, dass sie einen guten Job machen müssen. (I 8, A 44)	Alle Textstellen die auf eine Unzufriedenheit bezüglich der Wertschätzung hinweisen.

	Lohn	Der Lohn wird als unfair und unangemessen empfunden.	Sicher der Lohn. Der ist eher tief, wenn man aus der Lehre kommt. Es ist ein tiefer Einstiegslohn. (I 5, A 48)	Alle Textstellen die auf das Verlassen der Jowa AG bezüglich des Lohnes hinweisen.
	Führung	Dem Bedürfnis nach einer angemessenen Führung wird nicht entsprochen.	Man hat das Gefühl, dass man hier gut aufgehoben war. (I 10, A 46)	Alle Textstellen die auf Kritik an der Führung und Führungspersonen hinweisen
	Arbeitsinhalt	Der Arbeitsinhalt ist zu un-kreativ und deswegen kommt keine Freude bei der Arbeit auf.	In den anderen Betrieben kann man kreativer sein. Die Kleinbetriebe haben den eigenen Laden. Dort können sie auch mal eine Torte machen, die sie möchten. Das ist hier halt anders. Hier wird etwas vorgegeben und so wird es auch gemacht. (I 12, A 66)	Alle Textstellen die auf einen unbefriedigenden Arbeitsinhalt hinweisen.
	Nachhaltigkeit	Die Nachhaltigkeit ist mangelhaft und darum ein Grund für den Verlass der Jowa AG.	Ich finde es auch noch gut, dass nicht so viele Lebensmittel verschwendet werden. Ich finde das macht die Jowa weniger gut. (I 11, A 67)	Alle Textstellen die auf eine ungenügende Nachhaltigkeit hinweisen
	Teamarbeit	Eine ungenügende Teamarbeit wird als Grund für den Verlass der Jowa AG gesehen.	Dass die Leute viel älter sind als ich. Das dort keine Mittleren sind. Es ist manchmal schwierig den Anschluss zu finden. (I 11, A 13)	Alle Textstellen die auf eine negative Zusammenarbeit im Team hinweisen.
	Arbeitsgestaltung	Die Arbeitsgestaltung entspricht nicht den Vorstellungen der Generation Z.	Was wir halt haben ist die Schichtarbeit. Das ist halt ein Nachteil. (I 7, A 2)	Alle Textstellen die auf einen Zusammenhang zwischen der Arbeitsgestaltung und dem Verlass der Jowa AG hinweisen.

	Weiterentwicklung	Das Verlassen der Jowa AG wegen den Entwicklungsmöglichkeiten.	Wenn man hier Lehrling war, hat man nicht viele Entwicklungsmöglichkeiten. Viele sehen dich als Lehrling. Um Erfahrung zu sammeln ist es sicher gut. Aber um sich gross zu entwickeln oder eine Karriere zu machen in der Jowa, denke ist fast nicht möglich. (I 3, A 86)	Alle Textstellen die auf einen Zusammenhang zwischen den Entwicklungsmöglichkeiten und dem Verlassen der Jowa AG hinweisen.
	Technologie	Die Jowa AG wird als unmodern empfunden.	Wir haben nicht mit Vollautomatisierung zu tun im Hauptsitz. Andere Produktionsstätten haben eine Vollautomatisierung und dort ist es halt schon etwas anderes. (I 2, A 52)	Alle Textstellen die auf den Verlass der Jowa AG wegen der Technologisierung hinweisen