

# Arbeitswerte im Wandel

## Hinweise für die betriebliche Praxis



**MAREIKE KHOLIN**  
Dr., wiss. Mitarbeiterin  
in der Abteilung Arbeits-,  
Organisations- und  
Wirtschaftspsychologie der  
Universität Bonn

**Im Zuge kultureller und wirtschaftlicher Entwicklungen wandeln sich die gemeinsamen Werte innerhalb einer Gesellschaft. Dies gilt auch für die auf den Erwerbskontext bezogenen Arbeitswerte: Was den Menschen an ihrer Arbeit wichtig ist, verändert sich stetig. Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie sich Arbeitswerte im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung verändern. Weiterhin werden Hinweise für die betriebliche Praxis gegeben, wie Arbeitswerte in der Ansprache und beruflichen Entwicklung von Nachwuchskräften Berücksichtigung finden können.**

### Wertewandel im Zeitalter der Globalisierung

Werte spielen für das menschliche Miteinander und im Arbeitskontext eine wichtige Rolle. Sie bleiben innerhalb einer Gesellschaft jedoch nicht immer gleich, sondern wandeln sich im Zuge kultureller und wirtschaftlicher Entwicklungen. Meist werden vor allem der jüngeren Generation veränderte Werthaltungen zum Thema Arbeit nachgesagt. Manchmal wird sogar von einem Werteverfall gesprochen.

Doch was sind überhaupt Werte? In der Psychologie und den Sozialwissenschaften versteht man darunter situationsübergreifende, präferierte und leitende Vorstellungen über wünschenswerte Ziele (z. B. Freiheit, Glück oder Sicherheit) und Verhaltensweisen (z. B. Ehrlichkeit oder Hilfsbereitschaft) (vgl. SCHWARTZ 1992). Der menschliche Wertekatalog ist potenziell unendlich groß, da jedes angestrebte Ziel oder jede angestrebte Verhaltensweise darunter gefasst werden kann. Um Werte wissenschaftlich untersuchen zu können, wurden verschiedene Versuche von Zusammenfassungen unternommen. Eine international bekannte und wissenschaftlich gut bestätigte Klassifikation stammt von SCHWARTZ (ebd.). Sein Wertemodell gruppiert Werte nach zehn übergeordneten Faktoren. Diese Wertefaktoren lassen sich hinsichtlich ihrer Kompatibilität im Kreis anordnen. Faktoren, die potenziell miteinander vereinbar sind, liegen im Kreis nebeneinander, während prinzipiell widersprüchliche Werte einander gegenüberliegen. Sie lassen sich außerdem zu vier höheren, noch allgemeineren Wertedimensionen zusammenfassen: Offenheit

für Veränderungen, Konservatismus, Selbst-Transzendenz und Selbst-Erhöhung (vgl. Abb.).

Werte können auf unterschiedliche Bereiche des menschlichen Lebens bezogen sein, z. B. auf die Familie, auf den Staat oder auf die Arbeit. Unter Arbeitswerten versteht man Werte im Kontext der Erwerbstätigkeit. Für die arbeits- und organisationspsychologische Forschung spielen Arbeitswerte eine wichtige Rolle und wurden daher bereits vielfach empirisch untersucht. Ein zentraler Befund dieser Forschung ist, dass es keine objektiv richtigen Werte gibt. Vielmehr ist die Passung von Werten z. B. zwischen Arbeitnehmer/-in und Organisation entscheidend: Eine hohe Übereinstimmung hat positive Auswirkungen für den Erfolg und das Wohlbefinden eines Individuums. Liegen hingegen Wertkonflikte vor, so wirken sich diese häufig negativ auf Job-, Lebens- und Familienzufriedenheit aus oder können zu schlechteren Teamleistungen oder erhöhtem Arbeitsstress führen (vgl. SCHLEICHER/HANSEN/FOX 2011).

Auch für Arbeitswerte gibt es inhaltliche Klassifikationen. Eine übliche Unterscheidung teilt Arbeitswerte in intrinsische, extrinsisch-materielle, soziale und prestigebezogene Werte ein (vgl. ROS/SCHWARTZ/SURKISS 1999). Auch die Wertefaktoren nach SCHWARTZ lassen sich auf den Arbeitskontext anwenden. So kann man die extrinsisch-materiellen Arbeitswerte – wie ein gutes Gehalt oder hohe Arbeitsplatzsicherheit – in etwa den konservativen Werten nach SCHWARTZ zuordnen (vgl. KHOLIN/BLICKLE 2015; vgl. Abb.).

Abbildung  
Werte und Arbeitswerte



Auch für Jugendliche und junge Erwachsene spielen Arbeitswerte eine wichtige Rolle in der beruflichen Entwicklung. Sie wirken wie ein Kompass, der anzeigt, in welche Richtung sie sich bei ihrer Bildungs- und Karriereplanung bewegen wollen. Allerdings sind sie bei jungen Erwachsenen noch nicht festgelegt. Im Gegenteil, in Langzeitstudien lässt sich hier ein generationenübergreifender Effekt des »Alles-haben-Wollens« beobachten. Das bedeutet, dass vor dem Eintritt in das Berufsleben unterschiedliche Werte ähnlich stark gewichtet werden und extrinsische und intrinsische Arbeitswerte einen vergleichbaren Stellenwert einnehmen. Mit zunehmendem Alter werden Arbeitswerte jedoch stabiler (vgl. JOHNSON/MONSERUD 2012).

### Wertewandel im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung

Obgleich individuelle Wertorientierungen ab dem Erwachsenenalter über die Lebensspanne relativ stabil sind, sind Werte auf der gesellschaftlichen Makroebene dynamisch und verändern sich im Laufe der Zeit. Als Ursachen für einen solchen Wertewandel werden unter anderem wirtschaftliche, technologische, demografische und soziale Veränderungen in der Gesellschaft diskutiert. Diese spiegeln sich auch im Arbeitsleben wider und beeinflussen die arbeitsbezogenen Werte der Erwerbsbevölkerung (vgl. BLICKLE/KHOLIN 2019). Die Identifikation solcher Veränderungen in psychologischer und soziologischer Forschung trägt zum besseren Verständnis bei, wie Wohlbefinden und Leistung am Arbeitsplatz erzielt und ggf. optimiert werden können (vgl. JOHNSON/MONSERUD 2012). Dazu ist es sinnvoll, zunächst aktuelle Anforderungen an

Beschäftigte zu skizzieren, um den Wertewandel in einen Zusammenhang mit veränderten Arbeitsrealitäten zu stellen. Zu beachten ist dabei, dass die Beeinflussung zwischen Wirtschaft und Werten bidirektional wirken kann: Die Verschiebung von Werten kann auch die Wirtschaft zu Veränderungen bewegen (indem z. B. Arbeitsbedingungen vonseiten der Organisation angepasst werden).

### Anforderungen im Zeitalter von Globalisierung und Digitalisierung

Welche veränderten Anforderungen an Beschäftigte zeigen sich im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung in den letzten zehn Jahren? Eine bedeutsame Anforderung ist der Umgang mit anderen Kulturen infolge von Internationalisierung und Zuwanderung, wodurch in stärkerem Maß als früher interkulturelle Kompetenzen benötigt werden. Das Arbeiten in multinationalen Organisationen verlangt zudem zeitliche Flexibilität und räumliche Mobilität. Zunehmende Digitalisierung und virtuelle Kommunikation verlangen eine hohe Medienkompetenz und ein steigendes Selbstmanagement von Beschäftigten. Auch die fortschreitende Entwicklung zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft erfordert eine aktive Eigenstrukturierung und lebenslanges Lernen (vgl. ausführlich KHOLIN/BLICKLE 2015).

Diese Veränderungen bergen einerseits Risiken der Überforderung, eröffnen jedoch gleichzeitig zahlreiche Möglichkeiten und Chancen für angehende Erwerbstätige. Diese spiegeln sich auch in einer veränderten Wertelandschaft wider. Arbeit wird zunehmend nicht nur als Broterwerb, sondern als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung gesehen (vgl. KHOLIN/BLICKLE 2015).

### Veränderte Arbeitsrealitäten und Wertewandel

Die erlebte Bedeutung von Arbeit hat sich zwar etwas zugunsten anderer Lebensbereiche wie Freizeit und Familie verringert, besitzt aber nach wie vor einen sehr hohen Stellenwert. In einer Umfrage unter mehr als 2.000 deutschen Beschäftigten gaben 77 Prozent an, weiter arbeiten zu wollen, selbst wenn sie genug Geld für ein materiell sorgenfreies Leben erben würden (vgl. NINK 2016). Im Sinne des Wertmodells nach SCHWARTZ lässt sich eine Steigerung der Wertedimension »Offenheit für Veränderungen« in Bezug auf die Arbeitswerte feststellen. Neben Selbstverwirklichung und Autonomie am Arbeitsplatz steigt gleichzeitig der Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Privatleben, was auch als Anstieg in der Wertedimension »Wohlfühlen« interpretiert werden kann. Zunehmend mehr Beschäftigten in Deutschland ist es derzeit wichtig, bei einer unsicheren und sich stetig verändernden Wirtschaftslage sich selbst sowohl im

Beruf als auch im Privatleben zu optimieren (vgl. KHOLIN/BLICKLE 2015).

Entspricht diese für alle Erwerbstätigen in Deutschland festgestellte Orientierung auch den Arbeitswerten jüngerer Erwerbstätiger?

### Arbeitswerte junger Erwachsener

In einer über vier Jahre durchgeführten Langzeitstudie befragten LECHNER u. a. (2017) 2.506 junge Erwachsene im Alter von 20 bis 26 Jahren in Deutschland. Es zeigte sich, dass intrinsische Arbeitswerte (Dimension »Offenheit für Veränderungen« nach SCHWARTZ) einen höheren Stellenwert einnehmen als extrinsische (also Konformität, Tradition und Sicherheit). Diese Präferenz änderte sich auch vier Jahre später nicht. Für eine finnische Stichprobe innerhalb derselben Studie ergaben sich ähnliche Befunde. Diese Ergebnisse sprechen den Autoren zufolge dafür, dass es für junge Menschen in den westlichen Industrienationen im Verhältnis wichtiger ist, eine interessante und abwechslungsreiche Stelle zu haben als gute Bezahlung und Sicherheit. Auch wichtige Lebensereignisse wie der Eintritt ins Arbeitsleben, Elternschaft oder das Erleben von Arbeitslosigkeit änderten insgesamt nur wenig an diesen Präferenzen.

Die hinterfragende Haltung in Bezug auf traditionelle Karriereverläufe (Verbleiben beim selben Arbeitgeber, Priorisierung von Leistung und Arbeit gegenüber persönlichen Zielen) und der Wunsch nach Selbstverwirklichung und Sinnerfüllung am Arbeitsplatz brachte der jüngeren Generation die Bezeichnung »Generation Y« (»why?«) ein (vgl. ZEMKE 2001). Empirische Ergebnisse zeigen jedoch, dass neben dieser gesteigerten Wertschätzung von Autonomie und Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben dennoch eine hohe Sicherheitsorientierung besteht.

SORTHEIX u. a. (2019) untersuchten in einer Langzeitstudie über einen Zeitraum von sieben Jahren junge europäische Erwachsene im Alter von 16 bis 35 Jahren und konnten zeigen, dass nach der Finanzkrise die eher sicherheits- und leistungsbezogenen Werte stiegen, während freiheits- und wachstumsbezogene Werte bei jungen Erwachsenen sanken. Als Schlüsselmechanismus für diesen Wertewandel sehen die Autoren die erlebte ökonomische Unsicherheit, die in einem Lebensabschnitt wichtiger Entwicklungsaufgaben, dem Übergang von der Schule in den Beruf, stattfand.

Die empirische Ergebnislage ist also durchaus widersprüchlich. Manche Studien finden einen Anstieg intrinsischer Arbeitswerte, während andere ein Wiederaufleben extrinsischer und prestigebezogener Arbeitswerte belegen. Bedeutung könnte an dieser Stelle der Einfluss der subjektiv wahrgenommenen wirtschaftlichen Sicherheit sein. Ist diese hoch, stehen intrinsische Werthaltungen an erster

Stelle; ist sie dagegen niedrig, treten extrinsische Arbeitswerte in den Vordergrund. In der Studie von SORTHEIX u. a. (2019) wurde der Anstieg in den Selbsterhöhungswerten (Leistungsorientierung) im Zusammenhang mit Sozialleistungen des Staates festgestellt: Je höher diese waren, desto geringer war der Anstieg in den Selbsterhöhungswerten nach der Finanzkrise.

### Wertewandel – Hinweise für die schulische und betriebliche Praxis

Arbeitgeber sind mit einer sich verändernden und dynamischen Wertelandschaft ihrer (potenziellen) Mitarbeiter/-innen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, Personalauswahl und Personalentwicklung an diese Veränderungen anzupassen (vgl. KHOLIN/BLICKLE 2015). Eine zentrale Vorgehensweise hierfür ist das Herstellen einer Wertekongruenz zwischen Bewerberinnen/Bewerbern und Organisation. Unternehmen können ihre Werte im Auswahlprozess gezielt darstellen, um passende Bewerber/-innen mit ähnlicher Wertestruktur anzuziehen. Dies können nicht nur positive, angestrebte Werte sein, sondern auch sogenannte Vermeidungswerte – Werte, die abgelehnt werden. Eine Studie von SCHUH u. a. (2016) an 672 Beschäftigten unterschiedlicher Branchen zeigte, dass auch bei der Übereinstimmung von Vermeidungswerten zwischen Organisation und Angestellten das Vertrauen in die Organisation erhöht ist.

Ebenso können die organisationalen Werte bewusst an die veränderten Bedürfnisse der (künftigen) Beschäftigten angepasst werden.

### Persönliche Weiterentwicklung unterstützen

Den steigenden Werten auf der Dimension »Offenheit für Veränderungen« und dem Bedürfnis nach Sinnstiftung durch die Arbeit kann auf vielfältige Weise Rechnung getragen werden. Es ist dazu empfehlenswert, Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung, Aufstiegschancen und eine gute Work-Life-Balance in Aussicht zu stellen, was beispielsweise durch flexible Arbeitszeitmodelle oder das Angebot von Teilzeit und längeren Auszeiten vom Arbeitsplatz gefördert werden kann (vgl. KHOLIN/BLICKLE 2015). Auch werden von Nachwuchskräften zunehmend Weiterentwicklungsmöglichkeiten nachgefragt.

Für eine erfolgreiche Umsetzung solcher Personalentwicklungsmaßnahmen brauchen Beschäftigte neben der eigenen Motivation ein lernförderliches organisationales Umfeld und Unterstützung durch die Führungskräfte (vgl. KAUFFELD/BEINICKE/BIPP 2019). Auch an dieser Stelle ist es sinnvoll, organisationale Werte wie Offenheit für neue Entwicklungen und eine positive Lern- und Fehlerkultur positiv hervorzuheben und somit der veränderten Wer-

telandschaft und neuen Anforderungen in einer globalen Wirtschaft proaktiv zu begegnen.

### Unsicherheiten am Übergang Schule–Beruf begegnen

Jugendliche und junge Erwachsene stehen vor einigen Herausforderungen, um den Übergang von Schule und Studium in den Beruf erfolgreich zu meistern. Es kann zu einem sogenannten Realitätsschock kommen, wenn hohe intrinsische Arbeitswerte junger Menschen mit den damit verbundenen Erwartungen an Selbstverwirklichung den realen Gegebenheiten am Arbeitsplatz gegenüberstehen. Erwartungsmanagement und reale Einblicke in den Berufsalltag können Schülerinnen und Schülern sowie Studierenden helfen, realistische Ziele und Wertvorstellungen bezüglich ihres zukünftigen Arbeitsplatzes zu entwickeln. Erste Arbeitsplatz Erfahrungen durch betriebliche Praktika, aber auch klassische Nebenjobs während Schul-, Ausbildungs- und Studienzeiten können dazu beitragen, einerseits die eigenen Arbeitswerte zu klären und andererseits an die Arbeitsrealität anzugleichen. Auch eine Berufsberatung zum Ende der Schulzeit, welche sich nicht nur auf Qualifikationen, Interessen und Fähigkeiten beschränkt, sondern Werte gezielt mit in den Blick nimmt, könnte die wertebezogene Passung zum Studienfach, zum Ausbildungsbetrieb oder zum ersten Arbeitsverhältnis erhöhen.

### Soziale Kompetenz und Netzwerkfähigkeit stärken

Gleichzeitig zum Trend steigender Selbstentfaltungswerte zeigt sich insbesondere für die junge Erwerbskohorte angesichts möglicher ökonomischer Krisen und erlebter Unsicherheit vor allem in Regionen mit schwacher sozialer Infrastruktur ein neues Aufkeimen sicherheitsbetonter, konservativer Arbeitswerte. Daher gilt es, Heranwachsende beim Ausbilden von Fertigkeiten zu unterstützen, die beim Umgang mit dieser Unsicherheit stabilisierend und aktivierend wirken. Insbesondere die Stärkung sozialer Kompetenzen wirkt sich vorteilhaft auf das berufliche Explorationsverhalten aus. Dabei spielt das Entwickeln der eigenen Netzwerkfähigkeit eine wichtige Rolle. Unter Netzwerkfähigkeit versteht man Verhaltensweisen, die dem Aufbau, der Pflege und der Nutzung informeller Beziehungen dienen. Sie steht mit einer Reihe positiver berufsbezogener Auswirkungen in Verbindung (vgl. WINGENDER/WOLFF 2017) und lässt sich gezielt trainieren (vgl. SCHÜTTE/BLICKLE 2015). Die Etablierung solcher Trainings als Standard in der schulischen Ausbildung könnte z. B. dazu beitragen, junge Menschen angesichts sich wandelnder Arbeitsanforderungen zu stärken, mit diesen Herausforderungen umzugehen und eigenverantwortlich ihre beruflichen Werte zu verfolgen.

**Fazit:** Abschließend lässt sich festhalten, dass Arbeitswerte große individuelle und organisationale Auswirkungen haben und damit ein wichtiger Forschungs- und Anwendungsbereich der Arbeits- und Organisationspsychologie sind. Zeitgleich mit den Megatrends Globalisierung und Digitalisierung, die aktuell zu den stärksten wirtschaftlichen und sozialen Veränderungsmotoren zählen, haben sich zum einen die Verhältnisse am Arbeitsplatz, zum anderen auch die Wünsche und Ansprüche von Beschäftigten

gewandelt. Angesichts von demografischer Entwicklung und personalen Engpässen ist es daher sinnvoll, zum einen auf diese Veränderungen einzugehen und zum anderen den Wandel aktiv im Sinne einer positiven gesamtgesellschaftlichen Entwicklung zu gestalten. Insbesondere auf die Werte, Bedürfnisse und Schwierigkeiten junger Menschen einzugehen und sie zeitgemäß bei ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen, stellt für unsere Gesellschaft eine herausfordernde, doch lohnenswerte Aufgabe dar. ◀

---

#### Literatur

BLICKLE, G.; KHOLIN, M.: Work. In: KÜHNHARDT, L.; MAYER, T. (Hrsg.): Bonn Handbook of Globality. Heidelberg/New York 2019, S. 739–749

JOHNSON, M. K.; MONSERUD, M. A.: Work value development from adolescence to adulthood. In: *Advances in Life Course Research* 17 (2012), S. 45–58

KAUFFELD, S.; BEINICKE, A.; BIPP, T.: Trainingsevaluation – Wie stellt man den Trainingserfolg sicher? In: BEINICKE, A.; BIPP, T. (Hrsg.): *Strategische Personalentwicklung*. Berlin, Heidelberg 2019, S. 145–162

KHOLIN, M.; BLICKLE, G.: Zum Verhältnis von Erwerbsarbeit, Arbeitswerten und Globalisierung – eine psychosoziale Analyse. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 59 (2015), S. 16–29

LECHNER, C. M. u. a.: The development of work values during the transition to adulthood: A two-country study. In: *Journal of Vocational Behavior* 99 (2017), S. 52–65

NINK, M.: Engagement Index Deutschland 2015. Präsentation zum Gallup Engagement-Index 2015. 2016 – URL: [www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx](http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx) (Stand: 05.06.2019)

ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S.: Basic individual values, work values, and the meaning of work. In: *Applied psychology* 48 (1999), S. 49–71

SCHLEICHER, D. J.; HANSEN, S. D.; FOX, K.: Job attitudes and work values. In: ZEDECK, S. (Hrsg.): *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization. Washington, DC 2011, S. 137–189

SCHÜTTE, N.; BLICKLE, G.: Validierung eines Trainings zum Aufbau eines Netzwerkes zur Berufsfindung. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 59 (2015), S. 57–69

SCHUH, S. C. u. a.: Does it Take More Than Ideals? How Counter-Ideal Value Congruence Shapes Employees' Trust in the Organization. In: *Journal of Business Ethics* 149 (2016) 4, S. 987–1003

SCHWARTZ, S. H.: Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. P. (Hrsg.): *Advances in Experimental Social Psychology*. San Diego, CA 1992, S. 1–65

SORTHEIX, F. M. u. a.: Changes in young europeans' values during the global financial crisis. In: *Social Psychological and Personality Science* 10 (2019), S. 15–25

WINGENDER, L. M.; WOLFF, H.: Die Rolle von Networking-Verhalten in der beruflichen Entwicklung. In: KAUFFELD, S.; SPURK, D. (Hrsg.): *Handbuch Karriere und Laufbahn-Management*. Berlin 2017, S. 217–240

ZEMKE, R.: Here come the millennials. In: *Training* 38 (2001), S. 44–49