

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law
Betriebsökonomie - General Management

Bachelorarbeit

*Inwiefern trägt der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit
einer Unternehmung dazu bei, dass die Generation Z
eine emotionale Bindung zur Firma aufbaut?*

Autorin: Marina Bolt

Betreuerin: Claudia Pölderl

Wetzikon, 23. Mai 2023

Management Summary

Die personellen Ressourcen einer Unternehmung sowie das Potenzial ihrer Mitarbeitenden sind entscheidend für dessen Erfolg. Auf dem Schweizer Arbeitsmarkt sind immer mehr jüngere Generationen vertreten, so auch die Generation Z (Jahrgang 1997 bis 2012). Mit einem Anteil von 13.4 % per 2022 nimmt sie einen immer grösseren Stellenwert ein. Der Generation Z wird nachgesagt, dass sie weniger loyal ist als ältere Generationen und sich lieber an Projekte als an eine Firma bindet. Dieser Umstand führt dazu, dass es für Unternehmen besonders bedeutsam ist, die Bedürfnisse der Generation Z zu verstehen.

Diese Bachelorarbeit hat das Ziel, herauszufinden, inwiefern der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung dazu beiträgt, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma aufbaut. Dazu werden die in dieser Arbeit gemachten Literaturrecherchen mit den gewonnenen Erkenntnissen aus den Experteninterviews verknüpft. Diese wurden mit acht Personen aus der Generation Z geführt, welche in einem mittelgrossen Schweizer Finanzinstitut tätig sind. Das Finanzinstitut verfolgt den Ansatz der stärkenorientierten Arbeit (CliftonStrengths).

Der theoretische Hintergrund soll ein Einblick in das Generationenkonzept geben, bevor anschliessend spezifisch auf die Generation Z eingegangen wird. Zudem werden verschiedene Ansätze der Mitarbeitendenbindung analysiert. Insbesondere wird dabei auf die emotionale Mitarbeitendenbindung eingegangen, zumal diese den bedeutendsten Einfluss auf die Bindung eines Mitarbeitenden an eine Unternehmung hat. Die stärkenorientierte Arbeit steigert sowohl die Produktivität, das Engagement als auch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Themen zur stärkenorientierten Arbeit, wie deren Entstehung, ihre Relevanz und weshalb der Fokus auf die Methode des CliftonStrengths gelegt wird, runden den Teil des theoretischen Hintergrunds ab.

Die Literatur- und Interviewergebnisse haben gezeigt, dass es ein zentrales Bedürfnis der Generation Z ist, sich in der Unternehmung weiterzuentwickeln. Zurückführen lässt sich das beispielsweise auf ihre Neugier, ihren Mut und den Drang etwas in der Welt zu verändern. Des Weiteren ist es für die Generation Z von hoher Relevanz Wertschätzung zu erhalten, sinnvolle Aufgaben auszuführen, fair behandelt zu werden und eine vorgesetzte Person zu haben, welche sie unterstützt und fördert. Zwischen dem, was die Expert:innen für den Aufbau einer emotionalen Bindung an eine Firma benötigen und dem, was sie am arbeitgebenden Finanzinstitut schätzen, lassen sich einige Parallelen erkennen. Unter

anderem lässt sich daraus schliessen, dass sich die Generation Z sehr wohl emotional an eine Firma binden möchte.

Die Weiterentwicklung und interessanten Aufgaben, welche die eigenen Stärken beinhalten, steigern die Arbeitszufriedenheit der Generation Z. Dies führt dazu, dass auch die emotionale Bindung zum Unternehmen steigt. Diese sowie weitere Erkenntnisse lassen darauf schliessen, dass die stärkenorientierte Arbeit einen wesentlichen Beitrag zur emotionalen Mitarbeitendenbindung der Generation Z leistet. Es liegt an den Unternehmen das Potenzial der stärkenorientierten Arbeit hinsichtlich der emotionalen Mitarbeitendenbindung nicht nur zu erkennen, sondern auch auszuschöpfen.

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Fragestellung	1
1.2 Praktische Relevanz	2
1.3 Ziele und Abgrenzung	2
1.4 Methodik und Aufbau	3
2 Theoretischer Hintergrund	4
2.1 Generationen	4
2.1.1 Definition einer Generation	4
2.1.2 Übersicht über die Generationen	5
2.1.3 Generation Z	6
2.2 Mitarbeitendenbindung	8
2.2.1 Begriffsdefinition	8
2.2.2 Relevanz der Mitarbeitendenbindung	9
2.2.3 Ansätze der Mitarbeitendenbindung	9
2.2.4 Richtungen der Bindung	19
2.2.5 Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung	20
2.3 Stärken und Kompetenzen	22
2.3.1 Kompetenzmanagement	23
2.3.2 Stärkenorientiertes Arbeiten	25
3 Empirischer Teil	37
3.1 Methodik der Experteninterviews	37
3.2 Ergebnisse	39
3.2.1 Charakterisierung der Generation Z	39

3.2.2	Unterschiede und Herausforderungen zwischen den Generationen	41
3.2.3	Haltung zur stärkenorientierten Arbeit	42
3.2.4	Einsatzmöglichkeiten der stärkenorientierten Arbeit	44
3.2.5	Positives über das Finanzinstitut	45
3.2.6	Werte einer Unternehmung	46
3.2.7	Emotionale Mitarbeitendenbindung	48
3.2.8	Kalkulative Mitarbeitendenbindung	49
3.2.9	Normative Mitarbeitendenbindung	50
3.3	Diskussion	50
4	Schlussteil	56
4.1	Fazit	56
4.2	Kritische Würdigung und Ausblick	57
5	Literaturverzeichnis	VII
6	Anhang	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über die Generationen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt	5
Tabelle 2: VIA-IS Tugenden und Charakterstärken.....	32
Tabelle 3: Übersicht Teilnehmende an den Experteninterviews	38
Tabelle 4: Übersicht Kodierung	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:Übersicht Einflussfaktoren Commitment.....	10
Abbildung 2: Affektives Commitment.....	12
Abbildung 3: Kalkulatorisches Commitment.....	15
Abbildung 4: Normatives Commitment	17
Abbildung 5: Drei-Komponenten-Modell.....	18
Abbildung 6: Mögliche Richtungen der Bindung	19
Abbildung 7: Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z	20
Abbildung 8: Massnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden.....	21
Abbildung 9: Drivers of Engagement und Peak Performance	22
Abbildung 10: Komponenten einer Kompetenz.....	24
Abbildung 11: Drei Ebenen einer stärkenorientierten Unternehmung.....	26
Abbildung 12: CliftonStrengths-Bewegung	28
Abbildung 13: Definition Stärke	30
Abbildung 14: Übersicht über CliftonStrengths-Kategorien inkl. der Talente	35
Abbildung 15: Nötige Schritte der deduktiven Kodierung.....	39
Abbildung 16: Übersicht Antezedenzen des TCM.....	59

Abkürzungsverzeichnis

BFS	Bundesamt für Statistik
bzw.	beziehungsweise
et al.	und andere
etc.	und so weiter
inkl.	inklusive
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
S.	Seite
TCM	Three-Component Model
VIA-IS	Value in Action Inventory of Strengths
z.B	zum Beispiel
%	Prozent
&	und

1 Einleitung

In der Einleitung werden primär die Problemstellung, die Fragestellung sowie die praktische Relevanz dieser Bachelorarbeit thematisiert. Des Weiteren wird auf die Ziele und Abgrenzungen sowie die angewendete Methodik eingegangen.

1.1 Problemstellung und Fragestellung

Die Generation Z stellt traditionelle Firmen vor immer grössere Herausforderungen. Oft besteht die Bindung eher zu spannenden Projekten als zu der Unternehmung selbst (Schutz, 2016, S. 299). Kündigungen und die Suche nach einem neuen Mitarbeitenden sind für eine Unternehmung mit hohen Kosten verbunden (Nerdinger, 2011, S. 78). Ebenso geht mit der Fluktuation meist ein Know-how-Verlust einher. Heutige Organisationen sollten demnach erkennen, dass Rahmenbedingungen wie die Arbeitszufriedenheit und das Salär nur als Grundlage dienen und nicht mehr ausschliesslich eine dauerhafte Mitarbeitendenbindung gewährleisten. Die Einstellung zur Arbeit hat sich verändert, und die Werteorientierung junger Arbeitnehmender sollte erkannt werden (Smettan & Kleindam, 2018, S. 60).

Die Grundidee des stärkenorientierten Arbeitens im Berufsalltag bezieht sich darauf, sich auf die eigenen Talente zu konzentrieren und diese dann zu Stärken auszubauen. Wissenschaftliche Forschungen haben ergeben, dass Mitarbeitende durch den Ansatz der Stärkenorientierung emotional stärker an ihre Arbeit und die Unternehmung gebunden sind. Zudem sind sie produktiver und führen ein glücklicheres sowie gesünderes Leben (Wittenberg, 2022). Die Gallup Organization hat mehr als 1.7 Millionen Mitarbeitende von über 100 Unternehmen und aus 63 Ländern gefragt, ob sie bei der Arbeit die Gelegenheit haben, zu tun, was sie am besten können. Das Ergebnis zeigte, dass lediglich 20 % der Angestellten das Gefühl haben, ihre Stärken einsetzen zu können (Buckingham & Clifton, 2007, S. 17).

Aus den veränderten Bedürfnissen der Generation Z, aber auch der Herausforderung, die Generation Z stärker an eine Unternehmung, anstatt lediglich an ein Projekt zu binden, lässt sich in Kombination mit dem stärkenorientierten Arbeiten folgende Fragestellung ableiten:

Inwiefern trägt der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung dazu bei, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma aufbaut?

1.2 Praktische Relevanz

Die Generation Y stellt per 2022 mit einem Anteil von 35.8 % die Mehrheit auf dem Arbeitsmarkt. Mit 35.7 % liegt die Generation X jedoch nahezu gleichauf. Die Generation Babyboomer ist noch mit 14.7 % auf dem Schweizer Arbeitsmarkt vertreten, wobei die Generation Z bereits einen Anteil von 13.4 % ausmacht. Die restlichen 0.4 % bildet die Silent Generation, welche bald vollkommen aus dem Arbeitsmarkt ausscheidet (Bundesamt für Statistik [BFS], 2023). In den nächsten Jahren werden tendenziell mehr Arbeitnehmer:innen pensioniert als junge Personen in den Arbeitsmarkt eintreten (Staatssekretariat für Wirtschaft, 2016, S. 45). Der Fachkräftemangel wird ebenso ein immer präsenteres Thema bei den Unternehmungen (Lanuschny, 2022). Demnach wird der Wettbewerb um die Bindung und Gewinnung von Arbeitnehmer:innen härter. Qualifizierte Mitarbeitende werden einen immer entscheidenderen Faktor für die Leistung der Organisation darstellen (Michaels et al., 2001, S. 7).

Wie die Gallup Organization herausgefunden hat (siehe Kapitel «Problemstellung und Fragestellung»), besteht noch dahingehend Potenzial, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, die eigenen Stärken im Job anzuwenden. Gleichzeitig könnte dann allenfalls auch das Potenzial einer erhöhten Mitarbeitendenbindung durch die stärkenorientierte Arbeit abgeschöpft werden.

Für Firmen ist es daher von hoher Relevanz, sich bereits heute mit den Bedürfnissen der Generation Z auseinanderzusetzen. Im Hinblick auf den zunehmenden Eintritt der Generation Z in den Arbeitsmarkt sollte geprüft werden, inwiefern der Ansatz des stärkenorientierten Arbeitens die emotionale Mitarbeitendenbindung an eine Firma unterstützt. Mit diesem Wissen könnte ein Wettbewerbsvorteil erlangt werden hinsichtlich der Pflege eines langfristigen Arbeitsverhältnisses mit der Generation Z.

1.3 Ziele und Abgrenzung

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, welchen Einfluss der stärkenorientierte Ansatz auf die emotionale Bindung der Generation Z an eine Unternehmung hat. In der Arbeit sollen mitunter folgende Fragen geklärt werden:

- Was muss bei der Mitarbeitendenbindung der Generation Z beachtet werden?
- Was bedeutet stärkenorientiertes Arbeiten und woher stammt es?
- Wie hängen die stärkenorientierte Arbeit und die Mitarbeitendenbindung der Generation Z zusammen?

Die Bachelorarbeit wurde im Hinblick auf die affektive (emotionale) Mitarbeitendenbindung bzw. die Generation Z eingegrenzt. Daher wird für das grundlegende Verständnis zwar auf die anderen zwei Mitarbeitendenbindungs-Komponenten (kalkulativ, normativ) eingegangen, dies aber nur in verkürzter Form. Zudem werden nicht alle Ansätze der stärkenorientierten Arbeit thematisiert, da dies den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten würde.

1.4 Methodik und Aufbau

Um die Fragestellung dieser Bachelorarbeit beantworten zu können, wird zunächst eine fundierte Literaturrecherche durchgeführt. Die relevante Literatur soll dabei im Rahmen der Arbeit dargelegt und analysiert werden (Heidler et al., 2021, S. 75). Da es sich um bereits erforschte Inhalte handelt, gehören diese zur Sekundärliteratur (Kirchner & Meyer, 2022, S. 95).

Die Bachelorarbeit ist in mehrere Abschnitte gegliedert. Zuerst werden Einblicke in das Generationenkonzept sowie eine Übersicht über die verschiedenen Generationen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt gegeben. Im Zusammenhang mit der Fragestellung ist die Generation Z entscheidend. Aus diesem Grund wird spezifisch auf diese eingegangen, um deren Bedürfnisse bezüglich der Arbeitswelt besser zu verstehen. Zudem wird das Thema «Mitarbeitendenbindung» behandelt. In diesem Kapitel wird sowohl die Relevanz des Themas erörtert als auch auf die verschiedenen Ansätze der Mitarbeitendenbindung eingegangen. Es soll ein grundlegendes Verständnis zu den verschiedenen Ansätzen geschaffen werden. Besonders bedeutend ist dabei die emotionale Mitarbeitendenbindung. Im Kapitel «Stärken und Kompetenzen» wird das Kompetenzmanagement thematisiert, bevor anschliessend auf die stärkenorientierte Arbeit eingegangen wird. Dadurch werden mögliche Parallelen und Unterschiede der beiden Konzepte aufgezeigt. Was die stärkenorientierte Arbeit mit sich bringt, wieso es sich lohnt, sich als Firma mit diesem Ansatz auseinanderzusetzen und was genau die Methode des CliftonStrengths beinhaltet, wird in diesem Teil ebenfalls erläutert.

In einem zweiten Schritt werden Experteninterviews mit Personen aus der Generation Z geführt, um die theoretische Literaturrecherche mit praktischen Inhalten zu ergänzen. Die explizite Vorgehensweise zum empirischen Teil dieser Arbeit, wird im Kapitel «Methodik der Experteninterviews» erläutert.

2 Theoretischer Hintergrund

Das Kapitel des theoretischen Hintergrunds ist in die Themen «Generationen», «Mitarbeiterbindung» sowie «Stärken und Kompetenzen» gegliedert. Es dient als Hilfestellung, um die zugrunde liegende Fragestellung dieser Bachelorarbeit beantworten zu können. Zudem wird das theoretische Fundament für die Auswertung der Interviews herangezogen, um begründete Aussagen sowie Interpretationen vornehmen zu können.

2.1 Generationen

Die Generationen befinden sich in verschiedenen privaten oder beruflichen Lebensumständen. Somit kann angenommen werden, dass die Generationen abweichende Ansprüche gegenüber der arbeitgebenden Firma haben (Otto & Remdisch, 2015, S. 59). Um herauszufinden, inwiefern die stärkenorientierte Arbeit zu einer emotionalen Bindung der Generation Z beiträgt, muss zuerst Klarheit bezogen auf die Bedürfnisse der Generation Z geschaffen werden. Um ein grundlegendes Verständnis für das Generationenkonzept zu erhalten, wird nachfolgend darauf eingegangen.

2.1.1 Definition einer Generation

Gemäss der Generationstheorie von Mannheim (1928, S. 180) kann jeweils nur von einer Generation gesprochen werden, wenn die darin enthaltenen Jahrgänge auch verbindende Ereignisse erlebt haben. In der Soziologie wird von Generationen gesprochen, wenn eine Gruppe von Menschen einer ungefähr gleichartigen Altersstruktur zuzuordnen ist und eine ähnliche soziale Orientierung sowie Lebensauffassung in den prägenden Jahren aufweist (Einramhof-Florian, 2022, S. 7; Mangelsdorf, 2015, S. 12). Kupperschmidt (2000, S. 66) definiert den Begriff «Generation» wie folgt: «A generation is a group of people or cohorts who share birth years and experiences as they move through time together influencing and being influenced by a variety of critical factors. These factors include shifts in society-wide attitudes, changes in social, economic and public policy, and major events, such as the Vietnam War and recent corporate downsizing». Demnach beeinflusst das gemeinsame Erleben spezifischer politischer und gesellschaftlicher Ereignisse die Entwicklung der individuellen Werte und Präferenzen einer Person.

Nach Mangelsdorf (2015, S. 12) ist zur Bestimmung einer Generationendefinition das gemeinsame Erleben von Ereignissen entscheidend. Die in den prägenden Jahren (Alter 11–15) gesammelten Erfahrungen sind dabei für die Verbindung der Personen einer Generation bedeutender als deren Jahrgänge selbst. In dieser Bachelorarbeit wird eine

Generation analog zu Kupperschmidt (2000, S. 66) definiert, da hier alle relevanten Aspekte der anderen erwähnten Definitionen enthalten sind.

2.1.2 Übersicht über die Generationen

Die Unterteilung der Geburtenjahrgänge in Generationen ist in der Literatur nicht einheitlich. Gleichermassen betrifft dies die Beschreibung der Werte und Eigenschaften einer Generation (Einramhof-Florian, 2022, S. 7). Auch Otto und Remdisch (2015, S. 50 f.) geben an, dass es schwierig ist, eine exakte Trennung der Generationen nach Geburtenjahrgängen vorzunehmen, da dem keine internationale oder nationale Systematik zugrunde liegt. Jedoch wird angenommen, dass ein Unterschied von wenigen Jahren in der Generationendefinition keinen entscheidenden Einfluss hat. Um eine Übersicht über die Generationen zu erhalten, wird Tabelle 1 zu Hilfe gezogen.

Tabelle 1: Übersicht über die Generationen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt (eigene Darstellung in Anlehnung an BFS, 2023)

Generationen in der Schweiz	Jahrgänge	Anteil in % auf dem Schweizer Arbeitsmarkt (per 2022)
Generation Z	1997–2012	13.4 %
Millennials/Generation Y	1981–1996	35.8 %
Generation X	1965–1980	35.7 %
Babyboomer	1946–1964	14.7 %
Silent Generation	1928–1945	0.4 %

Die in Tabelle 1 ersichtlichen Generationen waren im Jahr 2022 alle noch auf dem Schweizer Arbeitsmarkt vertreten. Per 2022 stammt mehr als jede zehnte Erwerbsperson aus der Generation Z (BFS, 2023). Die Fragestellung wurde bewusst auf die Generation Z eingeschränkt, da sie in den nächsten Jahren einen immer grösseren Anteil auf dem Arbeitsmarkt einnehmen bzw. die älteren Generationen ablösen wird (Einramhof-Florian, 2022, S. 35). Aus diesem Grund wird nachfolgend nur auf die Generation Z eingegangen. Jede Generation bringt Bewegung und gesellschaftliche Veränderungen mit sich. Zudem trägt sie auch zum demografischen Wandel bei (Einramhof-Florian, 2022, S. 7). Gemäss Bruch et al. (2010, S. 91) besteht bei der Beschreibung einer Generation aber die Gefahr der Stereotypisierung. Diesbezüglich ist es nicht sinnvoll, alle Menschen derselben Alterskategorie als gleich anzusehen. Demnach ist anzuerkennen, dass alle Menschen

individuelle Stärken sowie Schwächen aufweisen, welche sich klar von den typischen Eigenschaften einer Generation unterscheiden können. In der nachfolgenden Beschreibung der Generation Z, wurde darum versucht, verschiedene Quellen und Sichtweisen miteinzubeziehen.

2.1.3 Generation Z

Die Generation Z beinhaltet nach Schnetzer (2023) die Geburtsjahrgänge von 1995 bis 2010. Gemäss BFS (2023) ist die Generation Z wiederum in die Jahrgänge 1997 bis 2012 einzuteilen. Auf Letzteres wird in dieser Bachelorarbeit zurückgegriffen, da die für die Interviews ausgewählten Expert:innen bei einem schweizerischen Finanzinstitut angestellt sind.

Wie in der Einleitung bereits thematisiert, stellt die Generation Z traditionelle Firmen vor neue Herausforderungen. Diese fühlt sich oft nicht mehr zu der Unternehmung selbst verbunden, sondern viel mehr zu spannenden Projekten.(Schutz, 2016, S. 299). Prozessmanagement allein genügt demnach nicht, um den Nachwuchs zu gewinnen. Vielmehr sollte eine inhaltliche Begeisterung für die entsprechende Organisation geweckt werden. Zudem sollten für die Generation Z zentrale Wohlfühlfaktoren geschaffen werden, z. B. flexible Arbeitszeiten (Klaffke, 2021, S. 119). Um die Bedürfnisse dieser Generation ergründen zu können, werden in den nachfolgenden Abschnitten Beispiele von prägenden Ereignissen aufgezeigt, und es erfolgt eine Charakterisierung dieser Generation.

2.1.3.1 Historie

In der Begriffsdefinition einer Generation wird häufig von gemeinsam erlebten sowie prägenden Ereignissen gesprochen, welche Einfluss auf die individuellen Werte haben (siehe Kapitel «Definition einer Generation»). Um die Generation Z besser zu verstehen, werden daher zunächst einige möglicherweise prägende Ereignisse beschrieben.

Gemäss Scholz (2014, S. 56) ist als eine Besonderheit im Hinblick auf die Generation Z die Allgegenwärtigkeit von Krisen zu nennen. Auch Klaffke (2021, S. 102) beschreibt die weltweite Verunsicherung und die Zunahme von Terroranschlägen als prägend. Die aufgekommene Verbreitung von sogenannten «alternativen Fakten» zählt politisch gesehen ebenfalls zu diesen Ereignissen. Darunter fällt beispielsweise die Präsidentschaftszeit von Donald Trump, bei welcher sich die Grenze zwischen Wahrheit und Verfälschung von Fakten verschoben hat. Ebenso die Klimakrise kann als prägendes Ereignis angesehen werden. Des Weiteren hat die Corona Krise die sozialen Kontakte eingeschränkt, was den Massnahmen, wie der Kurzarbeit oder dem Homeoffice geschuldet war. Aus diesem

Grund war auch die Corona-Krise bedeutsam für die Prägung der Generation Z (Einramhof-Florian, 2022, S. 37). Diese Aufzählung ist zwar nicht abschliessend, sollte jedoch zu einem besseren Verständnis der Generation Z beitragen.

2.1.3.2 Eigenschaften und Charakterisierung der Generation Z

Die Generation Z ist die erste Generation, welche vollständig digitalisiert aufgewachsen ist. Sie ist daher auch unter dem Begriff «Digital Natives» bekannt und bestens vertraut mit Social Media (Lanier, 2017, S. 289; Scheele, 2020). Zudem ist das Thema «Gesundheit» bei der Generation Z weitverbreitet. Viele Personen dieser Generation besitzen eine Schlaf-Tracking-App auf ihrem Handy oder achten besonders auf die Ernährung (PwC, 2020, S. 30).

In Bezug auf die Arbeitswelt möchte die Generation Z sinnvolle Aufgaben haben. Demnach sollte die Arbeit erfüllend und ebenso sinnstiftend sein (Angeli, 2018, S. 350; Einramhof-Florian, 2022, S. 50). Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn etwas bewegt werden kann. Dazu gehören sowohl Aspekte der Nachhaltigkeit als auch der allgemeinen sozialen Verantwortung (Einramhof-Florian, 2022, S. 50). Die Arbeitsbedingungen sind für die Generation Z besonders relevant. Hierzu zählen ein angenehmes Arbeitsklima, interessante Tätigkeiten (Einramhof-Florian, 2022, S. 50; Maas, 2019, S. 26), eine sichere Berufsstellung (Klaffke, 2014, S. 75; Maas, 2019, S. 26) und spannende Weiterbildungsangebote (Maas, 2019, S. 26). Die Generation Z ist so gut ausgebildet wie keine andere Generation zuvor (Maas, 2019, S. 21). Zum adäquaten Arbeitsklima gehört auch die Feedbackkultur. Die Generation Z möchte einerseits Feedback geben und andererseits konstruktives Feedback erhalten (Dolot, 2018, S. 46). In einer Studie von Steckl et al. (2019, S. 216) wurden der sichere Arbeitsplatz, ein harmonisches Betriebsklima, sozialer Rückhalt im Team sowie eine gute Bezahlung als die vier bedeutendsten Arbeitsbedingungen eruiert. Die interessantesten Tätigkeiten sind in dieser Studie erst auf Platz 7 vorzufinden. Gemäss McDonald's Studie (2019, S. 58 f.) wünschen sich 93 % der Personen im Alter zwischen 15 und 24 einen Beruf, bei dem eine hohe Übereinstimmung ihrer Fähigkeiten mit dem Arbeitsinhalt gegeben ist. Ebenso ist es 95 % der Personen wichtig, eine Arbeit ausführen zu können, welche Spass bereitet.

Früher waren Fleiss und Gehorsam wesentlich. Die Generation Z jedoch definiert sich nicht mehr nur über die Arbeit, sondern vielmehr über die Freizeit. Es geht somit darum, das Leben zu geniessen. Auch das Thema «Familie» ist für sie von hoher Relevanz und dabei deutlich wichtiger als Karriere und Geld (Maas, 2019, S. 21 ff.). Die Generation Z

wird zudem als weniger loyal und eher bereit bezeichnet, die Unternehmung zu wechseln (Sass, 2019, S. 26). Eine Studie zum affektiven Commitment der Generation Z hat allerdings gezeigt, dass 64 % der befragten Personen ein starkes Bedürfnis nach emotionaler Bindung an eine Firma zum Ausdruck gebracht haben (Brademann & Piorr, 2018, S. 25).

2.2 Mitarbeitendenbindung

Die Mitarbeitendenbindung spielt eine zentrale Rolle in der Fragestellung dieser Bachelorarbeit. Um herausfinden zu können, inwiefern die stärkenorientierte Arbeit einen Einfluss auf die emotionale Mitarbeitendenbindung der Generation Z hat, soll darum zunächst ein allgemeines Verständnis für das Thema «Mitarbeitendenbindung» geschaffen werden, bevor dann konkret auf die emotionale Mitarbeitendenbindung eingegangen wird.

2.2.1 Begriffsdefinition

Für den Begriff Mitarbeitendenbindung existieren zahlreiche Definitionen (Bauer & Jensen, 2001, S. 8; Becker, 2010, S. 232; Seehofer, 2014, S. 13). Sie wird in der wissenschaftlichen Literatur oft auch als Commitment oder organisationales Commitment bezeichnet (Felfe, 2020, S. 25). Die Bedeutung dieser Ausdrücke wird in dieser Bachelorarbeit daher gleichgestellt.

Weitbrecht (2005, S. 10) beschreibt Mitarbeitendenbindung unter anderem als ein Gefühl der Wertekongruenz zwischen Unternehmung und Mitarbeitenden. Bauer und Jensen (2001, S. 8) definieren den Begriff wiederum als ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl und auch als psychische Ge- bzw. Verbundenheit einer Person zur Organisation.

Andere Begriffserklärungen beziehen sich darauf, eine tiefe Fluktuationsrate im Unternehmen anzustreben (Huf, 2022, S. 144). Es sollte nicht nur um eine tiefe Fluktuationsrate gehen, sondern darum, früh zu erkennen, wenn eine angestellte Person unzufrieden ist und eine Kündigung in Betracht ziehen könnte (Meifert, 2005, S. 36 f).

Differenziert kann der Begriff «Mitarbeitendenbindung» gemäss Becker (2010, S. 235) auch als «Aktivität» und «Zustand» betrachtet werden. Nachfolgend wird der Unterschied erklärt:

- **Zustand:** Dieser wird beim Mitarbeitenden in erster Linie im Sinne einer rationalen und/oder emotional begründeten Bereitschaft beschrieben, in der Firma zu bleiben.

- **Aktivität:** Dabei geht es um die Mitarbeitendenbindung als Unternehmensaufgabe im Sinne eines Bindungsmanagements (im Englischen auch Retention Management). Mittels spezifischer Massnahmen wird versucht, bestimmte Mitarbeitendengruppen positiv zum Verbleib in der Firma zu motivieren. Ebenso soll damit die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmenden positiv beeinflusst werden.

2.2.2 Relevanz der Mitarbeitendenbindung

Aus Sicht des Unternehmens existieren viele Gründe, warum die Mitarbeitendenbindung entscheidend ist. Dazu zählen unter anderem der verschärfte globale Wettbewerb, der Fachkräftemangel, das wachsende Innovationstempo sowie die beschleunigte demografische Entwicklung (Belsch, 2015, S. 31). Das organisationale Commitment hilft bei der Erfassung, wie sich Mitarbeitende ihrer Firma verbunden und verpflichtet fühlen. Zudem wird das Gefühl der Verbundenheit und Verpflichtung gegenüber einer Unternehmung als zentrale Voraussetzung für die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden angesehen (Felfe, 2020, S. 26; Meyer et al., 2002, S. 20). Gleichzeitig verzichten Mitarbeitende mit einem Gefühl der Verbundenheit eher auf die Chance, einen anderen Job anzunehmen, was wiederum die Fluktuation verringert (Felfe, 2020, S. 26; Mathieu & Zajac, 1990, S. 185; Meyer et al., 2002, S. 36). Mitarbeitende, welche zufrieden mit ihrem Job sind, weisen ein stärkeres organisationales Commitment auf (Göbl, 2003, S. 221; Mathieu & Zajac, 1990, S. 183).

Fehlendes Engagement oder auch eine Kündigung eines Mitarbeitenden können hingegen den ökonomischen Erfolg gefährden (Becker, 2010, S. 237). Mitarbeitendenbindung trägt somit wesentlich zum Erfolg der Unternehmung bei (Felfe, 2020, S. 26; Wagner & Harter, 2006, S. xvi).

2.2.3 Ansätze der Mitarbeitendenbindung

Abbildung 1 enthält eine Übersicht zum Zusammenspiel der wesentlichen Faktoren des Commitments. Dieses steht dabei im Zentrum und soll in den nachfolgenden Kapiteln noch spezifisch thematisiert werden. Um ein Verständnis über die Faktoren der Mitarbeitendenbindung zu schaffen, wird zunächst auf diese eingegangen.

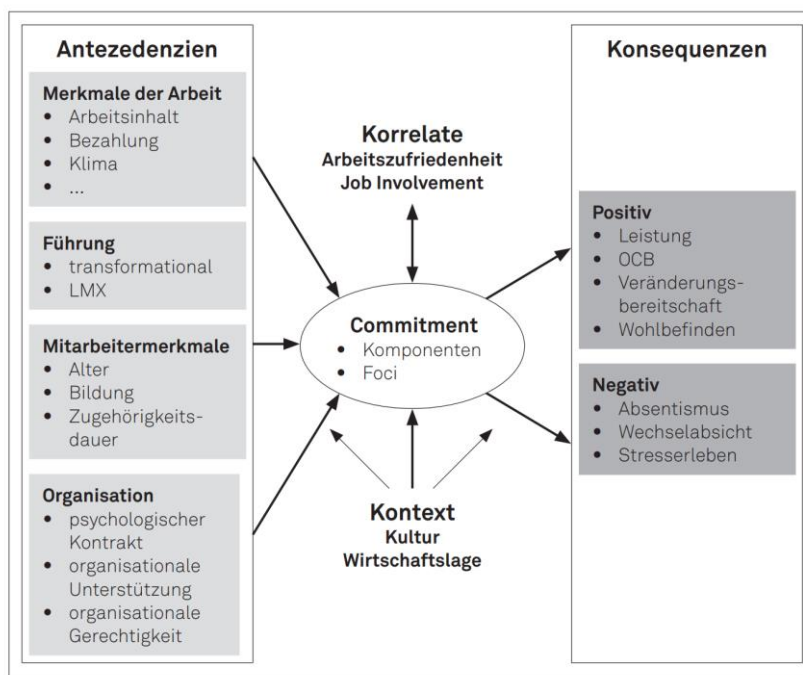


Abbildung 1: Übersicht Einflussfaktoren Commitment (Felfe, 2020, S. 108)

Die **Antezedenzen** sind für die Entstehung oder auch Vernichtung des Commitments verantwortlich (Felfe, 2020, S. 136). Ein Beispiel dafür ist die Art und Weise wie die Mitarbeitenden geführt werden (Felfe, 2020, S. 140). Mathieu und Zajac (1990, S. 181) haben in ihrer Studie einen Zusammenhang zwischen der Mitarbeitendenführung und dem Commitment aufgezeigt. Demnach wirkt sich Führung positiv oder negativ auf das organisationale Commitment aus (Felfe, 2020, S. 140 f.). Genauer erörtert werden die Antezedenzen im Kapitel «Eindimensionale Ansätze».

Die **Korrelate** stellen verwandte Konzepte zum Mitarbeitendenbindungsansatz dar und können beispielsweise die Arbeitszufriedenheit oder die Identifikation beinhalten (Felfe, 2020, S. 167; Kanning, 2017, S. 192). In der Literatur werden die Korrelate manchmal auch als Antezedenzen oder als Konsequenzen betrachtet. Hohe Korrelationen zwischen diesen Konzepten zeigen, dass sie sich jeweils sehr ähnlich sind und darum potenziell ebenfalls auf das Commitment Einfluss nehmen (Felfe, 2020, S. 167). In der Literatur wird häufig zwischen einer hohen positiven Abhängigkeit zwischen Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit gesprochen (Belsch, 2015, S. 50; Felfe, 2020, S. 168; Göbl, 2003, S. 221; Mathieu & Zajac, 1990, S. 176).

Auch der **Kontext** hat Einfluss auf das Commitment (siehe Abbildung 1). Diesbezüglich spielen beispielsweise der ökonomische Arbeitsmarkt und die Arbeitnehmer:innenrechte eine Rolle (Felfe, 2020, S. 206). Ebenso auf den Kontext wird allerdings nicht weiter eingegangen, da dieser als zu wenig relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage

betrachtet wird. Die **Konsequenzen** des Commitment wurde wiederum bereits im Kapitel «Relevanz der Mitarbeitendenbindung» erläutert.

Sowohl die Antezedenzen als auch die Korrelate, der Kontext und die Konsequenzen des Commitments wurden nun erläutert. In dieser Bachelorarbeit geht es darum, «inwiefern der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung dazu beiträgt, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma aufbaut». Auch deswegen liegt der Fokus im Kapitel der «Mitarbeitendenbindung» auf dem **Commitment**.

Verschiedene Ansätze und Modelle des Commitments sind bereits erforscht worden (Felfe, 2020, S. 27). Anhand der Mitarbeitendenbindungsansätze (Commitment-Ansätze) kann eruiert werden, wie sich eine Person einem Unternehmen verbunden fühlt (Felfe, 2020, S. 26). Die Commitmentforschung war in den Anfängen von Modellen geprägt, welche sich jeweils nur auf eine Art der Mitarbeitendenbindung konzentrierten. Diese Ansätze werden in der Wissenschaft als eindimensionale Ansätze bezeichnet. Der eine Ansatz beruht dabei auf dem affektiven, der andere auf dem kalkulativen und der letzte auf dem normativen Commitment. Später wurde ein multidimensionaler Commitment-Ansatz erforscht, welcher eine Kombination der drei eindimensionalen Commitment-Arten darstellt (Schmidt et al., 1998, S. 95 in Meifert, 2005, S. 44). Die nachfolgenden Kapitel dienen dem Verständnis, was genau ein affektives, kalkulatives und normatives Commitment ist bzw. wieso neben den eindimensionalen Ansätzen das mehrdimensionale Modell erforscht wurde. Zuerst wird auf jedes Commitment (jeden eindimensionalen Ansatz) separat eingegangen, um das entsprechende Verständnis zu schärfen. Dadurch kann aufgezeigt werden, aus welchem Grund die emotionale Mitarbeitendenbindung eine besondere Relevanz für diese Bachelorarbeit hat.

2.2.3.1 Eindimensionale Ansätze

Neben den eindimensionalen Ansätzen der Mitarbeitendenbindung werden im Folgenden die Begriffe der jeweiligen Mitarbeitendenbindungsansätze genauer erklärt. Diese Erläuterungen werden – wie erwähnt – auch für das Verständnis des mehrdimensionalen Ansatzes benötigt.

2.2.3.1.1 Affektives Commitment

Einer der ersten Ansätze der Mitarbeitendenbindung stammt von Porter et al. (1974) und basiert auf Emotionen oder auch der «affektiven Bindung» (Berkenheide, 2015, S. 16).

Porter et al. (1974, S. 3) definieren diese mit mindestens drei Komponenten:

- einem starken Glauben sowie der Akzeptanz der Werte und Ziele einer Unternehmung;
- der Bereitschaft, sich für die Firma einzusetzen;
- dem starken Bedürfnis, Teil der Unternehmung zu bleiben

Das affektive Commitment wird auch als emotionale Verbundenheit und Identifikation des Mitarbeitenden mit der Unternehmung beschrieben (Meyer & Allen, 1991, S. 67). In der Literatur wird regelmässig auf die Begriffsdefinition von Porter et al. oder Meyer und Allen verwiesen (Harazd et al., 2012, S. 153; Kanning, 2017, S. 209; Kraus & Woschée, 2012, S. 190). Kanter (1968, S. 500 f.) hat bereits 1968 das «Cohesion (deutsch: Zusammenhalt) Commitment» in Verbindung mit dem affektives Commitment gebracht, welches eine Gruppe bzw. deren Mitglieder darin zusammenhält.

Für die vorliegende Bachelorarbeit wird die Begriffsdefinition von Porter et al. (1974, S. 3) verwendet, da diese alle relevanten Aspekte zu enthalten scheint und in der Literatur häufig als Begriffsdefinition der emotionalen Mitarbeitendenbindung verwendet wird. In Abbildung 2 wird unter anderem das affektive Commitment beschrieben, bevor in den nächsten Absätzen vertieft auf die Entstehung einer solchen affektiven Mitarbeitendenbindung eingegangen wird.

	Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
Erleben	„want to“ Verbundenheit, Loyalität, Stolz, Freude	„need to“ Angst bzw. Sorge vor Kosten und Verlusten	„ought to“ Schuld, Dankbarkeit
Basis	gemeinsame Werte und Ziele, persönliche Bedeutung	Kosten-Nutzen-Kalkül, Investitionen, Alternativen, Seitenwetten	Normen und Moral, Verantwortung, Verpflichtung
Entstehung	Arbeitsbedingungen, Arbeitsrolle	Investitionen, Alternativen	Sozialisation (Familie, Betrieb), Reziprozität

Abbildung 2: Affektives Commitment (Felfe, 2020, S.36 in Anlehnung an Meyer und Allen 1990)

Die unterschiedlichen Antezedenzien sind bereits in Abbildung 1 ersichtlich und begründen die Entstehung des Commitments. Auch gemäss Meifert (2005, S. 48) gilt es zu analysieren, was die affektive Bindung an eine Organisation beeinflusst. Nach Mowday et al. (1982, S. 43) gehören zur Entstehung von affektivem Commitment vier wesentlichen

Bedingungen: die persönlichen Eigenschaften des Mitarbeitenden, die Merkmale der Arbeit, die Arbeitserfahrung des Mitarbeitenden in der Organisation und die organisatorisch-strukturellen Gegebenheiten. Das affektive Commitment wird von Mowday et al. (1982, S. 27) mit dem Begriff «attitudinal» oder «organizational» Commitment gleichgestellt. Die Differenzierung der Arbeitserfahrung und der formellen/informellen Rollen des Mitarbeitenden in einer Organisation stellte sich bei den Recherchen von Meyer und Allen (1991, S. 69) als erschwert heraus. Daher fassten die Forschenden die beiden Begriffe unter der Arbeitserfahrung zusammen. Nachfolgend wird nun auf jede der vier Bedingungen eingegangen.

Der Einfluss von **persönlichen Eigenschaften** (engl.: Personal Characteristics) auf die emotionale Mitarbeitendenbindung wurde in Studien analysiert. Hierzu zählen unter anderem der Ausbildungsgrad, das Alter, das Geschlecht und die Nationalität (Felfe, 2020, S. 157; Mathieu & Zajac, 1990, S. 177; Mowday et al., 1982, S. 30). Felfe (2020, S. 157) bezeichnet den Begriff «persönliche Eigenschaften» als Mitarbeitendenmerkmale (siehe Abbildung 1).

Im Buch «Employee – Organization Linkages» wird aufgezeigt, dass spezifische Eigenschaften einer Person in verschiedenen Zusammenhängen sowohl zueinander als auch zum «organizational commitment» stehen (Mowday et al., 1982, S. 30 f.). Der Ausbildungsgrad beispielsweise korreliert negativ mit dem Commitment. Je höher demnach die abgeschlossene Ausbildung einer Person ist, desto geringer fällt das Commitment tendenziell aus (Angle & Perry, 1981, S. 7; Morris & Sherman, 1981, S. 518). Der Grund dafür könnte darin bestehen, dass besser ausgebildete Personen höhere Erwartungen an die Unternehmung stellen, welche diese dann wiederum nicht erfüllen kann. Zudem könnten solche Personen eher mit ihrem Beruf als der Unternehmung verbunden sein (Mowday et al., 1982, S. 30 f.; Steers, 1977, S. 53). Hingegen korreliert das Alter positiv. Je älter eine Person ist, desto eher ist sie auch mit der Unternehmung verbunden (Morris & Sherman, 1981, S. 518). Die Erkenntnisse von Mowday et al. (1982, S. 31) lassen wiederum darauf schliessen, dass individuelle Persönlichkeitsunterschiede jeweils in jedem Mitarbeitendenbindungsprozess berücksichtigt werden sollten.

Die **arbeitsbezogenen Merkmale** (engl.: Role-related Characteristics) weisen mindestens drei Aspekte auf, welche die Mitarbeitendenbindung beeinflussen können. Zu diesen zählen der Umfang und die Herausforderungen des Jobs, die Rollenkonflikte sowie die Mehrdeutigkeit einer Rolle innerhalb des Aufgabengebietes (Mowday et al., 1982, S. 32).

Felfe (2020, S. 137) bezeichnet den Begriff der ‹arbeitsbezogenen Merkmale› als Merkmale der Arbeit (siehe Abbildung 1).

Mitarbeitende mit mehr Herausforderungen in ihrer Arbeit tendieren jedoch zu einem grösseren Commitment (Mowday et al., 1982, S. 32; Steers, 1977, S. 53). Auch wenn der Sinn einer Aufgabe klar ist, hat dies eine positive Auswirkung auf das Commitment (Steers, 1977, S. 53). Wird die Arbeitslast jedoch zu gross, wirkt sich das negativ auf das Commitment aus (Stevens et al., 1978, S. 388). Ein abwechslungsreicher Inhalt der Arbeitstätigkeiten hat einen positiven Effekt auf das affektive Commitment (Felfe et al., 2008, S. 85 ff.; Steers, 1977, S. 53). Ebenso vorteilhaft für dieses sind Aufstiegschancen sowie eine adäquate Ausstattung des Arbeitsplatzes (Felfe, 2020, S. 138 f.).

Die Auswirkungen der **organisatorisch-strukturellen Gegebenheiten** (engl.: Structural Characteristics) haben wiederum keinen relevanten Einfluss auf das Commitment. Konkret gemeint ist damit beispielsweise die Unternehmensgrösse (Stevens et al., 1978, S. 392).

Hingegen üben die **Erfahrungen bei der Arbeit** (engl.: Work Experience) einen relevanten Einfluss auf die affektive Bindung an eine Unternehmung aus (Meyer et al., 2002, S. 32; Mowday et al., 1982, S. 34). Je nachdem wie relevant sich die Mitarbeitenden innerhalb der Organisation fühlen und wie sehr sie sich auf die Firma verlassen können, hat dies eine Auswirkung auf das emotionale Commitment. Wenn sich Mitarbeitende also gebraucht und wichtig fühlen, ist ihre Mitarbeitendenbindung höher (Meyer & Allen, 1990, S. 8 ff.; Steers, 1977, S. 53). Ebenso hat die organisationale Gerechtigkeit Einfluss auf das affektive Commitment (Meyer et al., 2002, S. 31). Dabei geht es grundsätzlich darum, ob sich Mitarbeitende von der Unternehmung fair behandelt fühlen (Felfe, 2020, S. 152). Felfe (2020, S. 152) bezeichnet die Erfahrungen bei der Arbeit als Merkmale der Organisation (siehe Abbildung 1).

Was das organisationale Commitment verbessert, jedoch nicht direkt mit dem affektiven Commitment in Verbindung gebracht werden kann, ist das Image der Firma. Ein guter Ruf der Unternehmung hat eine positive Auswirkung auf die Mitarbeitendenbindung als Ganzes (Knoblauch, 2004, S. 117; Riketta, 2005, S. 373). Auch die Unternehmenskultur kann einen Bindungsfaktor darstellen. Demnach sollte eine Unternehmung gemeinsame Werte schaffen. Zentral dafür ist die Wertschätzung bzw. der Respekt vor den Mitarbeitenden. Hinzu kommt gegenseitiges Vertrauen (Knoblauch, 2004, S. 114).

2.2.3.1.2 Kalkulatives Commitment

Ein weiterer Ansatz, basiert auf der Fortsetzung von Handlungen (Felfe, 2020, S. 29). Der Ansatz beruht auf der «side-bet-theory» von Becker (1960) (Berkenheide, 2015, S. 18). Die sogenannten «side bets» sind an ein Kartenspiel angelehnt. Neben dem Ziel, das Kartenspiel zu gewinnen, werden zusätzliche «Neben-Wetten» abgeschlossen, beispielsweise darauf bezogen, wer die höchste Karte während des Spiels zieht. Irrelevante Informationen werden entsprechend zu zusätzlichen Gewinnchancen (Meifert, 2005, S. 40). Als Beispiel kann der «Image-Verlust» beschrieben werden, wenn Mitarbeitende früher oft den Job gewechselt haben. Diese Personen wurden als nicht vertrauenswürdig eingestuft, weshalb im Umkehrschluss lieber länger in einem Job verweilt wurde, als einen anderen anzunehmen, welcher allenfalls mehr Spass gemacht hätte (Becker, 1960, S. 36). Mit diesem Ansatz ist demnach eine «erzwungene» Bindung in Form von Austrittsbarrieren konzeptualisiert worden (Meifert, 2005, S. 41). Das kalkulative Commitment wird beispielsweise auch als kalkulatorisches Commitment oder als Commitment als «Fortsetzung von Handlungen» bezeichnet (Felfe, 2020, S. 35). In Abbildung 3 ist eine kurze Zusammenfassung der Bedeutung des kalkulativen Commitments ersichtlich.

	Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
Erleben	„want to“ Verbundenheit, Loyalität, Stolz, Freude	„need to“ Angst bzw. Sorge vor Kosten und Verlusten	„ought to“ Schuld, Dankbarkeit
Basis	gemeinsame Werte und Ziele, persönliche Bedeutung	Kosten-Nutzen-Kalkül, Investitionen, Alternativen, Seitenwetten	Normen und Moral, Verantwortung, Verpflichtung
Entstehung	Arbeitsbedingungen, Arbeitsrolle	Investitionen, Alternativen	Sozialisation (Familie, Betrieb), Reziprozität

Abbildung 3: Kalkulatorisches Commitment (Felfe, 2020, S.36 in Anlehnung an Meyer und Allen 1990)

Dieses Commitment basiert also auf den Kosten, welche für die Mitarbeitenden verursacht werden, wenn diese die Unternehmung verlassen. Aufgrund von Kosten-Nutzen-Überlegungen entscheiden die Mitarbeitenden somit, ob diese bleiben oder gehen sollen (Felfe, 2020, S. 31).

Es sind die Aspekte ›Investments‹ und ›Alternativen‹, welche im Hinblick auf die Entstehung dieses Commitments genauer zu analysieren sind (Meifert, 2005, S. 50 f.):

- **Investments:** Für die Erläuterung der Investments greift Meifert (2005, S. 50) auf die «side-bet theory» zurück. Je höher die Investments oder die «Wettbeiträge» sind, desto höher dürfte das kalkulative Commitment des Mitarbeitenden ausfallen.
- **Alternativen:** Als Alternativen werden die Arbeitsmarktchancen angesehen (Farrell & Rusbult, 1981, S. 89). Personen mit guten Arbeitsmarktchancen dürften somit ein kleineres kalkulatives Commitment haben (Meyer & Allen, 1990, S. 4).

Zwischen der Absicht im Unternehmen zu verbleiben, und dem kalkulativen Commitment liegt ein eher schwächerer positiver Zusammenhang vor (Meifert, 2005, S. 51).

In neueren Studien von Meyer et al. (2002, S. 22) hat sich gezeigt, dass das Antezedenz ›persönliche Eigenschaften‹ des affektiven Commitments zum Teil auch Einfluss auf das kalkulative Commitment haben kann (siehe Anhang 1). Dies wäre z. B. das Alter oder auch das Bildungsniveau. Da der Fokus dieser Bachelorarbeit jedoch auf dem affektiven Commitment liegt, wird auf diese Befunde nicht genauer eingegangen.

2.2.3.1.3 Normatives Commitment

Einen dritten Ansatz stellt das Commitment basierend auf Normen dar. Moralische Wertvorstellungen hinsichtlich der Aufrechterhaltung der Bindung an eine Firma sind dabei zentral (Berkenheide, 2015, S. 19). Im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Ansätzen spielen bei diesem weder die emotionale Einstellung noch die rationalen Kosten-Nutzen-Überlegungen eine zentrale Rolle (Felfe, 2020, S. 34). Diese Art von Commitment setzt sich viel mehr aus verinnerlichten moralischen Standards zusammen. Diese sind oftmals durch familiäre oder betriebliche Sozialisationsprozesse etabliert worden und haben einen langwährenden Einfluss auf die Verhaltensweise einer Person (Berkenheide, 2015, S. 19; Wiener, 1982, S. 418). Dem moralischen Druck unterwerfen sich die betroffenen Personen dabei in erster Linie jeweils selbst. Diese hätten theoretisch jederzeit die Möglichkeit, ihr Verhalten zu ändern (Felfe, 2020, S. 35). Das normative Commitment kann auch als Form von Gegenleistungen angesehen werden (Gauger, 2000, S. 92 f.). Mitarbeitende stehen beispielsweise in der Schuld der Unternehmung, weil sie eine Leistung von der Firma (z. B. eine Fördermassnahme) erhalten haben (Meifert, 2005, S. 53). In Abbildung 4 ist die Übersicht, zum dritten eindimensionalen Ansatz hervorgehoben.

	Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
Erleben	„want to“ Verbundenheit, Loyalität, Stolz, Freude	„need to“ Angst bzw. Sorge vor Kosten und Verlusten	„ought to“ Schuld, Dankbarkeit
Basis	gemeinsame Werte und Ziele, persönliche Bedeutung	Kosten-Nutzen-Kalkül, Investitionen, Alternativen, Seitenwetten	Normen und Moral, Verantwortung, Verpflichtung
Entstehung	Arbeitsbedingungen, Arbeitsrolle	Investitionen, Alternativen	Sozialisation (Familie, Betrieb), Reziprozität

Abbildung 4: Normatives Commitment (Felfe, 2020, S.36 in Anlehnung an Meyer und Allen 1990)

Wie beim affektiven und kalkulativen Commitment können auch beim normativen Commitment die «persönlichen Eigenschaften» (Alter, Bildungsniveau, etc.) gemäss Meyer et al. (2002, S. 22) zu den Antezedenzen gezählt werden (siehe Anhang 1). Wie beim kalkulativen Commitment wird jedoch auch hier nicht weiter auf die Antezedenzen eingegangen, da sich die zu beantwortende Forschungsfrage auf das affektive Commitment bezieht.

2.2.3.2 Multidimensionaler Ansatz

Wie im Kapitel «Ansätze der Mitarbeitendenbindung» bereits beschrieben, war die Commitmentforschung anfangs von Partialmodellen geprägt (Schmidt et al., 1998, S. 95 in Meifert, 2005, S. 44). Dies hat der vorangegangene Abschnitt zu den eindimensionalen Ansätzen aufgezeigt. Unterdessen hat sich ein integratives Modell durchgesetzt, welches drei Commitment-Komponenten unterscheidet, die dann das organisationale Commitment ergeben (siehe Abbildung 5). Das Modell beinhaltet nun alle drei Commitment-Arten: also das affektive, normative und kalkulative Commitment (Jaros, 1997, S. 320; Meifert, 2005, S. 44; Meyer & Allen, 1990, S. 1). Das integrative Modell wurde von Meyer und Allen getestet bzw. in deren Artikel (1990) vorgestellt. Aus dieser Studie ist das Three-Component Model [TCM] entstanden (Meyer & Allen, 1990, S. 1).

	Affektives Commitment	Kalkulatorisches Commitment	Normatives Commitment
Erleben	„want to“ Verbundenheit, Loyalität, Stolz, Freude	„need to“ Angst bzw. Sorge vor Kosten und Verlusten	„ought to“ Schuld, Dankbarkeit
Basis	gemeinsame Werte und Ziele, persönliche Bedeutung	Kosten-Nutzen-Kalkül, Investitionen, Alternativen, Seitenwetten	Normen und Moral, Verantwortung, Verpflichtung
Entstehung	Arbeitsbedingungen, Arbeitsrolle	Investitionen, Alternativen	Sozialisation (Familie, Betrieb), Reziprozität

Abbildung 5: Drei-Komponenten-Modell (Felfe, 2020, S.36 in Anlehnung an Meyer und Allen 1990)

Alle drei Komponenten des TCM tragen zu einer niedrigeren Fluktuation bei. Die Art und Weise, wie sie dies bewerkstelligen, ist jedoch unterschiedlich. Mitarbeitende mit einer hohen affektiven Bindung bleiben in der Firma, weil sie es gerne möchten. Diejenigen mit einer starken normativen Bindung bleiben wiederum, weil sie der Meinung sind, sie sollten bleiben, und jene mit einer hohen kalkulatorischen Bindung, weil sie meinen, sie müssen bleiben (siehe Abbildung 5) (Meyer & Allen, 1990, S. 3 f.). Zu beachten ist hier, dass alle Mitarbeitenden diese drei Komponenten unterschiedlich intensiv verspüren. Wie stark sich eine Person dem Arbeitgebenden verbunden fühlt, ist sowohl von der Stärke des Prägungsgrades der drei Komponenten als auch der Person selbst abhängig. Zudem wird angenommen, dass sich die drei Komponenten unabhängig voneinander entwickeln (Meyer & Allen, 1990, S. 4).

Das dreidimensionale Commitmentmodell (TCM) von Meyer und Allen (1990) gilt in der Forschungsgemeinschaft zwar als «state of the art» (Berkenheide, 2015, S. 20; Meifert, 2005, S. 47). Gemäss Wolf (2020, S. 57) besteht die Mitarbeitendenbindung jedoch aus vier Ebenen: der Mitarbeitendenbindung auf rationaler, habitueller, normativer und emotionaler Ebene. Die rationale Ebene spiegelt das kalkulatorische Commitment aus dem TCM wider. Ebenso bilden die normative (Wolf, 2020, S. 87) und die emotionale Ebene (Wolf, 2020, S. 90) das normative und emotionale Commitment des TCM ab. Neu hinzu kommt die habituelle Ebene, welche als gewohnheitsbasierte Mitarbeitendenbindung verstanden werden kann. Grundsätzlich geht es hier darum, Gewohnheiten beizubehalten (Wolf, 2020, S. 78).

Um sowohl den Umfang der Bachelorarbeit einhalten zu können als auch die erforderliche tiefe Analyse eines Themengebietes zu erreichen, wurde entschieden, die Forschungsfrage dieser Arbeit auf die emotionale Mitarbeitendenbindung einzugrenzen. Das emotionale/affektive Commitment weist eine höhere Korrelation zum organisationalen Commitment auf als das normative oder kalkulative Commitment (Meifert, 2005, S. 46). Die emotionale Mitarbeitendenbindung zeigt zudem die höchste Korrelation in Bezug auf Leistung, Zufriedenheit und Präsenzzeit eines Mitarbeitenden (Meyer et al., 2002, S. 20).

2.2.4 Richtungen der Bindung

Im Zusammenhang mit dem Commitment wird grundsätzlich angenommen, dass eine Person mit etwas Bestimmtem verbunden ist (z. B. der Familie oder einem Projekt). In der Literatur wird dabei oft der Fokus des organisationalen Commitments erläutert (Meyer & Allen, 1997, S. 16). Trotzdem existieren auch Beispiele dafür, dass sich das Commitment nicht nur auf eine Organisation bezieht, sondern auch auf anderweitige Bereiche (siehe Abbildung 6) (Felfe, 2020, S. 39).

Gemäss Reichers (1985, S. 469 f.) kann die Frage, mit wem oder was eine Person verbunden ist, nicht direkt mit der Organisation beantwortet werden. Vielmehr sollten spezifischere Gruppen innerhalb einer Organisation identifiziert werden, mit welchen sich Mitarbeitende verbunden fühlen können. Becker (1992, S. 239) hat vier Richtungen (auch Foci genannt) definiert: Organisation, Top Management, Supervisor und Work Group. In der untenstehenden Abbildung sind nach Felfe (2020, S. 40) wiederum sechs verschiedene Richtungen zu berücksichtigen. Gemäss Meyer und Allen (1997, S. 19) spricht, trotz der möglichen Messung einer anderen Richtung (z.B Commitment zum Team), aber nichts gegen die Messung des gesamten organisationalen Commitments.

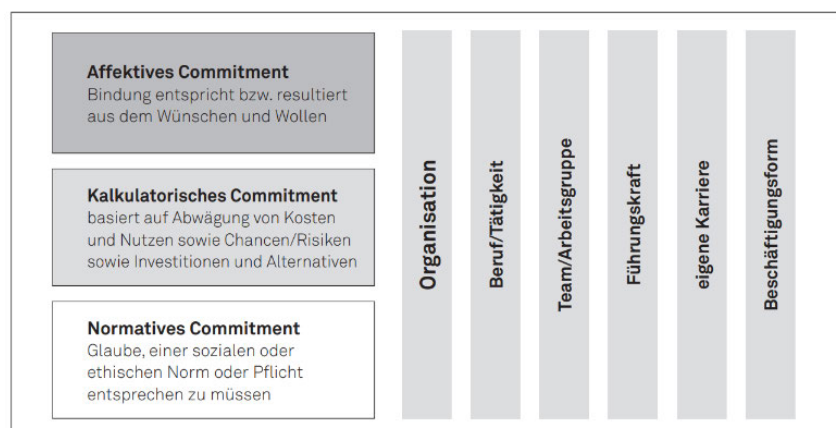


Abbildung 6: Mögliche Richtungen der Bindung (Felfe, 2020, S.40)

2.2.5 Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung

Im Kapitel «affektives Commitment» sind bereits vier Bedingungen für die Entstehung von emotionaler Bindung erläutert worden. Um die Forschungsfrage beantworten zu können, ist das dahingehende Verständnis entscheidend, was Unternehmen effektiv tun können, um eine Bindung der Mitarbeitenden zu erzeugen. Darum wird im nachfolgenden Kapitel auf spezifische Massnahmen eingegangen.

Im Zusammenhang mit den Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung taucht in der Literatur oft der Begriff «Retention Management» auf. Dieser wird jedoch häufig unterschiedlich definiert (Al-Emadi et al., 2015, S. 8). Grundsätzlich geht es beim Retention Management darum, die Mitarbeitenden im Unternehmen halten zu können (Meifert, 2013, S. 225 f.). Retention Management zielt teilweise aber auch explizit darauf ab, nur die besten Mitarbeitenden zu binden (Das & Baruah, 2013, S. 8; Lipkau, 2019, S. 165). Nebst dem Retention Management wird in wissenschaftlichen Artikeln auch nur von den «Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung» gesprochen. In dieser Arbeit werden sowohl Quellen bezogen auf Retention Management als auch Literaturbeiträge zu den Massnahmen der Mitarbeitendenbindung analysiert, da hier jeweils ähnliche Erkenntnisse deutlich werden. Es existieren zahlreiche Möglichkeiten, als Unternehmen Mitarbeitende zu binden (Knoblauch, 2004, S. 113). Nachfolgend werden relevante Massnahmen identifiziert.

In der Studie von Brademann und Piorr (2018, S. 28) wurden die Einflussfaktoren auf die affektive Bindung der Generation Z untersucht. In Abbildung 7 sind die Ergebnisse der entsprechenden Studie abgebildet. Merkmale, welche zu den mitarbeitendenbezogenen Einflussfaktoren gehören, sind türkis abgebildet, arbeitsbezogene Einflussfaktoren hellgrün; wiederum die grauen Zeilen enthalten die organisationsbezogenen Einflussfaktoren ab.

Basisfaktor (Muss)	Begeisterungsfaktoren (Kann)
Persönliche Entwicklung	Selbstbestimmung / Entfaltung
Sicherheit	Fürsorge
Entlohnung	Aufgabe klar/strukturiert
Transparenz	Aufgabe abwechslungsreich
Wertschätzender Umgang	Aufgabe herausfordernd
Leistungsfaktoren (Sollte)	Projektarbeit
Zufriedenheit/ berufliche Identifikation	Beziehung zum Vorgesetzten
Harmonie	Führungsstil
Anerkennung/ Wertschätzung	Führungsverantwortung
Nähe/ Beziehung zur Führungskraft	Arbeitsplatzausstattung
Aufgabe sinnvoll und spaßbringend	HR-Praktiken
Nicht gewünschte Faktoren	Positive Unternehmenskultur
Ordnung	Partizipation
Mitarbeiterumgang – Konkurrenzsituation	Trennung Beruf und Privat
Work-Life-Balance Arbeitszeit	

Abbildung 7: Einflussfaktoren auf das affektive Commitment der Generation Z (Brademann & Piorr, 2018, S. 28)

Auf der linken Seite der Abbildung 7 sind die <Muss>- und <Soll>-Einflussfaktoren ersichtlich, welche demnach unbedingt von der Unternehmung sichergestellt werden sollten, damit sich die Generation Z affektiv an die Firma bindet (Brademann & Piorr, 2018, S. 28 f.). Es wird davon ausgegangen, dass für die jüngeren Generationen die Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu den entsprechenden Bindungsfaktoren zählen (Angeli, 2018, S. 357; Brademann & Piorr, 2018, S. 31). Die nicht gewünschten Faktoren haben eher einen negativen Einfluss auf die affektive Bindung. Auf der rechten Seite sind die Begeisterungsfaktoren aufgeführt, mit welchen sich die Organisation allenfalls von anderen Unternehmen abheben kann. Diese Faktoren tragen auch zum affektiven Commitment der Generation Z bei (Brademann & Piorr, 2018, S. 28 f.).

Organisationen, welche Personen zu Manager:innen weiterentwickelt haben, die das beste Interesse sowohl der Unternehmung als auch jener Personen im Sinn hatten, welche sie führten, hatten viel mehr gebundene Mitarbeitende als die anderen untersuchten Unternehmungen ohne diesen Ansatz (Harter, 2016, S. 3). Demnach scheint die Führung eine relevante Rolle bei der Mitarbeitendenbindung zu spielen (Angeli, 2018, S. 357; Kanning, 2017, S. 224). Harter (2016, S. 4) beschreibt wiederum Folgendes: «Engaged workers view the world differently than disengaged workers do because they have managers who develop their strengths rather than fixate on their weaknesses ». Auch beim Jobinhalt handelt es sich um einen relevanten Bindungsfaktor. Zudem spielen auch die Arbeitsbedingungen eine zentrale Rolle (Kanning, 2017, S. 224). Genauere Beschreibungen der Massnahmen sind in Abbildung 8 ersichtlich.

Arbeitsinhalte	Arbeitsbedingungen	Führung
– Erhöhung der Passung der Arbeitsinhalte zu den individuellen Merkmalen der Mitarbeiter im Hinblick auf: berufliche Qualifikation, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Arbeitsmotive, Interessen	– Arbeitsplatzsicherheit	– Setzung/Vereinbarung von präzisen und anspruchsvollen Zielen
– Steigerung der Anforderungsvielfalt	– leistungsbezogene Bezahlung	– Leistung einfordern
– Schaffung ganzheitlicher Aufgaben	– professionelle Leistungsbeurteilung	– professionelles Feedback geben
– Steigerung der Bedeutsamkeit	– Realisierung von Gerechtigkeitsprinzipien	– Mitarbeiter an Entscheidungen partizipieren lassen
– Steigerung der Autonomie	– Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeitern	– Förderung sozial kompetenten Verhaltens unter den Mitarbeitern
– Verstärkter Einsatz von Feedback	– Stärkung einer soziale Identifikation	– bei der Aufgabenverteilung auf die Interessen der Mitarbeiter achten
	– professionelle Personalentwicklung	– kontingente Belohnung von Leistung
	– Reduzierung von unnötigem Stress und Stärkung der Stressresistenz	– emotionale Einschwörung der Mitarbeiter auf eine gemeinsame Aufgabe

Abbildung 8: Massnahmen zur Bindung von Mitarbeitenden (Kanning, 2017, S. 234)

Gemäss Crabb (2011, S. 28) ist es relevant, nicht nur die Einflussfaktoren für das organisationale Commitment zu betrachten, sondern vielmehr auch diejenigen auf einer persönlichen Basis. Damit sind Einflussfaktoren gemeint, welche dazu beitragen, dass eine Person überhaupt das entsprechende Mindset bzw. die passende Einstellung für eine Bindung an das Unternehmen aufweist. In der untenstehenden Abbildung 9 ist ersichtlich, was die Treibkräfte eines Mitarbeitenden sind bzw. wie diese in Kombination mit individuellen oder organisationalen Einflussfaktoren zu Bestleistungen führen können (Crabb, 2011, S. 30). Für diese Bachelorarbeit scheint der Punkt «Focusing Strengths» als «Individual Level – Drivers of Engagement» besonders relevant. Dabei geht es allgemein darum, das eine Person das tun kann, was ihr liegt bzw. was sie gut kann (Crabb, 2011, S. 30).

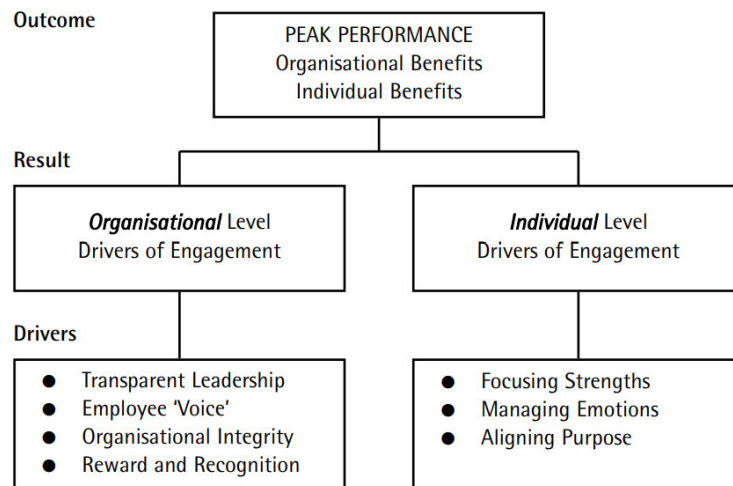


Abbildung 9: Drivers of Engagement und Peak Performance (Crabb, 2011, S.30)

2.3 Stärken und Kompetenzen

Ein relevanter Bestandteil der Forschungsfrage ist die stärkenorientierte Arbeit. Diesbezüglich soll herausgefunden werden, inwiefern die emotionale Mitarbeitendenbindung der Generation Z durch die stärkenorientierte Arbeit beeinflusst werden kann. In den nachfolgenden Abschnitten wird erläutert, was stärkenorientiertes Arbeiten genau ist und wie das Kompetenzmanagement damit in Verbindung steht.

Anhand Studien wurde versucht herauszufinden, wie das Potenzial eines Menschen möglichst vollständig ausgeschöpft werden kann. Das Resultat zeigt, dass die meisten Organisationen von zwei «fälschlichen» Annahmen bezogen auf Menschen ausgehen. Die erste Annahme bezieht sich darauf, dass jede Person praktisch jede Kompetenz erlernen kann. Die zweite Annahme besagt, dass das grösste Entwicklungspotenzial einer Person in ihren Schwächen liegt (Buckingham & Clifton, 2001, S. 7). Problematisch daran ist,

dass mit diesen Ansichten bloss eine Schadensbegrenzung betrieben wird und keine wirkliche Weiterentwicklung der Person selbst. Mess- und Weiterentwicklungsinstrumente, um bessere Absatzzahlen zu schreiben oder einen höheren Return on Capital zu erhalten, sind zwar unabdingbar für eine Firma und bereits in effizienten Variationen vorhanden. Nur wenige Organisationen haben aber eine effiziente Methode gefunden, ihre personellen Ressourcen optimal zu nutzen. Einige versuchen es mit dem 360-Grad-Feedback-Ansatz, andere mit der Kompetenzenarbeit. Der Fokus bei diesen Instrumenten liegt aber erneut mehr auf dem Defizitmanagement als auf einem Stärkenmanagement (Buckingham & Clifton, 2001, S. 8 f.; Keller, 2019, S. 221).

Um ein Verständnis sowohl für das Kompetenzmanagement als auch den Ansatz der stärkenorientierten Arbeit zu erhalten, wird in den nachfolgenden Kapiteln jeweils konkret darauf eingegangen.

2.3.1 Kompetenzmanagement

Ob eine Firma erfolgreich ist oder nicht, hat sich durch den immer grösser werdenden Wettbewerb, die Globalisierung und die Weiterentwicklung von Technologien zunehmend in Richtung einer Abhängigkeit von immateriellen Kompetenzen verschoben. Die entscheidende Quelle liegt in den Kompetenzen sowie Fähigkeiten der Mitarbeitenden bzw. darin, wie diese weiterentwickelt und genutzt werden (Bullinger, 1996, S. 5; Donovan et al., 2001, S. 221).

Unternehmen unterscheiden sich oftmals in der Art und Weise, wie sie mit den Mitarbeitenden umgehen und was sie für deren Kompetenzförderung tun. Sie weichen also dahingehend voneinander ab, wie systematisch sie ihre Arbeitskräfte entwickeln und managen. Ein zentraler Begriff ist an dieser Stelle das Kompetenzmanagement (Grote et al., 2012, S. 2).

2.3.1.1 Definition Kompetenzen

Die Studie von McClelland (1973) wird als einer der ersten Meilensteine in der Kompetenzforschung angesehen (Kauffeld, 2006, S. 17). Hier wurde aufgezeigt, dass die damals üblichen Intelligenztests nicht die Vorgaben dafür setzen sollten, wer für ein College oder einen Job geeignet ist. Vielmehr sollte die Konzentration auf die tätigkeitspezifischen und verhaltensbezogenen Faktoren eines Jobs oder eines Studiums gelegt werden (Grote, Kauffeld, Dension, et al., 2012, S. 16; McClelland, 1973, S. 6 f.; Wegenberger & Wegenberger, 2021, S. 74). McClelland (1973) hat den Begriff «Kompetenzen» mit dieser Sicht geprägt (Grote et al., 2012, S. 16).

Um ein Verständnis für das Kompetenzmanagement zu erhalten, wird nachfolgend der Begriff «Kompetenzen» erörtert. Für diesen existieren zahlreiche Definitionen (Hatak, 2011, S. 119; Pastoors, 2018, S. 1; Weinert, 1999, S. 4 f.). Häufig wird dieser im Sinne der Handlungsfähigkeit einer Person zusammengefasst. Die Mitarbeitenden eines Unternehmens werden diesbezüglich in den Mittelpunkt der Konzeptentwicklung gestellt (Dworschak et al., 2020, S. 147). Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD] (2005, S. 6) nimmt die Definition vom Begriff «Kompetenz» wie folgt vor:

«Eine Kompetenz ist mehr als nur Wissen und kognitive Fähigkeiten. Es geht um die Fähigkeit der Bewältigung komplexer Anforderungen, indem in einem bestimmten Kontext psychosoziale Ressourcen (einschliesslich kognitiven Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen) herangezogen und eingesetzt werden. So ist beispielsweise die Kommunikationsfähigkeit eine Kompetenz, die sich auf Sprachkenntnisse, praktische IT-Fähigkeiten einer Person und deren Einstellungen gegenüber den Kommunikationspartnern abstützen kann.».

Müller (2021, S. 5 f.) erklärt den Begriff «Kompetenz» anhand eines Vergleiches mit den Termini «Wissen» und «Qualifikationen». Kompetenz ist demnach nicht gleichzusetzen mit Wissen oder einer Qualifikation. Diese beiden Aspekte können aber eine Voraussetzung für eine Kompetenz darstellen. Erst wenn konkretes Wissen und Fähigkeiten zur Bewerkstelligung einer Aufgabe angewendet werden, kann von Kompetenzen gesprochen werden. Qualifikationen sind an Zeugnisse oder Zertifikate gebunden (Kauffeld, 2006, S. 28). Um die Unterschiede der Begriffe genauer dazustellen, wird die Abbildung 10 von Müller (2021, S. 6) herangezogen.



Abbildung 10: Komponenten einer Kompetenz (Müller, 2021, S. 6)

Es gibt verschiedene Arten von Kompetenzen (Beck, 2021, S. 51; Gnahs, 2010, S. 26). Neben den Fachkompetenzen wird auch noch in Methoden- und Sozialkompetenzen

differenziert (Beck, 2021, S. 51; Hatak, 2011, S. 125 ff.). Auf die genauere Analyse dieser Kompetenzarten wird in dieser Bachelorarbeit jedoch verzichtet, da dies als zu wenig relevant für die Beantwortung der Forschungsfrage erachtet wird.

2.3.1.2 Definition Kompetenzmanagement

Kauffeld und Paulsen (2018, S. 13) beschreiben das Kompetenzmanagement als systematischen Ansatz, um Kompetenzen aufzubauen. Wichtig dabei ist, dass nur Kompetenzen aufgebaut werden, welche für eine Unternehmung strategisch von Relevanz sind. North et al. (2013, S. 22) definieren den Begriff Kompetenzmanagement als Kernaufgabe der Unternehmensführung, welche über die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitenden hinaus geht und vielmehr die Nutzung sowie Vermarktung von Kompetenzen, das eigene Lernen und die Selbstorganisation beinhaltet. Es handelt sich somit um eine Managementdisziplin, welche die Kompetenzen der Mitarbeitenden transparent macht sowie deren Nutzung und Entwicklung beinhaltet. Zudem soll sich dies insgesamt sowohl an den persönlichen Zielen als auch den Zielen des Unternehmens ausrichten.

2.3.2 Stärkenorientiertes Arbeiten

Im letzten Kapitel des theoretischen Hintergrunds wird genauer auf die stärkenorientierte Arbeit eingegangen. Somit wird das letzte benötigte theoretische Verständnis für die Beantwortung der Forschungsfrage (*Inwiefern trägt der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit dazu bei, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma aufbaut?*) geschaffen.

Der stärkenorientierte Ansatz ist nicht nur eine Weiterentwicklungsmöglichkeit es geht vielmehr auch darum, dass die Unternehmung eine Kultur der Stärkenorientierung aufbaut (Buckingham & Clifton, 2001, S. 9; Gallup, 2023e). Viele Menschen entwickeln automatisch das Bedürfnis, Tätigkeiten ausüben zu können, in welchen sie stark sind bzw. welche ihnen liegen. Ein entsprechend offenes Umfeld, in dem dies gelebt werden kann, hat ein grösseres Potenzial, effektiv und effizient zu sein (Keller, 2019, S. 222). Um solch ein Umfeld schaffen zu können, werden drei Unternehmensebenen benötigt (siehe Abbildung 11). Als Basisebene dienen die Talente, das Wissen und die Stärken aller Mitarbeitenden. Wichtig dabei ist, dass diese ihre Talente und Stärken auch am richtigen Ort in der Unternehmung einbringen können. Die zweite Ebene beinhaltet eine adäquate Kommunikation und die Zusammenstellung optimaler Teams, wobei der Fokus auf der Ergänzung der individuellen Stärken der Mitglieder liegt. Die dritte Ebene bildet die Organisation, welche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit schaffen sollte.

Die Stärken der Organisation sind insbesondere die Vision, das Management, die Kultur, die Personalpolitik und die Weiterbildung der Mitarbeitenden (Illig, 2013, S. 39 f.).

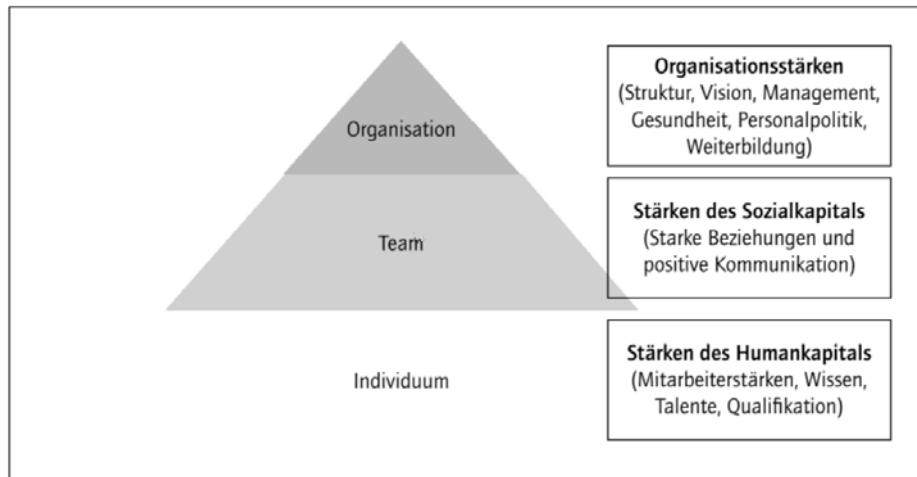


Abbildung 11: Drei Ebenen einer stärkenorientierten Unternehmung (Illig, 2013, S.40)

Von zentraler Bedeutung für eine Unternehmung ist, sowohl die Stärken im Team zu nutzen als auch Führungskräfte zu beschäftigen, welche die Stärken der einzelnen Mitarbeitenden vorantreiben möchten (Keller, 2019, S. 222; Rath & Conchie, 2008). Rath und Conchie (2008) sprechen in diesem Zusammenhang auch von «Strengths Based Leadership». Als ebenso wichtig angesehen wird das «Strengths-based Recruiting». Dabei geht es darum, von Anfang an die richtige Person für eine vakante Position einzustellen (Buckingham & Clifton, 2001, S. 216; Illig, 2013, S. 55 f.). Buckingham und Clifton (2001, S. 216) heben zusätzlich hervor, dass die Mitarbeitenden der Organisation die Möglichkeit erhalten sollen, ihre eigenen Stärken erkennen und weiterentwickeln zu können.

2.3.2.1 Entstehung der stärkenorientierten Arbeit

Die Anfänge der Bewegung zur stärkenorientierten Arbeit sind schwer zu eruieren (Buckingham, 2007, S. 3). Erste Überlegungen zu einer Stärkenorientierung entstanden im 19. Jahrhundert in der Pädagogik. Hieraus haben sich anschliessend verschiedene Denkweisen entwickelt (Clifton & Nelson, 1992, S. 20; Ehlers, 2019, S. 34). Eine davon ist der Ansatz der «Positiven Psychologie», welcher durch Martin Seligman bekannt wurde, den amerikanischen Psychologen und Vorsitzenden der American Psychological Association (Ehlers, 2019, S. 40). Den Begriff «Positive Psychologie» geprägt hat aber bereits Abraham Maslow im Jahr 1954, als er diesen in seinem Buch mit «Motivation und Persönlichkeit» in Verbindung brachte (Blickhan, 2018, S. 18; Ehlers, 2019, S. 41).

Seligman (2005, S. 11) beschreibt in «Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben», dass sich die Psychologie viele Jahre mit der Entstehung und Bekämpfung von menschlichen Problemen bzw. mit psychologischen Krankheiten befasst hat. Diesbezüglich merkt Seligman (2005, S. 12) an, dass nun ebenso die Zeit der Positiven Psychologie das heisst der positiven anstatt der negativen Emotionen in der Psychologie angebrochen ist. Gemäss wissenschaftlichen Forschungsergebnissen galt es bis dahin als unwahrscheinlich, dass sich der Glückspegel eines Menschen nachhaltig ändern kann. Dies wurde durch neuere Forschungen zu Glücksgefühlen allerdings widerlegt. Auch Harrington und Linley (2005, S. 14) sehen im Gebiet der Psychologie ein bedeutsames Potenzial in den Stärken eines Menschen.

In der Forschung beschäftigt sich die Positive Psychologie konkret damit, was das Leben ausmacht. Das Ziel dabei ist es, dass Menschen Erfüllung im Leben finden, indem sie ihre Stärken sowohl erkennen als auch einsetzen können. Gerade in Organisationen eröffnet das die Möglichkeit für neue Handlungs- und Entwicklungsräume sowie dafür, die Innovation und Kreativität zu fördern (Blickhan, 2018, S. 19).

Gemäss Buckingham (2007, S. 3) hat auch Peter Drucker (1967) den Weg für die stärkeorientierte Arbeit geebnet. Die persönliche Weiterentwicklung (engl.: Self-Development) einer Führungskraft ist bezüglich der Entwicklung einer Firma entscheidend. Wird der Fokus auf die Effektivität einer Führungskraft gelegt, leitet dies die Sicht weg von Problemen hin zu Möglichkeiten und somit auch weg von einer Arbeit an den Schwächen hin zur Arbeit an den Stärken. Firmen sind nicht effektiver, weil sie bessere Leute haben. Firmen haben vielmehr bessere Leute, weil sie ihnen die Möglichkeiten geben, sich selbst zu entwickeln, womit sie die Motivation für eine starke Performance bzw. eine höhere Zielerreichung erhalten (Drucker, 1967, S. 170).

Ehlers (2019, S. 41) nennt unter anderem Katharina Briggs und ihre Tochter Isabel Myers als Vorreiterinnen des neuen Denkens in Stärken, da sie einen gängigen Test zur Einschätzung von Persönlichkeitstypen geschaffen haben. Grundbaustein ihres Testes war die Arbeit von C. G. Jung, welcher eine Theorie zu Persönlichkeitsmustern formuliert hat (Myers & Briggs Foundation, 2023b). Myers & Briggs (1985) entwickelten den Myers-Briggs Type Indicator [MBTI] mit dem Hintergedanken, die Persönlichkeitstypen nach C. G. Jung testen zu können (Briggs Myers & McCaulley, 1985, S. 11). Dabei geht es darum, Menschen zu ermöglichen, ihre Persönlichkeit kennenzulernen und damit die eigenen Potenziale und Stärken erkennen zu können (Myers & Briggs Foundation, 2023a).

Kritisiert wird allerdings, dass die Theorie von Jung bzw. des MBTI bereits überholt ist (Ehlers, 2019, S. 41; Stein & Swan, 2019, S. 1).

Die Veröffentlichung des Buches «Now Discover your Strengths» von Buckingham und Clifton kann ebenso als Start des stärkenorientierten Ansatzes angesehen werden (Buckingham, 2007, S. 3). Donald O. Clifton gilt als einer der Gründer des stärkenorientierten Ansatzes (Ehlers, 2019, S. 43; Gallup, 2023c).

Unabhängig davon, welche Quelle oder Person als Startpunkt des stärkenorientierten Ansatzes definiert wird, die Bewegung hin zu einem stärkenorientierten Ansatz in Unternehmen ist ersichtlich (siehe Abbildung 12) (Buckingham, 2007, S. 3). Erfolgreiche Unternehmen wie Wells Fargo, Best Buy, Toyota, Yahoo oder auch Universitäten wie Harvard verfolgen den Ansatz des Stärkenfokus (Buckingham, 2007, S. 4). Zudem haben mehr als 90 % der Fortune-500-Unternehmen den Ansatz der CliftonStrengths genutzt und die stärkenorientierte Entwicklung in ihre Kultur eingebunden (Gallup, 2023c). Im Kapitel «Methoden der stärkenorientierten Arbeit» wird näher auf den CliftonStrengths Ansatz eingegangen. In Abbildung 12 ist ersichtlich, in welchen Ländern der Welt der Ansatz der CliftonStrengths genutzt wird.

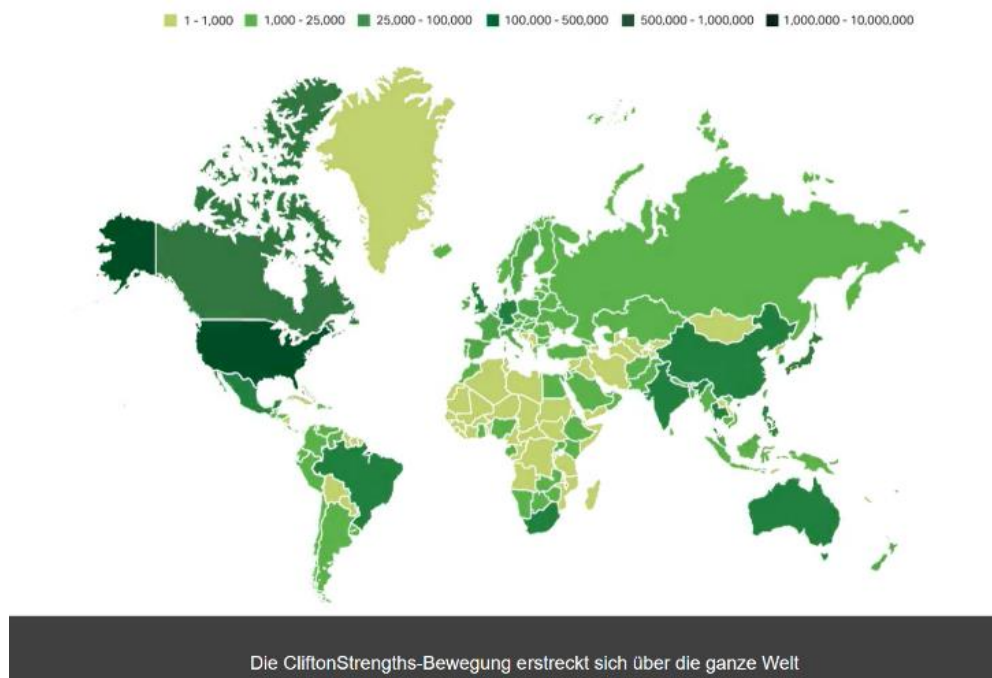


Abbildung 12: CliftonStrengths-Bewegung (Gallup, 2023c)

2.3.2.2 Definition stärkenorientiertes Arbeiten

Clifton und Nelson (1992, S. 25) beschreiben stärkenorientierte Arbeit wie folgt: «The study of strengths leads to productive conclusions; The study of weaknesses leads to ineffective conclusions». Sie zeigen in einem Beispiel dabei auf, dass eine Arbeit frei von Schreibfehlern nicht direkt zur Bestnote führt. Unzählige berühmte Schriftsteller sind sogar bekannt für ihre schlechte Grammatik. Diese haben es jedoch geschafft, ihre eigenen Stärken zu erkennen und ihre Gedanken auf spannende Art und Weise niederzuschreiben. Eine herausragende Arbeit gelingt demnach nur, durch den Einsatz der entsprechenden Stärken (Clifton & Nelson, 1992, S. 11). Dennoch ist es bedeutsam, die Schwächen einer Person beim stärkenorientierten Ansatz nicht zu ignorieren; allerdings werden sie eher gemanagt als in den Fokus gestellt (Clifton & Nelson, 1992, S. 26 f.).

Klonowski (2013, S. 170 f.) stellte einen Vergleich an mit dem Schlüssel-Schloss-Prinzip. Das Schloss stellt dabei den Arbeitsplatz dar. Mitarbeitende mit den passenden Stärken bilden den entsprechenden Schlüssel. Mitarbeitende mit den passenden Stärken stellen den entsprechenden Schlüssel dar. Schafft es die Unternehmung, die Stärken der Mitarbeitenden im Alltag einzusetzen, steigt nicht nur das Arbeitsengagement, sondern auch die Arbeitsproduktivität, was wiederum in einer Umsatzsteigerung resultiert. Bei der Schlüssel-und-Schloss-Analogie öffnet sich somit die Tür. In der Berufswelt hat sich gezeigt, dass die eigenen Stärken einen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit bei der Arbeit haben (Creusen et al., 2010, S. 35; Harzer & Ruch, 2012, S. 368). Können Stärken genutzt werden, betrachten die Mitarbeitenden ihren Beruf oft als Berufung und haben eine höhere Arbeitszufriedenheit (Harzer & Ruch, 2012, S. 368).

Unternehmungen beobachten bei den Mitarbeitenden, welche stärkenorientiert arbeiten können, eine Zunahme des allgemeinen Engagements und des positiven Verhaltens. Zudem nehmen die Hoffnung, das subjektive Wohlbefinden sowie das Selbstvertrauen des Mitarbeitenden zu (Creusen et al., 2010, S. 35). Auch die maximale Produktivität kann mit der stärkenorientierten Arbeit erreicht werden (Clifton & Harter, 2003, S. 116; Clifton & Nelson, 1992, S. 22), und die Fluktuation nimmt ab (Clifton & Harter, 2003, S. 116). Anzumerken ist allerdings, die Theorie des stärkenorientierten Ansatzes gemäss Rosken (2022, S. 22) noch nicht ausreichend in die Praxis übertragen wurde, da es noch an einer klaren operativen Umsetzung fehlt.

2.3.2.3 Definition Stärke

Eine Stärke ist gemäss Klonowski (2013, S. 170) die Kombination von Fähigkeiten, Wissen und Talent. Daraus ergibt sich das Gefühl, bei einer Tätigkeit besonders gut zu sein bzw. eine fast schon perfekte Leistung erbringen zu können. Problematisch an Stärken ist, dass diese so intuitiv zu einer Person gehören, dass sie kaum noch als wahre Stärken erkannt und somit auch nicht aktiv genutzt werden (Clifton & Nelson, 1992, S. 11 f.; Keller, 2017, S. 1). Hinzu kommt, dass Stärken oftmals mit Talenten oder Fähigkeiten verwechselt werden (Keller, 2017, S. 1). Ein Talent und eine Stärke sind aber nicht dasselbe. Vielmehr sind die Talente eines Menschen in den Gehirnsynapsen verankert und entwickeln sich bereits in frühen Kinderjahren (Creusen et al., 2010, S. 34). Zu einer Stärke gehören neben den Fähigkeiten auch das Wissen, das Talent und wiederkehrende Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster (Creusen et al., 2010, S. 36). Bei den zwei genannten Definitionen von Klonowski (2013) und Creusen et al. (2010) lässt sich demnach bereits ein Muster erkennen.

Buckingham und Cliftons (2007, S. 36 f.) grundlegende Definition einer Stärke bezieht sich auf eine beständige und fast schon perfekte Leistung. Diesbezüglich kommt bei den Forschenden aber ebenfalls die Frage auf, was der Unterschied zwischen einer Stärke und einem Talent ist bzw. welche Rolle dabei das Wissen, Können sowie die Fertigkeiten spielen. Talente sind auch nach ihrem Verständnis wiederkehrende Gefühls-, Verhaltens- und Denkmuster. Wissen wiederum wird als etwas Erlernbares definiert. Können/Fertigkeiten beschreiben sie zudem als Schritte einer Tätigkeit. Diese drei Aspekte – Talente, Wissen und Können – ergeben erst gemeinsam eine Stärke. Zusammengefasst wird dies in Abbildung 13 dargestellt (Gallup, 2023d).

Für diese Bachelorarbeit wird die Stärkendefinition von Clifton und Buckingham (2007) verwendet, da für die Interviews Personen als Expert:innen ausgesucht wurden, welche das CliftonStrengths Assessment absolviert haben.



Abbildung 13: Definition Stärke
(Gallup, 2023d)

2.3.2.4 Methoden der stärkenorientierten Arbeit

Wie zu Beginn des Kapitels «Stärkenorientiertes Arbeiten» erklärt, geht es bei der stärkenorientierten Arbeit nicht nur darum, dass Mitarbeitende die eigenen Stärken einsetzen können. Es kann vielmehr auch als Weiterentwicklungstool oder als gesamtes Kultur-Mindset verstanden werden.

Um zu ermitteln, welche Personen konkret welche Stärken besitzen, sind verschiedene Verfahren ausgearbeitet worden. Diese reichen von der Selbstreflexion bis hin zu wissenschaftlich belegten Testverfahren (Keller, 2019, S. 218 f.). In den nachfolgenden Abschnitten werden zwei dieser Testverfahren genauer erläutert. Zum einen ist dies das Value in Action Inventory of Strengths [VIA-IS], welches bereits von Millionen von Menschen genutzt worden ist (Keller, 2019, S. 219). Zum anderen handelt es sich um das CliftonStrengths Assessment, welches von zahlreichen Fortune-500-Unternehmen (siehe Kapitel «Entstehung der stärkenorientierten Arbeit») herangezogen wird (Gallup, 2023c).

2.3.2.4.1 Value in Action Inventory of Strengths

Eine klare Kategorisierung von Stärken vorzunehmen, ist von hoher Relevanz. Nur so kann ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden, wenn von Charakterstärken gesprochen wird (Peterson, 2006, S. 29).

Peterson und Seligman (2004, S. 80) haben in ihrem Buch zur positiven Psychologie «Character Strengths and Virtues: a Handbook and Classification» einen Überblick über die in der Vergangenheit von Forscher:innen gemachten Untersuchungen über die positiven Eigenschaften eines Menschen geschaffen. Das Buch zählt zu den wichtigsten Beiträgen aus der Positiven Psychologie (VIA Institute on Character, 2023). Daraus haben sich fünf zentrale Erkenntnisse ergeben, wovon zwei auch für diese Bachelorarbeit als relevant angesehen werden (Peterson & Seligman, 2004, S. 80):

1. Praktisch alle Psycholog:innen haben eine Vielzahl von Charakterstärken eruiert. Die Anzahl variiert dabei von ein paar wenigen zu mehreren Dutzenden. Worin sie sich unterscheiden, ist die Abstraktheit, mit der die Stärken beschrieben werden. Kritisiert wird von Peterson und Seligman (2004, S. 80) die in der Vergangenheit vorgenommene Klassifizierung der Stärken. Eine solche Klassifizierung sollte in Zukunft allgemein und breit bzw. nicht wie in der Vergangenheit begrenzt oder gar mit einer Voreingenommenheit erstellt werden.
2. Um Stärken in Gruppen kategorisieren zu können, wurde (vor dem Jahr 2004) eher auf theoriebasierte Erkenntnisse und deskriptive Techniken zurückgegriffen.

Dies wird von Peterson und Seligman (2004, S. 80) als unreif angesehen. Aus diesem Grund haben die Autoren entschieden, die Kategorisierung anhand von historischen, moralischen und religiösen Tugenden aufzubauen. Dazu greifen sie auf statistische Methoden zurück, um die jeweiligen Klassifikationen zu strukturieren.

Um zu dieser neuen Klassifikation zu kommen, wurden im ersten Schritt aus verschiedenen Quellen sechs Themen identifiziert, welche sich in bestimmten Kulturen wiederfanden. Diese Themengruppen wurden als Tugenden bezeichnet. Die identifizierten Stärken wurden in einem zweiten Schritt mit vorher definierten Kriterien geprüft, bis am Schluss noch 24 Charakterstärken übrigblieben (Glossner, 2021). Aus diesen Untersuchungen hat sich die VIA-IS Klassifikation ergeben (Peterson & Seligman, 2004, S. 627), welche die ausgewählten 24 Charakterstärken unterscheidet. Diese sind wiederum in die sechs Tugenden eingeteilt (Ruch et al., 2010, S. 138; Ruch & Proyer, 2022, S. 197). Die VIA-IS Charakterstärken und Tugenden sind in Tabelle 2 ersichtlich.

Tabelle 2: VIA-IS Tugenden und Charakterstärken (eigene Darstellung in Anlehnung an: Ruch & Proyer, 2022, S.198)

Tugenden	Charakterstärken
<p style="text-align: center;">Weisheit und Wissen</p> <p>(kognitive Stärken, die den Erwerb und den Gebrauch von Wissen beinhalten)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativität • Neugier • Urteilsvermögen und Aufgeschlossenheit • Liebe zum Lernen • Weitsicht
<p style="text-align: center;">Mut</p> <p>(emotionale Stärken, die mittels der Ausübung von Willensleistung interne und externe Barrieren zur Erreichung eines Zieles überwinden)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tapferkeit (Mut) • Ausdauer (Hartnäckigkeit, Beharrlichkeit, Fleiss) • Ehrlichkeit (Integrität) • Tatendrang (Vitalität)
<p style="text-align: center;">Menschlichkeit</p> <p>(interpersonale Stärken, die liebevolle menschliche Interaktionen ermöglichen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zu lieben und geliebt zu werden • Freundlichkeit (Grosszügigkeit) • Soziale Intelligenz (soziale Kompetenzen)

<p style="text-align: center;">Gerechtigkeit</p> <p>(Stärken, die das Gemeinwesen fördern)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teamwork (Bürgerverantwortung, Teamfähigkeit) • Fairness • Führungsvermögen
<p style="text-align: center;">Mässigung</p> <p>(Stärken, die Exzessen entgegenwirken)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vergebungsbereitschaft und Gnade • Bescheidenheit und Demut • Vorsicht (Besonnenheit, Umsicht) • Selbstregulation
<p style="text-align: center;">Transzendenz</p> <p>(Stärken, die Menschen einer höheren Macht näherbringen und Sinn stiften)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sinn für das Schöne und Exzellenz • Dankbarkeit • Hoffnung (Optimismus) • Humor • Religiosität und Spiritualität

Die VIA-IS-Klassifikation wird als gesamtheitlicher Rahmen angesehen, welcher kognitive Stärken (Tugend der Weisheit), emotionale Stärken (Mut), schützende Stärken (Mässigung), soziale und gemeinschaftliche Stärken (Menschlichkeit und Gerechtigkeit) sowie spirituelle Stärken (Transzendenz) beinhaltet (VIA Institute on Character, 2023).

Im Rahmen des VIA-IS-Testverfahrens müssen 240 Fragen und Aussagen im Hinblick auf «zutreffend» oder «unzutreffend» beurteilt werden (Universität Zürich, 2015, S. 3). Anhand der Testresultate können die eigenen Stärken identifiziert werden. Auch kann so das Bewusstsein für die eigenen Stärken gefestigt werden (LaFollette, 2010, S. 10). Generell können Charakterstärken einen positiven Einfluss auf die Lebenszufriedenheit haben (Ruch & Proyer, 2011, S. 68).

2.3.2.4.2 CliftonStrengths

Der Gründervater der CliftonStrengths ist Donald O. Clifton. Der Ursprung der CliftonStrengths liegt im Jahr 1949, als Clifton mit einigen Kolleg:innen die Nebraska Human Resources Research Foundation gründete, um die stärkenorientierte Psychologie praktizieren zu können (Gallup, 2023c). Ihn interessierte, was einen Menschen erfolgreich macht (Gallup, 2020, S. 16). In Cliftons erstem veröffentlichten Buch «Soar with your strengths» brachte er an, wie viel mehr Unternehmen erreichen könnten, wenn sie sich auf die Stärken ihrer Mitarbeitenden anstatt auf ihre Schwächen konzentrieren würden (Clifton & Nelson, 1992, S. 9 ff.).

Clifton setzte sich zum Ziel, den Begriff ‹Talent› allgemeinverständlich zu definieren. Anhand von über 100'000 Interview-Auswertungen wurden Muster zum Thema ‹Talent› erkannt. Daraus ergaben sich am Schluss 34 Talente (Gallup, 2020, S. 16 f.), welche in unterschiedlichen Kombinationen erklären, wie Bestleistung entsteht (Buckingham & Clifton, 2007, S. 22; Hodges & Clifton, 2004, S. 259).

Um nun die persönlichen Talente einer Person eruieren zu können, hat die Gallup Organization ein CliftonStrengths Assessment erstellt. Dieses dient als Start für die Entwicklung von Stärken (Hodges & Clifton, 2004, S. 259). Wie im Kapitel ‹Definition Stärke› beschrieben, sind das persönliche Talent sowie das Wissen die Basis für eine Stärke. Hervorzuheben ist darum, dass das Assessment nicht dazu dient, einer Person direkt ihre Stärken zu offenbaren. Vielmehr bietet es eine Hilfestellung, die eigenen Potenziale im Hinblick auf eine Stärke anhand persönlicher Top-Talente zu erkennen (Buckingham & Clifton, 2007, S. 83). Nach der Durchführung des CliftonStrengths Assessment ergibt sich ein Leitfaden zu den persönlichen Talentschwerpunkten. Die am stärksten ausgeprägten Talente werden dabei als Erstes aufgelistet (Hodges & Clifton, 2004, S. 259). Die Wahrscheinlichkeit, dass zwei Personen die gleichen Top-Fünf-Stärken haben, liegt bei 1 zu 275'000. Wiederum die Wahrscheinlichkeit, dass diese Stärken auch noch in genau derselben Reihenfolge aufgelistet sind, liegt bei 1 zu 33 Millionen (Gallup, 2020, S. 15 f.). Clifton erhielt von der American Psychological Association die Auszeichnung ‹Gründer der stärkenbasierten Psychologie›. (Gallup, 2020, S. 17).

In Abbildung 14 sind die vier Kategorien, in welche die 34 Talente eingeteilt worden sind, bzw. diese selbst ersichtlich (Gallup, 2023b).

<p>STRATEGISCHES DENKEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Analytisch > Kontext > Zukunftsorientierung > Vorstellungskraft > Ideensammler > Intellekt > Wissbegier > Strategie > 	<p>BEZIEHUNGSaufbau</p> <ul style="list-style-type: none"> Anpassungsfähigkeit > Verbundenheit > Entwicklung > Einfühlungsvermögen > Harmoniestreben > Integrationsbestreben > Einzelwahrnehmung > Positive Einstellung > Bindungsfähigkeit >
<p>EINFLUSSnahme</p> <ul style="list-style-type: none"> Tatkraft > Autorität > Kommunikationsfähigkeit > Wettbewerbsorientierung > Höchstleistung > Selbstbewusstsein > Bedeutsamkeit > Kontaktfreudigkeit > 	<p>DURCHFÜHRUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> Leistungsorientierung > Arrangeur > Überzeugung > Gleichbehandlung > Behutsamkeit > Disziplin > Fokus > Verantwortung aller > Wiederherstellung >

Abbildung 14: Übersicht über CliftonStrengths-Kategorien inkl. der Talente (Gallup, 2023b)

Gallup (2020, S. 19) erwähnt aber auch, dass es wichtig ist, die Schwächen zu erkennen, damit die eigene Energie auf die richtigen Ziele gerichtet werden kann. Führungspersonen, welche versucht haben, in allem gut zu sein, anstatt sich auf die eigenen Talente zu fokussieren, waren insgesamt am wenigsten effektiv.

Im Kapitel «Stärkenorientiertes Arbeiten» wurden die Ebenen erläutert, welche für die Ausübung des stärkenorientierten Ansatzes in einer Unternehmung benötigt werden. Das Unternehmen Gallup hat zudem fünf eigene Schritte definiert, welche gebraucht werden, um eine stärkenorientierte Unternehmenskultur zu schaffen (Gallup, 2023e):

1. **Mit dem CEO oder Executive Sponsor beginnen:** Es benötigt ein starkes Engagement der Führungskräfte für den stärkenorientierten Ansatz. Damit kann der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit auch zur Identität des eigenen Unternehmens werden.
2. **Die eigenen CliftonStrengths erfahren:** Allen Mitarbeitenden sollte ermöglicht werden, das CliftonStrengths Assessment zu absolvieren und die persönlichen Talente erkennen zu können.
3. **CliftonStrengths Coaches:** Im Unternehmen sollte ein internes Netzwerk von CliftonStrengths Coaches aufgebaut werden, welches die Mitarbeitenden bei der Stärkenarbeit unterstützen.

4. **Integration eines Leistungsmanagements:** Die Rolle von Manager:innen sollte zu der von Coaches gewechselt werden. Mit einem neuen Leistungsmanagementansatz kann dies erreicht werden.
5. **Transformierung interner Programme:** Die stärkenorientierte Entwicklung der Mitarbeitenden sollte im Zentrum des Mitarbeitendenlebenszyklus stehen

Diese fünf Schritte wurden anhand von Forschungen mit den besten stärkenorientierten Unternehmen definiert (Gallup, 2023e).

2.3.2.5 Relevanz des CliftonStrength Ansatzes

Fast 200'000 Mitarbeitende wurden von der Gallup Organization gefragt, ob sie bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit haben, das zu tun, was sie am besten können. Personen, welche dieser Frage zustimmen konnten, arbeiteten in einer Abteilung mit bedeutend weniger Fluktuation. Zudem war der Geschäftsbereich, in dem diese Personen arbeiteten, um 38 % produktiver und die Kund:innen waren um rund 34 % zufriedener. Daraus resultierte die Erkenntnis, dass Firmen mit Mitarbeitenden, welche die eigenen Stärken jeden Tag nutzen können, stabiler und stärker sind (Buckingham & Clifton, 2007, S. 16). Mitarbeitende und Teams, welche nach ihren Stärken weiterentwickelt werden und diese einsetzen können, weisen zudem eine 7 bis 23 % höhere emotionale Mitarbeitendenbindung aus (Gallup, 2023a).

3 Empirischer Teil

Im Mittelpunkt des empirischen Teils dieser Arbeit stehen acht Interviews mit Expert:innen aus einem schweizerischen Finanzinstitut, welches die stärkenorientierte Arbeit verfolgt. Anschliessend an die Methodik der Experteninterviews werden die entsprechenden Ergebnisse erläutert sowie diskutiert.

3.1 Methodik der Experteninterviews

Um die spezifische Perspektive einer Gruppe (Generation Z) untersuchen zu können, wurde die Methodik des qualitativen Experteninterviews gewählt (Brüsemeister, 2008, S. 15). Dabei geht es nicht darum, generalisierbare Ergebnisse zu erhalten. Vielmehr steht eine systematische Analyse der Forschungsfrage im Fokus (Kaiser, 2021, S. 84).

Die Experteninterviews wurden als teilstrukturierte Interviews anhand eines Leitfadens realisiert. Leitfadengestützte qualitative Interviews gelten als eine ausdifferenzierte und verbreitete Methode, um qualitative Daten zu erheben (Helfferrich, 2014, S. 559). Durch den Leitfaden wird im Voraus die Gestaltung des Interviewablaufes definiert. Dessen Erstellung folgt gemäss Helfferrich (2014, S. 560) dabei dem Prinzip: «so offen wie möglich, so strukturierend wie nötig». Die Expert:innen sollen während des Interviews als Ratgeber:innen und Wissensvermittler:innen dienen (Bogner & Menz, 2002, S. 37).

Die Interviews wurden mit Angestellten aus einem mittelgrossen Zürcher Finanzinstitut geführt. Der Firmenname des Finanzinstituts wird in dieser Arbeit nicht verwendet und durch den Begriff «Finanzinstitut» ersetzt. Die Auswahl der Expert:innen ist von hoher Bedeutung, da dies einen erheblichen Einfluss auf die Datenerhebung hat. Da – wie bereits angedeutet – keine Generalisierung der Ergebnisse angestrebt wurde (Kaiser, 2021, S. 84), bestand in dieser Bachelorarbeit auch nicht die Anforderung, alle Expert:innen im Hinblick auf dieses Thema zu befragen. Vielmehr war das Ziel den Fokus auf acht Expert:innen zu legen. Alle ausgewählten Expert:innen verfügten bereits über persönliche Erfahrungen im Bereich der «stärkenorientierten Arbeit», da das ausgewählte Finanzinstitut den Ansatz der CliftonStrengths verfolgt. Bei der Auswahl der Expert:innen wurde ebenso darauf geachtet, dass diese unterschiedlichen Altersklassen (innerhalb der Generation Z) angehören. Falls allfällige Unterschiede in den Aussagen der Expert:innen aufgrund ihres Alters existieren, können diese so berücksichtigt werden. Die Experteninterviews wurden vom 17. bis 21. April 2023 durchgeführt. In Tabelle 3 ist eine Aufstellung der befragten Expert:innen ersichtlich.

Tabelle 3: Übersicht Teilnehmende an den Experteninterviews (eigene Darstellung)

Vorname	Jahrgang	Berufliche Stellung
Dima	1999	Angestellter, ohne Führungsfunktion
Kesi	2000	Angestellte, ohne Führungsfunktion
Laura	1997	Angestellte, ohne Führungsfunktion
Lara	2000	Angestellte, ohne Führungsfunktion
Livia	1997	Angestellte, ohne Führungsfunktion
Anita	1997	Angestellte, ohne Führungsfunktion
Dennis	2002	Angestellter, ohne Führungsfunktion
Cedric	2003	Angestellter, ohne Führungsfunktion

Gemäss Mayring (2016, S. 65) existieren 17 verschiedene Verfahrensweisen für die Gewinnung wissenschaftlicher Erkenntnisse. Dabei wird zwischen Erhebungs-, Aufbereitungs- und Auswertungstechniken unterschieden. Für die Erhebungstechnik wurde, wie im obigen Abschnitt erklärt, das qualitative leitfadengestützte Experteninterview ausgewählt. Als Aufbereitungstechnik wurde die wörtliche Transkription nach Mayring (2016, S. 89) herangezogen. Die wörtliche Transkription bildete eine adäquate Grundlage für ausführliche Interpretationen. Dabei wird zudem das gesprochene Wort häufig in normales Schriftdeutsch übertragen (Mayring, 2016, S. 91), wie es auch in dieser Bachelorarbeit gehandhabt wurde. Zur Auswertung von Interviews existieren ebenso zahlreiche Methoden (Mayring, 2016, S. 103). In dieser Bachelorarbeit wurde die qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt (Kaiser, 2021, S. 106). Diese hat das Ziel die Interviews systematisch zu analysieren und anhand eines vorher definierten Kategoriensystems zu bearbeiten. Anhand der Kategorien kann festgelegt werden, welches Material aus den Interviews für die weiteren Analysen verwendet wird (Mayring, 2016, S. 114). Der Interview-Leitfaden (siehe Anhang 3) wurde anhand der im theoretischen Hintergrund dargelegten Literatur erstellt. Bei der Kategorienbildung wurde sich wiederum an den Fragen aus dem Literatur-Leitfaden orientiert. Da sich dieser, wie soeben erwähnt, am <Theoretischen Hintergrund> anlehnt, scheint die deduktive Kategorienbildung sinnvoll (Mayring, 2014, S. 95). Die induktive Kategorienbildung hingegen lehnt sich nur an das Textmaterial der Interviews und nicht an theoretische Überlegungen (Mayring, 2014, S. 79).

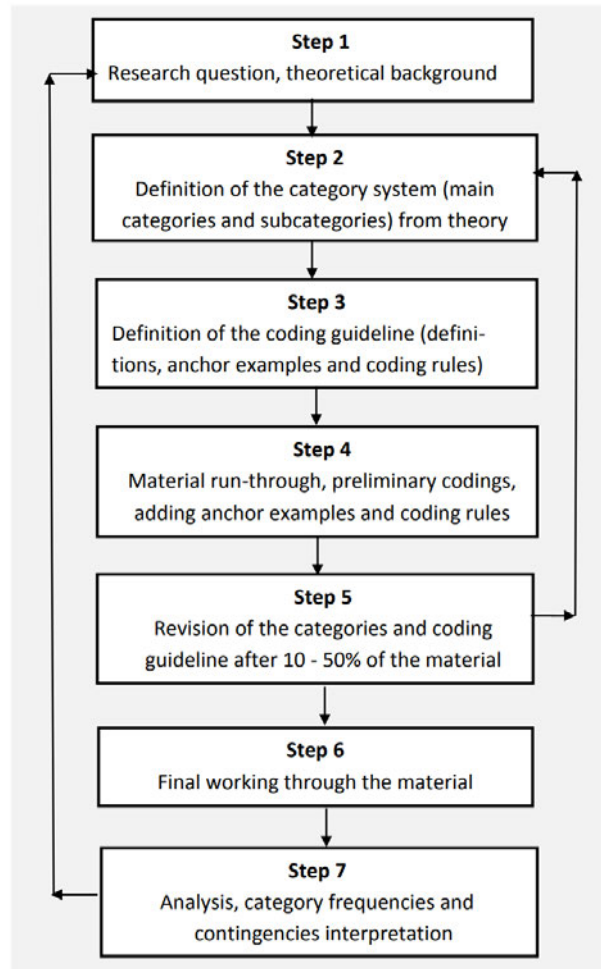


Abbildung 15: Nötige Schritte der deduktiven Kodierung (Mayring, 2014, S. 96)

Der Ablauf der vorgenommenen Kodierung ist in Abbildung 15 ersichtlich. Die Erläuterung zu der Kodierung ist im Anhang 2 zu finden.

3.2 Ergebnisse

Im Folgenden werden die relevanten Informationen aus den Interviews pro Kategorie zusammengefasst und erläutert.

3.2.1 Charakterisierung der Generation Z

Die Generation Z wird als mutig und kreativ beschrieben. Zudem ist es dieser Generation wichtig, Neues vorantreiben und eigene Ideen einbringen zu können. Ebenso ist sie gemäss den Beschreibungen der Expert:innen offen für Veränderungen und lernt schnell (Dima; Kesi; Lara; Anita; Livia). Bei der Frage zur Beschreibung der Generation Z wurde erwähnt, dass es schwierig ist, alle Personen aus der Generation Z gleich zu beschreiben. Vielmehr kann gemäss den Expert:innen die Generation Z fast schon in zwei Arten von Personen unterteilt werden. Zum einen sind das die motivierten und zum anderen die eher etwas faulen (Dima; Lara; Cedric).

«Andersherum mache ich mir aber zum Teil auch Sorgen. Junge Leute haben ihr Leben nicht im Griff, nehmen das Leben nicht ernst, haben zum Teil keine Lehre gestartet und keinen Schulabschluss und alles. Also, dass sie das Leben so vor sich hinleben, Hauptsache man hat Spass, man kann mit Freunden die Zeit geniessen. Deshalb kann man die Generation Z nicht kurz zusammenfassen» (Lara, Zeile 192–198).

Ebenso zeichnet sich die Generation Z auch durch die teilweise fehlende Disziplin aus. Die Begeisterung, etwas zu erledigen, was nicht unbedingt Spass macht, ist nicht immer vorhanden (Dima). Insbesondere bei den jüngeren Jahrgängen der Generation Z fehlt es am Bedürfnis, so viel Arbeit wie möglich tagfertig erledigt zu haben (Livia). Darüber hinaus wird die Generation Z auch als verwöhnt beschrieben (Lara, Dennis).

«Ja, was ich so schon von älteren Generationen gehört habe, ist, dass wir am meisten Lohn verlangen würden. Diejenigen, welche am meisten Lohn und am wenigsten Arbeit machen wollen. Irgendwie sehe ich es schon ein bisschen ein, wenn ich mit meinen Kollegen rede. Alle finden, sie verdienen viel zu wenig und machen viel zu viel. Aber klar, die Arbeitswelt hat sich auch verändert. Man verlangt auch viel mehr von den Arbeitnehmenden» (Dennis, Zeile 187-192).

Ein Merkmal, welches die Generation Z auszeichnet, ist der Fokus auf die Work-Life-Balance. Der Generation Z liegt es am Herzen, im Leben etwas Erfüllendes zu tun und nicht nur auf die Karriere und das Einkommen zu achten (Dima; Laura; Anita; Livia).

«Und viele geben nicht einmal so viel Wert auf das Einkommen oder das Geld, sondern eher auf das, was sie vom Leben möchten, und versuchen, das irgendwie umzusetzen» (Dima, Zeile 241-243).

Ein weiterer häufig genannter Begriff ist die Weiterentwicklung. Demnach sind für die Generation Z auch die Weiterentwicklungsmöglichkeiten entscheidend (Kesi; Dima; Laura; Anita, Dennis, Livia). Zudem wurde erwähnt, dass die Generation Z Jobs anstrebt, welche Spass machen und bei denen allenfalls sogar eigene Stärken eingebracht werden können (Kesi; Laura).

«[...] auch Spass an der Arbeit zu haben, eben auch die Stärken einsetzen zu können, denke ich, spielt vor allem eine Rolle» (Laura, Zeile 228-230).

Betreffend der Bindungsfähigkeit der Generation Z an eine Unternehmung wurden diverse Aussagen getätigt. Der Generation Z ist es wichtig, viel zu erleben und zu entdecken, weshalb sie nicht zehn Jahre den gleichen Job machen möchte. Dies bezieht sich

insbesondere auf das Jobprofil und nicht die Unternehmung. Als Grund für dieses Verhalten wurde ergänzend noch die gegenwärtige Vielfalt an Jobprofilen genannt (Anita; Livia; Laura).

3.2.2 Unterschiede und Herausforderungen zwischen den Generationen

Die Generation Z möchte – wie im vorherigen Kapitel «Charakterisierung der Generation Z» bereits erwähnt – neue Ideen vorantreiben. Dies wird als einer der Unterschiede zwischen den Generationen angesehen. Zudem werden die älteren Generationen eher als konservativ bezeichnet (Dima) bzw. als weniger offen gegenüber neuen Dingen beschrieben (Kesi, Dennis; Cedric). Wie schon erwähnt, besteht ein Anliegen der Generation Z darin, einen Job zu finden, welcher Spass bereitet. Dies hatte bei den älteren Generationen noch nicht den gleichen Stellenwert (Kesi, Anita; Laura). Deswegen wechseln jüngere Generationen im Gegensatz zu den älteren eher den Job (Laura).

«Und ich habe das Gefühl, unsere Generation ist so: "Ja hey, ich will wirklich einen Job machen, der mir gefällt und Spass macht.» Und das ist bei uns glaube ich noch sehr viel wichtiger als bei älteren Generationen» (Kesi, Zeile 166-168).

Als Generationenunterschied wird auch die Digitalisierung genannt. Zum einen geht es darum, dass die Vernetzung durch die Medien viel grösser ist, und zum anderen, dass die Generation Z mit dieser Digitalisierung und stetigen Vernetztheit aufgewachsen ist. Der Generation Z fällt es im Gegensatz zu der älteren Generation darum beispielsweise leichter, sich mit Computern oder Handys auseinanderzusetzen (Dima; Kesi). Ebenso wird das Aufwachsen in einer anderen Zeit als Unterschied genannt (Dennis; Livia). Daraus haben sich für die Generationen andere Möglichkeiten ergeben (Livia). Für die älteren Generationen war es normal, arbeiten zu gehen und nicht unbedingt ein Studium zu absolvieren, auch aus dem Grund, dass sie diese finanzielle Möglichkeit gar nicht hatten (Lara).

Die ältere Generation wird zudem als fleissiger bezeichnet. Durch die heutigen fast endlosen Möglichkeiten betreffend Berufswahl, Studium etc. ist die Generation Z etwas verwöhnt (Lara). Früher musste einfach gearbeitet werden, um genug Geld nach Hause zu bringen (Lara; Anita).

«Ich würde sagen, im Gegensatz zu den älteren Generationen ist unsere Generation beziehungsweise meine Generation Z zum Teil etwas verwöhnt [...]. Eben dadurch, dass wir in der heutigen Arbeitswelt so viele Möglichkeiten haben, so flexibel sind, mit Homeoffice, mit dem Pensum, mit Weiterbildungen. Ich denke, dass alles hatten unsere Eltern, Grosseltern und alle weiteren Generationen nicht» (Lara, Zeile 216-225).

Wie im Kapitel <Charakterisierung der Generation Z> beschrieben, ist der Generation Z die Work-Life-Balance wichtig. Auch diese wird als Unterschied zu den älteren Generationen gesehen (Livia; Anita). Hier wurde als ein Beispiel die unterschiedliche Einstellung zum Thema <unbezahlter Urlaub> genannt. Früher war diese Möglichkeit in der Gesellschaft noch nicht so geduldet wie heute (Livia). Als zukünftige Herausforderung nannte Anita, wenn die «arbeitsfokussierten Generationen» in die Pension gehen und die auf die «Work-Life-Balance fokussierten Generationen» den Arbeitsmarkt dominieren.

«Ich glaube, das Unternehmen muss sich bewusst sein, was es für einen Wandel gibt und wie die Generationen arbeiten möchten. Und ich glaube, wenn man die Generationen mit ihren Stärken packt oder mit den Möglichkeiten, wie sie arbeiten wollen, sind sie motiviert. Man muss sie einfach richtig ansprechen» (Anita, Zeile 211-215).

Als weitere Herausforderung wurde das gegenseitige Verständnis der Generationen füreinander genannt. Dabei geht es grundsätzlich darum, Verständnis aufzubringen, dass Personen aus verschiedenen Generationen unterschiedlich aufgewachsen sind, andere Erfahrungen gemacht und andere Dinge gelernt haben (Dennis, Laura, Lara, Kesi, Livia).

«Ja, ich denke, das Verständnis füreinander könnte eine Herausforderung sein. (...) Ich meine, man erwischt sich immer selber dabei, wie man dann denkt: <Ah, meine Güte, der checkt mal wieder nicht, wie das funktioniert.> Also ich merke es bei meiner Mutter, wenn sie mich zum 50'000. Mal fragt, wie man sich bei Facebook einloggt, oder keine Ahnung irgendetwas mit ihrem Handy. Und ich mir denke: <Ja, du hast jetzt auch schon seit fünf Jahren ein iPhone, lern es endlich.> Aber man muss das Verständnis haben, okay, sie ist nicht mit dem aufgewachsen, für sie ist das immer noch eine neue Welt und nicht wie für mich. Für mich ist das alles so easy. Aber vielleicht bin ich irgendwann mal auch 50 und meine Kinder erklären mir etwas zum 50'000. Mal und nerven sich ab mir» (Kesi, Zeile 199-210).

3.2.3 Haltung zur stärkenorientierten Arbeit

Alle befragten Expert:innen verknüpften mit dem Begriff <stärkenorientierte Arbeit> die Möglichkeit, die eigenen Stärken im Arbeitsalltag einsetzen zu können (Dima, Kesi, Lara, Cedric, Laura, Anita, Dennis; Livia). Es wurden zahlreiche Vorteile der stärkenorientierten Arbeit aufgezählt. Dazu zählt, dass Tätigkeiten, bei welchen die Stärken eingesetzt werden können, mehr Spass machen (Dima; Kesi; Laura; Anita; Dennis, Livia). Ein weiterer Vorteil ist die Effizienz, welche erreicht wird, wenn die persönlichen Stärken eingesetzt werden (Kesi; Lara; Cedric; Anita; Dennis; Livia).

Die Zufriedenheit und die Motivation steigen überdies bei der stärkenorientierten Arbeit an (Laura; Anita). Laura meinte sogar, dass Mitarbeitende, welche ihre Stärken im Alltag einsetzen können, eher eine stärkere Bindung zum Unternehmen haben (Laura).

«Ich denke, dass das sehr sinnvoll ist. Ich kann mir gar nicht vorstellen, dass man anders arbeiten würde. Es macht ja keinen Sinn, jemanden irgendwo einzusetzen, wo ihm das Ganze gar keinen Spass macht oder er gar keine Stärken dort drin hat» (Kesi, Zeile 28-31).

Die stärkenorientierte Arbeit hat auch einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit im Team. Wenn alle Teammitglieder sowohl die eigenen Stärken als auch die der Teamkolleg:innen kennen, schafft dies eine bessere Zusammenarbeit (Lara; Cedric; Anita). Durch eine solche Zusammenarbeit wird auch das gemeinsame Verständnis und die Akzeptanz im Team gestärkt (Anita).

«Wir können uns gut unterstützen, wir sind auch sehr hilfsbereit untereinander, und dadurch habe ich das Gefühl, dass man oftmals dann schneller auf eine Person zugeht und auch mal fragt: <Hey, kannst du mir helfen, kannst du mich unterstützen?> Weil sie zum Beispiel wissen, dass du in diesem Gebiet stärker bist oder eine Stärke hast» (Lara, Zeile 79-83).

Auch der Vorteil der stärkenorientierten Arbeit aus Sicht der Unternehmung wurde in den Interviews erwähnt. Wenn sich Mitarbeitende im Unternehmen stärkenorientiert einsetzen können, steigert dies die Motivation, was wiederum einen gewinnbringenden Einfluss auf das Finanzinstitut hat (Anita; Laura).

«Das zeigt ja auch, vom Arbeitgeber, dass sie interessiert sind, die Fähigkeiten der Mitarbeiter so einzusetzen, dass es erstens mal für die Mitarbeiter am ehesten Spass macht und auch schlussendlich gewinnbringend ist für die Bank» (Anita, Zeile 43-46).

Der stärkenorientierte Ansatz wird generell als positiv wahrgenommen, da den Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben wird, sich mit den eigenen Stärken auseinanderzusetzen (Dima; Kesi; Anita). Ausserdem geht es auch darum, dass eigene Talente und Stärken einfacher ausgebaut als Schwächen ausgemerzt werden können (Dima; Lara; Dennis).

«Wie das Tanzen beispielsweise: Es gibt Leute, die können sich einfach bewegen und andere sind einfach starr» (Dima, Zeile 46-47).

Als Nachteil wird die Gefahr einer Vernachlässigung der eigenen Schwächen erkannt (Dima; Kesi, Cedric; Laura; Dennis; Livia). Trotz der stärkenorientierten Arbeit sollen

demnach die Schwächen nicht aus den Augen verloren werden. Damit sollten sich alle regelmässig befassen (Dima; Kesi; Laura).

3.2.4 Einsatzmöglichkeiten der stärkenorientierten Arbeit

Die stärkenorientierte Arbeit kann bei den Expert:innen im untersuchten Finanzinstitut entweder zum Teil oder sogar vollständig im Arbeitsalltag eingesetzt werden. Wird die stärkenorientierte Arbeit in den aktuellen Tätigkeiten nur zum Teil eingesetzt, liegt dies in erster Linie am Jobprofil (Dima; Laura; Dennis). Dima hat darum bereits ein Studium absolviert, und Laura studiert momentan Jura. Beide haben sich demnach für eine Weiterbildung entschieden, bei welcher sie ihre Stärken einsetzen können, um anschliessend einen entsprechenden Job auszuüben (Dima; Laura).

«Aber ja, eben, ich würde mir schon wünschen, dass ich vielleicht gewisse Fähigkeiten und Kenntnisse noch mehr einsetzen könnte. Aber für das ist jetzt mein aktueller Job nicht geeignet. Genau, aber ich kann zumindest im Studium meine Stärken gut einsetzen (Laura, Zeile 79-82). Ich bin jemand, der wettbewerbsorientiert ist. Das ist, denke ich, auch für das Thema Recht von Bedeutung. Zum Beispiel wenn man dann als Anwalt tätig wäre, das wäre dann mein Wunsch, da kann man sich voll und ganz für den Klienten einsetzen und den Fall für ihn gewinnen beispielsweise. Ja, dann kommt noch Wissbegier dazu, was auch wichtig ist für das Studium. Selbstbewusstsein, Autorität und so weiter. Und ich denke, dass das ein Job ist, wo ich dann stärkenorientiert arbeiten kann» (Laura, Zeile, 103-110).

Die anderen Expert:innen können die CliftonStrengths im Arbeitsalltag einsetzen, was anhand untenstehender Zitate deutlich wird (Kesi; Lara; Anita; Cedric; Livia):

«Ja, also meine CliftonStrength Nummer eins ist Bindungsfähigkeit. Und als ich da ein bisschen nachgelesen habe, um was es wirklich geht, habe ich gefunden, ja, das passt eigentlich schon. Weil ich schon so lange hier bin und auch mein Netzwerk aufgebaut habe und das bei meiner Arbeit auch gut nutzen kann. Also wenn jemand kommt und sagt: «Hey, Kesi, ich habe ein Problem, brauche das und das», dann weiss, wen ich anfragen kann. Das sind alles wie meine Freunde geworden mit der Zeit. Und ich denke, das ist sicher eine Stärke, die ich gut nutzen kann» (Kesi, Zeile 47-54).

«Das denke ich, ja. Beim Clifton gibt es da vier Farben, meine Stärken befinden sich eher auf der strategischen Ebene. Als angehender Business Engineer sind solche Skills wie interessiert nachfragen, interessiert sein, wissbegierig, vielleicht auch eher

zukunftsorientiert von Vorteil, ja. Und deshalb denke ich, dass ich die einsetzen kann» (Cedric, Zeile 61-65).

Auch die Führungskraft spielt beim Einsatz der Stärken im Alltag eine entscheidende Rolle. Vorgesetzte sollten die stärkenorientierte Arbeit vorleben und die Mitarbeitenden dazu auffordern, eigene Stärken bewusst einzusetzen (Anita; Dima). Zudem sollten Vorgesetzte auch ermöglichen, sich anhand der jeweiligen Stärken weiterentwickeln zu können (Dima).

Der stärkenorientierte Ansatz soll auch in der Zusammenarbeit im Team angewendet werden. Zum Beispiel kann bei der Auftragsaufteilung darauf geachtet werden, welches Teammitglied welche Stärke hat (Dennis; Livia). Bei Fragen zu einem Auftrag, welcher nicht die persönlichen Stärken abdeckt, kann ein einzelnes Teammitglied direkt auf die Person mit den entsprechenden Stärken zu gehen. Dies könnte beispielsweise anhand einer Stärkenübersicht für das jeweilige Team realisiert werden (Lara).

«Das heisst, wenn ich zum Beispiel einen Auftrag erhalte, kann ich anhand dieser Übersicht gleich schauen, wer von meinen Mitarbeitern welche Stärke hat. Und genauso umgekehrt» (Lara, Zeile 75-77).

3.2.5 Positives über das Finanzinstitut

Am Finanzinstitut geschätzt werden die zusätzlichen Vorteile in Form eines vergünstigten SBB-Tickets; guter Sozialleistungen; der Möglichkeit, Homeoffice zu machen; des wiederkehrenden Personalfestes oder auch der Gleitzeiten (Dima, Lara, Laura, Dennis). Zudem wird das Unternehmen als sicher beschrieben. Niemand muss sich Sorgen darüber machen, den Job plötzlich zu verlieren (Dima, Dennis).

«Und auch die sozialen Leistungen, die kenne ich jetzt nicht auswendig aber unser Finanzinstitut ist hier auch mega spendabel. Also PK-Leistungen sind auch mega gut» (Dennis, Zeile 112-114).

Die Work-Life Balance (Dima) ist gegeben, und die Unterstützung des Unternehmens hinsichtlich der Weiterentwicklungsmöglichkeiten ist umfassend (Dima, Laura, Anita).

«Man hat sehr viele Entwicklungsprogramme oder Möglichkeiten, wo man mehr Leute kennenlernen kann oder eben sich entwickeln kann» (Anita, Zeile 93-95).

Darüber hinaus wird die Kultur des Finanzinstitutes als menschlich und familiär beschrieben, obwohl mehrere tausend Mitarbeitende im Unternehmen beschäftigt sind (Kesi,

Lara, Cedric, Livia). Es wird auf die Menschen geachtet und immer eine Lösung mit dem Mitarbeitenden gesucht (Dennis).

«Ich finde das Arbeitsklima beim Finanzinstitut sehr angenehm, es ist sehr familiär, obwohl wir ein grosser Betrieb sind» (Lara, Zeile 106-108). Ebenso wird das Arbeitsumfeld als wertschätzend angesehen (Kesi, Lara).

Mit einigen Werten des Finanzinstituts können sich die Expert:innen auch identifizieren, z. B. mit dem Ownership-Gedanken aus der Geschäftseinheit (Laura), der allgemeinen Strategie, der Nachhaltigkeit (Anita) oder dem Slogan (Livia) des Finanzinstitutes. Der Slogan kann aufgrund der klaren Identifikation mit dem Finanzinstitut nicht genannt werden.

«Bei uns hat die Geschäftseinheit, ja noch zwei Werte mit Ownership und Performance. Und das sind schon zwei Werte, mit denen ich mich auch stark identifizieren kann» (Laura, Zeile 128-130).

All diese positiven Werte, welche das Finanzinstitut bietet, tragen allgemein zu einer grösseren Einsatzbereitschaft bei (Kesi; Lara; Cedric; Laura; Anita; Dennis; Livia). Zu beachten ist, dass die jeweiligen Werte, welche die Einsatzbereitschaft antreiben, pro Person unterschiedlich sind.

«Definitiv, also ich finde, es ist immer auch Aufgabe des Unternehmens, dass die Mitarbeiter motiviert bleiben, dass sie zufrieden sind. Und ich habe das Gefühl, je motivierter der Mitarbeiter ist oder je zufriedener, desto mehr kann er leisten. Wenn er sich in einem guten Arbeitsklima aufhält, wenn er gute Leute um sich hat und weiss, dass das Unternehmen hinter ihm steht und ihn unterstützt» (Lara, Zeile 120-125).

3.2.6 Werte einer Unternehmung

Bei einem Wechsel der Unternehmung und somit auch der Stelle sind verschiedene Punkte für eine effektive Bewerbung relevant. Dabei werden sowohl Voraussetzungen genannt, welche die Unternehmung selbst erfüllen sollte, als auch Rahmenbedingungen im Hinblick auf das zukünftige Jobprofil.

Im Unternehmen sollten zum einen Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden sein (Dima, Laura, Anita), so dass die Mitarbeitenden auch persönlich von der Arbeit profitieren können. So bleiben Mitarbeitende motiviert und setzen sich gerne für die Firma ein. Falls dies nicht gegeben ist, nimmt die Einsatzbereitschaft ab (Dima). Zum anderen sollten Vorgesetzte einen guten Eindruck machen (Dima, Anita). Hervorgehoben wurde auch

eine transparente Kommunikation innerhalb des Unternehmens. Dies sollte sich bereits in einem Bewerbungsgespräch bemerkbar machen (Lara). Ebenso wird eine flache Führungsstruktur als Vorteil angesehen, da mit einer solchen mehr Verantwortung übernommen werden könnte (Anita). Die Lohn- und Sozialleistungskonditionen müssen des Weiteren attraktiv sein (Kesi; Lara; Dennis).

Zusätzlich ist auch der Ruf der Firma relevant. Über die Organisation sollte demnach nicht unbedingt etwas Negatives in der Presse stehen (Anita; Livia; Lara). Zudem kommt es darauf an, ob es möglich ist, hinter der Arbeit und den Werten der Firma zu stehen (Dima, Cedric).

«Und vielleicht wäre es mir persönlich auch wichtig, dass die Firma nicht irgendwie schlecht in der Presse steht. Ja, dass man weiss, die Mitarbeiter sind glücklich oder dass man allgemein positiv über dieses Unternehmen redet» (Anita, Zeile 129-132).

««Unterstütze ich das, was die Firma macht?» (Dima, Zeile 223). Genau, beispielsweise wenn ich ein Unternehmen habe, bei dem ich weiss, dass alle zwei Wochen jemandem gekündigt wird, dann denke ich mir: «Okay, ja, will ich da überhaupt hin?»» (Dima, Zeile 225-227).

Die Kultur bzw. der allgemeine Umgang untereinander in der Firma wird als relevant angesehen (Kesi; Dima; Lara; Cedric; Laura; Anita; Dennis). Dabei geht es darum, dass das Team und die Menschen gut miteinander auskommen (Kesi; Cedric; Dennis), die Atmosphäre angenehm ist (Dima) und dass die Werte passen, welche die Firma gegenüber den Mitarbeitenden vertritt (Lara). Auch die Wertschätzung wird als wertvoll angesehen (Laura).

«Und bezogen auf die Unternehmung ist es mir natürlich wichtig, nicht nur mit dem Team, sondern auch mit allen anderen Mitarbeitenden gut auszukommen. Dass es ein freundlicher Umgang ist, ein freundlicher cooler Austausch» (Cedric, Zeile 117-120).

Die täglichen Arbeiten im neuen Unternehmen sollten interessant und auf die eigenen Stärken ausgerichtet sein (Cedric; Anita). Weiter wird beschrieben, dass der Job persönlich zu einem passen sollte. Gleichzeitig wird darauf geachtet, dass die Tätigkeiten Spass machen (Dennis; Livia). Dennis verneinte die Frage, ob er darauf achten würde, dass die Firma den Ansatz der Stärkenorientierung verfolgt. Trotzdem meinte er, er würde sich auf einen Job bewerben, welcher ihm Spass macht und bei dem er seine Stärken einsetzen könnte (Dennis).

«Man muss ja den Stellenbeschrieb lesen und dann muss man ja auch irgendwie vergleichen, passt das mit meinen eigenen Stärken überein. Kann ich meine Stärken so auch einsetzen für die neue Stelle. Ich glaube, das wäre mir sicherlich wichtig. Dass ich das vergleichen würde» (Anita, Zeile 135-138).

3.2.7 Emotionale Mitarbeitendenbindung

Die nachfolgenden Abschnitte beziehen sich auf Aspekte, welche gemäss den interviewten Expert:innen zu einer emotionalen Verbundenheit mit einer Unternehmung führen.

Zum Beispiel tragen Weiterentwicklungsmöglichkeiten zur emotionalen Bindung bei (Dima; Lara; Dennis; Livia). Gerade die Generation Z ist ambitioniert und möchte die Chance erhalten, sich weiterzuentwickeln (Dima), und dabei allenfalls auch finanziell unterstützt werden (Lara). Eine Unternehmung wird dann verlassen, wenn die persönlichen Zukunftsaussichten nicht mit denen des Unternehmens übereinstimmen bzw. wenn nicht mehr genügend Herausforderungen vorhanden sind (Dennis; Dima).

Als weiterer Punkt für den Aufbau einer emotionalen Bindung wurde die Wertschätzung genannt (Dima; Kesi; Lara; Laura; Livia). Dabei geht es darum, auch einmal «Danke» zu sagen (Kesi; Lara; Dima).

«Also ich denke, dass uns vor allem wichtig ist, dass man sieht, dass man geschätzt wird. Das ist ein grosses Thema bei uns. Weil, man denkt sich sonst so: «Ja, also wenn mich hier niemand schätzt, dann finde ich irgendwo einen anderen Ort»» (Kesi, Zeile 232-235).

Auch hier spielt die Führungskraft hinsichtlich der emotionalen Bindung eine Rolle (Dima; Kesi; Laura; Anita; Livia). Ist das Verhältnis zur vorgesetzten Person nicht gut, wirkt sich das auf die gesamte Unternehmung aus (Livia; Anita; Laura). Demnach ist es relevant, dass die Führungskraft alle Mitarbeitenden individuell in ihren Talenten unterstützt sowie fördert (Dima). Zudem sollte die Führungskraft die Werte der Unternehmung vorleben und sich entsprechend verhalten (Laura; Anita). Ebenso sollten alle Mitarbeitenden ernst genommen werden (Livia).

«Ja, also was für mich besonders wichtig ist, ist das Verhältnis zu meinen direkten Vorgesetzten. Ich habe auch das Gefühl, dass ich durch diese die Beziehung aufbauen konnte, weil die leben ja auch die Werte vor. Und die machen überhaupt erst möglich, in einem solchen Rahmen arbeiten zu können. Und all diese positiven Dinge, die bekommt man nicht einfach so, sondern da braucht es ja auch einen Vorgesetzten, der das schlussendlich bewilligt. Deswegen würde ich sagen, dass die vorgesetzten Personen für mich eine

Schlüsselrolle spielen und ich mich auch deshalb emotional verbunden fühle» (Laura, Zeile 145-153).

Auch die Teammitglieder und die Kultur sind wichtig für die emotionale Verbundenheit zur Unternehmung (Kesi; Anita; Dennis). Ausserdem wird die Kommunikation als relevant erachtet (Livia).

«Die Kultur hat auf jeden Fall einen Einfluss. (...) Ich denke, das macht einen Arbeitgeber schon aus, weil man wie auch Gleichgesinnte hat. Menschen, die zueinander passen. Das erleichtert die Arbeit, macht sie angenehmer» (Dennis, Zeile 121-124).

Ein weiterer Faktor für die emotionale Mitarbeitendenbindung ist die faire Entlohnung (Dima; Laura; Kesi; Cedric). Diese fliesst teilweise auch in die gewünschte Wertschätzung ein (Laura).

Ein interessanter Arbeitsalltag mit Aufgaben, welche Spass bereiten, wurde ebenso als Faktor für die emotionale Mitarbeitendenbindung genannt (Dima; Kesi; Cedric; Anita). Gerade da die Generation Z schnell das Interesse verliert, ist das ein zentraler Punkt (Dima). Auch ist wichtig, dass eigene Ideen eingebracht werden können bzw. etwas bewirkt werden kann (Cedric). In diesem Zusammenhang wurde auch die Sinnhaftigkeit einer Aufgabe angesprochen. Demnach ist es bedeutsam, sowohl den Sinn hinter einer Aufgabe zu sehen als auch zu verstehen, was damit bewirkt wird (Kesi).

«Also ich denke, es muss mir erstens mal Spass machen, und zweitens muss ich auch einen Sinn hinter der Aufgabe sehen» (Kesi, Zeile 281-282).

Die Identifikation mit den Unternehmenswerten wurde ebenso mit der emotionalen Verbundenheit verknüpft. Dies kann einzelne Themen betreffen, für welche sich die Firma einsetzt (Laura), oder sich auf die gesamte Strategie beziehen (Anita).

«Ja, ich kann mich mit der Strategie unseres Finanzinstitutes identifizieren. Auch wie sie Nachhaltigkeitsthemen oder soziale Projekte angehen. Ich kann mich mit dem identifizieren. Und das ist für mich auch irgendwie, das ist wichtig, dass man sich emotional verbunden fühlt, mit der Arbeitgeberin. Dass man die gleichen Werte hat» (Anita, Zeile 100-104).

3.2.8 Kalkulative Mitarbeitendenbindung

Einige Faktoren, welche bei der emotionalen Verbundenheit genannt wurden, könnten auch Teil der kalkulativen Mitarbeitendenbindung sein. Zum einen sind dies die erwähnten Zusatzleistungen (z. B. SBB-Ticket, Personalfest), welche das Finanzinstitut anbietet

(Dima; Kesi; Cedric; Dennis). Zum anderen betrifft das auch die monetäre Unterstützung bei Ausbildungen (Lara).

3.2.9 Normative Mitarbeitendenbindung

Eine Reihe von Aussagen aus den Interviews kann sowohl der emotionalen als auch normativen Mitarbeitendenbindung zugeordnet werden. Folgende Inputs können dazugezählt werden:

- das Gefühl, der Firma etwas zurückgeben zu wollen (Laura);
- die grössere Hemmschwelle, eine Firma mit einer guten Führungskraft zu verlassen (Livia);
- nur bei einer Firma angestellt zu sein, welche einen guten Ruf hat (Lara).

Begründet werden könnte dies damit, dass sich die Expertinnen in diesem Fall auch aufgrund ihrer Werte dafür entscheiden, in der Firma zu bleiben.

3.3 Diskussion

Die Diskussion dieser Bachelorarbeit soll dazu dienen, die Ergebnisse der Experteninterviews zu interpretieren bzw. mit den Informationen aus dem Theorieteil zu vergleichen. Eingegangen wird dabei vor allem auf die relevanten Abweichungen und Übereinstimmungen für die Beantwortung der Forschungsfrage.

In den Interviews wurde die Generation Z einerseits kritisch beleuchtet. Andererseits wurde sie von den Expert:innen als Generation bezeichnet, «welche etwas verändern möchte». Es fällt ihr leicht, Neues zu lernen. Sie ist Neuem gegenüber offen. Ebenso wird sie als schnelllebige Generation beschrieben. Der Einfluss der sozialen Medien könnte hier eine zentrale Rolle spielen, da die Generation Z auch die erste ist, welche voll digitalisiert aufgewachsen ist (siehe Kapitel «Eigenschaften und Charakterisierung der Generation Z»). Zudem wird mit der Generation Z auch das Adjektiv «fordernd» in Verbindung gebracht, dessen sich Unternehmungen bewusst sein sollten. Hat die Generation Z im Unternehmen keine passende Zukunftsaussicht mehr oder wird sie nicht wertgeschätzt, kann es schnell zu einem Stellenwechsel kommen (siehe Kapitel «Emotionale Mitarbeitendenbindung»).

Die Expert:innen bestätigten in den Interviews das aus der Literatur bekannte Bedürfnis nach Sicherheit. Obwohl die Generation Z etwas verändern möchte und mutig ist, ist es ihr zugleich wichtig, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben (siehe Kapitel «Eigenschaften und Charakterisierung der Generation Z»). Dies kann auf die prägenden Ereignisse der Generation Z, wie z. B. die Corona-Krise, zurückgeführt werden.

Ebenso ist die Gefahr der Stereotypisierung nach Bruch et al. (2010, S. 91) in den Interviews als Herausforderung zum Thema «Generationen» beschrieben worden. Trotzdem waren sich die Expert:innen fast alle einig, dass die Umstände, unter welchen eine Person aufwächst, prägend für die Eigenschaften einer Generation sind. Wenig überraschend war zudem, dass das gegenseitige Verständnis zwischen den Generationen als Herausforderung angesehen wird (siehe Kapitel «Unterschied und Herausforderungen zwischen den Generationen»).

Viele der Faktoren, welche den interviewten Personen am untersuchten Finanzinstitut gefallen, decken sich spannenderweise mit den Punkten, welche den Expert:innen im Hinblick auf eine emotionale Bindung zu einer Firma wichtig sind. Ebenso motivieren die positiven Werte des Finanzinstitutes die Expert:innen dazu, sich für die Firma einzusetzen. Einige Expert:innen sagten überdies aus, dass sie sich mit dem Finanzinstitut identifizieren können. Als sehr relevant wurden auch die Kultur und der Umgang untereinander beschrieben (siehe Kapitel «Positives über das Finanzinstitut»). Zwei der drei Komponenten aus der ausgewählten Definition der emotionalen Mitarbeitendenbindung von Porter et al. (1974, S. 3) lassen sich somit bestätigen (siehe Kapitel «Affektives Commitment»). All diese Faktoren lassen darauf schliessen, dass die interviewten Personen eine emotionale Bindung zum Finanzinstitut aufweisen.

Für einige Expert:innen ist bei einem Jobwechsel zudem der Ruf der Firma bedeutsam. Sie möchten sich grundsätzlich mit den Werten der Firma identifizieren können. Demnach zählt das Image einer Unternehmung auf das organisationale Commitment ein (siehe Kapitel «Affektives Commitment»).

Je besser eine Person ausgebildet ist, desto kleiner fällt ihre affektive Bindung an die Unternehmung aus (Angle & Perry, 1981, S. 7; Morris & Sherman, 1981, S. 518). Da die Generation Z zu den am besten ausgebildeten Generationen zählt (Maas, 2019, S. 21), sollte dies eigentlich der Fall sein und könnte als Erklärung dienen, weshalb die Generation Z als eher weniger loyal gilt gegenüber der arbeitgebenden Firma (siehe Kapitel «Eigenschaften und Charakterisierung der Generation Z»). Dass die Generation Z keine emotionale Bindung zur Firma aufbauen möchte, wurde jedoch bereits in der Studie von Brademann und Piorr (2018, S. 25) widerlegt (Brademann & Piorr, 2018, S. 25). Auch aus den Interviews geht hervor, dass sich die Generation Z emotional binden möchte. Anhand der Erklärungen in den nachfolgenden Abschnitten, wird begründet, wie sich die

Generation Z emotional bindet. Die entsprechenden Gründe werden auch Antezedenzen genannt, wobei diese für die Generation Z nicht alle gleich relevant sind.

Die Wertschätzung und der faire Umgang innerhalb der Firma spielen für die Generation Z eine zentrale Rolle. Dies deckt sich mit der Theorie zu den affektiven Antezedenzen (siehe Kapitel «Affektives Commitment»). Ebenso wird die Führung bei den Expert:innen als essenziell für die Bildung einer emotionalen Bindung betrachtet. In der Theorie wird diese zwar nicht direkt als Antezedenz für das affektive Commitment angesehen (siehe Kapitel «Ansätze der Mitarbeitendenbindung»), da die Führungskraft in den Interviews aber öfters genannt wurde, wird diese als wichtiger Bestandteil für den Aufbau einer emotionalen Bindung der Generation Z angesehen (siehe Kapitel «Emotionale Mitarbeitendenbindung»). Der Wunsch nach emotionaler Bindung zur Firma scheint der Generation Z wichtig zu sein. Gerade eben auch die Führungskraft ist ausschlaggebend für das Bild der gesamten Organisation. Besteht eine emotionale Bindung zur Führungskraft, wird das nach Aussagen einiger Expert:innen direkt auf das Unternehmen projiziert oder ausgeweitet (siehe Kapitel «Emotionale Mitarbeitendenbindung»). Ob dies einen Hinweis auf die verschiedenen Richtungen der Bindung liefert, müsste allerdings in einer weiteren Arbeit geklärt werden. Dass sich die Generation Z emotional an eine Unternehmung binden möchte, wurde demnach zwar bereits festgestellt. Wie lange sie sich jedoch binden möchte, bleibt offen.

Interessant ist zudem die Übereinstimmung zwischen den affektiven Antezedenzen, den Antworten hinsichtlich der emotionalen Bindung und den positiven Werten des Finanzinstituts. Auffallend dabei ist die Übereinstimmung der Antezedenz «Merkmale der Arbeit». Dieses enthält die Wichtigkeit, einen Sinn hinter der eigenen Arbeit zu sehen, eine abwechslungsreiche Tätigkeit und genügend Aufstiegsmöglichkeiten zu haben (siehe Kapitel «Affektives Commitment»). Betreffend den Aufstiegsmöglichkeiten kann hier direkt die Verbindung zu den stark gewünschten Weiterentwicklungsmöglichkeiten der Generation Z hergestellt werden. Sowohl in den Interviews als auch der Theorie wird dies als einer der relevantesten Punkte für den Aufbau einer emotionalen Bindung genannt (siehe Kapitel «Charakterisierung der Generation Z» bzw. «Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung»). Gemäss der Studie von Brademann und Piorr (2018, S. 25) sind die Weiterentwicklungsmöglichkeiten der wichtigste «Muss»-Faktor für die Entstehung einer affektiven Mitarbeitendenbindung der Generation Z. Diesbezüglich wird angenommen, dass sich die Generation Z tendenziell nur in jenen Bereichen weiterentwickeln möchte, in denen sie Interesse hat und ihre Stärken sieht. Aus diesem Grund kann hier eine klare

Parallele zwischen der affektiven Mitarbeitendenbindung und der stärkenorientierten Arbeit festgestellt werden. Interessant ist auch, dass diejenigen Personen, welche ihre Stärken aktuell nicht vollumfänglich einsetzen können, eine Weiterbildung realisieren oder sich nach einem anderen Job umsehen. Diese Personen haben sich bewusst für eine Weiterentwicklungsmöglichkeit entschieden, durch welche sie ihre Stärken in Zukunft vermehrt einsetzen können (siehe Kapitel «Einsatzmöglichkeiten der stärkenorientierten Arbeit»). Dies entspricht wiederum dem Grundsatz, dass die Generation Z etwas ausüben möchte, das ihr liegt und Freude bereitet.

Das im Literaturteil beschriebene Korrelat der Mitarbeitendenzufriedenheit (siehe Kapitel «Verschiedene Ansätze der Mitarbeitendenbindung») mit dem Organizational Commitment kann aufgrund der durchgeführten Interviews bestätigt werden. Hier könnte auch eine weitere Parallele zwischen der emotionalen Mitarbeitendenbindung und der stärkenorientierten Arbeit identifiziert werden. Die befragten Expert:innen haben bestätigt, dass ihnen die stärkenorientierte Arbeit mehrere Vorteile verschafft. Zum einen ist dies die effektive Arbeitsweise, was auch in der Theorie so bestätigt wird; zum anderen handelt es sich um den Spass bei der Arbeit (siehe Kapitel «Haltung zur stärkenorientierten Arbeit»). Diesbezüglich wird angenommen, dass Spass bei der Arbeit wiederum zu einer höheren Mitarbeitendenzufriedenheit beiträgt.

Neben den sozialen Aspekten dürfen die monetären Aspekte nicht vernachlässigt werden. So sind das Salär, die Sozialleistungen und die zusätzlichen Vorteile zwar nicht entscheidend für die Generation Z, spielen aber ebenso eine wesentliche Rolle (siehe Kapitel «Positives über das Finanzinstitut»). Demnach könnten die monetären Vergütungen als Wertschätzung angesehen und so bei der affektiven Bindung angesiedelt werden. Alle Aspekte, die über den Lohn hinausgehen und zusätzliche Vorteile beinhalten, könnten wiederum die kalkulative Mitarbeitendenbindung stärken. Bei einem Wechsel der Firma würden die Mitarbeitenden die zusätzlichen Vorteile einer Firma verlieren, beispielsweise das SBB-Abo (siehe Kapitel «Kalkulatives Commitment»).

Kanning (2017, S. 224) bezieht ihre Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung zwar auf das organisationale Commitment. Trotzdem ist es interessant, dass die Massnahme «Arbeitsinhalte» zum Teil indirekt auf die stärkenorientierte Arbeit verweist (siehe Abbildung 8). Crabb (2011, S. 28) unterscheidet hingegen zwischen organisationalen und individuellen Einflussfaktoren. Spannend ist auch hier, dass einer der individuellen Einflussfaktoren das Fokussieren auf die eigenen Stärken umfasst. Sowohl bei den Massnahmen von

Kanning (2017, S. 234) als auch denjenigen von Crabb (2011, S. 28) sind Parallelen zu den nötigen Bedingungen (siehe Kapitel «Affektives Commitment») für die Entstehung eines affektiven Commitments festzustellen. Ob das damit zusammenhängt, dass dieses die grösste Korrelation zum organisationalen Commitment aufweist (Meifert, 2005, S. 46), bleibt allerdings zu klären.

Generell stimmt das Verständnis der Expert:innen mit dem aus der Theorie im Hinblick auf die stärkenorientierte Arbeit überein. Die Expert:innen stehen der stärkenorientierten Arbeit positiv gegenüber. Aus den Interviews geht allerdings hervor, dass die stärkenorientierte Arbeit manchmal nicht bewusst, sondern eher unbewusst oder sogar als «selbstverständlich» wahrgenommen wird. Dies begründet sich darin, dass einige der befragten Personen bei der Suche nach einer neuen Stelle darauf achten würden, dass die neuen Arbeitstätigkeiten zu ihnen passen. Bei der Frage, was die emotionale Bindung fördert, wurden interessante Arbeitstätigkeiten aber nur teilweise genannt (siehe Kapitel «Emotionale Mitarbeitendenbindung»). Ein Grund dafür könnte sein, dass es der Generation Z grundsätzlich wichtig ist, einer Tätigkeit nachzugehen, welche ihnen gefällt bzw. für sie interessant ist. Dies würde bedeuten, dass die Generation Z interessante Arbeitstätigkeiten als «Grundvoraussetzung» ansieht. Ein anderer Grund könnte darin bestehen, dass die interessanten Tätigkeiten keinen wirklich hohen Stellenwert bei der Generation Z im Hinblick auf die emotionale Bindung aufweisen. Aufgrund der dargelegten Charakterisierung der Generation Z (siehe Kapitel «Charakterisierung der Generation Z» bzw. «Eigenschaften und Charakterisierung der Generation Z») ist davon auszugehen, dass sie grundsätzlich eher kein gutes Bild von der Unternehmung hat, wenn die eigenen Fähigkeiten nicht eingebracht werden können. Somit würde sie im Gegenzug auch keine emotionale Bindung zur Firma aufbauen. Deswegen wird davon ausgegangen, dass die interessanten Tätigkeiten für die Generation Z als Grundvoraussetzung für die Ausübung eines Berufs zählen. Gemäss der Studie von Brademann und Piorr (2018, S. 25) zählen die sinnvollen und Spass bringenden Aufgaben zu den «Soll»-Faktoren (siehe Abbildung 7). Dies weist ebenfalls darauf hin, dass interessante Tätigkeiten einen wesentlichen Beitrag zur emotionalen Bindung dieser Generation leisten.

Ebenso spannend ist, dass die Rolle der Führungskraft nicht nur beim Aufbau der emotionalen Bindung, sondern auch im Zusammenhang mit der stärkenorientierten Arbeit für die Expert:innen hohe Relevanz hat. Unterstützt die Führungskraft den Ansatz der Stärkenorientierung nicht oder fördert sie die Mitarbeitenden nicht entsprechend, wird dies als negativ gewertet (siehe Kapitel «Einsatzmöglichkeiten stärkenorientierter Arbeit»).

Demnach kann die Führungskraft als Parallele zwischen den beiden Themen «emotionale Mitarbeitendenbindung» und «stärkenorientierte Arbeit» gesehen werden, da sie hier jeweils eine zentrale Rolle spielt.

Die stärkenorientierte Arbeit hat gemäss den befragten Personen einen positiven Einfluss auf die Teamzusammenarbeit (siehe Kapitel «Haltung zur stärkenorientierten Arbeit»). Daher kann angenommen werden, dass dann die Zufriedenheit innerhalb eines Teams zunimmt, was sich wiederum positiv auf die affektive Mitarbeitendenbindung auswirken könnte.

Der grundlegende Unterschied zwischen dem Kompetenzmanagement und der stärkenorientierten Arbeit liegt gemäss den getätigten Analysen darin, dass sich die Stärkenarbeit sowohl explizit auf die Stärken der Mitglieder einer Organisation bezieht als auch deren Kultur und Werte widerspiegelt. Wiederum das Kompetenzmanagement hat unter anderem das Ziel, die Mitarbeitenden in ihren eigenen Zielen sowie bezogen auf die der Organisation weiterzuentwickeln. Die Aspekte zur Entstehung einer Kompetenz unterscheidet sich aber von denen zum Entwickeln einer Stärke (siehe Kapitel «Definition Kompetenzen» und «Definition Stärke»). Dies könnte auch der Grund dafür sein, warum Buckingham und Clifton (2001, S. 8 f.) die Weiterentwicklung einer Person anhand ihrer Kompetenzen eher als Defizitmanagement ansehen. Ob das Kompetenzmanagement nun einen komplett anderen Ansatz darstellt oder die stärkenorientierte Arbeit eine Erweiterung davon ist oder werden könnte, müsste in weiteren Analysen untersucht werden.

4 Schlussteil

Im Schlussteil der Bachelorarbeit wird die Forschungsfrage beantwortet (*Inwiefern trägt der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung dazu bei, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma aufbaut?*). Zudem erfolgt eine kritische Würdigung der Arbeit, und es wird ein Ausblick auf allfällig weiter benötigte Studien dargelegt.

4.1 Fazit

Aufgrund der Informationen aus dem theoretischen Hintergrund sowie des empirischen Teils kann grundsätzlich angenommen werden, dass die stärkenorientierte Arbeit einen wesentlichen Beitrag zur emotionalen Bindung der Generation Z an eine Unternehmung leistet. Zum einen gilt dies, weil die Weiterentwicklung im Sinne der eigenen Stärken Zufriedenheit bei der Generation Z hervorruft, was sich wiederum positiv auf die emotionale Mitarbeitendenbindung auswirkt. Ebenso ist klar geworden, dass sich die Generation Z emotional an eine Unternehmung binden möchte. Jedoch stellt sich die Frage, wie lange ihre emotionale Bindung dazu beiträgt, effektiv im Unternehmen zu bleiben. Haben sie genügend interne Weiterentwicklungsmöglichkeiten, werden Personen aus der Generation Z tendenziell länger in einem Unternehmen verweilen und engagierter sein. Diesbezüglich kann der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit bei der internen Weiterentwicklung klare Unterstützung bieten. Kennen die Mitarbeitenden und auch die Führungskräfte die jeweils eigenen Stärken, kann eine interne Weiterentwicklung grundsätzlich eher bewerkstelligt werden als ohne dieses Wissen. Ebenso kann die stärkenorientierte Arbeit einen wertvollen Beitrag zur Teamzusammenarbeit leisten. Da es der Generation Z wichtig ist, in einem familiären Umfeld mit einem tollen Team und einer guten Führungskraft zusammenzuarbeiten, trägt dieser Aspekt ebenso positiv zur emotionalen Mitarbeitendenbindung bei.

Die stärkenorientierte Arbeit weist gemäss der Literaturrecherche und den Antworten der Experteninterviews somit umfassendes Potenzial auf, das affektive Commitment der Mitarbeitenden bzw. insbesondere das der Generation Z zu steigern. Allerdings darf die Umstellung auf die stärkenorientierte Arbeit von der jeweiligen Unternehmung nicht unterschätzt werden, denn dies zählt allenfalls auch zu den Gründen, wieso dieser Ansatz noch nicht so verbreitet ist. Hinsichtlich des immer grösser werdenden Fachkräftemangels und des demografischen Wandels ist aber klar, dass sich ein Unternehmen mit der stärkenorientierten Arbeit positiv von anderen abheben kann. Gerade der Generation Z ist es

wichtig, was die Firma zu bieten hat. Ebenso könnte die stärkenorientierte Arbeit einen wesentlichen Beitrag zum Image der Firma leisten. Der gute Ruf einer Unternehmung, in der gearbeitet wird, ist für die Generation Z relevant. Ebenso strahlen Unternehmen mit dem Ansatz der stärkenorientierten Arbeit Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitenden aus. Die Firma zeigt damit, dass es ihr wichtig ist, die eigenen Mitarbeitenden dort zu fördern und zu unterstützen, wo es Spass macht und viel Potenzial vorhanden ist. Die persönliche Identifikation der Generation Z mit dem Unternehmen könnte auch auf diese Weise gesteigert werden, was sich wiederum positiv auf die emotionale Mitarbeitendenbindung auswirkt.

4.2 Kritische Würdigung und Ausblick

Als Abschluss dieser Bachelorarbeit soll diese nachfolgend kritisch gewürdigt werden. Zudem wird ein Ausblick auf spannende Themenfelder vermittelt, in welchen allenfalls weitere Forschungen getätigt werden könnten.

Da für den empirischen Teil dieser Bachelorarbeit Experteninterviews realisiert wurden, sind die Ergebnisse nicht so repräsentativ wie bei einer Studie mit z. B. mehreren hundert Teilnehmenden. Trotzdem bildet die vorliegende Arbeit einen Grundstein für die Thematik, inwiefern die stärkenorientierte Arbeit die emotionale Mitarbeitendenbindung der Generation Z an eine Unternehmung beiträgt. Diese kann zudem als intersubjektiv bezeichnet werden, da die gewonnenen Daten sowohl diskutiert als auch reflektiert wurden. Da die relevanten Arbeitsschritte dokumentiert wurden, wird diese Bachelorarbeit zudem als transparent angesehen.

Im Rahmen der Beantwortung der Forschungsfrage wurde davon ausgegangen, dass die Weiterentwicklung der Generation Z grundsätzlich stärkenbasiert erfolgen wird. Ob dies bei allen Personen aus der Generation Z zutrifft, müsste in einer weiteren Studie abgeklärt werden. Ebenso sind die Erwartungen einer Unternehmung an die Generation Z betreffend der emotionalen Bindung zu klären. Sehen die Firmen unter der emotionalen Bindung vor allem den Vorteil einer motivierten und effizienten Arbeitskraft oder geht es effektiv auch darum, wie lange Personen aus der Generation Z im Unternehmen verbleiben?

Auch wäre es spannend zu analysieren, auf welches Commitment (affektiv, normativ, kalkulativ) das Image der Firma den grössten Einfluss hat. Betreffend den verschiedenen Richtungen der Bindung wäre es interessant abzuklären, inwiefern sich die Generation Z emotional an die Führungskraft bindet und welchen Einfluss das im Umkehrschluss auf

die Bindung an die Unternehmung hat. Einige Expert:innen haben die Wichtigkeit der vorgesetzten Person in Bezug auf die emotionale Bindung genannt. Mit einer Studie zur Richtung der Bindung könnte dies vertieft analysiert werden. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob es in Bezug auf die Führungskraft und das Unternehmen wirklich darauf ankommt, an wen sich die Person bindet. In diesem Zusammenhang wäre es auch spannend zu eruieren, was eine Führungskraft tun kann, damit sich die Generation Z zu dieser verbunden fühlt.

Bei der Auswahl der Expert:innen ist aufgefallen, dass vor allem die jüngeren Personen noch etwas weniger Erfahrung im Bereich «stärkenorientierte Arbeit» haben. Dies hat sich bei einigen Antworten in den Interviews abgezeichnet. Trotzdem wird die Auswahl der Expert:innen für gut befunden, da gerade auch diese Unterschiede spannende Inputs für die Beantwortung der Forschungsfrage ergeben haben.

Alles in Allem hat es positiv überrascht, wie viele Verbindungen zwischen dem theoretischen Hintergrund und dem empirischen Teil hergestellt werden konnten. Dies bestätigt nicht nur die Relevanz des Themas der gewählten Forschungsfrage, sondern bildet auch eine vielversprechende Basis für anknüpfende wissenschaftliche Forschungen.

5 Literaturverzeichnis

- Al-Emadi, A. A. Q., Schwabenland, C., & Qi, W. (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 7–32.
- Angeli, M. (2018). Generationen-Management und Mitarbeiterbindung: Effekte und Massnahmen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49, 347–359. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0438-2>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>
- Bauer, H. H., & Jensen, S. (2001). *Determinanten der Mitarbeiterbindung: Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie*. Inst. für Marktorientierte Unternehmensführung. https://doi.org/10.1007/978-3-322-81525-5_10
- Beck, K. G. (2021). *Störfaktor Chef: Ein Spiegel für Chefs von heute, für eine bessere Führungskultur von morgen*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-32826-9_2
- Becker, F. G. (2010). Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In M. Bruhn & B. Strauss (Hrsg.), *Serviceorientierung im Unternehmen* (1. Aufl, S. 230–252). Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions worth Making? *The Academy of Management Journal*, 35(1), 232–244.

- Belsch, S. (2015). *Mitarbeiterbindung: So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource*. Igel Verlag RWS.
- Berkenheide, M. (2015). *Mitarbeiterbindung in Unternehmen: Welche beeinflussbaren Faktoren wirken auf die Bindung der Mitarbeiter?* Diplomica Verlag GmbH.
- Blickhan, D. (2018). *Positive Psychologie: Ein Handbuch für die Praxis* (2. Auflage). Junfermann Verlag.
- Bogner, A., & Menz, W. (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 33–70). Springer Fachmedien.
- Brademann, I., & Piorr, R. (2018). *Das affektive Commitment der Generation Z - Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren* (Nr. 70).
- Briggs Myers, I., & McCaulley, M. H. (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs type indicator* (Third Edition). Consulting Psychologists Press.
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels* (1. Auflage). Gabler | GWV Fachverlage GmbH.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2. Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91182-3_1
- Buckingham, M. (2007). *Go Put Your Strengths to Work: 6 Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance*. Free Press.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. The Free Press.

- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2007). *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung* (3. Auflage). Campus Verlag.
- Bullinger, H.-J. (1996). *Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Motivation, Kreativität, Innovation*. B.G. Teubner.
- Bundesamt für Statistik. (2023). *Generationen auf dem Arbeitsmarkt*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/generationen-arbeitsmarkt.html>
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in Strengths. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Hrsg.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline* (S. 111–121). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Clifton, D. O., & Nelson, P. (1992). *Soar with your strengths*. Delacorte Press.
- Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist*, 7(1), 27–34.
- Creusen, U., Eschemann, N.-R., & Johann, T. (2010). *Positive Leadership. Psychologie erfolgreicher Führung. Erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells* (1. Auflage). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8953-6_3
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2), 8–16. <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44–50.
- Donovan, P., Hannigan, K., & Crowe, D. (2001). The learning transfer system approach to estimating the benefits of training: Empirical evidence. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 221–228. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005447>

- Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperCollings Publishers.
- Dworschak, B., Karapidis, A., Zaiser, H., & Weisbecker, A. (2020). Kompetenzmanagement 4.0 – Kompetenz und Kompetenzentwicklung in einer digitalisierten Arbeitswelt. In R. Knackstedt, K. Kutzner, M. Sitter, & I. Truschkat (Hrsg.), *Grenzüberschreitungen im Kompetenzmanagement: Trends und Entwicklungsperspektiven* (S. 145–157). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59543-5_10
- Ehlers, C. (2019). *Stärken neu denken: Die Kunst der stärkenfokussierten Zielarbeit in sozialen Handlungsfeldern* (1. Auflage). Verlag Barbara Budrich.
- Einramhof-Florian, H. (2022). *Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz: Wie ticken sie und was macht sie aus*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39149-2_2
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78–95. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90016-7)
- Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung* (2. Auflage). Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Felfe, J., Schmook, R., Schyns, B., & Six, B. (2008). Does the form of employment make a difference?—Commitment of traditional, temporary, and self-employed workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 81–94. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.008>
- Gallup. (2020). *Erkenne deine Stärken: Der Strengthsfinder für Studierende und Berufseinsteiger*. Campus Verlag.
- Gallup. (2023a). *CliftonStrengths für Teams und Führungskräfte*. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253826/CliftonStrengths-für-Teams.aspx>

- Gallup. (2023b). *Die 34 Wege, um zu beschreiben, was Sie von Natur aus am besten können*. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253712/34-CliftonStrengths-Talentthemen.aspx>
- Gallup. (2023c). *Die Geschichte von CliftonStrengths*. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253748/Geschichte-CliftonStrengths.aspx>
- Gallup. (2023d). *Erfahren Sie mehr über das wissenschaftliche Fundament von CliftonStrengths*. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253787/Wissenschaft-CliftonStrengths.aspx>
- Gallup. (2023e). *Unternehmen nutzen CliftonStrengths für organisches Wachstum*. <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/de/253805/CliftonStrengths-für-Unternehmen.aspx>
- Gauger, J. (2000). *Commitment-Management in Unternehmen: Am Beispiel des mittleren Managements*. Springer Fachmedien.
- Glossner, A. (2021). *Charakterstärken – das Stärkenmodell der Positiven Psychologie*. <https://www.abb-seminare.de/blog/charakterstaerken/>
- Gnahn, D. (2010). *Kompetenzen—Erwerb, Erfassung, Instrumente* (2. Auflage). W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.
- Göbl, M. (2003). *Die Beurteilung von Dienstleistungen: Grundlage für ein erfolgreiches Marketing am Beispiel Freier Berufe* (1. Auflage). Deutscher Universitäts-Verlag GmbH.
- Grote, S., Kauffeld, S., Dension, K., & Frieling, E. (2012). Kompetenzen und deren Management: Ein Überblick. In S. Grote, S. Kauffeld, & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Auflage, S. 15–34). Schäffer-Poeschel Verlag.

- Grote, S., Kauffeld, S., & Frieling, E. (2012). Vom Wettbewerb zur Kompetenz. In S. Grote, S. Kauffeld, & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Auflage, S. 1–14). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Harzad, B., Gieske, M., & Gerick, J. (2012). Was fördert affektives Commitment von Lehrkräften? Eine Analyse individueller und schulischer (Bedingungs-)Faktoren. *Zeitschrift für Bildungsforschung*, 2(2), 151–168. <https://doi.org/10.1007/s35834-012-0039-z>
- Harrington, S., & Linley, A. P. (2005). Positive Psychology and Coaching. Psychology: Perspective on integration. *The Coaching Psychologist*, 1, 13–14.
- Harter, J. (2016). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently* (M. Buckingham & C. Coffman, Hrsg.; 2. Auflage). GALLUP PRESS.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362–371. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.702784>
- Hatak, I. (2011). *Kompetenz, Vertrauen und Kooperation: Eine experimentelle Studie*. Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften. <https://doi.org/10.3726/b13540>
- Heidler, P., Krczal, A., & Krczal, E. (2021). *Wissenschaftlich Arbeiten für Vielbeschäftigte. Ein praktischer Leitfaden mit Beispielen, Anleitungen und Vorlagen*. Verlag Barbara Budrich.
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer Fachmedien.

- Hodges, T. D., & Clifton, D. O. (2004). Strengths-based Development in Practice. In P. A. Linley & S. Joseph (Hrsg.), *Positive Psychology in Practice* (S. 256–268). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470939338.ch16>
- Huf, S. (2022). *Personalmanagement* (2. Auflage). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37538-6_9
- Illig, T. (2013). *Die stärkenfokussierte Organisation: Methoden und Instrumente des Positiven Managements*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Jaros, S. J. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319–337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (2. Auflage). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9>
- Kanning, U. P. (2017). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-50375-1_15
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kauffeld, S., & Paulsen, H. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen: Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen* (1. Auflage). Kohlhammer Verlag.
- Keller, T. (2017). *Persönliche Stärken entdecken und trainieren: Hinweise zur Anwendung und Interpretation des Charakterstärken-Tests*. Springer Fachmedien.

- Keller, T. (2019). Innere Ruhe durch stärkenorientierte Selbstwahrnehmung. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (S. 213–225). Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1>
- Kirchner, J., & Meyer, S. (2022). *Wissenschaftliche Arbeitstechniken für die MINT-Fächer*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33912-8_7
- Klaffke, M. (2014). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 57–82). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_3
- Klaffke, M. (2021). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (2. Auflage, S. 79–131). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34787-1_3
- Klonowski, P. C. (2013). Wie kann eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung durch die eigenen Stärken gelingen? In T. Johann & T. Möller (Hrsg.), *Positive Psychologie im Beruf: Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen* (S. 169–176). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00265-7_16
- Knoblauch, R. (2004). Motivation und Honorierung der Mitarbeiter als Personalbindungsinstrument. In R. Bröckermann & W. Pepels (Hrsg.), *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management* (S. 101–130). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- Kraus, R., & Woschée, R. (2012). Commitment und Identifikation mit Projekten. In M. Wastian, I. Braumandl, & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für das Projektmanagement: Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung* (2. Auflage, S. 186–206). Springer.

- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager, 19*(1), 65–76.
- LaFollette, A. M. (2010). The Values in Action Inventory of Strengths: A Test Summary and Critique. *Graduate Journal of Counseling Psychology, 2*(1), 6–14.
- Lanier, K. (2017). 5 Things HR professionals need to know about generation Z: Thought leaders share their views on the HR profession and its direction for the future. *Strategic HR Review, 16*(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- Lanuschny, S. (2022). *War for Talents*. <https://www.papershift.com/lexikon/war-for-talents>
- Lipkau, R. (2019). Retention Management. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Auflage, S. 165–175). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_12
- Maas, R. (2019). *Generation Z: für Personaler und Führungskräfte*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z*. GABAL Verlag GmbH.
- Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie, 7*, 157–185.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Auflage). Beltz Verlagsgruppe.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for „intelligence.“ *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- McDonald's. (2019). *Kinder der Einheit: Same Same but (still) different!* (McDonald's Ausbildungsstudie). McDonald's. <https://www.change-m.de/wp-content/uploads/2022/08/McDonalds-Ausbildungsstudie-2019.pdf>
- Meifert, M. T. (2005). *Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildungner in deutschen Grossunternehmen* (1. Auflage). Rainer Hampp Verlag; (c) Rainer Hampp Verlag.
- Meifert, M. T. (2013). Stage 7: Retention Management. In M. T. Meifert (Hrsg.), *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages* (S. 217–232). Springer Verlage. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31473-5_11
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business School Press.

- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *The Academy of Management Journal*, 24(3), 512–526. <https://doi.org/10.2307/255572>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Müller, E. (2021). *Einführung in das Thema Schlüsselkompetenzen*. Springer.
- Myers & Briggs Foundation. (2023a). *Isabel Briggs Myers*. <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/isabel-briggs-myers.htm>
- Myers & Briggs Foundation. (2023b). *MBTI® Basics*. <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/home.htm?bhcp=1>
- Nerdinger, F. W. (2011). Gravitation und organisationale Sozialisation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. Auflage, S. 69–79). Springer-Verlag.
- North, K., Reinhardt, K., & Sieber-Suter, B. (2013). *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln* (2. Auflage). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3696-7_2
- OECD. (2005). *Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen: Zusammenfassung*. OECD. <https://www.oecd.org/pisa/35693281.pdf>
- Otto, C., & Remdisch, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt: HR-Aufgaben optimal vernetzen* (S. 47–68). Springer Fachmedien.
- Pastoor, S. (2018). Einleitung. In J. H. Becker, H. Ebert, & S. Pastoor (Hrsg.), *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen: 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf* (S. 1–5). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54925-4_6

- Peterson, C. (2006). The Values in Action (VIA) Classification of Strengths. In M. Csikszentmihalyi & I. S. Csikszentmihalyi (Hrsg.), *A life worth living: Contributions to positive psychology* (S. 29–48). Oxford University Press.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Boulian, P. V., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*.
- PwC. (2020). *Gen Z is Talking. Are you Listening?* (Nr. 3; PwC Europe Consumer Insights Series).
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow*. GALLUP PRESS.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Rosken, A. (2022). *Definition Ability-Management: Mitarbeiter nach Stärken und Fähigkeiten führen*. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36905-7_2
- Ruch, W., & Proyer, R. T. (2011). Positive Psychologie: Grundlagen, Forschungsthemen und Anwendungen. *Report Psychologie*, 36(2), 60–70.
- Ruch, W., & Proyer, R. T. (2022). Stärkenorientierte Ansätze. In R. Frank & C. Flückiger (Hrsg.), *Therapieziel Wohlbefinden: Ressourcen aktivieren in der Psychotherapie* (4. Auflage, S. 193–204). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63821-7_13

- Ruch, W., Proyer, R. T., Harzer, C., Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2010). Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS): Adaptation and Validation of the German Version and the Development of a Peer-Rating Form. *Journal of Individual Differences*, 31(3), 138–149. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000022>
- Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer?* Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24649-5>
- Scheele, P. (2020, Juli 8). *Generation Z Marketing: 6 Massnahmen, um junge Menschen zu begeistern*. TrafficDesign. <https://www.trafficdesign.de/knowhow/online-marketing/generation-z-marketing>
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S., & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle u. Diagnostische Psychologie*, 19, 93–106.
- Schnetzer, S. (2023). *Generation Z*. <https://simon-schnetzer.com/generation-z/>
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Wiley-VCH & Co. KGaA.
- Schutz, T. (2016). Die digital geprägten Generationen Y & Z: Wie führe ich die Unführbaren? In K. Hermann & O. Geramanis (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten: Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele* (S. 299–311). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11227-1_19
- Seehofer, P. (2014). *Grundlagen der Mitarbeiterbindung*. Igel Verlag RWS.
- Seligman, M. E. P. (2005). *Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben*. Bastei Lübbe.
- Smettan, J., & Kleineidam, T. (2018). Hohe Mitarbeiterfluktuation–Fluch oder Segen? Wie sich die Ursachen der Fluktuation verändern. *Studieren im Markt*, 54–61.

- Staatssekretariat für Wirtschaft. (2016). *Fachkräftemangel in der Schweiz: Indikatoren-system zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage* (S. 1–224). Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/wirtschaftspolitik/arbeitsmarkt/fachkraefteinitiative.html>
- Steckl, M., Simshäuser, U., & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. *Prävention und Gesundheitsförderung, 14*(3), 212–217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*(1), 46–56.
- Stein, R., & Swan, A. B. (2019). Evaluating the validity of Myers-Briggs Type Indicator theory: A teaching tool and window into intuitive psychology. *Social and Personality Psychology Compass, 13*(2), 1–11. <https://doi.org/10.1111/spc3.12434>
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment. *The Academy of Management Journal, 21*(3), 380–396. <https://doi.org/10.2307/255721>
- Universität Zürich. (2015). *VIA-IS: Informationen zur Interpretation Ihrer Ergebnisse*. Universität Zürich. https://www.charakterstaerken.org/VIA_Interpretationshilfe.pdf
- VIA Institute on Character. (2023). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. <https://www.viacharacter.org/character-strengths-and-virtues>
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). *12: The Elements of Great Managing*. Gallup Press.
- Wegenberger, O., & Wegenberger, J. (2021). *Talent- und Kompetenzmanagement: Eine anwendungsorientierte Perspektive*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35206-6>

- Weinert, F. E. (1999). *Concepts of competence*. Max Planck Institute for Psychological Research.
- Weitbrecht, H. (2005). Mitarbeiter emotional binden. *PERSONAL*, 11, 10–12.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
- Wittenberg, J. (2022). *Stärkenorientierung im Beruf*. <https://www.der-wegberater.de/im-fokus/staerkenorientierung-im-beruf/>
- Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen* (4. Auflage). Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

6 Anhang

Anhang 1: Übersicht Antezedenzen nach Meyer et al. (2002).....	59
Anhang 2: Übersicht Kodierung.....	60
Anhang 3: Interview-Leitfaden	63
Anhang 4: Interview Dima	65
Anhang 5: Interview Kesi.....	80
Anhang 6: Interview Laura.....	90
Anhang 7: Interview Lara.....	99
Anhang 8: Interview Livia.....	108
Anhang 9: Interview Anita	117
Anhang 10: Interview Dennis.....	125
Anhang 11: Interview Cedric	135
Anhang 12: Eidesstattliche Erklärung	143

Anhang 1: Übersicht Antezedenzen nach Meyer et al. (2002)

22

MEYER ET AL.

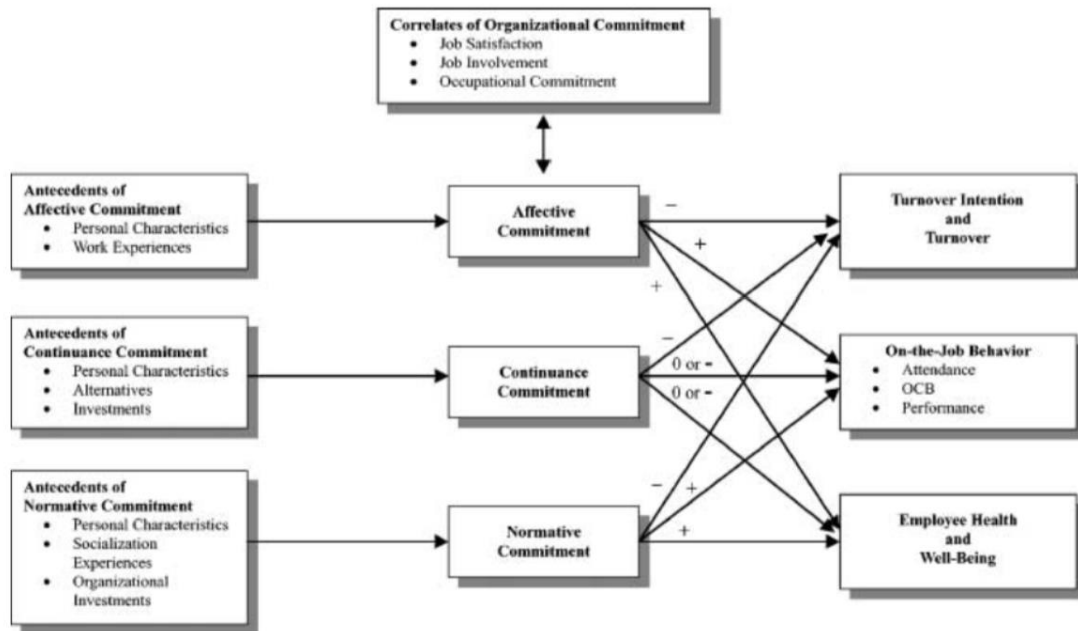


Abbildung 16: Übersicht Antezedenzen des TCM (Meyer et al., 2002, S.22)

Anhang 2: Übersicht Kodierung

Tabelle 4: Übersicht Kodierung inkl. Erläuterung und Ankerbeispiel

Generationen	
Kodierung	Charakterisierung Generation Z
Erläuterung zum Code	<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird die Generation Z beschrieben und wahrgenommen?
Ankerbeispiel	«Ich würde mal sagen, dass Personen aus der Generation Z neugierige Personen und auch offen sind, vor allem auch gegenüber technischen Neuerungen» (Laura, Zeile 211-213).
Kodierung	Unterschiede und Herausforderungen zwischen den Generationen
Erläuterung zum Code	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Unterschiede gibt es zwischen den verschiedenen Generationen? • Welche Herausforderungen gibt es bezüglich dem Thema Generationen?
Ankerbeispiel	<p>«Und ich habe das Gefühl, unsere Generation ist so: "Ja hey, ich will wirklich einen Job machen, der mir gefällt und Spass macht.» Und das ist bei uns glaube ich noch sehr viel wichtiger als bei älteren Generationen» (Kesi, Zeile 167-169).</p> <p>«Ja, ich denke, das Verständnis füreinander könnte eine Herausforderung sein» (Kesi, Zeile 199-200).</p>

Stärkenorientierte Arbeit	
Kodierung	Haltung zur stärkenorientierten Arbeit
Erläuterung zum Code	<ul style="list-style-type: none"> • Definition stärkenorientierte Arbeit • Wie sieht die Meinung zur stärkenorientierten Arbeit aus? • Was ist positiv und was negativ?
Ankerbeispiel	«Ich verstehe darunter, dass man in seiner Tätigkeit Dinge ausführt, in denen man besser vorankommt, also auch stärker ist und zum Beispiel seine Schwächen in dieser Arbeit viel weniger

	<i>vorhanden sind. Also man arbeitet mehr mit seinen Stärken als seinen Schwächen» (Dennis, Zeile 20-23).</i>
Kodierung	Einsatzmöglichkeiten der stärkenorientierten Arbeit
Erläuterung zum Code	<ul style="list-style-type: none"> • Können die Stärken im Alltag eingesetzt werden? • Wenn ja, wie und wenn nein, warum nicht?
Ankerbeispiel	<i>«Ja, ich denke grundsätzlich schon, da ich die Auftragsbox unseres Teams und dem Team vom Commerz und Immobilie verwalte. Es macht sicher Sinn, da ich meine Stärke „Strategie“ einbringen kann» (Livia, Zeile 62-64).</i>

Unternehmen	
Kodierung	Positives über das Finanzinstitut
Erläuterung zum Code	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Vorzüge hat das untersuchte Finanzinstitut • Was zeichnet dieses aus?
Ankerbeispiel	<i>«Ich finde das Arbeitsklima beim Finanzinstitut sehr angenehm, es ist sehr familiär, obwohl wir ein grosser Betrieb sind» (Lara, Zeile 106-108).</i>
Kodierung	Werte einer Unternehmung
Erläuterung zum Code	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Werte der Unternehmung sind relevant bei einer neuen Stellensuche oder einem Unternehmenswechsel?
Ankerbeispiel	<i>«Und vielleicht wäre es mir persönlich auch wichtig, dass die Firma nicht irgendwie schlecht in der Presse steht. Ja, dass man weiss, die Mitarbeiter sind glücklich oder dass man allgemein positiv über dieses Unternehmen redet» (Anita, Zeile 129-132).</i>

Mitarbeitendenbindung	
Kodierung	Affektive / Emotionale Mitarbeitendenbindung
Erläuterung zum Code	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Faktoren hängen mit der emotionalen Mitarbeitendenbindung zusammen? • Was ist relevant für den Aufbau einer emotionalen Mitarbeitendenbindung?
Ankerbeispiel	«Ja, ich kann mich mit der Strategie unseres Finanzinstitutes identifizieren. Auch wie sie Nachhaltigkeitsthemen oder soziale Projekte angehen. Ich kann mich mit dem identifizieren. Und das ist für mich auch irgendwie, das ist wichtig, dass man sich emotional verbunden fühlt, mit der Arbeitgeberin. Dass man die gleichen Werte hat» (Anita, Zeile 100-104).
Kodierung	Kalkulative Mitarbeitendenbindung
Erläuterung zum Code	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aussagen betreffen die kalkulative Mitarbeitendenbindung?
Ankerbeispiel	«Da habe ich gesehen, dass das Finanzinstitut beispielsweise sehr viele Zusätze anbietet. Beispielsweise nur auch schon das SBB-Ticket für jemanden, der gleich nach der Lehre anfängt, ist das doch schon etwas» (Dima, Zeile 1290-132).
Kodierung	Normative Mitarbeitendenbindung
Erläuterung zum Code	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Aussagen betreffen die normative Mitarbeitendenbindung?
Ankerbeispiel	«Ich habe schon das Gefühl, dass ich auch etwas zurückgeben möchte. Genau, das ist mir schon auch wichtig, dass ich nicht nur profitiere, sondern meine Aufgaben gut und gewissenhaft erledige» (Laura, Zeile 138-140).

Anhang 3: Interview-Leitfaden

Zugrunde liegende Fragestellung:

«Inwiefern trägt der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung dazu bei, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma aufbaut?»

Einstieg

- Begrüßung inkl. Dank für die Zeit und die Bereitschaft der Person am Interview teilzunehmen
- Beschreibung Interview Ablauf und Dauer
- Bitte das Interview auf Hochdeutsch durchzuführen aufgrund einfacheren Transkribierens (wurde vor den Interviews besprochen)
- Einverständnis einholen, dass das Interview aufgenommen und in der Bachelorarbeit verwendet wird (wurde vor den Interviews eingeholt)
- Kurze Vorstellung des Themas und um was es geht:

In meiner Bachelorarbeit geht es sowohl um die emotionale Mitarbeiterbindung als auch um den stärkenorientierten Ansatz. Das Ziel ist es herauszufinden, wie der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung dazu beiträgt, dass die Generation Z (Gen Z) eine emotionale Bindung zur Firma aufbaut.

Einstiegsfragen

- Wie lange arbeitest du bereits bei diesem Finanzinstitut und was ist deine Berufsbezeichnung?
- Was ist dein Geburtsjahrgang?

Hauptteil

Stärkenorientierte Arbeit

1. Was verstehst du unter der Stärkenorientierten Arbeit?
 - Und was denkst du darüber?
2. Was sind in deinen Augen die Vor- / Nachteile der stärkenorientierten Arbeit?
3. Würdest du sagen, du hast in deinem Alltag die Möglichkeit, deine CliftonStrengths einzusetzen?

- Wenn ja:
 - Welchen Einfluss hat der Einsatz deiner Stärken im Alltag?
- Wenn nein:
 - Warum hast du das Gefühl du kannst sie nicht einsetzen?
 - Was bräuchtest du damit du sie einsetzen kannst?

Emotionale Bindung

1. Was gefällt dir an deiner jetzigen Arbeitgeberin dem Finanzinstitut xy?
 - Du hast jetzt viele positive Werte des Finanzinstituts aufgezählt. Motivieren dich diese, dich für die Firma einzusetzen?
2. Welche Voraussetzungen sind für dich persönlich wichtig, damit du dich zum Unternehmen emotional verbunden fühlst?
3. Stell dir vor du möchtest dich beruflich neu orientieren. Auf was achtest du bei der Stellensuche?

Generation Z

1. Wie würdest du die Personen aus der Generation Z beschreiben?
2. Was unterscheidet die Generation Z deiner Meinung nach von den «älteren» Generationen?
3. Welche Herausforderungen siehst du beim Thema Generationen im Allgemeinen?
4. Was denkst du, dass die Generation Z braucht, damit sie eine emotionale Bindung zur Firma aufbauen kann?

Abschluss und Ausblick

- Bedanken für die Antworten und die Zeit der interviewten Person
- Kurz das weitere Vorgehen der Interview Auswertungen erläutern
- Anbieten die Ergebnisse der Arbeit zu teilen

Anhang 4: Interview Dima

Experte	Dima
Jahrgang	1999

- 1 MARINA: Hallo, Dima. Vielen Dank, nimmst du dir heute Zeit für das Interview. In
2 meiner Bachelorarbeit geht es sowohl um die emotionale Mitarbeiterbin-
3 dung als auch um den stärkenorientierten Ansatz. Das Ziel ist, es herauszu-
4 finden, wie der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung
5 dazu beiträgt, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma
6 aufbaut. Ich würde vorschlagen, wir beginnen direkt mit der Einstiegsfrage.
- 7 DIMA: Sehr gern.
- 8 MARINA: Wie lange arbeitest du bereits beim Finanzinstitut und was ist deine Berufs-
9 bezeichnung?
- 10 DIMA: Ja, beim Finanzinstitut bin ich bereits seit vier Jahren angestellt und mo-
11 mentan ist meine Berufsbezeichnung DevOps Engineer.
- 12 MARINA: Vielen Dank. Was ist dein Geburtsjahrgang?
- 13 DIMA: Ich bin 1999 geboren.
- 14 MARINA: Top, super. Mein Interview ist in drei Teile gegliedert: Die ersten Fragen
15 betreffen die stärkenorientierte Arbeit. Ich würde sagen, wir beginnen gleich
16 mit der ersten Frage. Und zwar: Was verstehst du persönlich unter der stär-
17 kenorientierten Arbeit?
- 18 DIMA: Nun, für mich heisst das grundsätzlich, dass man eine Arbeit entgegen-
19 nimmt, die man auch wirklich mit seinen Stärken ausführen kann. Dass,
20 wenn man sehr kommunikativ ist, eine Arbeit annimmt, bei der man wirk-
21 lich halt viel Kontakt hat. Das heisst für mich wirklich stärkenorientiert ar-
22 beiten. Nicht nach den Schwächen, ich sage mal, jemand ist introvertiert und
23 der muss nachher viel mit Kunden arbeiten, für den ist das eine grosse An-
24 strengung, so etwas effektiv rüberzubringen und etwas zu meistern, weshalb
25 das dann nicht immer gut herauskommen kann. Das ist halt so, ja.
- 26 MARINA: Super, vielen Dank. Was denkst du grundsätzlich über den Ansatz der Stär-
27 kenarbeit?

28 DIMA: Ich finde, das ist ein sehr guter Ansatz, und zwar kann man seine Stärken
29 wirklich nach vorn treiben und auch noch verbessern und wirklich meistern.
30 Nur durch jahrelanges Training und Wiederholung lernt man es wirklich gut
31 zu machen. Aber dennoch sollte man die Schwächen nicht vergessen. Denn
32 diese werden auch im Alltag immer noch gebraucht. Und man sollte wie
33 beides nach vorn treiben. Fokussiert auf die Stärken, da weiss man, man
34 kann mehr erreichen auch für sich selbst. Aber doch die Schwächen auch
35 irgendwie integrieren so, dass man diese nicht vernachlässigt, denn, ja, im
36 Leben kann alles irgendwann gebraucht werden.

37 MARINA: Ja, das stimmt. Das ist so. Was sind in deinen Augen die Vor- und Nachteile
38 der stärkenorientierten Arbeit?

39 DIMA: Nun, die Stärken sind für mich hauptsächlich, dass man die einzelnen Skills,
40 die man hat, vielleicht für die man dann bereits ein Talent hat, noch weiter
41 hervorheben und verbessern kann. Und auch mit dem punkten kann in ge-
42 wissen Sphären, sagen wir es mal so. Und der Vorteil daran ist halt, dass
43 man bereits ein Talent hat, und wenn man Talent hat und noch gewisse Zeit
44 investiert und sich anstrengt, das weiterzubringen, kommt man viel weiter,
45 als wenn man etwas macht, das man nicht wirklich kann. Man ist dann ein-
46 fach nicht dafür gemacht. Wie das Tanzen beispielsweise: Es gibt Leute, die
47 können sich einfach bewegen und andere sind einfach starr. Und der Nach-
48 teil dabei ist aber, meiner Meinung nach, dass man wirklich halt andere Sa-
49 chen vernachlässigen kann. Beispielsweise jemand, der sehr introvertiert ist,
50 habe ich bereits erwähnt, und der sich nur auf seine eigene Arbeit fokussiert
51 und sagt: «Okay, ich habe ja meine Aufgaben, ich arbeite, ich brauche die
52 Kommunikation mit Menschen nicht.» Irgendwann hat er halt die Schwie-
53 rigkeit, überhaupt wieder den Kontakt mit den Menschen aufzubauen. Er
54 isoliert sich quasi. Aber wenn er doch immer wieder ein bisschen Kontakt
55 hat, dann bleibt er auf seinem gewissen Niveau beziehungsweise, die Tole-
56 ranz steigt dadurch. Und das ist doch etwas sehr Wichtiges im Arbeitsalltag,
57 denn man weiss nie, was man gebrauchen wird. Es kann eine Situation her-
58 vorheben. Oder allgemein vorkommen, dass, genau das, was man braucht,
59 genau das ist was nie entwickelt und nie probiert wurde. Man hat dann wirk-
60 lich auch Angst, das zu versuchen. Und dann ist man einfach wirklich wie
61 am Boden zerstört und man weiss nicht was machen.

62 MARINA: Sehr spannend. Würdest du selbst sagen, du hast in deinem Alltag die Mög-
63 lichkeit, deine Stärken einzusetzen?

64 DIMA: Ich muss sagen teilweise. Beziehungsweise zu einem kleineren Teil. Und
65 zwar ich bin eine sehr extrovertierte Person: Ich bin sehr offen, ich rede sehr
66 gern beziehungsweise ich versuche auch, Leute beispielsweise zu etwas zu
67 überzeugen oder dazu zu bringen etwas Neues zu versuchen. Und in der
68 Informatikbranche, da bist du eher darauf fokussiert, dich auf deine Aufga-
69 ben zu fokussieren und halt allein zu arbeiten. Und das kann dann doch zu
70 Schwierigkeiten führen, weil du versuchst noch andere Skills weiter vorzu-
71 treiben, aber deine hauptsächlichen Talente musst du vernachlässigen zu ei-
72 nem gewissen Punkt. Und da hat man halt diese Momente, wo man das ver-
73 sucht einzusetzen, aber sich dann die Möglichkeit nicht einmal bietet, das
74 wirklich anzugehen. Und dann irgendwann wird man oder bekommt man
75 doch eine gewisse vielleicht Demotivation sogar oder denkt sich vielleicht:
76 «Ich mache immer noch das Gleiche und ich möchte Neues versuchen», dann
77 versucht man andere Möglichkeiten auch aus den Fingern zu ziehen. Man
78 versucht einfach neue Sachen und andere Menschen, die eventuell im Team
79 sind oder auch in der Führungsposition, können damit eventuell dann ein
80 Problem haben, weil du versuchst, etwas ausserhalb deines Bereiches zu
81 machen. Und das kann dann zu gewissen Diskrepanzen führen. Aber grund-
82 sätzlich teilweise, denke ich. Zu der Frage, ich kann nur teilweise meine
83 Stärken einsetzen. Weshalb ich jetzt auch etwas Neues zukünftig versuchen
84 will. Mal schauen.

85 MARINA: Aber das ist wirklich der Grund, weil du denkst, du kannst deine Stärken
86 nicht optimal einsetzen und darum versuchst du jetzt, dich entsprechend
87 weiterzubilden oder etwas anderes zu machen?

88 DIMA: Genau. Beispielsweise ich habe als Lehre die ganz normal Applikationsent-
89 wicklung gemacht. Und dann bin ich ins Militär und auch nach Australien
90 geflogen, habe dort drei Monate lang einen Kulturwechsel gehabt und ein-
91 mal etwas Neues zu sehen. Und da habe ich gemerkt: «Okay, ja, ich habe ja
92 die Informatik schon gern, aber ich sehe mich anderswo.» Und als ich zurück
93 in die Schweiz gekommen bin, da hatte ich diesen Moment: «Okay, jetzt
94 einfach gleich etwas neues anzufangen, ist sehr schwierig», weil ich habe

95 erst die Lehre abgeschlossen und ich brauche jetzt Berufserfahrung und et
96 cetera, et cetera. Und dann habe ich überlegt: ‹Okay, wie kann ich das am
97 besten angehen?› Und das habe ich eben beispielsweise gemacht mit der
98 Wirtschaftsinformatikschule. Ich habe gesagt: ‹Okay, ich brauche irgendwo
99 eine Tür, die sich öffnen muss. Und wenn mir die niemand öffnet, muss ich
100 sie halt selbst öffnen.› Und deshalb geht man das halt so an und sagt: ‹Okay,
101 gut. Ich habe diese und diese Möglichkeiten. Ich versuche es.› Und nachdem
102 man das Erste probiert hat und sieht, okay, das funktioniert. Jetzt habe ich
103 beispielsweise die Wirtschaftsinformatikschule abgeschlossen, jetzt habe
104 ich die Möglichkeit, eine Stelle als Wirtschaftsinformatiker irgendwo anzu-
105 nehmen oder als Business Engineer oder vielleicht noch was anderes. Und
106 da bist du doch mit der Informatik zu einem gewissen Punkt verbunden, aber
107 dennoch machst du noch andere Sachen. Beispielsweise etwas organisieren,
108 etwas planen, was du eher in der Informatik weniger machst.

109 MARINA: Wo du aber auch mehr denn deine Stärken siehst?

110 DIMA: Genau. Beispielsweise ich habe mir jetzt überlegt, zukünftig einmal den Re-
111 lease Train Engineer anzugehen, weil es ist doch eine höhere Position, etwas
112 mehr Verantwortung. Und ich merke, ich kann mehr. Und da brauche ich
113 auch noch gewisse Skills dafür. Und da habe ich auch in meiner Abschluss-
114 arbeit über das geschrieben, natürlich damit ich auch eine gewisse Theorie-
115 basis aufbauen kann. Mit der Theoriebasis und mit meiner Erfahrung im
116 Berufsleben kann ich das dann doch kombinieren und irgendwo dann mich
117 weiterbilden zu meiner nächsten Stelle grob gesagt. Und das ist eben, was
118 ich meine. Man sucht sich die Möglichkeiten, wo man dann die Stärken ein-
119 setzen kann.

120 MARINA: Ja, genau. Wo du merkst: Da kann ich gut und das versuche ich dann auch
121 umzusetzen.

122 DIMA: Genau.

123 MARINA: Sehr spannend. Perfekt. Dann, würde ich sagen, kommen wir schon zum
124 zweiten Teil des Interviews, zur emotionalen Bindung. Da einfach mal zu-
125 erst die Frage: Was gefällt dir grundsätzlich an deiner jetzigen Arbeitgebe-
126 rin?

127 DIMA: Was ich wirklich gemerkt habe im Vergleich zu dem Ort, wo ich halt die
128 Lehre gemacht habe, da habe ich das mal vergleichen können zwischen den
129 beiden Arbeitgebern. Da habe ich gesehen, dass das Finanzinstitut beispiels-
130 weise sehr viele Zusätze anbietet. Beispielsweise nur auch schon das SBB-
131 Ticket für jemanden, der gleich nach der Lehre anfängt, ist das doch schon
132 etwas. Und abgesehen von den Zusatzdingen, die man bekommt, ist es halt
133 auch so, dass man einen sicheren Job hat. Die Work-Life-Balance ist da,
134 und wenn etwas, sagen wir mal, man hat Überstunden geleistet, dann wer-
135 den die nicht gestrichen beispielsweise. Das hatte ich auch schon mal. Dass
136 man wirklich über 40 Überstunden hat und dann wurde einfach die Hälfte
137 gestrichen. Wieso? Wir wissen es nicht. Ja, es gibt wirklich verschiedene
138 Arbeitgeber. Und zum anderen unterstützt das Finanzinstitut auch die jun-
139 gen zu einem gewissen Teil, vor allem in den Ausbildungen. Und das andere
140 ist halt, das Finanzinstitut ist sehr stabil und man kann hier wachsen. Wenn
141 man möchte, dann kann man hier wirklich wachsen.

142 MARINA: Also auch die Weiterentwicklung in dem Sinn ist da?

143 DIMA: Genau, ja. Beispielsweise nur schon die Stärkenarbeit, das CliftonStrengths
144 das habe ich beim Finanzinstitut erfahren. Ich hätte das wahrscheinlich nie
145 gemacht, weil ich das nicht kannte. Ich habe nie davon gehört und dann
146 denke ich mir: ‹Okay, eine gewisse Summe für so einen Test herzugeben,
147 okay, brauche ich das? Kenne ich meine Stärken doch nicht so ganz?› Und
148 dann kommen vielleicht irgendwelche Fragen, die ich vielleicht für blöd
149 finde, aber da habe ich vielleicht irgendwie das falsche Gefühl dafür. Und
150 deshalb, man kann sehr viel vom Finanzinstitut profitieren, weil die doch
151 die Mitarbeiter zu einem Punkt pushen. Was auch sehr positiv ist. Das ist
152 halt das, was mir dann wirklich am Finanzinstitut gefällt.

153 MARINA: Super, danke. Diese positiven Werte des Finanzinstitut: Würdest du sagen,
154 die motivieren dich auch, mehr Einsatz zu geben für die Firma?

155 DIMA: Sagen wir so: Für mich ist es so, dass solche Sachen, die das Finanzinstitut
156 gibt, die helfen nur oder, wie soll ich das am besten in Worte fassen, die
157 bieten nur Motivation für eine gewisse Zeit. Also das heisst, sagen wir mal,
158 man hat die Ausbildung gemacht und sagen wir mal, da hat sich für drei
159 Jahre nichts geändert. Du machst immer noch das Gleiche, was du früher

160 gemacht hast, nach drei Jahren nach deiner Ausbildung. Da denkst du dir:
161 ‹Okay, das ist etwas schade. Also ich möchte auch etwas neues machen.›
162 Aber solange in einem gewissen Zeitraum etwas Neues geschieht und man
163 davon beispielsweise wirklich auch selbst profitieren kann. Wo man bei-
164 spielsweise sagt: ‹Okay, ich würde gern eine Aufgabe übernehmen› und
165 dann bekommt man die auch. Da hat man wie eine konstante Motivation
166 zum Neues machen und auch Neues ausprobieren und auch die Firma wei-
167 terzubringen so wie auch sich selbst, weil da lernt man auch vieles. Und
168 wenn dies halt da ist, die Konstante, dann kann es funktionieren. Wenn diese
169 nicht da ist und eine gewisse Motivation nach der Zeit verlorenght, ist es
170 sehr schwierig, diese wieder aufzufassen, weil der Mitarbeitende beispiels-
171 weise, das Gefühl nicht mehr hat: ‹Okay, ja, ich werde dort geschätzt.› Und
172 da hat er halt dann die Mühe: ‹Okay, ja, es mir wird gesagt, ich werde neue
173 Aufgaben übernehmen, aber wo sind die? Ich warte schon lange drauf.› Und
174 irgendwann verliert man halt das Vertrauen zu einem gewissen Punkt.

175 MARINA: Welche Voraussetzungen sind für dich persönlich wichtig, damit du dich
176 zum Unternehmen emotional verbunden fühlst?

177 DIMA: Nun, persönliche Voraussetzungen? Für mich ist es wichtig, dass ich vieles
178 lernen kann, mich weiterbilden kann, auch ausserhalb des Finanzinstituts.
179 Weil innerhalb lernt man vieles, was die eigene Firma anbelangt, aber nicht
180 auch beispielsweise andere Unternehmen. Und nicht alles kann man auch
181 intern machen, obwohl das Finanzinstitut wirklich vieles intern anbietet.
182 Und das Wichtigste ist wirklich, zum einen die faire Entlohnung, aber zum
183 anderen auch die Weiterbildung. Weil jemand, der jung ist und ambitioniert
184 ist, der möchte weiterkommen im Leben. Und wenn dies einfach nicht ge-
185 währleistet wird, dann verliert man einfach sehr schnell so junge Leute. Und
186 es ist auch ab und zu so, dass man nicht gleich bemerkt wird, aber es ist
187 wirklich auch das, dass man eine gewisse Unterstützung bekommt. Nicht
188 nur von der Bank und vom HR beispielsweise, sondern auch von einzelnen
189 Personen oder beispielsweise von Führungskräften. Denn wenn man sieht,
190 dass man nicht gepusht wird, auch wenn man versucht, selbst zu pushen und
191 dann keine Möglichkeiten bekommt, dann sagt man irgendwann: ‹Okay, ich
192 habe hier nichts verloren.›

193 MARINA: Nun ein Szenario: Stell dir vor, du möchtest dich beruflich neu orientieren.
194 Passt ja ein bisschen bei dir. Auf was achtest du bei der Auswahl der neuen
195 Unternehmung?

196 DIMA: Ich habe gemerkt, als ich jetzt beispielsweise die Lehre gemacht habe, ich
197 wusste nicht, was ich machen soll, wohin die Reise geht, was ich vom Leben
198 erwarte. Und da fängt man einfach an etwas zu machen, damit man über-
199 haupt etwas macht. Weil sonst verliert man dann Zeit oder man lernt nichts.
200 Sobald man etwas macht, findet man das dann schon heraus. Man sollte aber
201 immer konstant etwas machen. Und wenn ich mich jetzt neu orientieren
202 müsste, ich würde mich zuerst mal hinsetzen und sagen: ‹Okay, was ist für
203 mich beim Unternehmen wichtig?› Und das wäre beispielsweise die Wei-
204 terbildung. ‹Okay, wie kann ich mich weiterbilden?› Dann beispielsweise:
205 ‹Wer ist mein Vorgesetzter? Kann ich etwas von ihm lernen?› Beziehungs-
206 weise nicht nur von den Hard Skills, sondern von den Soft Skills. Wie er mit
207 Menschen umgeht, wie er beispielsweise mit seiner Rhetorik umgeht et
208 cetera, solche Sachen. Und es kommt sehr drauf an, unter wem man steht.
209 Denn mit der Zeit ist es halt so, dass man sich anfängt so zu verhalten wie
210 die Menschen um einen rum. Im Militär habe ich das gemerkt. Einige Leute
211 haben das gemacht. Da hatten wir eine Gruppe, da haben einige geraucht
212 und mit der Zeit haben auch andere angefangen zu rauchen. Und hier auch
213 dasselbe. Das heisst, wenn man in einem Team ist beispielsweise, das nicht
214 motiviert ist oder das nicht wirklich unterstützend ist oder so, man passt sich
215 dann dementsprechend an und man übernimmt gewisse Werte. Und auf
216 diese Sachen würde ich sehr achten, weil beispielsweise in den „20er Jah-
217 ren“ sollte man am meisten lernen. Das ist wirklich die Zeit, in welcher man
218 viel Zeit in die Weiterbildung investieren kann, in sich selbst. Man ist noch
219 nicht verheiratet, man hat beispielsweise keine Kinder und dann kann man
220 am meisten lernen. Wenn man diese Zeit für nichts investiert, dann ist das
221 schade, weil das ist dann sehr schwer nachzuholen. Und für mich sind es
222 wirklich eben die drei Punkte: Weiterbildung, die Umgebung und auch was
223 macht das Unternehmen? Unterstütze ich das, was die Firma macht?

224 MARINA: Also die Werte des Unternehmens?

225 DIMA: Genau, beispielsweise wenn ich ein Unternehmen habe, bei dem ich weiss,
226 dass alle zwei Wochen jemandem gekündigt wird, dann denke ich mir:
227 ‹Okay, ja, will ich da überhaupt hin?› Weil es dort wahrscheinlich nicht so
228 locker ist, die Atmosphäre ist nicht so simpel. Und hier im Finanzinstitut
229 beispielsweise hat man eine Kultur, bei der man langjährig dabei sein kann.
230 Und viele haben das eher gern, weil man kommt dann näher mit anderen
231 zusammen. Und die Nähe ist das, was viele Menschen auch schätzen.

232 MARINA: Danke. Perfekt. Ein weiterer Teil ist die Generation Z. Du hast ja den Jahr-
233 gang 1999, also gehörst du auch dazu. Wie würdest du die Personen aus der
234 Generation Z beschreiben?

235 DIMA: Mit einem Wort: unberechenbar. Aber in einem positiven Sinn. Und zwar
236 was ich damit sagen möchte, ist ich finde, die jungen Leute heute, sehen
237 viele Möglichkeiten wie man sich weiterentwickeln oder womit man Geld
238 verdienen kann. Das sind viel mehr neue Möglichkeiten als einfach an dem
239 zu arbeiten, was bereits gemacht wird. Und zum einen, sie sind risikofreund-
240 licher, sie gehen Risiko ein ‹Ja, ich möchte das mal versuchen. Mal schauen,
241 wie das geht.› Und viele geben nicht einmal so viel Wert auf das Einkom-
242 men oder das Geld, sondern eher auf das, was sie vom Leben möchten, und
243 versuchen, das irgendwie umzusetzen. Zum anderen gibt es halt wie die bei-
244 den Seiten. Zum einen sind sie risikofreundlich und gehen auf das Ganze
245 ein. Zum anderen gibt es auch die, die einfach sehr ängstlich sind und nichts
246 versuchen und beispielsweise auch sehr unmotiviert sind und auch sehr lazy
247 und, wie heisst das, sind sehr..

248 MARINA: Faul, auch?

249 DIMA: Faul, genau. Faul. Und die möchten einfach nichts machen. Und es gibt da
250 wirklich diese zwei Seiten und es gibt wie keine Mitte. Also die Mitte ist
251 sehr klein, sagen wir mal so. Und beispielsweise auch zu den vorherigen
252 Generationen, die Generation Z ist einfach bereit, nicht mehr die konserva-
253 tiven Arbeiten anzugehen, sondern auch das, was es eben halt noch nicht
254 gibt. Ja, die Personen, die haben einen anderen Mindset. Die möchten auch
255 etwas verändern, aber dennoch sollte man sich zu einem gewissen Punkt
256 nicht überschätzen.

257 MARINA: Ja. Warum, denkst du, ist das so?

258 DIMA: Ich denke, es hat auch etwas mit der Digitalisierung der Welt zu tun. Denn
259 beispielsweise früher, wie konnte man eine Auswirkung auf eine Masse von
260 Leuten haben? Vielleicht durch die Zeitung oder durch das Fernsehen. Und
261 in das Fernsehen bist du aber nur gekommen, wenn du bereits eine gewisse
262 Position von Macht beispielsweise hattest oder eine gewisse Position mit
263 Auswirkung auf eine Anzahl von anderen Personen. Heute kannst du bei-
264 spielsweise einen Youtube-Kanal eröffnen oder Instagram, irgendwelche
265 Social Medias und dann fängst du irgendwas an zu machen und automatisch
266 bekommst du Menschen, die dich ansehen. Und ob die dich gern haben oder
267 nicht, das ist komplett egal, weil die werden immer noch schauen, was du
268 machst oder was du sagst. Und dann werden sie auch darauf reagieren.
269 Dadurch hat man heutzutage über einfachere Wege einen grösseren Einfluss
270 auf die Welt und nicht nur auf beispielsweise ein Land, sondern wirklich
271 auch auf die ganze Welt. Deshalb, ja, das ist halt so die Auswirkung, die ich
272 sehe.

273 MARINA: Ja. Du hast es schon ein bisschen angetönt. Kannst du trotzdem vielleicht
274 noch mal sagen, was du denkst, was die Generation Z von den älteren Ge-
275 nerationen unterscheidet.

276 DIMA: Also was ich gemerkt habe, ist das was ich bereits erwähnt habe. Dass die
277 neuere Generation eher risikofreundlicher ist als die ältere. Dass sie nicht
278 mehr so ganz konventionell beziehungsweise konservativ arbeitet. Aber es
279 gibt auch noch die anderen Momente, die nicht so positiv sind wie beispiels-
280 weise: Durch die ganzen Social Medias da hat man so kurze Videos von 10,
281 15 Sekunden oder einer Minute. Also es ist ein bisschen ein psychologischer
282 Aspekt, man lernt dabei wirklich, den Fokus so kurz zu halten. Wenn das
283 Interesse in 15 Sekunden lang nicht angesprochen wird, dann wird das Vi-
284 deo einfach nicht mehr angeschaut. Und das hat aber auch eine Auswirkung
285 auf die Arbeitsweise der Personen, weil die können sich dann nicht mehr
286 über eine längere Zeit fokussieren. Und wenn dann, beispielsweise etwas
287 nicht innerhalb kurzer Zeit geschieht wie auch ein gewisser Erfolg, dann
288 denken sich die Menschen meistens: ‹Ja, das bringt doch nichts, ich habe
289 davon nichts› und dann lassen sie das fallen. Obwohl man sich eben eine
290 gewissen Zeit geben muss, bis ein Erfolg ersichtlich ist. Deshalb der Fokus,
291 mit dem die meisten Mühe haben heutzutage.

292 MARINA: Also auch ein gewisser Durchhaltewille?

293 DIMA: Genau. Es gibt so Instagram-Influencers, die auch von einem Tag auf den
294 anderen irgendwie Millionen Menschen auf einmal als Follower haben und
295 gewisse Millionen Umsätze machen. Und dann denken andere: ‹Ich kann
296 das doch auch› und nachher versuchen die es und nach zwei Wochen funk-
297 tioniert das nicht, dann denken die: ‹Ich kann das nicht› oder ‹Das ist nichts
298 für mich.› Und dann verlieren sie halt den Willen, die Motivation, und auch
299 die gewisse Disziplin. Ein sehr grosser Teil hat auch keine Disziplin, weil
300 die Motivation nur für eine kurze Zeit da ist. Aber man muss nun mal eine
301 gewisse Disziplin haben, um gewisse Resultate sehen zu können. Das ist so
302 das, was fehlt, meiner Meinung nach.

303 MARINA: Würdest du sagen, das wirkt sich auch auf die Arbeit bei einer „normalen“
304 Unternehmung aus, sage ich jetzt mal. Also wenn wir jetzt nicht von Social
305 Media sprechen.

306 DIMA: Definitiv. Wenn wir jetzt das Ganze anschauen: Im Alltag verbringen die
307 meisten sicherlich meistens ein paar Stunden pro Tag am Telefon. Und au-
308 tomatisch hat das auch eine Auswirkung auf die Arbeitsweise. Das Unter-
309 nehmen profitiert davon, ob ein Mitarbeiter mehr oder weniger arbeitet und
310 wenn man merkt die Person verbringt vielleicht, zwei, drei, vier Stunden pro
311 Tag nur am Handy und schaut da vielleicht Videos oder tut was auch immer.
312 Oder beispielsweise man ist am Arbeiten und auf einmal vibriert das Handy
313 und man lenkt sich gleich ab: ‹Wer hat mir geschrieben› oder wieso hat das
314 Handy vibriert. Dadurch verliert man auch einen gewissen Fokus, oder be-
315 ziehungsweise den Willen sich zu sagen: ‹Nein, ich schaue jetzt nicht auf
316 das Handy, sondern ich arbeite.› Und viele haben damit auch Mühe und das
317 hat auch eine effektive Auswirkung auf den Profit eventuell eines Unterneh-
318 mens. Kann wirklich gut sein.

319 MARINA: Würdest du sagen, dass die Generation Z dementsprechend auch weniger
320 lang bei einer Firma bleibt oder würdest du sagen, es geht eher um den Ar-
321 beitsalltag selbst?

322 DIMA: Ich denke, es geht eher um den Arbeitsalltag. Beispielsweise unsere Lehre
323 ist ein sehr gutes Beispiel: Sagen wir mal, man macht Informatik vier Jahre.
324 Im ersten Jahr hat man eine Basis-Grundschulung der Informatik und im

325 zweiten oder dritten Jahr kann man dann wirklich auch mal schauen: ‹Okay,
326 was machen denn die in der KV-Lehre?› Oder was wird dann auch noch in
327 anderen Gebieten gemacht. Und dann bekommt man einen kleinen Einblick
328 und so kann das Interesse beibehalten werden. Das ist wie bereits schon er-
329 wähnt das selbe mit den Videos. Wenn das Interesse da ist und man dieses
330 konstant beibehalten kann, dann hat man auch Lust, ein Video weiterzu-
331 schauen wie auch weiterzuarbeiten in diesem Umfeld. Wenn das aber nicht
332 da ist, die Konstante, dann ist das sehr schwierig, eine Person auch beizube-
333 halten. Weil die Menschen schauen heute nicht nur auf einen gewissen Lohn
334 oder eine gewisse Entlohnung, sondern die möchten auch etwas machen,
335 was sie verfolgen möchten. Und viele haben nachher noch das falsche Ver-
336 ständnis eben wegen der Disziplin. Nicht alles macht man gern. Und sobald
337 etwas auf den Arbeitstisch kommt, was man nicht gern macht, dann sind sie
338 eher demotiviert oder können es nicht gut ausführen oder wollen es nicht
339 machen oder ziehen das in die Länge. Und dann kommen durch das auch
340 andere Schwierigkeiten auf.

341 MARINA: Würdest du sagen, die Stärkenarbeit trägt auch dazu bei?

342 DIMA: Definitiv. Und zwar, wenn ich etwas mache, wo ich wirklich einfach nicht
343 dafür gemacht bin, jetzt sagen wir mal, eine introvertierte Person muss einen
344 Vertrag abschliessen mit irgendwelchen hohen Kunden, wo Millionenver-
345 träge unterschrieben werden. Da ist eine gewisse Nervosität da und man
346 muss auch wirklich verhandeln können und auch wissen, was man sagen
347 muss. Und um eine Sache machen zu können, braucht man ein gewisses
348 Level an Energie, die man für das investieren kann. Und viele introvertierte
349 Menschen haben das eben nicht. Weil die haben Energie für Aufgaben, die
350 sie selbst machen beispielsweise. Und da kommt hier gleich genau der
351 Punkt: Wenn hat man seine Stärken dementsprechend anwenden kann,
352 macht das auch mehr Spass, weil man sieht schneller gewisse Erfolge. Oder
353 Resultate, grob gesagt, weil je schwächer man in etwas ist, desto länger
354 braucht es, bis man etwas besser machen kann. Und das ist einfach genau
355 das.

356 MARINA: Danke. Siehst du irgendwelche Herausforderungen bei dem Thema Genera-
357 tionen im Allgemeinen?

358 DIMA: Kannst du das etwas spezifizieren: im Allgemeinen alle Generationen?

359 MARINA: Alle Generationen, ja. Oder bei den Unterschieden der Generationen.

360 DIMA: Ja, also ich denke beispielsweise, wenn man den Moment nimmt mit der
361 Digitalisierung, als die Smartphones kamen, die Laptops etc., die Dinge
362 welche man auch unterwegs verwenden kann: Bei denen hat es einen gewis-
363 sen Durchbruch gegeben für die Menschen und viele beispielsweise ältere
364 Personen sind nicht so effektiv und schnell mit dem Laptop wie die jüngere
365 Generation. Die haben vielleicht eine gewisse Erfahrung, aber die Schnel-
366 ligkeit ist einfach nicht da. Das ist wie mit Sprachen lernen: Wenn man seit
367 der Kindheit eine Sprache lernt, ist man viel besser, das ist halt die Mutter-
368 sprache. Aber wenn man erst mit 20 oder mit 25, mit 30 sogar etwas Neues
369 anfängt ist es schwieriger. Der Lernpegel, ja, die Steigerung ist da komplett
370 anders. Und dadurch haben beispielsweise, meiner Meinung nach, auch ge-
371 wisse Menschen Schwierigkeiten heutzutage. Sagen wir mal, früher haben
372 die ganz normal einen Vertrag per Hand unterschrieben und gemacht, heute
373 kann das alles digital gemacht werden. Und das ist auch sehr schwierig, weil
374 sie einen gewissen Arbeitsalltag verlieren, den sie vielleicht gerne hatten.
375 Das wiederum erschwert den Arbeitsalltag dieser Mitarbeitenden und, ja,
376 das führt dann effektiv auch dazu, dass gewisse Mitarbeiter dann die Stelle
377 verlassen, weil es ihnen einfach zu viel ist mit den Änderungen z.B auch der
378 agilen Methode. Viele Mitarbeitende sind kein Fan davon weil sie sagen:
379 ‹Okay, ich könnte doch meine Arbeit auf die alte Weise machen. Wieso
380 muss ich mich jetzt anpassen und etwas neues lernen?› Für viele, die jahre-
381 lang das gleiche gemacht haben, hat solch eine Umstellung auch eine grosse
382 Auswirkung auf ihren Arbeitsalltag und auf deren emotionalen Zustand so-
383 wie der Zufriedenheit.

384 MARINA: Ja. Würdest du in dem Fall sagen, es spielt eine Rolle, wie man aufgewach-
385 sen ist?

386 DIMA: Definitiv. Zum einen ist es sehr wichtig, wenn man halt mit Handys bereits
387 aufgewachsen ist. Ich kenne Personen, die sind sechs-, siebenjährig, also
388 Kinder und die wissen Sachen auf dem Handy, die ich nicht mal ich weiss.
389 Und ich arbeite in der Informatik. Da denke ich mir ab und zu: ‹Was passiert
390 hier?› Und wenn man das jetzt mit uns vergleicht, welche mit dem Handy

391 aufgewachsen sind und mit Menschen, welche das erste Handy mit 40 Jah-
392 ren hatten – da sieht man einen riesigen Unterschied. Und die ganze Um-
393 stellung ist für diese Personen dann auch nicht einfach.

394 MARINA: Ja. Top, danke. Was denkst du, dass die Generation Z braucht, damit sie eine
395 emotionale Bindung zur Firma aufbauen kann?

396 DIMA: Zum einen müssen Möglichkeiten da sein für das, was man machen möchte.
397 Zum einen das, was man machen möchte und zum anderen ist es halt wich-
398 tig, das mit der Konstanten zu haben, mit dem Interesse. Die Generation Z
399 verliert sehr schnell Interesse. Meiner Meinung nach, auch die Generation
400 später verliert sehr schnell das Interesse an gewissen Aufgaben oder Tätig-
401 keiten, die man erlernt hat. Und man sagt: «Okay, für mich ist es nichts mehr
402 Neues, ich kann das. Ich mache es locker mit links ohne Probleme.» Und es
403 ist für gewisse dann auch sehr schwer eine gewisse Routine einzugehen und
404 zu sagen: «Okay, für mich ist es okay, wenn ich jeden Tag das gleiche ma-
405 che.» Weil man möchte sich weiterbilden, möchte weiterkommen, möchte
406 etwas erreichen wie auch etwas verändern. Mit diesen gewissen Ambitio-
407 nen, wenn man denn solche hat, ist es sehr schwer, immer das gleiche zu
408 machen und auf dem gleichen Job zu bleiben. Denn man möchte da wach-
409 sen. Und dadurch dass alle eher in eine Richtung wachsen möchten, ist es
410 auch eventuell schwer, für ein Unternehmen neue Stellen zu besetzen. Und
411 die emotionale Bindung kann dann wirklich durch das Interesse beibehalten
412 werden. Dass der Arbeitsalltag interessant gestaltet wird. Dass die Mitarbei-
413 tenden doch beispielsweise auch eine Entlohnung erhalten, mit der sie zu-
414 frieden sind. Gewisse Personen aus der Generation Z müssen aber auch ver-
415 stehen, dass sie viel zu grosse Erwartungen haben betreffend der üblichen
416 Karriere. Denn es hat sich eventuell noch nicht ganz angepasst von früher.
417 Also der Karriereaufstieg von früher auf heute. Weil früher hatte man ge-
418 sagt: «Okay, gut, ich fange in einem Unternehmen an und ich weiss, ich kann
419 da 40 Jahre arbeiten. » , dann hat man eine Teamleiter-Position angenom-
420 men, dann eine Abteilungsleiter-Position und so ist man gewachsen. Und
421 heutzutage ist das halt eben eventuell nicht ganz so, weil sehr viele junge
422 Leute haben ein gewisses Level bereits in einem sehr jungen Alter, wo sie
423 über ein Wissen verfügen, das sie einsetzen möchten und etwas auch ma-
424 chen möchten. Und wenn sie merken: «Okay, ich bekomme hier nicht das,

425 was ich bekommen möchte), dann suchen sie sich irgendwo anders eine
426 Stelle, obwohl sie eigentlich sehr talentiert sind. Und um die Talente zu be-
427 halten, muss man auch den jungen Personen die Möglichkeit geben, sich zu
428 zeigen und neues auszuprobieren beziehungsweise jemanden beispielsweise
429 für eine Teamleiter-Position mit 18 Jahre nehmen. Es kann sein, dass sie
430 einfach bereits die Skills dafür hat, weil er halt eine andere Kindheit hatte.
431 Weil gewisse Stärken bilden sich von Kindheit an. Und wenn man dieses
432 Talentmanagement, gerade als Führungsperson, nicht auf dem Radar hat,
433 verliert man sehr gute Mitarbeiter wo anders hin. Oder sagen wir, in dem
434 Job, den er gemacht hat, ist er vielleicht nicht der beste aber an einer anderen
435 Stell im Unternehmen wäre er ideal. Da muss die Führungsperson das ent-
436 sprechende Feingefühl haben. Man kann Mitarbeiter auch dementsprechend
437 in eine neue Position begleiten und unterstützen, fördern sowie auch weiter-
438 empfehlen. Und für die Generation Z ist es auch sehr wichtig eine gewisse
439 Anerkennung zu bekommen. Denn sie sehen jedes Mal auf Instagram: «Der
440 hat so viele Menschen, die ihm zuschauen und sagen: 'Gut gemacht.'» Und
441 im Arbeitsalltag hat man das eben sehr wenig. Dieses gewissen Schulter-
442 klopfen: «Gute Arbeit» fehlt oft. Meistens macht man die Arbeit solange sie
443 okay ist und wenn etwas nicht gut ist, gibt es ein Gespräch.

444 MARINA: Würdest du sagen, das bezieht sich nur auf Führungskraft oder auch auf die
445 Unternehmung selbst? Was würdest du sagen, wenn die Unternehmung das
446 fördert, hat das auch eine Auswirkung?

447 DIMA: Primär, meiner Meinung nach, hängt das von der Führungsposition ab, also
448 von dem Teamleiter jetzt in diesem Fall, weil der Teamleiter ist die Person,
449 die dich einstellt zum einen. Und zum anderen ist es auch die Person, die
450 dich in gewisse Projekte reinsteckt oder dich bei einer Weiterbildung unter-
451 stützt. Sagen wir mal, wenn jetzt jemand neu hier anfängt: Er kennt nieman-
452 den, er weiss nicht, wer was macht. Das Finanzinstitut ist auch ein sehr gros-
453 ses Unternehmen, das auch eine spezifische Struktur hat. Diese ist auch im
454 konstanten Wandel und speziell für junge Leute, welche noch nie in einem
455 anderen Team gearbeitet haben, ist das dann sehr schwer und es braucht
456 etwas Zeit bis man das Ganze versteht. Sagen wir aber, es sind jetzt schon
457 vier, fünf Jahre vorbei und nachher merkt man: «Ich kann doch vieles mehr»,
458 und dann versucht man es und dann merkt man, es funktioniert nicht. Es

459 kommt sicher nicht nur darauf an, wie gross das Unternehmen ist. Bei einem
460 kleinen Unternehmen ist es viel einfacher zu schauen, wer welche Skills hat.
461 Der ist sehr gut im Vortraghalten. Diese Person kann sehr gut verhandeln.
462 Und dann kann man diese auch spezifisch einsetzen und weiterbilden. Aber
463 wenn man ein Unternehmen hat von 5000 Mitarbeitern plus, da ist es sehr
464 schwer. Da hängt das wirklich primär von der Führungsperson ab. Und diese
465 muss sich auch effektiv damit befassen, die Mitarbeitenden weiterzubrin-
466 gen. Weil wenn das nicht geschieht, egal, wie sehr man sich anstrengt als
467 Mitarbeiter, wirst du einfach nicht weiterkommen. Auch wenn du etwas ver-
468 suchst, was ausserhalb deiner Abteilung ist beispielsweise. Es kann eventu-
469 ell eben auch falsch rauskommen. Wo sich dann auch ein gewisser schlech-
470 ter Ruf bildet. Und irgendwann wird dann jemand hören: «Kennst du den
471 Typen?» «Ja, ich kenne den.» Und dann kann es effektiv zu einem nicht so
472 guten Entschluss kommen, was zu Schwierigkeiten in deiner persönlichen
473 Weiterbildung führen kann.

474 MARINA: Super. Das war schon die letzte Frage. Vielen Dank für deine spannenden
475 Antworten. Und, ja, wenn du möchtest, kann ich dann gern die Auswertung
476 auch noch mit dir teilen.

477 DIMA: Gern. Falls du die Zeit dafür hast, können wir das gern auch so machen.

478 MARINA: Super, danke.

479 DIMA: Liebend gern.

Anhang 5: Interview Kesi

Expertin	Kesi
Jahrgang	2000

- 1 MARINA: Hallo Kesi, vielen Dank, dass du dir heute Zeit nimmst für das Interview. In
2 meiner Bachelorarbeit geht es sowohl um die emotionale Mitarbeiterbin-
3 dung als auch um den stärkenorientierten Ansatz. Das Ziel ist es herauszu-
4 finden, wie der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung
5 dazu beiträgt, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma
6 aufbaut. Das Interview ist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil geht um
7 die stärkenorientierte Arbeit, der zweite um die emotionale Bindung und
8 dann der dritte beinhaltet Fragen zu der Generation Z. Ich würde sagen, wir
9 starten direkt, wenn das gut ist.
- 10 KESI: Ja.
- 11 MARINA: Zuerst noch zwei Einstiegsfragen. Wie lange arbeitest du bereits beim Fi-
12 nanzinstitut Und was ist deine Berufsbezeichnung?
- 13 KESI: Also, ich bin jetzt seit fast acht Jahren beim Finanzinstitut. Ich habe im Au-
14 gust 2015 meine Ausbildung angefangen. Seit dann bin ich hier. Und mein
15 Geburtsjahr ist 2000.
- 16 MARINA: Okay, vielen Dank. Und wo arbeitest du jetzt aktuell?
- 17 KESI: Ah, meine aktuelle Berufsbezeichnung ist Leitungsassistentin.
- 18 MARINA: Okay. Top. Dankeschön. Perfekt. Gut, dann würden wir direkt starten mit
19 den Fragen zur stärkenorientierten Arbeit. Was verstehst du persönlich unter
20 der stärkenorientierten Arbeit?
- 21 KESI: Also ich denke, dass man sich auf die Stärken der Mitarbeiter fokussiert.
22 Dass man zum Beispiel in einem Team schaut, wer wo seine Stärken hat
23 und dann diese Person dementsprechend einsetzt. Wenn bei uns im Team
24 zum Beispiel jemand eher technisch affin ist, dann setzt man diese Person
25 für Aufgaben in Projekten ein, bei welchen man ein höheres technisches
26 Verständnis braucht
- 27 MARINA: Okay. Und was denkst du darüber?

28 KESI: Ich denke, dass das sehr sinnvoll ist. Ich kann mir gar nicht vorstellen, dass
29 man anders arbeiten würde. Es macht ja keinen Sinn, jemanden irgendwo
30 einzusetzen, wo ihm das Ganze gar keinen Spass macht oder er gar keine
31 Stärken dort drin hat. Auch gerade wenn es jemand anders vielleicht lieber
32 machen würde oder besser machen könnte.

33 MARINA: Ja, okay. In dem Fall würdest du sagen, dass Arbeiten, wo du deine Stärken
34 einsetzen kannst, auch mehr Spass machen.

35 KESI: Ja, definitiv.

36 MARINA: Okay. Super. Danke vielmal. Gut, könntest du mir noch ein paar Vor- und
37 Nachteile der stärkenorientierten Arbeit aufzählen? Einfach, wenn dir etwas
38 in den Sinn kommt.

39 KESI: Ja, also ich denke, die Vorteile sind natürlich, dass es den Mitarbeitern, wie
40 schon gesagt, mehr Spass macht und dass sie auch effizienter sind. Ich
41 denke, ein Nachteil könnte sein, dass man Sachen, in denen man weniger
42 stark ist, gar nicht mehr macht oder nicht übt. Und wenn zum Beispiel jetzt
43 ein Mitarbeiter ausfällt, kann es niemand sonst übernehmen, gerade weil
44 man es nie gemacht hat. Das wäre vielleicht ein Nachteil.

45 MARINA: Okay, top. Danke vielmals. Würdest du sagen, dass du die Möglichkeit hast,
46 im Alltag deine Clifton Strengths einzusetzen?

47 KESI: Ja, also meine CliftonStrength Nummer eins ist Bindungsfähigkeit. Und als
48 ich da ein bisschen nachgelesen habe, um was es wirklich geht, habe ich
49 gefunden, ja, das passt eigentlich schon. Weil ich schon so lange hier bin
50 und auch mein Netzwerk aufgebaut habe und das bei meiner Arbeit auch gut
51 nutzen kann. Also wenn jemand kommt und sagt: «Hey, Kesi, ich habe ein
52 Problem, brauche das und das», dann weiss, wen ich anfragen kann. Das sind
53 alles wie meine Freunde geworden mit der Zeit. Und ich denke, das ist sicher
54 eine Stärke, die ich gut nutzen kann. Auch analytisch ist bei mir auf dem
55 fünften Punkt. Aber ich denke, das ist auch eine Stärke, die ich täglich nut-
56 zen kann bei meinen Aufträgen.

57 MARINA: Okay. Also das heisst, du würdest sagen, zum grössten Teil hast du die Mög-
58 lichkeit, deine Stärken einzusetzen im Alltag?

59 KESI: Ja.

60 MARINA: Okay. Okay. Und welchen Einfluss hat der Einsatz deiner Stärken? Du hast
61 das schon ein bisschen angetönt. Zum Beispiel mit dem Netzwerk. Gibt es
62 sonst noch irgendwelche Einflüsse, wo sich das zeigt?

63 KESI: Ich denke, für mich sind dann gewisse Arbeiten vielleicht einfacher, als sie
64 für jemand anderen wären, der in anderen Bereichen seine Stärke hat. Ich
65 habe zum Beispiel schon analytisch und gewisse andere Stärken, die ich
66 vielleicht weniger brauche. Aber jemanden, der jetzt zum Beispiel sehr ana-
67 lytisch und auf Daten fokussiert ist oder sehr im technischen Bereich tätig
68 ist, der hätte vielleicht Mühe mit meinem Job, weil er weniger sozial ist und
69 weniger halt dieses Netzwerk von Menschen hat. Deshalb denke ich, dass
70 es mir einfach meine Arbeit erleichtert.

71 MARINA: Okay. Ja, das ist spannend. Danke vielmals. Gut. Dann würde ich sagen,
72 kommen wir bereits zum zweiten Teil zur emotionalen Bindung. Was gefällt
73 dir an deiner jetzigen Arbeitgeberin?

74 KESI: Ich muss sagen, solche Fragen sind schwierig. Weil ich ja nur beim Finan-
75 zinstitut gearbeitet habe. Ich kann mir gar nicht vorstellen, wie es in anderen
76 Firmen, also in anderen Unternehmen ist. Aber auch wenn es eine grosse
77 Unternehmung ist, denke ich, ist man sehr menschlich miteinander und dass
78 man auch sehr geschätzt wird, im Vergleich zu anderen Unternehmen, habe
79 ich so das Gefühl, auch was ich jetzt von meinen Freunden und Weiteren
80 höre. Man fühlt sich geschätzt. Man fühlt sich auch wohl und angenommen.

81 MARINA: Okay. Du hast jetzt sehr viele positive Werte aufgezählt. Motivieren dich
82 diese auch, dich für die Firma einzusetzen?

83 KESI: Ja, natürlich. Also, wenn man sich nicht wertgeschätzt fühlt, dann denkt man
84 sich ja auch am Morgen: „Ja, wieso soll ich jetzt kommen“, oder „Wieso
85 soll ich etwas dafür machen?“, aber wenn man halt motiviert ist und sich die
86 Mühe gibt und dann aber auch das Feedback kommt so: „Hey, du machst
87 deinen Job super“ und man auch mal Danke sagt für etwas, dann macht man
88 das ja auch gerne jeden Tag.

89 MARINA: Ja, auf jeden Fall. Auf jeden Fall. Das heisst, du würdest schon diese Werte
90 auch beim Finanzinstitut direkt ansiedeln, oder?

91 KESI: Ja.

92 MARINA: Also du denkst, dass die Firma selbst auch diese Kultur lebt? Habe ich dich
93 richtig verstanden?

94 KESI: Ja, extrem.

95 MARINA: Okay. Okay, super. Dankeschön. Welche Voraussetzungen sind für dich
96 persönlich wichtig, damit du dich zum Unternehmen emotional verbunden
97 fühlst?

98 KESI: Also ich denke, die Personen sind am wichtigsten. Also die wichtigsten Be-
99 zugspersonen: zum Beispiel der direkte Vorgesetzte und die Teammitglie-
100 der sind für mich persönlich wichtig, weil wenn ich mich mit diesen Perso-
101 nen auf menschlicher Ebene nicht verstehe, dann verbinde ich das gleich mit
102 dem ganzen Unternehmen. Und ich denke auch, die allgemeine Kultur,
103 wenn man durch die Gänge läuft und dir jeder Hallo sagt und man einfach
104 mit den Leuten auch mal plaudern kann im Lift und eigentlich der ganze
105 Vibe sozusagen.

106 MARINA: Umgang, auch oder?

107 KESI: Ja, der ganze Umgang miteinander.

108 MARINA: Okay. Gut, jetzt ein Szenario vielleicht. Stell dir vor, du möchtest dich be-
109 ruflich neu orientieren. Vielleicht ziehst du in eine neue Stadt oder irgendwo
110 sonst hin. Auf was achtest du bei der Auswahl der Unternehmung?

111 KESI: Ich denke, mir wäre es wichtig, einen Einblick in das Unternehmen zu be-
112 kommen, mit einem Schnuppertag oder so um das Team kennenlernen zu
113 können. Und dann, wie schon gesagt, ich denke das spürt man, sobald man
114 in das Unternehmen kommt, wie die Leute miteinander umgehen, wie man
115 miteinander redet. Hockt das Team den ganzen Tag zum Beispiel nur am
116 Arbeitsplatz oder machen Sie auch Pause zusammen? Reden sie miteinan-
117 der? Ja, ich denke, das sind Sachen, die mir wichtig sind, weil die Arbeit ist
118 die Arbeit. Und ich denke, das sind Sachen, das ist überall gleich. Aber der
119 Umgang miteinander ist ein wichtiger Punkt, denke ich. Man verbringt ge-
120 fühlt den grössten Teil von seinem Tag bei der Arbeit. Und wenn du dann
121 nur dort hockst mit deinem Computer und niemand mit dir redet, dann denke
122 ich, ist das nicht so schön.

123 MARINA: Okay. Sehr spannend. Die zweite Frage wäre, auf was du bei der Stellensuche
124 achtest, aber du hast es jetzt schon ein bisschen erwähnt.

125 KESI: Ja.

126 MARINA: Ist es das Gleiche? Also, du hast ja schon gesagt, du schaust eigentlich eher
127 auch auf den Umgang mit den Personen.

128 KESI: Ja, also ich denke, ich würde, wenn ich jetzt vom Finanzinstitut weggehen
129 würde, vielleicht eher mal in ein internationales Unternehmen gehen. Weil
130 ich denke, das ist auch nochmal spannender mit verschiedenen Menschen,
131 aus verschiedenen Kulturen. Das ist das einzige, wo ich jetzt das Gefühl
132 habe, haben wir im Finanzinstitut nicht so extrem. Ich denke, das wäre sicher
133 spannend und das würde ich vielleicht bevorzugen, aber das kann auch
134 schwierig sein. Ich kann mir vorstellen, dass dann der Umgang miteinander
135 anders ist.

136 MARINA: Das stimmt. Das stimmt. Danke schön. Dann kommen wir eigentlich schon
137 so ein bisschen Richtung Thema Generation Z. Mir ist es wichtig, auch einen
138 Blick auf die Generationen zu legen. Du bist ja der Jahrgang 2000, hast
139 du mir gesagt. Und ja, dann würden wir direkt einsteigen. Und zwar mit der
140 ersten Frage: Wie würdest du die Personen aus der Generation Z beschreiben?
141

142 KESI: Ich denke, wir sind so die letzte Generation, die noch beides erlebt hat. So
143 vor der Digitalisierung würde ich mal sagen, also vor vor allem auch vor
144 Social Media und all dem. Also wir sind halt mit einer normalen Kindheit
145 noch aufgewachsen. Und sind dann in das alles reingekommen. Und ich
146 denke, wir haben durch das eine sehr gute Sicht auf beides. Wir verstehen
147 die älteren Menschen glaube ich ziemlich gut, aber wir verstehen auch die
148 jüngeren. Und wir sind immer so ein bisschen dazwischen, habe ich das Gefühl.
149 Ich denke, wir sind alle sehr motiviert, Veränderungen zu machen.

150 MARINA: Ja. Okay. Was für Veränderungen? Also auf was bezogen?

151 KESI: Ich habe das Gefühl, in unserer Generation hat es viele, die die Welt verändern
152 wollen und auch schon bei kleinen Dingen extrem sind. Ich denke, wir
153 scheuen uns auch nicht, wenn wir zum Beispiel bei der Arbeit etwas sehen,
154 wo wir uns denken: „Hey, das könnte man viel einfacher machen“, dann

155 sagen wir das einfach. Und ich denke, die älteren Generationen sind einfach
156 so: „Ja, es wird so gemacht und wir machen das jetzt 20 Jahre lang so.“ Und
157 wir sind eher so: „Ja, hey, das ist megacool, aber den Prozess könnte man
158 vereinfachen“, und dann sprechen wir das an und machen das auch.

159 MARINA: Okay. Okay. Ja. Bezogen auf die Arbeit, kommt dir sonst noch etwas in den
160 Sinn, wie du die Generation Z beschreiben würdest?

161 KESI: Ich denke, wir sind alle eher also motivierter und ich weiss nicht, ob das
162 jetzt nur mein Umfeld ist, aber ich habe sehr das Gefühl, alle wollen aufstei-
163 gen, alle wollen etwas machen. Und vor allem auch einen Job finden, den
164 sie wirklich mögen. Das ist glaube ich immer noch ein Ding bei uns. Ich
165 stelle mir bei meinen Eltern vor, dass man arbeitet, weil man arbeiten muss.
166 Und ich habe das Gefühl, unsere Generation ist so: «Ja hey, ich will wirklich
167 einen Job machen, der mir gefällt und Spass macht.» Und das ist bei uns
168 glaube ich noch sehr viel wichtiger als bei älteren Generationen.

169 MARINA: Okay. Du hast jetzt gesagt, ein Job, den uns Spass macht und der uns gefällt.
170 Denkst du, das beinhaltet auch die eigenen Stärken?

171 KESI: Ja, gut möglich. Ja.

172 MARINA: Dass man die Möglichkeit hat, die Stärken einzusetzen?

173 KESI: Ja sicher.

174 MARINA: Okay. Dann die nächste Frage. Was unterscheidet die Generation Z deiner
175 Meinung nach von den älteren Generationen?

176 KESI: Ja, also ich habe ja schon ein paar Sachen gesagt. Ich denke, es ist wirklich
177 das Schnelllebig, mit dem wir besser klarkommen. Wir können uns schnel-
178 ler anpassen und neue Sachen lernen, weil wir das von klein auf mussten.
179 Also ich meine, mal hat irgendwann einfach ein Handy bekommen und es
180 hat dir keiner eine Anleitung gegeben. Du hast einfach selber gelernt, wie
181 das geht. Ich denke, man kann uns einfach etwas in die Hand drücken und
182 wir lernen es. Und ich denke den älteren Personen muss man eher noch zei-
183 gen, wie etwas geht oder kurz erklären. Sie scheuen sich vielleicht auch im-
184 mer davor, etwas Neues zu lernen. Bei uns wird das vielleicht auch irgend-
185 wann mal der Fall sein, ich denke, das kommt einfach auch mit dem Alter.
186 Aber ich denke, wir sind dort offener. Vor allem auch bei digitalen Sachen.

187 MARINA: Denkst du, das ist, weil wir schon mit digitalen Medien aufgewachsen sind?
188 Oder denkst du, es ist einfach, weil die älteren Leute länger brauchen, etwas
189 zu lernen?

190 KESI: Ja, es kann beides sein.
191

192 MARINA: Okay.

193 KESI: Zum Beispiel ist mein Vater jemand, der sich auch alles selber beigebracht
194 hat bezüglich Computer, Handy und alles. Aber meine Mutter ist zum Bei-
195 spiel gar nicht so. Es ist auch von Mensch zu Mensch anders und das hat
196 natürlich auch wieder mit den Stärken zu tun.

197 MARINA: Okay. Gibt es irgendwelche Herausforderungen, welche du beim Thema
198 Generationen im Allgemeinen siehst?

199 KESI: Ja, ich denke, das Verständnis füreinander könnte eine Herausforderung
200 sein. Ich denke, wir versuchen das Verständnis für die Älteren und für die
201 Jüngeren zu haben. Ich meine, man erwischt sich immer selber dabei, wie
202 man dann denkt: «Ah, meine Güte, der checkt mal wieder nicht, wie das
203 funktioniert.» Also ich merke es bei meiner Mutter, wenn sie mich zum
204 50'000. Mal fragt, wie man sich bei Facebook einloggt, oder keine Ahnung
205 irgendetwas mit ihrem Handy. Und ich mir denke: «Ja, du hast jetzt auch
206 schon seit fünf Jahren ein iPhone, lern es endlich.» Aber man muss das Ver-
207 ständnis haben, okay, sie ist nicht mit dem aufgewachsen, für sie ist das
208 immer noch eine neue Welt und nicht wie für mich. Für mich ist das alles
209 so easy. Aber vielleicht bin ich irgendwann mal auch 50 und meine Kinder
210 erklären mir etwas zum 50'000. Mal und nerven sich ab mir. Ja, und auch
211 die Jungen. Ich denke wir sind ja jetzt auch nicht alt aber so, die Jugendli-
212 chen, die wirklich noch 15, 16 Jahre alt sind, sind auch schon anders als wir
213 und wir fühlen uns ja auch schon fast alt, wenn wir mit denen sind. Und ja,
214 ich denke einfach, das Verständnis füreinander ist sicher eine Herausforde-
215 rung.

216 MARINA: Okay. Du hast gesagt, die Jungen, also die, die jetzt so 15, 16 sind, sind auch
217 anders als wir. Denkst du, das hat auch damit zu tun, dass sie jetzt in einem
218 anderen Umfeld aufgewachsen sind?

219 KESI: Ich denke, sie sind mit den sozialen Medien aufgewachsen und auch schon
220 sehr früh in Kontakt gekommen, was bei uns glaube ich noch weniger der
221 Fall war. Sie sind wirklich praktisch mit dem Handy in der Hand aufge-
222 wachsen. Ich denke auch noch, dass Corona einen grossen Einfluss auf sie
223 hatte. Bezüglich Sozialkompetenzen und allem. Ich merke es so bei den Ler-
224 nenden, die während der Corona-Zeit ihre Lehre angefangen haben. Ich
225 glaube, die können fast gar nicht miteinander kommunizieren. Also die So-
226 zialkompetenzen, welche du halt vor allem im Arbeitsumfeld aufbaust, feh-
227 len ihnen noch.

228 MARINA: Okay.

229 KESI: Aber ich hoffe, dass das noch kommt mit der Zeit. Dass sich das bessert.

230 MARINA: Okay. Danke vielmals. Wie denkst du, dass die Generation Z eine emotio-
231 nale Bindung aufbauen kann zu einer Unternehmung?

232 KESI: Also ich denke, dass uns vor allem wichtig ist, dass man sieht, dass man
233 geschätzt wird. Das ist ein grosses Thema bei uns. Weil, man denkt sich
234 sonst so: <Ja, also wenn mich hier niemand schätzt, dann finde ich irgendwo
235 einen anderen Ort.> Das ist so vielleicht auch ein Ding unserer Generation.
236 Man denkt so: „Ja, es gibt immer etwas Besseres.“ Darum ist es auch
237 schwierig sich in dem Sinn, selber zu finden. Aber ich denke, wenn man
238 sieht: hey, man wird hier geschätzt oder auch so Perks (Vorteile) erhält, wie
239 zum Beispiel, wenn eine Firma sagt: „Hey, du hast gratis Kaffee bei uns,
240 oder du kannst 100 Prozent im Homeoffice arbeiten.“ Das sind so Sachen,
241 die bei uns viel mehr geschätzt werden. Und ich denke, viele Junge denken
242 sich so: „Hey, was hat die Firma zu bieten?“ Es ist wie umgekehrt. Die
243 Firma ist nicht mehr so: „Hey, was hast du zu bieten?“ Sondern die Jungen
244 sind so: „Hey, was kannst du mir bieten? Ansonsten komme ich nicht, weil
245 eine andere Firma kann mir mehr bieten.“

246 MARINA: Okay. An was, denkst du, liegt das?

247 KESI: Erstens denke ich mal es liegt vor allem in der IT und sonst überall glaube
248 ich auch, am Fachkräftemangel und durch die Digitalisierung hast du auch
249 so viele andere Möglichkeiten. Du kannst online gut arbeiten, du kannst
250 wirklich so viele Sachen machen. Dann denkst du dir: „Hey, ich bin lieber

251 zu Hause und mache ein ein Online Business auf, als für jemanden zu arbei-
252 ten, der mir nichts zu bieten hat.“

253 MARINA: Okay. Vielleicht nochmals zurück zu einer Frage betreffend den Werten der
254 Firma. Du hast jetzt gesagt, es gibt viele verschiedene Firmen, welche einem
255 vieles bieten können. Und wenn es mir in dem Sinn nicht mehr gefällt oder
256 ich nicht mehr wertgeschätzt werde, dann habe ich einfacher die Möglich-
257 keit zu wechseln. Würdest du sagen, diese Zusätze, die die Firma bietet, also
258 eben gratis Kaffee oder vielleicht ein höherer Lohn oder etwas, sind dir
259 wichtiger? Oder würdest du sagen, es kommt eben auch auf die Werte der
260 Firma drauf an? Oder ist es ein Mix?

261 KESI: Es ist schon ein Mix. Also, ich denke, es muss beides haben. Es muss wirk-
262 lich so ein gesundes Mass sein. Es kann nicht sein, dass ich zu einer Firma
263 gehe, nur weil sie mir einen super Lohn gibt, aber alles andere passt gar
264 nicht. Ich denke es hat wie so drei Sachen und wenn zwei von den drei Sa-
265 chen passen, dann ist es wie schon gut. Also ich denke, eine Sache ist sicher
266 der Lohn und halt die anderen Zusätze. Das zweite wären die Teamkollegen
267 und der Umgang miteinander. Und das dritte wäre die Arbeit, also die Arbeit
268 an sich. Und ich denke, wenn zwei von diesen drei Sachen passen, dann ist
269 schon mal gut. Und wenn dann wirklich nur noch etwas passt, dann finde
270 ich es sehr schwierig. Also ich könnte auch nicht einfach einen Job machen,
271 weil sie mir, einfach extrem viel Geld zahlen. Vor allem auch wenn ich ins
272 Büro komme und niemand da ist, mit dem ich plaudern oder einen Kaffee
273 trinken kann oder auch wenn mir die Arbeit null Spass macht. Darum muss
274 es schon eine Kombination von allem sein.

275 MARINA: Okay. Also es heisst, die Arbeit in dem Sinn ist für dich auch wichtig.

276 KESI: Ja.

277 MARINA: Also, was du in deiner Arbeit machen kannst.

278 KESI: Ja, richtig.

279 MARINA: Okay. In Bezug einfach, dass es dir Freude bereitet? Oder gibt es noch an-
280 dere Punkte in der Arbeit, die du beachtest?

281 KESI: Also ich denke, es muss mir erstens mal Spass machen, und zweitens muss
282 ich auch einen Sinn hinter der Aufgabe sehen. Also ich muss wie so sehen,

283 okay, meine Arbeit, die ich hier mache, die bringt jemandem etwas. Und es
284 ist nicht so, dass ich den ganzen Tag hier sitze und Dokumente aussortiere
285 oder irgendetwas mache, in dem ich keinen Sinn sehe. Und wenn ich so
286 sehe, hey, meine Arbeit bewirkt etwas, ist das denke ich auch ein sehr wich-
287 tiger Punkt.

288 MARINA: Okay. Okay. Super. Vielen Dank.

289 KESI: Gerne.

290 MARINA: Ich schaue gleich nochmal durch die Fragen durch. Ich glaube, wir haben
291 jetzt aber alle besprochen. Ja, dann möchte ich mich nochmals ganz herzlich
292 für deine Zeit bedanken.

293 KESI: Gerne.

294 MARINA: Und falls du Interesse hast, kann ich dir dann auch die Ergebnisse noch zu-
295 senden.

296 KESI: Ja gerne.

297 MARINA: Super.

Anhang 6: Interview Laura

Expertin	Laura
Jahrgang	1997

1

1 MARINA: Hallo Laura, vielen Dank nimmst du dir heute die Zeit für das Interview
2 und, ja, hilfst mir bei meiner Beantwortung der Forschungsfrage. In meiner
3 Bachelorarbeit geht es sowohl um die emotionale Mitarbeiterbindung als
4 auch um den stärkenorientierten Ansatz. Das Ziel ist es herauszufinden, wie
5 der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung dazu beiträgt,
6 dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma aufbaut. Das In-
7 terview ist in drei Hauptteile gegliedert. Im ersten Teil geht es vor allem um
8 Fragen bezüglich der stärkenorientierten Arbeit. Im zweiten Teil geht es um
9 Fragen zur emotionalen Bindung und dann im dritten Teil um Fragen zur
10 Generation Z im Allgemeinen. Ich würde sagen, wir starten direkt mit den
11 Einstiegsfragen. Wie lange arbeitest du bereits beim Finanzinstitut und was
12 ist deine Berufsbezeichnung?

13 LAURA: Okay. Gut, also ich arbeite seit knapp zehn Jahren für das Finanzinstitut. Ich
14 habe bereits meine Lehre hier gemacht. Das war von 2013 bis 2016 und
15 dann habe ich zwei Jahre Vollzeit gearbeitet und dann seit dem Jahr 2018
16 bis heute arbeite ich Teilzeit, ja, und mache noch ein Studium nebenbei.
17 Aktuell ist meine Berufsbezeichnung Mitarbeiterin Corporate Services Pro-
18 fessional. Das bedeutet, dass ich ganz unterschiedliche Aufgaben wahrneh-
19 men kann. Also es geht vor allem auch in Richtung einer Assistententätigkeit.
20 Ich mache aber auch verschiedene Sachen im Bereich Kommunikation für
21 den ganzen Geschäftsbereich bei uns.

22 MARINA: Es geht ja um die Generation Z. Darum müsste ich auch noch wissen, was
23 dein Geburtsjahrgang ist.

24 LAURA: Ja, das ist 1997.

25 MARINA: Okay, perfekt. Vielen Dank. Dann würden wir direkt starten mit der stär-
26 kenorientierten Arbeit. Was verstehst du persönlich unter der stärkenorien-
27 terten Arbeit?

28 LAURA: Ja, also, ich verstehe in einem ersten Schritt zum einen, dass sich die Mitar-
29 beitenden ihrer Stärken überhaupt bewusstwerden. Und dann in einem zwei-
30 ten Schritt, dass sie diese bestmöglich bei der Arbeit einsetzen können. Ja,
31 und am besten ist es natürlich, wenn es Mitarbeitende mit verschiedenen
32 Stärken gibt. Also dass jeder einzelne Mitarbeiter seine Stärken wirklich
33 auch einsetzen kann und nicht Dinge machen muss, die er vielleicht nicht so
34 gerne tut.

35 MARINA: Okay. Das heisst, du verbindest Arbeiten, die man gerne tut, auch mit den
36 Stärken?

37 LAURA: Ja, grundsätzlich schon. Ich denke, wenn man die Stärken einsetzen kann,
38 dann hat man auch eine Art Zufriedenheit oder Erfolgserlebnis. Deswegen
39 denke ich schon, dass Mitarbeitende, die ihre Stärken einsetzen können,
40 grundsätzlich zufriedener und glücklicher, vielleicht auch selbstbewusster
41 bei der Arbeit sind. Und dass auch die Motivation der Mitarbeitenden stei-
42 gen kann.

43 MARINA: Okay. Top. Ja, das ist eigentlich schon die zweite Frage beantwortet, was du
44 allgemein über den stärkenorientierten Ansatz denkst. Kannst du noch etwas
45 ergänzen oder ist das so, das?

46 LAURA: Das ist eigentlich das, was ich so darüber denke. Ich persönlich würde jetzt
47 auch sagen, dass Mitarbeitende, die ihre Stärken einsetzen können im Un-
48 ternehmen, vielleicht auch eher eine stärkere Bindung zum Unternehmen
49 haben.

50 MARINA: Okay, das ist spannend. Danke. Was sind in deinen Augen die Vor- und
51 vielleicht auch die Nachteile der stärkenorientierten Arbeit?

52 LAURA: Vorteile sind meiner Meinung nach eben die Zufriedenheit oder auch die
53 Motivation, die gesteigert werden kann. Durch die stärkenorientierte Arbeit
54 auf Seiten Unternehmen, dass das Unternehmen auch von motivierten Mit-
55 arbeitenden profitieren kann. Genau, und Nachteile sind vielleicht, dass man
56 durch die stärkenorientierte Arbeit Schwächen eher in den Hintergrund
57 rückt. Und man vielleicht auch an diesen arbeiten sollte. Also ich bin eine
58 Person, die sich auch gerne mit den eigenen Schwächen auseinandersetzt
59 und sich überlegt, wie ich vielleicht, an diesen arbeiten kann. Genau, und
60 ich denke, dass man das dann eher weniger tun würde bei der

61 stärkenorientierten Arbeit und dass man sich dann als Mensch vielleicht
62 nicht gleich weiterentwickeln kann.

63 MARINA: Okay. Okay. Also denke, es ist auch wichtig, dass man trotzdem seine
64 Schwächen im Auge behält und diese nicht vergisst.

65 LAURA: Genau.

66 MARINA: Okay. Würdest du sagen, du hast in deinem Alltag die Möglichkeit deine
67 CliftonStrengths einzusetzen?

68 LAURA: Das ist eine schwierige Frage. Ich würde sagen teils, teils. Also in meiner
69 jetzigen Tätigkeit übernehme ich für die Aufgaben, die ich bekomme, viel
70 Verantwortung, also ich bin ziemlich frei in meiner Aufgabenerfüllung,
71 weshalb ich schon sagen würde, dass ich eben diese Stärken auch einsetzen
72 kann, die ich habe. Aber meiner Meinung nach ist es nicht diese Verantwor-
73 tung, die ich mir wünsche. Genau, also ich traue mir durchaus noch mehr
74 zu, aber es ist heute einfach sehr schwierig mit einem tiefen Pensum. Ich
75 arbeite jetzt nur 30 Prozent, und mache eben nebenbei noch mein Jurastu-
76 dium, also mein Masterstudium. Und deswegen sind auch meine Möglich-
77 keiten „on the Job“ beschränkt. Ja, in dem Bereich, wo ich jetzt bin, denke
78 ich, dass ich nicht mehr Verantwortung übernehmen kann, als ich es jetzt
79 schon tue. Aber ja, eben, ich würde mir schon wünschen, dass ich vielleicht
80 gewisse Fähigkeiten und Kenntnisse noch mehr einsetzen könnte. Aber für
81 das ist jetzt mein aktueller Job nicht geeignet. Genau, aber ich kann zumin-
82 dest im Studium meine Stärken gut einsetzen.

83 MARINA: Okay. Das ist auch der Grund, warum du eine Weiterbildung machst, oder?
84 Es ist ja eine komplett andere Richtung.

85 LAURA: Ja, genau. Es ist eine komplett andere Richtung. Also ich wollte eigentlich
86 schon immer Jura, Recht studieren. Das war für mich schon immer klar. Ich
87 denke, ich hätte auch beim Finanzinstitut viele Möglichkeiten gehabt, mich
88 on the Job zu entwickeln. Ich war auch schon mit verschiedenen Vorgesetz-
89 ten im Gespräch, also man hat mich auch gefragt, ob ich wirklich das Stu-
90 dium machen möchte und auf diese Weiterbildungsmöglichkeit „on the Job“
91 sozusagen verzichten. Aber ich habe mich dann bewusst dafür entschieden,
92 weil das schon immer mein Wunsch war, Recht zu studieren. Ja, und klar

93 mache ich es auch, damit ich mich in die Richtung entwickeln kann, welche
94 ich mir schon immer vorgestellt habe.

95 MARINA: Würdest du sagen, das Thema Recht beinhaltet auch deine Stärken? Also
96 denkst du, dass du in diesem Bereich deine Stärken einsetzen kannst?

97 LAURA: Ich würde schon sagen. Ich schaue kurz mein Profil an, dann kann ich viel-
98 leicht zwei, drei Sachen dazu sagen.

99 MARINA: Ja.

100 LAURA: Genau. Also, ich bin eine Person, die sehr leistungsorientiert ist. Ich denke,
101 das ist sehr wichtig für das Studium und das ist sogar an der ersten Stelle in
102 meinem CliftonStrengths Finder. Und dann bin ich auch eine Person, die
103 sehr fokussiert ist, ich denke, das ist auch wichtig. Ich bin jemand, der wett-
104 bewerbsorientiert ist. Das ist, denke ich, auch für das Thema Recht von Be-
105 deutung. Zum Beispiel wenn man dann als Anwalt tätig wäre, das wäre dann
106 mein Wunsch, da kann man sich voll und ganz für den Klienten einsetzen
107 und den Fall für ihn gewinnen beispielsweise. Ja, dann kommt noch Wiss-
108 begier dazu, was auch wichtig ist für das Studium. Selbstbewusstsein, Au-
109 torität und so weiter. Und ich denke, dass das ein Job ist, wo ich dann stärke-
110 norientiert arbeiten kann.

111 MARINA: Ja super, vielen Dank für die Offenheit. Gut, dann wären das eigentlich
112 schon die Fragen gewesen zum ersten Teil. Gehen wir direkt zum nächsten.
113 Emotionale Bindung. Was gefällt dir an deiner jetzigen Arbeitgeberin?

114 LAURA: Ja, also was mir besonders gut gefällt, ist, dass das Finanzinstitut Rücksicht
115 auf mein Studium nimmt; und das schon seit bald fünf Jahren. Dass ich auch
116 wirklich ziemlich frei in den Arbeitszeiten bin. Dass ich in einem tiefen
117 Pensum zu guten Bedingungen arbeiten kann. Das ist mir sehr wichtig und
118 das gefällt mir auch sehr gut. Deswegen gab es für mich auch nie einen
119 Grund, zu wechseln. Ich habe schon verschiedene Angebote bekommen
120 ausserhalb dieses Finanzinstituts, aber ja, es war kein Angebot dabei, das
121 wirklich mit dem Finanzinstitut mithalten konnte. Was mir auch gefällt, ist,
122 dass ich Vertrauen von meinem Vorgesetzten entgegengebracht bekomme.
123 Und auch, ja, Verantwortung übernehmen kann. Ja, in dem Rahmen halt,
124 den ich vorher erklärt habe.

125 MARINA: Ja, das ist super. Würdest du auch sagen, dass die Werte des Finanzinstituts
126 etwas sind, was dich bei diesem hält oder eher weniger? Also für was die
127 Unternehmung in dem Sinn steht.

128 LAURA: Würde ich schon auch sagen. Bei uns hat die Geschäftseinheit, ja noch zwei
129 Werte mit Ownership und Performance. Und das sind schon zwei Werte,
130 mit denen ich mich auch stark identifizieren kann. Ich denke schon auch,
131 dass das sehr gut zu mir passt von den Werten.

132 MARINA: Okay, super. Danke. Denkst du, dass dich diese positiven Dinge auch moti-
133 vieren, dich für die Firma einzusetzen?

134 LAURA: Jetzt bin ich mir gar nicht ganz sicher. Du meinst jetzt die Stärken bei den
135 positiven Dingen oder die Dinge, die ich jetzt vorhergesagt habe, mit der
136 Rücksicht auf das Studium?

137 MARINA: Genau, diese. Also die Dinge, die dir am Finanzinstitut gefallen.

138 LAURA: Ja, doch, auf jeden Fall. Ich habe schon das Gefühl, dass ich auch etwas
139 zurückgeben möchte. Genau, das ist mir schon auch wichtig, dass ich nicht
140 nur profitiere, sondern meine Aufgaben gut und gewissenhaft erledige. Ich
141 habe schon das Gefühl, dass ich mich dann auch verbundener fühle und et-
142 was zurückgeben möchte.

143 MARINA: Okay. Top. Welche Voraussetzungen sind für dich persönlich wichtig, da-
144 mit du dich emotional verbunden fühlen kannst zu einer Unternehmung?

145 LAURA: Ja, also was für mich besonders wichtig ist, ist das Verhältnis zu meinen
146 direkten Vorgesetzten. Ich habe auch das Gefühl, dass ich durch diese die
147 Beziehung aufbauen konnte, weil die leben ja auch die Werte vor. Und die
148 machen überhaupt erst möglich, in einem solchen Rahmen arbeiten zu kön-
149 nen. Und all diese positiven Dinge, die bekommt man nicht einfach so, son-
150 dern da braucht es ja auch einen Vorgesetzten, der das schlussendlich be-
151 willigt. Deswegen würde ich sagen, dass die vorgesetzten Personen für mich
152 eine Schlüsselrolle spielen und ich mich auch deshalb emotional verbunden
153 fühle. Zudem einfach auch der wertschätzende Umgang, mit den Mitarbei-
154 tenden. Was aber auch vor allem wieder durch die Vorgesetzten geschieht.
155 Dass man den Mitarbeitenden Vertrauen schenkt und auch mal Verantwor-
156 tung abgeben kann, ist mir auch sehr wichtig. Zum Schluss spiegelt sich

157 auch in den monetären Vorteilen eine gewisse Wertschätzung wieder, auch
158 wenn das jetzt nicht das wichtigste ist. Wenn man beispielsweise eine Lohn-
159 erhöhung oder auch eine Berufsbilderhöhung erhält.

160 MARINA: Okay, du hast jetzt oft vom Vorgesetzten gesprochen. Denkst du, der Vor-
161 gesetzte steht im Zentrum? Also denkst du, wenn du jetzt bei einer Firma
162 arbeiten würdest, mit der du dich vielleicht nicht so mit den Werten identi-
163 fizieren könntest, aber der Vorgesetzte wäre gut, würdest du dich dann auch
164 wohlfühlen und könntest für diese Firma arbeiten? Oder denkst du schon, es
165 kommt auch von der Unternehmung dann herunter zum Vorgesetzten?
166 Weisst du, was ich meine?

167 LAURA: Ja, doch. Ich denke schon auch eher das zweite. Es ist natürlich auch wich-
168 tig, dass die Unternehmung für gewisse Werte einsteht. Zum Beispiel Nach-
169 haltigkeit, was ja für das Finanzinstitut ein grosses Thema ist. Also wenn
170 ich jetzt beispielsweise bei einer Unternehmung arbeiten würde, der das to-
171 tal egal wäre und die auch immer wieder negativ auffallen würde durch
172 diese Dinge, dann würde ich mich schon hinterfragen, ob ich dort tätig sein
173 möchte und mich für diese Unternehmung einsetzen möchte.

174 MARINA: Okay, danke. Jetzt kommt ein kleines Szenario. Ja, bei dir ist das jetzt ei-
175 gentlich, ja, gerade gut, weil du wirst dich ja sowieso in Richtung Jura ori-
176 entieren. Wenn du dich jetzt auf eine neue Stelle bewirbst, auf was achtest
177 du grundsätzlich bei der Unternehmung, also bei der Auswahl der Unter-
178 nehmung?

179 LAURA: Also zum einen ist mir die Unternehmenskultur besonders wichtig. Ja, also
180 ich möchte eigentlich für eine Unternehmung tätig sein, die ihren Mitarbei-
181 tenden auf Augenhöhe begegnet. Das haben wir jetzt hier beispielsweise
182 beim Finanzinstitut mit der Du-Kultur. Das finde ich besonders wertvoll.
183 Und eben auch für eine Unternehmung, die Wertschätzung zeigt. Ich würde
184 mich auch nur bei einer Unternehmung bewerben, die mir Entwicklungsmö-
185 glichkeiten bietet. Ja, man sieht oft bei Stellenausschreibungen, dass man
186 irgendjemand sucht, der dann die nächsten 15 Jahre, das gleiche macht. Und
187 das widerspricht mir so ein bisschen. Also da habe ich dann schon Mühe,
188 wenn ich jetzt gezwungen bin, die nächsten, ich weiss nicht, wie viele Jahre
189 immer dasselbe zu machen, ohne dass ich mich weiterentwickeln kann.

190 MARINA: Geht es um dieselbe Aufgabe oder geht es auch um das Unternehmen? Also
191 würdest du sagen, du möchtest nicht die nächsten 15 Jahre dieselbe Aufgabe
192 machen? Aber es ist für dich eine Möglichkeit, dich innerhalb des Unter-
193nehmens weiterzuentwickeln. Oder sagst du: „Nein, ich bin der Typ, und
194möchte eher dann auch direkt die Unternehmung wechseln nach ein paar
195Jahren“?

196 LAURA: Mir geht es jetzt eher um die gleichen Aufgaben. Es muss nicht unbedingt
197ein neues Unternehmen sein, aber ich bin auch der Meinung, dass man im
198Verlauf des Lebens verschiedene Unternehmungen gesehen haben muss,
199damit man auch ein bisschen weiss, was die Unterschiede sind und wie es
200überhaupt auf dem Arbeitsmarkt und einer anderen Unternehmung funktio-
201niert. Ich würde jetzt nicht sagen, dass ich das ganze Leben lang bei einer
202Unternehmung bleiben möchte, das ist für mich eigentlich klar. Aber eben,
203ich bin jetzt auch bereits zehn Jahre beim Finanzinstitut. Deswegen kann ich
204mir auch vorstellen, an einem anderen Ort zehn Jahre tätig zu sein aber ich
205muss mich einfach weiterentwickeln können und neue Aufgaben wahrneh-
206men können.

207 MARINA: Okay. Super. Vielen Dank. Gut, dann würden wir bereits zum dritten Teil
208kommen, dem Teil zur Generation Z. Ich habe meine Forschungsfrage ja so
209eingegrenzt. Und du kommst aus der Generation Z. Darum: Wie würdest du
210persönlich die Personen aus der Generation Z beschreiben?

211 LAURA: Ich würde mal sagen, dass Personen aus der Generation Z neugierige Perso-
212nen und auch offen sind, vor allem auch gegenüber technischen Neuerun-
213gen. Ich würde auch sagen, dass wir sehr eine unabhängige Generation sind,
214also dass wir nicht abhängig sein wollen. Und was ich auch sagen würde,
215ist, dass wir eine Generation sind, die vor allem auf Work-Life-Balance den
216Fokus setzt. Das würde ich jetzt mal so beschreiben.

217 MARINA: Okay. Was unterscheidet die Generation Z deiner Meinung nach von den
218älteren Generationen?

219 LAURA: Ja, ich hätte jetzt gesagt, dass bei den älteren Generationen vor allem der
220Arbeitgeber einen sehr hohen Stellenwert hatte. Also in dem Sinne, dass
221Personen vielleicht das ganze Leben für eine Unternehmung tätig und der
222sozusagen treu waren. Und das ist etwas, was die Generation Z sicher davon

223 unterscheidet. Also wie ich jetzt vorher gesagt habe, kann ich mir nicht vor-
224 stellen, ein ganzes Leben lang für ein Unternehmen tätig zu sein. Dann
225 glaube ich auch das der Status oder auch monetäre Entscheidungen eine
226 wichtige Rolle spielten und ich denke, für die Generation Z spielt vor allem
227 das Arbeitsklima eine bedeutende Rolle. Oder eben die Work-Life-Balance,
228 die Weiterentwicklungsmöglichkeiten, auch Spass an der Arbeit zu haben,
229 eben auch die Stärken einsetzen zu können, denke ich, spielt vor allem eine
230 Rolle.

231 MARINA: Woher denkst du, kommen diese Unterschiede?

232 LAURA: Ja, das ist sehr schwierig. Ja, vielleicht schon auch durch die technischen
233 Möglichkeiten.

234 MARINA: Ja, Digitalisierung.

235 LAURA: Digitalisierung, genau, die wir erlebt haben. Und es ist alles viel schnellle-
236 biger und man ist halt irgendwie auch durch diese Digitalisierung unabhän-
237 giger. Ja, also ich denke, dass das sicher eine wichtige Rolle gespielt hat.

238 MARINA: Top. Welche Herausforderungen siehst du beim Thema Generationen im
239 Allgemeinen?

240 LAURA: Ja, ich denke, es gibt auch verschiedene Generationen in einem Unterneh-
241 men beispielsweise. Ich denke, als Unternehmung ist es schwierig all diesen
242 Generationen gerecht zu werden. Aber auch für mich, als Person von der
243 Generation Z, ist es schwierig die Denkensart einer anderen Generation zu
244 verstehen. Also ich tendiere jetzt eher dazu, dass ich meine Meinung gerne
245 vertrete, vielleicht auch ein bisschen sehr überzeugt bin. Und dann kann ich
246 manchmal nicht verstehen, wie jemand anders denkt. Es ist dann eher
247 schwierig für mich, das irgendwie nachzuvollziehen. Aber ich denke es
248 wichtig, dass man für verschiedene Meinungen Verständnis aufbringt. Ich
249 denke, das ist vor allem eine Herausforderung, weil sich Personen aus der
250 Generation Z die Zusammenarbeit mit anderen Generationen anders vorstel-
251 len als jemand aus dieser anderen Generation. Zusätzlich vertreten diese an-
252 dere Generation entsprechend auch andere Werte als die Generation Z.

253 MARINA: Auf jeden Fall. Auf jeden Fall. Vorher hast du gesagt, dass die Generation Z
254 eben andere Werte vertritt und früher vielleicht der Status oder das Ver-
255 pflichtungsgefühl, das Leben lang bei einer Firma zu bleiben, sehr gross ist.

256 LAURA: Hm.

257 MARINA: Würdest du sagen, dass die Generation Z , das in dem Sinn gar nicht ver-
258 spürt? Oder einfach anders?

259 LAURA: Ich würde sagen, anders. Ich will nicht sagen, gar nicht. Ich habe mir das
260 vorher jetzt auch nochmal überlegt, weil ich ja gesagt habe, dass ich es mir
261 nicht vorstellen kann ein Leben lang für eine Unternehmung tätig zu sein.
262 Das stimmt auch generell, aber ich muss auch ehrlich sagen, solange es für
263 mich passt, passt es halt. Wenn ich jetzt keinen Grund sehe, die Firma zu
264 wechseln, dann muss ich nicht zwingend wechseln, einfach damit ich ge-
265 wechselt habe. Solange ich mich mit dem was ich mache irgendwie identi-
266 fizieren kann, werde ich es auch weiter so machen.

267 MARINA: Perfekt. Vielen Dank. Dann sind wir schon beim Abschluss des Interviews.
268 Nochmals herzlichen Dank, dass du dir Zeit genommen hast. Und ja, wenn
269 du möchtest, kann ich dann auch gerne die Ergebnisse meiner Arbeit mit dir
270 teilen.

271 LAURA: Sehr gerne. Danke vielmals.

272 MARINA: Danke.

Anhang 7: Interview Lara

Expertin	Lara
Jahrgang	2000

1 MARINA: Hallo Lara, vielen Dank, dass du dir heute Zeit nimmst für das Interview. In
2 meiner Bachelorarbeit geht es sowohl um die emotionale Mitarbeiterbin-
3 dung als auch um den stärkenorientierten Ansatz. Das Ziel ist es, herauszu-
4 finden, wie der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung
5 dazu beiträgt, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma
6 aufbaut. Das Interview ist in drei Teile gegliedert, im ersten Teil geht es um
7 Fragen zu der stärkenorientierten Arbeit, im zweiten Teil geht es um die
8 emotionale Bindung und dann im dritten Teil geht es um Fragen betreffend
9 der Generation Z. Gut, ich würde sagen, wir beginnen gleich mit den Ein-
10 stiegsfragen. Wie lange arbeitest du bereits beim Finanzinstitut und was ist
11 deine Berufsbezeichnung?

12 LARA: Ich arbeite seit 2015 beim Finanzinstitut, also ich habe von 2015 bis 2018
13 meine Berufslehre hier gemacht, als Kauffrau EFZ. Und seither arbeite ich
14 beim Finanzinstitut, ich habe nie gewechselt und ich habe verschiedene Ab-
15 teilungen besucht. Zurzeit arbeite ich im PMO, das ist Project Management
16 Office und arbeite als Projektassistentin von einem IT-Projekt, beziehungs-
17 weise mehreren IT-Projekten. Und davor war ich im Vertrieb. Dort habe ich
18 eng mit Kunden zusammengearbeitet.

19 MARINA: Top, danke vielmals. Es geht ja auch um die Generation Z. Du gehörst zu
20 dieser, darum müsste ich noch wissen, was dein Geburtsjahrgang ist.

21 LARA: 2000

22 MARINA: Okay, vielen Dank. Super, dann starten wir direkt mit dem ersten Teil der
23 stärkenorientierten Arbeit. Was verstehst du persönlich unter der stärkenori-
24 entierten Arbeit?

25 LARA: Ja, also ich verstehe darunter, so, wie ich die Arbeitswelt kenne, oder so,
26 wie ich bis jetzt gearbeitet habe, war immer in einem Team. Und ich finde
27 es sehr schön, wenn man sich in einem Team unterstützen kann, wenn man

28 weiss, dass zum Beispiel ein Mitarbeiter eine gewisse Stärke hat und man
29 ihn dann auch nach Hilfe oder nach Unterstützung fragen kann. Und unter
30 stärkenorientiertem Arbeiten fällt für mich auch die Hilfsbereitschaft, also
31 auch, wenn ich zum Beispiel weiss, dass ich etwas gut kann, dass ich auf die
32 einzelnen Mitarbeiter zugehe und mein Fachwissen auch mitteile oder bei-
33 bringen kann. Und ich finde das sehr schön, wenn man miteinander wachsen
34 kann.

35 MARINA: Miteinander wachsen, meinst du in dem Fall auch so ein bisschen die Wei-
36 terentwicklung?

37 LARA: Genau, also ich finde, man kann sich persönlich, wie auch geschäftlich oder
38 beruflich weiterbilden, und ich finde dadurch den Austausch zwischen den
39 einzelnen Mitarbeitern wie auch mit dem Teamleiter oder mit einem Chef
40 sehr wichtig. Und dass man sich auch laufend Feedback gibt und offen ist
41 für Kritik. Ich bin zum Beispiel sehr dankbar, wenn ich etwas nicht so gut
42 mache, dass jemand auf mich zukommt, ehrlich ist, natürlich mit Respekt,
43 und dass ich dann daraus lernen kann.

44 MARINA: Okay. Super vielen Dank. Du hast jetzt schon ein bisschen darüber gespro-
45 chen, was du darüber denkst. Kannst du da vielleicht noch etwas ergänzen?
46 Also zur stärkenorientierten Arbeit, was deine Meinung ist.

47 LARA: Ja, also mir wurde beigebracht, dass man Stärken und Schwächen hat, und
48 zum Teil ist es einfacher, deine Stärken weiterzuentwickeln oder an deinen
49 Stärken zu arbeiten, anstatt an deinen Schwächen. Also dass man das, was
50 man schon gut kann, noch besser lernt, noch mehr dazu lernt. Und deshalb
51 finde ich es sehr wichtig, dass man auch Fremdbilder einholt, aber auch ein
52 gutes Selbstbild von sich selber hat, damit einem bewusst ist, was deine
53 Stärken sind, wie kann ich diese umsetzen, wie kann ich sie ausnutzen und
54 wie helfen sie mir in der Arbeitswelt wie auch privat.

55 MARINA: Okay, super, Dankeschön. Was sind in deinen Augen die Vor- und die Nach-
56 teile der stärkenorientierten Arbeit?

57 LARA: Die Vorteile sind, dass das Fachwissen im Team ausgebreitet werden kann,
58 dass man effizienter arbeiten kann, weil man weiss, wo welche Stärken sind.
59 Wenn ich zum Beispiel eine Arbeit bekomme, wo ich weiss, ich hätte zwei
60 Stunden dafür und jemand anderes hätte vielleicht eine Stunde, dann gehe

61 ich eher noch auf die Person zu und sage, kannst du mir kurz sagen, wie du
62 das machen würdest? Hast du Tipps, Tricks für mich? Wo ich die Nachteile
63 sehe, ist, dass vielleicht Leute mit mehr Erfahrung mehr Stärken haben oder
64 andere Stärken oder bessere Stärken, die zum Teil dann auch ausgenutzt
65 werden, und es kann dann sein, dass jemand sehr viel arbeitet und andere
66 dann weniger, weil man die Arbeit dann immer der Person gibt, bei der man
67 weiss, es kommt ein gutes Ergebnis raus, oder man weiss, man kann dieser
68 Person vertrauen oder diese Person hat diese Arbeit schon gut gemacht. Und
69 dort sehe ich so ein bisschen den Nachteil, dass die Arbeit eventuell dann
70 doch nicht so fair aufgeteilt wird, oder eben personenabhängig.

71 MARINA: Okay, okay. Würdest du sagen, du hast in deinem Alltag die Möglichkeit,
72 deine Clifton Strengths einzusetzen?

73 LARA: Ich würde behaupten, ja, also wir haben in unserer Abteilung alle den Clif-
74 tonStrengths gemacht, und wir haben auch eine Übersicht dargestellt, wo
75 wir von allen die Stärken sehen. Das heisst, wenn ich zum Beispiel einen
76 Auftrag erhalte, kann ich anhand dieser Übersicht gleich schauen, wer von
77 meinen Mitarbeitern welche Stärke hat. Und genauso umgekehrt. Und zu-
78 dem sind meine Mitarbeiterinnen alle sehr offen, sehr empathisch und wir
79 verstehen uns gut untereinander. Wir können uns gut unterstützen, wir sind
80 auch sehr hilfsbereit untereinander, und dadurch habe ich das Gefühl, dass
81 man oftmals dann schneller auf eine Person zugeht und auch mal fragt:
82 ‹Hey, kannst du mir helfen, kannst du mich unterstützen?› Weil sie zum
83 Beispiel wissen, dass du in diesem Gebiet stärker bist oder eine Stärke hast.

84 MARINA: Okay. Top. Du hast jetzt schon ein paar Einflüsse aufgezählt, also die Stär-
85 ken-Arbeit hat in deinem Alltag. Gibt es noch weitere, die dir in den Sinn
86 kommen?

87 LARA: Also welche Einflüsse meinst du?

88 MARINA: Zum Beispiel hast du gesagt, dass du denkst, dass man effizienter wird.

89 LARA: Ah ja, genau, also man wird effizienter, man überträgt das Wissen, das man
90 hat. Man unterstützt sich, man baut so auch eine Verbindung unter den ein-
91 zelnen Mitarbeitern auf. Was ich zum Beispiel sehr wichtig finde, man fühlt
92 sich dann auch wohl im Team, wenn man weiss, man kann aufeinander zäh-
93 len. Man entwickelt sich selber auch weiter, wenn man Stärken einsetzen

94 kann. Es ist auch ein wertschätzendes Gefühl oder ein schönes Gefühl, wenn
95 du weisst, jemand kommt auf dich zu, weil du etwas gut kannst. Ja, ich
96 würde sagen, das sind so die Hauptthemen, Wertschätzung, Weiterentwick-
97 lung, Hilfsbereitschaft, Wissenstransfer.

98 MARINA: Okay, also würdest du sagen die Arbeit mit den Stärken verbessert in dem
99 Sinn auch das Klima im Team?

100 LARA: Ganz klar.

101 MARINA: Okay. Super, danke. Gut, dann würde ich sagen, kommen wir schon zum
102 zweiten Teil des Interviews, zu den Fragen betreffend der emotionalen Bin-
103 dung. Was gefällt dir an deiner jetzigen Arbeitgeberin?

104 LARA: Also ich kann leider keinen Vergleich aufstellen, weil ich seit meiner Aus-
105 bildung beim Finanzinstitut arbeite, was aber auch dafür spricht, dass ich
106 bis jetzt immer zufrieden gewesen bin. Ich finde das Arbeitsklima beim Fi-
107 nanzinstitut sehr angenehm, es ist sehr familiär, obwohl wir ein grosser Be-
108 trieb sind. Ebenso wird das Arbeitsumfeld als wertschätzend angesehen.
109 Man lernt sehr schnell viele Leute kennen. Man kann Connections machen,
110 man tauscht sich aus. Und ich finde, das Finanzinstitut hat auch sehr gute
111 Konditionen für die einzelnen Mitarbeiter, sie ist sehr zuvorkommend und
112 flexibel. Und auch bezogen auf meinen jetzigen Job habe ich sehr viele
113 Möglichkeiten, ich habe Gleitzeiten, ich darf im Homeoffice arbeiten, wir
114 haben Desk-Sharing, was bedeutet, dass ich auch mal an einem fremden
115 Platz arbeiten kann, und so neue Leute kennenlernen kann. Also es gefällt
116 mir bis jetzt eigentlich alles beim Finanzinstitut, und das ist auch der Grund,
117 warum ich mir noch nicht überlegt habe zu wechseln.

118 MARINA: Okay, super, vielen Dank. Denkst du, diese Dinge, die du jetzt aufgezählt
119 hast, motivieren dich auch Einsatz zu geben für die Firma?

120 LARA: Definitiv, also ich finde, es ist immer auch Aufgabe des Unternehmens, dass
121 die Mitarbeiter motiviert bleiben, dass sie zufrieden sind. Und ich habe das
122 Gefühl, je motivierter der Mitarbeiter ist oder je zufriedener, desto mehr
123 kann er leisten. Wenn er sich in einem guten Arbeitsklima aufhält, wenn er
124 gute Leute um sich hat und weiss, dass das Unternehmen hinter ihm steht
125 und ihn unterstützt.

126 MARINA: Okay, würdest du sagen, die Stärkenarbeit zählt auch dazu, also dass das
127 Finanzinstitut in dem Sinn die Stärkenarbeit anbietet oder die Mitarbeiter
128 versucht in den Stärken weiterzuentwickeln?

129 LARA: Ja definitiv, also zum Beispiel den CliftonStrengths haben wir jetzt nicht nur
130 in unserer Abteilung gemacht, sondern es wird eigentlich hauptsächlich im
131 ganzen IT-Department gemacht, also die meisten haben einen Clif-
132 tonStrengths ausgefüllt. Und eben zum einen ist es sehr gut um ein Eigen-
133 bild zu schaffen, und andersherum kann man auch den anderen Leuten mit-
134 teilen, was die Stärken sind. Und deshalb habe ich das Gefühl, nicht nur in
135 unserem Team kann man hilfsbereit sein und sich unterstützen und motivie-
136 ren sein, sondern wirklich über die ganze Abteilung verteilt.

137 MARINA: Okay. Okay, top. Welche Voraussetzungen sind für dich persönlich wichtig,
138 damit du dich zum Unternehmen emotional verbunden fühlst?

139 LARA: Also, mir sind vor allem Unterstützung und Wertschätzung wichtig. Ich
140 habe zum Beispiel vor Kurzem eine Weiterbildung gestartet, und ich finde
141 es sehr toll, dass mein Arbeitgeber, hinter mir steht und mich auch unter-
142 stützt, auch finanziell. Das Finanzinstitut unterstützt Weiterbildungen sehr
143 fest und möchte, dass die einzelnen Mitarbeiter sich weiterentwickeln. Und
144 das ist für mich ein wichtiger Punkt und wie auch die Wertschätzung. Ich
145 finde es ganz wichtig, dass man sich auch mal bei jemandem bedankt, und
146 dass man auch mal danke sagt, wenn etwas geleistet worden ist. Und das auf
147 allen Ebenen, also auch ich kann mich bei meinem Chef mal bedanken oder
148 andersrum. Dass man sich auch ein bisschen gegenseitig motiviert und das
149 Arbeitsklima gut bleibt in dem Sinne.

150 MARINA: Okay, top, vielen Dank. Jetzt kommt ein Szenario. Stell dir vor oder versu-
151 che dir vorzustellen, du möchtest dich nun beruflich neu orientieren. Auf
152 was achtest du bei der Auswahl der neuen Unternehmung?

153 LARA: Ja, also ich achte mich auf das Leitbild der Unternehmung und die Konditi-
154 onen. Mir ist es sehr wichtig, dass ein Unternehmen alles bietet, was mir
155 wichtig ist, auch aus dem Grund, weil ich das beim Finanzinstitut schon
156 erfahren habe. Ich lege sehr viel Wert auf Kommunikation, Fairness, dass
157 man transparent ist, auch von Anfang an schon bei einem Bewerbungsges-
158 präch zum Beispiel. Dass ich wie von Anfang an weiss, auf was ich mich

159 einlasse und dass mir dass, wenn ich anfangen auch bestätigt wird, ja, genau,
160 das ist das, was du machen wolltest und das ist das, was wir dir gezeigt
161 haben. So sieht es bei uns aus.

162 MARINA: Du hast das Leitbild erwähnt, meinstest du dann in dem Fall auch die Werte,
163 für die die Unternehmung einsteht?

164 LARA: Genau, also die Werte gegenüber den Mitarbeitern. Sowie auch, je nach
165 Branche natürlich, den Kunden gegenüber, den Stakeholdern. Und mir ist
166 es auch wichtig, dass das Unternehmen oder das zukünftige Unternehmen
167 einen guten Ruf genießt. Dass man das Unternehmen vielleicht auch kennt,
168 dass man gute Sachen darüber hört. Weil das Letzte, was ich möchte, ist,
169 dass ich jemandem erzähle: „hey, ich habe mich dort und dort beworben,
170 oder ich arbeite nun dort“, und dass man dann nur schlechte Sachen über
171 dieses Unternehmen hört.

172 MARINA: Alles klar. Vielen Dank. Dann kommen wir bereits zum dritten Teil. Zum
173 Teil Generation Z, das macht ja auch einen Teil aus von meiner Forschungs-
174 frage. Und wie schon bereits erwähnt, denn du bist auch Teil der Genera-
175 tion Z, wie würdest du die Personen aus dieser Generation, also der Gene-
176 ration Z beschreiben?

177 LARA: Ja, also die Generation Z ist eine grosse Bandbreite, das erstreckt sich ja
178 über 15 Jahre. Und ich finde, auch wenn wir alle in der Generation Z sind,
179 gibt es Unterschiede. Also ich merke zum Beispiel, die Personen von 1997
180 bis 2005 sind ganz anders als die von 2005 bis 2010. In meinem Alter sehe
181 ich, dass Leute sehr gesplittet sind. Es gibt Leute in meinem Alter, die noch
182 sehr altmodisch sind, wie auch sehr moderne Leute. Es gibt in meinem Alter
183 Leute, die bereits verheiratet sind, bereits Kinder haben, und andere haben
184 noch nicht einmal eine Lehre begonnen. Deshalb finde ich, man kann nicht
185 etwas Einheitliches über die Generation Z sagen, sondern man müsste auf
186 die einzelnen Jahrgänge eingehen. Aber ich würde behaupten, dass wir die
187 Zukunft schaffen, wir sind die neue Generation, also es ist sehr vieles von
188 uns abhängig. Und zum Teil habe ich eine gute Einstellung, dass wir etwas
189 Gutes erreichen können, vor allem, weil wir eine innovative Generation
190 sind, wir haben viele Ideen, wir sind kreativ, das sieht man schon allein auf
191 Social Media, immer mehr und mehr Leute machen Content, unterhalten

192 Leute, haben Ideen, machen sich selbstständig in einem jungen Alter. An-
193 andersherum mache ich mir aber zum Teil auch Sorgen. Junge Leute haben ihr
194 Leben nicht im Griff, nehmen das Leben nicht ernst, haben zum Teil keine
195 Lehre gestartet und keinen Schulabschluss und alles. Also, dass sie das Le-
196 ben so vor sich hinleben, Hauptsache man hat Spass, man kann mit Freun-
197 den die Zeit geniessen. Deshalb kann man die Generation Z nicht kurz zu-
198 sammenfassen.

199 MARINA: Ja, okay. Ja. Hast du das Gefühl oder wie würdest du die Generation Z im
200 Arbeitsalltag beschreiben? Gibt es da irgendetwas, was du dazu sagen könn-
201 test?

202 LARA: Ja, natürlich. Also ich kann jetzt nur von mir, oder von meinen Freunden
203 erzählen oder mit meinen Mitarbeitern oder mit den Leuten, die ich zu tun
204 habe. Und ich würde sagen, ich bin sehr begeistert von uns selbst, weil ich
205 sehe, wie wir motiviert sind. Wir wollen tatkräftig sein, wir bringen Ideen,
206 wir wollen sehr schnell selbstständig sein und Aufgaben übernehmen.
207 Dadurch, dass wir auch digital sehr entwickelt sind und wir uns gut damit
208 auskennen, schon vom kleinen Alter auf, sind wir sehr effizient, wir haben
209 viel logisches Verständnis. Wir können Synergien bilden, wir können gut
210 mit anderen Leuten kommunizieren. Ich habe wirklich das Gefühl, also
211 wenn ich mich und meine Freunde und meine Mitarbeiter ansehe, dass wir
212 eine sehr fleissige Generation und sehr motiviert sind, sehr schnell vieles zu
213 erreichen.

214 MARINA: Super, Dankeschön. Was unterscheidet die Generation Z deiner Meinung
215 nach von den älteren Generationen?

216 LARA: Ich würde sagen, im Gegensatz zu den älteren Generationen ist unsere Ge-
217 neration beziehungsweise meine Generation Z zum Teil etwas, jetzt habe
218 ich das Wort vergessen.

219 MARINA: Alles gut.

220 LARA: Also sie nehmen alles ein bisschen einfach und sie sind zum Teil verwöhnt,
221 das war das Wort, was ich suchen wollte. Wir sind ein bisschen verwöhnt.
222 Eben dadurch, dass wir in der heutigen Arbeitswelt so viele Möglichkeiten
223 haben, so flexibel sind, mit Homeoffice, mit dem Pensum, mit Weiterbil-
224 dungen. Ich denke, dass alles hatten unsere Eltern, Grosseltern und alle

225 weiteren Generationen nicht. Dort gab es genau den Eight to Five Job, du
226 musstest hart arbeiten. Ich würde auch behaupten, dass die älteren Genera-
227 tionen ein bisschen fleissiger waren als wir. Dass sie es damals auch viel
228 strenger hatten, wenn man sehr weit zurückgeht, damals hatten wir ja sehr
229 viele Bauern und jeder hatte seine Sachen selbst angepflanzt und musste
230 seine Familie selbst versorgen. Und wenn ich das so vergleiche, haben wir
231 einen grossen Schritt gemacht seither. Aber ich habe sehr grossen Respekt
232 für die älteren Generationen, die anders aufgewachsen sind.

233 MARINA: Weil sie auch anders aufgewachsen sind?

234 LARA: Genau, sie wurden anders erzogen. Es war selbstverständlich, dass man ar-
235 beiten geht. Ich glaube, damals hat man sich auch nicht gross überlegt, ob
236 man sich weiterbilden will oder eine Schule machen will, weil zum Teil
237 mussten die Kinder sogar die Eltern unterstützen und mussten arbeiten ge-
238 hen, damit die Familie irgendwie Geld hat. Damals waren die Familien auch
239 viel grösser, also ich kann zum Beispiel von meiner Mutter erzählen, sie hat
240 sechs Geschwister. Und sie hat damals mit 16 Jahren angefangen zu arbei-
241 ten, also sie hat nicht eine Lehre gemacht, sondern sie hat wirklich gearbei-
242 tet, weil es einfach zu knapp war. Zu zweit, wenn man sieben Kinder ver-
243 sorgen muss. Sie kommt ursprünglich auch aus Portugal, das heisst, sie
244 mussten alle in die Schweiz kommen, um zu arbeiten, weil die Vorausset-
245 zungen hier einfach anders sind. Und ja, also ich sehe einen Unterschied,
246 andersherum habe ich den Respekt für beide Generationen. Und ich finde es
247 schön, dass wir uns trotzdem weiterentwickeln, und nicht stehenbleiben.

248 MARINA: Okay. Siehst du irgendwelche Herausforderungen allgemein, wenn wir das
249 Thema Generationen thematisieren?

250 LARA: Also jetzt auf die Generation Z bezogen? Oder allgemein?

251 MARINA: Ja, oder auch übergreifend.

252 LARA: Ja, also ich sehe zum Beispiel in der Arbeitswelt, weil dort auch verschie-
253 dene Generationen arbeiten, dass vielleicht das gegenseitige Verständnis ein
254 bisschen fehlt zum Teil. Also unsere Generation hat zum Beispiel mehr Wis-
255 sen, was die Technik anbelangt, sind effizienter, wir haben gelernt schnell
256 zu arbeiten, schnell zu lernen, schnell Leute kennenzulernen. Und ich habe
257 das Gefühl, dass die alten Generationen zum Teil ein bisschen

258 verschlossener sind, etwas auf sich selbst konzentriert, und zum Teil auch
259 weniger Verständnis haben für junge Leute, oder junge Leute werden oft-
260 mals auch nicht ernst genommen. Das Problem hatte ich zum Beispiel per-
261 sönlich, als ich aus der Lehre gekommen bin, da ich den Betrieb nicht ge-
262 wechselt habe, wurde ich immer als Lehrabgängerin angeschaut. Also es
263 hiess dann: „Du bist 19 Jahre alt, du bist gerade aus der Lehre gekommen,
264 wo können wir dich einsetzen?“ Und ich glaube, es ist wie schwierig zum
265 Teil für die älteren Generationen zu sehen, dass wir uns so schnell weiter-
266 entwickeln und in unseren jungen Jahren schon sehr viel leisten können, was
267 sie damals vielleicht nicht gemacht haben.

268 MARINA: Also auch die Anerkennung, dass man anders aufgewachsen ist, unter ande-
269 ren Umständen, anderen Bedingungen.

270 LARA: Genau, ja. Genau.

271 MARINA: Okay.

272 LARA: Aber das ist gegenseitig. Also auch unsere Generation gegenüber den Älte-
273 ren. Es gibt kleine Beispiele, wie zum Beispiel, wenn jetzt eine ältere Dame
274 im Büro ist, sagen wir 60 Jahre alt, ist es ganz klar, dass sie mit einem Com-
275 puter vielleicht nicht so gut klarkommt, wie ein 20-Jähriger, der auch in sei-
276 ner Privatzeit mit Computer arbeitet oder am Computer sitzt. Und deshalb
277 muss man gegenseitiges Verständnis aufbringen, weil ich finde, die neue
278 Generation hat Stärken, und die alte Generation hat Stärken, und das muss
279 man zusammenbringen und ausnutzen. Und dementsprechend eben auch
280 das Verständnis dafür aufbringen, dass nicht jeder alles kann.

281 MARINA: Okay. Super, vielen Dank. Das wäre schon die letzte Frage gewesen vom
282 Interview. Nochmals herzlichen Dank, dass du dir Zeit genommen hast.

283 LARA: Gerne.

284 MARINA: Und wenn du möchtest, dann kann ich auch sehr gerne dann meine Ergeb-
285 nisse der Arbeit mit dir teilen.

286 LARA: Das wäre super. Sehr gerne.

287 MARINA: Top.

288 LARA: Dankeschön, Marina.

Anhang 8: Interview Livia

Expertin	Livia
Jahrgang	1997

1 MARINA: Hallo Livia, vielen Dank, nimmst du dir heute Zeit für das Interview. Ich
2 würde dir kurz vorstellen um was es geht. In meiner Bachelorarbeit geht es
3 sowohl um die emotionale Mitarbeiterbindung als auch um den stärkenorien-
4 tierten Ansatz. Das Ziel ist es herauszufinden, wie der Ansatz der stärken-
5 orientierten Arbeit einer Unternehmung dazu beiträgt, dass die Generation Z
6 eine emotionale Bindung zur Firma aufbaut. Das Interview ist in drei Teile
7 gegliedert. Der erste Teil geht um die stärkenorientierte Arbeit. Beim zwei-
8 ten Teil geht es um Fragen zur emotionalen Bindung. Und dann im dritten
9 Teil geht es noch um ein paar Fragen zur Generation Z. Ich würde vorschla-
10 gen, wir starten direkt mit den zwei Einstiegsfragen.

11 LIVIA: Ja, tipp top.

12 MARINA: Wie lange arbeitest du bereits beim Finanzinstitut und was ist deine Berufs-
13 bezeichnung?

14 LIVIA: Ich arbeite seit eineinhalb Jahren hier. Und meine Berufsbezeichnung ist
15 Beraterin Geschäftskunden.

16 MARINA: Okay, vielen Dank. Was ist dein Geburtsjahrgang?

17 LIVIA: Das ist 1997.

18 MARINA: Okay, super. Gut, dann starten wir direkt mit dem Hauptteil zur stärkenori-
19 entierten Arbeit. Was verstehst du persönlich unter der stärkenorientierten
20 Arbeit?

21 LIVIA: Dass ich in meinen täglichen Aufgaben meine Stärken einsetzen kann. Und
22 so auch profitiere, indem ich vielleicht schneller oder genauer an mein Ziel
23 der Arbeit komme, der Aufgabe.

24 MARINA: Okay. Und was denkst du darüber?

25 LIVIA: Ich denke, es macht in gewissen Teilen Sinn seine Stärken gezielt einzuset-
26 zen. Und bei anderen Aufgaben sehe ich den Sinn eher weniger dahinter.

27 Aber bei gewissen Aufgaben macht es sicher Sinn, dass ich meine Stärken
28 anschau. Ich denke, ich löse die wahrscheinlich anders aufgrund meiner
29 Stärken als andere Personen im Team. Darum denke ich, gewisse Aufgaben
30 machen wahrscheinlich Sinn, wenn ich sie übernehme. Und bei anderen
31 wäre es vielleicht klüger, würde sie jemand anderes mit anderen Stärken
32 übernehmen.

33 MARINA: Okay. Also dass man im Team, in dem Sinn nachschaut, wer hat welche
34 Stärken und dann die Aufgaben verteilt?

35 LIVIA: Ja, wir haben das kurz nach dem Kurs ein paar Wochen gemacht, aber ir-
36 gendwann nicht mehr. Weil bei uns ist klar im Team klar war, dass wir alle
37 ein Frontteam sind. Die Stärken waren klar so ausgerichtet mit Kommuni-
38 kationsfähigkeit, dem Einfühlungsvermögen. Die waren alles eher blau?

39 MARINA: Ahh, aus der blauen Kategorie.

40 LIVIA: Ja, alle eher aus der blaue Kategorien. Und dann hat es sich irgendwann
41 verloren. Man hat gemerkt dann, okay, es haben alle ziemlich die gleichen
42 Stärken.

43 MARINA: Okay. Alles klar. Bei welchen Tätigkeiten denkst du macht es eher weniger
44 Sinn? Weil, du hast gesagt, bei manchen Tätigkeiten macht es Sinn und bei
45 anderen weniger.

46 LIVIA: Ich denke, bei mir kommt es jetzt nicht so darauf an, weil bei meinen ersten
47 fünf, meine ersten zehn Stärken sind eigentlich alle Farben vorhanden.
48 Aber für jene die nur blaue Stärken haben, denke ich, ist es schwieriger,
49 etwas strategischer anzugehen oder sich mal ein wenig zurückzunehmen
50 und anderen den Vortritt zu lassen. Wenn die sehr viel Tatkraft haben, sehr
51 orange sind, viel Einflussnahme, da denke ich, macht vielleicht eine Team-
52 arbeit eher weniger Sinn, weil sie sehr autoritär sind.

53 MARINA: Ja, okay. Vielen Dank. Was sind in deinen Augen die Vor- und die Nachteile
54 der stärkenorientierten Arbeit?

55 LIVIA: Die Vorteile sind, dass man viel schneller arbeiten kann, wenn man etwas
56 gut kann und gerne macht. Und die Nachteile sehe ich darin, dass wenn man
57 nur an den Stärken arbeitet, dass die blinden Flecke oder die Schwächen

58 noch grösser werden. Die Differenz der Schwächen zu überwinden, kostet
59 wahrscheinlich viel Mut und auch viel Zeit, das wieder aufzuarbeiten.

60 MARINA: Okay. Würdest du sagen, dass du in deinem Alltag die Möglichkeit hast,
61 deine CliftonStrengths einzusetzen?

62 LIVIA: Ja, ich denke grundsätzlich schon, da ich die Auftragsbox unseres Teams
63 und dem Team vom Commerz und Immobilie verwalte. Es macht sicher
64 Sinn, da ich meine Stärke „Strategie“ einbringen kann. Weil ich so sehr gut
65 priorisieren kann oder strategisch vorgehen kann, wer welche Aufträge zu
66 welcher Zeit machen kann. Da denke ich schon, ich setze meine Stärke
67 wahrscheinlich unterbewusst im Alltag sehr viel mehr ein, als dass es mir
68 bewusst ist.

69 MARINA: Okay. Siehst du noch andere Einflüsse, mit dem Einsatz deiner Stärken im
70 Alltag?

71 LIVIA: Ja, ich denke, wenn man es auf das Team bezieht, habe ich das Gefühl, dass
72 mir mein Einfühlungsvermögen sehr zugute kommt. Das ist jetzt nicht auf
73 die Arbeit bezogen, sondern mehr auf das Teamverhalten. Mir fällt sehr
74 schnell auf, wenn es jemanden nicht so gut geht und ich kann diese Person
75 dann auch wieder in der Arbeit besser unterstützen. Wenn ich ein bisschen
76 weiss, woran ich bin. Und die Kommunikationsfähigkeit hilft mir sicher
77 sehr im Kundenkontakt, weil ich gut schwatzen kann. Den Kunden kommt
78 das sehr entgegen, wenn sie jemanden haben, der viel erzählt und ihnen viel
79 Fragen stellt und sie viel erzählen können.

80 MARINA: Auf jeden Fall. Top, vielen Dank. Das war schon der erste Teil. Kommen
81 wir zur emotionalen Bindung. Was gefällt dir an deiner jetzigen Arbeitge-
82 berin?

83 LIVIA: Mir gefällt, dass man sich sehr nahekommst im Team sowie auch teamüber-
84 greifend mit den verschiedenen Anlässen, mit den verschiedenen Austäu-
85 schen. Mir gefällt auch, wie sich das Finanzinstitut gibt in der Öffentlich-
86 keit. Also ich kann mich mit dem identifizieren, als was wir uns ausgeben.
87 Ich habe nicht das Gefühl, dass es nur ein Slogan ist. Sondern ich habe das
88 Gefühl, in unserem Team wird das sehr gelebt. Wir sind in verschiedenen
89 Gewerbevereinen vertreten, es werden verschiedene Anlässe besucht, die

90 nicht zur Arbeitszeit zählen. Ich habe das Gefühl, die emotionale Bindung
91 in unserem Team zu unserer Bank ist sehr gross.

92 MARINA: Okay. Du hast jetzt sehr viele positive Werte aufgezählt. Motivieren dich
93 diese dich auch für die Firma einzusetzen?

94 LIVIA: Ja, ich denke schon. Ich habe das Gefühl, in der Bankenbranche steht man
95 eher selten gut da. Gerade in der aktuellen Zeit. Ich habe bis jetzt immer das
96 Bedürfnis gehabt, auch mitzuteilen, dass unser Finanzinstitut ein guter Ar-
97 beitgeber ist. Dass wir auch gute Arbeitnehmer beschäftigen, die man nicht
98 immer, glaube ich, alle in das klassische Bankenklischee hineinstecken
99 kann.

100 MARINA: Okay. Welche Voraussetzungen sind für dich persönlich wichtig, damit du
101 dich zum Unternehmen emotional verbunden fühlen kannst?

102 LIVIA: Ich denke, für mich ist es wichtig, dass ich spüre, dass ich ernstgenommen
103 werde. Ist aber nicht jetzt zum Unternehmen direkt, sondern mehr zu dem
104 jeweiligen Vorgesetzten, den man dann hat. Weil ich denke, das Unterneh-
105 men geht über die Menschen. Sobald du einen Vorgesetzten hast, zu dem du
106 dich emotional verbunden fühlst oder auch, ja, verbundener, ist die Hemm-
107 schwelle auch einen neuen Arbeitsplatz zu suchen oder zu kündigen sehr
108 viel grösser. Weil man ja sich verpflichtet fühlt, seiner Arbeit noch nachzu-
109 gehen. Und ich denke auch, wenn man sich dann beruflich neuorientieren
110 möchte und man das genau abgesprochen hat mit seinem Vorgesetzten, dann
111 kann er sich am besten für einen einsetzen in einer weiteren Berufsbildsu-
112 che.

113 MARINA: Okay. Also du würdest sagen, es geht in dem Sinn vom Vorgesetzten dann
114 auch auf die Unternehmung über, oder?

115 LIVIA: Ja, ich denke, die Werte, welche unsere Vorgesetzten haben, die werden ja
116 von der Unternehmung, oder werden vom Finanzinstitut vorgegeben und
117 auch so vorgelebt. Ich denke, wenn sie die Werte, die sie vorgelebt bekom-
118 men hinunterbrechen auf die Mitarbeiter, dann fühlt man sich wahrschein-
119 lich sowohl zu dem Vorgesetzten als auch zu der Unternehmung emotional
120 verbunden. Weil, der Vorgesetzte macht ja nichts was er nicht sollte oder
121 nicht mit der Strategie der Bank übereinstimmt.

122 MARINA: Okay. Topp. Genau, du hast jetzt so ein bisschen auch die Wertschätzung
123 angesprochen. Gibt es sonst noch irgendwelche Punkte, die für dich wichtig
124 sind oder ist das so der Hauptfaktor?

125 LIVIA: Also im Team oder vom Vorgesetzten?

126 MARINA: Beides, einfach was du denkst, dass du für die emotionale Bindung benö-
127 tigtst?

128 LIVIA: Ja, die Wertschätzung, die Möglichkeit, sich irgendwann weiterzuentwi-
129 ckeln, ohne, ja, wie sagt man das, ohne dass es nachher zur schlechten Stim-
130 mung kommt, weil man schon wieder einen Wechsel hat oder schon wieder
131 jemand geht. Also im Sinn von man hat das Berufsbild „nur zwei Jahre“
132 ausgeführt. Denn unsere Generation, denke ich, ist nicht mehr dafür ge-
133 macht, zehn Jahre am gleichen Arbeitsplatz zu sitzen. Ich habe auch das
134 Gefühl, es wird nicht von uns erwartet. Jedoch sind die Rückmeldungen,
135 wenn man dann nur kurz bleibt, doch eher negativ. Oder, ja, negativer, eine
136 gewisse Offenheit erwarte ich. Eine klare Kommunikation, ja, um mich
137 emotional verbunden zu fühlen.

138 MARINA: Okay, super, danke schön. Du hast gesagt, du denkst, dass die Generation Z
139 nicht mehr dafür gemacht ist, zehn Jahre zu bleiben. Warum denkst du das?

140 LIVIA: Weil ich denke, dass wir viel mehr Möglichkeiten haben mittlerweile, als
141 noch früher. Gerade als Frauen gibt es sehr viele Möglichkeiten, trotzdem
142 eine Führungsfunktion zu übernehmen oder weiter aufzusteigen, was es
143 vielleicht vor 10-15 Jahren noch nicht gab. Und ich denke auch, dass unsere
144 Generation möglichst viel in möglichst kurzer Zeit sehen will oder erleben
145 will. Und sich daher viel stärker mit der persönlichen Entwicklung ausei-
146 nandersetzt als andere Generationen.

147 MARINA: Super. Dankeschön. Nun kommt ein kleines Szenario. Stell dir vor, du
148 möchtest dich beruflich neu orientieren. Auf was achtest du bei der Auswahl
149 der neuen Unternehmung und dann vielleicht auch der Stelle?

150 LIVIA: Ich achte wahrscheinlich unterbewusst darauf, wie die Firma dasteht. Ich
151 glaube, sobald man sich über eine Firma informiert oder gerade grosse Fir-
152 men wie eine UBS oder CS, da verbindet man automatisch gewisse Emoti-
153 onen damit. Ich denke, das macht man wahrscheinlich unbewusst. Bei einer

154 gewissen Stellenausschreibung, ich kann gar nicht sagen, ich glaube, ich
155 würde da darauf achten, was überhaupt auf mich zutrifft, bevor ich eine
156 emotionale Bindung oder mich überhaupt mit dem Unternehmen auseinan-
157 dersetzen würde. Und wenn, dann wahrscheinlich erst bei der Vorbereitung
158 für ein Bewerbungsgespräch. Ich glaube nicht, dass ich mich von Anfang an
159 sehr darüber informieren würde, ob ich mich emotional verbinden fühlen
160 würde mit dem neuen Unternehmen.

161 MARINA: Du hast gesagt, du achtest bei der Stelle, ob es auf dich zutrifft. Was meinst
162 du damit?

163 LIVIA: Ob sämtliche Anforderungen erfüllt sind, dass es überhaupt Sinn macht, sich
164 zu bewerben oder ob die Aufgaben, die Tätigkeiten, die beschrieben sind,
165 mir überhaupt Spass machen würden. Oder in der Ausschreibung schon drei
166 Stellen sind oder drei Tätigkeiten sind, die ich weiss, die werde ich vermut-
167 lich nicht gerne machen.

168 MARINA: Okay. Super. Du hast das Beispiel der UBS und der CS genannt und gesagt,
169 dass man dort viele Emotionen bereits hat. Wieso?

170 LIVIA: Ich habe das Gefühl, aus der aktuellen Situation entstehen viele negative
171 Situationen, also Gefühle. Ich denke, die Grossbanken standen vorher schon
172 immer schlechter da. Ich finde, sie sind gut Sponsoren und sie platzieren
173 sich auch richtig. In gewissen, ja, in gewissen Anlässen aber ich denke, die
174 negative Presse, die löst keine positiven Gefühle aus.

175 MARINA: Ist es ein bisschen auch der Auftritt in der Öffentlichkeit in dem Fall?

176 LIVIA: Ja, also ich finde den Auftritt grundsätzlich gut. Ich finde es hat eigentlich
177 nichts mehr gross mit der UBS oder CS zu tun. Sondern ich finde einfach
178 nicht gut, was die Medien damit machen. Und war ja klar, dass so bald etwas
179 Kleines oder auch etwas grösseres passiert, sich die Medien drauf stürzen.
180 Alles wird breitgeschlachtet. Sie können sich ja schlussendlich gar nicht
181 mehr dagegen wehren. Aber ich finde, ist auch schwierig dann in einer Stel-
182 lensuche oder, ja, nicht mehr darauf zu achten, weil das negative bleibt län-
183 ger...

184 MARINA: Haften.

185 LIVIA: haften, als das Positive, was du vielleicht alles schon gehört hast oder gese-
186 hen hast.

187 MARINA: Denkst du, die Dinge, die du gerne machst, hängen auch mit deinen Stärken
188 zusammen?

189 LIVIA: Ja. Beim Arbeiten denke ich schon. Im Privaten denke ich nicht, dass ich
190 sehr viel, sehr strategisch vorgehe. Ich glaube, wenn ich die Fragen wahr-
191 scheinlich oder mehrheitlich vom privaten Bereich her ausgefüllt hätte, sähe
192 es auch nochmal ein bisschen anders aus. Aber ich glaube, beruflich macht
193 es mir sehr Spass, wenn ich Sachen strategisch angehen kann.

194 MARINA: Okay. Super, vielen Dank. Dann kommen wir bereits zum dritten Teil.
195 Meine Bachelorfrage bezieht sich ja spezifisch auf die Generation Z. Du
196 hast gesagt, du bist Jahrgang 1997?

197 LIVIA: Ja.

198 MARINA: Wie würdest du die Personen aus der Generation Z beschreiben?

199 LIVIA: Bis gestern war mir gar nicht bewusst, dass ich zur Generation Z gehöre. Ich
200 war ziemlich überzogen, dass ich zur Generation Y gehöre. Dies hat mir
201 aber eine Chefin, die ich hatte, auch immer gesagt, weil ich so viele Fragen
202 gestellt habe. Ich denke, die Personen aus der Generation Z haben mit sehr
203 vielen Vorurteilen zu kämpfen. Weil sie sich wahrscheinlich als eine der
204 ersten Generationen auch getraut, Sachen zu machen, die vielleicht nicht
205 üblich sind. Aber, ja, ich habe das Gefühl, noch jüngere Leute sind wahr-
206 scheinlich treffender für die Generation Z als ich jetzt spezifisch.

207 MARINA: Okay. Du hast gesagt, sie getrauen sich Sachen, die vorher nicht gemacht
208 wurden. Kannst du da ein Beispiel nennen?

209 LIVIA: Ich denke, sie brechen mehr aus der Norm aus. Sie sind vielleicht auch ge-
210 willter sich einzusetzen für eine bessere Work-Life-Balance. Sie sind viel-
211 leicht gewillter, ein Teilzeitpensum zu fahren, obwohl kein Studium oder
212 nichts daneben ist und einfach nur für sich ein Teilzeitstudium zu machen.
213 Was eine Generation unserer Eltern wahrscheinlich nicht gemacht hat, ja,
214 was auch wahrscheinlich nicht geduldet wurde. Nur vier Tage arbeiten und
215 einen Tag nichts machen. Eine sogenannte Viertagewoche. Und darum
216 denke ich, ja, sind wir mutiger.

217 MARINA: Ja. Was unterscheidet die Generation Z deiner Meinung nach von den älteren Generationen? Du hast es schon ein bisschen angesprochen, kannst du da noch etwas ergänzen?

218

219

220 LIVIA: Ja, wenn ich jetzt auf unsere Lernenden schaue, sehe ich einen Unterschied schon von ihnen zu uns. Obwohl wir in der gleichen Generation sind. Also ich habe das Gefühl, die Arbeitsmoral wird immer niedriger. Der Wunsch dann auch, nach Hause zu gehen und alles abgearbeitet zu haben, ist nicht mehr so gross wie, wenn ich jetzt in unserem Büro noch die ältere Generation betrachte. Da ist der Wunsch gross, am Abend nach Hause zu gehen, den Tisch leer zu haben und am Morgen frisch zu starten. Wohingegen unsere Generation eher in Richtung, „ja, wenn ich es heute nicht schaffe, dann mache ich es vielleicht morgen, vielleicht übermorgen“, geht. Ja, und vielleicht wartet dann die Kundin, eine Woche auf ihre Antwort. Ich denke das Pflichtbewusstsein nimmt wahrscheinlich von Generation zu Generation ab.

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231 MARINA: Warum denkst du ist das so?

232 LIVIA: Weil ich das Gefühl habe, dass die Prioritäten anders gesetzt werden. Früher lagen die Prioritäten klar auf der Familie oder auf der Arbeit. Heute liegen die Prioritäten vielleicht auch auf einem ausgeglichenen Lebensstil, nach dem Wunsch, viel von der Welt zu sehen.

233

234

235

236 MARINA: Okay. Welche Herausforderungen siehst du beim Thema Generationen im Allgemeinen?

237

238 LIVIA: Ja, ich denke, die grösste Herausforderung für mich ist, dass wahrscheinlich die Generationen alle in eine gleiche Schublade gesteckt werden. Diese abschätzigen Bemerkungen: „ja, ist ja typisch für Generation Z“. Weil, auch wenn ich zur Generation Z gehöre, fühle ich mich da nur teilweise zugehörig und teilweise nicht. Ich finde es nicht so passend, abschätzig über gewisse Generationen zu sprechen, da sämtliche Generationen mit anderen Problemen zu kämpfen haben, mit anderen Herausforderungen. Und auch die Babyboomer hatten ihre Zeit wahrscheinlich genug Herausforderungen. Und dort hat wahrscheinlich die Generation davor auch schon abschätzig über sie gesprochen. Ich denke, man muss dieses Schubladendenken, ein bisschen eingrenzen.

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249 MARINA: Okay. Denkst du die Herausforderungen haben auch damit zu tun, wie die
250 Generation sich bildet oder was für ein Bild von der Generation entsteht?

251 LIVIA: Ja, denke ich schon, weil, wir haben jetzt darüber gesprochen, dass die Ge-
252 neration ihre Prioritäten anders auslegt. Die Babyboomer sprechen darüber,
253 dass die Generation Z faul ist. Ich finde, das sind zwei ganz andere Sicht-
254 weisen, wie man die Generation sehen kann.

255 MARINA: Und an was denkst du, dass das, also diese Sichtweisen sich unterscheiden?

256 LIVIA: Ich denke, das gegenseitige Verständnis fehlt auch ein bisschen. Weil es
257 vielleicht bei ihrer Generation gar nicht möglich war, mal zu sagen, „hey,
258 ich nehme jetzt sechs Monate unbezahlt und komme dann wieder.“ Das war
259 zu dieser Zeit wahrscheinlich gar nicht möglich oder gar nicht gern gesehen.
260 Und zur heutigen Zeit ist das völlig in Ordnung, wenn man das macht. Und
261 daraus resultiert wahrscheinlich, dass sie denken, dass die Verbundenheit
262 viel geringer ist. Ja und die Arbeitsmoral nicht so hoch wie bei ihnen.

263 MARINA: Okay. Denkst du, es hat in dem Fall auch etwas zu tun mit dem, wie sie
264 aufgewachsen sind? Oder dass eher weniger?

265 LIVIA: Ja, ich denke schon, dass es etwas damit zu tun hat. Weil, sie mussten ver-
266 mutlich mehr um Sachen kämpfen als wir. Also sie mussten sich vielleicht
267 mehr dafür einsetzen, nach einer Hochzeit vier Wochen freizubekommen,
268 als dass wir es nun müssen. Dann denke ich, sie haben vermutlich viele Wei-
269 chen auch richtig gestellt für uns. Vielleicht sind sie auch ein bisschen, ja,
270 eifersüchtig, dass es bei uns jetzt so einfach funktioniert und bei ihnen hat
271 es viel Überzeugungs-, Überwindungskraft gekostet. Und wenn einer aus-
272 gebrochen ist, dann war es allen bekannt.

273 MARINA: Ja. Okay. Super, vielen Dank. Somit sind wir schon am Ende des Interviews
274 gelangt. Nochmals herzlichen Dank für deine Zeit. Ja, wenn du möchtest,
275 kann ich dann auch gerne die Ergebnisse mit dir teilen. Dann wünsche ich
276 dir noch einen schönen Tag.

277 LIVIA: Danke.

Anhang 9: Interview Anita

Expertin	Anita
Jahrgang	1997

1 MARINA: Hallo Anita. Vielen Dank, dass du dir heute Zeit nimmst. Gerne starten wir
2 direkt mit dem Interview. In meiner Bachelorarbeit geht es sowohl um die
3 emotionale Mitarbeiterbindung, als auch um den Stärkenorientierten An-
4 satz. Das Ziel ist es herauszufinden, wie der Ansatz der Stärkenorientierten
5 Arbeit eine Unternehmung dazu beiträgt, dass die Generation Z eine emoti-
6 onale Bindung zur Firma aufbaut. Das Interview ist in drei Teile gegliedert.
7 Der erste Teil betrifft Fragen zur stärkenorientierten Arbeit. Der zweite die
8 emotionale Bindung und dann der dritte noch ein paar Fragen zur Genera-
9 tion Z. Ich würde sagen, dann starten wir direkt mit den Einstiegsfragen.
10 Wie lange arbeitest du bereits beim Finanzinstitut und was ist deine Berufs-
11 bezeichnung?

12 ANITA: Ich arbeite bereits seit zehn Jahren beim Finanzinstitut. Seit der Lehre. Und
13 meine aktuelle Berufsbezeichnung ist Firmenkundenberaterin Senior.

14 MARINA: Okay. Vielen Dank. Es geht ja auch um die Generation Z. Darum die Frage,
15 was ist dein Geburtsjahrgang?

16 ANITA: 1997. Also ich gehöre zur Generation Z.

17 MARINA: Perfekt. Vielen Dank. Super. Dann starten wir direkt mit der ersten Frage.
18 Was verstehst du unter der stärkenorientierten Arbeit?

19 ANITA: Ich glaube wichtig ist zuerst mal, dass man seine Stärken kennt. Dass man
20 mittels Einholung von einem Fremdbild oder mehreren Fremdbildern seine
21 Stärken erkennt oder auch einem wissenschaftlichen Test wie der Clifton
22 Strength Test. Und sich so seinen Stärken zuerst bewusst wird. Und dann
23 auch seine Stärken einsetzen kann im Arbeitsalltag. Und ich glaube, wichtig
24 ist dann, dass man auch begleitet wird, wie man seine Stärken einsetzen
25 kann. Und durch das, dass man weiss, was seine Stärken sind, kann man
26 diese mehr einsetzen. Und durch die Begleitung kann man dann, seine Stär-
27 ken im Arbeitsalltag noch mehr nutzen.

28 MARINA: Okay. Und was denkst du darüber, also über den stärkenorientierten Ansatz?

29 ANITA: Also ich finde das auch eine gute Sache. Ich finde das toll, dass man das
30 auch als Arbeitgeberin versucht, also die Stärken, die man hat, herauszu-
31 kristallisieren. Diese noch mehr zu nutzen. Entsprechend ist man motivier-
32 ter. Auch effizienter. Das heisst, eine kommunikative Person kann dann
33 noch mehr dieser Stärke nachgehen in ihrem Kundengespräch. Und was
34 aber zum Teil schwierig ist, man muss dranbleiben. Es ist ein laufender Pro-
35 zess irgendwie und meistens gerät es in den Hintergrund im normalen Ar-
36 beitsalltag.

37 MARINA: Okay. Du hast gesagt, es ist toll, dass das Finanzinstitut das auch fördert.

38 ANITA: Hm (bejahend).

39 MARINA: Würdest du das auch als einen Vorteil ansehen? Also, dass das Finanzinsti-
40 tut das anbietet?

41 ANITA: Ja, ich glaube das ist schon ein grosser Vorteil. Das ist ja erst kürzlich so ins
42 Rollen geraten. Mit diesem CliftonStrengths Test. Welchen wir auch in un-
43 terschiedlichen Geschäftsbereichen absolvieren konnten. Das zeigt ja auch,
44 vom Arbeitgeber, dass sie interessiert sind, die Fähigkeiten der Mitarbeiter
45 so einzusetzen, dass es erstens mal für die Mitarbeiter am ehesten Spass
46 macht und auch schlussendlich gewinnbringend ist für die Bank. Man ist so,
47 eben wie ich vorhin gesagt habe, effizienter. Und dann hat man vielleicht
48 auch die richtigen Leute im Backoffice oder im direkten Kundenkontakt.
49 Die Leute sind sich dem wie bewusst.

50 MARINA: Richtig. Ja. Du hast gesagt, es macht einem eher Spass, wenn man die Stär-
51 ken einsetzen kann. Du siehst da also einen Zusammenhang?

52 ANITA: Ja, ich glaube zuerst muss man mal erkennen, was sind die Stärken. Und
53 sich diesen Stärken bewusst werden. Und wenn man dann merkt, diese
54 Stärke, die kann ich jetzt bei dieser Aufgabe noch mehr einsetzen und ich
55 bin schneller und es macht mir Freude, also ich habe das Gefühl, es macht
56 einem automatisch mehr Freude. Weil man schneller ist. Und so auch merkt,
57 das ist eine Stärke und man kann sie noch mehr einsetzen und auch die
58 Stärke noch verstärkt wird. Das heisst, noch mehr ausgelebt und ausgeprägt
59 wird.

60 MARINA: Okay. Super. Danke. Du hast jetzt bereits ein paar Vorteile ausgezählt. Gibt
61 es noch weitere oder siehst du auch Nachteile bei der stärkenorientierten
62 Arbeit?

63 ANITA: Ich glaube auch hier jetzt in meiner Abteilung, wo ich arbeite, wir sind ein
64 grosses Team. Sehr unterschiedliche Leute. Und auch eine sehr unterschied-
65 liche Arbeit, welche wir angehen. Also einen grossen Arbeitseingang mit
66 Aufträgen. Und es benötigt einfach die Akzeptanz von allen Mitarbeitern.
67 Das gleiche Verständnis. Alle müssen wissen, was sind die Stärken von der-
68 jenigen Person. Und auch eben die Akzeptanz, dass vielleicht andere Perso-
69 nen andere Aufgaben angehen.

70 MARINA: Okay. Würdest du in dem Fall sagen, die Stärkenarbeit unterstützt auch das
71 Team im Alltag, also in der Zusammenarbeit?

72 ANITA: Ja, das denke ich auch. Wir haben auch einen Teamworkshop gehabt. Und
73 durch diesen Teamworkshop und das allgemeine Verständnis sind wir als
74 Team noch näher zusammengerückt. Man weiss dann, wie man eine Person
75 nehmen soll.

76 MARINA: Ja. Okay. Super, danke viel Mal. Würdest du sagen, du hast in deinem Alltag
77 die Möglichkeit, deine CliftonStrengths einzusetzen?

78 ANITA: Durch das, dass wir so viele unterschiedliche Aufgaben haben, von den
79 Kundenbetreuer oder auch internen Stakeholdern kann man je nachdem den
80 Auftrag, der zu seinen eigenen Stärken passt, nehmen. Und ich sage jetzt
81 auch mal ich kenne meine Stärken. Und ich kann diese dann noch bewusster
82 einsetzen im Gespräch mit internen Stakeholdern und mit den Kunden di-
83 rekt. Und dann versuche ich vielleicht auch Arbeiten von Kundenbetreuer
84 abzunehmen und so meine Stärken noch mehr auszuüben. Aber ich glaube
85 es kommt sehr auf den Vorgesetzten darauf an. Ich glaube, der Vorgesetzte
86 muss das auch leben. Und auch ein bisschen positiv gestimmt sein, dass man
87 als Mitarbeiter seine Stärken auch dann so bewusster einsetzen kann. Dass
88 es wie akzeptiert und vom Vorgesetzten vorgelebt wird.

89 MARINA: Okay. Super. Dankeschön. Perfekt. Dann würden wir bereits zum zweiten
90 Teil kommen. Zur emotionalen Bindung. Was gefällt dir an deiner jetzigen
91 Arbeitgeberin?

92 ANITA: Ich bin ja schon bereits seit zehn Jahren hier. Ich finde es ist ein sehr kolle-
93 giales Arbeitsumfeld. Man wird gefördert. Man hat sehr viele Entwick-
94 lungsprogramme oder Möglichkeiten, wo man mehr Leute kennenlernen
95 kann oder eben sich entwickeln kann. Es hat auch ein grosses Angebot an
96 Stellen. Wir decken sehr viele Stellen ab, das heisst, man kann innerhalb
97 vom Finanzinstitut sehr viele unterschiedliche Aufgaben machen.

98 MARINA: Top. Du hast jetzt viele positive Werte aufgezählt. Denkst du diese motivie-
99 ren dich auch, für die Firma einzusetzen?

100 ANITA: Ja, ich kann mich mit der Strategie unseres Finanzinstitutes identifizieren.
101 Auch wie sie Nachhaltigkeitsthemen oder soziale Projekte angehen. Ich
102 kann mich mit dem identifizieren. Und das ist für mich auch irgendwie, das
103 ist wichtig, dass man sich emotional verbunden fühlt, mit der Arbeitgeberin.
104 Dass man die gleichen Werte hat.

105 MARINA: Spannend. Danke. Welche Voraussetzungen sind für dich persönlich wich-
106 tig, damit du dich verbunden fühlst? Emotional, du hast jetzt schon gesagt,
107 die Werte. Gibt es noch weitere Punkte, die du siehst?

108 ANITA: Vieles machen auch die Mitarbeiter aus. Oder die Vorgesetzten. Das sind
109 die Personen, mit denen man täglich Kontakt hat. Und die widerspiegeln ja
110 auch wieder den Arbeitgeber, vor allem die Vorgesetzten. Und ja, wenn man
111 einen kollegialen Umgang hat, dann fühlt man sich ja auch emotional ver-
112 bunden gegenüber dem Vorgesetzten und somit ja auch der Arbeitgeberin.

113 MARINA: Denkst du auch, die täglich Arbeit an sich hat einen Einfluss oder sind es
114 mehr die Werte und eben die Leute?

115 ANITA: Ich glaube die Kombination daraus. Die Arbeit muss einem sicher Spass
116 machen. Dass man die emotionale Bindung auch erkennt und auslebt. Aber
117 sicher auch eben die Werte und die Leute. Und wenn einem die Arbeit nicht
118 gefällt, der Arbeitsinhalt, dann gibt es ja Möglichkeiten sich weiterzuentwi-
119 ckeln.

120 MARINA: Alles klar. Wenn du dich jetzt beruflich neu orientieren müsstest, es ist ein
121 Szenario. Auf was achtest du zum einen bei der Unternehmenssuche und
122 dann aber auch bei der Stellensuche?

123 ANITA: Ich glaube es wäre mir wichtig, dass sie gute Strukturen haben. Das heisst,
124 die Mitarbeiter fördern. Vielleicht auch flache Führungsstrukturen. Das
125 heisst, dass man als Mitarbeiter sehr viel Eigenverantwortung übernehmen
126 kann. Und auch die entsprechenden Kompetenzen erhält. Aber zum Teil ist
127 es ja auch schwierig, also wenn man sich extern bewirbt, auch wirklich ei-
128 nen Einblick zu erhalten in diese Firmen. Oder in eine andere Unterneh-
129 mung. Und vielleicht wäre es mir persönlich auch wichtig, dass die Firma
130 nicht irgendwie schlecht in der Presse steht. Ja, dass man weiss, die Mitar-
131 beiter sind glücklich oder dass man allgemein positiv über dieses Unterneh-
132 men redet.

133 MARINA: Okay. Bei der Stellensuche, auf was würdest du da achten? Also bei der
134 Auswahl vielleicht auch der Stelle? Was wäre dir wichtig?

135 ANITA: Man muss ja den Stellenbeschrieb lesen und dann muss man ja auch irgend-
136 wie vergleichen, passt das mit meinen eigenen Stärken überein. Kann ich
137 meine Stärken so auch einsetzen für die neue Stelle. Ich glaube, das wäre
138 mir sicherlich wichtig. Dass ich das vergleichen würde. Und dann auch den
139 persönlichen Austausch, also das Interview mit den Personen, mit den mög-
140 lichen neuen Vorgesetzten.

141 MARINA: Also den Bewerbungsprozess auch. Okay, also wie fühlt man sich dabei.

142 ANITA: Ja. Ja, stimmt das Bauchgefühl auch - bekommt man die Möglichkeit sich
143 zu zeigen.

144 MARINA: Perfekt. Dankeschön. Dann würden wir schon zum dritten Teil kommen. Zu
145 der Generation Z. Wie würdest du persönlich die Personen aus der Genera-
146 tion Z beschreiben?

147 ANITA: Ich habe das Gefühl, die Work-Life-Balance ist für diese Generation wich-
148 tiger. Das heisst, man geht mal irgendwo auf Reisen/Austauschsemester in
149 der Sprachschule und der Fokus ist mehr auf der Lebensqualität. Viele Leute
150 arbeiten auch in einem reduzierten Pensum, habe ich das Gefühl. Ich glaube
151 man ist sich bewusster, was man mit seinem Leben anstellen soll. Oder nicht
152 nur arbeiten soll. Dass es auch noch andere Dinge gibt, in dem Sinn als die
153 Arbeit. Ja, genau.

154 MARINA: Okay, also das es in dem Sinn auch noch anderes im Leben gibt als die Ar-
155 beit.

156 ANITA: Ja, genau.

157 MARINA: Wie würdest du die Personen im Arbeitsalltag beschreiben? Kannst du da
158 noch ein paar Sachen dazu sagen?

159 ANITA: Ich glaube, wenn sie die Arbeit gefunden haben, welche sie auch fördert und
160 motiviert, dann zeigen sie das auch. Dann ja, dann geben sie auch alles für
161 die Arbeit. Oder für die Aufgaben, die sie machen. Aber ich habe auch das
162 Gefühl, dass sich viele junge Leute schnell weiterentwickeln wollen. Es ist
163 sehr viel dynamischer. Man bleibt vielleicht weniger lang bei seiner Posi-
164 tion, sondern entwickelt sich schneller weiter, weil man ja auch gefördert
165 wird und ja sich vielleicht auch entdecken möchte und neue Sachen heraus-
166 finden möchte.

167 MARINA: Okay. An was denkst du liegt das, dass die Person in dem Sinn sich schneller
168 weiterentwickeln wollen?

169 ANITA: Vielleicht ist man heutzutage mutiger. Oder man wird vielleicht auch mehr
170 gefördert. Ich sage mal, man möchte neue Sachen entdecken. Und es ist
171 langweilig, zehn Jahre den gleichen Job zu machen. Also den gleichen Ar-
172beitsalltag zu haben. Und ich glaube, ja die Generation Z möchte einfach
173 unterschiedliche Sachen erleben.

174 MARINA: Du sagst, den gleichen Job zu machen zehn Jahre lang Es geht dann aber um
175 die gleiche Arbeit, aber nicht das gleiche Unternehmen. Also es muss nicht
176 unbedingt ein anderes Unternehmen sein, oder habe ich dich da falsch ver-
177 standen?

178 ANITA: Mehr die gleiche Arbeit. Im gleichen Unternehmen. Also zehn Jahre genau
179 das gleiche Jobprofil zum Beispiel.

180 MARINA: Aber eine Weiterentwicklung im selben Unternehmen, denkst du ist auch
181 eine Möglichkeit?

182 ANITA: Das ist auch eine Möglichkeit. Ja, weil dann hat man ein neues Arbeitsum-
183feld. Und eine neue Aufgabe. Und das ist ja auch wieder fördernd oder. Man
184 geht so an seine Grenzen.

185 MARINA: Ja. Okay, super. Was denkst du unterscheidet die Generation Z deiner Mei-
186 nung nach von den älteren Generationen?

187 ANITA: Ich glaube der Fokus war bei den älteren Generationen, mehr auf das Arbei-
188 ten ausgelegt. Auch lange zu arbeiten. So an seine Grenzen zu kommen.
189 Vielleicht wurde man früher auch nicht so gefördert. Man musste viel auf
190 sich selbst, für sein eigenes Wohl schauen. Und ja, irgendwie das Geld nach
191 Hause bringen. Und heute habe ich das Gefühl, sind wir dynamischer, wir
192 setzen mehr Fokus auf die Lebensqualität.

193 MARINA: Was denkst du macht diese Unterschiede aus oder woher kommen die?
194 Kannst du da etwas sagen?

195 ANITA: Sicherlich von der Erziehung von früher, denke ich. Man wurde anders er-
196 zogen. Dass man arbeiten muss, auch wenn es einem nicht Spass macht.
197 Und heute wird man ja so erzogen, dass die Arbeit Spass machen soll, weil
198 es ja auch einen so grossen Lebensinhalt ist.

199 MARINA: Okay. Danke. Welche Herausforderungen siehst du vielleicht allgemein
200 beim Thema Generationen?

201 ANITA: Ja die Generationen entwickeln sich immer weiter. Und die Leute, die jetzt
202 so voll im Arbeitsfokus waren, die gehen langsam in die Pensionierung. Und
203 ich weiss halt nicht, wie das dann zukünftig aussieht, wenn alles nur noch
204 so Personen am Arbeiten sind, die den Fokus auf die Work-Life-Balance
205 setzen. Und es braucht wahrscheinlich die Kombination. Und es gehen ja
206 auch viel mehr Leute in die Pensionierung. Und das führt ja wieder zu Fach-
207 kräftemangel und all diesen Themen.

208 MARINA: Ja. Was denkst du, ist es die Aufgabe des Unternehmens dann entsprechend
209 sich anzupassen oder würdest du sagen, die Personen merken dann, ah, die
210 Arbeiter sind weg, jetzt muss ich ran oder was kannst du dir da vorstellen?

211 ANITA: Das ist noch schwierig zum sagen. Ich glaube, das Unternehmen muss sich
212 bewusst sein, was es für einen Wandel gibt und wie die Generationen arbei-
213 ten möchten. Und ich glaube, wenn man die Generationen mit ihren Stärken
214 packt oder mit den Möglichkeiten, wie sie arbeiten wollen, sind sie moti-
215 viert. Man muss sie einfach richtig ansprechen. Und dahin zielt die Anspra-
216 che auf die Generationen.

217 MARINA: Ja. Okay. Und dann sind sie auch gewillt, in dem Sinn Einsatz zu geben,
218 aber man muss ihnen einfach etwas bieten, so?

219 ANITA: Ja. Das denke ich, ja.

220 MARINA: Okay. Okay. Perfekt. Super. Dann sind wir bereits am Ende des Interviews
221 angelangt. Nochmals vielen Dank für deine Zeit.

222 ANITA: Sehr gerne.

223 MARINA: Und wenn du möchtest, kann ich dann auch gerne die Ergebnisse mit dir
224 teilen.

225 ANITA: Ja, gerne. Ja.

226 MARINA: Perfekt. Danke.

Anhang 10: Interview Dennis

Experte	Dennis
Jahrgang	2002

- 1 MARINA: Hallo, Dennis. Vielen Dank nimmst du dir heute Zeit für das Interview. In
2 meiner Bachelorarbeit geht es sowohl um die emotionale Mitarbeiterbin-
3 dung als auch um den stärkenorientierten Ansatz. Das Ziel ist es herauszu-
4 finden, wie der Ansatz der stärkenorientierten Arbeit einer Unternehmung
5 dazu beiträgt, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma
6 aufbaut. Das Interview ist in drei Teile gegliedert. Beim ersten Teil geht es
7 um Fragen zur stärkenorientierten Arbeit. Beim zweiten Teil geht es um
8 Fragen zur emotionalen Bindung und dann im dritten Teil geht es um die
9 Generation Z. Ich würde vorschlagen, wir starten direkt mit den Einstiegs-
10 fragen.
- 11 MARINA: Wie lange arbeitest du bereits beim Finanzinstitut und was ist deine Berufs-
12 bezeichnung?
- 13 DENNIS: Insgesamt sind es vier Jahre. Davon sind es drei Jahre in der Lehre. Meine
14 aktuelle Berufsbezeichnung ist Junior Trainee Business Engineer.
- 15 MARINA: Okay, super. Danke vielmals. In meiner Frage geht es ja auch um die Gene-
16 ration Z. Darum müsste ich noch wissen, was dein Geburtsjahrgang ist.
- 17 DENNIS: Mein Geburtsjahrgang ist 2002.
- 18 MARINA: Okay. Perfekt. Danke schön. Gut, dann starten wir direkt mit der ersten
19 Frage. Was verstehst du unter der stärkenorientierten Arbeit?
- 20 DENNIS: Ich verstehe darunter, dass man in seiner Tätigkeit Dinge ausführt, in denen
21 man besser vorankommt, also auch stärker ist und zum Beispiel seine
22 Schwächen in dieser Arbeit viel weniger vorhanden sind. Also man arbeitet
23 mehr mit seinen Stärken als seinen Schwächen.
- 24 MARINA: Okay. Setzt die Stärken in dem Sinn auch mehr ein?
- 25 DENNIS: Genau.
- 26 MARINA: Okay. Und was denkst du darüber?

27 DENNIS: Ich finde es einen tollen Ansatz, weil ich auch weiss, dass man die Stärken
28 besser ausbauen und verbessern kann als die Schwächen. Also es braucht
29 viel mehr Zeit, eine Schwäche zu verbessern als eine Stärke. Deshalb finde
30 ich es eigentlich einen mega tollen Ansatz. Aber der Nachteil hierbei ist,
31 dass man die Schwäche immer auf demselben Niveau behält und diese nicht
32 viel verbessert.

33 MARINA: Ah okay. Okay. Du hast es bereits ein bisschen erwähnt, gibt es noch andere
34 Vor- und Nachteile der stärkenorientierten Arbeit?

35 DENNIS: Eben, den Vorteil sehe ich darin, dass man besser vorankommt und schnel-
36 ler, besser ist in seinem Job oder gut in seinem Job. Wahrscheinlich macht
37 es auch mehr Spass, mit seinen Stärken zu arbeiten als seinen Schwächen.
38 Dann hat man wahrscheinlich auch mehr Spass. Und mehr Spass heisst auch
39 bessere Leistung in meinen Augen. Ja. Und von den Schwächen her ist es
40 halt, wie soll ich sagen? Man ist irgendwo besser und irgendwo noch
41 schlechter, weil man immer nur seine Stärken verbessert hat und nie seine
42 Schwächen.

43 MARINA: Okay, also man sollte in dem Sinn auch an seinen Schwächen arbeiten.

44 DENNIS: Danke ich auch.

45 MARINA: Okay. Würdest du sagen, dass du in deinem Alltag die Möglichkeit hast,
46 deine CliftonStrengths einzusetzen?

47 DENNIS: Nicht unbedingt. Die CliftonStrengths kenne ich erst, seit ich diesen Job
48 habe. Und es war keine Voraussetzung, dass meine CliftonStrengths zum
49 Job passen. Aber ich denke, mehrheitlich habe ich schon ein paar Stärken,
50 die diesen Job abdecken. Aber jetzt nicht enorm.

51 MARINA: Okay. Warum hast du das Gefühl, du kannst sie nicht einsetzen?

52 DENNIS: Als Business Engineer macht man so viele verschiedene Tätigkeiten. Da-
53 runter sind auch ein paar Schwächen vorhanden von mir. Und deshalb denke
54 ich auf diese Weise.

55 MARINA: Okay. Und was denkst du, würdest du brauchen, damit du deine Stärken
56 mehr einsetzen könntest?

57 DENNIS: Wahrscheinlich wäre es eine Aufteilung der Arbeiten mit einem anderen,
58 Business Engineer. Dass man schaut wo liegen meine Stärken und wo liegen
59 seine Stärken. Und dass man, je nachdem, was für eine Arbeit man hat, diese
60 aufteilt.

61 MARINA: Okay. Denkst du auch, dass du dann effizienter wärst und es dir mehr Spass
62 machen würde, oder?

63 DENNIS: Ja, das nehme ich an.

64 MARINA: Okay. Alles klar. Dankeschön. Dann kommen wir bereits zum zweiten Teil,
65 der emotionalen Bindung. Was gefällt dir an deiner jetzigen Arbeitgeberin?

66 DENNIS: Sehr vieles. Das Finanzinstitut ist halt auch staatlich verankert. Deshalb ist
67 es nicht nur ein privates, gewinnorientiertes Unternehmen. Beim Finan-
68 zinstitut hat man halt mega viel personelle Vorteile. Es wird sehr auf die
69 Mitarbeiter geguckt, also auch von der Struktur, vom Alter ist es halt auch
70 eher immer ausgeglichen. Wir bilden sehr viele Junge und Lernende aus.
71 Und man hat so coole Vorteile, wie zum Beispiel ein Personalfest (einmal
72 im Jahr). Das hatten wir da vor zwei Jahren, glaube ich, oder einem Jahr.
73 Und halt auch das Human Resources. Also es wird sehr auf die Mitarbeiter-
74 enden geschaut, es wird einem nicht einfach gekündigt, wie sonst bei Un-
75 ternehmen. Es wird immer eine Lösung für die Mitarbeiter gesucht. Und das
76 schätze ich an unserer Arbeitgeberin.

77 MARINA: Okay. Du hast gesagt, man schaut auf die Mitarbeitenden. Du hast schon
78 gesagt, es wird immer eine Lösung gesucht. Merkst du das noch in anderen
79 Dingen?

80 DENNIS: Ja, also ich kenne es zum Beispiel auch aus dem Vertrieb. Der Druck ist
81 nicht so enorm, wie zum Beispiel bei anderen Banken wie die UBS oder CS.
82 Wir können uns hier im Vertrieb auch die Zahlen selber zurechtlegen, im
83 Sinn von was wir erreichen können und was nicht. Und ich kenne es von
84 Kollegen. Bei der UBS gibt es eine gewisse Vorgabe, die muss man einfach
85 erreichen, wenn man die nicht erreicht hat, gibt es Konsequenzen.

86 MARINA: Okay. Also es ist in dem Sinn auch auf die Person abgestimmt.

87 DENNIS: Genau, ja.

88 MARINA: Okay. Okay. Super, du hast jetzt sehr viele positive Werte aufgezählt. Mo-
89 tivieren diese auch, dich für die Firma einzusetzen?

90 DENNIS: Ja, natürlich hat es auch einen Einfluss. Ich weiss, wo ich arbeite und ich
91 weiss, wenn ich mal versagen würde, hat das nicht erhebliche Konsequen-
92 zen. Klar ist es nicht gut für die Karriere, aber man arbeitet vielleicht mit
93 ein bisschen weniger Druck. Andererseits kann es auch sein, dass man das
94 auch ausnutzt und sagt: „Ja, es kann eh nichts passieren“, dann arbeitet man
95 vielleicht ein bisschen lascher. Aber es kommt eben auf die Person drauf an.

96 MARINA: Okay. Okay, es kommt immer auf die Person drauf an, heisst?

97 DENNIS: Auf den Arbeitnehmer. Also wie man halt seine Karriere sieht, wenn man
98 schon 50 Jahre alt ist und weiss, die letzten zehn Jahre muss ich jetzt nichts
99 mehr gross bewegen auf der Bank und ich mache jetzt einfach meine Arbeit.
100 Ist halt ein Nachteil für den Arbeitgeber.

101 MARINA: Okay. Aber du selber würdest sagen, die Werte des Finanzinstitutes moti-
102 vieren dich, dich einzusetzen?

103 DENNIS: Ja, auf jeden Fall.

104 MARINA: Okay. Super. Welche Voraussetzungen sind für dich persönlich wichtig, da-
105 mit du dich zu einem Unternehmen emotional verbunden fühlst?

106 DENNIS: Heutzutage gibt es ja auch so viele gute Unternehmen und hierbei würde ich
107 sagen, unsere Arbeitgeberin müsste ein bisschen herausstechen. Also was
108 kriege ich beim Arbeitgeber, wo ich woanders nicht kriege? So etwas muss
109 gegeben sein. Weil diese grosse Unternehmen UBS, CS (ehemals CS) ZKB,
110 die grosse Versicherungen, Wirtschaftsprüfer, die haben alle gute Arbeiter-
111 konditionen und von dem her muss es etwas herausstechen. Bei uns ist es
112 halt das HR, wo ich vorher erwähnt habe. Und auch die sozialen Leistungen,
113 die kenne ich jetzt nicht auswendig aber unser Finanzinstitut ist hier auch
114 mega spendabel. Also PK-Leistungen sind auch mega gut. Und auch zum
115 Beispiel unsere Zugvergünstigungen etc.

116 MARINA: Hm. Okay. Du hast das HR angesprochen.

117 DENNIS: Ja.

118 MARINA: Denkst du, auch die Werte einer Firma haben einen Einfluss? Oder was dir
119 die Firma in dem Sinn bietet, so von der Kultur oder eben einer Stärkenar-
120 beit?

121 DENNIS: Die Kultur hat auf jeden Fall einen Einfluss. Wir hier sprechen immer von
122 dieser eigenen Finanzinstitut Kultur. Ich denke das macht einen Arbeitgeber
123 schon aus, weil man wie auch Gleichgesinnte hat. Menschen, die zueinander
124 passen. Das erleichtert die Arbeit, macht sie angenehmer. Man guckt auch,
125 wer eingestellt wird. Und das Finanzinstitut hat ebenso auch eine offene
126 Kultur. Zum Beispiel im Vertrieb läuft es ganz anders, als hier im Business
127 Engineering. Man versucht, hier im Business Engineering, von dieser Lini-
128 enorganisation wegzukommen und zu einer offenen Organisation zu wech-
129 seln. Wo es vielleicht nur einen einzigen Bereichsleiter gibt und dann People
130 Coaches und was weiss ich noch für Coaches. Da merkt man einfach, das
131 Finanzinstitut denkt hier im Business Engineering mega offen. Hier passt es
132 auch. Also im Vertrieb wäre das wahrscheinlich weniger möglich. Also ich
133 denke, das macht es auch mega aus, dass die Bank so breit gegliedert ist.
134 Menschen, die auf verschiedene Art und Weise denken.

135 MARINA: Hm. Super. Danke vielmal. Jetzt kommt ein kleines Szenario. Stell dir vor,
136 du möchtest dich beruflich neu orientieren. Auf was würdest du achten bei
137 der Suche nach einer neuen Unternehmung und dann auch bei der neuen
138 Stelle?

139 DENNIS: Etwas, was mir mega wichtig ist, sind die Karrierechancen. Also gibt es
140 überhaupt Aufstiegschancen, oder ist es nur zum Beispiel eine befristete Ar-
141 beit. Und um weiterzukommen, muss man zum Beispiel einen Master oder
142 Bachelor haben. Ich habe noch nichts von beiden, dann weiss ich, dass ich
143 für die nächsten acht Jahre stillstehen würde. Das wäre halt nicht so cool.
144 Dann noch ebenso das Kulturelle, was arbeiten dort für Menschen? Komme
145 ich mit denen zurecht? Was haben sie eben für Leistungen zugunsten der
146 Arbeitnehmer? PK-Leistungen oder auch Sozialleistungen? Und ja, hinter
147 was steht das Unternehmen? Zum Beispiel eine Bank würde ich vielleicht
148 nicht nochmal suchen. Eine Bank ist mega stabil und salärmässig eher wei-
149 ter oben. Aber mich persönlich würde auch einmal eine neue Branche inte-
150 ressieren. Zum Beispiel Autos interessieren mich mega. Dann zum Beispiel

151 in der Automobilbranche oder in der Sportbranche. Sport interessiert mich
152 auch mega, dass halt das Produkt oder die Dienstleistung auch mit meinen
153 persönlichen Vorlieben übereinstimmt.

154 MARINA: Okay. Bei der Stellensuche an sich, auf was würdest du dort achten?

155 DENNIS: Ja, ob es einfach zu mir passt. Also wenn zum Beispiel Französisch drin
156 steht, weiss ich schon mal - nichts für mich. Aber ob das Jobprofil auch
157 wirklich zu mir passt. Ob ich überhaupt Chancen habe. Und halt die Erwar-
158 tungen, was mich erwartet im Job. Also im Inserat wird alles mega schön
159 geschrieben. Da würde ich nochmals sicher gehen, dass ich vielleicht noch
160 schnuppern kann, oder mich noch mit Mitarbeitern in einem privaten Ge-
161 spräch austauschen könnte. Denn man kennt es sonst nur von den Leuten,
162 die es dir vorstellen und die stellen halt alles mega cool vor.

163 MARINA: Hm. Ja, das stimmt. Würdest du sagen, wenn eine Firma den Ansatz der
164 Stärkenorientierung hat, würdest du das als Vorteil ansehen, oder würdest
165 du jetzt nicht speziell darauf achten?

166 DENNIS: Ich muss ehrlich sagen, ich würde nicht speziell darauf achten. Und es ist
167 auch etwas mega Neues in meinen Augen. Und ich würde es nicht speziell
168 erwarten. Ich würde eigentlich denken, so wie bei meinem alten Arbeitgeber
169 ist es auch hier wahrscheinlich. Ja.

170 MARINA: Okay. Aber trotzdem ist es dir wichtig in dem Sinn, das machen zu können,
171 wo du gut bist und wo dir Spass macht.

172 DENNIS: Das auf jeden Fall, aber auf so ein Job bewerbe ich mich natürlich auch.
173 Und das ist für mich im Vorhinein schon klar, dass das meine Stärke ist.
174 Sonst würde ich mich wahrscheinlich auch nicht bewerben.

175 MARINA: Also das heisst, du schaust schon, wo du deine Stärken einsetzen kannst und
176 dann bewirbst du dich dort, so?

177 DENNIS: Das auf jeden Fall.

178 MARINA: Okay, super. Danke. Perfekt, dann kommen wir schon zum Dritten Teil, zur
179 Generation Z, macht auch ein Teil meiner Fragestellung aus. Du bist selber
180 Teil der Generation Z. Wie würdest du die Personen aus dieser Generation
181 beschreiben?

182 DENNIS: Es ist halt schwierig, sich selber zu beschreiben, aber ich würde sagen, sehr
183 schnelllebig. Flexibel. Digital auf jeden Fall. Und offen würde ich auch noch
184 sagen, wenn ich zum Beispiel ältere Generationen vergleiche, sind wir viel
185 offener für Neues. Ja, das wären so die Stichpunkte.

186 MARINA: Und in der Arbeitswelt?

187 DENNIS: Ja, was ich so schon von älteren Generationen gehört habe, ist, dass wir am
188 meisten Lohn verlangen würden. Diejenigen, welche am meisten Lohn und
189 am wenigsten Arbeit machen wollen. Irgendwie sehe ich es schon ein biss-
190 chen ein, wenn ich mit meinen Kollegen rede. Alle finden, sie verdienen
191 viel zu wenig und machen viel zu viel. Aber klar, die Arbeitswelt hat sich
192 auch verändert. Man verlangt auch viel mehr von den Arbeitnehmenden.

193 MARINA: Ja.

194 DENNIS: Und deshalb verstehe ich es irgendwie auch noch, dass man das sagt. Ja,
195 was war die Frage nochmal genau?

196 MARINA: In der Arbeitswelt, wie du sie dort beschreiben würdest. Also würdest du
197 eher zustimmen, jetzt zu dem, was du gesagt hast? Oder kannst du es nicht
198 sagen?

199 DENNIS: Ich bin halt noch so jung. Das ist halt das Problem. Ich kann es nicht so
200 bewerten, aber ja, wenn ich zum Beispiel meinen Lohn vergleiche mit an-
201 deren Kollegen, dann könnte ich die Argumente wieder bringen. Das ist
202 mega individuell je nach Unternehmen. Ich würde es schon eher bejahen
203 aber eben die Erfahrung fehlt halt.

204 MARINA: Okay, super. Dankeschön. Gibt es noch weitere Unterschiede, die die Ge-
205 neration Z deiner Meinung nach von den älteren Generationen unterschei-
206 det?

207 DENNIS: Also wir sind halt in einer ganz anderen Welt aufgewachsen. Und so wie ich
208 angesprochen habe, das digitale und die Social Media sind bei uns enorm
209 wichtig. Und ich meine, zum Beispiel auch LinkedIn ist mega gekommen,
210 glaube, in den letzten paar Jahren. Und ich kenne auch mega viele Ältere,
211 die diese Kanäle gar nicht nutzen. Aber ich verstehe es ja auch, weil das
212 Ganze ist auch ein bisschen mehr ein Schein als ein Sein. Also man verkauft
213 sich mega auf diesen sozialen und digitalen Kanälen und wie viel es

214 schlussendlich auch bringt, kann ich jetzt selber auch nicht beantworten. Ich
215 bin nicht so lange in der Arbeitswelt tätig, dass ich jetzt sagen kann, die
216 meisten Stellen habe ich von LinkedIn zum Beispiel, oder aus dem sozialen
217 Umfeld. Ja, aber ich denke auch so, das Weltbild von uns sieht ganz anders
218 aus als das von den Älteren. Zum Beispiel haben wir mega viele im Finan-
219 zinstitut, die irgendwie 50 Jahre hier gearbeitet haben oder 40 Jahre. Und
220 wenn ich so mit meinen Kollegen geredet habe in der Berufsschule, wollen
221 alle wechseln, alle wollen etwas anderes sehen. Ob die das nachher wirklich
222 machen, weiss ich nicht. Aber bei uns ist es auf jeden Fall so, dass man das
223 Unternehmen wechselt, dass man neue Leute kennenlernt. Studieren ist ein
224 Muss fast. Und das war früher auf jeden Fall nicht so, da haben nur wenige
225 studiert. Bei uns ist es, wie ich gesagt habe ein Muss, aber das hat auch ein
226 bisschen mit dem Arbeitgeber zu tun, diese verlangen das auch alle. Und es
227 ist auch eher normal, wenn man irgendwie in zehn Jahren in drei verschie-
228 denen Unternehmen gearbeitet hat, da wird man nicht schräg angeschaut, da
229 wird man eher bewundert, dass man so viele Neues gesehen hat. Und ich
230 habe auch schon gehört, dass Mitarbeiter von Kunden gehört haben, sie
231 seien gar nicht mehr vermittelbar nach zehn Jahren auf dem Finanzinstitut,
232 d man irgendwie so lange auf dem gleichen Unternehmen gearbeitet hat. Ja,
233 habe ich schon mitbekommen.

234 MARINA: Okay. Und was denkst du zu dieser Entwicklung? Also denkst du auch, es
235 ist wichtig zu wechseln, damit man in dem Sinn eben noch als attraktiv
236 wahrgenommen wird bei den Arbeitgebern? Oder denkst du das nicht?

237 DENNIS: Ich bin wie zweigeteilt, weil ich denke, es ist auf jeden Fall attraktiv. Man
238 hat vieles gesehen, auf das schauen die Arbeitgeber. Und das habe ich auch
239 so aus Gesprächen herausgespürt mit anderen Kollegen. Die haben alle
240 mega viel verschiedene Stellen ausgeübt und auch in sehr verschiedenen
241 Branchen, sei es im Journalismus oder auch Banken, Versicherungen gear-
242 beitet. Aber ich denke, man kann intern halt auch mega viel Neues sehen.
243 Also ich habe auch selber im Vertrieb gearbeitet, dann im Backoffice. Also
244 das sind auch zwei verschiedene Welten. Und ich denke, die Arbeitgeber
245 wissen auch, dass ein Unternehmen von dieser Grösse, mit mehreren 1'000
246 Mitarbeitern, da muss man nicht unbedingt den Arbeitgeber wechseln, da
247 kann man auch intern verschiedene Stellen sehen.

248 MARINA: Dann auch wenn einem der Arbeitgeber zusagt, oder?

249 DENNIS: Genau. Man sieht es ja auch am CV. Also hat jemand zehn Jahre in der
250 gleichen Position gearbeitet, zum Beispiel als Kundenbetreuer? Oder hat er
251 als Kundenbetreuer gearbeitet und sonst noch was gemacht? Also es muss
252 nicht unbedingt ein anderes Unternehmen sein, denke ich persönlich.

253 MARINA: Okay. Wann würdest du die Unternehmung wechseln?

254 DENNIS: Dann, wenn ich merke, dass die Zukunftsaussichten von mir und vom Un-
255 ternehmen nicht übereinstimmen. Wenn ich denke, ich bin bereit für mehr
256 Herausforderungen, oder für etwas Neues und der Arbeitgeber geht meiner
257 Forderung einfach nicht nach. Da würde ich denken, es ist bereit, etwas
258 Neues anzugehen. Oder aber auch wenn es gut läuft im Unternehmen, sich
259 aber spontan eine neue Chance ergibt. Dann würde ich auf jeden Fall wech-
260 seln. Weil, wenn sich eine gute Chance ergibt, die ergibt sich nicht zweimal.

261 MARINA: Top, danke. Siehst du beim Thema Generationen im Allgemeinen noch ir-
262 gendwelche Herausforderungen?

263 DENNIS: Ja, das zu vereinheitlichen. Irgendwann steht einer von der Generation Z.
264 Was ist die nächste Generation?

265 MARINA: Alfa glaube ich.

266 DENNIS: Ja, und die Generation Alfa im Verwaltungsrat. Und diese müssen sich dann
267 auch einig sein. Und die Generation ober uns muss bereit sein, Leute wie
268 uns aufzunehmen, um uns den Weg freizumachen. Und ja solche Heraus-
269 forderung sehe ich, weil schlussendlich muss eine einheitliche Vision da
270 sein. Aber ich denke, das klappt schon, weil es hat bis jetzt immer geklappt,
271 auch mit den älteren Generationen. Aber es gibt immer wieder genug Prob-
272 leme. Zum Beispiel wie das mit den PK, Pensionskassenleistungen oder der
273 AHV. Wir zum Beispiel machen viel weniger Kinder als die Generationen
274 von früher. Solche Probleme sind schon vorhanden.

275 MARINA: Hm. Du hast gesagt, man ist anders aufgewachsen. In dem Fall denkst du,
276 das hat schon auch eine grosse Auswirkung auf die Generation.

277 DENNIS: Ja, auf jeden Fall auf die Generation. Und ich meine, zum Beispiel das
278 Thema Frauen sieht bei uns auch ganz anders aus als früher. Früher war es
279 nicht normal, dass eine Frau auf einer Führungsposition ganz weit oben

280 steht. Heute ist es normaler, würde ich mal sagen. Und das beeinflusst auch
281 die Kinder und wie sie aufwachsen natürlich. Sie sehen etwas ganz anderes.
282 Wir Kinder machen das, was wir sehen. Und deshalb verändern wir uns auch
283 so sehr, denke ich auch.

284 MARINA: Super, vielen Dank. Dann sind wir schon am Ende angelangt. Nochmals
285 vielen Dank für deine Zeit. Und gerne teile ich dann auch meine Ergebnisse
286 der Arbeit mit dir, wenn du möchtest.

287 DENNIS: Auf jeden Fall, ja.

288 MARINA: Danke.

Anhang 11: Interview Cedric

Experte	Cedric
Jahrgang	2003

1 MARINA: Hallo Cedric, vielen Dank dass du dir heute Zeit nimmst für das Interview.
2 In meiner Bachelorarbeit geht es sowohl um die emotionale Mitarbeiterbin-
3 dung, als auch um den stärkeorientierten Ansatz. Das Ziel ist es herauszu-
4 finden, wie der Ansatz stärkeorientierten Arbeit deiner Unternehmung
5 dazu beiträgt, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zur Firma
6 aufbaut. Das Interview ist in drei Teile gegliedert. Der erste Teil betrifft
7 Fragen zur stärkeorientierten Arbeit. Der zweite Teil betrifft Fragen zur
8 emotionalen Bindung. Und dann im dritten Teil geht es noch um die Gene-
9 ration Z. So, dann würde ich sagen, starten wir direkt mit den Einstiegsfra-
10 gen. Wie lange arbeitest du bereits beim Finanzinstitut und was ist deine
11 Berufsbezeichnung?

12 CEDRIC: Ja, erstmal hallo, Marina. Ich arbeite bereits seit knapp fünf Jahren beim
13 Finanzinstitut. Wenn man die Ausbildung dazuzählen kann, ist das das jetzt
14 mein fünftes Jahr sozusagen. Angefangen mit der Ausbildung 2018 bis 2021
15 und dann habe ich gleich mit dem Junior Trainee Business Engineering ge-
16 startet, welches ich Sommer jetzt abschliessen werde.

17 MARINA: Okay. Alles klar. Danke vielmal. In meiner Frage geht es ja auch um die
18 Generation Z, darum die Frage, was ist dein Geburtsjahrgang?

19 CEDRIC: Das wäre 2003.

20 MARINA: 2003, super. Danke vielmal. Dann würden wir direkt mit dem ersten Teil
21 starten. Was verstehst du unter der stärkeorientierten Arbeit?

22 CEDRIC: Ich würde mich jetzt auf den Stärkentest vom Clifton beziehen. Ich verstehe
23 darunter, dass man seine Stärken effizient einsetzen kann im Berufsalltag.
24 Sich auf den Stärken, die man hat, weiterentwickelt, diese versteht und erst-
25 mal weiss was das heisst. Das ist ja dann auch erstmal etwas Neues, dass
26 man von einem System, sage ich mal, gesagt bekommt, was meine Stärken
27 sind, die ich vielleicht dann eben auch im Berufsalltag einsetzen kann.

28 MARINA: Ja. Okay. Und was denkst du darüber?

29 CEDRIC: Es ist sicherlich etwas Neues. Das habe ich jetzt auch erst kennengelernt
30 hier im Business Engineering. Im Verarbeitungscenter des Finanzinstituts,
31 am Schalter und in den Filialen kannte ich das noch gar nicht. Ich finde das
32 ganze interessant, sehr spannend, ich habe auch schon mit meinen Eltern,
33 mit meinem Vater darüber geredet, der schon etwas mehr Erfahrung dazu
34 hat. Und er hat mir gesagt, dass es viel mehr solcher Arten von Tests gibt.
35 Die einen beurteilen und so weiter.

36 MARINA: Okay. Was sind in deine Augen die Vor- und die Nachteile der stärkenori-
37 entierten Arbeit?

38 CEDRIC: Ja, dadurch dass man seine Stärken kennt, denke ich, kann man noch effizien-
39 ter an gewissen Projekten und Themen arbeiten. Die Arbeitgeberin und
40 der Arbeitgeber können einem vielleicht effizienter in gewisse Projekte ein-
41 teilen, welche Skills erfordern, die man mitbringt. Und so vielleicht eine
42 gewisse Mischung für Projekte zusammenstellen. Und ja, als ein Nachteil
43 empfinde ich, dass es gemäss diesem CliftonStrength-Test eigentlich keine
44 Schwächen mehr gibt. Es gibt eigentlich nur noch Stärken, die einfach nicht
45 so stark ausgeprägt sind. Wo ich jetzt sage, na ja, jeder Mensch hat irgend-
46 wie Schwächen. Und da jetzt zu sagen es gibt nur noch Stärken, das ist alles
47 ein bisschen schöne Rederei meiner Meinung nach.

48 MARINA: Wenn du deine Stärken bei der Arbeit einsetzen kannst, was siehst du dort
49 für Vorteile?

50 CEDRIC: Ich denke, dass ich mein Team unterstützen kann, indem ich mich mit ihnen
51 über meine Stärken austausche. Also vor allem die Teamarbeit könnte
52 dadurch massiv gesteigert werden. Wenn ich jetzt weiss, was meine Stärken
53 sind und auch weiss, was die Stärken und halt aber auch nicht stark ausge-
54 prägte Stärken meiner Teamkollegen und Teamkolleginnen sind.

55 MARINA: Und für dich persönlich, denkst du auch, es bringt irgendeinen Vorteil?

56 CEDRIC: Persönlich vielleicht, um mich besser zu verstehen. Ich denke aber eher,
57 dass das was für den Berufsalltag darstellt. Also es bringt wahrscheinlich
58 mehr im Berufsalltag als jetzt Privat.

59 MARINA: Ah ja, ich meine schon auch im Berufsalltag. Würdest du sagen, du hast in
60 deinem Alltag die Möglichkeit, deine CliftonStrengths einzusetzen?

61 CEDRIC: Das denke ich, ja. Beim Clifton gibt es da vier Farben, meine Stärken befin-
62 den sich eher auf der strategischen Ebene. Als angehender Business Engi-
63 neer sind solche Skills wie interessiert nachfragen, interessiert sein, wissbe-
64 gierig, vielleicht auch eher zukunftsorientiert von Vorteil, ja. Und deshalb
65 denke ich, dass ich die einsetzen kann. Ja, das könnte sicherlich von Vorteil
66 sein.

67 MARINA: Ja, okay. Denkst du, der Einsatz deiner Stärken, also wenn du die Stärken
68 einsetzen kannst, dann macht dir die Arbeit auch mehr Freude?

69 CEDRIC: Das denke ich ist so, ja. Dass man Dinge besser versteht. Wie man vielleicht
70 selbst auf irgendwelche Herausforderungen reagiert, ja.

71 MARINA: Okay, danke schön. Perfekt. Dann würden wir bereits zum zweiten Teil
72 kommen, der emotionalen Bindung. Was gefällt dir an deiner jetzigen Ar-
73 beitgeberin?

74 CEDRIC: Da das Finanzinstitut meine erste Arbeitgeberin ist, wobei nicht ganz, muss
75 ich gleich kurz ausholen, kann ich bezüglich des Finanzinstituts nur sagen,
76 dass es mir betreffend Kultur extrem gefällt. Es gibt hier viele Menschen,
77 die schon sehr, sehr lange hier arbeiten. Die Bank, ja, in ihrer Geschichte
78 fast schon kennen, sage ich mal. Und was ich noch sagen wollte, ich konnte
79 während meines Trainees einen viermonatigen Einsatz in einem Startup ma-
80 chen. Ein Startup im Autobereich, sage ich mal. Dieses hat sich darauf spe-
81 zialisiert, Autos von Garagen in der Schweiz zu fairen Preisen an Personen
82 in der Schweiz zu. Und da war es natürlich ein krasser Unterschied zu sehen,
83 wie es in einem, um die 25 Personen Betrieb ist zu arbeiten, im Vergleich
84 zu einem mehreren tausend köpfigen Betrieb. Aber da kann ich auch nur
85 sagen, dass das Finanzinstitut doch sehr familiär ist. Auch in meiner Aus-
86 bildung auf den Filialen habe ich das gesehen. Die Filialen, die sind schon
87 sehr, wie soll ich sagen, irgendwie familiär unterwegs. Und das macht
88 Freude und ist schön anzusehen.

89 MARINA: Okay, super. Denkst du, diese positiven Werte, die du jetzt aufgezählt hast,
90 motivieren dich auch dich für die Firma einzusetzen?

91 CEDRIC: Auf jeden Fall. Dem kann ich nichts entgegensetzen, das ist genau dafür da,
92 dass ich mich auch für die Firma und für mein Team natürlich engagiere.
93 Und das bringt uns eigentlich alle und schlussendlich auch die Bank selbst
94 weiter.

95 MARINA: Okay, super. Welche Voraussetzungen sind für dich persönlich wichtig, da-
96 mit du dich zum Unternehmen emotional verbunden fühlst?

97 CEDRIC: Das sind vielleicht auf der einen Seite irgendwelche Anreize beziehungs-
98 weise Möglichkeiten, die mir die Unternehmung bietet. Dass meine Arbeit
99 einen Mehrwert schafft. Dass ich mich mit meinen Skills einbringen kann,
100 Dinge erreiche und auch weiss, was ich irgendwann mal erreicht habe. Das
101 ist für mich, sage ich mal, emotional anregend - wie soll ich sagen, positiv.
102 Wenn ich mich einbringen kann, wenn ich Dinge verändern und zum Posi-
103 tiven drehen kann.

104 MARINA: Auch wenn du deine Stärken einsetzen kannst in dem Fall? Denn du hast
105 gesagt, wenn ich meine Skills einsetzen kann.

106 CEDRIC: Stärken.

107 MARINA: Okay. Jetzt kommt ein kleines Szenario. Stell dir vor, du möchtest dich be-
108 ruflich neu orientieren. Auf was würdest du achten bei der Auswahl der
109 neuen Unternehmung? Und dann vielleicht auch bei der neuen Stelle?

110 CEDRIC: Es wäre natürlich bezogen auf das Ganze hier, interessant zu wissen, ob es
111 etwas ähnliches oder sogar das gleiche Stärkenprofil bei zum Beispiel mei-
112 nem neuen Team dann in einer neuen Unternehmung geben würde. Also ob
113 da ein gleich ähnlicher Test gemacht werden würde und schon alle ihre Stär-
114 ken kennen. Und wenn sie natürlich dann wissen, welche Person sie brau-
115 chen, eben eine Person, die vielleicht doch noch etwas mehr manchmal
116 nachfragt, sehr interessiert ist an vielen Themen wie jetzt ich. Dann wäre
117 ich da vielleicht genau richtig. Und bezogen auf die Unternehmung ist es
118 mir natürlich wichtig, nicht nur mit dem Team, sondern auch mit allen an-
119 deren Mitarbeitenden gut auszukommen. Dass es ein freundlicher Umgang
120 ist, ein freundlicher cooler Austausch. Und eben wie das Finanzinstitut ein-
121 fach auch Projekte unterstützt, die ich selber spannend finde und selbst un-
122 terstütze.

123 MARINA: Okay, super, vielen Dank. Gut, wir kommen bereits zum dritten Teil, zur
124 Generation Z. Du gehörst ja auch zu dieser Generation. Wie würdest du die
125 Personen aus dieser Generation vielleicht beschreiben?

126 CEDRIC: Also ich denke, dass ich jetzt mich persönlich nicht allzu sehr zu der Gene-
127 ration Z zählen würde. Das hat viele Gründe. Beschreiben würde ich die
128 Generation Z als eine der, wenn nicht die schnelllebigste Generation, die es
129 je gab, im Vergleich jetzt zum Beispiel zu der meiner Eltern. Ich meine, man
130 tauscht sich ja zu Hause mal aus, erzählt mal über die Kindheit oder auch
131 mit den Grosseltern. Und da merke ich immer mehr, wie, ja, schnelllebig
132 das alles ist. Also wie viele Informationen eigentlich heutzutage auf einem
133 herunter prasseln und wie schnell das auch geht. Oder ich meine, es passiert
134 irgendwo auf der anderen Seite der Welt irgendetwas und fünf Minuten oder
135 einige paar Minuten, Sekunden später weiss es die ganze Welt, wissen es
136 alle. Man kriegt das über jegliche Social Mediakanaäle mit und tauscht sich
137 dann direkt aus. Und was gestern noch interessant war, ist heute schon wie-
138 der out. Das ist so ein bisschen das. Das geht dann weiter zu Kleider,
139 Fashion und zu irgendwelchen Trends und so weiter. Ich glaube, so würde
140 ich das ganze beschreiben.

141 MARINA: Okay. Bezogen auf die Arbeitswelt. Wie würdest du dort die Personen aus
142 dieser Generation vielleicht beschreiben?

143 CEDRIC: Also es ist sicherlich so, zumal ich in meinem Team auch mit älteren Perso-
144 nen zusammenarbeite, welche einer älteren Generation angehören, dass ich
145 sicherlich auffalle durch meine, ja, doch auch meine eher sehr interessierte
146 Art. Und zum Teil würde ich sagen, ist es je nach Typ einfach in der Gene-
147 ration. Es gibt die, die jetzt sehr, sehr interessiert, sehr, sehr engagiert und
148 all das sind. Und dann gibt es aber meiner Meinung nach auch die, die noch
149 nicht ganz, ja, alles so verstanden haben, was alles dazugehört.

150 MARINA: Okay. Also das heisst, du würdest die Personen aus der Generation Z als
151 sehr unterschiedlich auch beschreiben? Also dass es in dem Sinn auf die
152 Person selber auch darauf ankommt?

153 CEDRIC: Schon durchaus, ja.

154 MARINA: Okay. Was unterscheidet die Generation Z deiner Meinung nach von den
155 älteren Generationen? Du hast es vorhin schon ein bisschen erwähnt. So mit
156 der Schnellebigkeit, gibt es noch weitere Punkte?

157 CEDRIC: Ja vielleicht mehr auf Social Media bezogen. Das ist meiner Meinung nach,
158 eine spannende Entwicklung. Sich täglich zu präsentieren, wie soll ich sa-
159 gen. Die Social Media Kanäle sind meiner Meinung nach etwas, was uns
160 schon fast unterscheidet in Bezug auf ältere Generationen. Auch wenn sie
161 diese Kanäle sicherlich auch nutzen, haben sie sicherlich ein anderes Um-
162 gehen, ein anderes Verständnis für diese Möglichkeit, sich immer zu ver-
163 netzen, immer zu zeigen, ja, sich ein bisschen auch zu profilieren. Vor allem
164 auch in Bezug auf, hey, guck mich an, ich habe das und jenes. Und ja, also
165 das ist sicherlich ein grosser Unterschied im Vergleich zu jetzt der Genera-
166 tion meiner Eltern, meiner Grosseltern ist schon klar, ja.

167 MARINA: An was denkst du, liegt dieser Unterschied? Kommt dir da etwas in den
168 Sinn?

169 CEDRIC: Na ja, gut die Gegebenheiten sind natürlich da, also für diese Social Media
170 Kanäle. Und ich sage natürlich wurden diese Apps oder sage ich jetzt mal,
171 das sind ja nur noch Apps, das ist ja alles auf dem Handy. Ist ja nichts mehr
172 PC, alles nur noch auf dem Handy. Diese Apps wurden ja mal entwickelt,
173 aber natürlich wurden diese Möglichkeiten auch angenommen. Das trägt
174 auch dazu bei. Ich meine, wie schnell wurde jetzt ChatGPT angenommen,
175 noch schneller als TikTok, was ja auch schon rasant gewachsen ist. Durch,
176 ja, die Möglichkeit, sich einfach zu zeigen, irgendwas darzustellen und so
177 weiter. Es hat Vor- und Nachteile, sage ich.

178 MARINA: Das stimmt, ja. Super, danke. Welche Herausforderungen siehst du beim
179 Thema Generationen im Allgemeinen?

180 CEDRIC: Natürlich kann es bezogen auf die Arbeit jetzt wieder, Herausforderungen
181 geben. Im positiven Sinn, dass dann irgendwie ein Austausch stattfindet.
182 Vielleicht sind dann die, jetzt nicht die Stärken, aber wirklich so die Skills
183 unterschiedlich von den verschiedenen Leuten. Wenn man jetzt auch sagt,
184 man mischt zum Beispiel auf die Arbeit bezogen, in Projekten verschiedene
185 Altersgenerationen, um wirklich auch Inputs von allen Seiten zu bekom-
186 men.

187 MARINA: Auch wegen der Erfahrungen meinst du?

188 CEDRIC: Natürlich bringt jetzt jemand, der schon länger im Berufsleben ist, eine ältere Generation ist, mehr Erfahrung in vielleicht anderen Themen mit als
189 jemand, der jetzt einfach Erfahrung irgendwie aus dem aktuellen, wie soll
190 ich sagen, Leben eher mitbringt, ja. Kann ganz verschieden sein, jetzt nicht
191 nur bezogen auf die Entwicklung irgendwelcher Tools in jetzt unserer
192 Firma, sondern auch in irgendwelchen, ja, Tech-Unternehmen und so weiter.
193 Kann ich mir gut vorstellen, dass das vielleicht da schon gewissermaßen
194 gelebt wird, ja? Dass die jungen Leute einbezogen werden in die Entwicklung
195 von den Tools, die die junge Generation auch selbst nutzt. Auch
196 braucht dann, ja. Die wären ohne das wahrscheinlich kaum so erfolgreich
197 geworden.
198

199 MARINA: Wie denkst du, dass die Generation Z eine emotionale Bindung zu einer
200 Firma aufbauen kann?

201 CEDRIC: Ui, das ist jetzt schwer. Ich könnte mir vorstellen - das ist wirklich schwer.
202 Vielleicht gibt es Unternehmungen, die vielleicht angepasst an die Generationen
203 unterschiedliche Angebote machen. Man hört ja von Google, Apple
204 und so, all diesen Firmen, dass es gewisse Anreize gibt und nicht nur noch
205 kostenloses Essen. Darum geht es mir. Und vielleicht gibt es dann die Möglichkeit,
206 dass es auch angepasst auf die Generationen unterschiedliche, ja,
207 Anreize gibt, die dann wieder zur emotionalen Bindung beitragen können.
208 Das könnte ich mir vorstellen.

209 MARINA: Denkst du, sind das eher monetäre Anreize oder auch andere? Also wie zum
210 Beispiel die Werte oder das Team?

211 CEDRIC: Ja, ich glaube, das kommt einfach wirklich ein bisschen auf die Personen
212 an. Ich kann es jetzt schwierig auf die Generation Z beurteilen. Ich sage,
213 Geld ist nicht alles. Also es muss einem ja auch Spass machen, ganze 44, 45
214 Jahre zu arbeiten in der Berufswelt. Und es sollte nicht nur darum gehen,
215 wo ich auch bis auf den letzten Rappen alles verdiene, sage ich mal. Ja, also
216 ich denke, es kommt auf beides drauf an. Aber umso mehr natürlich auch
217 darauf, wo die Firma sich im Privatleben der einzelnen Mitarbeiter sozusagen
218 positioniert. Vielleicht nicht gerade extrem eher unbemerkt, aber da
219 schafft dann so eine emotionale Bindung vielleicht.

220 MARINA: Wie meinst du im privaten Leben?

221 CEDRIC: Also bei mir ist jetzt so, ein Beispiel, das ist jetzt vielleicht eher weniger
222 emotional. Aber natürlich weiss ich, wenn ich jetzt am Wochenende mit
223 dem Zug unterwegs bin, dass mir das Finanzinstitut ein vergünstigtes Zug-
224 ticket, fast schon schenkt. Ist natürlich eine gewisse Bequemlichkeit, dass
225 ich weiss, ich kann in den Zug einsteigen und irgendwo im Hinterkopf ist
226 dann bei mir, das habe ich jetzt nicht alles selbst bezahlt, sondern das wurde
227 vor allem durch das Finanzinstitut gezahlt und ich kann es natürlich auch
228 privat nutzen. Ich habe was, etwas von der Unternehmung auch privat, sage
229 ich mal.

230 MARINA: Okay, super, perfekt. Dann sind wir bereits am Ende angelangt vom Inter-
231 view. Nochmals herzlichen Dank für deine Zeit.

232 CEDRIC: Sehr gerne.

233 MARINA: Und ja, dann wünsche ich dir noch einen schönen Tag.

234 CEDRIC: Danke, ebenfalls.

Anhang 12: Eidesstattliche Erklärung

Hiermit gebe ich eine eidesstattliche Erklärung ab, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und dabei keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach Publikationen oder Vorträgen anderer Autoren entnommen sind, habe ich als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder gesamt noch in Teilen einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wetzikon, 23. Mai 2023

A large black rectangular redaction box covering the signature area.

Marina Bolt