

Arbeitswerte als Kompass für Führung

Von Timo Lorenz und Jannick Schneider

Das Fraunhofer IAO hat in Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum und der MSB Medical School Berlin ein wissenschaftliches Modell für Werte im Arbeitskontext entwickelt. Es zeigt, welche Arbeitswerte in Deutschland dominieren, wie sich Werte auf das Arbeitsverhalten auswirken und wie Unternehmen diese Erkenntnisse für Führung und Kulturentwicklung nutzen können.

● Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der von mehreren strukturellen Entwicklungen gleichzeitig getrieben wird. Digitalisierung und der Einsatz Künstlicher Intelligenz, der demografische Wandel, die Frage nach Sinnhaftigkeit in der Arbeit und der Bedarf nach Nachhaltigkeit üben von vielen Seiten Druck auf Organisationen und Mitarbeitende aus. Führungskräften kommt in dieser Umgebung eine besondere Rolle zu: sie können ein Umfeld schaffen, in dem Teams und Organisationen zusammenfinden und gemeinsam die Anforderungen dieses Wandels bewältigen – auch in der digitalen Zusammenarbeit. Durch das Schaffen eines Wir-Gefühls können Führungskräfte effektiv auf sozialen Wandel und Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen hinwirken. Eine Grundlage dafür: Das Adressieren, was uns individuell ausmacht und den Kern unserer Identität bildet – unserer Werte.

Ein Modell für Werte im Arbeitskontext

In der Psychologie werden Werte bzw. Arbeitswerte als Erwartungen beschrieben. Sie sind allgemeine Überzeugungen und übergeordnete Ziele, die für das Arbeitsleben gelten. Als kognitive Repräsentationen grundlegender menschlicher Motivationen geben sie Orientierung dafür, was im Arbeitskontext wünschenswert ist, und dienen als Leitprinzip für Entscheidungen und Verhalten. Arbeitswerte sind hierarchisch geordnet: Menschen gewichten Ziele, Erwartungen und Präferenzen je nach persönlicher Relevanz unterschiedlich stark. Diese individuelle Rangordnung erklärt Unterschiede in Motivation, Verhalten und Zufriedenheit – also auch, warum Menschen dieselbe Situation verschieden interpretieren (Schneider et al., 2025). Gerade in Zeiten schnellen Wandels werden Arbeitswerte zu einer wichtigen psychologischen Ressource. Wenn Menschen in

Veränderungsprozessen im Einklang mit ihren Werten handeln können, erleben sie ihre Arbeit als sinnhaft und sich als selbstwirksam. So eine Werte-Kongruenz stärkt Akzeptanz, Motivation und psychisches Wohlbefinden. Menschen, die ihre Werte im Arbeitsalltag leben können, erleben Wandel als Möglichkeit zur Weiterentwicklung und können hierbei sogar aufblühen (Bojanowksa et al., 2022).

Forschende des Fraunhofer IAO haben in Kooperation mit der Ruhr-Universität Bochum und der MSB Medical School Berlin ein Modell entwickelt, das Arbeitswerte in Wissenschaft und Praxis umfassend greifbar macht. Die Theorie basiert unter anderem auf der anerkannten „Theory of Basic Human Values“ (Schwartz, 1992; Sagiv & Schwartz, 2022). Im Zentrum steht die Frage: „Welche Werte leiten Menschen bei der Arbeit?“ Die Arbeitswerte sind dabei in einem zirkulären Modell angeordnet – ähnliche Werte liegen nah beieinander, gegensätzliche stehen sich gegenüber. Das Modell wurde in vier Studien mit insgesamt über 7.000 Teilnehmenden validiert und liefert eine empirisch fundierte Grundlage, um Arbeitswerte in Deutschland einzuordnen und daraus Impulse für

Führung, Motivation und Bindung abzuleiten. Die Ergebnisse dieser Studien stellen wir im Folgenden vor.

Welche Arbeitswerte gibt es?

Arbeitswerte lassen sich in vier übergeordnete Bereiche gliedern, die sich in spezifische Konstrukte ausdifferenzieren: Offenheit für Wandel (Hedonismus, Stimulation, Selbstbestimmung) beschreibt die Überzeugung selbstbestimmt und kreativ zu handeln, neue Herausforderungen anzunehmen, Ideen auszuprobieren und in flexiblen Strukturen zu arbeiten. Selbsterweiterung (Leistung, Einfluss, Materialismus, Status) fokussiert persönlichen Fortschritt, Zielerreichung, Ergebnisorientierung, Anerkennung und Wettbewerbsfähigkeit. Selbsttranszendenz (Nachhaltigkeit, Fairness, Benevolenz) betont soziale Verantwortung, Gerechtigkeit, Menschlichkeit und das ethische Handeln zum Wohle anderer. Bewahrung (Tradition, Konformität, Sicherheit) steht für die Wichtigkeit von Struktur, Ordnung und Kontinuität, mit klaren Richtlinien, Routinen und verlässlichen Abläufen. In der Theorie gelten dabei zwei Wertepaare als tendenziell inkompatibel: Selbsttranszendenz versus Selbsterweiterung sowie Offenheit für Wandel versus Bewahrung – „inkompatibel“ meint hier, dass die damit verbundenen Ziele und Verhaltensweisen typischerweise schwer gleichzeitig zu verfolgen sind.

Welche Arbeitswerte in Deutschland dominieren

Über vier empirische Studien, die in Deutschland (und ergänzend in Großbritannien) durchgeführt wurden, sollte das oben beschriebene Modell validiert und Einblicke in die Arbeitswerte deutscher Beschäftigter generiert werden. In Studie 1 wurde das Modell der Arbeitswerte (Circular Work Value Theory, CWVT) anhand

Interaktives Dashboard

Das Fraunhofer IAO bietet ein interaktives Dashboard mit repräsentativen Benchmark-Daten zu den Arbeitswerten in Deutschland. Damit lassen sich Arbeitswerte nach verschiedenen demografischen Gruppen und Branchen analysieren oder Diagramme zur eigenen Positionierung im Vergleich zur deutschen Gesamtbevölkerung erstellen. Damit können Unternehmen Aussagen treffen wie: „Unsere Beschäftigten gewichten Offenheit für Wandel höher als 90 Prozent der deutschen Beschäftigten“. Das Dashboard ist demnächst auf der Seite des Fraunhofer IAO abrufbar.

einer Online-Befragung mit 1.514 Beschäftigten validiert. Die Ergebnisse liefern erste Evidenz für Struktur und Gültigkeit des Modells im deutschen Arbeitskontext; zugleich entstand ein belastbarer Fragebogen zur Erfassung von Arbeitswerten, entwickelt mittels Machine-Learning-gestützter Fragenselektion. Studie 2 überprüfte die theoretischen Annahmen länder- und sprachübergreifend zu Großbritannien; Das Modell erwies sich als stabil, wenngleich sich die Bedeutungsnuancen einzelner Werte je nach Kontext unterscheiden können. Studie 3 verknüpfte Arbeitswerte mit arbeitsbezogenem Verhalten – etwa Kreativität, Proaktivität und Hilfeverhalten – und zeigte damit die praktische Relevanz für

Organisationen. Studie 4 lieferte schließlich repräsentative Normdaten für Deutschland, um so belastbare Vergleiche für Organisationen zu ermöglichen. Die Abbildung rechts ordnet die differenzierten Arbeitswerte nach ihrer allgemeinen Wichtigkeit. Für gezieltere Einblicke, etwa nach Branche, Alter oder Geschlecht, hat das Fraunhofer IAO ein interaktives Dashboard entwickelt das weiterführende Subgruppen-Analysen ermöglicht.

In der deutschen Stichprobe dominieren Werte aus Selbsttranszendenz und Bewahrung: Am höchsten rangiert Sicherheit (M=5,01), gefolgt von Benevolenz (4,87) und sozialer Gerechtigkeit (4,66) – alle mit vergleichsweise geringen Streuungen (SD

≤ 0,87), was auf breite Zustimmung hindeutet. Ebenfalls hoch, wenn auch etwas variabler, sind Facetten der Offenheit für Wandel: Hedonismus und Selbstbestimmung (je 4,54) sowie Stimulation (4,36) signalisieren Wertschätzung für Autonomie, Freude und Anregung. Unter den Bewahrungswerten ist Konformität (4,31) deutlich wichtiger als Tradition (3,82), was eher Regelmäßigkeit als klassische Bräuche betont. Werte der Selbsterweiterung liegen im Mittelfeld bis unteren Bereich: Leistung (4,07) bleibt relevant, während Materialismus (3,94), Status (3,79) und besonders Einfluss (2,90) zurückfallen. Zugleich zeigen diese drei die größten Streuungen (SD=1,29/1,23/1,38) – ein Hinweis auf starke Heterogenität: Für manche sind Wettbewerb, Prestige und Macht wichtig, für viele aber weniger. Insgesamt entsteht ein Profil, das soziale Verantwortung und Verlässlichkeit hoch gewichtet, Autonomie und Anregung schätzt und zielorientierte Selbstentfaltung eher selektiv, stark gruppenabhängig, honoriert.

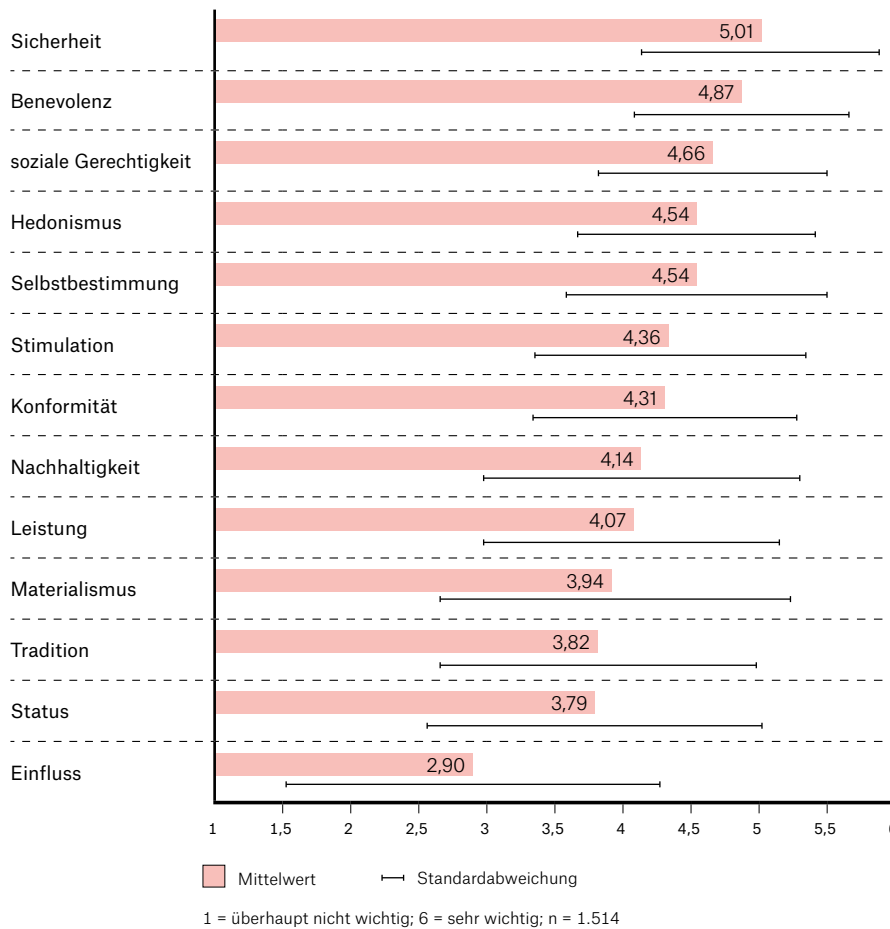
Wie sich Arbeitswerte auf das Arbeitsverhalten auswirken

Arbeitswerte beeinflussen, wie sich Menschen in der Arbeitswelt verhalten. Wer Offenheit für Wandel hoch gewichtet – insbesondere Stimulation und Selbstbestimmung – zeigt häufiger Ideenentwicklung sowie proaktives Verhalten: Freiheit, Abwechslung und Lernen fördern Kreativität und eigeninitiatives Anstoßen von Veränderungen. Persönliche Flexibilität (das kreative, vorausschauende Anpassen an Neuerungen) hängt deutlich stärker mit Offenheitswerten als mit Bewahrung zusammen; sicherheitsorientierte Personen reagieren hier tendenziell zurückhaltender. Zugleich differenziert sich Offenheit intern: Während Selbstbestimmung und Stimulation Proaktivität begünstigen, ist Hedonismus mit geringerer Proaktivität und weniger Regelkonformität verbunden – Eigeninitiative und individuelle Freiheit wiegen hier oft schwerer als starre Vorgaben. Prosozial geprägte, selbsttranszendente Werte (Benevolenz, soziale Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit) stehen in engem Zusammenhang mit altruistischem Verhalten; wer primär Selbsterweiterung (Leistung, Status, Einfluss, Materialismus) betont, zeigt dagegen eher Ehrgeiz und Wettbewerbsorientierung. Personen, denen Stabilität, Sicherheit und Ordnung wichtig sind, verhalten sich be-

Arbeitswerte und Definitionen

Dimension	Arbeitswert	Beschreibung
Offenheit für Wandel	Hedonismus	Streben nach Freude und positiven Erfahrungen im Arbeitskontext (zum Beispiel durch angenehme Tätigkeiten, Work-Life-Balance)
	Stimulation	Bedürfnis nach Abwechslung, Herausforderung, Neuem und geistiger Anregung bei der Arbeit
	Selbstbestimmung	Wunsch nach Autonomie, Entscheidungsfreiheit und kreativer Eigenverantwortung; Arbeit selbstbestimmt gestalten
Selbsterweiterung	Leistung	Ziel, gute Leistungen zu zeigen und Erfolge zu erzielen, um Kompetenz und Wirksamkeit unter Beweis zu stellen
	Einfluss	Streben nach Einfluss, Kontrolle und Autorität über Ressourcen und Personen im Arbeitskontext
	Status	Wunsch nach sozialem Prestige, Anerkennung, Aufstieg und Reputation durch die Arbeit
	Materialismus	Orientierung auf finanzielle Belohnung, Besitz und wirtschaftlichen Wohlstand als Ausdruck von Erfolg
Bewahrung	Sicherheit	Bedürfnis nach Stabilität, Verlässlichkeit und Sicherheit der Arbeitssituation (zum Beispiel sicherer Arbeitsplatz, klare Rahmenbedingungen)
	Konformität	Wichtigkeit von Regelbefolgung, Pflichterfüllung und respektvollem Verhalten gegenüber Vorgesetzten, Normen und Kollegen
	Tradition	Wertschätzung und Bewahrung bewährter organisationaler Praktiken, Routinen und Werte; Loyalität gegenüber der Unternehmenskultur
Selbst-Transzendenz	Benevolenz	Ziel, anderen zu helfen, fürsorglich und loyal zu handeln; Teamorientierung und Kollegialität
	Fairness	Wunsch nach Gerechtigkeit, Gleichbehandlung und Respekt; Ablehnung von Diskriminierung und Ungleichheit
	Nachhaltigkeit	Engagement für Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und langfristigem Denken im Arbeitsumfeld

Arbeitswerte in Deutschland



sonders verlässlich und pflichtbewusst: Sie halten Regeln ein und passen sich organisationalen Erwartungen an – auch wenn sie seltener Innovation aktiv vorantreiben. Insgesamt gilt: Werte setzen Prioritäten, und diese Prioritäten werden im Arbeitsalltag zu erkennbaren Mustern von Kreativität, Proaktivität, Kooperation, Regelerorientierung und Konkurrenzverhalten.

Was Unternehmen von den Arbeitswerten ihrer Mitarbeitenden lernen können

Wenn Arbeitswerte stabile Motivationsmuster sind, lassen sie sich gezielt für Führung und Kulturentwicklung nutzen. Statt einseitig nur „Leistung“ zu betonen, lohnt es sich, Wertevielfalt zu fördern und bewusst mit unterschiedlichen Prioritäten umzugehen – von Sicherheit über Zusammenhalt bis Freiheit oder Erfolg. In Personalauswahl

und -entwicklung hilft der Blick auf Werte, die Passung zwischen Menschen und Rolle zu erkennen (zum Beispiel stark regelgebundene Rollen für Bewahrungsorientierte; kreative, gestaltende Rollen für Offenheitsorientierte). Auf Organisationsebene können Unternehmen ihre eigene Werteverteilung messen, reflektieren und daraus kulturelle Entwicklungsziele ableiten – etwa mehr Offenheit fördern oder Kooperation stärken. Hierfür ermöglicht der entwickelte Fragebogen einen repräsentativen Benchmark-Vergleich für Organisationen, um zu identifizieren was „uns“ ausmacht und was „uns“ von „anderen“ unterscheidet.

Die Übereinstimmung zwischen persönlichen Werten und gelebter Kultur ist zentral, damit sich Beschäftigte in ihre Rolle und die Organisation integrieren können. Hohe Kongruenz stärkt Bindung, Motivation und Identifikation; fehlende Passung führt langfristig eher zu Distanz und Fluktuation. Menschen bleiben dort,

wo sie ihre Werte in Verhalten übersetzen und in ein positives soziales Miteinander integrieren können (Straus et al., 2025).

Auch Identity Leadership profitiert davon: Führung wirkt besonders, wenn sie ein gemeinsames „Wir“ stiftet und Werte des Teams und der Organisation sichtbar verkörpert. Setzt sich die Führungskraft für die Werte der Mitarbeitenden ein, wächst Engagement, Vertrauen und Zusammenhalt. Beispiel: Betont ein Unternehmen Nachhaltigkeit und Fairness – und leben Führungskräfte dies durch transparente Entscheidungen und verantwortungsvolles Ressourcenmanagement – fühlen sich Selbsttranszendenz-orientierte Beschäftigte gesehen und stärker verbunden. Die Repräsentation der geteilten Werte im „Wir“ kann maßgeblich den organisationalen Erfolg begünstigen. Beispielsweise steht die Wir-bezogene Sprache von CEOs im Zusammenhang mit dem Return on Assets und den Sales per Employee (Fladerer et al., 2021).

Schließlich ist Gesundheit ein Wertethema: „Acting on values“ – also im Einklang mit den eigenen Werten arbeiten zu können – fördert Entfaltung und psychisches Wohlbefinden und mindert Erschöpfung (Bojanowska et al., 2022). Umgekehrt begünstigt Werte-Inkongruenz psychischen Stress. Wertkongruente Arbeitsgestaltung und identitätsfördernde Führung sind daher wirksame Hebel der betrieblichen Gesundheitsförderung. ■



DR. TIMO LORENZ ist Juniorprofessor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Medical Business School Berlin.



JANNICK SCHNEIDER ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer IAO.