

Masterarbeit

DIGITAL LEADERSHIP FÜR DIE GENERATION Z IN DER IT-BRANCHE

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Julia Zenz, B.Sc.

51800663

betreut und begutachtet von

Mag. Klaus Fetka

begutachtet von

FH-Prof. DI Dr. mont. Michael Terler

Graz, im April 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Julia Zenz", written over a horizontal dotted line.

Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized first name followed by a surname, written in a cursive script.

.....
Unterschrift

DANKSAGUNG

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen bedanken, die mich bei meiner Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

An erster Stelle möchte ich mich herzlich bei meinem Betreuer Mag. Klaus Fetka bedanken, der mich schon vor dem Start der Masterarbeit zu diesem Thema inspiriert hat. Danke, für Ihr offenes Ohr, das konstruktive Feedback und die regelmäßige Motivation, die ich immer nach unseren Terminen mitnehmen konnte. Passend zu meinem Thema haben wir auch unsere Abstimmungen remote gestaltet, was die Qualität der Zusammenarbeit nicht negativ beeinflusst hat. Vielen Dank für Ihre Zeit und die wertvolle Unterstützung bei meiner Masterarbeit!

Ich bedanke mich vielmals bei den Experten und Expertinnen, die ich interviewen durfte, für ihre Zeit und die Informationsbereitschaft. Es wurden dabei sehr interessante Einblicke gegeben, die maßgeblich zum Ergebnis dieser Arbeit beigetragen haben.

Auch möchte ich mich von Herzen für das Korrekturlesen meiner Masterarbeit bei Petra bedanken! Du hast mir stets wertvolles Feedback gegeben und mir sehr dabei geholfen meine Motivation aufrecht zu erhalten.

Abschließend möchte ich mich noch bei meiner ganzen Familie bedanken, die mich während meines Studiums genau so sehr unterstützt hat, wie auf allen anderen Wegen in meinem Leben.

KURZFASSUNG

Seit der Corona-Pandemie ist die Remote Arbeit zu einem wichtigen und langfristigen Bestandteil in vielen Unternehmen der IT-Branche geworden. Dadurch wird es notwendig, dass auch die Führungskonzepte auf die neuen Arbeitsmodelle angepasst werden. Die jungen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gehören der Generation Z an und haben neue Bedürfnisse und Anforderungen an Unternehmen.

Im Zuge dieser Masterarbeit werden Arbeits- und Führungskonzepte im Bereich von Remote Work analysiert und mit den Anforderungen und Wünschen der Generation Z gegenübergestellt. Daraus ergeben sich Maßnahmen für Digital Leadership, die speziell den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen der Generation Z gerecht werden. Diese Maßnahmen werden in einem Maßnahmenkatalog gebündelt, der anschließend in einer quantitativen Umfrage mit Fokus auf die Zielgruppe der Generation Z überprüft wird. Weiters dient eine qualitative Befragung dazu, Maßnahmen und Ansätze für innovative Digital Leadership Konzepte aus der Praxis zu finden und den Maßnahmenkatalog damit zu ergänzen.

Ergebnis dieser Arbeit sind Maßnahmen für IT-Unternehmen in den Bereichen Führung, Kommunikation, Arbeitsmodelle und Kultur, die dazu dienen, Digital Leadership in einem Unternehmen zu etablieren und dabei besonders den Bedürfnissen und Anforderungen der Generation Z gerecht zu werden.

ABSTRACT

Since the Corona pandemic, remote work has become an important long-term work concept in many companies in the IT industry. Therefore, it is necessary for leadership concepts to be adapted to the new working models. Young employees represent the Generation Z and have new needs and demands when it comes to working models.

In the course of this master's thesis, work and leadership models in the area of remote work are analyzed and compared with the requirements and needs of Generation Z. This results in measures for digital leadership that specifically meet the needs of Generation Z employees. These measures are bundled in a catalog of measures, which is then reviewed in a quantitative survey with the Generation Z as target group. Furthermore, a qualitative survey is conducted to find measures and approaches for innovative digital leadership concepts from actual companies and thus to supplement the catalog of measures.

The results of this work are measures for IT companies in the sectors of leadership, communication, work models and culture, which serve to establish digital leadership in a company and, in particular, to meet the needs and requirements of the Generation Z.

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	1
1.1. Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2. Forschungsleitende Fragestellung	2
1.3. Zielsetzung.....	2
1.4. Bezugsrahmen.....	3
2. IT-BRANCHE.....	4
2.1. Struktur der IT-Branche in Österreich.....	4
2.1.1. Beschäftigung in der IT-Branche.....	4
2.1.2. Wirtschaftliche Bedeutung der Branche.....	4
2.2. Arbeitsmarkt in der IT-Branche.....	7
2.2.1. Arbeitsmarktentwicklung in Österreich.....	8
2.2.2. Berufsbilder.....	12
2.2.3. Kollektivvertrag IT und Gehaltsstrukturen	14
2.3. Unternehmens- und Führungsstrukturen.....	16
2.3.1. Einzel- und Kleinunternehmen	17
2.3.2. KMU (Klein- und Mittelunternehmen).....	20
2.3.3. Großunternehmen	20
3. REMOTE WORK	22
3.1. Definition von Remote Working	22
3.1.1. Unterschiede Remote Work und Home-Office.....	22
3.1.2. Vor- und Nachteile von Remote Work.....	23
3.2. Remote Working Modelle	24
3.2.1. Ortsunabhängige Remote Work.....	25
3.2.2. Home-Office.....	26
3.2.3. Mobile Work.....	27
3.2.4. Teleworking	28
3.2.5. Hybride Konzepte	28
3.3. Entwicklung von Remote Work.....	30
3.3.1. Entwicklung von Remote Work vor der Covid-19-Pandemie.....	30
3.3.2. Auswirkungen der Pandemie auf Remote Work	31
3.3.3. Künftige Entwicklungen und Prognosen	31
4. DIGITAL LEADERSHIP	33
4.1. Leadership im Allgemeinen	33
4.1.1. Definition von Leadership.....	33
4.1.2. Führungsaspekte.....	34
4.2. Leadership in der Remote Work.....	36

4.2.1.	Definition von Digital Leadership.....	36
4.2.2.	Herausforderungen in der Virtuellen Führung.....	37
4.2.3.	Anforderungen an Führungskräfte	38
5.	GENERATION Z.....	41
5.1.	Generation im Allgemeinen	41
5.1.1.	Generationsforschung	42
5.1.2.	Generations-Cycles	42
5.1.3.	Generationen im Überblick.....	45
5.2.	Definition Generation Z.....	46
5.3.	Anforderungen der Generation Z an Unternehmen.....	48
5.3.1.	Unternehmensführung und Vision.....	48
5.3.2.	Unternehmensstruktur	49
5.3.3.	Kultur	50
5.3.4.	Arbeitsmodelle	51
5.3.5.	Arbeitsplatz.....	52
5.3.6.	Arbeit und Freizeit	52
5.3.7.	Entlohnung.....	53
5.4.	Karriereweg der Generation Z	54
6.	MAßNAHMENKATALOG.....	55
7.	QUANTITATIVE UMFRAGE IN DER GENERATION Z	58
7.1.	Zielsetzung.....	58
7.2.	Methodik und Vorgehensweise	58
7.3.	Aufstellung der Hypothesen.....	60
7.4.	Erstellung des Fragenkatalogs	60
7.5.	Umsetzung der Umfrage.....	62
7.6.	Analyse der Ergebnisse	63
7.6.1.	Hypothese 1	64
7.6.2.	Hypothese 2	65
7.6.3.	Hypothese 3	66
7.7.	Interpretation der Ergebnisse	68
8.	QUALITATIVE EXPERTEN- UND EXPERTINNENINTERVIEWS	71
8.1.	Methodik und Vorgehensweise	71
8.1.1.	Vorbereitung der Interviews	71
8.1.2.	Durchführung der Interviews	72
8.1.3.	Transkription der Interviews	73
8.1.4.	Inhaltsanalyse nach Mayring.....	74
8.2.	Auswertung der Interviews	76
8.3.	Analyse und Interpretation der Ergebnisse	78
9.	ÜBERPRÜFUNG DES MAßNAHMENKATALOGS	85

10. HANDLUNGSEMPFEHLUNG	90
11. RESÜMEE UND AUSBLICK	94
Literaturverzeichnis	95
Abbildungsverzeichnis.....	104
Tabellenverzeichnis.....	105
Anhang 1: Fragenkatalog Online-Umfrage	106
Anhang 2: Auswertung Online-Umfrage	115
Anhang 3: Gesprächsleitfaden Experten- und Expertinneninterviews	127
Anhang 4: Transkription Der Interviews.....	130
Anhang 5: Kategorisierung Experten- und Expertinneninterviews	153
Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien	174

1. EINLEITUNG

“Leadership and learning are indispensable to each other.” — John Kennedy

Leadership ist als wichtiger Bestandteil eines Unternehmens essenziell dafür, dass sich Menschen wohl in einer Organisation fühlen und als langfristige Arbeitskräfte erhalten bleiben. Gute Führungskräfte passen sich laufend an neue Bedingungen an und lernen ständig dazu. Aufgrund der vielen Veränderungen in den letzten Jahren, muss Führung aktuell neu gedacht werden, damit junge Menschen vor Ort genau so gut geführt werden können, wie auch in der remote Arbeit und man als Unternehmen eine Chance im War-of-Talent hat, sich als attraktive Institution zu positionieren und das beste Personal zu bekommen.

1.1. Ausgangssituation und Problemstellung

Die Covid-19-Pandemie hat viele Unternehmen im Jahr 2020 dazu gezwungen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ins Home-Office zu senden, um die Ausbreitung der Pandemie einzugrenzen. Jobs, die keinen fixen Arbeitsplatz erfordern, wurden daher remote ausgeführt und die klassischen Büros waren wie leergefegt. Auch zwei Jahre nach dem Beginn der Pandemie ist die virtuelle Arbeit immer noch ein wichtiger Bestandteil, um Kontakte einzugrenzen und Ansteckungen zu vermeiden. Durch diese notwendigen Maßnahmen erkannten viele Menschen das Potenzial und die Vorteile der Remote Arbeit, aber auch die Hürden und Barrieren, die die Remote Arbeit mit sich bringt.¹

Eine Hürde mit großem Potenzial ist dabei die Führung in der Remote Arbeit. Durch die digitalen Prozesse läuft die Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen anders ab als die persönliche Führung vor Ort im Büro. Führungskräfte müssen hier ein neues Skillset mitbringen und es schaffen ihr Team auch virtuell in die richtige Richtung zu führen. Neue Konzepte und Maßnahmen sind hier gefragt, um die Führung in Unternehmen an die neuen Anforderungen und Möglichkeiten anzupassen.²

Die Remote Arbeit ermöglicht damit sich als Unternehmen von der Konkurrenz zu differenzieren und im Kampf, um gefragte Talente durch neuartige Arbeits- und Führungskonzepte zu überzeugen. Gerade in der IT-Branche ist das von besonders großer Bedeutung, da die Jobs in dieser Branche häufig ortsunabhängig ausgeführt werden können und Unternehmen durch den starken Fachkräftemangel unter Druck stehen, gut ausgebildete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu rekrutieren und langfristig im Unternehmen zu halten.³

Eine besondere Gruppe dieser Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen stellt die Generation Z dar. Die Generation ist mit der Digitalisierung aufgewachsen und kennt eine Welt ohne Internet nicht mehr. Die Generation stellt damit eine neue Herausforderung für Führungskräfte und Unternehmen dar, da die junge Generation mit neuen Anforderungen und Herangehensweisen an Unternehmen herantritt.⁴

¹ Vgl. Internetredaktion LpB BW (2021), Onlinequelle [08.04.2022].

² Vgl. Simsa (2021), Onlinequelle [24.09.2021].

³ Vgl. Crosswater Job Guide (2020), Onlinequelle [13.09.2021].

⁴ Vgl. Agentur Junges Herz (2016), Onlinequelle [24.09.2021].

Spätestens seit der Corona-Pandemie hat man auch gemerkt, dass die digitale Arbeit von überall aus stattfinden kann, was folglich auch den Arbeitsmarkt beeinflusst. Digitale Nomaden können somit auf der ganzen Welt arbeiten und sind nicht mehr an Orte gebunden. Dadurch ist es umso wichtiger, dass sowohl neue Arbeitskonzepte als auch neue Führungsansätze den Weg in die österreichischen Unternehmen der IT-Branche finden, um den jungen Arbeitskräften attraktive Arbeitsplätze zu bieten.⁵

Somit treffen die Herausforderungen der neuen digitalen Arbeitsform und die Herausforderungen im Umgang mit der Generation Z aktuell auf Führungskräfte und Unternehmer und Unternehmerinnen zusammen. Viele Entscheidungsträger in Firmen haben noch kein Verständnis für die Generation Z und auch noch keine Strategie für digitale Führung. Deshalb werden diese Unternehmen, im immer stärker werdenden War-of-Talent, den Kampf um die besten Arbeitskräfte verlieren, weil sich junge Menschen nicht mit den Unternehmens-, Führungs-, und Arbeitsstrukturen identifizieren können.

Im Zuge dieser Masterarbeit sollen diese Problemstellungen behandelt werden und Ansätze sowie Maßnahmen gefunden werden, die aufzeigen, wie Leadership in der IT-Branche für die Generation Z funktionieren kann, speziell wenn die Führung remote erfolgt.

1.2. Forschungsleitende Fragestellung

Welche Maßnahmen können von Unternehmen gesetzt werden, um Führung in der Generation Z auch digital zu ermöglichen und dabei langfristig erfolgreich zu sein?

1.3. Zielsetzung

Ziel der Arbeit ist es, die Anforderungen der Generation Z an Arbeitgebende in der IT-Branche mit möglichen Digital Leadership Lösungen gegenüberzustellen und Schlüsse daraus zu ziehen. Zudem sollen neue Ansätze für Digital Leadership in der Generation Z gefunden werden, die Unternehmen dabei helfen erfolgreich junge Mitarbeiter in der remote Arbeit zu führen.

⁵ Vgl. Crosswater Job Guide (2020), Onlinequelle [13.09.2021].

1.4. Bezugsrahmen

Der grafische Bezugsrahmen in der Abbildung 1 wird zur Strukturierung der Arbeit verwendet.

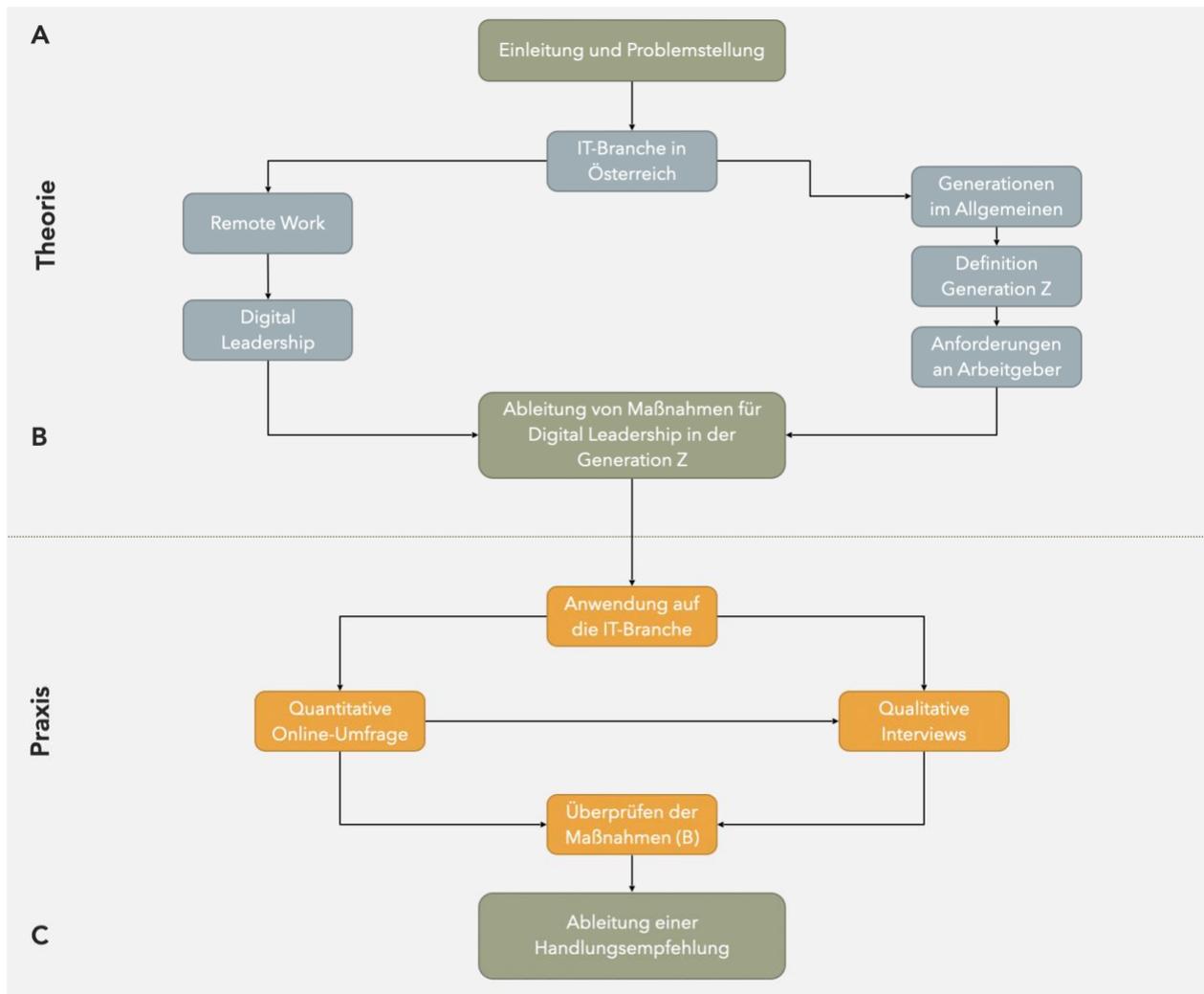


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung

2. IT-BRANCHE

Die Abkürzung „IT“ steht für Informations-Technologie und zu dieser Branche gehören Unternehmen in den Bereichen Informations-, Kommunikations- und Datenverarbeitung. Konkret stellen diese Unternehmen technische Services und Funktionen, Hardware-Plattformen, Software-Anwendungen sowie die dazugehörigen IT-Umgebungen bereit.⁶

2.1. Struktur der IT-Branche in Österreich

Die Software- und IT-Branche ist eine moderne und dynamische Wachstumsbranche, die als Treiber der Digitalisierung auch andere Wirtschaftsbereiche dabei unterstützt zukunftsfähig zu bleiben. So ist es möglich, dass über unterschiedliche andere Branchen hinweg hohe Erträge erzielt werden können.⁷

2.1.1. Beschäftigung in der IT-Branche

Aufgrund der vielseitigen Möglichkeiten ist die IT-Branche auch sehr international und wächst aktuell so stark wie keine andere Branche. Um gegen internationale Wettbewerber eine Chance zu haben, werden in ganz Europa gut qualifizierte Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in der IT-Branche wegen des Fachkräftemangels händeringend gesucht.⁸

Aktuell sind in Österreich 234.000 Beschäftigte in der IT-Branche tätig und für die kommenden Jahre werden ca. 24.000 weitere Fachkräfte in der IT gesucht. Der Frauenanteil der aktuellen Beschäftigten liegt dabei nur bei rund 18 Prozent, weshalb hier vermehrt Maßnahmen gesetzt werden, um mehr Frauen als Fachkräfte im IT-Sektor zu gewinnen.⁹

Bis zum Jahr 2030 sollen 60.000 neue Stellen im IT-Bereich in Österreich geschaffen werden. Ziel ist es dabei, auch im europäischen Vergleich aufzuholen und dafür ist es notwendig, die dafür benötigte Infrastruktur, wie beispielsweise den Zugang zu Breitband-Internet, zu verbessern.¹⁰

2.1.2. Wirtschaftliche Bedeutung der Branche

Der IT-Bereich ist besonders wichtig für die österreichische Wirtschaft, da mittlerweile 7,4 Prozent der Gesamtwirtschaft aus der IT kommt und die IT-Branche als sehr zukunftssträchtige Branche mit vielen Arbeitsplätzen gesehen wird. Wirtschaftlich ist die IT-Branche mit der Beherbergung und Gastronomie gleichzusehen, wobei die Jobaussichten im Bereich der Informationstechnologie um einiges vielversprechender sind.¹¹

⁶ Vgl. Schuster (2018), Onlinequelle [03.09.2021].

⁷ Vgl. WKO (2021), Onlinequelle [02.09.2021].

⁸ Vgl. Magenheim (2020), Onlinequelle [02.09.2021].

⁹ Kurier (2021), Onlinequelle [04.09.2021].

¹⁰ Haas (2018), Onlinequelle [05.09.2021].

¹¹ Kurier (2021), Onlinequelle [04.09.2021].

Die IT-Branche hat im Jahr 2017 einen Umsatz von 3,28 Milliarden Euro erwirtschaftet und für die Folgejahre würde mit einem Umsatz von bis zu 3,76 Milliarden Euro im Jahr 2021 gerechnet. Die Abbildung 2 zeigt die Umsätze der IT-Branche von 2016 und 2017 und die prognostizierten Umsätze ab dem Jahr 2018. Da es sich hier um Prognosen handelt, wurde die Covid-19-Krise in dieser Statistik nicht berücksichtigt.¹²

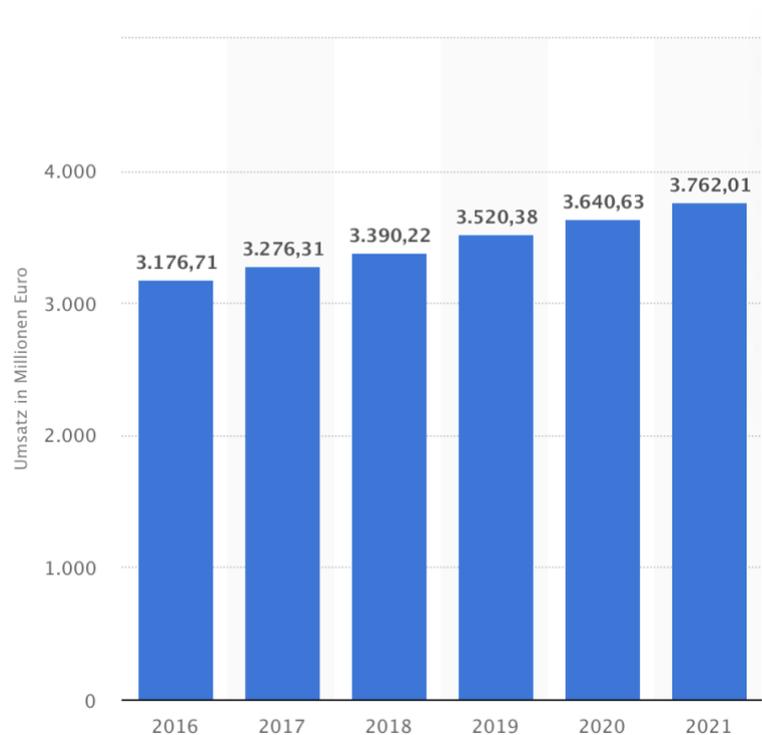


Abb. 2: Umsatz mit IT-Dienstleistungen in Österreich, Statista (2019), Onlinequelle [04.09.2021]

Im Branchenprofil der WKO ist zu sehen, dass im Jahr 2020 knapp 26.000 Unternehmen dem Schwerpunkt IT-Dienstleistungen zugeordnet waren und ca. 80.000 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beschäftigt haben. Daraus ergibt sich, dass im Schnitt 3,1 Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen je Unternehmen im Sektor der IT-Dienstleistungen beschäftigt sind. Im Durchschnitt wird ein Umsatz von 182.888€ je Erwerbstätigen generiert und eine Nettoquote von 62,8%. Die Nettoquote gibt an, wie die Bruttowertschöpfung in Prozent zu dem Produktionswert steht. Zudem ist die Investitionsquote in der IT-Branche im Vergleich zu anderen Branchen mit 3,7% auch sehr hoch.¹³

Nicht mit eingerechnet sind große Unternehmen, die so mächtig sind, dass es eigene IT-Abteilungen gibt, die zwar zum Mutterkonzern gehören, aber wie ein eigenes Unternehmen funktionieren. Wenn diese eigenen IT-Abteilungen ausgegründet werden, und der Mutterkonzern Kunde der Tochterfirma ist, die in der IT-Branche gemeldet ist, werden die Unternehmen auch entsprechend in der Statistik berücksichtigt.¹⁴

¹² Vgl. Statista (2019), Onlinequelle [04.09.2021].

¹³ Vgl. Dr. Oschischnig (2021), Onlinequelle [05.09.2021].

¹⁴ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2021), Onlinequelle [05.09.2021].

Wenn man die IT-Dienstleistungen mit den Branchen der Unternehmensberatung, Buchhaltung, aber auch den wichtigen Branchen der Fahrzeugindustrie und der Gastronomie in Österreich vergleicht, ist zu sehen, dass die IT-Branche im gleichen Erhebungszeitraum die höchste Bruttowertschöpfung hat, obwohl die Fahrzeugindustrie einen höheren Umsatz zu verzeichnen hat. Zudem ist die IT-Branche im Vergleich der angeführten Branchen auch Vorreiter bei der Investitionsquote, was auf ein sehr zukunftssträchtiges Denken in der Branche schließen lässt. Auch die Gründungsquote von neuen Unternehmen ist im Bereich der Informationstechnologie, Unternehmensberatung und Buchhaltung besonders hoch im Vergleich zu den anderen beiden Branchen. Die genauen Vergleichswerte sind in der Tabelle 1 dargestellt.

	IT-Dienstleistungen	Unternehmensberatung	Buchhaltung	Fahrzeugindustrie	Gastronomie
Unternehmen mit Schwerpunktzuordnung	25.920	17.834	3.740	59	31.421
Unternehmensneugründungen mit Schwerpunktzuordnung	2.691 *			1	814
Gründungsquote	6,3 % *			0,7 %	2,5 %
Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen (inkl. geringfügig Beschäftigte)	80.685	19.015	4.329	34.920	127.945
Arbeitnehmer bzw. Arbeitnehmerinnen je Unternehmen	3,1	1,1	1,2	591,9	4,1
Umsatzerlöse in Mio. EUR	15.784	3.359	348	17.594	10.677
Bruttowertschöpfung in Mio. EUR	7.048	1.757	239	3.689	4.961
Ø Umsatz je Erwerbstätigen in EUR	182.888	129.326	55.483	508.068	57.552
Nettoquote (Bruttowertschöpfung in % des Produktionswertes)	62,8 %	64,5 %	71,8 %	21,1 %	47,8 %
Investitionsquote (Bruttoinvestitionen in % der Umsatzerlöse)	3,7 %	2,6 %	1,8 %	3,2 %	4,4 %

Tab. 1: Vergleich Branchenprofile, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2021), Onlinequelle [05.09.2021], Eigene Darstellung

* Die Daten für die Unternehmensneugründungen wurden für die Branchen Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie zusammen erfasst.

2.2. Arbeitsmarkt in der IT-Branche

Der Arbeitsmarkt in der IT-Branche ist ein stark nachfragegetriebener Markt. Es herrscht seit Jahren mehr Nachfrage an IT-Fachkräften, als es ein Angebot an entsprechenden Fachkräften gibt. Laut einer Studie aus dem Herbst 2020 sind Unternehmen die EDV- und IT-Dienstleistungen in Österreich anbieten zu 36,4% sehr stark von dem Fachkräftemangel betroffen. Im Vergleich mit anderen Branchen liegt die IT-Branche hier auf Platz fünf hinter dem Baugewerbe, der Herstellung von Holzwaren, der Gastronomie und Hotellerie und der Herstellung von Nahrungsmitteln. Die Stärke des Fachkräftemangels je Branche ist in der Abbildung 3 dargestellt.¹⁵

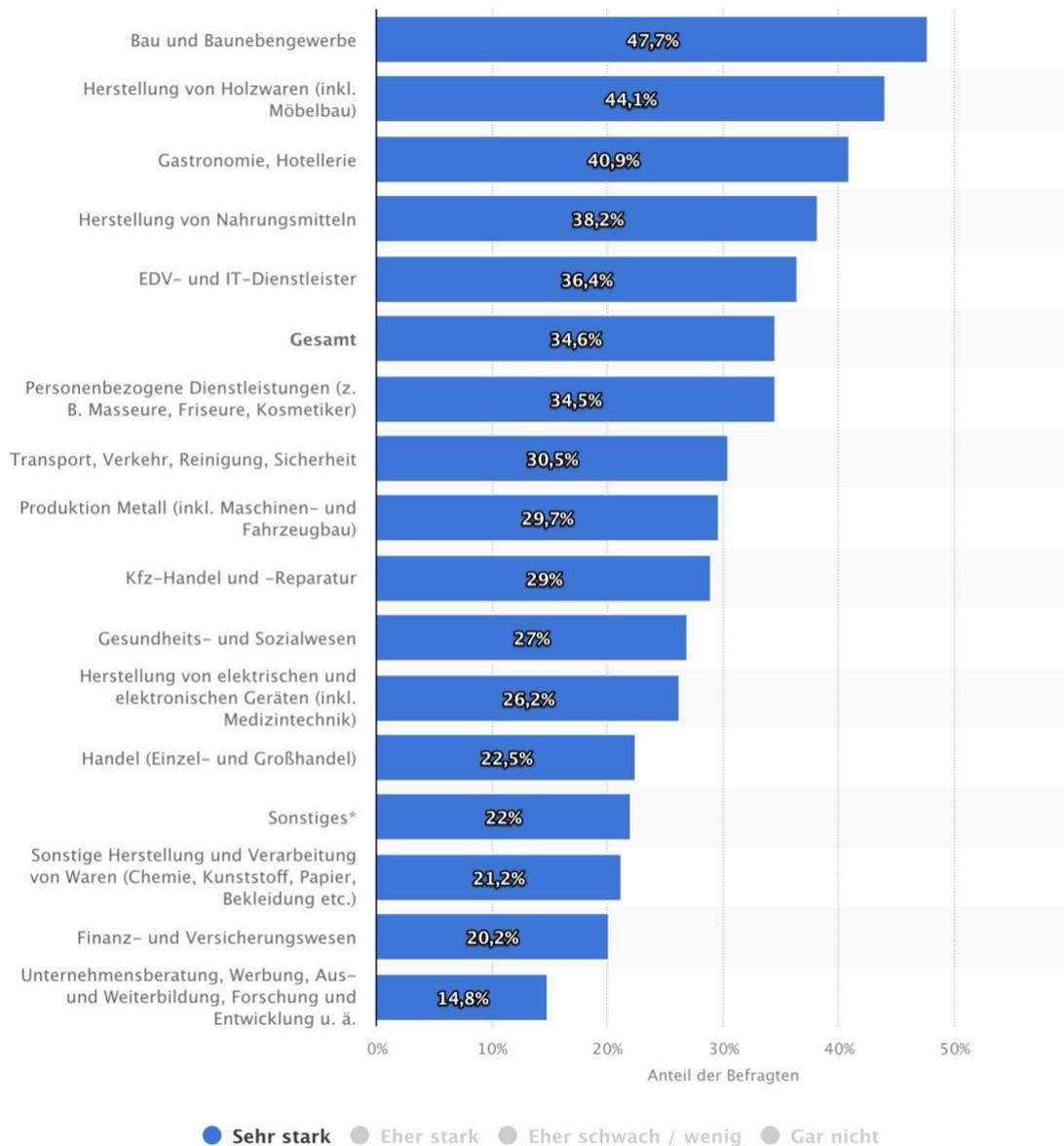


Abb. 3: Stärke des Fachkräftemangels in Österreich nach Branchen 2020, Quelle: Mohr (2021), Onlinequelle [05.09.2021]

¹⁵ Vgl. Mohr (2021), Onlinequelle [05.09.2021].

Es ist auch zu erkennen, dass der Bedarf an IT-Kompetenzen künftig stark zunehmen wird und in einigen Unternehmen noch nicht ausreichend abgedeckt ist. In der besagten Umfrage in den österreichischen Unternehmen sind nur 3,4% der Meinung, dass der Bedarf an IT-Kenntnissen abnehmen wird. Der Rest glaubt, dass der IT-Bedarf konstant bleibt bzw. zunehmen wird. Die Auswirkungen dessen werden sich auch auf die weitere Entwicklung der Bildungsmöglichkeiten und des Arbeitsmarkts in Österreich widerspiegeln.¹⁶

2.2.1. Arbeitsmarktentwicklung in Österreich

Der Arbeitsmarkt der IT-Branche wächst seit dem Tiefpunkt in der Finanzkrise im Jahr 2008 stetig an und der Bedarf an Fachkräften scheint immer weiter anzusteigen. Um diese Nachfrage zu befriedigen ist es notwendig die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, sowohl für technische als auch nicht-technische Kompetenzen, auf die digitale Branche anzupassen und das Berufsfeld vor allem auch für Frauen interessanter zu machen.¹⁷

2.2.1.1. Entwicklung seit der Finanzkrise bis zur Corona-Krise

Der Arbeitsmarkt in der noch eher jungen IT-Branche hat sich bis zu der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2008 sehr gut entwickelt. Im Jahr 2008 gab es noch knapp 20.000 offene Stellen im Bereich der IT. Auch wenn die Branche nicht direkt von der Finanzkrise betroffen war, war der Sektor vor allem indirekt betroffen, da viele andere Branchen als Kunden der IT-Branche von der weltweiten Krise geschwächt waren. Das führte dazu, dass im Folgejahr auch die verfügbaren IT-Jobs um 31% zurückgegangen sind. Der Arbeitsmarkt erholte sich danach wieder langsam und im Jahr 2012 waren in der IT-Branche wieder ähnlich viele Jobs verfügbar wie vor der Krise. Seitdem ist die Job-Situation in der Branche relativ konstant mit guten Jobaussichten für IT-Fachkräfte.¹⁸

Aufgrund der hohen Nachfrage und den guten Jobaussichten bildete sich im Jahr 2016 ein „Job-Out“-Trend bei Studierenden in Informatikzweigen. So kam es dazu, dass jeder bzw. jede zweite das Bachelor- oder Master-Studium im IT-Bereich abbricht und ca. 70% davon wurden als Arbeitnehmende in der Branche tätig. Viele Betriebe waren hier in der Notlage, auch nicht fertig ausgebildete Arbeitskräfte aufzunehmen, um die wirtschaftliche Auftragslage bewältigen zu können. Damit die Universitäten und Fachhochschulen die „Job-Out“-Quote abflachen können, wurden an einigen Bildungseinrichtungen Aufnahmeverfahren eingeführt sowie Initiativen, um die Qualität der Studiengänge zu steigern und dadurch auch den Abschluss attraktiver für Studierende zu machen.¹⁹

¹⁶ Vgl. Dornmayr, Rechberger (2020), Onlinequelle [05.09.2021].

¹⁷ Vgl. Dornmayr (2012), Onlinequelle [06.09.2021].

¹⁸ Vgl. Markus Baldauf – Headhunting und Executive Search (2017), Onlinequelle [06.09.2021].

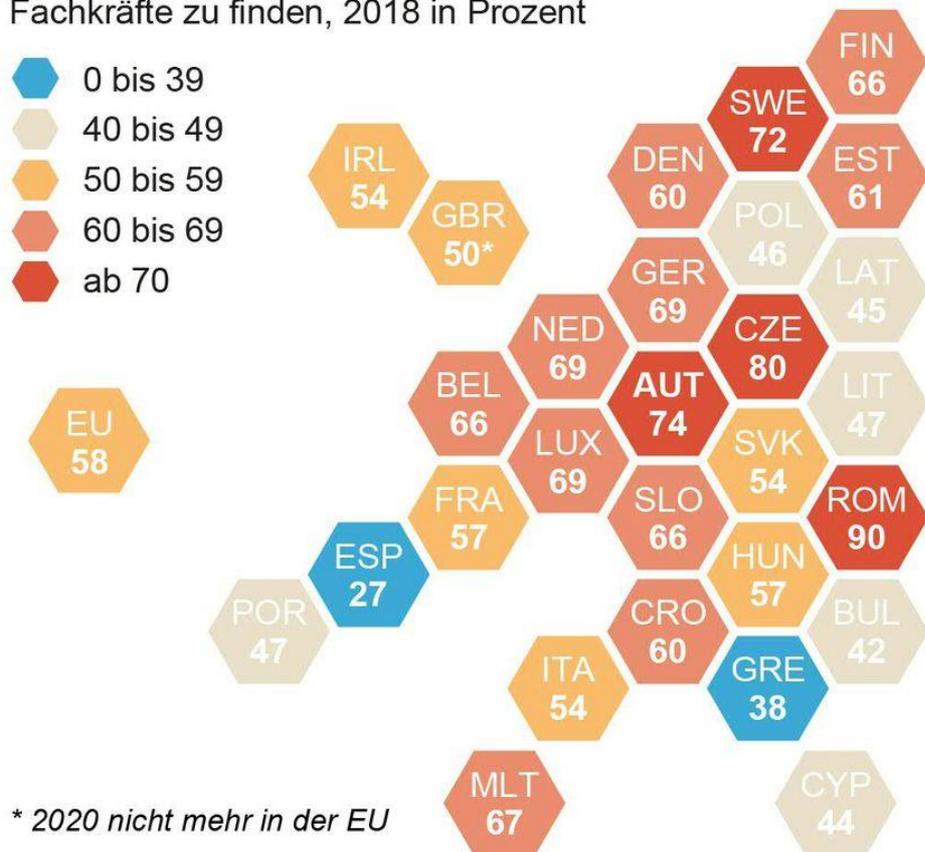
¹⁹ Vgl. Staudacher (2018), Onlinequelle [06.09.2021].

Im Jahr 2018 konnte der stärkste Anstieg an Beschäftigten im IT-Sektor neben einem starken Rückgang der Arbeitslosenzahlen seit der Finanzkrise festgestellt werden. Die wirtschaftliche Lage und der Arbeitsmarkt waren hier sehr gut. In der IT-Branche waren im Mai 2018 fast 90.000 Beschäftigte und davon weniger geringfügig Beschäftigte als im Vorjahr und somit ist die Anzahl der Voll- oder Teilzeitbeschäftigten noch weiter gestiegen.²⁰

2018 hatten auch über 70% der befragten Unternehmen mit einem starken Fachkräftemangel zu kämpfen. Im EU-Vergleich haben in dem Jahr nur die Länder Rumänien und Tschechien einen höheren Mangel an Fachkräften verzeichnet, wie in der Abbildung 4 zu sehen ist.²¹

IT-Fachkräftemangel in der EU

Anteil der Unternehmen, die Schwierigkeiten haben, Fachkräfte zu finden, 2018 in Prozent



* 2020 nicht mehr in der EU

Grafik: © APA, Quelle: Eurostat



Abb. 4: IT-Fachkräftemangel in der EU, Quelle: Tiroler Tageszeitung Online (2020), Onlinequelle [19.10.2021]

²⁰ Vgl. Schragl (2018), Onlinequelle [06.09.2021].

²¹ Vgl. Tiroler Tageszeitung Online (2020), Onlinequelle [19.10.2021].

Vor der Corona-Krise standen viele Unternehmen im Jahr 2019 vor den Auswirkungen der Studienabbrüche in den Jahren davor, da man hier an die 10.000 hochqualifizierten Arbeitskräfte in der IT suchte, jedoch die Absolventen und Absolventinnen der heimischen Bildungseinrichtungen diesen Bedarf nicht abdecken konnten. Besonders in den Bereichen Softwareentwicklung, Netzwerktechnik und IT-Sicherheit fehlten die meisten Fachkräfte. Um dem in der Zukunft noch mehr entgegenzuwirken, wurde eine verkürzte IKT-Lehre (Informations- und Kommunikationstechnik) vorgeschlagen, um hier ein Umdenken anzustoßen, dass nicht nur Absolventen und Absolventinnen von höheren Bildungseinrichtungen in der Branche tätig sein können.²²

2.2.1.2. Einfluss der Covid-19 Pandemie auf den Arbeitsmarkt

Im Frühjahr 2020 breitete sich die Corona-Pandemie weltweit aus und verursachte einen drastischen Anstieg der Arbeitslosenzahlen über nahezu alle Branchen hinweg. In den Monaten März und April 2020 war die IT-Branche in Österreich am stärksten von der Krise betroffen. Hier hat man im Vorjahr noch ein Umsatzplus von 3,4% verzeichnen können und stand im Jahr 2020 vor deutlichen Einbrüchen aufgrund der Krise.²³

Auch wenn Digitalisierung gerade in der Covid-19-Krise so wichtig wie noch nie für Unternehmen wurde, verzeichnete die österreichische IT-Branche einen Rückgang von 31%. Grund dafür ist, dass andere Branchen durch die Krise geschwächt wurden und somit die IT-Branche unter den Folgen litt. Das führte dazu, dass auch viele heimische IT-Unternehmen von der Corona-Kurzarbeit Gebrauch machen mussten, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhalten, die sie in den Jahren davor wegen dem Fachkräftemangel nur mühsam rekrutieren konnten.²⁴

In dieser schwierigen Situation war das Management der IT-Unternehmen dazu gezwungen, die Personal-Bedarfsplanung genauestens zu überprüfen, sodass die richtigen Entscheidungen getroffen werden konnten. Durch die wiederkehrenden Lockdowns waren die meisten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der IT-Branche im Homeoffice tätig und dadurch zeigte sich, wie wichtig eine transparente Kommunikation und die Aufrechterhaltung der Zufriedenheit der Beschäftigten und der Unternehmenskultur in einer Krise auch in der virtuellen Arbeit ist.²⁵

Qualifizierte Arbeitskräfte wurden während der Covid-Krise virtuell eingestellt und in der IT-Brache herrschte, trotz der Krise, mehr Nachfrage als Angebot. Das führte dazu, dass die IT-Fachkräfte als Beruf im Jahr 2020 an dritter Stelle im Ranking der Berufe mit den größten Rekrutierungs- und Besetzungsschwierigkeiten eingestuft wurden. Davor lagen nur Berufe im Bereich von Küchenpersonal auf Platz eins und dem Handel und Verkauf auf Platz zwei. Im Vergleich dazu reihten sich die beiden Bereiche bereits im Jahr 2019 in den Top 3 ein. Die IT-Fachkräfte waren je doch in diesem Jahr nur auf Platz 5. Daraus lässt sich schließen, dass es durch die Corona-Krise noch schwieriger für Unternehmen geworden ist, gut qualifizierte Arbeitskräfte in dem Bereich zu finden.²⁶

²² Vgl. Der Standard (2020), Onlinequelle [06.09.2021].

²³ Vgl. Schragl (2018), Onlinequelle [06.09.2021].

²⁴ Vgl. APA-OTS Originaltext-Service GmbH (2020), Onlinequelle [07.09.2021].

²⁵ Vgl. Mesmer (2020), Onlinequelle [07.09.2021].

²⁶ Vgl. Dornmayr, Rechberger (2020), Onlinequelle [05.09.2021].

Um diesem Problem entgegenzuwirken, werden von der Regierung Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel in der Branche gefordert. So sollen IT-Themen weitläufiger behandelt werden und Bildung im IT-Bereich gefördert werden. Für Österreichs ist das deshalb so wichtig, da man große Umsatzmöglichkeiten in der Branche sieht, die sich vor allem auch durch das Potenzial, welches durch Corona entstanden ist, ergeben hat.²⁷

Da durch die Corona-Krise der Bedarf an digitalen Lösungen sehr stark angestiegen ist und die IT-Branche, als Lieferant dieser Lösungen, die Krise im Vergleich zu anderen Branchen relativ gut überstanden hat, sehen einige die IT-Branche als klaren Gewinner der Krise. Viele Unternehmen haben erst im Laufe der Covid-19-Krise begonnen ihre Geschäftsmodelle zu digitalisieren, daher ergeben sich viele langfristige Projekte für die IT-Branche, die einen positiven Ausblick in die Zukunft erlauben.²⁸

2.2.1.3. Künftige Entwicklung und Prognosen

Die Corona-Krise hat viele Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt, deshalb geht man davon aus, dass sich Menschen auch in der Zukunft darauf einstellen müssen lebenslang zu lernen und sich an neuen Gegebenheiten anzupassen. Für den Arbeitsmarkt in der österreichischen IT-Branche wurden unterschiedliche Szenarien entwickelt, wie es mit dem Sektor in Zukunft weitergehen könnte, welche in der Tabelle 2 beschrieben werden.²⁹

Szenario	Kurzbeschreibung	Angenommene Entwicklungen	Entwicklung Stellenmarkt
Basisszenario	Weiterführung des Status Quo	ca. 2% Wirtschaftswachstum bis 2030	+ 68.000 Stellen
Regional Technology Hubs	Unternehmen wachsen in regionalen Clustern	Digitale Bildung steigt, Löhne können erhöht werden, starke Urbanisierung	+ 94.00 Stellen
Hyper Productivity	Produktivität wird wichtiger, da Kompetenzen zunehmend fehlen	Digitale Kompetenzen steigen schwächer, Verschärfung des Konkurrenzkampfs, mehr Automatisierungen notwendig	+ 68.000 Stellen
Dispersed Talent	Erhebliche Steigerung der digitalen Kompetenzen	Starke Weiterentwicklung des Bildungssystems, Beschäftigung steigt stark an	+ 130.000 Stellen

Tab. 2: Übersicht Szenarios für die künftige IT-Branche, Quelle: Haas (2018), Onlinequelle [05.09.2021], Eigene Darstellung

Das Basisszenario nimmt eine stabile Weiterführung des Status Quo an, wobei von keinen großen technologischen oder wirtschaftlichen Umschaltungen ausgegangen wird. Das würde dazu führen, dass das Wirtschaftswachstum bis 2030 bei durchschnittlich zwei Prozent liegt und die allgemeine Beschäftigung in der IT-Branche ansteigt.³⁰

²⁷ Tiroler Tageszeitung (2021): Onlinequelle [07.09.2021].

²⁸ IDG Business Media GmbH (2021): Onlinequelle [07.09.2021].

²⁹ Vgl. Haas (2018), Onlinequelle [05.09.2021].

³⁰ Vgl. Haas (2018), Onlinequelle [05.09.2021].

Das Szenario der regionalen Cluster-Bildung geht davon aus, dass sich Unternehmen in Clustern ansiedeln, in denen die Beschäftigung stark steigt. Diese Cluster wären in den urbanen Bereichen zu finden, wodurch der Zuzug in Städte und an Standränder noch weiter steigen würde. Durch gemeinsame Synergien und den Ausbau von digitalen Kompetenzen können Unternehmen in diesem Szenario auf einen ausreichend großen Talente-Pool zugreifen und den hochqualifizierten Fachkräften höhere Löhne bieten.³¹

Das dritte Szenario der Produktivitätssteigerung würde von ähnlichen Rahmenbedingungen ausgehen, wobei es hier den großen Unterschied gibt, dass angenommen wird, dass die IT-Kompetenzen nicht ausreichend gesteuert werden können und sich somit der Fachkräftemangel verstärkt. Das würde dazu führen, dass Unternehmen noch härter um die Fachkräfte kämpfen müssen und die Prozesse in den Unternehmen stärker automatisieren müssten, um die Produktivität zu forcieren.³²

Das letzte Szenario des „Dispersed Talent“ geht von dem Gegenteil aus: Hier nimmt man an, dass es zu einem starken Aufschwung der Kompetenzen in den digitalen Bereichen kommt und dadurch mehr Fachkräfte zur Verfügung stehen und in den Unternehmen eingesetzt werden können. Dieses Szenario setzt voraus, dass das österreichische Bildungssystem sich stark im IT-Bereich weiterentwickelt und es dadurch möglich wird einen enormen Beschäftigungszuwachs in dem Sektor zu generieren.³³

Aus diesen Informationen, sowie auch durch andere Studien geht hervor, dass sich der Arbeitsmarkt in der IT-Branche durchaus positiv entwickeln kann, sodass sich das Marktverhalten sogar umkehren könnte und mehr Angebot als Nachfrage vorhanden ist. Basis dafür bildet aber vor allem das Vorhandensein der notwendigen Qualifikationen. So ist es essentiell für die positive Entwicklung, dass das Bildungssystem entsprechend angepasst wird und genügend Absolventen und Absolventinnen aus den Hochschulen hervorgehen, um den Fachkräftebedarf langfristig abzudecken.³⁴

2.2.2. Berufsbilder

Das Berufsbild in der IT-Branche ist sehr vielfältig und bietet zukunftsorientierte Aufgaben und Perspektiven. Fachkräfte können sich in der Informatik in unterschiedlichen Bereichen spezialisieren, wie beispielsweise der Softwareentwicklung, der Systemintegration, der Netzwerktechnik oder der Daten- und Prozessanalyse. Neben den technischen Fachkräften wird in den IT-Unternehmen auch Personal in wirtschaftlichen Bereichen in Bezug auf IT-Systeme oder IT-Dienstleistungen gesucht. Auch kreative Berufe sind in der IT-Branche zu finden, wie beispielsweise als Game- oder Mediendesigner, wo grafische Benutzeroberflächen oder Spiele konzipiert und gestaltet werden.³⁵

³¹ Vgl. Haas (2018), Onlinequelle [05.09.2021].

³² Vgl. Haas (2018), Onlinequelle [05.09.2021].

³³ Vgl. Haas (2018), Onlinequelle [05.09.2021].

³⁴ Vgl. Dornmayr (2012), Onlinequelle [06.09.2021].

³⁵ AUBI-plus GmbH (2018), Onlinequelle [09.09.2021].

Auf die Fachbereiche aufgeteilt, wurden im Jahr 2017 in Österreich im Bereich der Programmierung und Softwareentwicklung mit Abstand am meisten Fachkräfte gesucht. 38,11% der ausstehenden Fachkräfte hat IT-Bereich getroffen. Darauf folgte der IT-Bereich Support mit 13,57% und mit 11,67% der Bereich der SAP-Fachkräfte. Im Vergleich fällt der Bedarf bei den eher weniger technischen Bereichen, wie IT-Projektmanagement mit 5,97% und die IT-Organisation mit 2,37%, eher gering aus.³⁶

Eine Übersicht der konventionellen Berufe in der IT-Branche und deren groben Tätigkeiten ist in der Tabelle 3 dargestellt.

Berufsbezeichnung	Tätigkeiten
Business Analyst	Untersuchung von Geschäftsprozessen und Anforderungen
Cloud-Architekt	Entwicklung von technischen Cloudcomputing-Lösungen
Data Architekt	Untersuchung und Modellierung von Datenstrukturen
Data Artists bzw. Data Visualizer	Grafische Datendarstellung und -illustration
Data Scientists	Informationsgewinnung auf Daten und Strukturen
Datenbankadministrator	Installation und Wartung von Datenbanksystemen
Information Broker	Analyse von Daten, Extraktion und Integration in Datenbanken
IT-Architekt	Entwicklung, Kontrolle und Erweiterungen der IT-Architektur
IT-Auditor	Analyse und qualitative Bewertung von IT-Geschäftsprozessen
IT-Berater	Unterstützung und Beratung von Unternehmen im Einsatz von Informatik und Informationstechnik
Netzwerkadministrator	Konfiguration und Wartung von Datennetzen
Requirements Engineers	Erhebung der Anforderungen und Abgleich zwischen Parteien zur Entwicklung von IT-Systemen
SAP-Berater	Schnittstelle zwischen SAP und Unternehmen, Einführung, Betreuung und Erweiterung der Software
Security-Spezialisten	Entwicklung, Umsetzung und Wartung von Datensicherheits-Strategien
Service Level Manger	Definition von IT-Dienstleistungen
Software Engineering Specialists	Design, Entwicklung, Instandhaltung und Evaluation von Softwaresystemen
Systemanalytiker	Modellierung von Geschäftsprozessen für IT-Systeme
Testmanager	Entwicklung von Prüfverfahren für IT-Systeme
Webdesigner	Entwicklung eines Corporate Designs für IT-Plattformen

Tab. 3: Berufsbild IT-Branche, Quelle: IT-Talents.de (2021), Onlinequelle [10.09.2021], Eigene Darstellung

³⁶ Vgl. Markus Baldauf – Headhunting und Executive Search (2017), Onlinequelle [06.09.2021].

Um den Bedarf für das vielseitige Berufsbild abzudecken, gibt es diverse Studiengänge für die IT-Branche. Die angebotenen Studien gehen hier von reiner Informatik über Wirtschaftsinformatik oder IT-Management bis hin zu Game-Design oder Medien- und Kommunikationsdesign.³⁷

2.2.3. Kollektivvertrag IT und Gehaltsstrukturen

In der IT-Branche verdient man beispielsweise als Informatiker im Durchschnitt €3.455,00 pro Monat und liegt damit um 64% höher als der österreichische Durchschnitt. Das zeigt, dass die IT-Branche eine sehr gut bezahlte Branche ist.³⁸

Die IT-Branche gehört ebenso zu den Branchen mit weit auseinanderklaffenden Gehältern. Dabei sind die Einstiegsgehälter noch relativ einheitlich und orientieren sich fast ausschließlich weit über den Vorgaben des Kollektivvertrags. Arbeitskräfte mit speziellen Kenntnissen und Berufserfahrung von mehr als fünf Jahren können brutto etwa 45.000 bis 70.000 Euro pro Jahr verdienen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass es große Unterschiede gibt, wodurch die Gehälter je nach Aufgabengebiet weit auseinander gehen können. Besonders gefragte Spezialisten und Spezialistinnen in den Bereichen SAP oder der Java Programmierung heben hier den Durchschnitt besonders stark an.³⁹

Ein Unterschied in den Gehaltsstrukturen ist auch aufgrund der Unternehmensgröße zu erkennen, denn in großen Unternehmen haben IT-Arbeitskräfte viel mehr Entwicklungsmöglichkeiten als in kleinen Unternehmen, sowohl was Aufstiegschancen als auch die Gehaltsentwicklung betrifft. Das führt dazu, dass IT-Spezialisten und -Spezialistinnen in großen Unternehmen besser bezahlt werden und dort Führungskräfte mit Informatik-Studium je nach Ebene von 89.000 Euro bis zu 232.000 Euro in der obersten Ebene pro Jahr verdienen.⁴⁰

Die Mindestgrundgehälter in der IT-Branche sind in der Abbildung 5 beschrieben. Die Abbildung bezieht sich dabei auf den IT-Kollektivvertrag aus dem Jahr 2022.

2022	ZT	AT	ST1	ST2	LT
Berufseinsteiger gemäß § 15 I. (11)	0	1.948	2.503	0	0
Einstiegsstufe	1.664	2.051	2.635	3.285	4.316
Regelstufe	1.967	2.540	3.190	3.730	4.933
Erfahrungsstufe	2.445	3.075	3.610	4.404	5.521

Abb. 5: Mindestgrundgehälter in der IT-Branche im Jahr 2022, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2022), Onlinequelle [08.04.2022]

³⁷ Vgl. AUBI-plus GmbH (2018), Onlinequelle [09.09.2021].

³⁸ Vgl. IT-Talents.de (2021), Onlinequelle [10.09.2021].

³⁹ Vgl. Mandl (2021), Onlinequelle [10.09.2021].

⁴⁰ Vgl. Mandl (2021), Onlinequelle [10.09.2021].

Die Berufe mit den höchsten Jahresgehältern in der IT-Branche sind in der Abbildung 6 dargestellt. Hier ist zu erkennen, dass besonders hohe Gehälter an Management-Positionen bezahlt wird, denn hier müssen die Angestellten sowohl das technische Wissen für die IT-Produkte mitbringen als auch wirtschaftliches und zwischenmenschliches Knowhow besitzen.⁴¹

Informatiker - Gehalt für ähnliche Berufe



Abb. 6: Gehälter in unterschiedlichen Berufen in der IT-Branche, Quelle: Jobted (2021), Onlinequelle [10.09.2021]

Wenn man die Gehaltsverteilung in der gesamten Branche betrachtet, ist zu erkennen, dass der Großteil der Angestellten im niedrigen und mittleren Gehaltsbereich liegen und nur wenige Arbeitskräfte im hohen Bereich. Somit ist die Kurve nicht gleichmäßig verteilt, sondern hängt eher zur linken Seite, wie in der Abbildung 7 ersichtlich ist.⁴²

Gehalt in der IT-Branche - Verteilung

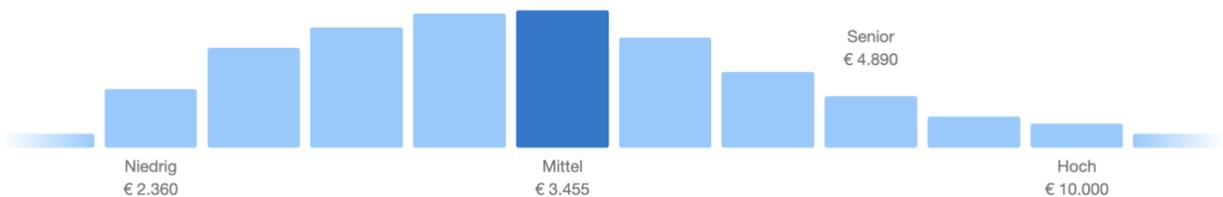


Abb. 7: Gehaltsverteilung in der IT-Branche, Quelle: Jobted (2021), Onlinequelle [10.09.2021]

⁴¹ Vgl. Jobted (2021), Onlinequelle [10.09.2021].

⁴² Vgl. Jobted (2021), Onlinequelle [10.09.2021].

Es ist auch erkennbar, dass man mit steigender Erfahrung und Alter noch weitere Gehaltssprünge in der IT-Branche machen kann. So liegt das Gehalt eines Junior-Informatikers bzw. einer Junior-Informatikerin zu Beginn 32% unter dem Durchschnittsgehalt des Berufes und steigert sich, so dass das Durchschnittsgehalt ca. in der Mitte der Karriere erreicht wird. Danach gibt es noch einen weiteren Gehaltssprung von 40% über dem Durchschnittsgehalt für Senior Informatiker bzw. Senior Informatikerinnen und zum Ende der Karriere verdient ein Informatiker im Schnitt um 45% mehr als das Durchschnittsgehalt.⁴³

Im Allgemeinen ist zu erkennen, dass auch die Corona-Pandemie und das Home-Office in unterschiedlichen Branchen dazu beigetragen haben, dass nicht nur der Bedarf an Fachkräften zunimmt, sondern auch die Gehälter in der IT. Mit einer entsprechenden Informatik-Ausbildung hat man so also sehr gute Berufs- und Gehaltsaussichten, egal in welcher Ebene man einsteigt.⁴⁴

2.3. Unternehmens- und Führungsstrukturen

Wie im Kapitel [2.1.2 Wirtschaftliche Bedeutung der Branche](#) beschrieben, gab es im Jahr 2020 durchschnittlich 3,1 Arbeitskräfte je Unternehmen im Sektor der IT-Dienstleistungen. Das bedeutet, dass es um ein Vielfaches mehr Kleinunternehmen gibt als Großunternehmen in der Branche, wodurch der Schnitt gesenkt wird. Konkret gibt es mit einem Anteil von 95,1% insgesamt 25.511 Unternehmen im Bereich der IT-Dienstleistungen, die zwischen 0 und 9 unselbstständige Beschäftigte haben. Hier sind auch Einzelunternehmen enthalten, die keine unselbstständigen Beschäftigten haben.⁴⁵

Die mittelständischen Unternehmen mit 10-49 unselbstständigen Beschäftigten machen 3,9% der Branche aus und es gibt 1.039 Unternehmen in der Unternehmensgrößenklasse. Die Mittel- bis Großunternehmen mit 50-249 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen machen nur mehr 0,8% des Gesamtanteils aus. Hier gibt es 226 Unternehmen im Jahr 2020 die in diese Klasse fallen. Es gab im selben Jahr nur 47 Großunternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten in Österreich, was einem Anteil von 0,2% entspricht.⁴⁶

⁴³ Vgl. Jobted (2021), Onlinequelle [10.09.2021].

⁴⁴ Vgl. Markus Baldauf – Headhunting und Executive Search (2020), Onlinequelle [10.09.2021].

⁴⁵ Vgl. Dr. Oschischnig (2021), Onlinequelle [05.09.2021].

⁴⁶ Vgl. Dr. Oschischnig (2021), Onlinequelle [05.09.2021].

In der Abbildung 8 ist die Prozentuelle Verteilung der Unternehmen kategorisiert nach Anzahl der unselbstständigen Beschäftigten im Bereich der IT-Dienstleistungen grafisch dargestellt.

Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen *

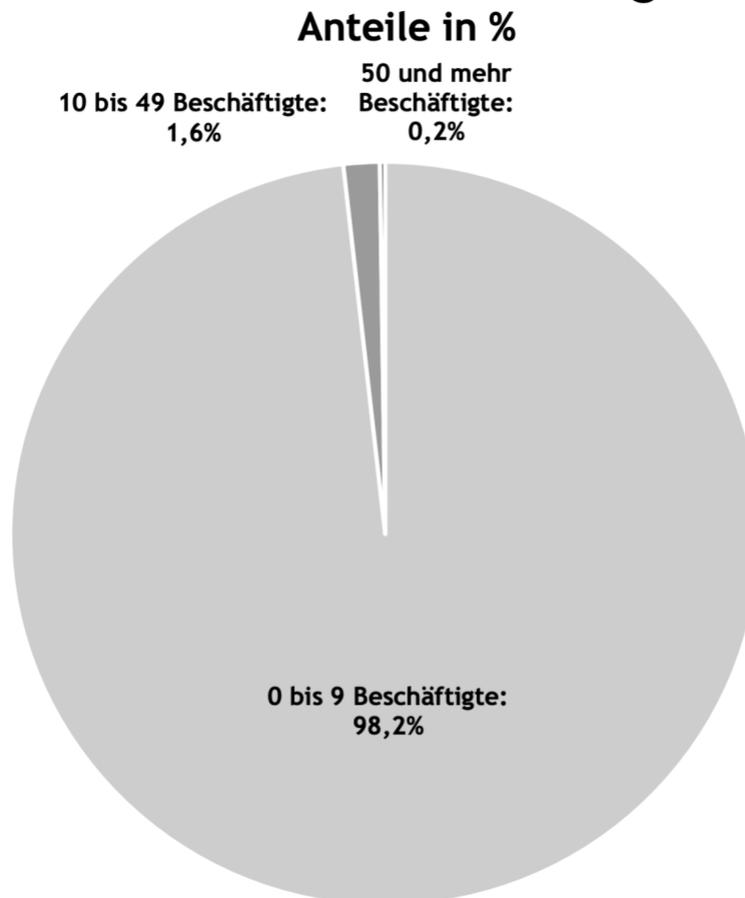


Abb. 8: Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen, Quelle: Dr. Oschischnig (2021), Onlinequelle [05.09.2021]

2.3.1. Einzel- und Kleinunternehmen

Die Ein-Personen- und Kleinunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten machen in der IT-Branche einen Großteil der Unternehmen aus. Diese Unternehmen sind deshalb besonders wichtig für die Branche, weil auch kleine IT-Dienstleister ein wichtiger Lieferant für die gesamte Wirtschaft darstellen.

2.3.1.1. Ein Personen Unternehmen

In der gesamten Branche der Unternehmensberatung, IT-Dienstleistungen und Buchhaltung liegt der Anteil an Ein-Personen-Unternehmen ohne unselbstständige Beschäftigte bei 62,1%. Dieser Anteil ist sehr hoch, denn verglichen mit anderen Branchen, liegt der Wert beispielsweise in der Gastronomie bei 27% und in der Fahrzeugindustrie sogar bei 0%.⁴⁷

⁴⁷ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2021), Onlinequelle [05.09.2021].

Dass die Gründung eines eigenen Unternehmens in der IT-Branche besonders attraktiv ist, liegt daran, dass Unternehmensgründungen in Hightech-Bereichen besonders gut gefördert werden. Zudem braucht es für die Selbstständigkeit in der IT-Branche keine sonderlich großen Investitionen. Neben der Grundausstattung, zu der ein Arbeitsplatz inkl. Laptop, Telefon und ein Auto gehören, braucht es vor allem ein gutes Netzwerk und Marketing, um Kunden zu gewinnen. Die Anzahl der IT-Projekte ist aufgrund der dynamischen Technologie-Weiterentwicklung enorm hoch und dadurch ergibt sich auch für Selbstständige eine gute Auftragslage. Die IT-Branche bietet eine sehr gute Ausgangslage für Gründungen von Einzelunternehmen und Neuankömmlinge, welche hier vergleichsweise bessere Chancen haben, erfolgreicher zu sein als in anderen Branchen.⁴⁸

Gerade in der IT-Branche gibt es besonders viele, die den Schritt in die Selbstständigkeit neben dem eigentlichen Beruf machen. Dabei sind in der IT-Branchen viele freiberuflich tätig oder melden ein Gewerbe für ihre nebenberuflichen Tätigkeiten an, damit sie IT-Dienstleistungen durchführen können. Hierfür sollte sichergestellt werden, dass der Hauptarbeitgeber bzw. die Hauptarbeitgeberin mit der nebenberuflichen Tätigkeit einverstanden ist, da es sonst zu Konflikten kommen kann.⁴⁹

2.3.1.2. Kleinunternehmen

Neben den Einzelunternehmen gibt es in der IT-Branche auch einen großen Anteil an Kleinunternehmen, die weniger als 10 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigen. Das besondere an den Kleinunternehmen ist, dass ihnen potenziell ein großes Wachstum bevorsteht, wenn sie sich richtig im Markt positionieren können und gute Qualität liefern. In diesen Unternehmen spürt man vor allem im Bereich der IT-Dienstleistungen stark die Abhängigkeit von außen, da je nach Auftragslage besonders viel oder auch besonders wenig Arbeit vorhanden ist. Beschäftigte sowie auch die Führung solcher Unternehmen müssen daher mehr Flexibilität und Motivation mitbringen als beispielsweise in großen Unternehmen. Das erlaubt den Kleinunternehmen aber auch, agiler und innovativer zu agieren, da man an weniger Strukturen gebunden ist.⁵⁰

In kleinen Unternehmen herrscht meist ein sehr familiäres Arbeitsklima, da man sich untereinander gut kennt. Dadurch wird das Teamgefühl gestärkt und die Arbeitskräfte ziehen in der Regel gemeinsam an einem Strang. Besondere Zusatzleistungen oder Bonis sind dahingegen in kleineren Unternehmen eher seltener, da es für diese Unternehmen eher schwieriger ist spezielle Zusätze, wie beispielsweise einen Firmenwagen bereitzustellen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genießen durch flache Hierarchien viel Mitspracherecht und haben mehr freie Handlungsspielräume, aber dem hingegen gibt es weniger Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten. Das führt dazu, dass viele Arbeitskräfte an einem bestimmten Punkt stehen bleiben und sich dann für die Gründung eines eigenen Unternehmens oder für den Wechsel zu einem größeren Unternehmen mit vielfältigeren Karrieremöglichkeiten entscheiden.⁵¹

⁴⁸ Vgl. förderland (2021), Onlinequelle [11.09.2021].

⁴⁹ Vgl. Ziegler (2018), Onlinequelle [25.10.2021].

⁵⁰ Vgl. Limberger (2017), S. 45 ff.

⁵¹ Vgl. Limberger (2017), S. 46 f.

2.3.1.3. Start-ups

Start-ups sind eine besondere Form der Kleinunternehmen, die durch die Unternehmensgründung mit einer innovativen Idee entstehen. Laut Definition darf man sich als Start-Up bezeichnen, wenn das Unternehmen jünger als zehn Jahre ist, ein innovatives Produkt, Dienstleistung, Technologie oder Geschäftsmodell vertreibt und ein signifikantes Wachstum im Bereich der Beschäftigung oder des Umsatzes anstrebt.⁵²

In Österreich gab es über die letzten Jahre hinweg einen starken Anstieg an Start-up-Gründungen und davon war die Mehrheit - mit rund einem Drittel der gesamten Gründungen - im IT- und Softwareentwicklungsbereich ansässig. Dabei stehen erfolgreiche Start-ups in der Wachstumsphase, so wie andere Unternehmen auch, vor allem vor der Herausforderung, gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden.⁵³

Um im Recruiting von neuen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gegen große etablierte Unternehmen eine Chance zu haben, nutzen viele Start-ups ihre Vorteile aus, um damit trotz geringerem Gehalt eine attraktivere Arbeitgebende Institution sein als die Konkurrenz mit steilen Hierarchien. Start-ups sind Vorreiter, wenn es um moderne Arbeits- und Führungskultur geht, denn neben flache Hierarchien gibt es in den meisten Start-ups ein gutes Arbeitsklima durch Kommunikation auf Augenhöhe und schnelle und transparente Entscheidungen. Das führt dazu, dass die Beschäftigten für das eigene Handeln verantwortlich sind und man im Team gemeinsam ein Ziel verfolgt und alle ihr Bestes geben, um das Ziel zu erreichen. Dadurch schafft man nicht nur eine Gruppendynamik, sondern auch eine starke Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen. Besonders jungen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sind diese Werte häufig wichtiger als bessere Entlohnung in großen und alteingesessenen Unternehmen.⁵⁴

Bei Start-ups erwartet die Beschäftigten auch weniger Stabilität und Sicherheit, denn die Möglichkeit zu scheitern ist bei den jungen Unternehmen oft viel präsenter als bei etablierten Unternehmen. In der Start-up-Szene herrscht eine besondere Kultur was Scheitern und Fehler angeht, da viele nicht mehr Angst vor Fehlern haben, sondern Sie als Chance sehen etwas zu lernen und sich zu verbessern. Bei einer Umfrage von Start-up-Gründer und -Gründerinnen gaben 65% an, dass Sie wieder ein Start-up gründen würden, wenn Sie scheitern sollten.⁵⁵

Im Jahr 2019, vor der Corona-Krise, sind im Schnitt 79 von 100 Start-Ups gescheitert. Eines von 100 Start-ups hat das Potenzial zum internationalen Erfolg, wie das österreichische Aushängeschild Runtastic. Die restlichen 20 Start-ups überleben mit niedrig bis durchschnittlichen Erfolg. Deshalb ist es bei Start-ups besonders wichtig mit dem Mindset zu starten, dass man aus Fehlern lernen und besser werden kann. Dafür wird auch in spezielle österreichische Förderprogramme investiert, um weiterhin mutige Gründer und Gründerinnen hervorzubringen, die das Potenzial zum nächsten Runtastic mit sich bringen. Junge Leute sollen schon früher in ihrer Ausbildung lernen, warum Scheitern nicht immer nur negativ behaftet sein kann, sondern sich daraus auch oft neue Chancen ergeben und man aus Fehlern dazulernt.⁵⁶

⁵² Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020), Onlinequelle [11.09.2021].

⁵³ Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020), Onlinequelle [11.09.2021].

⁵⁴ Vgl. Fichtel (2021), Onlinequelle [11.09.2021].

⁵⁵ Vgl. Leitner, Zahradnik, Dömötör, Raunig, Pardy, Mattheiss (2018), Onlinequelle [26.10.2021].

⁵⁶ Vgl. Lehky (2019), Onlinequelle [26.10.2021].

2.3.2. KMU (Klein- und Mittelunternehmen)

Mittelständische Unternehmen - sogenannte KMU (Klein- und Mittelunternehmen) - haben eine Unternehmensgröße von 50-250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und eine Bilanzsumme von weniger als 43 Millionen Euro. In der IT-Branche spezialisieren sich die mittelständischen Unternehmen entweder auf eine bestimmte Nische oder bedienen ein größeres technisches Umfeld. Auch in diesen Unternehmen versucht man die Hierarchien noch möglichst flach zu halten, jedoch ergibt sich hier oft die Notwendigkeit mehrere Leitungsebenen und Kompetenzmodelle zu verwenden, um eine effiziente Organisation zu ermöglichen.⁵⁷

Der Umgang ist in den Mittelstand-Unternehmen meist persönlich in der „Du“-Form und es gibt meist keinen bestimmten Dresscode. Man arbeitet im Team oder auch mit anderen Teams zusammen an Projekten. Im Gegensatz zu den Kleinunternehmen und Start-ups ist es hier jedoch so, dass man nicht mehr jeden in dem Unternehmen persönlich kennt. So ist das Team-Gefühl in den einzelnen Teams je nach Persönlichkeiten meist sehr gut, aber der Zusammenhalt im gesamten Unternehmen nicht mehr so stark ausgeprägt wie in kleineren Unternehmen.⁵⁸

Unternehmen mit einer mittleren Größe stehen meiste auch sehr stark im Konkurrenzkampf, da sie sowohl auch Großunternehmen mit deutlich mehr Kapital als Konkurrenz haben, als auch junge Kleinunternehmen, die mit mehr Flexibilität punkten können. So ergibt es sich, dass mittelständische Unternehmen besonders effizient arbeiten müssen und auch wirtschaftlich effizient agieren wollen. Das hat oft zur Folge, dass man bei den Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter spart und dann technologisch von der Konkurrenz überholt wird, da besonders in der IT-Branche der technologische Fortschritt sehr dynamisch ist. Hier kann man aber auch als mittelständisches Unternehmen davon profitieren, wenn man sein Personal laufend weiterbildet und sich frühzeitig mit neuen und innovativen Technologien auseinandersetzt.⁵⁹

2.3.3. Großunternehmen

In großen Unternehmen gibt es meist trägere Strukturen und Kommunikation. Das führt dazu, dass Entscheidungen viel langsamer getroffen werden und einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nur über mehrere Kommunikationswege von Neuigkeiten erfahren. So können die Arbeitskräfte teilweise nicht effizient arbeiten, da man lang auf Entscheidungen oder Freigaben warten muss und so Wartezeiten mit anderen Projekten oder Tätigkeiten überbrücken muss. Dadurch, dass neue Informationen erst über mehrere Führungsebenen hinweg an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen getragen werden, sind die Angestellten in großen IT-Unternehmen nicht immer im Blick darüber, was aktuell im Unternehmen passiert oder geplant ist. So gibt es ein großes Potenzial dafür, dass Gerüchte, über beispielsweise mögliche Umstrukturierungen mit Halbwahrheiten gespickt, schnell in Umlauf gebracht werden.⁶⁰

⁵⁷ Vgl. Limberger (2017), S. 47.

⁵⁸ Vgl. Limberger (2017), S. 47 f.

⁵⁹ Vgl. Limberger (2017), S. 48.

⁶⁰ Vgl. Limberger (2017), S. 49 ff.

Dementgegen steht, dass man in großen Unternehmen mehr Perspektiven - sowohl was das Gehalt als auch die Aufstiegschancen betrifft - hat als in kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Auch Wechsel innerhalb des gleichen Unternehmens sind in großen Betrieben einfacher, da es vielfältige Möglichkeiten und Bereiche gibt. Auch was die Internationalität betrifft sind Großunternehmen in der IT-Branche oft mehr international tätig als Unternehmen mit einer kleinen oder mittleren Unternehmensgröße.⁶¹

In der Branche gibt es mittlerweile auch ein Umdenken bei großen Unternehmen und es wird immer wieder versucht Hierarchien so flach wie möglich zu halten. So machen es viele Start-ups vor, die mittlerweile schon stark gewachsen sind und zu Großunternehmen geworden sind. Ein Beispiel dafür ist das Unternehmen Trivago, das eine Hotel-Suchmaschine entwickelt hat. Das Unternehmen wurde 2005 gegründet und beschäftigt mittlerweile schon 1.100 Arbeitskräfte. Dabei ist es den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst überlassen sich in die Teams Business, Product, Sales & Marketing und Technology aufzuteilen und alle arbeiten in den Teams auf einer Ebene. So ist es möglich, trotz wachsender Unternehmensgröße, Informationen zu den relevanten Parteien schnell zu verteilen, Entscheidungen schnell zu treffen.⁶²

Auch in Österreich sind sehr innovative Großunternehmen in der IT-Branche ansässig. Eines dieser Unternehmen ist SAP Österreich, welches mit 450 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereits seit 35 Jahren in der Branche tätig ist und weltweit eines der führenden Unternehmen für ERP-Software ist. Das deutsche Unternehmen SAP kam mit sechs Leuten nach Österreich und wuchs durch innovative digitale Produkte stetig an. So werden aktuell österreichweit 1900 Kunden und Kundinnen von SAP betreut und das Unternehmen plant auch in der Zukunft weiterhin komplexe Aufgaben mit digital intelligenten Produkten zu lösen.⁶³

⁶¹ Vgl. Limberger (2017), S. 50 f.

⁶² Vgl. Dikmans (2018), Onlinequelle [12.09.2021].

⁶³ Vgl. Opinion Leaders Network GmbH (2021), Onlinequelle [26.10.2021].

3. REMOTE WORK

Seit der Covid-19 Pandemie im Jahr 2020 ist die Möglichkeit zur Arbeit von zu Hause so wichtig geworden wie nie zuvor. Zuvor wurden Home-Office-Möglichkeiten als zusätzlicher Vorteil für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gesehen, doch durch die Corona-Pandemie wurde es notwendig, dass Arbeitskräfte, wo immer es möglich ist, von zu Hause aus arbeiten, um die Kontaktmöglichkeiten zu reduzieren. Im ersten Lockdown in Österreich wurde sogar ein verpflichtendes Home-Office in allen Bereichen eingeführt, bei denen es die Tätigkeit erlaubt, von zu Hause auszuarbeiten.⁶⁴

3.1. Definition von Remote Working

Unter dem Begriff Remote Work versteht man die digitale Arbeit an einem anderen Platz als im Büro des Unternehmens. Dabei ist es egal, ob von zu Hause aus, einem anderen Ort oder unterwegs gearbeitet wird. Die Arbeitskräfte kommunizieren in dieser Form des Arbeitens vor allem über digitale Kanäle, wie E-Mail, andere digitale Tools oder auch über Telefon, mit Ihren Kollegen und Kolleginnen. In den meisten Fällen reichen ein Laptop und eine Internetverbindung aus, um remote arbeiten zu können. Remote Work kann in jedem Unternehmen anders gelebt und praktiziert werden. Dabei gibt es Unterschiede in den Formen von Remote Work, wie beispielsweise den erlaubten Arbeitsstellen und der Häufigkeit der Arbeit außerhalb und innerhalb des Büros.⁶⁵

Nicht in allen Berufsgruppen ist Remote Work möglich, da gewisse Branchen, wie beispielsweise die Medizinbranche oder die Handwerksbranche ortsgebunden sind. Andere Branchen, wie unter anderem auch die IT-Branche sind dagegen optimal geeignet für Remote Work, da man hier meist auch in der Präsenzarbeit mit digitalen Tools arbeitet und sich so die Arbeitsweise kaum verändert, wenn man auf Fernarbeit wechselt.⁶⁶

3.1.1. Unterschiede Remote Work und Home-Office

Die Begriffe „Remote Work“ und „Home-Office“ haben ähnliche Bedeutungen, jedoch gibt es zwischen den beiden Formen auch wesentliche Unterschiede, die aufgezeigt werden sollen. Remote Work beschreibt die Arbeit fernab vom Standort des Unternehmens und Home-Office im konkreten das Arbeiten aus dem eigenen zu Hause und ist damit eine besondere Form der Remote Work.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Haberl, Köck (2020), Onlinequelle [12.09.2021].

⁶⁵ Vgl. Mai (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

⁶⁶ Vgl. Crosswater Job Guide (2020), Onlinequelle [13.09.2021].

⁶⁷ Vgl. Mai (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

Aus arbeitsrechtlicher Sicht spricht man dann von Home-Office, wenn regelmäßig am eigenen Wohnsitz gearbeitet wird. Dabei ist es auch wichtig, dass man beim Home-Office in einem privaten Haushalt die Arbeit verrichtet. So ist es im Home-Office nicht möglich in einem Café oder an einem anderen öffentlichen Platz zu arbeiten. Beim Home-Office muss der Arbeitgebende auch die dafür benötigten Arbeitsmittel wie Hardware und Software zur Verfügung stellen und bei Bereitstellung der Mittel durch den Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin trägt der Arbeitgebende einen Kostenersatz.⁶⁸

Im Gegensatz dazu ist Remote Work an keine Regelmäßigkeit gebunden. Auch die Örtlichkeit ist beim Remote Working nicht vorgegeben und so kann man entweder von zu Hause aus oder jeden beliebigen anderen Ort die Arbeit verrichten. Bei dieser Arbeit stellt zwar auch der Arbeitgebende die Arbeitsmittel zur Verfügung, ist aber nicht zu Kostenersatz verpflichtet, wenn der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin die Arbeitsmittel selbst bereitstellt.⁶⁹

So liegen die größten Unterschiede zwischen Home-Office und Remote Work vor allem in der örtlichen Gebundenheit und der Regelmäßigkeit. Hier bietet das Konzept der Remote Work mehr Freiheiten und Flexibilität. Die genauen Unterschiede der jeweiligen Remote Work Modelle werden im Kapitel [3.2 Remote Working Modelle](#) beschrieben.⁷⁰

3.1.2. Vor- und Nachteile von Remote Work

Im Vergleich zur herkömmlichen Präsenzarbeit im Büro bietet Remote Work einige Vorteile, aber auch Nachteile, die berücksichtigt werden müssen, wenn man sich zwischen den Arbeitsformen entscheidet. Das führt auch dazu, dass in vielen Unternehmen Mischformen aus Remote- und Präsenz-Arbeit eingesetzt werden, um Vor- und Nachteile möglichst gut auszugleichen.⁷¹

3.1.2.1. Vorteile

Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen haben in der Fernarbeit vor allem den großen Vorteil, dass sie sich den Arbeitsweg sparen können und in der remote Arbeit meist auch flexibler in der Zeiteinteilung sind und so den Arbeitsalltag mit dem Familienleben besser vereinbaren können. Dadurch, dass viele Menschen in die Arbeit pendeln und durch Remote Work der Arbeitsweg wegfällt, trägt dieses Konzept auch zum Umweltschutz bei.⁷²

Einige Studien haben auch bereits nachgewiesen, dass Remote Work zur Steigerung von Produktivität führt, da es weniger Unterbrechungen durch Kollegen und Kolleginnen oder Ablenkungen in lauten Büros gibt. Das führt wiederum dazu, dass die Konzentration gesteigert werden kann. Ebenso haben Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen deutlich weniger Kosten, wenn ihre Beschäftigten im Home-Office arbeiten, da weniger Ressourcen in den Betrieben benötigt werden.⁷³

⁶⁸ Vgl. Sturm, Vorwähler (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

⁶⁹ Vgl. Sturm, Vorwähler (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

⁷⁰ Vgl. Sturm, Vorwähler (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

⁷¹ Vgl. Mai (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

⁷² Vgl. Noack (2020), Onlinequelle [13.09.2021].

⁷³ Vgl. Mai (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

3.1.2.2. Nachteile

In der Remote Work gibt es auch einige Nachteile, wie beispielsweise die Isolation von den Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen. Es gibt zwar auch remote die Möglichkeit soziale Kontakte zu halten, aber die Abschottung von anderen ist einfacher, da man sich nicht persönlich sieht. Auch das persönliche Zeitmanagement muss in der remote Work besser durchdacht werden, sodass man nicht auf etwas Wichtiges vergisst und sich seine Zeit gut einteilen kann. Ein besonders starker Nachteil ist, dass man in der Remote Arbeit weniger gesehen wird und deshalb statistisch betrachtet weniger Gehaltserhöhungen oder Beförderungen an Arbeitskräfte vergeben werden, die in Heimarbeit tätig sind.⁷⁴

3.2. Remote Working Modelle

Remote Work kann sehr vielseitig sein und deshalb gibt es unterschiedliche Arbeitsmodelle, die unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen eingesetzt werden können. Die Konzepte können sich betreffend Arbeitsort, der Häufigkeit der Remote Arbeit und der Zusammenarbeit mit anderen unterscheiden.⁷⁵

Teams können dabei unterschiedlich verteilt arbeiten und miteinander kollaborieren. In der Abbildung 9 wird dargestellt welche Abstufungen in der Remote Arbeit möglich sind.⁷⁶



Abb. 9: Remote Working Scale, Quelle: letsbecrazy.de (2019), Onlinequelle [18.09.2021]

⁷⁴ Vgl. Mai (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

⁷⁵ Vgl. Mai (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

⁷⁶ Vgl. letsbecrazy.de (2019), Onlinequelle [18.09.2021].

Die erste Stufe beschreibt die Arbeit in einem gemeinsamen Büro, wobei hier auch Tools verwendet werden können, um digital zu arbeiten. Diese Tools werden in der zweiten Stufe besonders wichtig, wenn es neben der Arbeit im Office auch die Option gibt, im Home-Office zu arbeiten, da man in dem Fall gemeinsame Gruppen im Büro mit Kollegen und Kolleginnen im Home-Office vernetzen muss. In der dritten Stufe arbeitet ein Team komplett remote, befindet sich aber in der selben Zeitzone, was die Meeting-Organisation und Kommunikation vereinfacht. In der vierten Stufe arbeiten Teams remote verteilt über mehrere Zeitzonen hinweg. Neben den gängigen Tools, die man für die remote Arbeit benötigt, sind hier auch eine gute Kommunikationsstruktur und Meeting-Kultur wichtig, damit Besprechungen geregelt ablaufen können. In der letzten Ausbaustufe findet Remote Work auch über mehrere Zeitzonen hinweg statt, mit der Besonderheit, dass es auch Digitale Nomaden gibt, die ihre Standorte laufend wechseln.⁷⁷

In den nachfolgenden Kapiteln werden die unterschiedlichen Modelle von Remote Work genauer beschrieben.

3.2.1. Ortsunabhängige Remote Work

Bei dem Arbeitskonzept von remote Work arbeiten die Beschäftigten zu 100% in virtuellen Teams und können sich dabei ortsunabhängig vernetzen. Dabei ist es egal, ob man dafür von zu Hause aus arbeitet oder von anderen dritten Orten wie einem Café oder sogar von anderen Ländern aus, während man reist. Dabei kann es vorkommen, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von unterschiedlichen Zeitzonen aus zusammenarbeiten, was ein gut durchdachtes Zeitmanagement-Konzept erfordert.⁷⁸

Viele Freelancer und Freelancerinnen oder Selbstständige in der IT-Branche arbeiten schon länger ortsunabhängig. Wenn man als Unternehmen ebenso solche Möglichkeiten anbietet, profitieren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von den selben Freiheiten wie Freiberufliche oder Selbstständige, haben daneben aber auch die Sicherheit, die eine Festanstellung bei einem Unternehmen mit sich bringt.⁷⁹

Nicht nur die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können von dem Konzept der Remote Work profitieren, auch für Unternehmen ergeben sich daraus sehr interessante Vorteile. Da es bei Remote keine Präsenzzeiten im Büro gibt, können vor allem Großunternehmen hier viele Büroflächen und damit Kosten einsparen. Zusätzlich ergibt sich der Vorteil, dass durch die ortsunabhängige Arbeit auf einen größeren Pool an Talenten zugegriffen werden kann, da das Recruiting nicht an einen Standort gebunden ist, sondern man theoretisch weltweit Beschäftigte anstellen kann. Gerade in der heimischen IT-Branche ist das ein besonders wichtiger Punkt, da es hier zu wenig Fachkräfte gibt, um den Bedarf an Arbeitskräften abzudecken.⁸⁰

⁷⁷ Vgl. letsbecrazy.de (2019), Onlinequelle [18.09.2021].

⁷⁸ Vgl. Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁷⁹ Vgl. Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁸⁰ Vgl. Gelpke (2018), Onlinequelle [18.09.2021].

Es wurde auch erkannt, dass speziell junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Generationen Y und Z die Möglichkeit der Remote Arbeit sehr schätzen und eine komplette Rückkehr in die Präsenzarbeit als Schritt zurück und nicht nach vorne sehen. Das hat dazu geführt, dass besonders große IT-Unternehmen sehr mutige und zukunftsweisende Entscheidungen getroffen haben, in dem sie sich dazu entschlossen haben langfristig auf komplette oder teilweise Remote Arbeit umzustellen.⁸¹

Ein Vorreiter-Unternehmen ist dabei das australische Unternehmen Atlassian, welches Software-Tools entwickelt, die speziell für die digitale Arbeitsorganisation ausgelegt sind, wie beispielsweise Jira. Das Unternehmen hat sich während der Corona-bedingten Lockdown dazu entschlossen komplett auf Remote Work umzustellen und auch nach der Krise nicht mehr in die normale Präsenzarbeit zurückzukehren. Es wurden hier schnell die Vorteile der ortsunabhängigen Arbeit erkannt und somit wurde den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Unternehmens mit der Initiative TEAM Anywhere ermöglicht, von überall auf der Welt zu arbeiten. Dabei wurde ein inneres Tool entwickelt, über das die Beschäftigten transparente Informationen zu den Benefits für Beschäftigte, den diversen Versicherungen und der Entlohnung in unterschiedlichen Ländern abrufen können. Somit kann ein möglicher Umzug einfach geplant und angefordert werden, ohne dass man als Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin den Job wechseln muss.⁸²

Um ein Statement zu setzen und um zu beweisen, dass mit TEAM Anywhere die Arbeit wirklich von überall aus möglich ist, hat das Unternehmen im April 2021 ihren Mitarbeiter Charlie Ecaps, der als Cloud Support Manager bei Atlassian angestellt war, in das Weltall geschickt. Von dort aus hat er eine Woche lang remote mit seinem Team auf der Erde zusammengearbeitet, um zu zeigen, dass Remote Arbeit mittlerweile nicht einmal mehr an den selben Planeten gebunden ist.⁸³

3.2.2. Home-Office

Wie bei allen Remote Working Modellen basiert auch das Home-Office auf einer Vertrauensgrundlage zwischen dem Arbeitgebenden und den Angestellten. Das Home-Office ist dadurch geprägt, dass man von zu Hause aus arbeitet und dadurch mehr Ruhe und Konzentration hat, als beispielsweise im Büro. Auch vor der Corona-Pandemie gab es bei einige Unternehmen in der IT-Branche in Österreich schon Home-Office-Möglichkeiten. Dabei wurden meist feste Home-Office Tage festgelegt, oder es konnte eingesetzt werden, damit Handwerker-Termine oder ähnliches einfacher geplant werden konnten.⁸⁴

⁸¹ Vgl. Grant (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁸² Vgl. Grant (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁸³ Vgl. Grant (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁸⁴ Vgl. Gelpke (2019), Onlinequelle [18.09.2021].

Wie uns die Corona-Pandemie gezeigt hat, gibt es in der Arbeit im Home-Office nicht nur Vorteile. Durch die ständige Erreichbarkeit und dadurch, dass man in der privaten Umgebung arbeite, verschwimmen im Home-Office die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben immer stärker. So kommt es dazu, dass man sich nach dem Arbeitsende zu Hause schlechter von der Arbeit abgrenzen kann, als wenn man beispielsweise vom Büro nach Hause kommt. Hier sind Unternehmen und Betriebsräte gefragt, ihren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Arbeitskultur und Hilfestellungen zu bieten, um klarzumachen, dass man auch im Home-Office nicht dauernd erreichbar sein muss und wie man Arbeit und Privates voneinander abgrenzen kann.⁸⁵

Besonders für Führungskräfte kann die Arbeit im Home-Office schwierig sein, da es ein Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle gibt. Hier ist es hilfreich, wenn es ein gemeinsames Verständnis der Home-Office-Kultur, der Kommunikation und den Verantwortungen gibt. Dabei sollte die Kultur im Home-Office zu der allgemeinen Unternehmens- und Führungskultur passen, damit es hier möglichst wenig Diskrepanzen gibt. Wenn ein Unternehmen beispielsweise stark auf Eigenverantwortung in den allgemeinen Unternehmenswerten setzt, Mitarbeiter aber im Home-Office durch Kontrollen und ständige Erreichbarkeit unter Druck gesetzt werden, wird es sehr wahrscheinlich zu Reibungspunkten zwischen den Arbeitnehmenden und den Führungskräften kommen.⁸⁶

Nicht nur zwischenmenschlich gibt es wichtige Dinge, die im Home-Office zu beachten sind, sondern auch aus arbeitsrechtlicher Sicht. Im Home-Office müssen in Österreich auch die Anforderungen des Arbeitsschutzes eingehalten werden. Somit muss bei der Einrichtung des Arbeitsplatzes zu Hause darauf geachtet werden, dass der Platz ergonomisch geeignet ist, gut ausgeleuchtet ist und die Bildschirmgröße und -position passt. Zudem gelten auch die Datenschutzbestimmungen in den eigenen Vier-Wänden, was bedeutet, dass Betriebsdaten auch zu Hause geschützt werden müssen.⁸⁷

3.2.3. Mobile Work

Unter der mobilen Arbeit wird verstanden, dass man auf mobilen Endgeräten arbeitet und so den Arbeitsplatz einfach wechseln kann, in dem man die mobilen Geräte einfach mitnimmt. Das kann zum einen im Büro erfolgen, wenn man von dem Arbeitsplatz im Großraumbüro in einen Rückzugsbereich oder in einen Besprechungsraum wechselt. Zum anderen inkludiert mobiles Arbeiten aber auch das Arbeiten aus dem Home-Office oder von anderen Orten. Auch wenn es vor Ort Termine gibt, wird meist mobil gearbeitet, da man alle benötigten Geräte mit zu dem Termin nimmt.⁸⁸

Beim Mobile Working sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen somit nicht an einen festen Arbeitsplatz gebunden, sondern können ihre mobilen Arbeitsgeräte mitnehmen. Diese bestehen meist nur aus Laptop und Smartphone, da alles andere zu sperrig und umständlich wäre, um es ständig abzubauen, mitzunehmen und wieder aufzubauen. Oft wird bei mobiler Arbeit auch die Zeiteinteilung für die Beschäftigten flexibler gestaltet, damit sie unabhängig arbeiten können.⁸⁹

⁸⁵ Vgl. Schörpf, Astleithner, Schönauer, Flecker (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁸⁶ Vgl. Kellner, Korunka, Kubicek, Wolfsberger (2020), Onlinequelle [16.09.2021].

⁸⁷ Vgl. Mai (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁸⁸ Vgl. Schörpf, Astleithner, Schönauer, Flecker (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁸⁹ Vgl. Grimmer (2021), Onlinequelle [05.10.2021].

Mobile Arbeit ist vor allem auch ein sehr beliebtes Konzept, wenn man unterwegs ist, da man so die Wegzeit beispielsweise im Zug oder im Flugzeug produktiv nutzen kann. Voraussetzung sind dabei, eine stabile Internetverbindung und handliche mobile Endgeräte, damit man ohne große Mühen schnell mit der Arbeit starten kann.⁹⁰

Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen die mobil arbeiten, sollten sich nicht leicht von ihrer Umgebung ablenken lassen, da man in diesem Konzept an unterschiedlichen Orten mit unterschiedlichen Voraussetzungen arbeiten kann. Außerdem ist eine besonders gute Zeit- und Arbeitseinteilung nötig, damit geplant werden kann, wann welche Arbeitspakete am sinnvollsten umgesetzt werden können.⁹¹

3.2.4. Teleworking

Bei der Telearbeit arbeiten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem eigens dafür vorgesehenen Tele-Büro. Der Arbeitsplatz dort unterliegt den selben Vorschriften wie ein normaler Arbeitsplatz und somit ist auch dort das Unternehmen für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz zuständig. Teleworking-Räume können zusätzlich zu den normalen Arbeitsplätzen geschaffen werden, um den Beschäftigten eine flexible Auswahl zu bieten.⁹²

Eine besondere Form des Teleworkings sind Co-Working Spaces. In den Gemeinschaftsbüros treffen sich Leute aus unterschiedlichen Unternehmen und mit unterschiedlichen Skills. Die Arbeitsplätze in Co-Working-Spaces können auf eine bestimmte Dauer gemietet werden. Das führt dazu, dass sich die Belegung der Arbeitsplätze häufig ändert. Vorteil dieses Konzepts ist, dass man sich auch mit anderen austauschen kann und Anregungen und Feedback schnell und direkt von Außenstehenden bekommen kann.⁹³

3.2.5. Hybride Konzepte

Hybride oder alternierende Arbeitsmodelle vereinen das beste aus zwei Welten: Es wird teilweise im Büro gearbeitet und teilweise remote. Dadurch können die Beschäftigten sowohl die Flexibilität von Remote Work Konzepten genießen als auch für gemeinsamen sozialen Austausch sich mit anderen im Büro treffen.⁹⁴

In Österreich erhofft man sich, dass Unternehmen nach der Corona-Pandemie gestärkt aus der Krise hervorgehen und ihren Arbeitskräften mehr Flexibilität bieten. Dafür sind gerade die Hybriden Konzepte sehr gut geeignet, da man dadurch flexibler arbeiten, aber trotzdem den Bezug zum Unternehmen, dem Standort und den Menschen im Unternehmen erhalten kann.⁹⁵

⁹⁰ Vgl. Mai (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

⁹¹ Vgl. Schörpf, Astleithner, Schönauer, Flecker (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁹² Vgl. Grimmer (2021), Onlinequelle [05.10.2021].

⁹³ Vgl. Gelpke (2018), Onlinequelle [18.09.2021].

⁹⁴ Vgl. Mai (2021), Onlinequelle [13.09.2021].

⁹⁵ Vgl. Kellner, Korunka, Kubicek, Wolfsberger (2020), Onlinequelle [16.09.2021].

Für viele Unternehmen sind hybride Modelle wie das 3+2-Modell, wo man 3 Tage im Büro und 2 Tage im Home-Office arbeitet - oder umgekehrt, besonders interessant, da sie sich meist recht einfach umsetzen und einführen lassen. Hier muss aber beachtet werden, dass es kein Modell gibt, das standardmäßig für jedes Unternehmen funktioniert. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Führungskräfte werden im optimalen Fall in die Entscheidung von neuen Arbeitsformen eingebunden.⁹⁶

Besonders viele Herausforderungen gibt es bei hybriden Arbeitsformen, wo Teams teilweise remote und teilweise im Office arbeiten und dann trotzdem zusammen an Meetings teilnehmen oder gemeinsam arbeiten müssen. Hier bedarf es besonders gutes Remote Team Management, um die Zusammenarbeit gut zu gestalten und Produktivität zu fördern.⁹⁷

Dabei sollten klare Regeln für die Arbeit im Büro und im Home-Office festgelegt werden, damit alle Beteiligten wissen, wie sie sich zu verhalten haben, wenn Teammitglieder teilweise im Büro sind und teilweise remote arbeiten. Zudem muss es ein gemeinsames Verständnis dafür entwickelt werden, wann es Sinn macht ins Büro zu kommen. Besonders für kreative Prozesse und Austausch mit anderen empfiehlt sich das physische Zusammenkommen. Das führt dazu, dass das Büro eine ganz neue Bedeutung und einen neuen Zweck bekommt, da es nicht mehr nur der Arbeitsplatz ist, sondern einen kreativen Arbeitsbereich darstellt, wo das Miteinander im Vordergrund steht. Fokussiertes Arbeiten verschiebt sich dadurch in das Home-Office und so müssen auch Arbeitsplatz-Konzepte in vielen Büros überdacht werden.⁹⁸

Ein besonders Konzept dafür ist Desk-Sharing für die Arbeit im Büro. Dieser Trend wurde maßgeblich durch die Generation Y geprägt, die sich flexibel Arbeitszeiten und Arbeitsplätze wünscht. Der Arbeitsplatz soll hier so dynamisch und flexibel wie möglich sein. Ein Schreibtisch im Büro kann beim Desk-Sharing jeden Tag von jemand anderen belegt sein und wird so flexibel genutzt, je nachdem, wie es benötigt wird. Unternehmen können wir vor allem auch Kosten einsparen, wenn teilweise remote und teilweise vor Ort gearbeitet wird, da man dadurch nie die ganze Belegschaft im Büro hat. Wenn man in das Büro kommen möchte, kann man hier vorab einen Platz reservieren. Die Tische und Sessel sollten dabei möglichst flexibel verstellbar sein und immer sauber für den nächsten hinterlassen werden.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Zeitler (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁹⁷ Vgl. Grygier (2020), Onlinequelle [09.10.2021].

⁹⁸ Vgl. Zeitler (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

⁹⁹ Vgl. Grygier (2020), Onlinequelle [09.10.2021].

Auch große internationale Unternehmen, wie beispielsweise Stripe, verwenden hybride Arbeitskonzepte. Das Software-Unternehmen bietet ein Tool für Zahlung und Verrechnung im E-Commerce-Bereich an, mit welchem Produkte, Abonnements und ähnliches von Unternehmen, mit Hilfe von Stripe einfach und sicher verkauft werden können. Stripe ist als Unternehmen weltweit tätig und hat deshalb auch den Ansatz, dass ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch weltweit tätig sein können. Dafür bietet sich das Remote Work Konzept gut an, da so weltweit verteilt remote gearbeitet werden kann. Trotzdem ist Stripe der Meinung, dass man für kreative Prozesse, wie der Produktentwicklung, auch physisch zusammenkommen sollte. So hängt es bei Stripe von der Sparte ab, in der man tätig ist, wie hoch der Remote Arbeitsanteil und die Präsenzarbeit ist. Beispielsweise sind Produktmanager bzw. Produktmanagerinnen öfter in Büros anzutreffen als Programmierer oder Programmiererinnen, die sich in der Remote Arbeit besser konzentrieren können.¹⁰⁰

Somit sollte man bei Hybriden Arbeitskonzepten darauf achten, die Arbeit im Büro sinnvoll zu gestalten und vor allem für kreativen Austausch zu nutzen, der Face-to-Face besser funktioniert als remote. Dabei sollte das Büro so entworfen werden, dass es Begegnungszonen für die Beschäftigten gibt, damit sie miteinander in Kontakt treten können. Zusätzliche kreative Hotspots und Erlebnisse können dabei helfen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren und sie dazu motivieren sich in der Zeit vor Ort aktiv einzubringen. Die Menschen sollen sich im Büro wohlfühlen und auch wenn sie dort gegebenenfalls weniger produktiv sind als in der Remote Arbeit, wird durch das persönliche Zusammenkommen die Bindung zu den anderen Kollegen und Kolleginnen und dem Unternehmen gestärkt.¹⁰¹

3.3. Entwicklung von Remote Work

Das Konzept des Remote Working gibt es nicht erst seit der Covid-19-Pandemie, sondern schon weit darüber hinaus, doch seit es als Maßnahme zur Eindämmung der Pandemie eingesetzt wurde, ist es so wichtig geworden wie nie zuvor.¹⁰²

3.3.1. Entwicklung von Remote Work vor der Covid-19-Pandemie

Unterschiedliche Formen von Arbeit von zu Hause aus, gibt es schon seit dem 20. Jahrhundert, wobei damals die Heimarbeit kaum parallelen zu der modernen Remote Work hat. In der damaligen Heimarbeit wurden hauptsächlich Frauen beschäftigt, die unterschiedliche Produkte wie Kleidung, Schmuck oder andere Waren herstellten. Dabei wurden die Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten und Hygiene Maßnahmen kaum überprüft und nur sehr geringe Löhne bezahlt. Aus diesen Gründen stand die Heimarbeit sehr in Kritik und mit den immer strenger werdenden gesetzlichen Rahmenbedingungen wurde diese Form der Heimarbeit nicht mehr möglich. Stattdessen entwickelte sich im 21. Jahrhundert das neue Arbeitsmodell des Home-Office.¹⁰³

¹⁰⁰ Vgl. Grant (2021), Onlinequelle [18.09.2021].

¹⁰¹ Vgl. Grygier (2020), Onlinequelle [09.10.2021].

¹⁰² Vgl. Haberl, Köck (2020), Onlinequelle [12.09.2021].

¹⁰³ Vgl. Haberl, Köck (2020), Onlinequelle [12.09.2021].

Das Home-Office entwickelte sich dann langsam weiter und wurde vor allem im IT-Bereich immer beliebter. In den meisten Unternehmen war Home-Office eine zusätzliche Möglichkeit, die zu besonderen Anlässen genutzt werden konnte, jedoch wurde die meiste Arbeit auch in der IT-Branche in Präsenz verrichtet. Laut einer Studie hatten im Jahr 2015 ca. 20% der Beschäftigten in Österreich die Möglichkeit Home-Office zu verrichten, egal ob regelmäßig oder anlassbezogen. Ausschließlich in Home-Office-Arbeitsmodellen befanden sich zu der Zeit ca. 3% der Beschäftigten. Es ist zu beobachten, dass es zwischen 2010 und 2015 den stärksten Anstieg der Remote Working Möglichkeiten gab, wenn man nur die Zeit vor der Covid-19-Pandemie betrachtet. Danach stieg der Ausbau der Home-Office-Möglichkeiten weiter an, wenn auch nicht so stark.¹⁰⁴

3.3.2. Auswirkungen der Pandemie auf Remote Work

Durch die schnelle Ausbreitung der Corona-Pandemie war die österreichische Regierung im März 2020 dazu gezwungen Maßnahmen zu treffen, um die Ausbreitung des Virus einzudämmen. Eine wichtige Maßnahme war hier das Home-Office in allen Bereichen einzuführen, in denen es möglich war. So standen viele Unternehmen vor der Herausforderung von heute auf morgen von 100% Präsenzarbeit im Office auf 100% Remote Work umzusteigen. Bei vielen mussten dafür noch die nötigen Infrastrukturen geschaffen werden und so wurden nicht nur Veränderungen bei Unternehmen notwendig, sondern auch in der Regierung, da der Breitband-Ausbau sowie die Digitalisierung von Services, drastisch an Bedeutung gewonnen haben.¹⁰⁵

Das Arbeiten außerhalb der Büros wurde für viele ebenso zur Gewohnheit, wie das Tragen einer Maske und das Einhalten von Mindestabständen. So war die Arbeit von zu Hause aus im ersten Lockdown noch ungewohnt für einige, aber spätestens ab dem zweiten Lockdown haben sich Routinen für die Remote Arbeit etabliert.¹⁰⁶

Auch das anfängliche Chaos, was Arbeitsrecht und Versicherung während des Home-Office betrifft wurde ein Jahr nach dem ersten Lockdown in Österreich beseitigt und es gibt klare Vorgaben, Richtlinien und auch Förderungen für die Arbeit von zu Hause aus. Zudem haben viele Unternehmen positive als auch negative Seiten der Remote Work erkannt und auch davon mögliche Verbesserungen abgeleitet.¹⁰⁷

3.3.3. Künftige Entwicklungen und Prognosen

Durch die Corona-Krise haben viele Unternehmen die Potenziale von Home-Office und flexiblen Remote Working Modellen erkannt, deshalb erwarten sich eine Mehrheit der Unternehmen eine Fortführung der Home-Office-Möglichkeiten auch nach der Krise. Dabei wurden aber auch Verbesserungsmöglichkeiten erkannt, die im „Krisenmodus“ nicht berücksichtigt werden konnten, da man mit der Bewältigung der Situation die Hände voll zu tun hatte. Hier gibt es vor allem in den zwischenmenschlichen Bereichen, wie der Unternehmenskultur, dem Engagement und der Führung, noch einiges an Optimierungsbedarf.¹⁰⁸

¹⁰⁴ Vgl. Beno (2019), Onlinequelle [14.09.2021].

¹⁰⁵ Vgl. Hofer (2021), Onlinequelle [14.09.2021].

¹⁰⁶ Vgl. Mesmer (2020), Onlinequelle [07.09.2021].

¹⁰⁷ Vgl. Hofer (2021), Onlinequelle [14.09.2021].

¹⁰⁸ Vgl. Kellner, Korunka, Kubicek, Wolfsberger (2020), Onlinequelle [16.09.2021].

Viele Unternehmen erkennen große Einsparungsmöglichkeiten durch den niedrigeren Flächenbedarf, da hier bei neuen Bürogebäuden schon alternative und innovative Arbeitsplatzkonzepte mitgedacht werden. Auch die Bedeutung des Zusammenkommens wird sich künftig verändern, da man zusammenkommt, um kreativen Austausch zu leisten oder um in kollaborativer Arbeit gemeinsames zu erschaffen. Trotzdem werden viele Arbeitskräfte auch wieder in klassischen Büros arbeiten, da die sozialen Kontakte zu den Kollegen und Kolleginnen besonders wichtig für die Zusammenarbeit sind.¹⁰⁹

Damit remote Arbeit in der Zukunft langfristig gut funktionieren kann, muss es bestimmte Regeln und Richtlinien geben, damit die Kommunikation geregelt ablaufen kann und Informationen transparent übermittelt werden können. Hier ist es vor allem auch für Führungskräfte wichtig klar zu kommunizieren und auf Vertrauen und Ergebnisorientierung zu setzen.¹¹⁰

Dabei sollten sich die Unternehmen nach der Krise auch Zeit dafür nehmen, um zu reflektieren, wann welche Arbeitsweisen am besten geeignet sind und wie diese eingesetzt werden sollen. So ist es möglich, dass strukturiert festgelegt werden kann, zu welchen Tätigkeiten oder Situationen man sich in persona trifft und wann man die Flexibilität und Produktivität des Home-Office ausnutzen möchte. Das sollte von Unternehmen vollumfänglich durchdacht werden, da sonst die Gefahr groß ist, dass man wieder zurück in alte Gewohnheiten verfällt und so die Chancen nicht ausnutzen kann, die man durch die Krise gewonnen hat.¹¹¹

Der gesamte Wandel der Arbeitsformen und -modelle wird als New Work bezeichnet und ist einer der wichtigsten Mega-Trends der nächsten Jahre. Dieser Trend beeinflusst die Art wie gearbeitet wird, aber auch einige andere Lebensbereiche, da es durch die globale Vernetzung möglich sein wird bald sehr viele Jobs ortsunabhängig durchzuführen. Das eröffnet Beschäftigten neue Möglichkeiten, was Wohnen, Arbeiten und Leben betrifft. Außerdem werden sich dadurch auch Bürokonzepte nachhaltig verändern, sodass man Flächen multifunktional nutzen kann. Vor allem auch von jungen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wird künftig erwartet, dass das Arbeiten beim Arbeitgeber vor Ort zum Erlebnis wird und somit auch sinnvoll und spannend für sie ist. So ist das gesamte Feld der Arbeitsgestaltung ein Bereich der sehr großes Potenzial für neue Ideen und Innovationen darstellt.¹¹²

¹⁰⁹ Vgl. EHL Immobilien GmbH (2020), Onlinequelle [16.09.2021].

¹¹⁰ Vgl. Brutkasten (2020), Onlinequelle [16.09.2021].

¹¹¹ Vgl. Kellner, Korunka, Kubicek, Wolfsberger (2020), Onlinequelle [16.09.2021].

¹¹² Vgl. Leitbetriebe Austria (2021), Onlinequelle [16.09.2021].

4. DIGITAL LEADERSHIP

Die Corona-Krise hat nicht nur die Form der Arbeit nachhaltig verändert, sondern auch Führungskräfte vor neuen Herausforderungen gestellt. Gerade in diesem sehr individuellen und zwischenmenschlichen Bereich hat man viele Nachteile in der virtuellen Führung während der Krise erlebt.¹¹³

Um zu verstehen, wie Führung digital funktionieren kann, wird in diesem Kapitel zuerst die allgemeine Führung und die Aspekte und Komponenten der Führung beleuchtet und danach die Digitale Führung mit den damit einhergehenden Herausforderungen erläutert.

4.1. Leadership im Allgemeinen

Wenn es um Führung bzw. Leadership im Allgemeinen geht, muss der Begriff der Führung klar abgegrenzt werden, damit es zu keinen Missverständnissen kommt. Die Führung ist auch von besonderen Merkmalen und Aspekten geprägt und wird je nach Perspektive und je nach Rahmenbedingungen anders gesehen und gelebt.¹¹⁴

4.1.1. Definition von Leadership

Es gibt unzählige Definitionen für den Begriff der Führung, wobei alle gemeinsam haben, dass bei der Führung Menschen beeinflusst werden, um ein Ziel zu erreichen. Dabei steht der Prozess der Beeinflussung oft auch in Wechselwirkung, da nicht nur Führungskräfte beeinflussend wirken, sondern auch beeinflusst werden können. Führung ist deshalb oft ein sehr soziales und emotionales Thema, da immer mehrere Menschen involviert sind und Führungskräfte grundsätzlich Macht besitzen, egal ob sie das bewusst zeigen oder nicht.¹¹⁵

Die Begriffe Führung, Leadership und Management werden oft in gemeinsamen Kontext verwendet, deshalb ist es besonders wichtig, sie voneinander zu differenzieren. Führung ist eigentlich die deutsche Übersetzung von Leadership, wird aber häufig als breiterer Begriff verwendet, wie beispielsweise die Führung einer Organisation. Da man Leadership und Management hier besser abgrenzen kann, wird folglich der Begriff Leadership verwendet.¹¹⁶

In der Differenzierung von Management und Leadership ist zu beachten, dass unter dem Management vor allem die Verwaltung und Kontrolle eines Unternehmens verstanden wird. Hier werden wichtige Dinge geplant, organisiert und kontrolliert, damit die Organisation am Leben gehalten wird. Bei Leadership geht es eher darum, als Visionär eine Richtung vorzugeben und andere auf dem Weg dorthin mitzureißen, zu motivieren und begeistern zu können. Somit werden neue Wege durch das Leadership an die Beschäftigten weitergegeben, um ihnen eine Vision und ein Ziel zu geben, worauf sie hinarbeiten können.¹¹⁷

¹¹³ Vgl. Covarrubias Venegas (2020), Onlinequelle [19.09.2021].

¹¹⁴ Vgl. Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (2021), Onlinequelle [19.09.2021].

¹¹⁵ Vgl. Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (2021), Onlinequelle [19.09.2021].

¹¹⁶ Vgl. CLEVIS GmbH (2021), Onlinequelle [19.09.2021].

¹¹⁷ Vgl. CLEVIS GmbH (2021), Onlinequelle [19.09.2021].

4.1.2. Führungsaspekte

In diesem Kapitel wird beschrieben welche Aufgaben, Komponenten und Aspekte zum Leadership gehören, damit später daraus mögliche Strategien abgeleitet werden können, welche Tätigkeiten sich gut digitalisieren lassen und wo es noch Potenzial gibt, bzw. in welchen Bereichen eine Digitalisierung nicht sinnvoll ist.

4.1.2.1. Direkte und Indirekte Methoden

Für gute Führung gibt es zahlreiche wichtige Aspekte und Instrumente, die von Führungskräften dafür eingesetzt werden können, um ihr Team voranzubringen. Unmittelbaren Einfluss auf ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können Führungskräfte durch emotionale Instrumente wie Kritik, Feedback, Aufbau von Vertrauen, Lob und Anerkennung nehmen. Neben diesen sehr persönlichen Komponenten gibt es aber auch eher indirekte und strukturiertere Instrumente, wie beispielsweise Gespräche mit den Mitarbeitenden, Zielvereinbarungen, Karriereplanung, Aufgabenzuordnungen, Personalauswahl und Teamentwicklung. Wie die Instrumente von einer Führungskraft eingesetzt werden, kommt immer auf den persönlichen Führungsstil an. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine zentrale Rolle in einem Unternehmen spielen und deshalb Führungskräfte dafür die Instrumente wählen sollten, um dieses Ziel zu erreichen.¹¹⁸

4.1.2.2. Zentrale Führungsaufgaben nach Malik

Um die Aufgaben von einer Führungskraft vereinfacht darzustellen, gibt es nach Friedmund Malik fünf zentrale Aufgaben einer Führungskraft: Für Ziele sorgen, organisieren, entscheiden, kontrollieren und Menschen entwickeln und fördern. Ziele sind laut Malik wichtig, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Motivation und Sinn zu geben, dabei ist es wichtig, dass Ziele messbar sind, Erfolge ersichtlich gemacht werden und die Führungskraft die Ressourcen bereitstellt, die benötigt werden, um die Ziele zu erreichen und genau diese Zielerreichung im Auge behält. Damit einher geht auch die Kontrolle, wo es mehr um die Überprüfung von Fortschritt und Weiterentwicklungen geht als um Micro-Management, wo jeder Schritt kontrolliert und freigegeben werden muss, bevor man ihn durchführen darf.¹¹⁹

Organisatorische Tätigkeiten werden benötigt damit die Beschäftigten ihren Aufgaben nachgehen können, Kundennutzen generiert werden kann und wenn es Hindernisse gibt, diese aus dem Weg geräumt werden können. Entscheidungen zu treffen ist eine wichtige, aber nicht immer einfache Aufgabe von Führungskräften. Grund dafür ist, dass Entscheidungen auf Basis der vorhandenen Information gut überlegt sein sollen, aber Führungskräfte trotzdem auch den Mut haben, Entscheidungen schnell zu treffen. Dabei sollten möglichst viele Alternativen mitsamt den Folgen und Risiken abgewogen werden, um Entscheidungen zu treffen. Besonders wichtig ist auch, dass Führungskräfte auch hinter ihren Entscheidungen und vor allem hinter ihrem Team stehen.¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. Mager (2021), Onlinequelle [20.09.2021].

¹¹⁹ Vgl. TAM Akademie GmbH (2020), Onlinequelle [20.09.2021].

¹²⁰ Vgl. TAM Akademie GmbH (2020), Onlinequelle [20.09.2021].

Die letzte zentrale Führungsaufgabe nach Malik stellt die Entwicklung und Förderung von Menschen dar. Hier sind Führungskräfte gefragt ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nachhaltig weiterzuentwickeln, sodass sie ihre Kompetenzen ausbauen und steigern können. Nur durch Weiterentwicklung können Beschäftigte in einem Unternehmen zufrieden sein, da man so die Leistung der Mitarbeiter erhöhen kann und damit meist auch die Motivation und Zufriedenheit steigt.¹²¹

4.1.2.3. Anforderungen an Führungskräfte

Neben diesen wichtigen Aufgaben ist es auch besonders wichtig, dass Leaders das Vermögen haben, emphatisch zu reagieren, ihren Beschäftigten zuzuhören und einfühlsam in schwierigen Situationen sind. Parallel dazu müssen Führungskräfte auch andere inspirieren und überzeugen können, sowie eine Führungsvision vermitteln können, um erfolgreich zu sein. Gute Führungskräfte sind in der Lage offen und fair zu kommunizieren und auch Verantwortung abzugeben, ohne dabei jeden Schritt zu überwachen, aber zu unterstützen, wenn es notwendig ist. Sie sollten als Vorbilder voraus gehen, um ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen den Weg zu zeigen, den sie sich auch von ihnen erwarten.¹²²

Führungskräfte müssen zudem in der Lage sich, sich in Individuen hineinversetzen zu können und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Dabei können Ansätze wie die Bedürfnispyramide von Maslow hilfreich sein. Die Arbeit mit anderen Menschen bedarf viel zwischenmenschlichen Kenntnissen und Einfühlungsvermögen. Jeder Mensch in einem Unternehmen ist einzigartig und auch wenn es nicht für jeden einzelnen eigenen Regeln geben kann, liegt es an den Führungskräften, emotional und interaktiv auf jedes Individuum so zuzugehen, wie sie es für passend halten.¹²³

Ein weiter wichtiger Aspekt in der Führung ist es, als Führungskraft gemeinsam mit den Arbeitskräften Ziele zu erreichen und für komplexe Probleme und Entscheidungen bereitzustehen. Die konkrete Aufgabe der Führungskraft liegt dabei darin, das Wissen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu moderieren, sodass ein gemeinsames Ziel erreicht werden kann. Dabei macht Kommunikation ca. 80-90% der Führung aus. Deshalb ist die wichtigste Anforderung an Führungskräfte ein Kommunikationstalent, wodurch Dialoge zielführend gestaltet werden und auch aus kritischen Gesprächen wichtige Learnings mitgenommen werden können.¹²⁴

¹²¹ Vgl. TAM Akademie GmbH (2020), Onlinequelle [20.09.2021].

¹²² Vgl. CONUFACTUR (2020), Onlinequelle [20.09.2021].

¹²³ Vgl. Lösch (2007), Onlinequelle [01.11.2021].

¹²⁴ Vgl. Happich (2021), Onlinequelle [01.11.2021].

4.2. Leadership in der Remote Work

Viele Unternehmen stehen nicht nur seit der Covid-19-Pandemie vor den Herausforderungen des digitalen Wandels, sondern eigentlich schon länger, da der Druck durch die erfolgreichen digitalen Geschäftsmodellen von Giganten wie Apple oder Alphabet, die Digitale Transformation immer stärker vorangetrieben hat. Besonders in der IT-Branche wurde die Anpassung der Denk- und Handlungsweisen an die digitale Arbeitswelt immer wichtiger, um als Arbeitgeber zukunftsfähig zu sein.¹²⁵

Spätestens die Corona-Krise und der damit einhergehende Lockdown mitsamt der plötzlichen Remote Arbeit haben nicht nur die Arbeitsformen nachhaltig verändert, sondern auch die Führung. Durch die Arbeit von zu Hause aus, wurde auch die Führung von heute auf morgen vom Büro in das Home-Office verlagert. Viele Führungskräfte mussten daher neu lernen, wie sie ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch virtuell führen und damit trotzdem erfolgreich sein können.¹²⁶

Nicht nur organisatorische Tätigkeiten von Führungskräften wanderten in die digitale Arbeit, sondern auch zwischenmenschliche Aktionen, die zur Teammotivation und zur positiven Lenkung des Teams beitragen. Da es notwendig ist auch diese mit emotionalen Komponenten verbundenen Tätigkeiten digital abzubilden, gibt es in diesem Bereich noch viel Aufholbedarf.¹²⁷

4.2.1. Definition von Digital Leadership

Digital Leadership kann unterschiedlich definiert werden. Im Allgemeinen verfolgen Leader hier eine Vision im Bereich der Digitalisierung und brauchen dafür das nötige digitale Mindset, um diese digitale Vision zu einer langfristig erfolgreichen Strategie umzuwandeln. Damit diese Strategie auch in der Realität umgesetzt werden kann, ist auch ein digitales Skillset der Führungskraft notwendig. Das bedeutet, dass Digital Leadership nicht an eine besondere Arbeitsform oder an einen Führungsstil geknüpft ist, sondern man von Digital Leadership spricht, wenn digitale Visionen von Führungskräften formuliert und realisiert werden. Dadurch wird es auch möglich, dass Digital Leadership innovative Konzepte und Ideen in einem Unternehmen vorantreiben kann.¹²⁸

Dem gegenüber kann Digital Leadership auch als Remote Leadership bezeichnet werden. Damit ist die virtuelle Führung von Teams bezeichnet, die in unterschiedlichen Remote-Work Konzepten arbeiten können. Auch hier ist es notwendig, dass Leader entsprechende Kompetenzen und Skills im Bereich der digitalen und virtuellen Arbeit mitbringen, um ein Team anleiten zu können.¹²⁹

¹²⁵ Vgl. Hensellek (2019) S.1190.

¹²⁶ Vgl. AVANTGARDE EXPERTS (2020), Onlinequelle [21.09.2021].

¹²⁷ Vgl. AVANTGARDE EXPERTS (2020), Onlinequelle [21.09.2021].

¹²⁸ Vgl. Hensellek (2019) S. 1197 ff.

¹²⁹ Vgl. AVANTGARDE EXPERTS (2020), Onlinequelle [21.09.2021].

Somit ist Digital Leadership eine Grundlage für die Führung in einem Prozess der digitalen Transformation und kann auch die Führung von virtuellen Teams beinhalten. Digital Leadership wird eingesetzt, um mehr Vernetzung, Agilität und Flexibilität in einem Unternehmen zu ermöglichen. Dabei unterscheiden sich die jeweiligen Führungsstile, je nach Persönlichkeiten, trotzdem weiterhin. Auch der digitale Reifegrad ist entscheidend dafür, wie Digital Leadership eingesetzt werden kann.¹³⁰

Die Vorteile von Digital Leadership liegen in der Förderung einer zukunftssträchtigen Arbeitsweise, da die digitale Transformation die Basis für künftige Entwicklungen bildet. Zudem werden neue Arbeitskonzepte wie Remote Work durch Digital Leadership ermöglicht, denn ohne die digitale Komponente dahinter wären diese Konzepte nicht denkbar. Zudem nutzen Unternehmen Digital Leadership häufig auch dafür, um Innovationen voranzubringen und einen Change Prozess einzuleiten, wodurch man der Konkurrenz voraus sein kann.¹³¹

4.2.2. Herausforderungen in der Virtuellen Führung

Die digitale Arbeitsweise und Führung bringen aber nicht nur Vorteile mit sich, sondern auch viele Herausforderungen. Führungskräfte die virtuelle Teams führen, müssen in der Lage sein ihr Team auch remote zusammenzubringen, sodass ein Teamgefühl und Zusammenhalt entstehen oder wachsen kann. Auch die Kommunikation und das Mentoring muss dementsprechend ausgelegt sein. Somit muss eine eigene virtuelle Persönlichkeit entwickelt werden.¹³²

Ebenso müssen Leader in der digitalen Welt sehr anpassungsfähig sein und auch andere von Veränderungen überzeugen und mitreißen können. Da man in der Remote Arbeit mit dem Team nicht im selben Büro sitzt, ist es besonders schwierig hier Vertrauen zu schenken und als Leader auch Räume für kreative Entfaltung und Kollaborationen zu schaffen. Besonders für klassische Führungskräfte kann es schwer sein, auch in der digitalen Arbeit, wo man weniger Kontrolle über die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hat, diese Freiräume zu bewahren und nicht in alte Muster zu verfallen und Arbeiten zu verteilen und deren Erfüllung genau zu kontrollieren.¹³³

Die Kommunikation, die digital hauptsächlich asynchron läuft, stellt eine weitere Herausforderung für die Führungskräfte dar. Trotz unzähliger Echtzeit-Kommunikations-Tools ist die klassische E-Mail weiterhin sehr dominierend, was ein strukturiertes Arbeiten oft erschwert. Zudem ist die asynchrone Kommunikation nicht für alle notwendigen Abstimmungen am besten geeignet. Es muss nicht nur sichergestellt werden, dass die richtigen Tools und Kommunikationsarten für die richtigen Zwecke verwendet werden, sondern auch, dass weder zu viel noch zu wenig Kommunikation stattfindet. Wenn es um die richtige Häufigkeit der Kommunikation geht, ist es oft besser eher zu viel als zu wenig zu kommunizieren, da sich dadurch auch die Beschäftigten im Home-Office häufiger austauschen. Dabei ist es auch wichtig, dass die Kommunikation zeitnah erfolgt, damit auch in virtuellen Teams alle Informationen schnellstmöglich weitergegeben werden und die Beschäftigten dadurch eine stärkere Teambindung haben.¹³⁴

¹³⁰ Vgl. AVANTGARDE EXPERTS (2020), Onlinequelle [22.09.2021].

¹³¹ Vgl. AVANTGARDE EXPERTS (2020), Onlinequelle [22.09.2021].

¹³² Vgl. Covarrubias Venegas (2020), Onlinequelle [19.09.2021].

¹³³ Vgl. Hensellek (2019) S. 1200 f.

¹³⁴ Vgl. Covarrubias Venegas (2020), Onlinequelle [19.09.2021].

Da die Teammitglieder oft verteilt arbeiten und durch virtuelle Kommunikation Informationen häufiger verloren gehen als beispielsweise in einem persönlichen Gespräch, ist es wichtig, dass Informationen klar weitergegeben werden. Auch eine klar definierte Rollen- und Aufgabenteilung kann dabei helfen, gemeinsame Ziele im Team auch remote zu erreichen. Hier sind die Leader gefragt, dementsprechende Kanäle und Strukturen bereitzustellen und dazu eine gemeinsame Kultur zu etablieren, damit die virtuelle Arbeit für alle Beteiligten gut funktionieren kann.¹³⁵

Eine weitere Herausforderung ist es, in der Remote Arbeit als Führungskraft Feedback zu bekommen oder zu geben, denn Feedback funktioniert remote anders als face-to-face. Hier sollten klare Richtlinien und Räume für Feedback geschaffen werden, damit dieses wichtige Führungsinstrument in der digitalen Arbeit nicht einfach untergeht. Besonders bei persönlichem Feedback, sollte es auch digitalen Bereich die Möglichkeit geben, offen und vertraut miteinander zu kommunizieren. Dafür eignen sich Videokonferenzen gut, da man dadurch besser als in der asynchronen Kommunikation feststellen kann, ob das Feedback verstanden und richtig aufgenommen wurde.¹³⁶

4.2.3. Anforderungen an Führungskräfte

Um die Herausforderungen des Digital Leadership zu bewältigen, müssen Führungskräfte in diesen Positionen besondere Fähigkeiten mitbringen oder sich aneignen. Wie in der Abbildung 10 dargestellt müssen digitale Leader in der Lage sein die Digitale Vision zu formulieren und auch für das Team greifbar zu machen. Auch die Fähigkeit der digitalen Implementierung, mit dem Nutzen für Kunden und Kundinnen und Mitarbeitende im Fokus, gehört auch zu einer wichtigen Anforderung an Führungskräfte, denn nur dadurch können Führungskräfte als Vorbild vorangehen. Um die Implementierung auch selbst ausführen zu können werden dementsprechende Skills im digitalen Bereich benötigt und es muss ein technologisches Verständnis vorhanden sein. Neben dem Skillset ist das Mindset für Digital Leader besonders wichtig, denn dadurch entsteht der Wille zur Veränderung und die Offenheit für neue Technologien und man kann lebenslang etwas dazulernen.¹³⁷

¹³⁵ Vgl. Covarrubias Venegas (2020), Onlinequelle [19.09.2021].

¹³⁶ Vgl. AVANTGARDE EXPERTS (2020), Onlinequelle [21.09.2021].

¹³⁷ Vgl. Hensellek (2019) S. 1200 f.

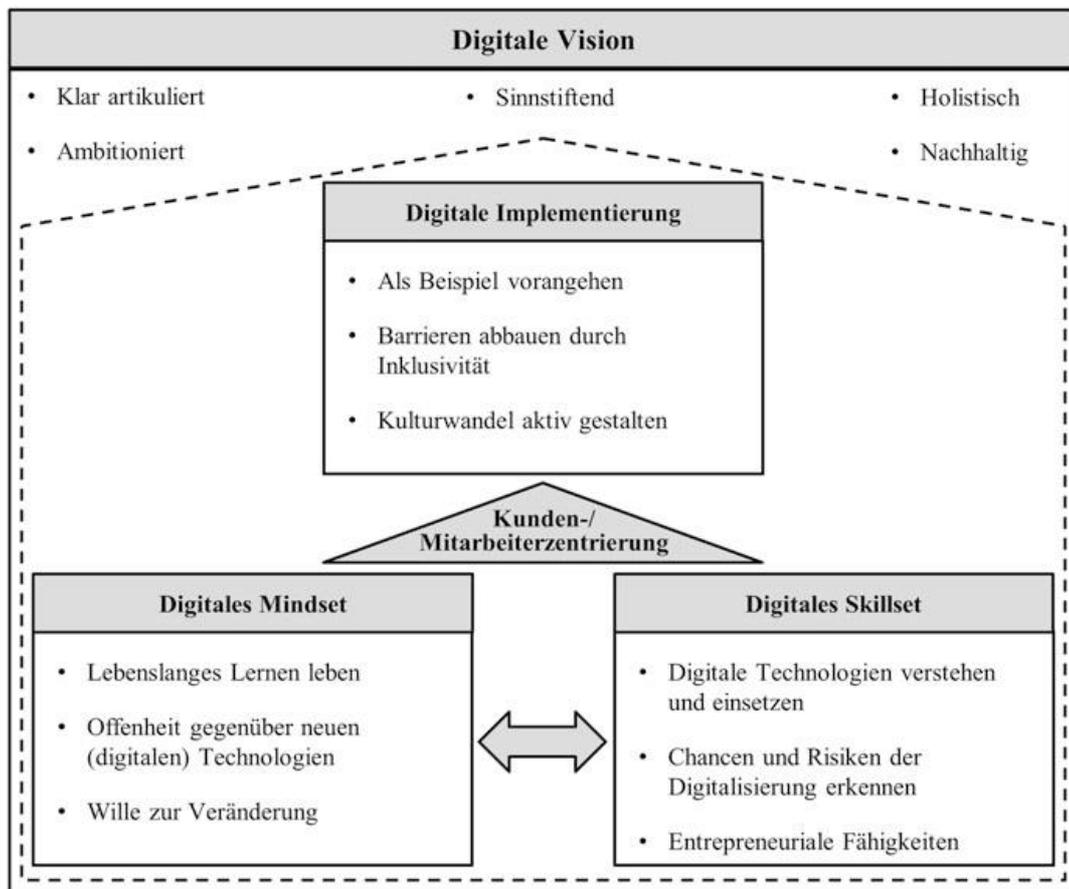


Abb. 10: Das Digital Leadership Rahmenwerk, Quelle: Hensellek (2019), S. 1201

Allgemein ist bei der Führung von Teams zu beachten, dass man andere nur dann gut führen kann, wenn man auch in der Lage ist, sich selbst gut zu führen. Das kommt besonders in der digitalen Arbeit hervor, denn wenn man selbst noch mit der virtuellen Arbeitssituation zu kämpfen hat, wird man auch andere nicht gut führen können. Zudem fordert die digitale Arbeit mehr Motivationsfähigkeit, damit man die Beschäftigten im Home-Office gut abholen und mitziehen kann. Auch Kreativität und Humor einer Führungskraft kann dazu beitragen, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Home-Office Spaß an der Arbeit haben und das Teamgefühl stärken.¹³⁸

Durch einen Aufbau einer virtuellen Kultur können Führungskräfte nicht nur Freude schaffen, sondern auch Unsicherheiten, Fehler und Zweifel offen aufnehmen, um gemeinsam an einer Lösung arbeiten zu können. Wichtig ist dabei, dass die Beschäftigten auch zu Hause ein Gefühl der Sicherheit im Unternehmen haben und wissen, dass sie für Fragen oder Zweifel nicht bestraft werden, sondern dass das Unternehmen das Ziel hat die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der remote Arbeit zu unterstützen. Die Individuen in einem Unternehmen sind meist sehr unterschiedlich und so liegt es bei der Führungskraft in der virtuellen Arbeit introvertierte Personen genau so abzuholen und einzubinden, wie sie das auch in der Präsenzarbeit machen würden.¹³⁹

¹³⁸ Vgl. AVANTGARDE EXPERTS (2020), Onlinequelle [21.09.2021].

¹³⁹ Vgl. Simsa (2021), Onlinequelle [24.09.2021].

Digitale Leader müssen ein hohes Maß an Agilität mitbringen, da sie ständig auf Veränderungen reagieren müssen, aber dem Team trotzdem Stabilität und Sicherheit bieten sollen. Neue Ansätze und Gelegenheiten sollen schnell erkannt werden und das Risiko muss abgewogen werden. Dabei ist viel Mut und auch Innovationsgeist gefragt, um zukunftssträchtige Visionen entstehen lassen zu können und Potenziale von neuen Technologien, wie auch neuen Arbeitsformen erkennen zu können.¹⁴⁰

¹⁴⁰ Vgl. AVANTGARDE EXPERTS (2020), Onlinequelle [22.09.2021].

5. GENERATION Z

Digitale Führung und digitales Arbeiten wird trotz des starken Aufschwungs durch die Corona-Pandemie in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen. Grund dafür ist die Generation der jungen, neuen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen - die Generation Z. Diese Generation tritt mit neuen Wesen und Erwartungen in den Arbeitsmarkt und stellt dadurch Unternehmen vor vielen neuen Herausforderungen, aber auch Chancen und Möglichkeiten. Die Digital Natives kennen die Welt nur digital und erwarten deshalb auch von Arbeitgebern einen entsprechenden Digitalisierungsgrad.¹⁴¹

5.1. Generation im Allgemeinen

Generationen werden im Allgemeinen dazu verwendet, um Menschen hinsichtlich ihrer sozial-zeitlichen Positionierung in der Gesellschaft einzuordnen. Dabei haben Menschen, die in dem selben Zeitraum geboren wurden, meist ähnliche Ansätze was das Denken, Fühlen und Handeln betrifft. Eine Generation hat immer bestimmte soziale Merkmale, die sich aus der Gesellschaftsgeschichte, der Umgebung, den Perspektiven und auch der Erziehung zu der Zeit ergeben. So differenzieren sich die Generationen voneinander und so entwickelt sich auch das Bewusstsein der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation.¹⁴²

Vor allem prägende kollektive Ereignisse machen eine Generation aus, denn durch Kindheitserlebnisse wie beispielsweise den Terroranschlag vom 11. September 2001, entstehen oder verändern sich grundlegende Weltanschauungen. Deshalb spiegeln die Generationen den Zeitgeist der jeweiligen Phasen wider.¹⁴³

Für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen ist Generationen-Management wichtig, da sie dadurch die Mitarbeitenden in den unterschiedlichen Altersgruppen speziell fördern können, weil sie verstehen, was die unterschiedlichen Generationen ausmachen.¹⁴⁴

Die Unterteilung in Generationen steht aber auch in Kritik, da die Unterteilung meist einfach auf Geburtsperioden passiert und Aspekte wie Lebensphasen, Geschlecht, geografische Herkunft und sozialer Hintergrund nicht berücksichtigt werden. Wenn man als Arbeitgeber also Generationen-Management betreibt, empfiehlt es sich, auch weitere Kriterien zu berücksichtigen, um die speziellen Bedürfnisse und Anforderungen der Beschäftigten durchgängig zu berücksichtigen.¹⁴⁵

¹⁴¹ Vgl. Agentur Junges Herz (2016), Onlinequelle [24.09.2021].

¹⁴² Vgl. Höpflinger (2019), Onlinequelle [25.09.2021].

¹⁴³ Vgl. Klaffke (2018), Onlinequelle [25.09.2021].

¹⁴⁴ Vgl. Klaffke (2018), Onlinequelle [25.09.2021].

¹⁴⁵ Vgl. Klaffke (2018), Onlinequelle [25.09.2021].

5.1.1. Generationsforschung

Seit dem 18. Jahrhundert gibt es das Konzept der Generationen und seitdem wurden gesellschaftliche Veränderungen unter der Generationen-Perspektive genauer untersucht. Durch den Generationenvertrag im Jahr 1990 wurde das Konzept der Generationen zunehmend beliebter. Der Generationenvertrag wurde aufgesetzt, um der demographischen Entwicklung entgegenzuwirken. Der fiktive Vertrag sagt aus, dass die jüngere arbeitende Generation dafür sorgt, dass die Pensionen der älteren Generation gesichert ist.¹⁴⁶

Die Generationsforschung beschäftigt sich damit, die sozialen Einheiten in Generationen zu unterteilen und wissenschaftlich zu analysieren. Die Basis für die Generationentheorie wurde 1928 von Karl Mannheim im Artikel „Das Problem der Generationen“ gelegt. Darin erklärte er, dass sich in Hochkonjunktoren die Werte und Kulturen in Gesellschaften generativ erneuern. Er entwickelte Generationslagerungen, Generationszusammenhänge und Generationseinheiten und schaffte es dadurch eine Systematisierung zu etablieren, die auch heute noch in der Forschung angewendet wird.¹⁴⁷

Mannheim definierte eine Generation als ein Miteinander von Individuen, die sich zwar untereinander verbunden fühlten, ohne jedoch eine konkrete Gemeinschaft auszubilden. Hierbei ist jeder Mensch Teil einer bestimmten Generationenlagerung, wo spezifische Möglichkeiten gegeben wurden, aber auch Beschränkungen auferlegt wurden. Im Gegensatz dazu wurde der Generationenzusammenhang von Mannheim als verwandte Lagerung im historisch-sozialen Raum definiert, die kein Generationenbewusstsein voraussetzt. Dabei sind ein gemeinsamer kultureller Kontext und eine ähnliche Perspektive auf Ereignisse von verwandten Jahrgängen sehr wohl eine Voraussetzung für eine Generation.¹⁴⁸

5.1.2. Generations-Cycles

In den 1990er wurde eine Theorie zur Generationenforschung von William Strauss und Neil Howe aufgestellt, die besagt, dass die sich Generationen immer im Kreislauf weiterentwickeln und bestimmte Archetypen in Generationen wiederkehren zu finden sind. Die Archetypen, die in den Generationen wiederzufinden sind, sind die Propheten, Nomaden, Helden und Künstler. Eine Generation ist dabei immer einen Archetypus zugewiesen und durchläuft im gesamten Leben vier Phasen, die auch als „Four Historical Turnings“ beschrieben werden. Diese vier Phasen bestehen aus einer Hoch-Phase (High), dem Erwachen (Awakening), dem Umschwung (Unraveling) und einer Krise (Crisis).¹⁴⁹

¹⁴⁶ Vgl. Gudehus, Eichenberg, Welzer (2010), S. 327 f.

¹⁴⁷ Vgl. Jureit (2017), Onlinequelle [25.09.2021].

¹⁴⁸ Vgl. Jureit (2017), Onlinequelle [25.09.2021].

¹⁴⁹ Vgl. McKay (2020), Onlinequelle [25.09.2021].

Historisch gesehen konnte ein Muster erkannt werden, dass sich über die Zeit hinweg ein Rhythmus entwickelt hat, der dazu führt, dass sich in regelmäßigen Abständen diese Phasen wiederholen. Die erste Phase beschreibt das Hoch, das eine aufstrebende Ära darstellt in den Institutionen gestärkt werden. In der zweiten Phase des Erwachens entsteht eine geistige Umwälzung, in dem die bürgerliche Ordnung von neuen Wertesystemen geprägt wird. Durch diese neuen Wertesysteme entsteht in der dritten Phase ein Umschwung, wodurch Institutionen geschwächt werden, und die ehemalige bürgerliche Ordnung zerfällt. In der vierten Phase - der Krise - übernimmt das neue Wertesystem und eine neue bürgerliche Ordnung entsteht. Dadurch ist die Phase der Krise eine sehr entscheidende Epoche und führt schlussendlich dazu, dass man wieder in eine Hoch-Phase übergehen kann.¹⁵⁰

Strauss und Howe haben festgestellt, dass eine Phase immer ca. 20 Jahre dauert, und dadurch befinden sich die Archetypen in einer Konjunkturphase immer in einer bestimmten Lebensphasen. Dabei werden die Lebensphasen in die Kindheit, die Zeit der jungen Erwachsenen, die Lebensmitte und Zeit der älteren Menschen eingeteilt. Aufgrund der Archetypen, den Konjunkturphasen und den dazugehörigen Lebensphasen ergeben sich auch gewisse Grundstimmungen, die die Archetypen in den Phasen aufweisen.¹⁵¹

Im Allgemeinen werden die Stimmungen und Persönlichkeiten der Archetypen nach der Zeit definiert, in der sie geboren wurden. Menschen, die in einer Hoch-Phase geboren werden, gehören zum Archetyp der Propheten. Nomaden werden in der Phase des Erwachens geboren und Helden in der Umschwung-Phase. Menschen, die während der Krisen-Phase geboren werden, sind dem Archetyp der Künstler zugeordnet. Diese Zuordnung von den Phasen und Archetypen entsteht, da zum einen prägende Ereignisse in der jeweiligen Konjunkturphase Generationen formen und zum anderen, weil die Erziehung der Generationen davor dazu führt, dass die Kinder unbewusst zu dem jeweiligen Archetyp erzogen werden.¹⁵²

Auf Basis der Archetypen lassen sich Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften einer Generation erkennen. Strauss und Howe sehen die Erziehung durch die jeweilige Vorgänger-Generation als prägenden Faktor für die Persönlichkeitsbildung. Das führt dazu, dass Nomaden, die während einer Krisen-Phase geborenen Künstler-Kinder, über beschützen und sich dadurch eine sensible Persönlichkeit bei den Künstler-Kindern entwickelt. Wenn die Archetypen der Künstler dann selbst Kinder haben, wollen sie diese nicht so überwachen, wie sie es in der eigenen Kindheit erlebt haben und so werden aus den Kindern von Künstlern meist wieder Nomaden, die eher vernachlässigt und auf sich allein gestellt sind.¹⁵³

Dieser Kreislauf führt dazu, dass Propheten-Generationen, die nach einer Krise - in einer Hoch-Phase - geboren wurden, meist sehr rebellisch, selbstorientiert und nach ihren Idealen leben. Nomaden, die in einer Phase des Erwachens geboren werden, lernen sehr früh ihre eigenen Normen und Werte zu finden, was dazu führt, dass die Generation starke Überlebensfähigkeiten entwickelt und sehr eigenständig und pragmatisch Probleme lösen kann.¹⁵⁴

¹⁵⁰ Vgl. Strauss, Howe (1997), S. 8 f.

¹⁵¹ Vgl. Hamilton, Beck (2011), Onlinequelle [25.09.2021].

¹⁵² Vgl. Strauss, Howe (1997), S. 24 f.

¹⁵³ Vgl. Strauss, Howe (1997) S. 84 ff.

¹⁵⁴ Vgl. McKay (2020), Onlinequelle [25.09.2021].

Die Generation der Helden wird in einer Umschwung-Phase geboren und bekommt viel Selbstbewusstsein, Optimismus und hohe Ambitionen mit in die Wiege gelegt. Diese Menschen verfolgen ihre Ziele, können gut im Team arbeiten und sind auch höflich zu anderen. Der Archetyp der Künstler wächst sehr behütet auf und wird dadurch auch sensibel und empfindlich. Später entwickeln sie sich zu einer sympathischen und emphatischen Generation, die auch sehr hilfsbereit ist.¹⁵⁵

In der Abbildung 11 ist der Zusammenhang zwischen den Konjunkturphasen, den Lebensphasen, den Archetypen und den sich daraus ergebenden Grundstimmungen festgehalten. Im innersten Kreis sind die vier Turnings dargestellt, wobei die High-Phase das erste Turning beschreibt, das ca. im Jahr 1946 begann. Aktuell befindenden wir uns im vierten Turning - der Krise.¹⁵⁶

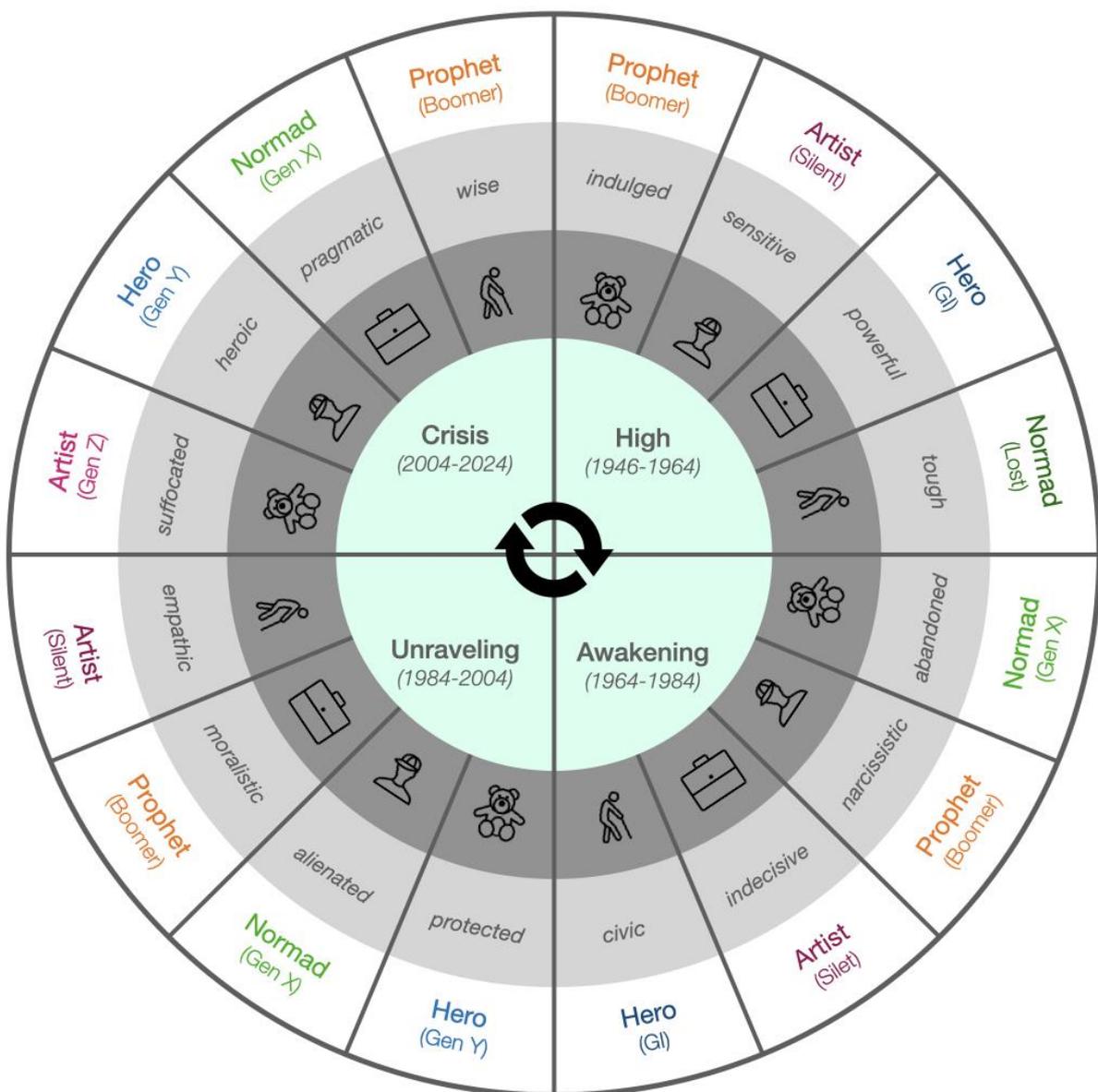


Abb. 11: Four Turnings des Generation Cycle, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hamilton, Beck (2011), Onlinequelle [25.09.2021]

¹⁵⁵ Vgl. McKay (2020), Onlinequelle [25.09.2021].

¹⁵⁶ Vgl. Hamilton, Beck (2011), Onlinequelle [25.09.2021].

5.1.3. Generationen im Überblick

Die unterschiedlichen Generationen werden nach ihren Geburtsjahrgängen unterteilt und jede Generation hat einen oder auch mehrere Namen, die sie beschreibt. Aktuell sind in der Arbeitswelt die Generationen der Baby Boomer, die Generation X, die Generation Y - auch Millennials genannt sowie die Generation Z vertreten. Welche Geburtsjahrgänge zu welcher Generation gehören kann je nach Autor bzw. Autorin und auch je nach Region variieren. Hier ist vor allem die aktuelle Abgrenzung zwischen den beiden jungen Generationen Y und Z schwierig, da man zwar merkt, dass sich diese beiden Generationen stark unterscheiden, aber eine Abgrenzung erst in der Zukunft genauer möglich sein wird.¹⁵⁷

Eine mögliche Variante, die in dieser Arbeit folglich auch verwendet wird, ist nachstehende Einteilung der Generationen: Baby Boomer wurden zwischen 1943 und 1964 geboren, zur Generation X gehören Menschen, die zwischen 1965 und 1979 geboren wurden, die Generation Y umfasst die Geburtsjahrgänge 1980 bis 1999 und die Generation Z die ab 2000 geborenen.¹⁵⁸

Die Generation der Baby Boomer hat ihren Namen durch den starken Geburtenanstieg nach dem zweiten Weltkrieg und weist daher aktuell immer noch den größten Anteil der Population auf. Für diese Generation stand die Arbeit im Mittelpunkt des Lebens, da sie selbst auch das Wirtschaftswunder nach dem Krieg miterlebt haben und davon geprägt wurden. Die Baby Boomer sind teilweise schon im Ruhestand, aber teilweise auch noch im Berufsleben, da es vielen von ihnen schwer fällt ihr Arbeit aufzugeben, weil sie ihr Leben der Arbeit gewidmet haben.¹⁵⁹

Die Generation X ist besonders ambitioniert und ehrgeizig, was ihre Ziele und den Karriereweg angeht. Sie haben ein relativ hohes Bildungsniveau, sind von ihrer Kindheit geprägt, in der nicht mehr, wie bei der Generation davor eine Aufbruchsstimmung herrschte, sondern zunehmende Frustration dominierte. Viele Kinder der Generation X fühlten sich hin und hergerissen und vernachlässigt, da die Eltern aufgrund der Massenarbeitslosigkeit ständig um ihre Arbeit kämpften. Jetzt wo die Generation X selbst mitten in der Arbeitswelt steht, ist ihnen Arbeitsplatzsicherheit sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besonders wichtig.¹⁶⁰

Durch die neuen Werte und Weltanschauungen, die die Generation Y mit sich gebracht hat, ist diese Generation die bisher wohl am besten erforschte Generation. In der Arbeitswelt verbindet man vor allem die Forderungen nach Work-Life-Balance mit der Generation Y. Dabei sollen Arbeit- und Privatleben nicht mehr streng voneinander getrennt werden, sondern ineinander verschmelzen. Das hat auch vor allem den Grund, dass die Generation Y Sinn und ein „Why“ hinter allem sucht, was sie macht und dadurch auch Freude an der Arbeit haben möchte. Die Mitglieder der Generation Y sind gute Teamplayer und Teamplayerinnen und sowohl offline als auch in der virtuellen Welt gut vernetzt.¹⁶¹

¹⁵⁷ Vgl. Schmitz-Veltin, Frisoli (2015), Onlinequelle [26.09.2021].

¹⁵⁸ Vgl. Agentur Junges Herz (2016), Onlinequelle [24.09.2021].

¹⁵⁹ Vgl. Absolventa.de (2021), Onlinequelle [26.09.2021].

¹⁶⁰ Vgl. Agentur Junges Herz (2021), Onlinequelle [26.09.2021].

¹⁶¹ Vgl. Absolventa.de (2021), Onlinequelle [26.09.2021].

Die Generation Z ist die junge Generation, die gerade erst in die Arbeitswelt eintritt und dabei neue Anforderungen und Chancen mit sich bringt. Diese Generation wird in den nachfolgenden Kapiteln ausführlicher beschrieben.¹⁶²

5.2. Definition Generation Z

Die Definitionen für die Jahrgänge, die zu der Generation Z gehören, sind aktuell noch sehr unterschiedlich. In manchen Quellen werden Jahrgänge ab 1994 oder 1995 der Generation Z zugewiesen, in anderen Quellen die Jahrgänge um die Jahrtausendwende und in wiederum anderen Quellen wird die Generation Y sogar bis 2004 angesetzt. Somit wird die Generation Z nicht nur über die genauen Jahrgänge definiert, sondern eher über die Eigenschaften und die Persönlichkeitsstruktur, die sie mitbringt.¹⁶³

An dieser Generation ist besonders, dass sie quasi keine analoge Welt mehr kennen. Die Generation Z ist mit der Digitalisierung groß geworden und ist deshalb noch mehr Digital Native als es die Vorgänger Generation schon war. Aus diesem Grund gibt es für die Menschen der Generation Z auch keine Grenzen mehr zwischen der realen Welt und der virtuellen Welt, da beider Welten miteinander agieren und vernetzt sind.¹⁶⁴

Sie sind es gewohnt ständigen Zugang zu Smartphones zu haben und dadurch sehr empfänglich für Bedürfnisse, die ihnen digital vermittelt werden. Zudem können sie über das Internet Fragen in wenigen Klicks beantworten und erwarten sich daher auch in der realen Welt ständigen Zugang zu Informationen und sofortiges Feedback. Dadurch hat diese Generation aber auch einen stark ausgeprägten Realismus erhalten und hat weniger Anspruchsdenken, sondern eher den Wunsch einen Beitrag zu leisten. Dabei spielt Nachhaltigkeit und Umweltschutz eine bedeutende Rolle in der Generation Z.¹⁶⁵

Die prominenteste Vertreterin der Generation Z ist die Umweltaktivistin Greta Thunberg. Seit August 2018 streikt die junge schwedische Schülerin freitags die Schule, um auf den Klimawandel und dessen Folgen aufmerksam zu machen. Die Protestbewegung „Fridays for Future“ bewegte Schüler und Schülerinnen aus der ganzen Welt dazu ihrem Beispiel zu folgen. Dabei unterscheidet sich die Generation Z stark von ihren Vorgängergenerationen. Die jungen Menschen suchen nach authentischen Botschaften, mit denen sie sich identifizieren können und sind bereit dafür einzustehen und zu kämpfen. Dieser Kampf wird dabei nicht nur auf der Straße ausgetragen, sondern auch in den sozialen Medien. Dort bilden sich Gruppen, Gemeinschaften und Bewegungen, die ein selbes Ziel verfolgen und Inhalte rund um ihr gemeinsames Ziel produzieren.¹⁶⁶

¹⁶² Vgl. Agentur Junges Herz (2016), Onlinequelle [24.09.2021].

¹⁶³ Vgl. Schmitz-Veltin, Frisoli (2015), Onlinequelle [26.09.2021].

¹⁶⁴ Vgl. Agentur Junges Herz (2016), Onlinequelle [24.09.2021].

¹⁶⁵ Vgl. Steele Flippin (2017), S. 38.

¹⁶⁶ Vgl. Maas (2019), Onlinequelle [27.09.2021].

Auch die Generation Y hat den Drang dazu einem „Why“ nachzugehen und ein Ziel zu verfolgen, würde dafür aber nicht so stark einstehen, wie es die Generation Z tut. Der Generation Z sind andere Dinge, wie Mode, oder was ihre Freunde und Freundinnen von ihnen halten weniger wichtig, als es beispielsweise der Umweltschutz ist. Das zeigt deutlich, wie unterschiedlich die beiden Generationen doch sind.¹⁶⁷

Über die Generation Z gibt es mittlerweile schon einige Klischees, die nicht immer zutreffend sind. So wird die junge Generation oft als faul, wählerisch und sprunghaft beschrieben. Dabei wissen viele nicht, dass die Generation Z sich eigentlich mehr Sicherheit, Struktur und Selbstverwirklichung wünscht und unter diesen Voraussetzungen ihre Arbeit auch mit Hingabe ausführen.¹⁶⁸

Die Annahmen und Definitionen der Generation Z spiegeln sich auch im Generation Cycle wider. Zum einen wurde die Generation Z in einer Zeit der Krise geboren, wodurch sie bereits in jungen Jahren von der weltweiten Finanzkrise, Protesten, der Flüchtlingskrise und vor allem auch von der Klimakrise geprägt wurden. Schlussendlich spielt auch die Corona-Krise eine wichtige Rolle im Leben der GenZ, denn viele von ihnen haben wichtige Ereignisse, wie den Schulabschluss, oder die erste Arbeitsstelle während der Covid-19-Krise erlebt.¹⁶⁹

Aufgrund dessen wird die Generation Z dem Archetypen des Künstlers zugeordnet. Die letzte Generation, die auch in den Archetypen des Artists fielen, war die Stille Generation, die während oder kurz nach dem zweiten Weltkrieg geboren wurde. Diese Krisen sind zwar sehr unterschiedlich, aber die beiden Generationen verbindet, dass sie im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen viel ruhiger und zurückgezogener sind. Ihre Eltern haben sie meist sehr stark behütet und dadurch sind sie sensibler und auch anfälliger für mentale Krankheiten geworden. Sie sind sich den Problemen der Welt schon in einem sehr jungen Alter bewusst und fühlen sich erdrückt von dem Gefühl, wenig gegen diese Probleme ausrichten zu können.¹⁷⁰

Gerade das führt auch dazu, dass die Generation Z auf die Straße geht und versucht gegen diese großen Probleme anzukämpfen. Proteste wie Fridays-for-Future oder auch Black-Lives-Matter werden von dieser Generation getragen und unterstützt. Es liegt nun auch an ihren künftigen Arbeitgebern, diese Motivation in der jungen Generation hervorzurufen und sie anzutreiben, sich auch für die Unternehmen und die Vision dahinter stark zu machen.¹⁷¹

¹⁶⁷ Vgl. Bose (2021), Onlinequelle [27.09.2021].

¹⁶⁸ Vgl. Karlsböck (2019), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁶⁹ Vgl. AVANTGARDE EXPERTS (2020), Onlinequelle [04.10.2021].

¹⁷⁰ Vgl. Van der Schalk (2019), Onlinequelle [04.10.2021].

¹⁷¹ Vgl. Maas (2019), Onlinequelle [27.09.2021].

5.3. Anforderungen der Generation Z an Unternehmen

Die Generation Y hat von vielen Arbeitgebern volle Flexibilität und Freiheit gefordert und Work-Life-Balance an erste Stelle gestellt. Nun stellt die Generation Z die Unternehmen vor ganz neue Anforderungen - statt Flexibilität und Freiheit wünschen sie sich Sicherheit und Struktur. Sie sind zwar quasi ständig online, aber nicht dazu bereit ständig für das Unternehmen erreichbar zu sein. Mitglieder der Generation Z suchen sich Arbeitgeber, die die selben Werte und Normen vertreten wie sie, denn die Authentifizierung mit dem Unternehmen ist für sie wichtiger als andere Komponenten.¹⁷²

Somit muss die Generation Z ganz anders motiviert werden als die Generationen davor. Sie steht unter dem Ruf nicht Arbeiten zu wollen und weniger Leistungsstark als andere Generationen zu sein. Solche Behauptungen werden von Unternehmen aufgestellt, die die Denkmuster und Anforderungen der jungen Generation nicht verstanden haben und nicht wissen, wie sie die jungen Arbeitskräfte motivieren können.¹⁷³

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die jeweiligen Anforderungen der Generation Z an Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen in den unterschiedlichen Bereichen näher beleuchtet, damit die Generation Z besser verstanden werden kann.

5.3.1. Unternehmensführung und Vision

Die jungen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen der Generation Z werden nur langfristig in Unternehmen arbeiten, wenn sie sich mit den Unternehmen identifizieren können. Dabei sind eine klare Unternehmensvision sowie eine passende Führung, die Grundsteine dafür, dass sich die GenZ-Mitarbeitenden in einer Organisation wohl fühlen können. Dabei muss ihnen zu jeder Zeit klar sein, was die Ziele des Unternehmens sind und wofür sie eigentlich ihren Wertbeitrag leisten.¹⁷⁴

Führungskräfte müssen bei der Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Generation Z vor allem verstehen, wie die Generation denkt und was sie sich erwarten. Die Generation Z bringt ein großes Verantwortungsbewusstsein mit und ist dabei auch sehr hilfsbereit gegenüber Schwächeren. Rahmen und Strukturen helfen ihnen, sich auf die Dinge zu fokussieren, die sie besonders gut können. Führungskräfte müssen hier verstehen, wie die Generation Z ihren Fokus setzt und was sie für eine gute Zusammenarbeit benötigen. Dabei werden die jungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch gerne nach ihrer Meinung gefragt, denn sie wissen schlussendlich am besten, was sie für sich benötigen.¹⁷⁵

¹⁷² Vgl. Karlsböck (2019), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁷³ Vgl. Agentur Junges Herz (2016), Onlinequelle [24.09.2021].

¹⁷⁴ Vgl. Reif (2016), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁷⁵ Vgl. Hoffmann (2021), Onlinequelle [28.09.2021].

Wichtig dabei ist, auch wenn die junge Generation gerne Rahmenbedingungen und Strukturen hat, wollen sie trotzdem nicht einfach Arbeitspakete nacheinander abarbeiten, sondern auch das große Ganze dahinter verstehen. Deshalb sollten Leader die Visionen hinter Projekten oder Produkten klar ausformulieren und sichtbar machen, um so ihre jüngsten Arbeitskräfte zu motivieren. Ihnen ist nicht nur wichtig zu wissen, warum etwas gemacht wird, sondern auch zu wissen, wie sie ihre Arbeit gemacht haben. Regelmäßiges Feedback ist in der Generation Z sehr gefragt. Die Faustregel „Wenn kein Feedback kommt, ist alles okay“ funktioniert für diese Generation nicht. Durch die digitale Welt, in der sie aufgewachsen ist, kennt die GenZ die Wirkung von ständigem Feedback. Daher erwarten sich die jungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch im Unternehmen laufend Feedback zu bekommen. Bleibt dieses regelmäßige Feedback aus, so ist erkennbar, dass die junge Generation eine schwächer ausgebildete Resilienz hat und dadurch unzufrieden wird.¹⁷⁶

Neben dem Feedback erwartet sich die Generation Z von ihren Vorgesetzten vor allem eine gute Erreichbarkeit. Diese ist besonders in der Remote Arbeit sehr wichtig, damit sich die jungen Beschäftigten nicht verloren fühlen. Fragen sollten schnell beantwortet werden und trotzdem auch so beantwortet werden, dass man etwas davon lernen kann. Auch Entscheidungen sollten nicht ewig auf sich warten lassen. Die GenZ kann man hier besonders gut abholen, wenn man sie in die Entscheidungsfindung mit einbezieht.¹⁷⁷

Leadership ist auch in der Generation Z meist ein sehr individuelles Thema, weshalb sich Ansätze, wie das situative Führen nach dem Reifegradmodell von Hersey und Blanchard, gut dafür eignen. Auch traditionellere Ansätze mit klaren Aufgaben und Regelungen können für die Generation Z gut funktionieren, da sie gerne mit Klarheit und Transparenz arbeiten. Viele Unternehmen setzten schon länger auf Coaching- oder Mentoren-Programme. Ein kooperativer Führungsstil mit Mentoren und Mentorinnen anstelle von Vorgesetzten bietet sich auch als möglicher Führungsstil für die Generation Z an.¹⁷⁸

Zu beachten ist, dass junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht in eine Schublade gesteckt werden wollen und sich auch von ihrer Führungskraft erwarten ernst genommen zu werden. Somit wird vorausgesetzt, dass Führungskräfte wissen, wie die Generation Z tickt und ihre Führung der Situation und dem Individuum entsprechend anpassen.¹⁷⁹

5.3.2. Unternehmensstruktur

Unternehmen sollten sich auch in ihrer Strukturierung auf die Generation Z einstellen. Steile Hierarchien mit Top-Down-Steuerung waren schon für die Generation Y ein No-Go und sind es immer noch für die Generation Z. Mitsprache am Arbeitsplatz ist beiden Generationen wichtig und sollte von den Unternehmen ernst genommen werden, da diese Generationen künftig den Arbeitsmarkt dominieren werden.¹⁸⁰

¹⁷⁶ Vgl. Lorenz (2019), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁷⁷ Vgl. Roedenbeck Schäfer (2020), Onlinequelle [29.09.2021].

¹⁷⁸ Vgl. Reif (2016), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁷⁹ Vgl. Hoffmann (2021), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁸⁰ Vgl. Kaye Lockley (2015), Onlinequelle [12.10.2021].

Somit sind flache Hierarchien mit persönlichem Umgang und Einbeziehung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine der wichtigsten Anforderungen der Generation Z. Regeln, Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten sollten gut strukturiert und klar sein, damit sich die jungen Arbeitskräfte einfach zurechtfinden können.¹⁸¹

Bei der Auswahl der Unternehmen nach der Unternehmensgröße liegen mittelständische Unternehmen bei der Generation Z vorne. Grund dafür ist, dass Unternehmen mit einer mittleren Größe klarere Strukturen haben als beispielsweise Start-Ups, aber oft trotzdem noch ein familiäres und persönliches Klima herrscht.¹⁸²

In der Abbildung 12 ist zu sehen, dass die Generation Z sogar lieber in Start-Ups arbeiten würde, oder selbstständig sein, als in einem Großunternehmen zu arbeiten. Großkonzerne sind am wenigsten beliebt in der Generation, weil sie oft mit veralteten Denkweisen geleitet werden und die jungen Beschäftigten dort weniger Mitspracherecht haben und Visionen oft schwerer greifbar sind.¹⁸³



Abb. 12: Die beliebtesten Unternehmensformen in der Generation Z, Quelle: Brien (2021) Onlinequelle [29.09.2021]

5.3.3. Kultur

Wenn es um die Kultur in einem Unternehmen geht, ist es der Generation Z vor allem wichtig, dass sie sich mit der Kultur, Umgangsform und mit den Werten identifizieren können. Offene und ehrliche Kommunikation bilden dafür die Grundlage. Die jungen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen wollen sich einbringen und erhoffen dabei, dass ihre Vorschläge und neuen Ideen offen entgegengenommen werden. Zudem erwarten sie sich, dass sich auch ihr Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen einbringt und für Themen, wie Nachhaltigkeit oder soziale Minderheiten, engagiert.¹⁸⁴

¹⁸¹ Vgl. Hoffmann (2021), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁸² Vgl. Brien (2021), Onlinequelle [29.09.2021].

¹⁸³ Vgl. Brien (2021), Onlinequelle [29.09.2021].

¹⁸⁴ Vgl. Haufe Online Redaktion (2021), Onlinequelle [29.09.2021].

Die Generation Z versteht unter einer guten Team-Kultur vor allem die positive Stimmung im Team und die persönliche Umgangsform. Team-Events oder andere private Veranstaltungen, die zur Stärkung der Teambindung beitragen, sind ihnen nicht so wichtig, da sie lieber Freizeit und Arbeit trennen. Das bedeutet nicht, dass die Generation Z keinen Spaß mit ihren Kollegen und Kolleginnen haben möchte. Sie möchten Spaß an der täglichen Arbeit haben und sich gut mit ihrem Team verstehen, aber das sollte nicht auf speziellen Events aufgehängt werden, sondern jeden Tag gegeben sein. Andere Maßnahmen, wie die Möglichkeit von neuen Arbeitsformen oder Agiles Arbeiten, werden hier mehr geschätzt.¹⁸⁵

Die Generation Z stellt mit ihrer mutigen und neugierigen Art, sowie ihren unentbehrlichen Forderungen nach der wartebasierten Arbeit, ganze Unternehmenskulturen auf den Kopf. So haben beispielsweise Rassismus und Intoleranz keinen Platz in ihrer Welt. Feminismus und die Inklusion von unterschiedlichen Rassen oder sexuellen Orientierungen (LGBTQ+) sind für die GenZ keine kurzweiligen Trendbegriffe, sondern Voraussetzungen am Arbeitsplatz.¹⁸⁶

Sowie sie andere respektiert, erwartet die Generation Z auch, von anderen respektiert zu werden. Veraltete Anschauungen, dass jüngere Respekt vor Älteren haben müssen, aber nicht umgekehrt, finden hier wenig Anklang. Die Generation Z sieht sich von Anfang an als vollwertiges Teammitglied, das ebenso viel zu sagen hat, wie die anderen Mitglieder mit mehr Erfahrung. Das kann in Teams mit unterschiedlichen Generationen zu Reibungspunkten in dem kulturellen Verständnis führen. Hier sind vor allem Führungskräfte gefragt, Verständnis für die jeweiligen Generationen und ihre Ansichten zu schaffen.¹⁸⁷

Dieses Verständnis zu schaffen, zahlt sich vor allem für Führungskräfte von jungen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen aus, denn so können sie verstehen, dass die Generation Z ein hohes Sicherheitsbedürfnis mitbringt. Anders als die Generation Y wünscht sich die GenZ mehr Konstanz und einen sicheren Job mit sicherem Einkommen. Dadurch wechselt sie nicht so sprunghaft die Arbeitgeber wie ihre Vorgängergeneration, sondern ist loyaler und auch bereit sich langfristig an Unternehmen zu binden, wenn sie sich dort wohlfühlen.¹⁸⁸

5.3.4. Arbeitsmodelle

Bei den Anforderungen an die Arbeitsmodelle und Arbeitszeiten gibt es Diskrepanzen in der Generation Z. Einige wünschen sich flexible Arbeitsmodelle und andere hätten lieber geregelte Zeiten. Hier zeigt sich, dass Arbeitgeber individuell auch auf einzelne Bedürfnisse eingehen müssen und nicht alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Generation gleich behandeln können.¹⁸⁹

Digitale Arbeitsmodelle werden von der Generation der Digitalen Natives vorausgesetzt. Basis dafür ist, dass die Arbeit auch digital oder remote verrichtet werden kann. Die dazugehörigen digitalen Tools müssen aufeinander abgestimmt sein und ein produktives Arbeiten ermöglichen.¹⁹⁰

¹⁸⁵ Vgl. Roedenbeck Schäfer (2020), Onlinequelle [29.09.2021].

¹⁸⁶ Vgl. Wade (2020), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁸⁷ Vgl. Lorenz (2019), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁸⁸ Vgl. Berlitz (2019), Onlinequelle [29.09.2021].

¹⁸⁹ Vgl. Mba Mombe (2021), Onlinequelle [29.09.2021].

¹⁹⁰ Vgl. Brien (2021), Onlinequelle [29.09.2021].

Egal ob vor Ort in Büros gearbeitet wird oder remote, die Generation Z erwartet sich, dass sie sich Zeiten frei einteilen und selbstständig arbeiten können. Für übermäßige Kontrolle oder Micro-Management durch die Vorgesetzten hat die junge Generation kein Verständnis. Strukturen sind zwar gewünscht und gern gesehen, aber das darf nicht mit Micro-Management gleichgesetzt werden.¹⁹¹

5.3.5. Arbeitsplatz

Die Anforderungen an den Arbeitsplatz unterscheiden sich stark von den Anforderungen der vorigen Generationen. Die Generation Y arbeitet gerne in offenen Großraumbüros und die junge Generation Z wünscht sich mehr Rückzugsräume. Sie möchten ihren eigenen Schreibtisch haben, am besten in einem kleinen Büro, in dem nicht zu viele Menschen zusammensitzen. Design-Thinking-Bereiche und Wohlfühl-Zonen sind auch in der Generation Z gern gesehen.¹⁹²

Das neuartige und immer beliebter werdende Konzept des Desk-Sharing, das besonders bei hybriden Arbeitsformen eingesetzt wird, ist ein Albtraum für die Generation Z. Dieses Konzept geht genau gegen die Wünsche nach Sicherheit, Stabilität und Struktur. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Generation Z arbeiten am liebsten von ihrem eigenen Schreibtisch aus und der sollte im besten Fall nicht in Mitten eines gleichförmigen Großraumbüros stehen.¹⁹³

Auch was den Standort des Arbeitsplatzes betrifft, unterscheidet sich die Generation Z stark von der Vorgänger Generation. Die Generation Y benötigt keinen zentralen Standort als Arbeitsort, da sie das Arbeiten aus Co-Working-Spaces, Home-Office oder anderen flexiblen Formen als vorteilhafter ansieht. Der Nachwuchs in Form der Generation Z möchte dagegen berufliches und privates strikt trennen und bevorzugen deshalb einen zentralen Arbeitsort mit festen Arbeitszeiten.¹⁹⁴

Individuen aller Generationen haben immer eigene Wünsche und Bedürfnisse und deshalb unterschiedliche Anforderungen an den Arbeitsplatz. Grundsätzlich hat die Generation Z gerne Mitspracherecht, deshalb wünscht sie sich auch bei der Wahl des Arbeitsplatzkonzepts, um ihre Meinung gefragt zu werden. Sie bringen gerne neue Ideen und Konzepte ein und so kann auch die Akzeptanz für ein bestimmtes Arbeitsplatzkonzept gesteigert werden.¹⁹⁵

5.3.6. Arbeit und Freizeit

Die Forderung nach Work-Life-Balance und Work-Life-Blending hat sich zu einem der stärksten Forderungen der Generation Y in der Arbeitswelt entwickelt, da sie Arbeit und Leben mehr miteinander verbinden wollten. Diese Forderungen sind gekommen, um von der nachfolgenden Generation Z wieder verworfen zu werden. Die Generation Z ist von Konzepten wie dem Work-Life-Blending eher abgeneigt und trennt Arbeit und Freizeit lieber voneinander.¹⁹⁶

¹⁹¹ Vgl. Mba Mombe (2021), Onlinequelle [29.09.2021].

¹⁹² Vgl. Karlsböck (2019), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁹³ Vgl. Karlsböck (2019), Onlinequelle [28.09.2021].

¹⁹⁴ Vgl. semcona GmbH (2017), Onlinequelle [07.11.2021].

¹⁹⁵ Vgl. Mba Mombe (2021), Onlinequelle [29.09.2021].

¹⁹⁶ Vgl. Roedenbeck Schäfer (2020), Onlinequelle [29.09.2021].

Konkret spricht man hier von einer Work-Life-Separation. In der Arbeit sucht die Generation Z nach Strukturen, Sinn und geregelten Arbeitszeiten. Eine sichere Arbeitsstelle ist den jungen Menschen zwar sehr wichtig, aber genau so viel Wert legen sie auch auf ihre Freizeit. Aus diesem Grund erfreuen sich Überstunden keiner großen Beliebtheit in der Generation Z.¹⁹⁷

Nach der Arbeit ist für sie Freizeit und in ihrer Freizeit möchten sie nur ungern vom Arbeitgeber gestört werden. Deshalb stellen Diensthandys, die von vielen Unternehmen als besondere Zusatzleistungen angepriesen werden, keinen Vorteil für die GenZ dar, sondern eher eine Zusatzbelastung. In einer Umfrage in der Generation Z wurden andere Zusatzangebote wie Home-Office, Teilzeit oder auch Basics, wie kostenlose Getränke und Karriere- oder Weiterbildungsmöglichkeiten, weit vor dem Diensthandy eingereicht.¹⁹⁸

5.3.7. Entlohnung

Da der Generation Z ein sicherer Arbeitsplatz besonders wichtig ist, hat auch ein stabiles Einkommen eine sehr hohe Bedeutung. Dabei muss das Gehalt zu der Tätigkeit und dem Abschluss passen. Die jungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wünschen sich hier vor allem Transparenz vom Arbeitgebenden, auch zwischen Kollegen und Kolleginnen, um die Verkrampfung rund um das Thema Geld zu lockern. Sie haben bereits erkannt, dass nur wer über Geld spricht, auch in der Lage ist, bei Verhandlungsgesprächen mit diesem Wissen weiterzukommen.¹⁹⁹

Wichtig ist dabei zu beachten, dass das Gehalt für die Generation Z zwar ein wesentlicher Faktor ist, aber nicht zur Motivationssteigerung eingesetzt werden sollte. Materielle oder finanzielle Anreize ziehen bei der GenZ nicht mehr so gut, wie sie das noch bei den Generationen X und Y getan haben. Deshalb sollten Unternehmen andere Maßnahmen bei ihren jungen Beschäftigten einsetzen, um die Motivation zu steigern.²⁰⁰

Die Generation Z sucht vor allem nach Berufen, die ihr Leben bereichern, denn genau das stellt die Arbeit für sie dar: eine Bereicherung. Die Arbeit ist nicht mehr der Bereich, der das restliche Leben definiert, sondern es wird eine Arbeit gesucht, die sich mit dem Leben vereinbaren muss. Wenn sich dadurch Abstriche in der Entlohnung ergeben, werden diese von den jungen Menschen eher hingenommen als Abstriche im Privatleben zu machen.²⁰¹

¹⁹⁷ Vgl. CLEVIS GmbH (2021), Onlinequelle [29.09.2021].

¹⁹⁸ Vgl. Roedenbeck Schäfer (2020), Onlinequelle [29.09.2021].

¹⁹⁹ Vgl. Dietz (2021), Onlinequelle [29.09.2021].

²⁰⁰ Vgl. Lorenz (2019), Onlinequelle [28.09.2021].

²⁰¹ Vgl. Brien (2021), Onlinequelle [29.09.2021].

5.4. Karriereweg der Generation Z

Die Generation startet ihren Karriereweg in den meisten Fällen direkt nach einem Bachelorstudium. Dadurch sind Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen beim Einstieg in das Berufsleben noch relativ jung. Da sie aber - meist durch die gute Ausbildung und den Mangel an Fachkräften - sehr gefragt sind, haben die jungen Jobeinsteiger und Jobeinsteigerinnen trotzdem schon ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein. Sie erwarten sich von Anfang an gefordert zu werden und Mitspracherecht zu haben.²⁰²

Aufgrund des guten Angebots und dadurch, dass die Generation Z häufig im Wohlstand aufgewachsen ist, kommt es dazu, dass ihnen viele Türen offenstehen. Durch diese große Auswahl und die oft geringere Bindung zu einem Unternehmen, sind Unternehmenswechsel bei jungen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht unüblich. Der BWL-Professor und Generationen-Forscher Christian Scholz beschreibt die Loyalität zum Arbeitgeber bzw. der Arbeitgeberin in der Generation Z geringer als die Loyalität zu ihrer Turnschuhmarke. Grund dafür ist, dass sie in einer schnelllebigen Zeit aufgewachsen sind und von klein auf mit Statussymbolen in Kontakt waren. Das führt dazu, dass sie selbst auch Anerkennung und einen Status nach außen haben wollen, der für sie erstrebenswert erscheint und das wichtiger für die Generation Z ist als die Loyalität zum Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind.²⁰³

Die Generation Z ist sich bewusst, dass die Unternehmen auf sie angewiesen sind. Sie haben deshalb ein großes Selbstbewusstsein, wenn es um Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten geht. Die Generation Z möchte dabei vor allem ein faires Mitspracherecht haben und erwartet sich, dass sie die Karriereleiter bei entsprechendem Einsatz rasant erklimmen können. Dabei können Unternehmen Talente für sich gewinnen, wenn sie den jungen Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Dadurch haben sie neben einem sicheren Job, auch die Perspektive auf neue Herausforderungen und Aufstiegsmöglichkeiten, was der Generation Z genau so wichtig ist.²⁰⁴

²⁰² Vgl. Bolle (2019), Onlinequelle [17.11.2021].

²⁰³ Vgl. Weck (2016), Onlinequelle [17.11.2021].

²⁰⁴ Vgl. Scholz (2014), S. 112 ff.

6. MAßNAHMENKATALOG

Als abschließende Ableitung aus der theoretischen Forschung wird ein Maßnahmenkatalog zur Sammlung der wichtigsten Maßnahmen für Digital Leadership in der Generation Z erstellt. Ziel des Maßnahmenkatalogs ist es, die wichtigsten und relevantesten Erkenntnisse aus der Theorie zu bündeln, sodass die Maßnahmen im praktischen Teil der Arbeit überprüft, bestätigt, widerlegt oder ergänzt werden können. Damit lässt sich dann eine Aussage treffen, ob die Ergebnisse aus der Theorie den Erkenntnissen aus der Praxis entsprechen, oder ob es hier Abweichungen gibt.

Der Maßnahmenkatalog soll aufzeigen, welche Maßnahmen notwendig sind, um zum einen Remote Work an sich in der Generation Z abzubilden und dann weiterführend auch Digital Leadership für die Generation Z in einem IT-Unternehmen erfolgreich zu etablieren.

Auf Basis der Anforderungen der Generation Z an die unterschiedlichen Bereiche oder Komponenten eines Unternehmens, wurden jeweils drei wichtige Kernanforderungen abgeleitet. Diese allgemeinen Anforderungen wurden je Bereich in der Tabelle 4 dargestellt.

Bereich	Anforderungen der Generation Z		
Unternehmensvision und Unternehmenswerte	Klare Visionen und Werte vorhanden	Werte mit denen man sich identifizieren kann	Nachhaltigkeit
Führung	Rahmen und Strukturen werden eingehalten	Regelmäßiges Feedback	GenZ wird eingebunden
Unternehmensstruktur	Flache Hierarchien	Mittelständische Unternehmen	Kleine Teams
Kultur	Respekt	Persönliche Umgangsform	Spaß an der Arbeit
Kommunikation	Klar und strukturiert	Schnelle Rückmeldungen	Digital
Arbeitsmodelle	Geregelte Zeiten	Möglichkeit zur Remote Work	Keine Überstunden
Arbeitsplatz	Eigenen Schreibtisch	Ruhige Atmosphäre	Wohlfühl-Zonen
Arbeit und Freizeit	Work-Life-Separation	Keine 24/7-Erreichbarkeit	Kein Diensthandy
Entlohnung	Faires, gutes Gehalt	Sicherheit und Stabilität	Möglichkeiten zur Weiterentwicklung

Tab. 4: Anforderungen der Generation Z, Eigene Darstellung

Wenn man diese Anforderungen nun mit den Voraussetzungen und Bedingungen vergleicht, die Remote Work Konzepte mit sich bringen, ist zu sehen, dass manche Anforderungen durch die Remote Work schlechter oder besser abgedeckt werden als bei herkömmlicher Präsenzarbeit. Einige Anforderungen werden durch die Remote Work auch nicht beeinflusst.

In der Tabelle 5 werden die Anforderungen, die durch Remote Work besser abgebildet werden in grün hinterlegt dargestellt. Anforderungen, die durch manche Remote Work Konzepte schlechter abgebildet werden, sind gelb markiert und Anforderungen, die durch Remote Work generell schlechter abgebildet werden - unabhängig von den jeweiligen Konzepten - sind rot hinterlegt. Jene Anforderungen, die durch Remote Work im Allgemeinen weder positiv noch negativ beeinflusst werden, sind weiß hinterlegt.

Bereich	Anforderungen der Generation Z		
Unternehmensvision und Unternehmenswerte	Klare Visionen und Werte vorhanden	Werte mit denen man sich identifizieren kann	Nachhaltigkeit
Führung	Rahmen und Strukturen werden eingehalten	Regelmäßiges Feedback	GenZ wird eingebunden
Unternehmensstruktur	Flache Hierarchien	Mittelständische Unternehmen	Kleine Teams
Kultur	Respekt	Persönliche Umgangsform	Spaß an der Arbeit
Kommunikation	Klar und strukturiert	Schnelle Rückmeldungen	Digital
Arbeitsmodelle	Geregelte Zeiten	Möglichkeit zur Remote Work	Keine Überstunden
Arbeitsplatz	Eigenen Schreibtisch	Ruhige Atmosphäre	Wohlfühl-Zonen
Arbeit und Freizeit	Work-Life-Separation	Keine 24/7-Erreichbarkeit	Kein Diensthandy
Entlohnung	Faires, gutes Gehalt	Sicherheit und Stabilität	Möglichkeiten zur Weiterentwicklung

Tab. 5: Anforderungen der Generation Z, Eigene Darstellung

Daraus ist abzuleiten, dass die Generation Z zwar gut geeignet für Digitale Arbeit ist, aber ein wichtiger Punkt - die Work-Life-Separation - durch Remote Work nicht gut umgesetzt werden kann. Auch der persönliche Kontakt mit den Kollegen und Kolleginnen wird der Generation Z in der Remote Arbeit stark abgehen. Je nachdem wie Remote Work in einem Unternehmen umgesetzt wird, kann es ebenso zu Diskrepanzen bei der Schnelligkeit der Rückmeldungen, den Wohlfühl-Zonen, einem eigenen Schreibtisch im Office und der Erreichbarkeit kommen. Das hängt aber stark davon ab, welche Konzepte verwendet werden und wie die Remote Kultur in einem Unternehmen aufgebaut ist.

Aufgrund dessen und den allgemeinen Anforderungen an Digital Leadership können Maßnahmen abgeleitet werden, die Unternehmen beachten sollen, wenn es um die virtuelle Führung der Generation Z in IT-Unternehmen geht. Der Maßnahmenkatalog, in der Tabelle 6 dargestellt, leitet sich aus den vorhergehenden theoretischen Analysen ab und stellt die notwendigen Maßnahmen in den unterschiedlichen Bereichen dar.

Maßnahme	Beschreibung	Bereich
Work-Life-Separation bieten	Es sollte eine Umgebung geschaffen werden, in der die Remote Arbeit gut von der Freizeit getrennt werden kann.	Arbeitsmodelle
Persönliche Umgangsform auch remote etablieren	Persönliche Kontakte sollen gehalten werden und auch virtuell sollte es eine positive und persönliche Atmosphäre geben.	Kultur
Kommunikations-Richtlinien einführen und einhalten	Klare Richtlinien zur Kommunikation und Reaktion sollten eingeführt und vor allem auch gelebt und eingehalten werden.	Kommunikation
Digitale Vision kommunizieren	Es soll klar kommuniziert werden, was die digitale Vision ist, um ein gemeinsames Ziel zu haben.	Kommunikation
Digitales Mindset schaffen	Veränderungen und Digitalisierung sollten offen begegnet werden.	Kultur
Digitale Implementierung	Es sollte sichergestellt werden, dass alle notwendigen Strukturen für digitale Prozesse vorhanden sind.	Führung
Virtuelle Kultur aufbauen	Eine gemeinsame remote Teamkultur sollte aufgebaut werden, damit auch die remote Arbeit Spaß macht.	Kultur
Motivation digital übermitteln	Führungskräfte sollten auch in der Lage sein, Motivation und Energie digital zu vermitteln und das Team zu Bestleistungen anzuspornen.	Kommunikation
Regelmäßiges Feedback	Feedback-Runden sollte es regelmäßig geben, um Verbesserungsbedarf frühzeitig zu erkennen.	Führung
Mit Agilität reagieren	Es sollte möglich sein, auf Veränderungen agil reagieren zu können, damit man Anpassungen schnell durchführen kann.	Führung
Struktur und Sicherheit schaffen	Führungskräfte sollten vor allem in der Remote Work dem Team Strukturen bieten, um Sicherheit zu schaffen.	Führung
Remote-Work-Modelle evaluieren	Es sollte evaluiert werden, welches Remote-Work-Modell am besten für die Arbeitsweise eines Teams geeignet ist.	Arbeitsmodelle
Arbeitsmodelle und Zeiten klar strukturieren	Klare Arbeitszeiten und -räume sollten festgelegt werden, damit man eine einfache Orientierung schaffen kann.	Arbeitsmodelle

Tab. 6: Maßnahmenkatalog für Digital Leadership in der Generation Z, Eigene Darstellung

7. QUANTITATIVE UMFRAGE IN DER GENERATION Z

Um die Ergebnisse der theoretischen Recherche zu validieren, wird der Maßnahmenkatalog in praktischer Anwendung validiert. Dafür wird eine quantitative Umfrage durchgeführt, um zu überprüfen, ob die theoretischen Annahmen der Anforderungen der Generation Z auch in der Praxis bestätigt werden. Die Zielgruppe der Umfrage sind junge Menschen, die in der IT-Branche oder ähnlichen Bereichen tätig sind. Die quantitative Umfrage wird über eine Online-Plattform durchgeführt, damit diese von den Probanden und Probandinnen unabhängig von Ort und Zeit ausgefüllt werden kann. Ein weiterer Vorteil der Online-Umfrage ist, dass diese kontaktlos erfolgen kann und viele Leute in kurzer Zeit erreicht werden können.

Um zusätzlich innovative Ansätze für Digital Leadership in der Generation Z zu finden, werden Experten und Expertinnen in der IT-Branche in einer qualitativen Umfrage befragt. Die qualitative Umfrage von mehreren Fachkundigen wird eingesetzt, um unterschiedliche Meinungen und Ansätze abzufragen. Dabei werden HR-Fachkräfte, Führungskräfte oder Unternehmensgründer bzw. Unternehmensgründerinnen in der IT-Branche zum Thema Digital Leadership in der Generation Z befragt. Somit werden die theoretischen Ergebnisse für die IT-Branche in der Praxis geprüft, um eine konkrete Handlungsempfehlung ableiten zu können.

7.1. Zielsetzung

Die quantitative Umfrage hat das Ziel die Annahmen und Erkenntnisse aus der theoretischen Arbeit in der empirischen Forschung zu überprüfen, um so feststellen zu können, ob die theoretischen Annahmen für eine Zielgruppe in der Praxis auch zutreffen.

Die quantitative Forschung wird zur Erhebung von numerischen Daten verwendet, um objektiv den Sachverhalt zu erheben. Die Fragen werden dabei so entworfen, dass klare und numerisch auswertbare Antworten gegeben werden. Bei der quantitativen Befragung einer Zielgruppe sollen möglichst viele Daten erfasst werden, um eine Aussage für diese Zielgruppe daraus ableiten zu können. Die gesammelten Daten können nach einer quantitativen Forschung statistisch ausgewertet werden, um Schlüsse daraus ziehen zu können und Zusammenhänge zu erkennen.²⁰⁵

7.2. Methodik und Vorgehensweise

Als Methodik der quantitativen Umfrage wurde die Onlineumfrage ausgewählt. Grund für die Auswahl einer Onlineumfrage ist, dass man dadurch eine breite Masse einfach erreichen kann. Die Umfrage kann von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen orts- und zeitunabhängig ausgeführt werden und Antworten können zwischengespeichert und überarbeitet werden.²⁰⁶

Nachteil der Onlineumfrage ist, dass Missverständnisse nicht aufgeklärt werden können und es deshalb zu falschen Antworten kommen könnte. Zudem könnten Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Umfrage auch

²⁰⁵ Vgl. Qualtrics (2021), Onlinequelle [06.12.2021].

²⁰⁶ Vgl. SurveyMonkey (2022), Onlinequelle [08.04.2022].

bewusst falsch ausfüllen oder mehrmals antworten. Auch ein Abbruch einer Onlineumfrage kann relativ einfach passieren und dadurch sind die Antworten nicht vollständig.

Trotzdem gibt es auch noch weitere Vorteile, die für die Verwendung einer Onlineumfrage sprechen. Einer davon ist, dass die Probanden und Probandinnen automatisch durch das Umfrage-Tool anonym ihre Antworten abgeben können, was dazu führt, dass die Menschen so ehrlich antworten können, wie sie möchten und dadurch auch die Qualität der Antworten steigt. Bei einer persönlichen Umfrage können Antworten durch die zwischenmenschliche Komponente verfälscht werden.

Da die Zielgruppe zum einen die Generation Z ist und zum anderen Menschen, die in der IT-Branche tätig sind, eignet sich hier eine Onlineumfrage auch besonders gut, da man die Zielgruppe digital erreichen kann und auch die Umfrage mobil beantwortet werden kann.

Im ersten Schritt der quantitativen Umfrage werden drei Hypothesen auf Basis des Theorieteils aufgestellt, die als Leitfaden für die weitere quantitative und später auch die qualitative Umfrage dienen. Diese Hypothesen sollen im praktischen Teil der Arbeit bestätigt oder widerlegt werden.

Eine quantitative Umfrage eignet sich deshalb besonders gut, um Hypothesen zu validieren, da die zahlenbasierten Fakten aus der Umfrage statistisch ausgewertet werden können, und man dadurch prüfen kann, ob die aufgestellten Hypothesen auch zahlenbasiert bestätigt werden können. Wenn genügend relevante Teilnehmer und Teilnehmerinnen an der Umfrage teilnehmen, können die Hypothesen dadurch objektiv überprüft werden.²⁰⁷

Damit die relevantesten Ergebnisse der Umfrage abgefragt werden können, wird im zweiten Schritt ein Fragenkatalog konzipiert und in dem Tool für die Onlineumfrage eingepflegt. Dafür wurde das Tool „umfrageonline.at“ verwendet, da diese Plattform für Studierende kostenfrei ist und eine breite Auswahl an Frageformen bietet. Zudem ist auch die Auswertung der Umfrage über dieses Tool möglich, wobei unterschiedliche Filter angewandt werden können, um die Ergebnisse genau zu analysieren.

Als nächsten Schritt in der Vorgehensweise wird die fertiggestellte Umfrage an die relevante Zielgruppe ausgesendet und von den Probanden ausgefüllt. Dabei wird versucht über Social-Media-Kanäle ca. 100 Teilnehmer und Teilnehmerinnen für die Umfrage zu finden. Nach der Beendigung der Umfrage, werden die Ergebnisse ausgewertet und analysiert. Auf Basis dessen können die statistischen Ergebnisse interpretiert werden und Schlüsse gezogen werden. Für die Interpretation der Ergebnisse werden die zuvor aufgestellten Hypothesen verwendet und der Maßnahmenkatalog wird überprüft.

²⁰⁷ Vgl. SurveyMonkey (2022), Onlinequelle [08.04.2022].

7.3. Aufstellung der Hypothesen

Damit die Online-Umfrage später ausgewertet werden kann und auf den Maßnahmenkatalog aus dem Theorie-Teil Bezug nehmen kann, werden auf Basis des Maßnahmenkatalogs folgende Hypothesen abgeleitet:

1. Die Generation Z möchte am liebsten digital bzw. remote arbeiten.
2. Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der digitalen Führung.
3. Die Trennung von Arbeit und Freizeit, sowie Sicherheit und Struktur ist für die Generation Z eine wichtige Voraussetzung in der Remote Arbeit.

7.4. Erstellung des Fragenkatalogs

Der Fragebogen der Onlineumfrage wurde beziehungsweise auf die Hypothesen erstellt und logische Abfolgen wurden konfiguriert, die dazu dienen, auf Basis von Antworten passende Folgefragen zu stellen.

Um die Teilnehmenden in das Thema der Umfrage einzuführen wurde folgende Einleitung gewählt:

„Hallo! Mein Name ist Julia und ich befasse mich in meiner Masterarbeit mit dem Thema Digital Leadership und betrachte dabei speziell die IT-Branche. Die Umfrage hat das Ziel herauszufinden, wie Menschen Arbeits- und Führungskonzepte beurteilen und welche Aspekte hier besonders relevant sind.

Digital Leadership ist vor allem seit der Covid-19-Pandemie in den Bereichen, in denen im Home-Office gearbeitet werden kann, immer wichtiger geworden. Diese Umfrage zielt daher auf Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen oder Führungskräfte ab, die in jenen Bereichen tätig sind. Falls Sie in einem Bereich tätig sind, der an einen fixen Arbeitsort gebunden ist und somit keine Remote Arbeit zulässt (z.B. im Handel oder der Gastronomie) ist die Umfrage für Sie nicht relevant. Wenn Sie in einem Bereich tätig sind oder künftig tätig werden wollen, in dem Remote Arbeit möglich ist, freue ich mich auf Ihre Teilnahme an der Umfrage.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mich bei meiner Masterarbeit unterstützen!“

Anschließend an die Einleitung werden die Probanden und Probandinnen gefragt, ob sie der relevanten Zielgruppe entsprechen, die in Bereichen arbeiten, in denen es möglich ist remote zu arbeiten. Alle weiteren Fragen bauen auf Remote Work Konzepten auf, wodurch die Umfrage für Personen, die in Bereichen tätig sind, in denen virtuelle Arbeit nicht möglich ist, direkt nach der ersten Frage beendet wird. Daraus ergibt sich folgende erste Frage, die als Pflichtfrage beantwortet werden muss, um weiter an der Umfrage teilnehmen zu können:

Sind Sie in einem Bereich oder einer Branche tätig, die an einen fixen Arbeitsort gebunden ist?

(Beispiel dafür wären die Gastronomie oder der lokale Einzelhandel (keine remote Arbeit möglich))

- Ja
- Nein

Für Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die die erste Frage mit „Ja“ beantworten, wird die Umfrage automatisch beendet, da sie nicht der relevanten Zielgruppe entsprechen. Als nächstes werden die demographischen Daten derjenigen abgefragt, die die erste Frage mit „Nein“ beantwortet haben und somit relevant für die weitere Umfrage sind.

Folgende demographischen Daten zu Alter, Geschlecht und Tätigkeit werden von den Probanden abgefragt. Bei der Frage nach dem Alter werden die Geburtsjahrgänge herangezogen und in Gruppen geteilt, die auch den jeweiligen Generationen entsprechen.

- Vor 1943: Generation Silent
- 1943 - 1964: Baby Boomer
- 1965 - 1979: Generation X
- 1980 - 1994: Generation Y
- 1995 - 2000: zwischen Generation Y und Z
- 2001 - 2008: Generation Z

Bei den Tätigkeiten werden die Teilnehmenden zum einen gefragt welchen Tätigkeiten sie grundsätzlich nachkommen, aber auch was sie als ihre Haupttätigkeit bezeichnen würden, um später in der Auswertung klarer sehen zu können, wie sich die Antworten von Personen, die noch in ihrer Ausbildung sind, von denen unterscheiden, die bereits beruflich tätig sind.

Im nächsten Schritt werden durch Multiple-Choice-Fragen die präferierten Arbeitsformen abgefragt, um festzustellen, welche Arbeitsformen für welche Zielgruppe interessant und bevorzugt sind und welche Arbeitsformen weniger gut angenommen werden. Dabei werden die gängigen Arbeitsformen in der IT-Branche zur Auswahl gestellt und näher erläutert, damit verstanden wird, was damit gemeint ist. Nachdem die grundsätzliche Erfahrung mit den Arbeitsformen abgefragt wurde, werden die Teilnehmer und Teilnehmerinnen gebeten die Arbeitsformen, die für die Remote Arbeit relevant sind nach ihrer Präferenz zu reihen.

Danach werden die Probanden und Probandinnen zu den bevorzugten Führungs- und Unternehmensstrukturen befragt. Diese Fragen werden zum einen verwendet, um die Meinungen der Teilnehmenden abzufragen, als auch um die Annahmen aus der Theorie zu überprüfen. Somit kann festgestellt werden, ob die Aussagen der Theorie zu den bevorzugten Führungs- und Unternehmensstrukturen der jeweiligen Generationen auch in der Praxis zutreffen.

Dabei werden Fragen gestellt, wo sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen zwischen zwei unterschiedlichen Ausprägungen für ihre präferierte Variante entscheiden müssen. Weiters werden sie auch gefragt, welche Aspekte ihnen in der allgemeinen Arbeit wie wichtig sind und was besonders in der Remote Arbeit für sie von Bedeutung ist.

Nach diesen Fragen der persönlichen Vorlieben und Kriterien werden die Teilnehmenden gebeten anzugeben, ob sie selbst Führungskraft sind oder nicht. Je nach Antwort unterscheiden sich die nachfolgenden Fragen.

Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die selbst keine Führungskräfte sind, werden gefragt in welcher Arbeitsform sie besser geführt werden:

In welcher Arbeitsform finden Sie, dass Sie besser geführt werden?

- **physisch, im Büro**
- **virtuell, im Home Office oder der Remote Work**
- **beides funktioniert gleich gut**

Auf Basis der angegebenen Antwort werden danach die Gründe für die jeweilige Entscheidung abgefragt, um so herauszufinden aus welchen Gründen die Führung für die Probanden in den jeweiligen Konzepten besser funktioniert hat. In den Multiple-Choice-Fragen werden hier schon Gründe, die aus der theoretischen Arbeit erkannt wurden, zur Auswahl gestellt, aber den Teilnehmenden steht es auch frei eigene Gründe anzuführen.

Als abschließende Frage werden die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen noch nach ihren künftigen Erwartungen an Führungskräfte gefragt. Diese Frage konnte offen beantwortet werden.

Wenn die Befragten bei der Frage 12 angegeben haben, dass sie Führungskräfte sind, werden ihnen andere Fragen gestellt. Hier werden Sie nach ihrer Erfahrung und Meinung zum Thema Remote Führung befragt. Dabei werden die Führungskräfte zum einen gefragt, in welchen Arbeitsformen sie bereits geführt haben und zum anderen werden sie auch nach den größten Herausforderungen in der Remote Führung befragt. Bei den Herausforderungen in der Remote Führung werden wieder mehrere Antworten zur Auswahl gegeben, die mehrfach ausgewählt werden können, aber es können auch eigene Antworten hinzugefügt werden.

Als Abschluss wird auch den Führungskräften eine offene Frage gestellt:

Was erwarten Sie sich als Führungskraft künftig von der Führung in der Remote Arbeit?

Nach dem Abschluss der Umfrage wird allen Probanden und Probandinnen für ihre Teilnahme gedankt.

7.5. Umsetzung der Umfrage

Die Online-Umfrage wurde von 22.11.2021 bis zum 01.12.2021 über die Umfrageplattform Umfrage Online durchgeführt. Um die relevante Zielgruppe der Generation Z anzusprechen, wurde die Umfrage auf diversen Social-Media-Kanälen verteilt. Ebenso wurden gezielt Studierende oder Schüler und Schülerinnen angesprochen, die eine Ausbildung in der IT-Branche oder ähnlichen Bereichen machen.

Somit haben insgesamt 103 Personen an der Umfrage teilgenommen, wobei der Großteil der Probanden und Probandinnen zu den Generation Y und Z zählt und somit für die Analyse sehr relevant ist. Von den 103 Personen wurden 15 Personen durch die erste Frage ausgeschlossen, weil sie in Branchen tätig sind, die an fixe Arbeitsorte gebunden sind. Insgesamt wurden 4.330 Antworten abgegeben, die im Weiteren zur Analyse verwendet werden.

7.6. Analyse der Ergebnisse

Von den 103 Teilnehmern und Teilnehmerinnen der Umfrage, waren 88 relevant für die weitere Befragung, da sie angegeben haben, nicht in Bereichen tätig zu sein, die an einen fixen Arbeitsort gebunden sind. Die Probanden und Probandinnen wurden danach nach ihrem Alter gefragt und dabei wurden Altersspannen verwendet, die jeweils eine Generation repräsentieren.

Die Generation der Baby Boomer wird den Jahrgängen von 1943-1964 zugeordnet. In dieser Generation gab es keine Teilnehmer und Teilnehmerinnen. Geburtsjahrgänge von 1965-1979 gehören zu der Generation X, wozu sechs Personen der teilnehmenden gehören. Die Generation Y und die Generation Z wurden wie folgt abgegrenzt: Geburtsjahrgänge von 1980-1994 werden komplett zu der Generation Y gezählt und Geburtsjahrgänge von 2001-2008 komplett zu der Generation Z. Die Jahrgänge dazwischen (1995-2000) werden auf Basis ihrer Aussagen einer jeweiligen Generation zugeordnet, da sie sich in einer Übergangsphase befinden, die nicht einfach einer Generation zuzuordnen ist.

In Abbildung 13 ist die Altersverteilung der Befragten dargestellt. In absoluten Werten gab es 6 Personen in den Geburtsjahrgängen von 1965-1979, 27 Personen in den Geburtsjahrgängen von 1980-1994, 32 Personen in den Geburtsjahrgängen von 1995-2000 und 23 Personen in den Geburtsjahrgängen von 2001-2008.

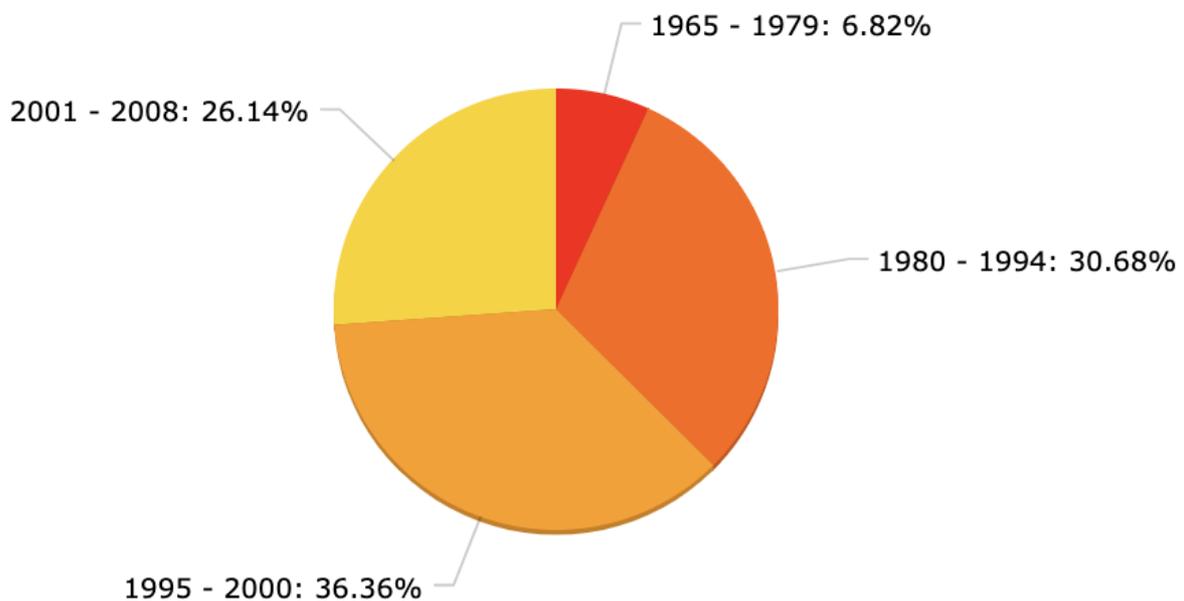


Abb. 13: Auswertung Geburtsjahrgänge Online-Umfrage, Eigene Darstellung

Für die inhaltliche Analyse der Online-Umfrage, werden die Hypothesen herangezogen, um die wichtigsten Kernaussagen der Umfrage zusammenzufassen. Die vollständige Auswertung der Online-Umfrage wird im Anhang der Arbeit beigelegt.

7.6.1. Hypothese 1

Die Hypothese 1 wurde wie folgt definiert: „Die Generation Z möchte am liebsten digital bzw. remote arbeiten.“

In der Frage Nr. 6 wurden die Probanden und Probandinnen gefragt, in welcher Form sie bereits gearbeitet haben, bzw. künftig gerne arbeiten würden. Diejenigen, die den Geburtsjahrgängen von 1995-2000 und 2001-2008 angehören und als Haupttätigkeit nicht berufstätig sind, werden für die Auswertung dieser Frage betrachtet.

Hierbei ist klar zu erkennen, dass fast alle künftig auch in einem physischen Büro arbeiten möchten, denn 20 von 25 in der relevanten Zielgruppe haben diese Antwort bei der Multiple-Choice-Frage ausgewählt. Auch knapp die Hälfte der Zielgruppe möchte künftig im Home-Office arbeiten. Die anderen Arbeitsformen wurden weniger oft genannt, was in der Abbildung 14 zu erkennen ist.

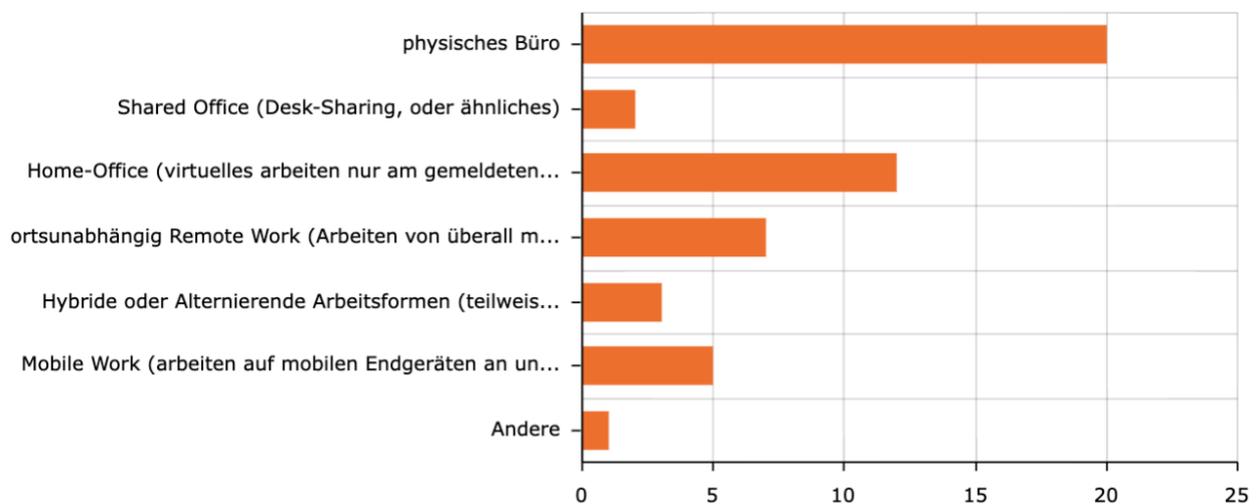


Abb. 14: Auswertung künftige Arbeitsformen Generation Z Online-Umfrage, Eigene Darstellung

Auch in der Folgefrage, bei der die Probanden und Probandinnen gebeten wurden, die Arbeitsformen nach ihrer Präferenz zu reihen, schnitt in diese Zielgruppe, die noch nie gearbeitet hat, die Arbeit in einem physischen Büro am öftesten an erster Stelle ab. Die Menschen, die ihre Berufstätigkeit als Haupttätigkeit ausgewählt haben, haben in der selben Altersgruppe am öftesten die Hybride oder Alternierende Arbeitsform an erster Stelle ausgewählt. In der gesamten Altersgruppe, ungeachtet der Haupttätigkeit, wurden die Arbeitsformen wie folgt gereiht:

1. ortsunabhängig Remote Work
2. physisches Büro
3. Hybride oder Alternierende Arbeitsformen
4. Home-Office
5. Co-Working Space
6. Mobile Work
7. Shared Office

Grund für diese Reihung ist, dass „ortsunabhängige Remote Work“ häufig an erster Stelle genannt wurde und besonders viele Reihungen an zweiter Stelle bekam, wodurch „physisches Büro“ sowie die „Hybriden und Alternierende Arbeitsformen“ im Durchschnitt weiter hinten gereiht wurden.

Durch diese Auswertung könnte die Aussage, dass der die Generation Z grundsätzlich die Möglichkeit zur digitalen und Remote Arbeit haben möchte, bestätigt werden. In Hinblick auf die Wünsche der künftigen Arbeitsformen, sollte aber in diesem Zuge auch klar sein, dass das physische Büro weiterhin seinen Sinn hat und auch von der Generation Z gewünscht ist. Die Hypothese, dass die Generation Z am liebsten nur remote und digital arbeiten möchte, kann deshalb nicht bestätigt werden.

7.6.2. Hypothese 2

Die zweite Hypothese „Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der digitalen Führung.“ wurde mit der Frage 11 abgefragt, in der die Teilnehmer und Teilnehmerinnen gefragt wurden, welche Aspekte ihnen in der Remote Arbeit wie wichtig sind. Über alle Generationen hinweg wurden folgende Antwortmöglichkeiten als wichtigste Aspekte eingestuft:

1. klare Informationsweitergabe
2. persönlicher Austausch mit Kollegen und Kolleginnen möglich
3. verfolgen von klaren Zielen und Visionen

Somit ist ersichtlich, dass diese kommunikativen Aspekte in der Remote Führung sehr wichtig sind. Es ist aber auch zu sehen, dass die Definition von klaren Kommunikationsrichtlinien an letzter Stelle gereiht wurde. Diese Richtlinien werden zwar auch als wichtig eingestuft, aber die emotionalen Kommunikationsaspekte wie der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen oder auch die Verfolgung von Zielen und Visionen werden als wichtiger eingeordnet.

In der Generation Z wurde auch angegeben, dass Kommunikation Kernfaktor in der Führung ist, egal ob vor Ort im Büro oder in der Remote Führung. Dabei ist die Kommunikation der Grund dafür, dass Führung in den unterschiedlichen Konzepten gut funktionieren kann.

Gleichzeitig gaben Führungskräfte in der Frage 18 auch an, dass sie die Kommunikation und die Motivation als größte Herausforderung in der remote Führung sehen. Daraus ist zu schließen, dass die Kommunikation in der Remote Arbeit eine große Rolle spielt und Führungskräfte sich hier auch dessen bewusst sind, dass die Kommunikation digital gut funktionieren muss, um erfolgreich führen zu können.

Somit kann die Aussage, dass Kommunikation der wichtigste Faktor in der digitalen Führung ist, bestätigt werden.

7.6.3. Hypothese 3

Die dritte Hypothese wurde wie folgt definiert: „Die Trennung von Arbeit und Freizeit, sowie Sicherheit und Struktur ist für die Generation Z eine wichtige Voraussetzung in der Remote Arbeit.“.

Um diese Hypothese zu validieren, wurden die Probanden und Probandinnen in der Frage 9 gefragt, welche unterschiedlichen Formen sie in der Arbeit bevorzugen. In den Jahrgängen von 1995-2000 ist zu erkennen, dass sich die Balance aus Sicherheit und Stabilität sowie Flexibilität und Risiko gut hält.

Was die Trennung von Arbeit und Freizeit im Vergleich zum Verschmelzen der Arbeit und Freizeit angeht, ist zu sehen, dass hier schon deutlich mehr Personen die Trennung bevorzugen.

Die detaillierte Auswertung dieser Frage in den Geburtsjahrgängen 1995-2000 in Abbildung 15 zu sehen.

Anzahl Teilnehmer: 23



Abb. 15: Auswertung bevorzugte Formen Jahrgänge 1995-2000 Online-Umfrage, Eigene Darstellung

Im Vergleich dazu, ist es spannend zu sehen, dass die jüngeren Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die ebenso der Generation Z angehören und in den Jahrgängen 2001-2008 geboren wurden, bei der Frage nach Stabilität VS Flexibilität eher Richtung Flexibilität tendieren. Bei der Frage, ob sie Arbeit und Freizeit eher trennen oder eher verschmelzen wollen, möchten diese Probanden und Probandinnen auch eher die Trennung von Arbeit und Freizeit. Sehr spannend ist auch zu sehen, dass die jüngeren Probanden eher dazu bereit sind Überstunden zu machen als die Jahrgänge 1995-2000. Die Details sind in der Abbildung 16 zu sehen.

Was bevorzugen Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 21

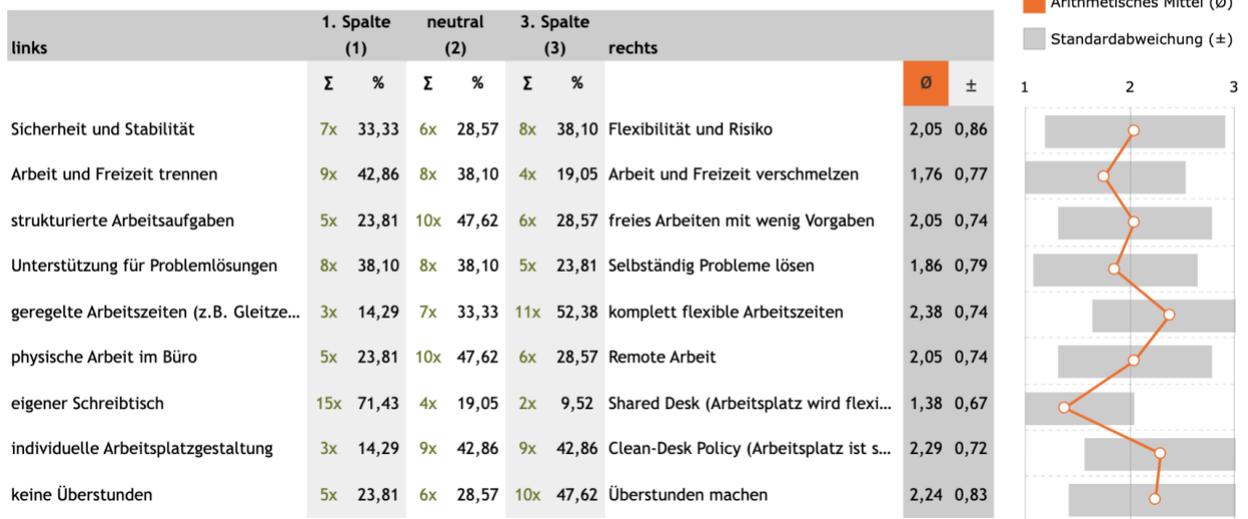


Abb. 16: Auswertung bevorzugte Formen Jahrgänge 2001-2008 Online-Umfrage, Eigene Darstellung

Bei der Frage 11 in der angefragt wurde, was in der Remote Arbeit wie wichtig ist, wurde auch noch mal bestätigt, dass die Trennung von Arbeit und Freizeit der Generation Z grundsätzlich sehr wichtig ist, vor allem im Vergleich zu anderen Generationen. Hier ist zu erkennen, dass die Trennung von Arbeit und Freizeit der Generation Z am wichtigsten ist. Die anderen Generationen haben bei dieser Frage die Trennung von Arbeit und Freizeit als am wenigsten wichtig eingestuft.

Deshalb kann man daraus schließen, dass die Generation Z Arbeit und Freizeit voneinander trennen möchte, vor allem in der Remote Arbeit. Das Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität in der Remote Arbeit, kann für die Generation Z aufgrund der Online-Umfrage nicht bestätigt werden. Hier konnte erkannt werden, dass Flexibilität auch eine wichtige Rolle für diese Generation spielt. Das bedeutet, dass die Hypothese 3 teilweise bestätigt und teilweise widerlegt wurde.

7.7. Interpretation der Ergebnisse

Grundsätzlich konnten aus der Online-Umfrage erkannt werden, dass Berufstätige in den Jahrgängen 1995-2000 eher der Generation Y entsprechen und Studierende in den gleichen Jahrgängen eher der Generation Z. Dabei konnten einige theoretische Annahmen über die Generation Z bestätigt werden, wie beispielsweise, dass die Generation Z Freizeit und Arbeit gern voneinander trennen würde. Es konnte entgegen den Ergebnissen aus der theoretischen Forschung erkannt werden, dass sich die Generation Z auch Flexibilität wünscht, nicht nur Stabilität und Sicherheit.

Die Online-Umfrage hat gezeigt, dass die Generation Z von allen Generationen am meisten aufgeschlossen für Digitale Führung ist. Trotzdem findet ein Großteil der jungen Befragten, dass Führung am besten persönlich im Büro vor Ort funktioniert.

Im Vergleich der Remote-Work-Konzepte möchte die Generation Z am liebsten im Home-Office oder ortsunabhängig von überall auf der Welt arbeiten. Vor allem im Generationen-Vergleich ist die ortsunabhängige Arbeit ein Konzept, das in der Generation Z am beliebtesten ist. Hingegen wenig beliebt sind Sharing Konzepte, wie Shared-Desk oder Co-Working-Spaces, in dieser Generation, da sie sehr viel Wert auf Individualität legen.

Aus der Umfrage kann erkannt werden, dass Remote Führung in der Generation Z gut funktionieren kann, wenn sie dadurch zeitlich und örtlich flexibel arbeiten können und sich dabei produktiv auf ihre Arbeit fokussieren können. Ihnen ist es dabei auch wichtig, selbstständig arbeiten zu können und wenig durch Führungskräfte kontrolliert zu werden. Dabei ist es wesentlich, dass eine Remote Team Kultur etabliert wird, in der sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wohl fühlen und Vertrauen vermittelt wird.

Zusätzlich zu den quantitativen Fragen, wurden die Probanden und Probandinnen gebeten ihre Erwartungen an Führungskräfte in der Zukunft zu beschreiben. Die meist genannten Erwartungen an Führungskräfte sind in der Abbildung 17 dargestellt.



Abb. 17: Erwartungen an Führungskräfte laut Online-Umfrage, Eigene Darstellung

Hier ist zu erkennen, dass es ein besonders wichtiges Thema ist, das Führungskräfte digitale Kompetenzen mitbringen und deshalb auch mit diversen Tools umgehen können. Was die Führung in der Remote Work betrifft, erwarten sich die jungen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, dass es strukturierte Arbeitskonzepte gibt, die ihnen die Flexibilität ermöglichen. Eine wichtige Basis dafür bildet auch das Vertrauen, das von den Führungskräften entgegengebracht werden soll, sowie auch regelmäßiges Feedback und Miteinbeziehen von den Arbeitskräften.

Auch die Führungskräfte wurden befragt, was sie sich künftig von Führung in der Remote Arbeit erwarten. Dabei wurden auch unterschiedliche Aspekte aufgebracht, die in Abbildung 18 dargestellt sind.



Abb. 18: Erwartungen von Führungskräften laut Online-Umfrage, Eigene Darstellung

Es ist zu sehen, dass sich Führungskräfte zum einen erwarten, dass sie sich auch auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Remote Arbeit verlassen können und diese ebenso gut erreichbar sind. Zum anderen erwarten sie sich, dass das Miteinander durch die Remote Arbeit gefördert wird und auch der Teamzusammenhalt gestärkt wird, um die Isolation von den Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen zu vermeiden.

Wenn man die Ergebnisse der Online-Umfrage auf den Maßnahmenkatalog umlegt, dann sieht man, dass die grün hinterlegten Zeilen durch die Online-Umfrage bestätigt wurden, die rot hinterlegten Zeilen widerlegt wurden und die weiß hinterlegten Zeilen weder bestätigt, noch widerlegt wurden.

Maßnahme	Beschreibung	Bereich
Work-Life-Separation bieten	Es sollte eine Umgebung geschaffen werden, in der die Remote Arbeit gut von der Freizeit getrennt werden kann.	Arbeitsmodelle
Persönliche Umgangsform auch remote etablieren	Persönliche Kontakte sollen gehalten werden und auch virtuell sollte es eine positive und persönliche Atmosphäre geben.	Kultur
Kommunikations-Richtlinien einführen und einhalten	Klare Richtlinien zur Kommunikation und Reaktion sollten eingeführt und vor allem auch gelebt und eingehalten werden.	Kommunikation
Digitale Vision kommunizieren	Es soll klar kommuniziert werden, was die digitale Vision ist, um ein gemeinsames Ziel zu haben.	Kommunikation
Digitales Mindset schaffen	Veränderungen und Digitalisierung sollten offen begegnet werden.	Kultur
Digitale Implementierung	Es sollte sichergestellt werden, dass alle notwendigen Strukturen für digitale Prozesse vorhanden sind.	Führung
Virtuelle Kultur aufbauen	Eine gemeinsame remote Teamkultur sollte aufgebaut werden, damit auch die remote Arbeit Spaß macht.	Kultur
Motivation digital übermitteln	Führungskräfte sollten auch in der Lage sein, Motivation und Energie digital zu vermitteln und das Team zu Bestleistungen anzuspornen.	Kommunikation
Regelmäßiges Feedback	Feedback-Runden sollte es regelmäßig geben, um Verbesserungsbedarf frühzeitig zu erkennen.	Führung
Mit Agilität reagieren	Es sollte möglich sein, auf Veränderungen agil reagieren zu können, damit man Anpassungen schnell durchführen kann.	Führung
Struktur und Sicherheit schaffen	Führungskräfte sollten vor allem in der Remote Work dem Team Strukturen bieten, um Sicherheit zu schaffen.	Führung
Remote-Work-Modelle evaluieren	Es sollte evaluiert werden, welches Remote-Work-Modell am besten für die Arbeitsweise eines Teams geeignet ist.	Arbeitsmodelle
Arbeitsmodelle und Zeiten klar strukturieren	Klare Arbeitszeiten und -räume sollten festgelegt werden, damit man eine einfache Orientierung schaffen kann.	Arbeitsmodelle

Tab. 7: Validierung Maßnahmenkatalog nach der Online-Umfrage, Eigene Darstellung

8. QUALITATIVE EXPERTEN- UND EXPERTINNENINTERVIEWS

In weiterer Folge werden qualitative Experten- und Expertinneninterviews durchgeführt, um zum einen die Ergebnisse aus der Theorie und aus der Online-Umfrage zu validieren und zum anderen um praktische Erfahrungen und Lösungen für Digital Leadership in den Unternehmen zu erfragen. Dabei werden Experten und Expertinnen aus der IT-Branche im Bereich Human Resources und Organisationsentwicklung oder auch Unternehmer und Unternehmerinnen zu ihren Erfahrungen und möglichen neuen Lösungen in der Remote Arbeit und Führung mit der Generation Z befragt.

8.1. Methodik und Vorgehensweise

Die Befragung der Personen mit Expertise wurde methodisch durchgeführt, um hier strukturiert vorzugehen und die Ergebnisse qualitativ zu analysieren. Die Vorgehensweise wurde an das Modell der qualitativen Inhaltsanalyse von Mayring angelehnt.

8.1.1. Vorbereitung der Interviews

Auf Basis der Ergebnisse der Online-Umfrage und den Ergebnissen der theoretischen Arbeit wurde ein Interview-Leitfaden erstellt. Das Ziel des Leitfadens ist es, die Interviews möglichst nach dem gleichen Schema und der gleichen Reihenfolge durchzuführen und dabei dann alle benötigten Informationen von den Experten und Expertinnen zu bekommen. Bei der Erstellung des Interview-Leitfadens wurde darauf geachtet möglichst offene Fragen zu formulieren, um den Experten und Expertinnen den Raum zu bieten, möglichst frei von ihren eigenen Erfahrungen zu erzählen.

Der Gesprächsleitfaden wurde so konzipiert, dass die Interviewpartner und Interviewpartnerinnen zuerst mit einer Begrüßung, einer allgemeinen Beschreibung des Themas und mit der Erwartungshaltung von dem Interview abgeholt wurden. Danach können die Experten und Expertinnen mit zwei Icebreaker-Fragen von sich und ihren eigenen Erfahrungen, speziell in den letzten beiden Jahren erzählen. Inhaltlich werden die Experten dann zuerst zur Generation Z befragt und danach zum Thema Digital Leadership. Zum Abschluss der Experten- und Expertinneninterviews werden die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen noch gebeten ihre Meinungen zu den Hypothesen abzugeben, die auch für die Auswertung der Online-Umfrage verwendet wurden, um hier einen Vergleich zu der Online-Umfrage und zu den Experten- und Expertinneninterviews herzustellen zu können.

Für die Interviews wurden Experten und Expertinnen in der IT-Branche gesucht, die in den Bereichen Human Resource Management Organisationsentwicklung oder in der Unternehmensführung tätig sind. Dabei wurden Experten und Expertinnen aus dem Netzwerk der Autorin kontaktiert und es wurden fünf Personen ausgewählt, die in unterschiedlichen Unternehmen der IT-Branche tätig sind. Die Unternehmen unterschieden sich in den Bereichen Unternehmensalter, Unternehmensgröße, Tätigkeitsbereich innerhalb der IT-Branche und in der internationalen Verteilung der Standorte, um möglichst viele verschiedene Blickpunkte zu bekommen.

Die Interviewtermine wurden mit den Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen koordiniert, die im Zeitraum von Jänner bis Februar 2022 durchgeführt wurden. Dabei wurde eine Einverständniserklärung zur Verwendung der anonymisierten Daten für die Zwecke dieser Arbeit vorab an die Experten und Expertinnen gesendet und von ihnen unterschrieben retourniert.

8.1.2. Durchführung der Interviews

Die Interviews mit den Experten und Expertinnen je nach Gegebenheit in unterschiedlichen Formen durchgeführt. Es wurde fünf Experten und Expertinnen aus unterschiedlichen Unternehmen in der IT-Branche interviewt. Die Interview Dauer betrug zwischen 30 und 45 Minuten und die Interviews wurden zur Steigerung der Qualität aufgezeichnet und im Nachgang transkribiert. Die Experten und Expertinnen sind anonym, aber in der Tabelle 8 sind allgemeine Informationen zu den Personen sowie zur Interview-Form angeführt.

Interview-Nr.	Interview Datum	Interview-Form	Geschlecht	Altersspanne	Tätigkeitsbereich
220118	18.01.2022	Persönlich	Weiblich	30-35 Jahre	Human Resource und Marketing
220126	26.01.2022	Microsoft Teams	Männlich	25-30 Jahre	Geschäftsführung
220128	28.02.2022	Microsoft Teams	Männlich	35-40 Jahre	Organisationsentwicklung
220204	04.02.2022	Telefonat	Weiblich	30-35 Jahre	Recruiting und das Employer-Branding
220210	10.02.2022	Microsoft Teams	Weiblich	25-30 Jahre	Human Resource

Tab. 8: Allgemeine Informationen zu den Experten und Expertinnen, Eigene Darstellung

Ziel der Interviews ist es, möglichst viele Informationen aus der Praxis in der IT-Branche zu gewinnen und um hier ein breites Feld zu bedienen, wurden die Experten und Expertinnen aus unterschiedlichen Unternehmen mit unterschiedlichen Strukturen und Organisationsformen ausgewählt. In der Tabelle 9 sind Kernfakten zu den Unternehmen aufgeschlüsselt, in denen die befragten Personen tätig sind.

Interview-Nr.	Unternehmensgröße	Unternehmensalter
220118	ca. 25 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	11 Jahre
220126	ca. 50 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	2 Jahre
220128	ca. 600 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	12 Jahre
220204	ca. 500 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	33 Jahre
220210	ca. 75 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen	15 Jahre

Tab. 9: Unternehmen der Experten und Expertinnen, Eigene Darstellung

8.1.3. Transkription der Interviews

Damit die Interviews qualitativ ausgewertet werden können, werden die Gespräche auf Basis der Audioaufnahmen, die während der Interviews aufgenommen wurden, transkribiert. Dabei werden die Experten- und Expertinneninterviews vollständig und wortwörtlich im Transkript zusammengefasst. Dialektäußerungen, Sprechweisen sowie Ausdrücke umgangssprachlicher Natur wurden der Schriftsprache angepasst. Pausen, Stottern, paraverbale Ausdrücke („äh“, „oh“, „hm“, etc.) und Lachen wurden nicht transkribiert.

In der Transkription wurden die gesprochenen Sätze der Autorin mit Sprecher „A“ markiert und die Antworten der Experten und Expertinnen mit dem Sprecher „B“. Um die vollständige Anonymisierung zu gewährleisten, wurden Unternehmen, die während des Interviews erwähnt wurden, mit der Bezeichnung „Unternehmen X“ ersetzt.

8.1.4. Inhaltsanalyse nach Mayring

Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring. Dabei steht das systematische Vorgehen bei der Analyse des Inhalts im Vordergrund. Mayring verwendet ein Kategoriensystem als zentralen Punkt der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Kategorien sollen dabei helfen, das erfasste Material zu organisieren und logisch zu bündeln, um eine bessere Orientierung zu haben.²⁰⁸

Mayring hat ein Ablaufmodell erstellt, dass bei der Vorgehensweise der Inhaltsanalyse herangezogen werden kann. Dabei wird aber auch betont, dass dieses Ablaufmodell an das jeweilige Material und die Fragestellung angepasst werden sollte. In Abbildung 19 ist das allgemeine Ablaufmodell nach Mayring dargestellt.²⁰⁹

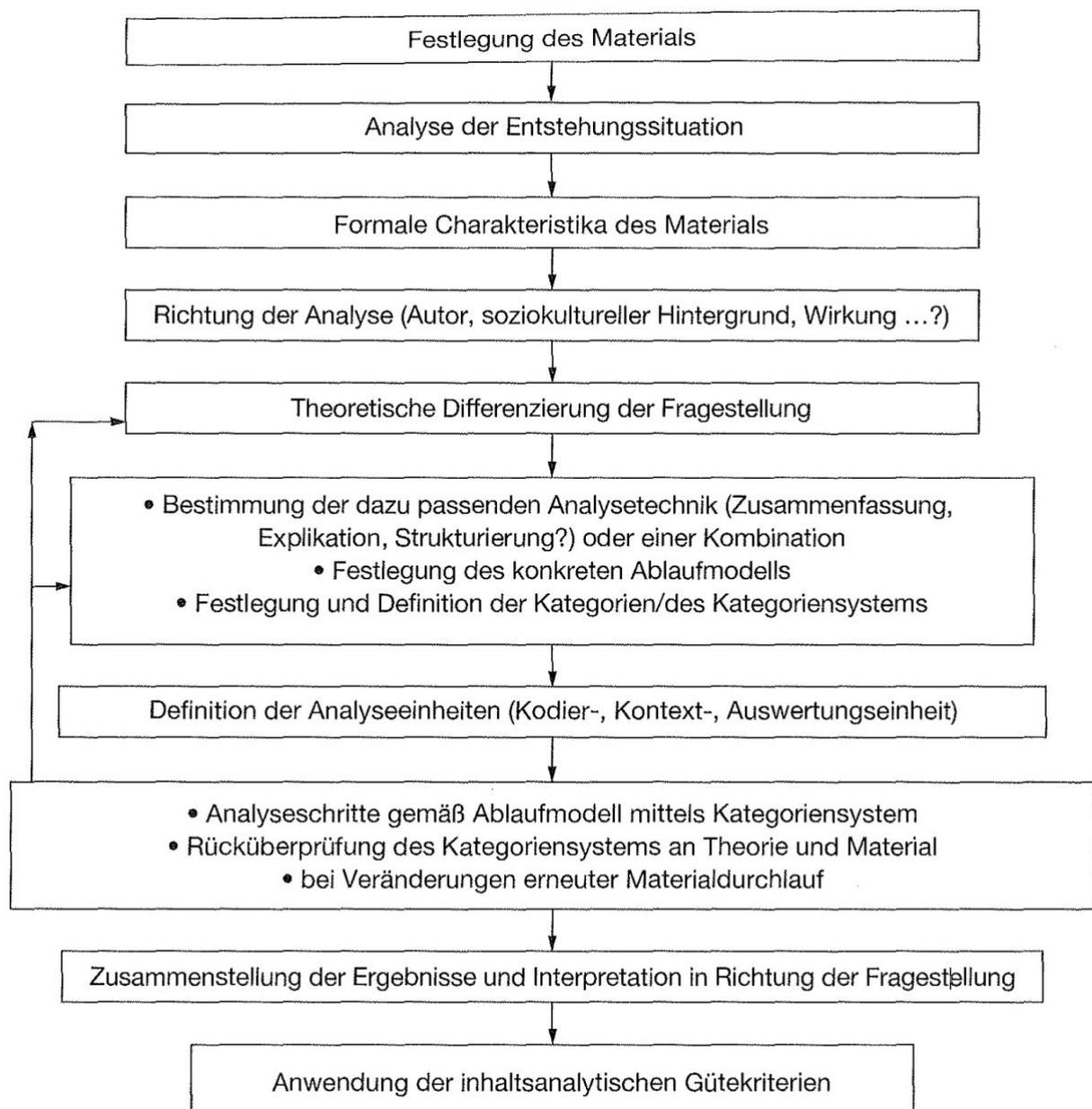


Abb. 19: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell, Quelle: Mayring (2015), S. 63

Im Fall dieser Arbeit ist das Material, das analysiert werden soll, die transkribierten Experten- und Expertinneninterviews. Die Entstehungssituation ist dabei für das Material klar und muss nicht weiter analysiert werden. Auch die formalen Charakteristika des Materials und die Richtung der Analyse sind durch die Rahmenbedingungen der Arbeit vorgegeben. Als Fragestellung für die qualitative Inhaltsanalyse wird folgende Leitfrage formuliert: „Welche neuartigen Maßnahmen werden in den Unternehmen eingesetzt, um Digital Leadership speziell auch für die Generation Z zu gestalten?“.

Im nächsten Schritt werden die Analyseeinheiten festgelegt. Mayring sieht dafür vor, eine Kodiereinheit zu definieren, die den kleinsten Materialbestandteil in einer Kategorie festlegt, eine Kontexteinheit, die den größten Textbestandteil definiert und eine Auswertungseinheit, die festlegt, welche Textteile ausgewertet werden. Die Analyseeinheiten, die für diese Arbeit verwendet werden, sind in der Abbildung X dargestellt.²¹⁰

Als Analysetechnik wird eine Kombination als Zusammenfassung und Strukturierung gewählt. Bei der Zusammenfassung wird das Material auf die wesentlichsten Inhalte reduziert und bei der Strukturierung werden die Aspekte nach Kriterien strukturiert, um hier einen besseren Überblick zu behalten. Im Zuge der Zusammenfassung wird eine induktive Kategorienbildung durchgeführt, bei der die Bestandteile eines Textes einer Kategorie zugeordnet werden. Die Kategorien werden dabei während der Textanalyse neu gebildet, überprüft und zusammengefasst. Nach dieser ersten Kategorienbildung werden die gesammelten Kategorien in der Strukturierung über die deduktive Kategorienanwendung in vorab definierte Hauptkategorien gebündelt.²¹¹

Nachdem die verwendete Analysetechnik festgelegt wird, erfolgt die systematische Analyse mittels Kategoriensystem. Dabei werden die Aussagen aus den transkribierten Experten- und Expertinneninterviews in Paraphrasen eingeteilt und diese Paraphrasen werden generalisiert und einer Kategorie zugeordnet. Da die Kategorien laufend induktiv gebildet werden, erfolgt eine regelmäßige Rücküberprüfung des Kategoriensystems, um ähnliche Kategorien zusammenzuführen. Am Ende dieses Prozesses werden die wichtigsten Aussagen der Kategorie zusammengefasst und die gebildeten Kategorien werden in Hauptkategorien gebündelt. Für diese Hauptkategorien werden dann die Ergebnisse und Interpretationen abgeleitet.²¹²

Als wichtige Basis für die qualitative Inhaltsanalyse werden die klassischen Gütekriterien in Betracht gezogen. Dabei definierte Mayring die Reliabilität sowie die Validität als klassische Gütekriterien. Dabei wird darauf geachtet, dass die gezogenen Ergebnisse überprüft werden können und das Modell transparent angewandt wird. Die Forschung muss dabei konsistent erfolgen und valide hinsichtlich der Forschungsfrage sein. In dieser Arbeit werden die inhaltlichen Gütekriterien im Zuge der Zusammenfassung der Kategorien in die Hauptkategorien angewandt.²¹³

²⁰⁸ Vgl. Mayring (2015), S. 51.

²⁰⁹ Vgl. Mayring (2015), S. 61.

²¹⁰ Vgl. Mayring (2015), S. 61.

²¹¹ Vgl. Mayring (2015), S. 67 ff.

²¹² Vgl. Mayring (2015), S. 61 ff.

²¹³ Vgl. Mayring (2015), S 123 ff.

In der Abbildung 20 wird das Ablaufmodell, das für diese Arbeit verwendet wird und an Anlehnung an das Ablaufmodell von Mayring erstellt wurde, grafisch dargestellt.

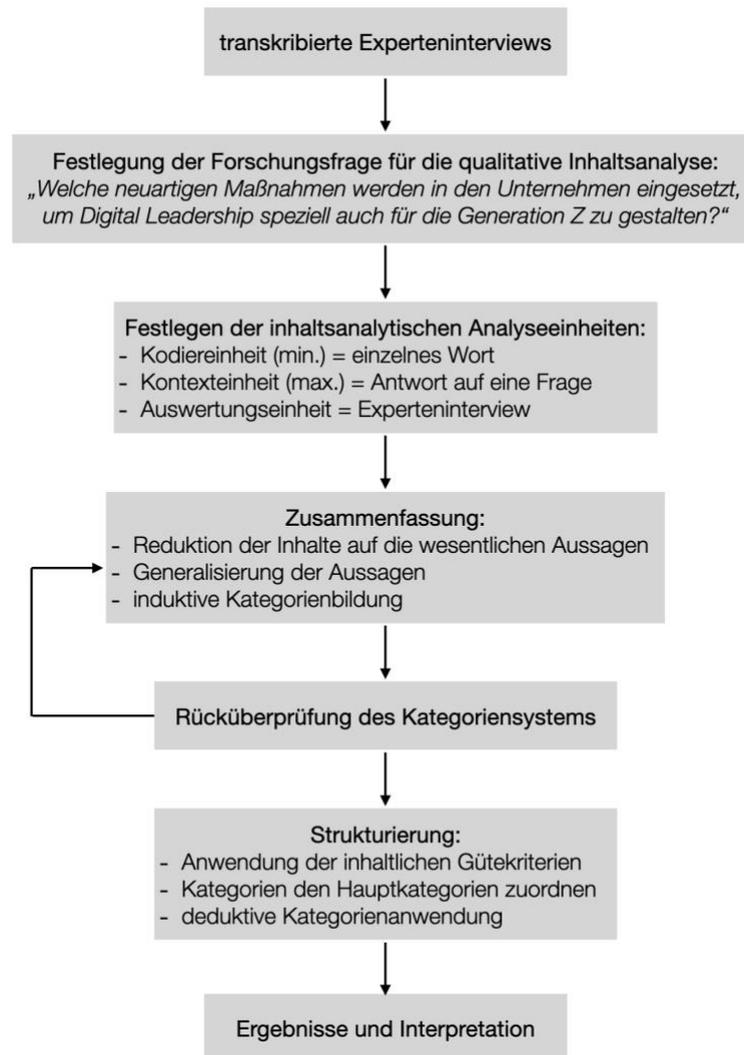


Abb. 20: Verwendetes inhaltsanalytisches Ablaufmodell, Quelle: Eigene Darstellung

8.2. Auswertung der Interviews

Für die Auswertung der Interviews wurden zuerst die transkribierten Interviews in zusammenhängende Passagen eingeteilt und diese Passagen, die teilweise umgangssprachlich oder nicht allgemein gültig formuliert waren, wurden generalisiert. Die generellen Aussagen, die allgemeine Gültigkeit haben, wurden daraufhin in Kategorien eingeteilt. Die Kategorienbildung erfolgt induktiv, wobei immer wieder Zwischenschritte eingelegt wurden, um die gebildeten Kategorien zu überprüfen und ggf. zusammenzufassen.

Nachdem alle generellen Aussagen Kategorien zugeteilt wurden, ergaben sich 29 verschiedene Kategorien. Die wichtigsten Aussagen der Kategorien wurden zusammengefasst, um hier einen inhaltlichen Überblick der Kategorie zu haben. Danach wurden die 29 Subkategorien noch einmal zusammengefasst und in vier Hauptkategorien - Arbeit, Führung, Generation Z und Organisation eingeteilt.

Daraus ergab sich folgende Zuteilung, die in den ersten beiden Spalten der Tabelle 10 dargestellt ist.

Hauptkategorie	Unterkategorien	Bereich (Maßnahmenkatalog)
Arbeit	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	Kultur
	Arbeitsmarkt	-
	Arbeitszeiten	Arbeitsmodelle
	Büroarbeit	Arbeitsmodelle
	Digitale Lösungen	Arbeitsmodelle
	Gesundheitliche Aspekte	-
	Mitarbeiterbindung	Kultur
	Reisen	-
	Remote Voraussetzungen	Arbeitsmodelle
	Remote Work Modelle	Arbeitsmodelle
	Sicherheit	Führung
Führung	Emotionale Komponenten	Führung
	Kommunikation	Kommunikation
	Leadership Modell	Führung
	Performance	-
	Transparenz	Kommunikation
	Vertrauen	Führung
Generation Z	Anforderungen Generation Z	-
	Engagement	-
	Idealismus	-
	Individualismus	-
	Nachhaltigkeit	Kultur
Organisation	Digitales Sozializing	Kultur
	Flexibilität	Arbeitsmodelle
	Meeting Kultur	Kultur
	Strukturen	-
	Unternehmensbindung	Kultur
	Unternehmenskultur	Kultur
	Weiterbildung	-

Tab. 10: Hauptkategorien mit Unterkategorien, Eigene Darstellung

Die vier Hauptkategorien wurden neu definiert, da die Bereiche, die im Maßnahmenkatalog verwendet wurden, nicht auf alle Kategorien aus den Interviews anwendbar waren, wie auch in der Tabelle 10 zu sehen ist. Deshalb wurde für die Auswertung der qualitativen Interviews die neuen Hauptkategorien Arbeit, Führung, Generation Z und Organisation gewählt.

Für diese Hauptkategorien wurden dann auch noch mal die wichtigsten Learnings über alle Subkategorien hinweg zusammengefasst. Ebenso wurden Maßnahmen für die Hauptkategorien aus den jeweiligen Subkategorien zusammengefasst.

8.3. Analyse und Interpretation der Ergebnisse

Aus den Hauptkategorien wurden die wichtigsten Aussagen zusammengefasst. Dabei wurde erkannt, dass es gerade im Bereich der Arbeit unterschiedliche Ansichten zu den Themen Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit sowie zum Sicherheitsbedürfnis der Generation Z gibt. Das ist darauf zurückzuführen, dass in den Unternehmen unterschiedliche Kulturen etabliert wurden und die Trennung von Arbeit und Freizeit eher durch die Unternehmenskultur geprägt wird. Die Generation Z wird sich hier bei der Auswahl der Arbeitgebenden dann auch entsprechend ein Unternehmen suchen, bei dem die Kultur zu den eigenen Werten passt.

Ebenso beim Thema Sicherheitsbedürfnis der Generation Z wurden konträre Aussagen von den Experten und Expertinnen abgegeben. Einige Personen mit Expertise waren der Meinung, dass Sicherheit der Generation Z sehr wichtig ist, da sie auch behütet aufgewachsen ist und besonders durch die Corona Krise keine weiteren Unsicherheitsfaktoren eingehen möchten. Andere Experten und Expertinnen haben argumentiert, dass die Generation Z aktuell noch sehr jung ist und deshalb wenig gebunden ist und auch die Sicherheit für sie deshalb nicht so wichtig ist und sie da eher flexibel sein möchten. Man kann des Weiteren davon ausgehen, dass sich die Generation Z hier individuell die Unternehmen sucht, die zu ihren Anforderungen im Bereich der Sicherheit und Stabilität passen.

In der Umfrage haben die Experten und Expertinnen auch von den unterschiedlichen Remote-Work-Modellen erzählt. Dabei hat sich ergeben, dass die Firmen meist ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Entscheidung des Arbeitsmodelles offenlassen und unterschiedliche Arbeitsformen anbieten. Zudem haben die Unternehmen auch die für sie passendste Form gewählt und die Arbeitsform an die jeweils vorherrschende Unternehmenskultur angepasst. Grundsätzlich haben die Experten und Expertinnen angemerkt, dass die Unternehmenskultur hauptsächlich in der gemeinsamen Arbeit im Büro geprägt wird und deshalb die Arbeit im Büro auch nicht komplett ersetzt, werden kann.

Gerade in der Remote Arbeit haben Führungskräfte laut den Interviews häufig Probleme damit, mitzubekommen, wie es ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wirklich geht und die emotionale Nähe und persönlich Beziehung aufrecht zu erhalten. Das führt dazu, dass durch die Remote Arbeit auch die Unternehmensbindung weniger wird und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eher gewillt sind, Unternehmen zu wechseln. Gegen Unternehmenswechsel spricht wiederum der Unsicherheitsfaktor Corona, da durch die Pandemie die Menschen mit viel Neuem und Ungewissen konfrontiert sind, stellt ein Unternehmenswechsel einen zusätzlichen Unsicherheitsfaktor dar, der eher vermieden wird.

Die Experten und Expertinnen haben in den Interviews auch immer wieder angemerkt, dass die Führung der Mitarbeitenden remote schwieriger ist, da Mimik und Gestik in Online-Meetings eher verloren gehen und das Vertrauen und die Unternehmenskultur online schwer übermittelt werden können. Trotzdem kann die Remote Arbeit dabei helfen, das Vertrauen zu stärken, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen merken, dass sie von den Führungskräften in der Remote Arbeit eher unterstützt und begleitet werden und weniger beobachtet und kontrolliert.

In der Hauptkategorie „Generation Z“ wurde von den Experten und Expertinnen bestätigt, dass besonders die Generation Z Wert auf Transparenz und Mitspracherecht legt. Dabei sind sie sehr flexibel, spontan und offen für neue Lösungen. Im Gegenzug erwarten sich junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch sehr viel von den Unternehmen. Zum einen möchten sie, dass die Unternehmen flexibel sind und sich individuell an ihre Bedürfnisse anpassen. Zum anderen erwarten sie sich auch möglichst effiziente Arbeitsweisen, eine hohe Digital Literacy und gute Bezahlung.

Angetrieben wird die Generation Z vor allem durch eine starke intrinsische Motivation. Herkömmliche Goodies werden zwar auch in Anspruch genommen, aber grundsätzlich wollen die jungen Menschen etwas bewirken und bewegen und Ziele verfolgen, die mit ihren eigenen Zielen zusammenpassen. Ein Beispiel dafür ist vor allem auch die Nachhaltigkeit. Die Generation Z erwartet sich, dass Unternehmen sich über Umweltschutz Gedanken machen und Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit umsetzen.

Was die Organisation in einem Unternehmen angeht gibt es laut Experten und Expertinnen eine große Herausforderung dabei neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen online einzuschulen und ihnen die Unternehmenskultur näher zu bringen. Dementsprechend ist auch der Austausch zwischen den Kollegen und Kolleginnen auf der sozialen Ebene online schwierig. Viele Unternehmen bieten daher digitale Socializing Termine oder Events an, um die Nähe auch remote zu halten. Dabei kommt es auf die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Unternehmenskultur an, ob diese Events angenommen werden. Teilweise werden die Pausen lieber abseits vom Bildschirm verbracht. Deshalb müssen Unternehmen hier eine Form von sozialem Austausch wählen, die zu ihrem Team und der Kultur passt. Entweder trifft man sich dafür öfter mal im Büro, oder man veranstaltet online Events.

Wenn man diese Ergebnisse auf den Maßnahmenkatalog mit dem Maßnahmen Katalog aus der Theorie vergleicht, können die grün hinterlegten Zeilen durch die Experten- und Expertinneninterviews bestätigt werden und die rot hinterlegten Zeilen widerlegt werden. Die weiß hinterlegten Zeilen wurden weder bestätigt, noch widerlegt, bzw. hier wurden unterschiedliche Meinungen von den Experten und Expertinnen abgegeben, weshalb man nicht eine richtige allgemein gültige Maßnahme ableiten kann.

Maßnahme	Beschreibung	Bereich
Work-Life-Separation bieten	Es sollte eine Umgebung geschaffen werden, in der die Remote Arbeit gut von der Freizeit getrennt werden kann.	Arbeitsmodelle
Persönliche Umgangsform auch remote etablieren	Persönliche Kontakte sollen gehalten werden und auch virtuell sollte es eine positive und persönliche Atmosphäre geben.	Kultur
Kommunikations-Richtlinien einführen und einhalten	Klare Richtlinien zur Kommunikation und Reaktion sollten eingeführt und vor allem auch gelebt und eingehalten werden.	Kommunikation
Digitale Vision kommunizieren	Es soll klar kommuniziert werden, was die digitale Vision ist, um ein gemeinsames Ziel zu haben.	Kommunikation
Digitales Mindset schaffen	Veränderungen und Digitalisierung sollten offen begegnet werden.	Kultur
Digitale Implementierung	Es sollte sichergestellt werden, dass alle notwendigen Strukturen für digitale Prozesse vorhanden sind.	Führung
Virtuelle Kultur aufbauen	Eine gemeinsame remote Teamkultur sollte aufgebaut werden, damit auch die remote Arbeit Spaß macht.	Kultur
Motivation digital übermitteln	Führungskräfte sollten auch in der Lage sein, Motivation und Energie digital zu vermitteln und das Team zu Bestleistungen anzuspornen.	Kommunikation
Regelmäßiges Feedback	Feedback-Runden sollte es regelmäßig geben, um Verbesserungsbedarf frühzeitig zu erkennen.	Führung
Mit Agilität reagieren	Es sollte möglich sein, auf Veränderungen agil reagieren zu können, damit man Anpassungen schnell durchführen kann.	Führung
Struktur und Sicherheit schaffen	Führungskräfte sollten vor allem in der Remote Work dem Team Strukturen bieten, um Sicherheit zu schaffen.	Führung
Remote-Work-Modelle evaluieren	Es sollte evaluiert werden, welches Remote-Work-Modell am besten für die Arbeitsweise eines Teams geeignet ist.	Arbeitsmodelle
Arbeitsmodelle und Zeiten klar strukturieren	Klare Arbeitszeiten und -räume sollten festgelegt werden, damit man eine einfache Orientierung schaffen kann.	Arbeitsmodelle

Tab. 11: Validierung Maßnahmenkatalog nach den Experten- und Expertinneninterviews, Eigene Darstellung

Aus den Ergebnissen der Interviews lassen sich noch weitere neuartige Maßnahmen ableiten, die für Digital Leadership in der Generation Z in Betracht gezogen werden sollten. Eine der meist genannten Maßnahmen war das Angebot einer 30-Stunden bzw. 4-Tages-Woche. Begründet wurde diese Maßnahme damit, dass die Generation Z effizienter arbeiten möchte und mit den effizienten Methoden die selbe Arbeit auch in weniger Zeit schafft. Da der Generation Z auch wichtig ist, in ihrer Freizeit möglichst viel zu erleben, ist die 30-Stunden-Woche hier eine willkommene Alternative. Die befragten Experten und Expertinnen haben sogar betont, dass dieses Arbeitszeitkonzept am zukunftsträchtigsten sei.

Auch Studien und Experimente weltweit bestätigen, dass eine 30-Stunden-Woche positive Auswirkungen auf die Produktivität als auch auf das Wohlbefinden der Beschäftigten hat. Dadurch, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weniger lang im Büro sind, steigt ihre Zufriedenheit, weil sie merklich mehr Zeit für ihre Freizeit haben. Weil sie dann auch erholter in die Arbeit kommen, steigt die Leistungsfähigkeit und damit auch die Produktivität.²¹⁴

Dementsprechend empfiehlt sich auch, dass die 30-Stunden-Woche auch in der Remote-Arbeit angeboten wird, um für die Generation Z attraktiv zu sein und den jungen Beschäftigten die Möglichkeit zu bieten, neben ihrer Arbeit genügend Zeit für die Freizeit zu haben.

Eine weitere Maßnahme, die in den Interviews genannt wurde, ist das regelmäßige gemeinsame Arbeiten im Büro. Teams treffen sich dabei vor Ort, um ihr Teamgefühl und den Zusammenhalt zu stärken. Die unterschiedlichen Unternehmen haben hier verschiedene Konzepte und Frequenzen für das gemeinsame Arbeiten im Büro im Einsatz, aber sehen es als wichtige Maßnahme, um den Austausch und die persönliche Bindung aufrecht zu halten.

Wenn die Führung remote stattfindet und die Führungskräfte ihr Team nicht laufend sehen, ist zu beachten, dass sie trotzdem eine gute Mischung aus Kontakt halten und die Leute autonom arbeiten lassen, finden sollten. Beim Kontakt halten ist es wichtig, oft nachzufragen, ob die übermittelte Information richtig angekommen ist, damit es nicht zu Missverständnissen kommt. Die Experten und Expertinnen empfehlen den Führungskräften tendenziell eher zu viel als zu wenig zu kommunizieren. Die Art der Kommunikation sollte auch an die Information, die weitergegeben werden soll, angepasst werden. Um zu erfragen, wie es den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Home-Office gerade geht, empfiehlt sich eher ein persönliches Telefonat als eine Chat-Message.

Grundsätzlich sollten Führungskräfte in der Digitalen Führung - speziell, wenn sie junge Mitarbeitende in der Generation Z führen - auf die individuellen Bedürfnisse der Personen eingehen und ihre Kommunikation dahin gehend anpassen. Eine mögliche Maßnahme hierfür ist, regelmäßige One-on-One-Meetings zwischen einer Führungskraft und einem einzelnen Mitarbeitenden anzubieten. Diese Meetings können auch online abgehalten werden und dienen dazu, die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch zu verfolgen, wenn man es nicht direkt im Büro mitbekommt.

²¹⁴ Vgl. Thaler (2021), Onlinequelle [29.03.2022].

Die Experten und Expertinnen haben auch immer wieder betont, dass speziell die Unternehmen gefragt sind, welche die Generation Z bei der Verfolgung ihrer Ziele unterstützt und sie mit einbindet, damit die persönlichen Ziele eines Einzelnen zu der Erreichung eines gemeinsamen übergeordneten Ziels beitragen. Regelmäßige Meetings zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sind hier besonders hilfreich, um diese Ziele zum einen festzulegen und zum anderen zu verfolgen.

Durch das Messen der Zielerreichung und der Performance können Unternehmen ihr Team auch in der Remote Arbeit gut motivieren und anspornen. Dabei ist jedoch wichtig, dass die Performance transparent gemessen und kommuniziert wird, sodass es als zusätzliche Motivation dient und nicht als persönlicher Vergleich. Transparenz ist grundsätzlich ein unumgängliches Thema für die Generation Z, da sie gut informiert sein wollen und auch transparent mitbekommen möchten, was in einem Unternehmen passiert. Führungskräfte sind hier speziell in der Digitalen Führung gefordert diese Transparenz zu schaffen und ihr Personal laufend zu informieren.

Bevor die Führung digital implementiert werden kann, stellt das Digitale Know-How in einem Unternehmen eine wichtige Basis dar. Dabei sind Führungskräfte gefordert sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht nur mit den notwendigen Tools ausgestattet sind, sondern auch wissen, wie sie diese möglichst effizient bedienen können. Es sollte ebenso ein möglichst gleiches Verständnis der Meeting- und Kommunikationskultur im Unternehmen vorherrschen, das auch die richtige Verwendung von digitalen Tools einschließt. Die Generation Z, die als die digitalen Natives bezeichnet werden, werden in der Praxis wenig Verständnis zeigen, wenn Prozesse digital nicht gut funktionieren und dadurch ineffizient gearbeitet wird.

Deshalb ist eine weitere Maßnahme, die aus den Interviews abgeleitet werden konnte, digitale Tools umfassend im Unternehmen zu verwenden. Speziell auch, wenn es darum geht, die emotionale Stimmung im Team abzufragen oder auch neue Ideen direkt von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu bekommen. Hier können digitale Tools maßgeblich dazu beitragen, dass Führungskräfte besser verstehen können, welche Probleme im Team existieren und was sich die Mitarbeitenden wünschen.

Digitale Tools eröffnen viele Möglichkeiten, unter anderem auch die Möglichkeit, Prozesse und Organisationen visuell darzustellen. Hier werden den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen transparent Einblick in die Abläufe und Strukturen des Unternehmens gegeben. Diese Organisationen sollten im besten Fall flach und ohne viele Kontroll- und Freigabeprozesse organisiert sein, um attraktiv für junge Personen zu sein. Durch die Einsicht in die grafische Darstellung ergeben sich oft neue Perspektiven und Verbesserungspotenziale können entdeckt werden. Speziell für die Generation Z ist das eine besonders gute Lösung, wie sie sich einbringen können und transparent informiert werden können.

Die Experten und Expertinnen haben in den Interviews auch betont, dass es besonders wichtig in der Führung der Generation Z ist, ihnen genügend Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten zu bieten. Junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollen laufend gefordert und gefördert werden. Innovative Weiterbildungskonzepte, die es ermöglichen, sich auch digital und mobil weiterzubilden, sind hier in dieser Generation besonders gerne gesehen. Dabei können zum Beispiel Schulungen remote interaktiv durchgeführt werden und im besten Fall müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dafür nicht mal vor einem Bildschirm sitzen, sondern können die Trainings mobil während eines Spaziergangs im freien durchführen.

Das Verbinden von Arbeit mit anderen Aktivitäten ist grundsätzlich ein Konzept, das künftig immer mehr an Bedeutung gewinnt. Die befragten Personen haben hier weiteres betont, dass gerade junge Menschen häufig die Möglichkeit nutzen wollen, remote von unterschiedlichen Orten aus zu arbeiten, egal ob das aus dem Ausland ist, oder auch im Inland. Einige Unternehmen bieten ihren Beschäftigten daher auch die Möglichkeit Urlaub und Arbeit zu verbinden, zu einer sogenannten Workation. Dabei kombinieren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Arbeit und Urlaub entweder allein oder auch im Zuge einer Team-Workation.

Das neuartige Konzept von Workation erlaubt es den Arbeitskräften Urlaub und Arbeit zu kombinieren. Es dient dazu, vom normalen Arbeitsort weg zu kommen, aber trotzdem seiner Tätigkeit nachzugehen. So können sich die Menschen nach der Arbeit entspannen und die Urlaubsdestination genießen und dort Kreativität ausschöpfen. Auch die Arbeit ist bei einer Workation ein wichtiger Bestandteil. Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen häufig Orte an, an denen sie eine Workation machen können, die entsprechend mit dem nötigen Arbeitsequipment ausgestattet sind. Dabei sind die Orte meistens in der selben Zeitzone, um Probleme in der Remote Arbeit aufgrund von Zeitverschiebung auszuschließen. Die Berufe in der IT-Branche eignen sich für eine Workation besonders gut, da sie auch remote problemlos ausgeführt werden können.²¹⁵

Einige Experten und Expertinnen haben in den Interviews auch erzählt, dass Workation eine gute Möglichkeit für Team Building bietet und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hier zusammenfinden können. Gerade für junge Mitarbeitende ist das eine interessante Maßnahme, die aktiv beworben wird, da die jungen Menschen häufig viel reisen wollen und auch offen dafür sind, Reisen und Arbeit miteinander zu verbinden.

In den Interviews kam ebenso klar heraus, dass die Generation Z sehr individuell und divers ist und deshalb auch ihre Bedürfnisse und Wünsche unterschiedlich sind. Unternehmen sind hier gefragt, auf diese neuen Anforderungen einzugehen. Gerade in den Bereichen Nachhaltigkeit und Gesundheit werden hier vermehrt Maßnahmen gefordert. Das beginnt bei der Auswahl des Essens, bei dem fleischlose oder auch vegane Alternativen immer beliebter werden und geht auch bis hin zu Sportangeboten oder auch Trainings im Bereich der mentalen Gesundheit und Resilienz. Besonders wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einem großen Teil auch digital arbeiten, ist es umso wichtiger, dass ihnen Unternehmen hier in der Remote Arbeit individuelle Angebote bieten.

Vor allem wenn hauptsächlich remote gearbeitet wird, setzen viele Unternehmen auf online Team-Building-Angebote, um den sozialen Austausch zwischen den Kollegen und Kolleginnen aufrecht zu halten. Eine beliebte und häufig eingesetzte Maßnahme ist hier das Angebot von Online-Kaffee-Terminen für regelmäßige private Konversationen. Dabei können sich die Beschäftigten freiwillig in Online-Terminen in ihren Pausen treffen oder werden manchmal auch zufällig in gemeinsame Termine zugelost, um sich auszutauschen. Dabei soll die Bindung zum Team und zu den Kollegen und Kolleginnen gestärkt werden und damit ebenfalls die Unternehmensbindung, die in der Remote Arbeit sonst grundsätzlich eher abnimmt.

²¹⁵ Vgl. t2informatik GmbH (2022), Onlinequelle [31.03.2022].

Zusätzlich zu dem privaten Austausch empfehlen die Experten und Expertinnen auch den unternehmensweiten Austausch regelmäßig und möglichst persönlich abzuhalten. In der Remote Arbeit geht das besonders gut in Form von All-Hands-Calls, bei denen das gesamte Unternehmen zusammenkommt und die Führungskräfte über wichtige Neuigkeiten informieren und ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch die Zeit und den Raum für Fragen bieten.

Eine weitere wichtige Maßnahme, die aus den Experten- und Expertinneninterviews abgeleitet werden konnte, ist es, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsmaßnahmen noch stärker in ihrem Unternehmen verankern. Besonders der Generation Z ist die Nachhaltigkeit sehr wichtig und sie fordern, dass sich Unternehmen Gedanken um die Zukunft und die Umwelt machen. Um gerade auch den jungen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu zeigen, dass die Nachhaltigkeit den Unternehmen ein besonderes Anliegen ist, setzten einige Unternehmen hier darauf, die Angestellten in die Umsetzung und Generierung von Ideen für Nachhaltigkeitsmaßnahmen einzubeziehen. Damit wird ihnen nicht nur die Wichtigkeit, sondern auch Verantwortung übertragen und sie fühlen sich miteinbezogen und können aktiv etwas beitragen.

9. ÜBERPRÜFUNG DES MAßNAHMENKATALOGS

Nach den Ergebnissen aus der Online-Umfrage und den Experten- und Expertinneninterviews hat sich ergeben, dass einige Maßnahmen aus dem theoretisch abgeleiteten Maßnahmenkatalog auch in der Praxis aus unterschiedlichen Gesichtspunkten bestätigt wurden. Folgende Maßnahmen sind daher auch in der Praxis gültig und sollten von Unternehmen in dem Digital Leadership in der Generation Z angewandt werden:

- Persönliche Umgangsform auch remote etablieren
- Kommunikations-Richtlinien einführen und einhalten
- Digitale Vision kommunizieren
- Digitale Implementierung
- Virtuelle Kultur aufbauen
- Regelmäßiges Feedback
- Remote-Work-Modelle evaluieren

In der Online-Umfrage wurden ein paar Maßnahmen aus dem Katalog weder bestätigt, noch widerlegt. Die Maßnahmen „Digitales Mindset schaffen“ und „Mit Agilität reagieren“, konnten dafür in den Interviews bestätigt werden und sollten deshalb auch künftig von Unternehmen in Betracht gezogen werden.

Anders ist es hier mit der Maßnahme „Motivation digital übermitteln“. Diese Maßnahme wurde im Zuge der Experten- und Expertinneninterviews eher widerlegt, da die Experten und Expertinnen die praktische Erfahrung gemacht haben, dass die Generation Z sehr stark von einer intrinsischen Motivation angetrieben wird und man die Leute im Home-Office nicht extra motivieren muss. Die Motivation entsteht in dem Team meist durch die Verfolgung von Zielen oder auch wenn sie sich an ihrer Performance messen können.

Spannend zu sehen ist, dass die Maßnahme „Arbeitsmodelle und Zeiten klar strukturieren“ sowohl in der Online-Umfrage als auch in den Interviews widerlegt wurde. Hier wünscht sich die Generation Z eher möglichst flexibel in der Wahl des Arbeitsmodells und auch in der Zeitgestaltung zu sein. Unternehmen sind hier deshalb gefordert, individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrem Unternehmen zu reagieren und ihnen mit einer entsprechenden Flexibilität entgegenzukommen.

Die Meinungen beim Thema Trennung von Arbeit und Freizeit gehen in der Praxis stark auseinander. Zum einen konnte man sehen, dass die Generation Z Großteiles Arbeit und Freizeit eher trennen möchte, wobei hier vor allem auch die jüngeren Teilnehmer und Teilnehmerinnen der Online-Umfrage auch teilweise Arbeit und Freizeit miteinander verschmelzen möchten. Zum anderen gab es in den Experten- und Expertinneninterviews ganz unterschiedliche Ansätze und Meinungen zum Thema dieser Abgrenzung. Einige Experten und Expertinnen konnten berichten, dass es die Generation Z nicht stört, auch mal in ihrer Freizeit etwas für die Arbeit zu machen, solange es im Rahmen bleibt. Gerade auch Teamevents und freiwillige Freizeitaktivitäten, werden häufig angeboten, um die Kollegen und Kolleginnen auch außerhalb der Arbeitszeit zusammenzubringen. Andere Experten und Expertinnen setzten sehr stark auf die strikte Trennung von Arbeit und Freizeit und unterstützen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch dabei, diese Themen besser voneinander trennen zu können.

Aufgrund dieser auseinander gehenden Meinungen kann abgeleitet werden, dass hier jedes Unternehmen für sich entscheiden muss, wie man mit dem Thema umgeht. Ein grundsätzliches Bewusstsein für die Abgrenzung von Arbeit und Freizeit, sollte aber in jedem Fall im Unternehmen verankert sein, damit die Mitarbeitenden frei entscheiden können, wie sehr sie die Arbeit mit ihrer Freizeit verbinden wollen.

Ähnlich ist es mit dem Thema Sicherheit und Strukturen. Auch hier gab es differenzierte Meinungen zu dem Sicherheitsbedürfnis der Generation Z. Zusammen mit den Ergebnissen der Online-Umfrage lässt sich ableiten, dass der Wunsch nach Sicherheit und Strukturen sehr individuell ist und von der persönlichen Situation abhängt. Die Corona-Krise hat aber auch dazu beigetragen, dass viele Menschen weniger Risiko eingehen wollen, das ist aber Generationen übergreifend zu beobachten.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich der Maßnahmenkatalog auf die Maßnahmen reduzieren bzw. abändern, die in der Tabelle 12 dargestellt sind. Zudem wurde der Maßnahmenkatalog auf Basis der Erkenntnisse aus der praktischen Arbeit noch erweitert und die neuen Maßnahmen wurden ebenso in die Tabelle 12 aufgenommen und einem Bereich zugewiesen.

Die erste Erweiterung im Maßnahmen Katalog ist die individuelle Anpassung. Hiermit ist gemeint, dass sich Führungskräfte stärker mit den individuellen Bedürfnissen der jungen Menschen auseinandersetzen müssen und sich und ihren Führungsstil entsprechen anpassen sollten. Wenn beispielsweise junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerade am Anfang ihrer Karriere öfter Feedback und persönliches Coaching benötigen, sollten die Führungskräfte darauf eingehen. Auch wenn es um die Arbeitsformen geht, die den Beschäftigten angeboten werden, empfiehlt sich, hier möglichst viele Freiheiten zu bieten, um den individuellen Anforderungen entgegenzukommen.

Auch die Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen ist eine wichtige Maßnahme, die für Digital Leadership in der Generation Z relevant ist. Junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möchten Ziele verfolgen und einen Wert beitragen. Nachhaltigkeitsziele spielen hier eine bedeutende Rolle und Führungskräfte müssen verstehen, dass das ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wichtig ist. Unternehmen, die Maßnahmen für Umweltschutz und Nachhaltigkeit umsetzen, sollten das auch entsprechend nach außen kommunizieren, damit die Generation Z darüber informiert ist. Dadurch entsteht eine Win-Win-Win-Situation, weil die Umwelt von den Nachhaltigkeitsmaßnahmen profitiert, die Generation Z sich dem Unternehmen durch die Verfolgung von selben Zielen verbunden fühlt und die Unternehmen dadurch auch attraktiv für die Generation Z als Arbeitgeber sind.

Eine weitere zukunftssträchtige Maßnahme, die in Betracht gezogen werden sollte, ist das Angebot einer 30-Stunden-Woche. Die Generation Z möchte möglichst viel Zeit für ihre Freizeit haben und in der Arbeitszeit möglichst effizient arbeiten, deshalb bietet die 30-Stunden-Woche eine gute Möglichkeit diese beiden Aspekte zu verbinden. Auch für die langfristige Zufriedenheit der Arbeitskräfte und ihre Gesundheit wird durch dieses Konzept positiv beeinflusst. Wenn man als Unternehmen die 30-Stunden-Woche mit der Möglichkeit zu Remote-Arbeit verbindet, kann man speziell junge Leute gut erreichen, die möglichst flexibel sein wollen und die Arbeit an ihre Freizeit und ihre aktuellen Bedürfnisse anpassen wollen.

Wenn es um das Verbinden von Arbeit und Freizeit bzw. auch Arbeit und Urlaub geht, ist das Angebot von Workation-Möglichkeiten eine weitere Maßnahme, um die der Maßnahmenkatalog erweitert wird. Die Möglichkeit Workations anzubieten, ist vor allem für die Remote Arbeit interessant, da es zum einen sowieso die notwendigen Strukturen und Regeln gibt, um virtuell arbeiten zu können und weil man zum anderen so auch eine Möglichkeit schafft mit Kollegen und Kolleginnen gemeinsam Zeit zu verbringen, die man ansonsten kaum persönlich sieht. Somit ist Workation nicht nur ein attraktives Konzept für die Generation Z, sondern auch eine gute Team Building-Maßnahme für Remote Work.

Eine weitere wichtige Maßnahme, die vor allem auch aus den Experten- und Expertinneninterviews abgeleitet werden konnte, ist die Verwendung von digitalen Tools. Diese Tools können vor allem auch eingesetzt werden, um emotionale Themen in der Remote Arbeit von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen abzufragen. Da es in der Remote Arbeit für Führungskräfte häufig schwierig sein kann, mitzubekommen, wie es dem Team geht und mit welchen Problemen sie im Home-Office zu kämpfen haben, eignen sich digitale Umfrage Tools, wie beispielsweise TeamWave, besonders gut, um diese Themen im Team abzufragen. Die Beschäftigten werden hier regelmäßig gebeten ihrer Zufriedenheit, ihrem aktuellen Workload oder auch andere soziale Aspekte im Team zu bewerten. Die Führungskräfte können dann auf Basis dieser Daten sehen, wie sich die Stimmung im Team auch in der Remote Arbeit verändert und entsprechende Maßnahmen setzen. Die Verwendung von den digitalen Tools zur Erfassung und Analyse von emotionalen Themen in einem Unternehmen kann aber nicht nur für die Remote Arbeit eingesetzt werden, sondern bietet auch unabhängig von den verwendeten Arbeitsmodellen viele Vorteile. Ruhige Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen, die eher introvertiert sind, können hier ebenso frei ihre Meinungen bekannt geben und Ideen und Vorschläge genau so gut eintakten, wie extrovertierte kommunikative Mitarbeitende. Deshalb ist es eine wichtige Maßnahme im Maßnahmenkatalog für Digitale Führung in der Generation Z auch digitale Prozesse zu schaffen, um die emotionale Lage im Team transparent zu erfassen und abzubilden.

Zusätzlich zur Erfassung und Verfolgung der emotionalen Aspekte in einem Team, sollten sich Führungskräfte künftig auch damit beschäftigen die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch in der Remote Arbeit laufend zu verfolgen und regelmäßig zu überprüfen. Da man als Führungskraft in der Digitalen Führung oft nicht direkt mitbekommt, wie sich die Arbeitskräfte in der Remote Arbeit entwickeln, sollte hier auf die Verfolgung der persönlichen Entwicklung ein besonderer Fokus gelegt werden. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige One-on-One-Meetings zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin erfolgen. Bei diesen Meetings sollte auch remote bewusst die Reflexion der bisherigen Entwicklung im Fokus stehen sowie auch das Setzen von neuen Zielen. Gerade die jungen Menschen möchten hier von den Führungskräften unterstützt und gefördert werden, damit sie sich in die für sich richtige Richtung entwickeln und verbessern können.

Die Führung sollte im Allgemeinen an die Remote Arbeit und das verwendete Remote Work Modell angepasst und individuell abgestimmt werden. Die Anzahl und Frequenz der Meetings zwischen Führungskräften und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen hängt nicht mehr nur von der Organisation, den Strukturen und der Unternehmenskultur ab, sondern eben auch stark von dem Arbeitsmodell, das eingesetzt wird. Führungskräfte sind hier gefordert, sehr agil und flexibel zu reagieren und oft ist es auch notwendig in der Remote Arbeit anders zu führen als vor Ort im Büro. Besonders in der Remote Arbeit ist es notwendig, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden das Gefühl geben, ständig für sie erreichbar zu sein, aber ihnen trotzdem das Vertrauen schenken, sie frei und autonom arbeiten zu lassen.

Bei der Kommunikation mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ist zudem auch wichtig, die richtige Form der Kommunikation zu wählen. Deshalb wurde die Maßnahme, das persönliche Gespräch der schriftlichen Kommunikation vorzuziehen, ebenso in den Maßnahmenkatalog aufgenommen. Schriftliche Kommunikation ist für die Wissens- und Informationsweitergabe in der Remote Arbeit unumgänglich, aber wenn es um die persönliche Führung geht, sollten Führungskräfte öfter das persönliche Gespräch per Telefon oder Video-Call wählen. Auf der Tonspur können sie so besser mitbekommen, wie die Stimmung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist und auch Rückfragen stellen, ob Informationen richtig angekommen sind, um Missverständnisse zu vermeiden.

Dieser wichtige Punkt wurde auch in die letzte Maßnahme des Maßnahmenkatalogs aufgenommen. In der Remote Führung ist es essenziell, Informationen transparent und klar weiterzugeben, damit das Personal umfassend informiert ist und im besten Fall auch versteht, wie die Informationen oder Entscheidungen zu Stande gekommen sind. Ein wichtiger Schritt bei einem transparenten Informationsfluss ist auch, dass das Verständnis abgefragt und bestätigt wird. Durch schriftliche Kommunikation oder Online-Meetings können Missverständnisse schnell entstehen, weshalb es notwendig ist, als Führungskraft sicher zu stellen, dass das, was man mit einer Information sagen möchte, auch richtig bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ankommt. Dabei sollte genügend Zeit und Raum für Rückfragen geschaffen werden, damit Mitarbeitende ihre Fragen stellen können und man ihnen diese auch schlüssig beantworten kann.

Die Tabelle 12 zeigt somit den durch die Praxis überprüften und angepassten Maßnahmenkatalog für Digital Leadership in der Generation Z.

Maßnahme	Beschreibung	Bereich
Verständnis für Work-Life-Separation schaffen	Unternehmen sollten die Voraussetzungen und das Bewusstsein für die Trennung von Arbeit und Freizeit schaffen und die Abgrenzung an die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anpassen.	Arbeitsmodelle
Persönliche Umgangsform auch remote etablieren	Persönliche Kontakte sollen gehalten werden und auch virtuell sollte es eine positive und persönliche Atmosphäre geben.	Kultur
Kommunikations-Richtlinien einführen und einhalten	Klare Richtlinien zur Kommunikation und Reaktion sollten eingeführt und vor allem auch gelebt und eingehalten werden.	Kommunikation
Digitale Vision kommunizieren	Es soll klar kommuniziert werden, was die digitale Version ist, um ein gemeinsames Ziel zu haben.	Kommunikation

Maßnahme	Beschreibung	Bereich
Digitales Mindset schaffen	Veränderungen und Digitalisierung sollten offen begegnet werden.	Kultur
Digitale Implementierung	Es sollte sichergestellt werden, dass alle notwendigen Strukturen für digitale Prozesse vorhanden sind.	Führung
Virtuelle Kultur aufbauen	Eine gemeinsame remote Teamkultur sollte aufgebaut werden, damit auch die remote Arbeit Spaß macht.	Kultur
Regelmäßiges Feedback	Feedback-Runden sollte es regelmäßig geben, um Verbesserungsbedarf frühzeitig zu erkennen.	Führung
Mit Agilität reagieren	Es sollte möglich sein, auf Veränderungen agil reagieren zu können, damit man Anpassungen schnell durchführen kann.	Führung
Remote-Work-Modelle evaluieren	Es sollte evaluiert werden, welches Remote-Work-Modell am besten für die Arbeitsweise eines Teams geeignet ist.	Arbeitsmodelle
Individuelle Anpassung	Die Führung und die Arbeitsformen sollten individuell an die Bedürfnisse angepasst werden.	Führung
Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern	Unternehmen sollten die Nachhaltigkeit mehr Beachtung schenken und Nachhaltigkeits-Maßnahmen umsetzen.	Kultur
30-Stunden-Woche anbieten	Unternehmen sollten neue Arbeitszeitmodelle wie die 30-Stunden-Woche anbieten.	Arbeitsmodelle
Workation-Möglichkeiten anbieten	Unternehmen sollten die Möglichkeit bieten Arbeit mit Urlaub zu verbinden.	Arbeitsmodelle
Digitalisierung und Emotionalität verbinden	Digitale Tool sollten verwendet werde, um auch emotionale Themen abzufragen und zu messen.	Kultur
Persönliche Entwicklung reflektieren	Führungskräfte sollten in der Remote Führung die persönliche Entwicklung regelmäßig beobachten und reflektieren.	Führung
Führungsstil an die Remote Arbeit anpassen	Führungskräfte sollten remote die richtige Balance zwischen laufender Kommunikation und autonomen Arbeiten finden.	Führung
Persönliche Gespräche statt schriftlichen Gesprächen vorziehen	Persönliche Gespräche sollten in der Remote Arbeit öfter mal einem schriftlichen Gespräch vorgezogen werden.	Kommunikation
Transparent Informationen verteilen	Informationen sollen klar und transparent kommuniziert werden und das Verständnis abgefragt werden.	Kommunikation

Tab. 12: Angepasster Maßnahmenkatalog für Digital Leadership in der Generation Z, Eigene Darstellung

10. HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Die unterschiedlichen Bereiche, in die der Maßnahmenkatalog aufgeteilt wurde, liegen in den meisten Unternehmen vermutlich in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen. Deshalb können die Maßnahmen auf Basis des Bereichs auch an unterschiedliche Personen in einem Unternehmen gerichtet sein.

Die Maßnahmen auf den Bereichen Führung und Kommunikation richten sich speziell an Führungskräfte in einem Unternehmen, da es allgemeine Maßnahmen sind, die jede Führungskraft für sich selbst mitnehmen und umsetzen kann. Die Bereiche Arbeitsmodelle und Kultur können dagegen oft nicht durch Führungskräfte selbst umgesetzt werden, sondern müssen vom Management eines Unternehmens angestoßen werden, da sie eher allgemeine Maßnahmen sind, die im weiteren Sinne Auswirkung auf die Digitale Führung im Unternehmen, sowie die Zufriedenheit der Generation Z haben.

Zusammenfassend ist in der Tabelle 13 noch mal dargestellt, welche Maßnahmen in dem Bereich Führung und Kommunikation speziell den Führungskräften empfohlen werden, wenn sie junge Menschen in der Remote Arbeit führen.

Maßnahme	Beschreibung	Bereich
Digitale Implementierung	Es sollte sichergestellt werden, dass alle notwendigen Strukturen für digitale Prozesse vorhanden sind.	Führung
Regelmäßiges Feedback	Feedback-Runden sollte es regelmäßig geben, um Verbesserungsbedarf frühzeitig zu erkennen.	Führung
Mit Agilität reagieren	Es sollte möglich sein, auf Veränderungen agil reagieren zu können, damit man Anpassungen schnell durchführen kann.	Führung
Individuelle Anpassung	Die Führung und die Arbeitsformen sollten individuell an die Bedürfnisse angepasst werden.	Führung
Persönliche Entwicklung reflektieren	Führungskräfte sollten in der Remote Führung die persönliche Entwicklung regelmäßig beobachten und reflektieren.	Führung
Führungsstil an die Remote Arbeit anpassen	Führungskräfte sollten remote die richtige Balance zwischen laufender Kommunikation und autonomen Arbeiten finden.	Führung
Kommunikations-Richtlinien einführen und einhalten	Klare Richtlinien zur Kommunikation und Reaktion sollten eingeführt und vor allem auch gelebt und eingehalten werden.	Kommunikation
Digitale Vision kommunizieren	Es soll klar kommuniziert werden, was die digitale Vision ist, um ein gemeinsames Ziel zu haben.	Kommunikation
Persönliche Gespräche statt schriftlichen Gesprächen vorziehen	Persönliche Gespräche sollten in der Remote Arbeit öfter mal einem schriftlichen Gespräch vorgezogen werden.	Kommunikation
Transparent Informationen verteilen	Informationen sollen klar und transparent kommuniziert werden und das Verständnis abgefragt werden.	Kommunikation

Tab. 13: Auswahl Maßnahmen für Führungskräfte, Eigene Darstellung

Diese Maßnahmen stellen eine Auswahl da, die Führungskräfte für ihre eigenen Bedürfnisse einsetzen können. Dabei sollte in jeden Fall darauf geachtet werden, dass die Maßnahmen auch an den eigenen Führungsstil und das Team und die Rahmenbedingungen angepasst werden.

Für Führungskräfte ist es besonders wichtig in der Digitalen Führung von jungen Menschen zu verstehen, dass diese jungen Menschen vor anderen Herausforderungen stehen und deshalb andere Anforderungen an die Führungskräfte haben. Führungskräfte sind für sie wie Vorbilder oder Coaches, von denen sie sich Feedback erwartet und unterstützt werden wollen. Die Generation Z möchte Dinge bewegen und weiterbringen, deshalb sollten Führungskräfte sie auch aktiv miteinbeziehen und ihre persönliche Entwicklung laufend verfolgen.

Damit diese Prozesse auch remote gut funktionieren, muss der richtige Rahmen geschaffen werden und die persönliche Ebene sollte digital geschaffen werden. Das können Führungskräfte erreichen, in dem sie regelmäßige persönliche Termine vereinbaren, wo nicht die Arbeit im Vordergrund steht, sondern der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin. Junge Beschäftigte sollten das Gefühl haben, dass ihnen die Führungskräfte auch vertrauen, wenn sie nicht im selben Büro sitzen und sie ebenso dabei unterstützen sich selbst weiterzuentwickeln.

Für Unternehmer und Unternehmerinnen bzw. für das Management in einem Unternehmen gibt es ebenso eine Auswahl an Maßnahmen in den Bereichen Arbeitsmodelle und Kultur, die in Betracht gezogen werden sollten, wenn man Digital Leadership speziell für die Generation Z in einem Unternehmen etablieren möchte. Im Management ist es unerlässlich, Maßnahmen in Richtung Führung und Kommunikation umzusetzen, da Personen im Management häufig selbst als Führungskräfte tätig sind.

Diese Maßnahmenauswahl in den Bereichen Arbeitsmodelle und Kultur wurde in der Tabelle 14 zusammengefasst und beschreibt die Maßnahmen, die eher unternehmensweit etabliert werden sollten.

Maßnahme	Beschreibung	Bereich
Verständnis für Work-Life-Separation schaffen	Unternehmen sollten die Voraussetzungen und das Bewusstsein für die Trennung von Arbeit und Freizeit schaffen und die Abgrenzung an die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anpassen.	Arbeitsmodelle
Remote-Work-Modelle evaluieren	Es sollte evaluiert werden, welches Remote-Work-Modell am besten für die Arbeitsweise eines Teams geeignet ist.	Arbeitsmodelle
30-Stunden-Woche anbieten	Unternehmen sollten neue Arbeitszeitmodelle wie die 30-Stunden-Woche anbieten.	Arbeitsmodelle
Workation-Möglichkeiten anbieten	Unternehmen sollten die Möglichkeit bieten Arbeit mit Urlaub zu verbinden.	Arbeitsmodelle
Persönliche Umgangsform auch remote etablieren	Persönliche Kontakte sollen gehalten werden und auch virtuell sollte es eine positive und persönliche Atmosphäre geben.	Kultur
Digitales Mindset schaffen	Veränderungen und Digitalisierung sollten offen begegnet werden.	Kultur
Virtuelle Kultur aufbauen	Eine gemeinsame remote Teamkultur sollte aufgebaut werden, damit auch die remote Arbeit Spaß macht.	Kultur
Nachhaltigkeit im Unternehmen verankern	Unternehmen sollten die Nachhaltigkeit mehr Beachtung schenken und Nachhaltigkeits-Maßnahmen umsetzen.	Kultur
Digitalisierung und Emotionalität verbinden	Digitale Tool sollten verwendet werde, um auch emotionale Themen abzufragen und zu messen.	Kultur

Tab. 14: Auswahl Maßnahmen für das Management von Unternehmen, Eigene Darstellung

Die Auswahl der Maßnahmen sollte hier auch zu der jeweilig vorherrschenden Unternehmenskultur angepasst werden, da man darauf achten sollte, nur Konzepte und Maßnahmen umzusetzen, die zur Unternehmenskultur passen oder die Unternehmenskultur speziell im Bereich der virtuellen Kultur gut ergänzen.

Unternehmen sind ebenso gefordert, ein Remote Work Modell zu finden, das auch zu der vorherrschenden Kultur in einem Unternehmen passt, oder sie dabei unterstützt, sich in die Richtung zu entwickeln, wo sie gerne sein würden. Wenn Unternehmen besonders durch gemeinsames Arbeiten im Büro geprägt sind und eine sehr starke Verbindung zwischen Arbeit und Freizeit pflegen, eignen sich Konzepte wie eine gemeinsame Workation besser als bei Unternehmen, die grundsätzlich lieber verteilt remote arbeiten und Arbeit und Freizeit lieber voneinander trennen. Für solche Unternehmen empfehlen sich dafür besser andere Remote Work Modelle, bei denen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum Beispiel eher verteilt auf der ganzen Welt remote arbeiten können.

Wenn es besonders um die junge Generation geht, sollten Unternehmen darum bemüht sein, die individuellen Bedürfnisse der Generation Z zu verstehen. Basis dafür ist das Verständnis dafür, dass die Generation Z neue Ansprüche hat und deshalb auch mehr von Unternehmen erwartet. Dabei können sich Unternehmen, die es schaffen möglichst unbürokratisch zu agieren und individuelle Lösungen für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu bieten, sehr attraktiv für die Generation Z positionieren. Die Basis für einen Job sollte nicht mehr durch die festgelegten Arbeitszeiten, den Arbeitsort oder durch eine definierte Position geregelt werden, sondern eher durch die Vision und die Ziele, die verfolgt werden.

So können sich Unternehmen besonders attraktiv positionieren und junge Talente aus der Generation Z rekrutieren, da man ihnen die Freiheit gibt, selbst an den Regeln mitzugestalten und selbst herauszufinden, wie sie am besten die gemeinsamen Ziele erreichen können. Vertrauen und Transparenz bilden hier die Basis, damit ein solches Konzept funktionieren kann.

Wenn junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einbezogen werden, kann das Management von Unternehmen ebenso viel von ihnen lernen. Beispielsweise im Bereich der Digitalisierung, wo es noch sehr viel Potenzial gibt, auch für Unternehmen in der IT-Branche. In der Corona-Krise wurden viele Prozesse digitalisiert und hier wurde auch der Nutzen von digitalen Prozessen hervorgehoben. Wenn Unternehmen digitale Tools laufend nutzen, um Einblicke in das Team zu bekommen, können dadurch laufend Maßnahmen umgesetzt werden, um die tägliche Arbeit zu verbessern. Gerade für junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besteht eine sehr geringe Hemmschwelle beim Ausfüllen von digitalen Umfragen, sofern diese nicht zu lange dauern. So können digitale Umfragen gut dafür genutzt werden, um auch in der Remote Arbeit mehr Infos zur Stimmung im Team, zur aktuellen Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder auch zur aktuellen Arbeitsauslastung oder zum Stress-Level zu bekommen. Auf Basis der laufenden Datenerfassung können dann frühzeitig Maßnahmen gesetzt werden, um entgegenzuwirken.

Die Verwendung von digitalen Tools eignet sich auch besonders gut, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen miteinzubeziehen. So können sie dort Ideen und Vorschläge platzieren und transparent die Entwicklung der Ideen verfolgen.

Unternehmen sind also in der Pflicht die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genau so gut im Büro arbeiten können wie auch remote. Zudem muss ein neues digitales Mindset einkehren, damit die Akzeptanz für digitale Lösungen und Prozesse noch steigt. Wenn Unternehmen es schaffen, diese Dinge umzusetzen und ihre Führungskräfte auch dahingehend ausbilden, dass sie remote gut führen können, dann steht dem digitalen Leadership für die Generation Z nichts mehr im Wege.

11. RESÜMEE UND AUSBLICK

Aus den Ergebnissen der theoretischen und der empirischen Forschung ist ersichtlich, dass sowohl die Strukturen rund um die Arbeit als auch um die Führung neu gedacht werden müssen, um ein attraktives Arbeitsumfeld für die Generation Z zu schaffen. Unternehmen können hier schrittweise beginnen Maßnahmen umzusetzen, die für ihre aktuelle Unternehmenskultur passend sind. Langfristig sollten Unternehmer und Unternehmerinnen hier aber auch größere und innovativere Schritte setzen, um sich in Richtung von New Work und New Leadership Konzepten auszurichten.

New Work Konzepte stellen die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Vordergrund und schaffen es dadurch ein innovatives Arbeitsumfeld zu generieren. Die allgemeinen Rahmenbedingungen verschieben sich und im Vordergrund stehen nicht mehr Wochenstunden oder hierarchische Ränge, sondern die Selbstverwirklichung von den Beschäftigten und das Hinarbeiten auf ein gemeinsames Ziel. Die Arbeitsorte werden künftig noch viel flexibler und Unternehmen sind gefragt sich darauf einzustellen und anzupassen. Auch die Führung verschiebt sich durch die junge Generation und die neuen Arbeitskonzepte. Führungskräfte sind eher Coaches, die die Mitarbeitenden dabei unterstützen ihre Ziele zu erreichen und ihre persönliche Entwicklung zu verfolgen.²¹⁶

Remote Arbeitskonzepte sind somit aus der Zukunft nicht mehr wegzudenken und es ist die Aufgabe von Unternehmer und Unternehmerinnen sowie von Führungskräften, sich den Remote Modellen anzupassen und eine passende Kultur zu etablieren, die es ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erlaubt von überall aus gut geführt zu werden und an innovative Ideen zu arbeiten. Um hier auch die junge Generation Z abzuholen, wird es notwendig sein, sie regelmäßig miteinzubeziehen. Digitale Lösungen bieten hier die optimale Brücke, um emotionale Themen einzufangen und transparent aufzubereiten. Das hilft wiederum Führungskräfte bei ihrer Arbeit, die künftig ihren Fokus von der laufenden Kontrolle hin zur laufenden Unterstützung und Förderung schiften wird.

Schlussendlich lässt sich sagen, dass Unternehmen, die es schaffen individuelle Arbeitskonzepte anzubieten und ihre Führung dahingehend anpassen, die jungen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu fördern und sie in ihrer persönlichen Weiterentwicklung unterstützen, die Unternehmen sein werden, die erfolgreich junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Generation Z rekrutieren und auch langfristig im Unternehmen halten können.

²¹⁶ Vgl. Mario (2021), Onlinequelle [02.04.2022].

LITERATURVERZEICHNIS

Gedruckte Werke

Gudehus, Christian; Eichenberg, Ariane; Welzer, Harald (2010): *Gedächtnis und Erinnerung*, Ein interdisziplinäres Handbuch, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, J.B. Metzler, Stuttgart

Hensellek, Simon (2019): *Digital Leadership – Ein Rahmenwerk zur erfolgreichen Führung im digitalen Zeitalter*, Handbuch Digitale Wirtschaft, Tobias Kollmann, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden

Limberger, Yasmin (2017): *IT Survival Guide: Karriere- und Alltagsratgeber für die IT-Branche*, 2. erweiterte Auflage, entwickler.press, Software & Support Media GmbH, Frankfurt am Main

Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12. überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel

Scholz, Christian (2014): *Generation Z. Wie sie steckt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, 1. Auflage, Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, Weinheim

Steele Flippin, Dr. Candace (2017): *Generation Z in the Workplace: Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Path*

Strauss, William; Howe, Neil (1997): *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*, Crown, New York

Online-Quellen

Absolventa.de (2021): *Generation XYZ – die komplette Generationen Übersicht.*, <https://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick> [Stand: 26.09.2021]

Agentur Junges Herz (2021): *GENERATION X – Eine Generation zwischen den Welten*, <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/generation-x-eine-generation-zwischen-den-welten/> [Stand: 26.09.2021]

Agentur Junges Herz (2016): *GENERATION Z, Was erwartet den Arbeitsmarkt?*, <https://www.agentur-jungesherz.de/generation-z/> [Stand: 24.09.2021]

APA-OTS Originaltext-Service GmbH (2020): *VÖSI: Corona-Krise trifft auch IT-Branche*, VÖSI Verband Österreichischer Software Industrie, https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200508_OTS0062/voesi-corona-krise-trifft-auch-it-branche [Stand: 07.09.2021]

AUBI-plus GmbH (2018): *Berufe in der IT*, <https://www.aubi-plus.at/berufe/thema/berufe-in-der-it-3/> [Stand: 09.09.2021]

AVANTGARDE EXPERTS (2020): *Digital Leadership: So gelingt dir die Führung 4.0*, <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/remote-leadership/> [Stand: 22.09.2021]

- AVANTGARDE EXPERTS (2020): *Führen auf Distanz: Was du zu Remote Leadership wissen musst*, <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/remote-leadership/> [Stand: 21.09.2021]
- AVANTGARDE EXPERTS (2020): *Generation Z in der Arbeitswelt: Definition & Merkmale der „GEN Z“*, <https://www.avantgarde-experts.de/de/magazin/generation-z/> [Stand: 04.10.2021]
- Beno, Michal (2019): *Home-based Telework and the Role of Gender – Results of a Study in Austria*, CONF-IRM 2019 Proceedings, <https://aisel.aisnet.org/confirm2019/12/> [Stand: 14.09.2021]
- Berlitz (2019): *Die Generation Z in der Arbeitswelt: Wie Unternehmen die Mitarbeiter von morgen erreichen*, <https://www.berlitz.com/de-de/blog/generation-z> [Stand: 29.09.2021]
- Bolle, Wiebke (2019): *Die Millennials ziehen an den Mittelalten vorbei – und werden dann von den Jungen überholt?*, DER SPIEGEL, <https://www.spiegel.de/start/karriere-ueberholt-generation-z-die-generation-y-millennials-a-244c7a06-3717-4808-8808-7f7b08fe2bcc> [Stand: 17.11.2021]
- Bose, Kiran (2021): *Gen Z kids are the ‘Greta Generation’*, Energy Live News Ltd, <https://www.energylivenews.com/2021/07/16/gen-z-kids-are-the-greta-generation> [Stand: 27.09.2021]
- Brien, Jörn (2021): *Mehr als nur gutes Gehalt: Das wünscht sich die Gen Z von ihrem Job*, t3n.de, <https://t3n.de/news/gutes-gehalt-gen-z-job-1392031/> [Stand: 29.09.2021]
- Brutkasten (2020): *Remote Work und Home Office: Gekommen, um zu bleiben*, <https://brutkasten.com/remote-work-home-office/> [Stand: 16.09.2021]
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): *KMU im Fokus 2019*, Wien, [https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:b0cdc330-5c7c-4899-a9ee-65d103f58882/Beilage_KMU_im_Fokus_2019_barrierefrei%20f1\).pdf](https://www.bmdw.gv.at/dam/jcr:b0cdc330-5c7c-4899-a9ee-65d103f58882/Beilage_KMU_im_Fokus_2019_barrierefrei%20f1).pdf) [Stand: 11.09.2021]
- CLEVIS GmbH (2021): *GEN Z? Alles was Sie über Generation Z wissen sollten*, <https://www.clevis.de/ratgeber/generation-z/> [Stand: 29.09.2021]
- CLEVIS GmbH (2021): *Leader VS. Manager: Was ist der genaue Unterschied?*, <https://www.clevis.de/ratgeber/leader-vs-manager/> [Stand: 19.09.2021]
- CONUFACTUR (2020): *Leadership, Führen lernen*, <https://www.conufactur.com/leadership> [Stand: 20.09.2021]
- Covarrubias Venegas, Barbara (2020), *Über remotes Arbeiten, virtuelle Teams und digitale Führung*, Controller Institut GmbH, https://insights.controller-institut.at/ueber-remotes-arbeiten-virtuelle-teams-und-digitale-fuehrung/?gclid=Cj0KCQjwv5uKBhD6ARIsAGv9a-wSEell7H05vBkLvEISDMh0n5bMNLMc9qi67vUB5vbO3KJr9Ak9cKMaI55EALw_wcB [Stand: 19.09.2021]
- Crosswater Job Guide (2020): *Die Top 8 Branchen beim Thema Remote Work*, <https://crosswater-job-guide.com/archives/79752/die-top-8-branchen-beim-thema-remote-work/> [Stand: 13.09.2021]
- Der Standard (2020): *IT-Branche: Österreich fehlen weiterhin 10.000 Fachkräfte*, STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H., <https://www.derstandard.at/story/2000113972280/it-branche-oesterreich-fehlen-10-000-fachkraefte> [Stand: 06.09.2021]

- Dietz, Sonja (2021): *Generation Z: Die wichtigsten Informationen im Überblick*, <https://stellenpakete.de/blogartikel/generation-z/> [Stand: 29.09.2021]
- Dikmans, Stella (2018): 6 erfolgreiche Unternehmen mit flachen Hierarchien, GoodJobs GmbH, <https://goodjobs.eu/de/articles/6-erfolgreiche-unternehmen-mit-flachen-hierarchien-goodjobs> [Stand: 12.09.2021]
- Dornmayr, Helmut (2012): *IT-Qualifikationen 2025*, Analysen zu Angebot und Nachfrage, ibw-Forschungsbericht Nr. 170, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien, <https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/Studie-IT-Qualifikationen-2025.pdf> [Stand: 06.09.2021]
- Dornmayr, Helmut; Rechberger, Marlis (2020): *Unternehmensbefragung zum Fachkräftebedarf/-mangel*, Fachkräfteradar 2020, ibw-Forschungsbericht Nr. 204, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien, <https://news.wko.at/news/oesterreich/fachkraeferadar2020-unternehmensbefragung.pdf> [Stand: 05.09.2021]
- Dr. Oschischnig, Ulrike (2021): *Unternehmensberatung, Buchhaltung & Informationstechnologie: Branchendaten*, Wirtschaftskammer Österreich – Abteilung für Statistik, Wien, http://wko.at/statistik/BranchenFV/B_704.pdf [Stand: 05.09.2021]
- EHL Immobilien GmbH (2020): *COVID-19 und die Entwicklung zum Remote-Working*, Immobilien Magazin, Ausgabe September 2020, <https://www.ehl.at/blog/covid-19-und-die-entwicklung-zum-remote-working> [Stand: 16.09.2021]
- Fichtel, Jessica (2021): *Flache Hierarchien: Was alteingesessene Unternehmen von Startups lernen können*, Arbeits-ABC, <https://arbeits-abc.de/flache-hierarchien/> [Stand: 11.09.2021]
- förderland (2021): *Selbstständigkeit in der IT-Branche*, <https://www.foerderland.de/digitale-wirtschaft/ikt/selbststaendigkeit-in-der-it-branche/die-chancen-der-selbststaendigkeit-in-der-it-branche/> [Stand: 11.09.2021]
- Gelpke, Annika (2018): *New Work: 8 Flexible Arbeitsmodelle und ihre Vorteile*, <https://www.wearesquared.de/blog/8-flexible-arbeitsmodelle-was-sind-die-vorteile> [Stand: 18.09.2021]
- Grant (2021): *Best Remote Companies to Work for in 2021*, The Digital Nomad World, <https://digitalnomads.world/tips/best-remote-companies-to-work-for/> [Stand: 18.09.2021]
- Grimmer, Claudia (2021): *Homeoffice: Diese unterschiedlichen Formen gibt es*, BR24 Redaktion, <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/was-gilt-als-homeoffice-telearbeit-mobile-work-oder-remote.S8gWuPk> [Stand: 05.10.2021]
- Grygier, Marek (2020): *From Hot-Desking to Remote Work: 5 Ways to Transform Your Business Into a Flexible Workspace*, <https://remote-how.com/blog/ways-to-transform-into-a-flexible-workspace> [Stand: 09.10.2021]
- Haas, Florian (2018): *Österreich: Bis 2030 bis zu 60.000 neue Stellen im IT-Bereich*, Controller Institut GmbH, <https://insights.controller-institut.at/oesterreich-bis-2030-bis-zu-60-000-neue-stellen-im-it-bereich/> [Stand: 05.09.2021]

Haberl, Anna; Köck, Daniela (2020): Homeoffice anno dazumal. Von der Heimarbeit zum Büro daheim., <https://www.onb.ac.at/forschung/forschungsblog/artikel/homeoffice-anno-dazumal-von-der-heimarbeit-zum-buero-daheim> [Stand: 12.09.2021]

Hamilton, Marilyn; Beck, Cheryl Lynn (2011): *Feature Article: How do Integral ARTISTS, Boomers, Gen X and Millennial Generations Impact City Values and Policy Development?*, <http://integralleadershipreview.com/3249-generational-cycles-saecula-and-cities/> [Stand: 25.09.2021]

Happich, Gudrun (2021): *Führungsaufgaben: Wie Sie mit den 4 wichtigsten Rollen schnell Klarheit finden*, Galileo . Institut für Human Excellence, <https://leistungstraeger-blog.de/fuehrungsaufgaben/> [Stand: 01.11.2021]

Haufe Online Redaktion (2021): *Generation Z wünscht sich Arbeitgeber mit Werten*, <https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-wuensche-und-beduerfnisse-der-generation-z-im-job-80-547736.html> [Stand: 29.09.2021]

Hofer, Elisabeth (2021): Was vom Ausnahmezustand geblieben ist, Kurier, <https://kurier.at/politik/inland/was-vom-ausnahmezustand-geblieben-ist/401475400> [Stand: 14.09.2021]

Hoffmann, Wolf (2021): *Führung – was ist neu an der Generation Z?*, CONSIGLIERIA personal and organisational development, <https://consigliera.com/b/fuehrung-was-ist-neu-an-der-generation-z/> [Stand: 28.09.2021]

Höpflinger, François (2019): *Generationenfragen: Konzepte und theoretische Ansätze*, <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationen-Konzepte.pdf> [Stand: 25.09.2021]

IDG Business Media GmbH (2021): *Nach Corona: Digitale Zukunftsthemen rücken ins Zentrum der IT*, <https://www.computerwoche.de/a/nach-corona-digitale-zukunftsthemen-ruecken-ins-zentrum-der-it,3551637> [Stand: 07.09.2021]

Internetredaktion LpB BW (2021): *Wie verändert Corona die Arbeitswelt?*, <https://www.lpb-bw.de/arbeits-und-corona> [Stand: 08.04.2022]

IT-Talents.de (2021): *Kategorie: IT-Berufe*, <https://it-talents.de/it-karriere/it-berufe/#berufe> [Stand: 09.09.2021]

Jobted (2021): *Gehalt Informatiker*, <https://www.jobted.at/gehalt/informatiker> [Stand: 10.09.2021]

Jureit, Ulrike (2017): *Generation, Generationalität, Generationenforschung*, Version: 2.0, Docupedia-Zeitgeschichte, http://docupedia.de/zg/jureit_generation_v2_de_2017 [Stand: 25.09.2021]

Karlsböck, Tanja (2019): *Generation Z – eine Generation von Helden?*, <https://www.karriere.at/blog/gen-z.html> [Stand: 28.09.2021]

Kaye Lockley, Sina (2015): *Generation Z in der Arbeitswelt – 5 wichtige Tipps*, Stoffbase, <https://staffbase.com/blog-de/5-wege-ein-besserer-arbeitgeber-fuer-millennials-und-gen-z-zu-werden/> [Stand: 12.10.2021]

- Kellner, Barbara; Korunka, Christian; Kubicek, Bettina; Wolfsberger, Juliana (2020): *Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert*, Flexible Working Studie 2020, Deloitte Consulting GmbH, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/Deloitte-Flexible-Working-Studie-2020.pdf> [Stand: 16.09.2021]
- Klaffke, Prof. Dr. Martin (2018): *Generationen-Management*, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/generationen-management-99636/version-328745> [Stand: 25.09.2021]
- Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH (2021): *Remote Work: die neue Flexibilität und was wir dafür aufgeben müssen*, <https://job-wizards.com/de/remote-work-die-neue-flexibilitaet-und-was-wir-dafuer-aufgeben-muessen/> [Stand: 18.09.2021]
- Kurier (2021): *IT-Branche trägt 7,4 Prozent zur Wirtschaftsleistung bei*, <https://kurier.at/wirtschaft/it-branche-traegt-74-prozent-zur-wirtschaftsleistung-bei/401416212> [Stand: 04.09.2021]
- Lehky, Andrea (2019): *Scheitern als Teil der Ausbildung?*, Die Presse, <https://www.diepresse.com/5647776/scheitern-als-teil-der-ausbildung> [Stand: 26.10.2021]
- Leitbetriebe Austria (2021): *Arbeitsplatz neu denken: Remote Work ist gekommen, um zu bleiben!*, <https://leitbetriebe.at/arbeitsplatz-neu-denken-remote-work-ist-gekommen-um-zu-bleiben/> [Stand: 16.09.2021]
- Leitner, Karl-Heinz; Zahradnik, Georg; Dömötör, Rudolf; Raunig, Markus; Pardy, Martina; Matheiss, Elke (2018): *Austrian Startup Monitor 2018*, AIT Austrian Institute of Technology GmbH, Wien, https://www.ffg.at/sites/default/files/allgemeine_downloads/ffg%20allgemein/publikationen/austrian_startupmonitor_2018.pdf [Stand: 26.10.2021]
- letsbecrazy.de (2019): *Der komplette Remote Work Guide (für freiheitsliebende Angestellte und Freelancer)*, <https://letsbecrazy.de/remote-work/> [Stand: 18.09.2021]
- Lorenz, Michael (2019): *Generation Y und Z, So führen Sie junge Mitarbeiter*, Business-Wissen.de, <https://www.business-wissen.de/artikel/generation-y-und-z-so-fuehren-sie-junge-mitarbeiter/> [Stand: 28.09.2021]
- Lösch, Maren (2007): *Leadership*, Führungstheorien und Grundwissen aus Psychologie, Soziologie, Biologie und Philosophie aufbereitet als praktischer Leitfaden für Führungskräfte der Druckindustrie, Stuttgart, <https://hdms.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/577/file/Leadership.pdf> [Stand: 01.11.2021]
- Maas, Rüdiger (2019): *Generation Z - Generation Greta?*, prmagazin 10/2019, <https://www.generation-thinking.de/post/greta-thunberg-generation-z-generation-greta> [Stand: 27.09.2021]
- Magenheim, Thomas (2020): *Deutsche IT-Branche wächst - und gerät international trotzdem ins Hintertreffen*, RND RedaktionsNetzwerk Deutschland GmbH, <https://www.rnd.de/wirtschaft/die-deutsche-it-branche-wachst-und-gerat-international-trotzdem-ins-hintertreffen-CZWCKOKALNEKXF7I4IZN4NH4PY.html> [Stand: 02.09.2021]

Mager, Philip (2021): *Personalführung, Finden Sie heraus, welchen Stellenwert gute Personalführung hat, welche Aufgaben ihr zukommen und welche Ziele sie verfolgt.*,

<https://softgarden.com/de/ressourcen/glossar/personalfuehrung/> [Stand: 20.09.2021]

Mai, Jochen (2021): *Homeoffice: Alles zu Anspruch, Corona, Regelung + 50 Tipps*, Karrierebibel,

<https://karrierebibel.de/homeoffice/> [Stand: 18.09.2021]

Mai, Jochen (2021): *Remote Work: Definition, Konzept, Jobs, Tipps*, Karrierebibel,

<https://karrierebibel.de/remote-work/> [Stand: 13.09.2021]

Mandl, Benedikt (2021): *Gehaltsreport IT*, Monster Worldwide Austria GmbH,

<https://www.monster.at/mitarbeiter-finden/recruiting-tipps/markte-analysen/branchen-trends/gehaltsreport-it/> [Stand: 10.09.2021]

Mario (2021): *New Work – wie sieht die Arbeitswelt der Zukunft aus?*, Flip GmbH,

<https://www.flipapp.de/blog/new-work-wie-sieht-die-arbeitswelt-der-zukunft-aus/> [Stand: 02.04.2022]

Markus Baldauf – Headhunting und Executive Search (2017): *Gesamtrückblick seit der Krise*, Wie hat sich der IT-Jobmarkt seit der Wirtschaftskrise 2008 entwickelt, IT-Indikator, Wien,

<https://www.mbmc.at/cms/wp-content/uploads/2017/08/IT-INDIKATOR-Gesamtr%C3%BCckblick-seit-der-Krise.pdf> [Stand: 06.09.2021]

Markus Baldauf – Headhunting und Executive Search (2020): *IT Gehälter in IT-Branche steigen weiter – MBMC Gehaltsstudie*, <https://www.mbmc.at/it-gehaelter-oesterreich-2020/> [Stand: 10.09.2021]

Mba Mombe, Arabella (2021): *Generation Z: So sieht der perfekte Arbeitsplatz für sie aus*,

<https://www.wmn.de/business/generation-z-das-wollen-sie-am-arbeitsplatz-id251902/amp> [Stand: 29.09.2021]

McKay, Brett; McKay, Kate (2020): *How the Generational Cycle of History Explains Our Current Crisis*,

<https://www.artofmanliness.com/character/knowledge-of-men/strauss-howe-generational-cycle-theory/> [Stand: 25.09.2021]

Mesmer, Alexandra (2020): *Erst Fachkräftemangel, dann Kurzarbeit, IT-Arbeitsmarkt in Zeiten von Corona*, CIO.de, <https://www.cio.de/a/erst-fachkraeftemangel-dann-kurzarbeit.3639720> [Stand: 07.09.2021]

Mohr, Martin (2021): *Stärke des Fachkräftemangels in Österreich nach Branchen 2020*, Institut für

Bildungsforschung der Wirtschaft, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/914110/umfrage/staerke-des-fachkraeftemangels-in-oesterreich-nach-branchen/> [Stand: 05.09.2021]

Noack, Alexander (2020): *Remote Work als Arbeitsmodell der Zukunft*, Digital Magazin, <https://digital-magazin.de/remote-work-als-arbeitsmodell-der-zukunft/> [Stand: 13.09.2021]

Opinion Leaders Network GmbH (2021): *SAP feiert 35 Jahre in Österreich*,

https://www.leadersnet.at/news/49939_sap-feiert-35-jahre-in-oesterreich.html [Stand: 26.10.2021]

Qualtrics (2021): *Quantitative Forschung*,

<https://www.qualtrics.com/de/erlebnismangement/marktforschung/quantitative-forschung/> [Stand: 06.12.2021]

- Reif, Marcus K. (2016): *Erwartungen an Führung der Generation Z sowie deren Eigenschaften*, <https://www.reif.org/blog/erwartungen-an-fuehrung-der-generation-z-sowie-deren-eigenschaften/> [Stand: 28.09.2021]
- Roedenbeck Schäfer, Maja (2020): *Duz-Kultur ja, Team-Events nein: Was sich die Generation Z von einem Arbeitgeber wünscht*, RECRUITING TO GO, <https://recruiting2go.de/nachwuchsgewinnung-generation-y-z/duz-kultur-ja-team-events-nein-was-sich-die-generation-z-von-einem-arbeitgeber-wuenscht/> [Stand: 29.09.2021]
- Schmitz-Veltin, Ansgar; Frisoli, Pasquale (2015): *Abgrenzung und demografische Analyse von Generationen: Herausforderungen für das Informationsmanagement*, Stadtforschung und Statistik, Zeitschrift des Verbandes Deutscher Städtestatistiker, <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoa-49669-8> [Stand: 26.09.2021]
- Schörpf, Philip; Astleithner, Franz; Schönauer, Annika; Flecker, Jörg (2020): *Entwicklungstrends digitaler Arbeit II*, Projektbericht im Auftrag der Arbeiterkammer Wien, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/digitalerwandel/Entwicklungstrends_digitaler_Arbeit_II.pdf [Stand: 18.09.2021]
- Schragl, Kathrin (2018): *Branchenreport Informationstechnologie 2018*, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/WirtschaftundPolitik/branchenanalysen/IT_Branchenanalyse_2018.pdf [Stand: 06.09.2021]
- Schuster, Heidi (2018): *Was ist die IT-Branche?*, IT-BUSINESS, <https://www.it-business.de/was-ist-die-it-branche-a-816415/> [Stand: 03.09.2021]
- semcona GmbH (2017): *Moderne Bürokonzepte vs. Generation Z*, <https://arbeitswelt40.de/moderne-buerokonzepte-vs-generation-z/> [Stand: 07.11.2021]
- Simsa, Ruth (2021): *Wie gelingt Führung im Homeoffice während der Corona-Pandemie?*, Wirtschaftsuniversität Wien, <https://www.wu.ac.at/other/zukunftsperspektiven-nach-der-coronakrise-1/corona-qa-details/detail/corona-wie-gelingt-fuehrung-im-homeoffice> [Stand: 24.09.2021]
- Statista (2020): *Die 15 IT-Berufe mit den höchsten Durchschnittsgehältern in Österreich im Jahr 2020*, StepStone, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1137359/umfrage/ranking-der-it-berufe-mit-den-hoechsten-durchschnittsgehaeltern-in-oesterreich/> [Stand: 10.09.2021]
- Statista (2019): *Umsatz mit IT-Dienstleistungen in Österreich*, Statista, <https://de.statista.com/prognosen/968160/prognose-zum-umsatz-mit-it-dienstleistungen-in-oesterreich> [Stand: 04.09.2021]
- Staudacher, Anita (2018): *IT-Arbeitsmarkt "komplett ausgetrocknet"*, Kurier, <https://kurier.at/wirtschaft/it-arbeitsmarkt-komplett-ausgetrocknet/308.781.514> [Stand: 06.09.2021]
- Sturm, Monika; Vorwahlner, Julia (2021): *4 Unterschiede zwischen Homeoffice und Remote working*, Fellner Wratzfeld & Partner, <https://www.fwp.at/news/blog/4-unterschiede-zwischen-homeoffice-und-remote-working> [Stand: 13.09.2021]

- SurveyMonkey (2022): *Der Unterschied zwischen quantitativer und qualitativer Forschung*, <https://www.surveymonkey.de/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> [Stand: 08.04.2022]
- SurveyMonkey (2022): *Vor- und Nachteile einer Online-Befragung*, <https://www.surveymonkey.de/mp/vor-und-nachteile-einer-online-befragung/> [Stand: 08.04.2022]
- t2informatik GmbH (2022): *Workation*, <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/workation/> [Stand: 31.03.2022]
- TAM Akademie GmbH (2020): *Die 11 wichtigsten Führungsaufgaben*, <https://tam-akademie.de/die-wichtigsten-fuehrungsaufgaben/> [Stand: 20.09.2021]
- Thaler, Selina (2021): *Nach Experiment in Island: Viertageweche bleibt für viele Beschäftigte*, Der Standard, <https://www.derstandard.at/story/2000128010173/nach-experiment-in-island-viertageweche-bleibt-fuer-viele-beschaefigte> [Stand: 29.03.2022]
- Tiroler Tageszeitung (2021): *Digitalisierungs-Boom pusht IT-Branche, Fachkräfte fehlen in Österreich*, <https://www.tt.com/artikel/17726547/digitalisierungs-boom-pusht-it-branche-fachkraefte-fehlen-in-oesterreich> [Stand: 07.09.2021]
- Tiroler Tageszeitung Online (2020), *IT-Fachkräftemangel in Österreich besonders hoch*, <https://www.tt.com/artikel/30718800/it-fachkraeftemangel-in-oesterreich-besonders-hoch> [Stand: 19.10.2021]
- Van der Schalk, Jessica (2019): *Gen Z in the generational cycle*, FreedomLab, <https://www.freedomlab.com/posts/gen-z-in-the-generational-cycle> [Stand: 04.10.2021]
- Wade, Sophie (2020): *(Gen) Z is for Zeitgeist: 2020 Vision is Driven by a New Generation*, <https://sophiewade.medium.com/gen-z-is-for-zeitgeist-2020-vision-is-driven-by-a-new-generation-a6f60794e58d> [Stand: 28.09.2021]
- Weck, Andreas (2016): *Weniger Loyalität als zur Turnschuhmarke: Warum die Gen Z die Arbeitswelt herausfordert*, <https://t3n.de/news/arbeitswelt-generation-z-622355/> [Stand: 17.11.2021]
- Wirtschaftskammer Österreich (2022): *Kollektivvertrag 2022 für Angestellte von Unternehmen im Bereich Dienstleistungen in der automatischen Datenverarbeitung und Informationstechnik*, <https://www.wko.at/service/kollektivvertrag/kv-informationstechnologie-2022.pdf> [Stand: 08.04.2022]
- Wirtschaftskammer Österreich (2021): *Software & IT: Struktur, Zukunft und Trends der Branche*, <https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/software-it-branche-struktur-zukunft-trends.html> [Stand: 02.09.2021]
- Wirtschaftskammer Österreich (2021): *Statistische Daten für Fachverbände*, Wirtschaftskammer Österreich – Abteilung für Statistik, Wien, https://wko.at/statistik/branchendaten/?_gl=1*zii7vk*_ga*NDI1NjI5NTIwLjE2MTg2NjM4NDg.*_ga_4YHGVSN5S4*MTYzMDg1NTMzNy42LjEuMTYzMDg1NTQzMi4zMA..&_ga=2.130916175.1732247989.1630855337-425629520.1618663848 [Stand: 05.09.2021]

Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (2021): *Führung: Definition und Perspektiven*,
<https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrung-definition-und-perspektiven/> [Stand:
19.09.2021]

Zeitler, Maria (2021): *3+2 ist das neue Remote*, NEW WORK EXPERIENCE 2021, <https://nwx.new-work.se/themenwelten/gesellschaft/unsere-arbeitswelt-nach-corona-32-ist-das-neue-remote> [Stand:
18.09.2021]

Ziegler, Tobias (2018): *Startup nebenberuflich gründen*, IT-Unternehmen gründen - Der große Guide,
<https://www.it-founder.de/startup-nebenberuflich-gruenden/> [Stand: 25.10.2021]

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.....	3
Abb. 2: Umsatz mit IT-Dienstleistungen in Österreich, Statista (2019), Onlinequelle [04.09.2021].....	5
Abb. 3: Stärke des Fachkräftemangels in Österreich nach Branchen 2020, Quelle: Mohr (2021), Onlinequelle [05.09.2021]	7
Abb. 4: IT-Fachkräftemangel in der EU, Quelle: Tiroler Tageszeitung Online (2020), Onlinequelle [19.10.2021].....	9
Abb. 5: Mindestgrundgehälter in der IT-Branche im Jahr 2022, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2022), Onlinequelle [08.04.2022].....	14
Abb. 6: Gehälter in unterschiedlichen Berufen in der IT-Branche, Quelle: Jobted (2021), Onlinequelle [10.09.2021].....	15
Abb. 7: Gehaltsverteilung in der IT-Branche, Quelle: Jobted (2021), Onlinequelle [10.09.2021]	15
Abb. 8: Unternehmen nach Unternehmensgrößenklassen, Quelle: Dr. Oschischnig (2021), Onlinequelle [05.09.2021].....	17
Abb. 9: Remote Working Scale, Quelle: letsbecrazy.de (2019), Onlinequelle [18.09.2021]	24
Abb. 10: Das Digital Leadership Rahmenwerk, Quelle: Hensellek (2019), S. 1201.....	39
Abb. 11: Four Turnings des Generation Cycle, Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hamilton, Beck (2011), Onlinequelle [25.09.2021].....	44
Abb. 12: Die beliebtesten Unternehmensformen in der Generation Z, Quelle: Brien (2021) Onlinequelle [29.09.2021].....	50
Abb. 13: Auswertung Geburtsjahrgänge Online-Umfrage, Eigene Darstellung	63
Abb. 14: Auswertung künftige Arbeitsformen Generation Z Online-Umfrage, Eigene Darstellung	64
Abb. 15: Auswertung bevorzugte Formen Jahrgänge 1995-2000 Online-Umfrage, Eigene Darstellung ..	66
Abb. 16: Auswertung bevorzugte Formen Jahrgänge 2001-2008 Online-Umfrage, Eigene Darstellung ..	67
Abb. 17: Erwartungen an Führungskräfte laut Online-Umfrage, Eigene Darstellung.....	68
Abb. 18: Erwartungen von Führungskräften laut Online-Umfrage, Eigene Darstellung	69
Abb. 19: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell, Quelle: Mayring (2015), S. 63	74
Abb. 20: Verwendetes inhaltsanalytisches Ablaufmodell, Quelle: Eigene Darstellung	76

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Vergleich Branchenprofile, Quelle: Wirtschaftskammer Österreich (2021), Onlinequelle [05.09.2021], Eigene Darstellung.....	6
Tab. 2: Übersicht Szenarios für die künftige IT-Branche, Quelle: Haas (2018), Onlinequelle [05.09.2021], Eigene Darstellung	11
Tab. 3: Berufsbild IT-Branche, Quelle: IT-Talents.de (2021), Onlinequelle [10.09.2021], Eigene Darstellung	13
Tab. 4: Anforderungen der Generation Z, Eigene Darstellung	55
Tab. 5: Anforderungen der Generation Z, Eigene Darstellung	56
Tab. 6: Maßnahmenkatalog für Digital Leadership in der Generation Z, Eigene Darstellung.....	57
Tab. 7: Validierung Maßnahmenkatalog nach der Online-Umfrage, Eigene Darstellung	70
Tab. 8: Allgemeine Informationen zu den Experten und Expertinnen, Eigene Darstellung	72
Tab. 9: Unternehmen der Experten und Expertinnen, Eigene Darstellung	72
Tab. 10: Hauptkategorien mit Unterkategorien, Eigene Darstellung	77
Tab. 11: Validierung Maßnahmenkatalog nach den Experten- und Expertinneninterviews, Eigene Darstellung	80
Tab. 12: Angepasster Maßnahmenkatalog für Digital Leadership in der Generation Z, Eigene Darstellung	89
Tab. 13: Auswahl Maßnahmen für Führungskräfte, Eigene Darstellung.....	90
Tab. 14: Auswahl Maßnahmen für das Management von Unternehmen, Eigene Darstellung	92

ANHANG 1: FRAGENKATALOG ONLINE-UMFRAGE

Digital Leadership in der Generation Z

Einleitung

Hallo! Mein Name ist Julia und ich befasse mich in meiner Masterarbeit mit dem Thema Digital Leadership und betrachte dabei speziell die IT-Branche.

Die Umfrage hat das Ziel herauszufinden, wie Menschen Arbeits- und Führungskonzepte beurteilen und welche Aspekte hier besonders relevant sind.

Digital Leadership ist vor allem seit der Covid-19-Pandemie in den Bereichen, in denen im Home-Office gearbeitet werden kann, immer wichtiger geworden. Diese Umfrage zielt daher auf Arbeitnehmer*innen oder Führungskräfte ab, die in jenen Bereichen tätig sind. Falls Sie in einem Bereich tätig sind, der an einen fixen Arbeitsort gebunden ist und somit keine Remote Arbeit zulässt (z.B. im Handel oder der Gastronomie) ist die Umfrage für Sie nicht relevant. Wenn Sie in einem Bereich tätig sind oder künftig tätig werden wollen, in dem Remote Arbeit möglich ist, freue ich mich auf Ihre Teilnahme an der Umfrage.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mich bei meiner Masterarbeit unterstützen!

Sind Sie in einem Bereich oder einer Branche tätig, die an einen fixen Arbeitsort gebunden ist? *

Beispiel dafür wären die Gastronomie oder der lokale Einzelhandel (keine remote Arbeit möglich)

- ja
- nein

Demografische Daten

In welchem Jahr wurden Sie geboren? *

- vor 1943
- 1943 - 1964
- 1965 - 1979
- 1980 - 1994
- 1995 - 2000
- 2001 - 2008

Welchem Geschlecht gehören Sie an? *

- weiblich
- männlich
- divers

Welchen Tätigkeiten gehen Sie aktuell nach?

Mehrfachauswahl möglich

- Vollzeit berufstätig
- Teilzeit berufstätig
- Selbstständig berufstätig
- Geringfügig berufstätig
- Vollzeit Studium
- Berufsbegleitendes Studium
- Schüler*in einer höheren Schule
- Schüler*in einer Pflichtschule
- Karenz (Bildungs- oder Elternkarenz)
- Arbeitssuchend
-

Was würden Sie als Ihre Haupttätigkeit bezeichnen? *

- Vollzeit berufstätig
- Teilzeit berufstätig
- Selbstständig berufstätig
- Geringfügig berufstätig
- Vollzeit Studium
- Berufsbegleitendes Studium
- Schüler*in einer höheren Schule
- Schüler*in einer Pflichtschule
- Karenz (Bildungs- oder Elternkarenz)
- Arbeitssuchend
-

Arbeitsformen

In welchen Arbeitsformen haben Sie schon gearbeitet bzw. würden Sie künftig gerne arbeiten?

Mehrfach Auswahl möglich

- physisches Büro
- Co-Working Space (Arbeitsplatz, den sich unterschiedliche Unternehmen teilen)
- Shared Office (Desk-Sharing, oder ähnliches)
- Home-Office (virtuelles arbeiten nur am gemeldeten Wohnsitz)
- ortsunabhängig Remote Work (Arbeiten von überall möglich)
- Hybride oder Alternierende Arbeitsformen (teilweise im Büro, teilweise im Home-Office)
- Mobile Work (arbeiten auf mobilen Endgeräten an unterschiedlichen Orten und auch unterwegs)
- Andere Formen

Bitte reihen Sie die Arbeitsformen nach Ihrer persönlichen Präferenz! *

Bitte um Reihung der Arbeitsformen (1 = bevorzugte Arbeitsform , 7 = am wenigsten bevorzugte Arbeitsform)

- ▾ physisches Büro
- ▾ Co-Working Space (Arbeitsplatz, den sich unterschiedliche Unternehmen teilen)
- ▾ Shared Office (Desk-Sharing, oder ähnliches)
- ▾ Home-Office (virtuelles arbeiten nur am gemeldeten Wohnsitz)
- ▾ ortsunabhängig Remote Work (Arbeiten von überall möglich)
- ▾ Hybride oder Alternierende Arbeitsformen (teilweise im Büro, teilweise im Home-Office)
- ▾ Mobile Work (arbeiten auf mobilen Endgeräten an unterschiedlichen Orten und auch unterwegs)

Wenn Sie nur remote arbeiten würden, welche Remote Work Konzepte würden Sie bevorzugen?

Bitte um Reihung der Konzepte (1 = bevorzugtes Konzept, 5 = am wenigsten bevorzugtes Konzept)

- ▾ Home-Office (virtuelles arbeiten nur vom gemeldeten Wohnsitz)
- ▾ Tele-Working / Co-Working-Spaces (virtuelles Arbeiten in dafür vorgesehenen Tele-Büros oder Shared Offices)
- ▾ Remote Work innerhalb des gleichen Landes (virtuelles arbeiten von daheim oder von dritten Orten im gleichen Land, wie der Hauptwohnsitz)
- ▾ Remote Work von überall (virtuelles arbeiten an unterschiedlichen Orten, egal welches Land oder welche Zeitzone)
- ▾ Mobile Work (arbeiten auf mobilen Endgeräten an unterschiedlichen Orten und auch unterwegs)

Führungs- und Unternehmensstrukturen

Was bevorzugen Sie?

	neutral	
Sicherheit und Stabilität	○ ○ ○	Flexibilität und Risiko
Arbeit und Freizeit trennen	○ ○ ○	Arbeit und Freizeit verschmelzen
strukturierte Arbeitsaufgaben	○ ○ ○	freies Arbeiten mit wenig Vorgaben
Unterstützung für Problemlösungen	○ ○ ○	Selbständig Probleme lösen
geregelte Arbeitszeiten (z.B. Gleitzeit)	○ ○ ○	komplett flexible Arbeitszeiten
physische Arbeit im Büro	○ ○ ○	Remote Arbeit
eigener Schreibtisch	○ ○ ○	Shared Desk (Arbeitsplatz wird flexibel genutzt und kann jeden Tag neu belegt werden)
individuelle Arbeitsplatzgestaltung	○ ○ ○	Clean-Desk Policy (Arbeitsplatz ist sauber und aufgeräumt zu halten)
keine Überstunden	○ ○ ○	Überstunden machen

Was ist Ihnen in ihrer aktuellen Arbeit oder in Ihrem künftigen Job wie wichtig?

	gar nicht wichtig	wenig relevant	neutral	wichtig	sehr wichtig	nicht beurteilbar
sicherer Job	<input type="radio"/>					
attraktive Überbezahlung	<input type="radio"/>					
abwechslungsreiche Aufgaben	<input type="radio"/>					
Identifizierung mit den Unternehmenswerten und -zielen	<input type="radio"/>					
Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="radio"/>					
regelmäßiges Feedback	<input type="radio"/>					
strukturierte Organisation	<input type="radio"/>					
gutes Verhältnis mit dem Vorgesetzten	<input type="radio"/>					
nette Arbeitskolleg*innen	<input type="radio"/>					
regelmäßige Team-Aktivitäten	<input type="radio"/>					
Nachhaltigkeit	<input type="radio"/>					
Mitarbeiter-Benefits (z.B. Gratis Obst, Essenszulage, Öffi-Ticket, ...)	<input type="radio"/>					
angenehmes Arbeitsklima	<input type="radio"/>					
moderne Unternehmenskultur	<input type="radio"/>					

Was ist Ihnen bei der Remote Arbeit aus dem Home-Office oder auch aus dritten Orten wie wichtig?

	gar nicht wichtig	wenig relevant	neutral	wichtig	sehr wichtig	nicht beurteilbar
verfolgen von klaren Zielen und Visionen	<input type="radio"/>					
gute virtuelle Führung	<input type="radio"/>					
Führungskräfte sind gut erreichbar	<input type="radio"/>					
Remote Team Kultur wird gelebt	<input type="radio"/>					
persönlicher Austausch mit Kolleg*innen möglich	<input type="radio"/>					
Trennung von Arbeit und Freizeit	<input type="radio"/>					
Organisation über digitale Tools	<input type="radio"/>					
klare Kommunikations-Richtlinien	<input type="radio"/>					
organisierte Arbeitsverteilung	<input type="radio"/>					
klare Informationsweitergabe	<input type="radio"/>					

Sind Sie selbst Führungskraft? *

- ja
- nein

Führung - Arbeitnehmer*innen

In welcher Arbeitsform finden Sie, dass Sie besser geführt werden? *

- physisch, im Büro
- virtuell, im Home Office oder der Remote Work
- beides funktioniert gleich gut

Gründe Führung

Aus welchen Gründen bevorzugen Sie Führung persönlich, vor Ort?

Mehrfachauswahl möglich

- direkte, persönliche Kommunikation
- Vertrauensaufbau
- direktes, persönliches Feedback
- persönlicher Kontakt zu Führungskräften
- bessere Trennung von Beruf- und Privatleben
- weniger Informationsverlust
- bessere Teamkultur
- andere Gründe

Aus welchen Gründen bevorzugen Sie Führung virtuell, im Home Office oder in der Remote Work?

Mehrfachauswahl möglich

- effizientere Kommunikation
- weniger direkte Kontrolle durch Führungskräfte
- produktives und ungestörtes Arbeiten
- zeitliche und örtliche Flexibilität
- weniger Informationsverlust
- gute remote Teamkultur
- andere Gründe

Aus welchen Gründen funktioniert Führung für Sie remote gleich gut wie vor Ort?

Mehrfachauswahl möglich

- gutes Kommunikationskonzept
- hohe Flexibilität
- Vertrauensaufbau
- abwechslungsreiches Arbeiten
- passende Teamkultur
- andere Gründe

Führung - Führungskräfte

In welchen Arbeitsformen haben Sie bereits ihre Mitarbeiter*innen geführt?

Mehrfachauswahl möglich

- Vor Ort im selben Standort
- Vor Ort über mehrere Standorte verteilt
- Remote im Home Office
- Remote über unterschiedliche Länder verteilt
- Remote über mehrere Zeitzonen verteilt

Was sehen Sie als größte Herausforderung bei der Remote Führung als Führungskraft?

Mehrfachauswahl möglich

- Kommunikation
- Motivation
- Organisation der Arbeit
- Teamentwicklung
- Weiterbildung
- Vertrauensaufbau
- regelmäßiges Feedback
-

Abschluss

Vielen Dank für Ihre Teilnahme. Die Umfrage ist nun schon fast beendet. Zum Abschluss gibt es noch eine offene Frage.

Was erwarten Sie sich künftig von Führungskräften?

Was erwarten Sie sich als Führungskraft künftig, von der Führung in der Remote Arbeit?

» **Umleitung auf Schlusseite von Umfrage Online**

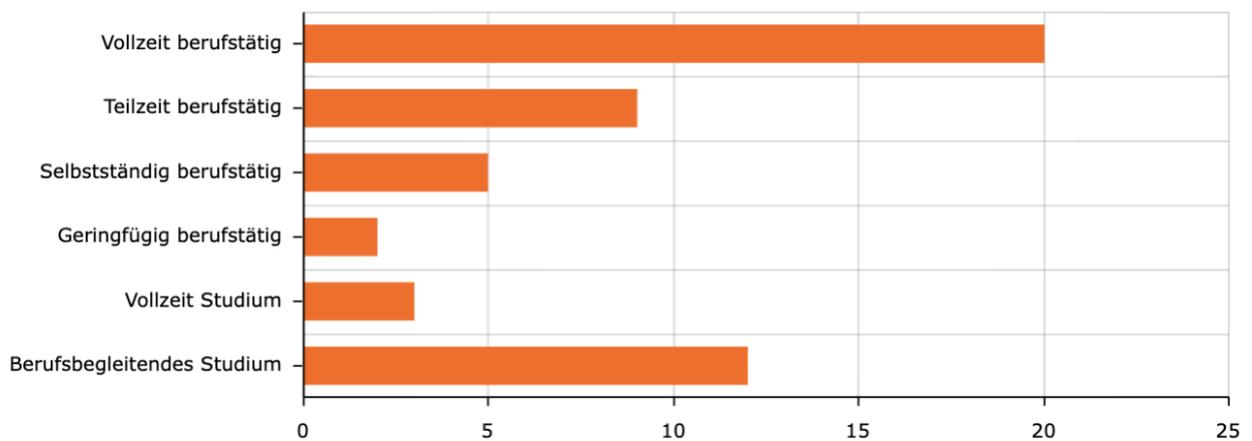
ANHANG 2: AUSWERTUNG ONLINE-UMFRAGE

Die Ergebnisse der Geburtsjahrgänge 1995-2000 und 2001-2008 sind für die Generation Z am relevantesten und wurden daher detailliert ausgewertet.

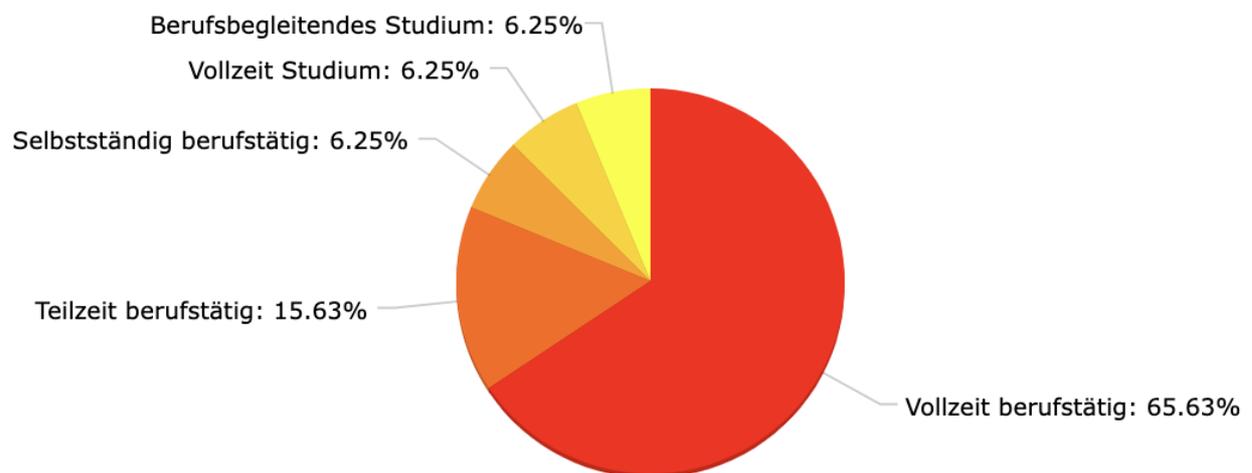
Ergebnisse Geburtsjahrgänge 1995-2000

Von den 32 Personen, die in den Jahrgängen zwischen 1995 und 2000 geboren wurden, haben 19 weibliche Teilnehmerinnen und 13 männliche Teilnehmer an der Umfrage teilgenommen.

Welchen Tätigkeiten gehen Sie aktuell nach? (Mehrfach Auswahl möglich)

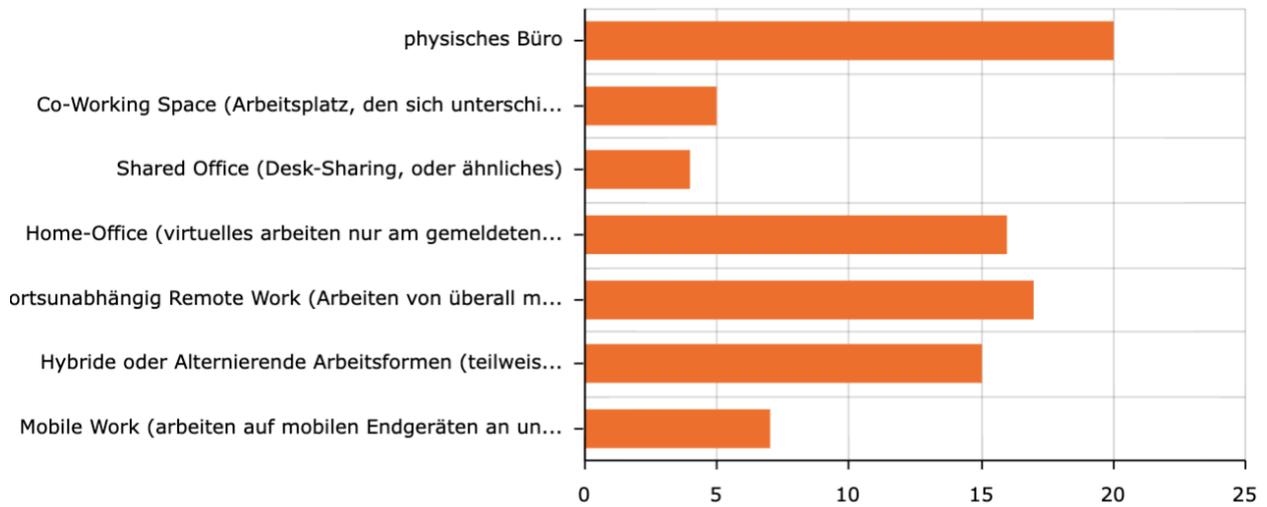


Was würden Sie als Ihre Haupttätigkeit bezeichnen?

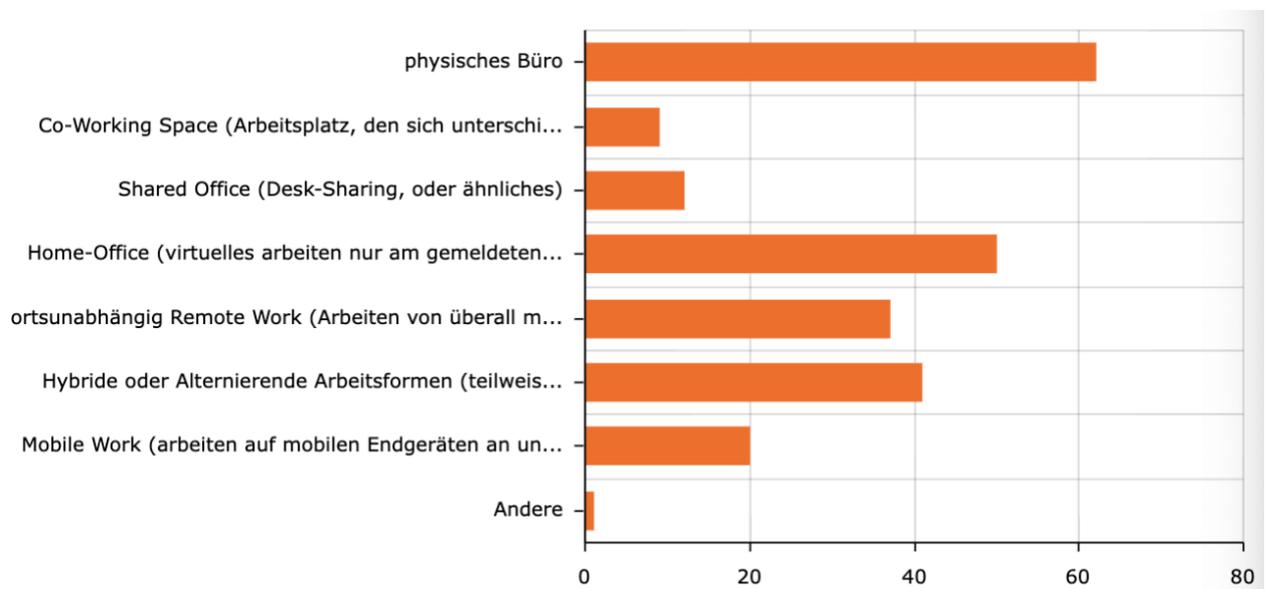


In welchen Arbeitsformen haben Sie schon gearbeitet bzw. würden Sie künftig gerne arbeiten? (Mehrfach Auswahl möglich)

Geburtsjahrgänge 1955-2000:



Gesamtauswertung:



Bitte reihen Sie die Arbeitsformen nach Ihrer persönlichen Präferenz! (1 = bevorzugte Arbeitsform, 7 = am wenigsten bevorzugte Arbeitsform)

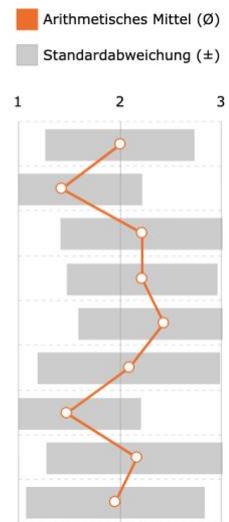
1. Ortsunabhängige Remote Work
2. Hybride oder alternierende Arbeitsformen
3. Physisches Büro
4. Home-Office
5. Mobile Work
6. Co-Working Space
7. Shared Office

Auch bei der nächsten Frage, welche der Remote Work Konzepten bevorzugt werden, sollte nur Remote Work möglich sein, wurde die ortsunabhängige Remote Work in dieser Altersgruppe an erster Stelle genannt. Was zeigt, dass diesen Personen flexibles Arbeiten sehr wichtig ist und primär bevorzugt wird.

Was bevorzugen Sie?

Anzahl Teilnehmer: 23

links	1. Spalte (1)		neutral (2)		3. Spalte (3)		rechts		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%				
Sicherheit und Stabilität	6x	26,09	11x	47,83	6x	26,09	Flexibilität und Risiko	2,00	0,74	
Arbeit und Freizeit trennen	17x	73,91	2x	8,70	4x	17,39	Arbeit und Freizeit verschmelzen	1,43	0,79	
strukturierte Arbeitsaufgaben	5x	21,74	8x	34,78	10x	43,48	freies Arbeiten mit wenig Vorgaben	2,22	0,80	
Unterstützung für Problemlösungen	4x	17,39	10x	43,48	9x	39,13	Selbständig Probleme lösen	2,22	0,74	
geregelte Arbeitszeiten (z.B. Gleitze...	5x	21,74	3x	13,04	15x	65,22	komplett flexible Arbeitszeiten	2,43	0,84	
physische Arbeit im Büro	8x	34,78	5x	21,74	10x	43,48	Remote Arbeit	2,09	0,90	
eigener Schreibtisch	15x	65,22	5x	21,74	3x	13,04	Shared Desk (Arbeitsplatz wird flexi...	1,48	0,73	
individuelle Arbeitsplatzgestaltung	7x	30,43	5x	21,74	11x	47,83	Clean-Desk Policy (Arbeitsplatz ist s...	2,17	0,89	
keine Überstunden	9x	39,13	6x	26,09	8x	34,78	Überstunden machen	1,96	0,88	



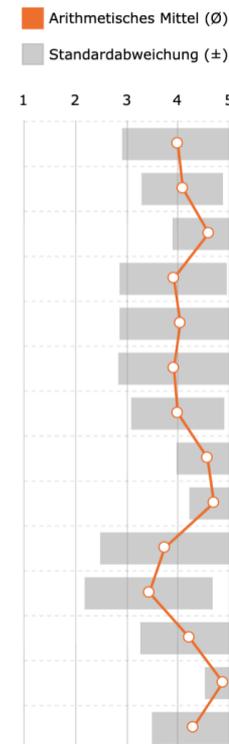
Was ist Ihnen in ihrer aktuellen Arbeit oder in Ihrem künftigen Job wie wichtig?

Was ist Ihnen in ihrer aktuellen Arbeit oder in Ihrem künftigen Job wie wichtig?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 23

	gar nicht wichtig (1)		wenig relevant (2)		neutral (3)		wichtig (4)		sehr wichtig (5)		nicht beurteilbar (0)		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ			
sicherer Job	1x	4,35	1x	4,35	4x	17,39	8x	34,78	9x	39,13	-	-	4,00	1,09
attraktive Überbezahlung	-	-	1x	4,35	3x	13,04	12x	52,17	7x	30,43	-	-	4,09	0,79
abwechslungsreiche Aufgaben	-	-	1x	4,35	-	-	6x	26,09	16x	69,57	-	-	4,61	0,72
Identifizierung mit den Unterneh...	-	-	3x	13,04	4x	17,39	8x	34,78	8x	34,78	-	-	3,91	1,04
Aufstiegsmöglichkeiten	1x	4,35	3x	13,04	-	-	9x	39,13	10x	43,48	-	-	4,04	1,19
regelmäßiges Feedback	-	-	3x	13,04	5x	21,74	6x	26,09	9x	39,13	-	-	3,91	1,08
strukturierte Organisation	-	-	1x	4,35	6x	26,09	8x	34,78	8x	34,78	-	-	4,00	0,90
gutes Verhältnis mit dem Vorges...	-	-	-	-	1x	4,35	8x	34,78	14x	60,87	-	-	4,57	0,59
nette Arbeitskolleg*innen	-	-	-	-	-	-	7x	30,43	16x	69,57	-	-	4,70	0,47
regelmäßige Team-Aktivitäten	1x	4,35	4x	17,39	3x	13,04	7x	30,43	8x	34,78	-	-	3,74	1,25
Nachhaltigkeit	2x	8,70	3x	13,04	6x	26,09	7x	30,43	5x	21,74	-	-	3,43	1,24
Mitarbeiter-Benefits (z.B. Gratis ...	-	-	2x	8,70	2x	8,70	8x	34,78	11x	47,83	-	-	4,22	0,95
angenehmes Arbeitsklima	-	-	-	-	-	-	3x	13,04	20x	86,96	-	-	4,87	0,34
moderne Unternehmenskultur	-	-	1x	4,35	2x	8,70	9x	39,13	11x	47,83	-	-	4,30	0,82

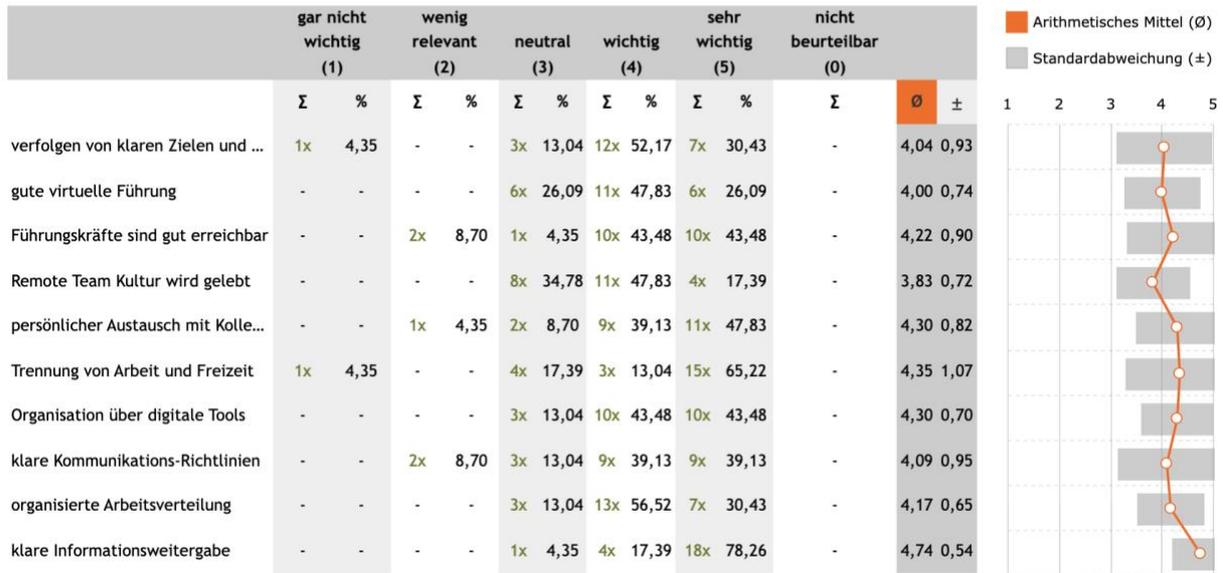


Was ist Ihnen bei der Remote Arbeit aus dem Home-Office oder auch aus dritten Orten wie wichtig?

Was ist Ihnen bei der Remote Arbeit aus dem Home-Office oder auch aus dritten Orten wie wichtig?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

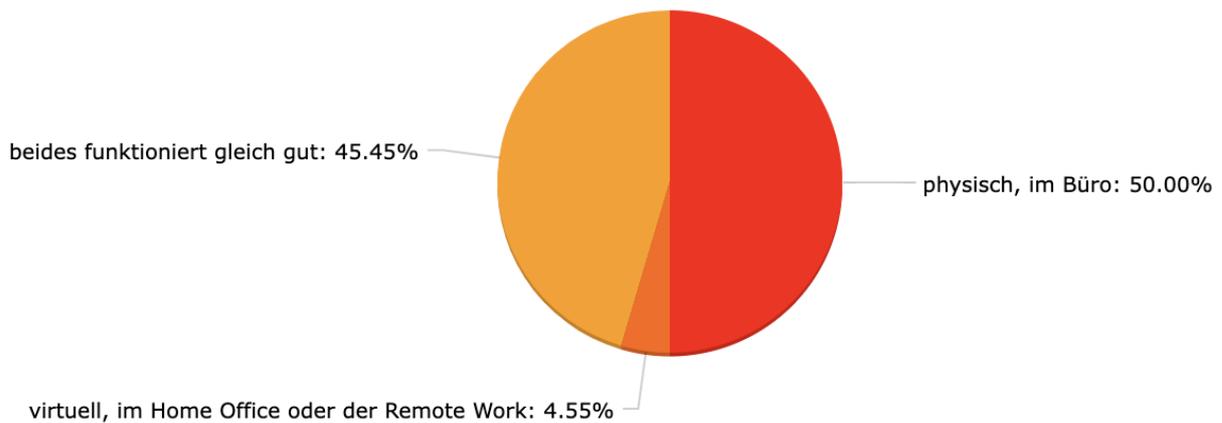
Anzahl Teilnehmer: 23



Sind Sie selbst Führungskraft?

1 Person ja, 23 Personen nein

Frage Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen: In welcher Arbeitsform finden Sie, dass Sie besser geführt werden?



Aus welchen Gründen bevorzugen Sie Führung persönlich, vor Ort?

Aus welchen Gründen bevorzugen Sie Führung persönlich, vor Ort?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

10 (90.9%): direkte, persönliche Kommunikation

6 (54.5%): Vertrauensaufbau

7 (63.6%): direktes, persönliches Feedback

6 (54.5%): persönlicher Kontakt zu Führungskräften

6 (54.5%): bessere Trennung von Beruf- und Privatleben

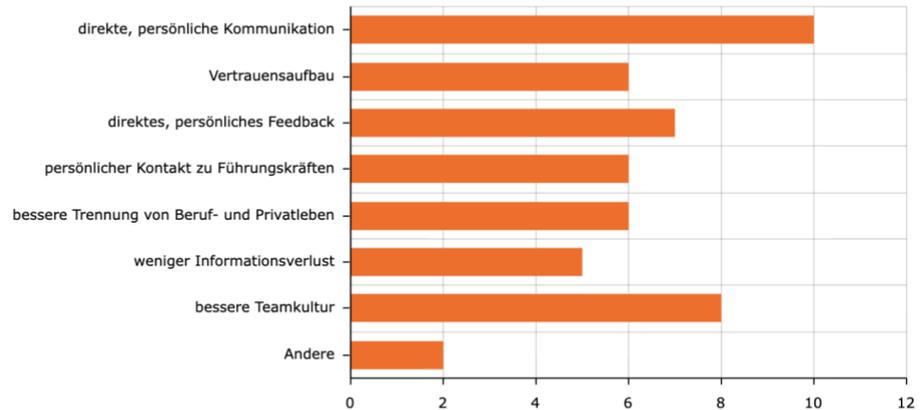
5 (45.5%): weniger Informationsverlust

8 (72.7%): bessere Teamkultur

2 (18.2%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Ständiger Austausch mit Kollegen
- Kleinigkeiten haben kürzere Kommunikationswege



Aus welchen Gründen bevorzugen Sie Führung virtuell, im Home Office oder in der Remote Work?

Aus welchen Gründen bevorzugen Sie Führung virtuell, im Home Office oder in der Remote Work?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 1

- (0.0%): effizientere Kommunikation

1 (100.0%): weniger direkte Kontrolle durch Führungskräfte

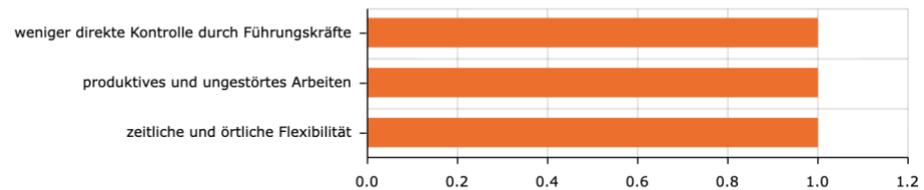
1 (100.0%): produktives und ungestörtes Arbeiten

1 (100.0%): zeitliche und örtliche Flexibilität

- (0.0%): weniger Informationsverlust

- (0.0%): gute remote Teamkultur

- (0.0%): Andere



Aus welchen Gründen funktioniert Führung für Sie remote gleich gut wie vor Ort?

Aus welchen Gründen funktioniert Führung für Sie remote gleich gut wie vor Ort?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 10

9 (90.0%): gutes Kommunikationskonzept

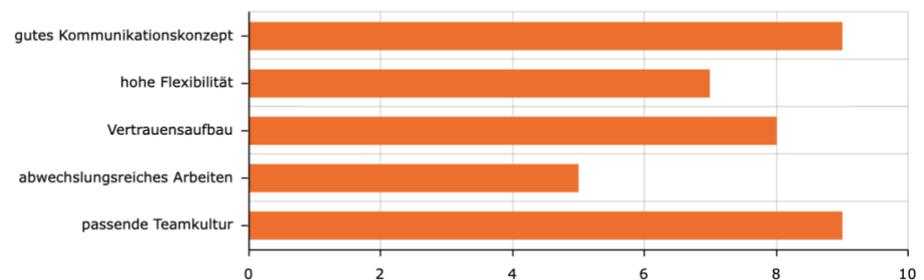
7 (70.0%): hohe Flexibilität

8 (80.0%): Vertrauensaufbau

5 (50.0%): abwechslungsreiches Arbeiten

9 (90.0%): passende Teamkultur

- (0.0%): Andere



Was erwarten Sie sich künftig von Führungskräften?

Was erwarten Sie sich künftig von Führungskräften?

[.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 11

- Bessere Struktur bei Hybrid-Modus (im Büro und Homeoffice). Eventuell durch Schulung von Führungskräften?
- Bereitschaft zu mehr Flexibilität
- Die Mitarbeiter sollten im Fokus stehen, sprich die Führungskraft sollte wissen, in welchen Bereichen die Mitarbeiter ihre Stärken haben und in welchen Bereichen eine Verbesserungsmöglichkeiten gegeben sind. Dadurch können die Mitarbeiter individuell gefördert und gefordert werden. Wichtig ist dabei ein ehrliches Feedback der Führungskraft als auch der Mitarbeiter, denn nur so kann ein vertrautes Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geschaffen werden.
- Dass online Arbeit gleichgestellt wird wie physisch im Büro, sprich man kann gleich gut kommunizieren etc
- Ermöglichen von Hybriden Arbeitsformen (Präsenz&Homeoffice)
- Mehr zuhören als reden, Kommunikation is key!! Aktiv auf Mitarbeiter zugehen, nicht warten, bis sich der Mitarbeiter aufregt und was sagt.
- Dass der Wechsel vom reinen physischen Büro zum (teil) Homeoffice erleichtert wird. Gerade in Positionen wo es nicht nur möglich ist, sondern auch sinnvoll (Fahrtweg, Kinderbetreuung, Covid, etc.)
- sollte sich in meinem aufgabenbereich mindestens gleich gut auskennen, zusagen sollten eingehalten werden, regelmäßiges feedback, erwartungen realistisch gestalten auch in krisenzeiten, fokus auf wichtige themen und weniger auf kleinkram, keine bevormundung von kollegen
- Klare sagen wann man vor Ort sein muss
- Flachere Hierarchien, das Modell von nach oben buckeln und nach unten treten ist in der heutigen Zeit antiquiert
- Vertrauen in die Mitarbeiter! (bezüglich Erledigung der Aufgaben und Zeiteinteilung)

Frage Führungskräfte: In welchen Arbeitsformen haben Sie bereits ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geführt?

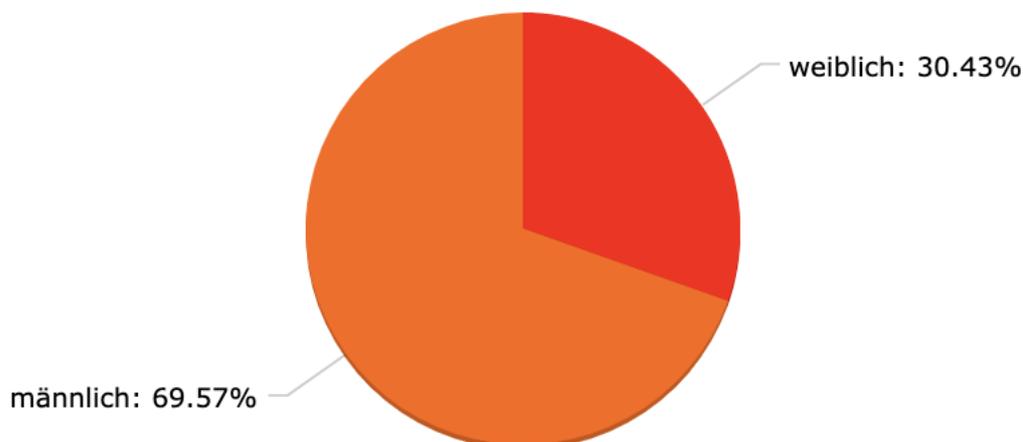
- Vor Ort im selben Standort
- Remote im Home-Office
- Remote über unterschiedliche Länder verteilt

Was sehen Sie als größte Herausforderung bei der Remote Führung als Führungskraft?

- Kommunikation
- Motivation
- Organisation der Arbeit

Ergebnisse Geburtsjahrgänge 2001-2008

Welchem Geschlecht gehören Sie an?



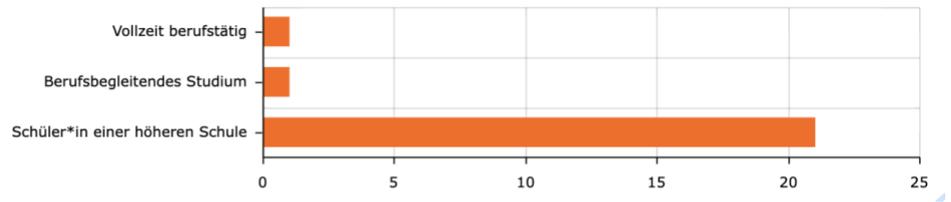
Welchen Tätigkeiten gehen Sie aktuell nach? (Mehrfach Auswahl möglich) Was würden Sie als Ihre Haupttätigkeit bezeichnen?

Welchen Tätigkeiten gehen Sie aktuell nach?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 23

- 1 (4.3%): Vollzeit berufstätig
- (0.0%): Teilzeit berufstätig
- (0.0%): Selbstständig berufstätig
- (0.0%): Geringfügig berufstätig
- (0.0%): Vollzeit Studium
- 1 (4.3%): Berufsbegleitendes Studium
- 21 (91.3%): Schüler*in einer höheren Schule
- (0.0%): Schüler*in einer Pflichtschule
- (0.0%): Karenz (Bildungs- oder Elternkarenz)
- (0.0%): Arbeitssuchend
- (0.0%): Andere

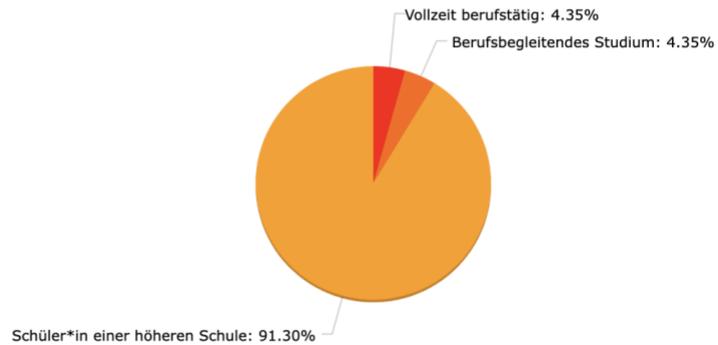


Was würden Sie als Ihre Haupttätigkeit bezeichnen? *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 23

- 1 (4.3%): Vollzeit berufstätig
- (0.0%): Teilzeit berufstätig
- (0.0%): Selbstständig berufstätig
- (0.0%): Geringfügig berufstätig
- (0.0%): Vollzeit Studium
- 1 (4.3%): Berufsbegleitendes Studium
- 21 (91.3%): Schüler*in einer höheren Schule
- (0.0%): Schüler*in einer Pflichtschule
- (0.0%): Karenz (Bildungs- oder Elternkarenz)
- (0.0%): Arbeitssuchend
- (0.0%): Andere



In welchen Arbeitsformen haben Sie schon gearbeitet bzw. würden Sie künftig gerne arbeiten? (Mehrfach Auswahl möglich)

In welchen Arbeitsformen haben Sie schon gearbeitet bzw. würden Sie künftig gerne arbeiten?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 22

16 (72.7%): physisches Büro

- (0.0%): Co-Working Space (Arbeitsplatz, den sich unterschiedliche Unternehmen teilen)

2 (9.1%): Shared Office (Desk-Sharing, oder ähnliches)

10 (45.5%): Home-Office (virtuelles arbeiten nur am gemeldeten Wohnsitz)

5 (22.7%): ortsunabhängig Remote Work (Arbeiten von überall möglich)

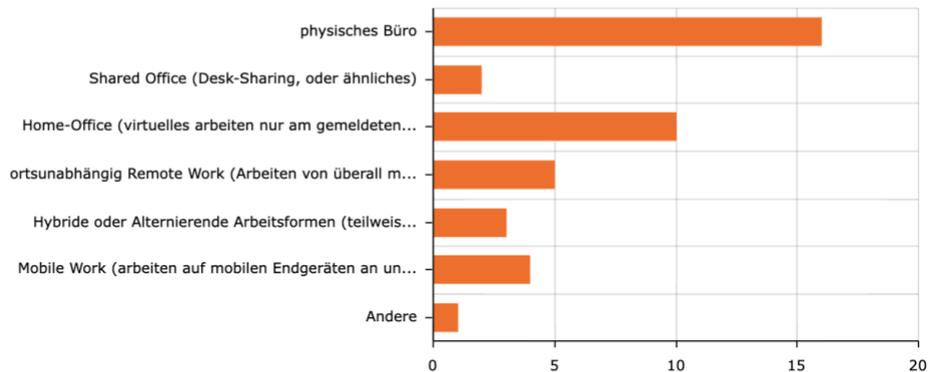
3 (13.6%): Hybride oder Alternierende Arbeitsformen (teilweise im Büro, teilweise im Home-Office)

4 (18.2%): Mobile Work (arbeiten auf mobilen Endgeräten an unterschiedlichen Orten und auch unterwegs)

1 (4.5%): Andere

Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Werkstätte



Bitte reihen Sie die Arbeitsformen nach Ihrer persönlichen Präferenz! (1 = bevorzugte Arbeitsform, 7 = am wenigsten bevorzugte Arbeitsform)

Bitte reihen Sie die Arbeitsformen nach Ihrer persönlichen Präferenz! *

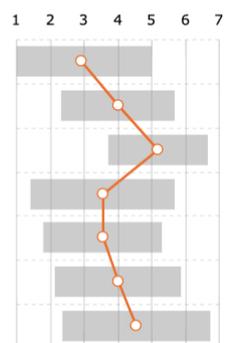
[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 22

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		k.A.		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
physisches Büro	8x	36,36	4x	18,18	3x	13,64	2x	9,09	1x	4,55	2x	9,09	2x	9,09	-	2,91	2,09
Co-Working Space (Arbeitsplatz, ...)	-	-	3x	13,64	8x	36,36	4x	18,18	1x	4,55	2x	9,09	3x	13,64	1x	4,00	1,67
Shared Office (Desk-Sharing, ode...)	-	-	1x	4,55	3x	13,64	1x	4,55	4x	18,18	8x	36,36	3x	13,64	2x	5,20	1,47
Home-Office (virtuelles arbeiten...)	5x	22,73	5x	22,73	-	-	4x	18,18	4x	18,18	1x	4,55	3x	13,64	-	3,55	2,13
ortsunabhängig Remote Work (Ar...)	2x	9,09	6x	27,27	3x	13,64	5x	22,73	2x	9,09	3x	13,64	1x	4,55	-	3,55	1,74
Hybride oder Alternierende Arbei...	4x	18,18	1x	4,55	2x	9,09	5x	22,73	6x	27,27	2x	9,09	2x	9,09	-	4,00	1,88
Mobile Work (arbeiten auf mobil...)	3x	13,64	2x	9,09	3x	13,64	1x	4,55	4x	18,18	3x	13,64	6x	27,27	-	4,55	2,20

Arithmetisches Mittel (Ø)

Standardabweichung (±)



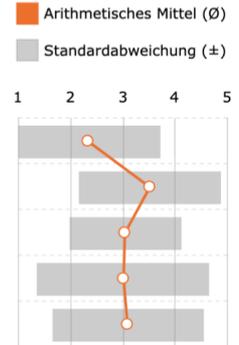
Wenn Sie nur remote arbeiten würden, welche Remote Work Konzepte würden Sie bevorzugen? (1 = bevorzugtes Konzept, 5 = am wenigsten bevorzugtes Konzept)

Wenn Sie nur remote arbeiten würden, welche Remote Work Konzepte würden Sie bevorzugen?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 21

	1.		2.		3.		4.		5.		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Home-Office (virtuelles arbeiten nur vom...	8x	38,10	5x	23,81	3x	14,29	3x	14,29	2x	9,52	2,33	1,39
Tele-Working / Co-Working-Spaces (virtu...	2x	9,52	3x	14,29	5x	23,81	4x	19,05	7x	33,33	3,52	1,36
Remote Work innerhalb des gleichen Lan...	2x	9,52	4x	19,05	7x	33,33	7x	33,33	1x	4,76	3,05	1,07
Remote Work von überall (virtuelles arbe...	7x	33,33	1x	4,76	3x	14,29	5x	23,81	5x	23,81	3,00	1,64
Mobile Work (arbeiten auf mobilen Endge...	2x	9,52	8x	38,10	3x	14,29	2x	9,52	6x	28,57	3,10	1,45



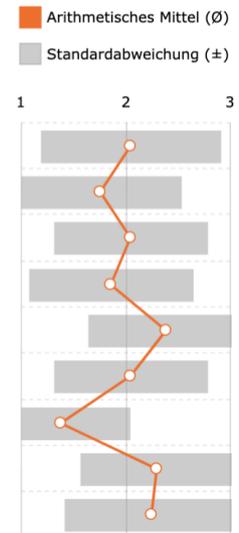
Was bevorzugen Sie?

Was bevorzugen Sie?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 21

links	1. Spalte (1)		neutral (2)		3. Spalte (3)		rechts	Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%			
Sicherheit und Stabilität	7x	33,33	6x	28,57	8x	38,10	Flexibilität und Risiko	2,05	0,86
Arbeit und Freizeit trennen	9x	42,86	8x	38,10	4x	19,05	Arbeit und Freizeit verschmelzen	1,76	0,77
strukturierte Arbeitsaufgaben	5x	23,81	10x	47,62	6x	28,57	freies Arbeiten mit wenig Vorgaben	2,05	0,74
Unterstützung für Problemlösungen	8x	38,10	8x	38,10	5x	23,81	Selbständig Probleme lösen	1,86	0,79
geregelte Arbeitszeiten (z.B. Gleitze...	3x	14,29	7x	33,33	11x	52,38	komplett flexible Arbeitszeiten	2,38	0,74
physische Arbeit im Büro	5x	23,81	10x	47,62	6x	28,57	Remote Arbeit	2,05	0,74
eigener Schreibtisch	15x	71,43	4x	19,05	2x	9,52	Shared Desk (Arbeitsplatz wird flexi...	1,38	0,67
individuelle Arbeitsplatzgestaltung	3x	14,29	9x	42,86	9x	42,86	Clean-Desk Policy (Arbeitsplatz ist s...	2,29	0,72
keine Überstunden	5x	23,81	6x	28,57	10x	47,62	Überstunden machen	2,24	0,83

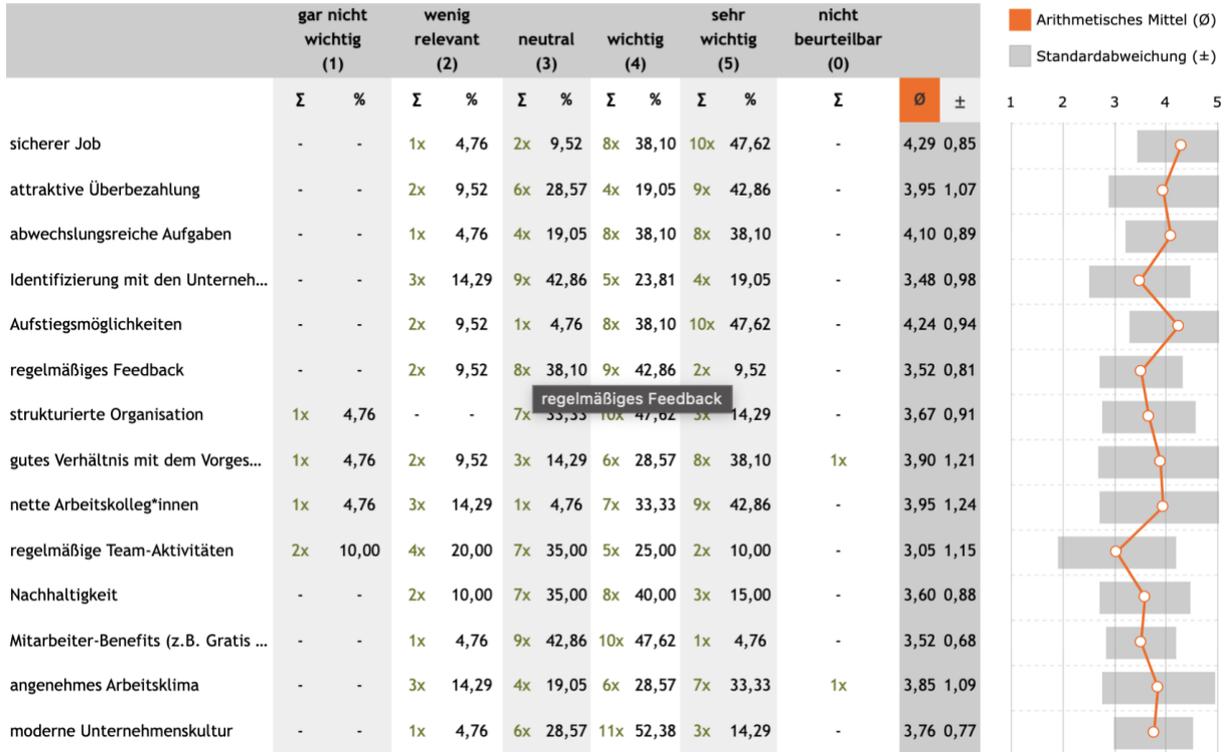


Was ist Ihnen in ihrer aktuellen Arbeit oder in Ihrem künftigen Job wie wichtig?

Was ist Ihnen in ihrer aktuellen Arbeit oder in Ihrem künftigen Job wie wichtig?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 21

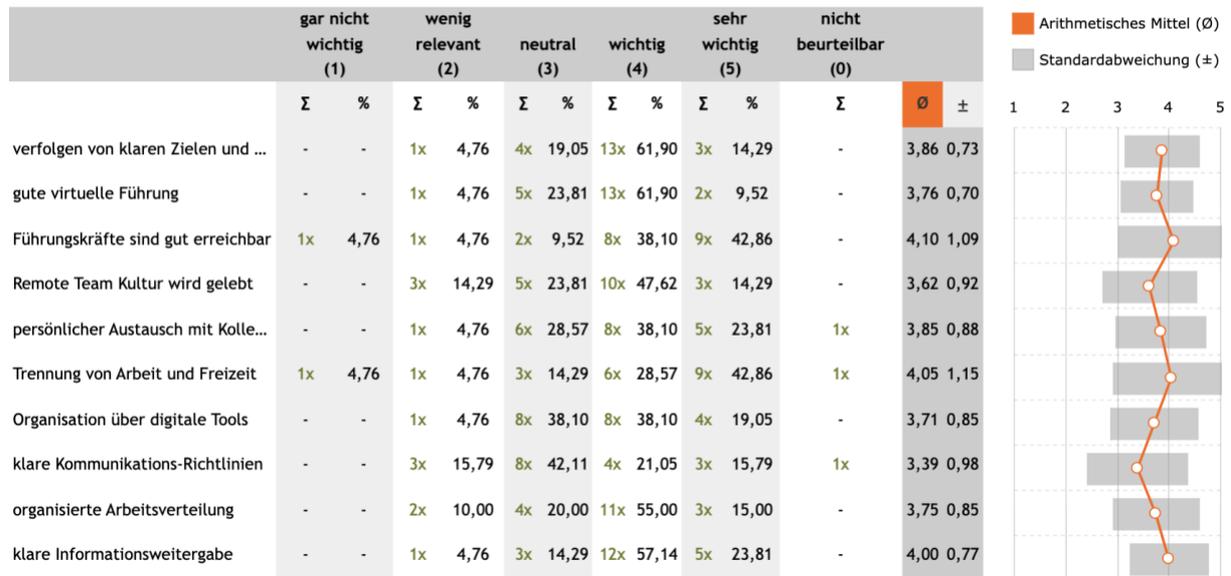


Was ist Ihnen bei der Remote Arbeit aus dem Home-Office oder auch aus dritten Orten wie wichtig?

Was ist Ihnen bei der Remote Arbeit aus dem Home-Office oder auch aus dritten Orten wie wichtig?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 21



Sind Sie selbst Führungskraft?

21 Personen nein

Frage Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen: In welcher Arbeitsform finden Sie, dass Sie besser geführt werden?

In welcher Arbeitsform finden Sie, dass Sie besser geführt werden? *

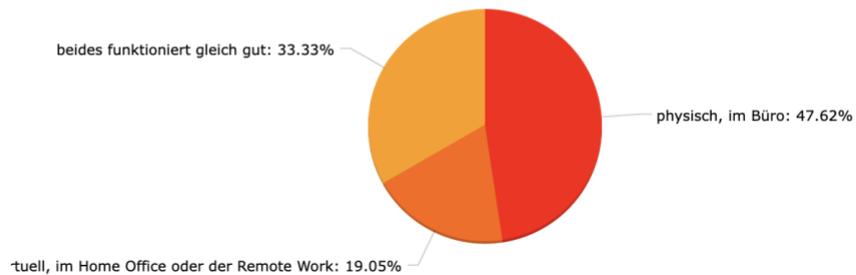
[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 21

10 (47.6%): physisch, im Büro

4 (19.0%): virtuell, im Home Office oder der Remote Work

7 (33.3%): beides funktioniert gleich gut



Aus welchen Gründen bevorzugen Sie Führung persönlich, vor Ort?

Aus welchen Gründen bevorzugen Sie Führung persönlich, vor Ort?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 10

7 (70.0%): direkte, persönliche Kommunikation

3 (30.0%): Vertrauensaufbau

6 (60.0%): direktes, persönliches Feedback

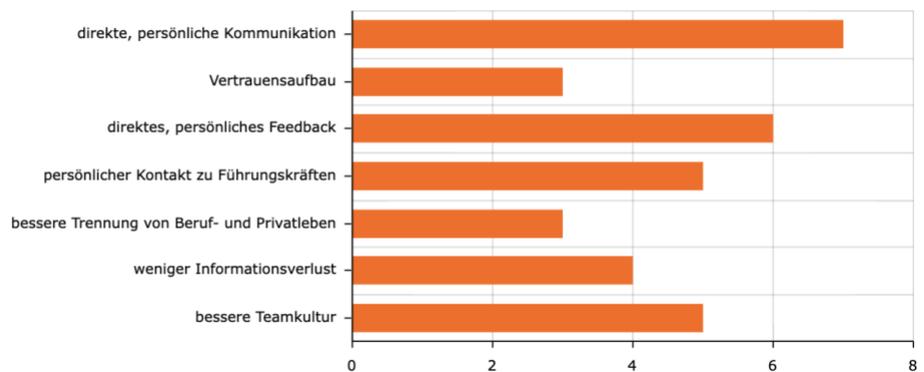
5 (50.0%): persönlicher Kontakt zu Führungskräften

3 (30.0%): bessere Trennung von Beruf- und Privatleben

4 (40.0%): weniger Informationsverlust

5 (50.0%): bessere Teamkultur

- (0.0%): Andere



Aus welchen Gründen bevorzugen Sie Führung virtuell, im Home Office oder in der Remote Work?

Aus welchen Gründen bevorzugen Sie Führung virtuell, im Home Office oder in der Remote Work?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 4

- (0.0%): effizientere Kommunikation

1 (25.0%): weniger direkte Kontrolle durch Führungskräfte

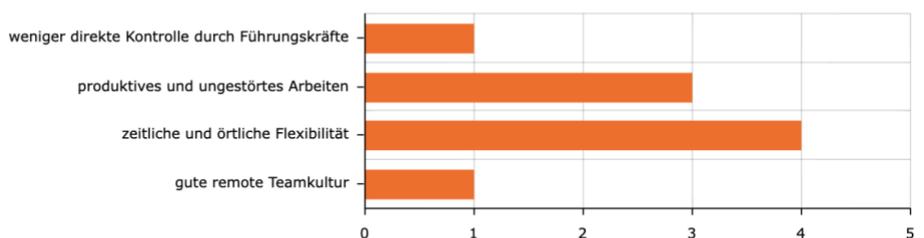
3 (75.0%): produktives und ungestörtes Arbeiten

4 (100.0%): zeitliche und örtliche Flexibilität

- (0.0%): weniger Informationsverlust

1 (25.0%): gute remote Teamkultur

- (0.0%): Andere



Aus welchen Gründen funktioniert Führung für Sie remote gleich gut wie vor Ort?

Aus welchen Gründen funktioniert Führung für Sie remote gleich gut wie vor Ort?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Anzahl Teilnehmer: 7

3 (42.9%): gutes Kommunikationskonzept

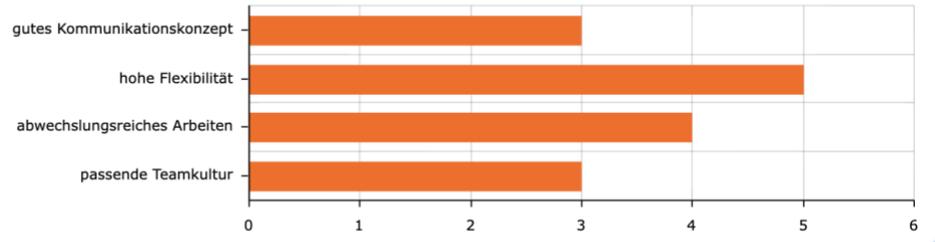
5 (71.4%): hohe Flexibilität

- (0.0%): Vertrauensaufbau

4 (57.1%): abwechslungsreiches Arbeiten

3 (42.9%): passende Teamkultur

- (0.0%): Andere



Was erwarten Sie sich künftig von Führungskräften?

- Freie Auswahl, ob Home-Office oder nicht. Gleitzeit.
- Kompetentere Führung

ANHANG 3: GESPRÄCHSLEITFADEN EXPERTEN- UND EXPERTINNENINTERVIEWS

Erklärungsphase (nicht Teil des Gesprächs):

Die Dauer des Interviews wird in etwa zwischen 30 Minuten und einer Stunde sein und wird zur Steigerung der Qualität aufgezeichnet. Auf Wunsch kann anschließend das aufgezeichnete Interview wieder gelöscht werden. Weiters ist von höchster Priorität den Schutz der personenbezogenen Daten zu gewährleisten und die Anonymität des Teilnehmers zu garantieren. Der Befragte muss im Vorhinein eine Einverständniserklärung unterzeichnen.

Ziel dieser Marktforschung, welche von der FH Campus 02 durchgeführt wird, ist es, bestehende Konzepte zu überprüfen und neue Ideen und Perspektiven einzuholen.

Begrüßung

Hallo liebe/r XX,

ich möchte mich recht herzlich bedanken, dass du dir die Zeit für unser heutiges Interview zum Thema „Digital Leadership für die Generation Z in der IT-Branche“ genommen hast.

Ich führe diese Marktforschung im Zuge meiner Masterarbeit durch. Ziel ist es, Informationen über Führungskonzepte für die Generation Z speziell im Remote Work Bereich sowie deren Umsetzungsmöglichkeiten zu eruieren.

Die Dauer des Interviews wird in etwa zwischen 30 Minuten und einer Stunde sein und wird von mir zur Steigerung der Qualität aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Auf Wunsch kann das aufgezeichnete Interview wieder gelöscht werden. Weiters ist es für mich von höchster Priorität den Schutz der personen- bzw. unternehmensbezogenen Daten zu gewährleisten und somit Ihre Anonymität zu garantieren.

Bevor wir mit unserem Interview starten, möchte ich dich noch bitten, die Einverständniserklärung zu unterzeichnen. (Falls schon vorab per Mail übermittelt und unterschrieben: Außerdem möchte ich mich für die Unterzeichnung und Retournierung der Einverständniserklärung danken.)

Anmerkungen

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Leitfaden auf die gleichzeitige Verwendung der weiblichen und männlichen Form verzichtet. Gemeint und angesprochen sind natürlich immer beide Geschlechter.

Kursiv Geschriebenes soll nicht als Antwort vorweggenommen werden, sondern soll als Anstoß für stockende Situationen dienen.

Icebreaker

1. **Bitte beschreib in 2-3 Sätzen was du in deinem Unternehmen machst.**

(Tätigkeit, fachlicher Hintergrund)

2. **Nimm dir bitte kurz Zeit und denk an die Führung in der Remote Arbeit seit der Corona Pandemie. Was hat sich in den zwei Jahren am meisten verändert?**

Generation Z

Zur Generation Z gehören die Menschen, die in ab ca. 2000 geboren wurden. Teilweise wird die Generation Z auch schon ab den Geburtsjahrgängen 1995 definiert. Diese Generation startet aktuell in die Arbeitswelt.

3. **Woran denkst du zuerst, wenn du an die Generation Z denkst?**

(Positive und negative Eigenschaften)

Mögliche Detailfragen:

- a. Welche Eigenschaften und Merkmale würdest du dieser Generation zu schreiben?
- b. Welche Anforderungen bringen die jungen Arbeitnehmer mit, wenn sie sich bei deinem Unternehmen bewerben oder dort beschäftigt sind?

4. **Was tun euer Unternehmen, um attraktiv für die Generation Z als Arbeitgeber zu sein?**

Digital Leadership

Spätestens seit der Corona Pandemie sind viele Unternehmen gezwungen worden auf Remote Arbeit umzusteigen, was in der IT-Branche einfach möglich sein sollte. Dadurch wanderte auch die Führung ins Home-Office.

5. **Wie sieht Führung in der Remote Arbeit in deinem Unternehmen aus?**

(Positive und negative Eigenschaften)

Mögliche Detailfragen:

- a. Welche Herausforderungen und Hürden sehen Führungskräfte in deinem Unternehmen hier?
- b. Welche Anforderungen müssen erfüllt sein, damit die Führung digital gut funktionieren kann

6. **Welche Maßnahmen würdest du als hilfreich sehen, damit Remote Führung (noch) besser funktionieren kann?**

Abschlussfragen:

7. **Kannst du folgende Aussagen für dein Unternehmen bestätigen oder widerlegen?**

- a. Die Generation Z möchte am liebsten digital bzw. remote arbeiten.
- b. Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der digitalen Führung.

- c. Die Trennung von Arbeit und Freizeit, sowie Sicherheit und Struktur ist für die Generation Z eine wichtige Voraussetzung in der Remote Arbeit.

Verabschiedung

Ich möchte mich herzlich für deine wertvolle Zeit bedanken und, dass du die gestellten Fragen so ausführlich beantwortet hast.

Weitere Schritte nach dem Interview

1. Altersspanne der Person notieren (zB 28-35)
2. Transkription der Aufzeichnung (vollständige Sätze)
3. Markierung der wichtigen Inhalte
4. Integration der aussagekräftigen Zitate in die Präsentation
5. Löschen der Aufzeichnung

1 ANHANG 4: TRANSKRIPTION DER INTERVIEWS

2 Transkription Interview 18.01.2022

3 A: Bitte beschreib in 2-3 Sätzen was du in deinem Unternehmen machst.

4
5 B: Ja, ich bin seit vier Jahren bei dem Unternehmen X angestellt und befinde mich gerade im
6 fünften Jahr. Meine Haupttätigkeiten sind zum einen die ganzen Personaltätigkeiten, also HR -
7 das fängt an beim Recruiting, den Einstellungen und der ganze Employee-seitige Prozess, den
8 ein Mitarbeiter im Unternehmen verbringt, bis hin zum Offboarding - also der Kündigung. Und
9 im Marketing-Bereich habe ich mich auf Employer-Branding fokussiert. Das heißt, die
10 Arbeitgebermarke stärken und das Unternehmen als Arbeitgeber sichtbar machen, sodass wir
11 für potenzielle Mitarbeiter attraktiv und sichtbar sind.

12
13 A: Okay und wenn wir jetzt zum Thema Remote Arbeit und Remote Führung kommen - was hat
14 sich hier in den letzten beiden Jahren für dich am meisten verändert?

15
16 B: Zum einen ist es ganz sicher die Sichtweise auf das Thema remote arbeiten, da es bei uns
17 im Unternehmen auch schon vor Corona durchaus Diskussionen zum Thema Home-Office gab
18 und vor allem von der Führung, also von der Geschäftsleitung selbst, eine sehr große
19 Ablehnung da war. Ohne jetzt konkrete Gründe zu nennen, weil wir ja eigentlich schon ein
20 Unternehmen sind, dass sehr auf Eigenverantwortung und Eigeninitiative Wert legt, das heißt
21 an dem Vertrauen kann es eigentlich nicht mangeln. Aber es war dann trotzdem immer „Wir
22 sind ein Unternehmen, dass sehr von der Unternehmenskultur im Office und der
23 Zusammenarbeit miteinander lebt“ ein Argument und das anwesend sein im Büro war ein
24 essenzieller Teil dazu. Das ist es auch immer schon gewesen, weil sonst würden wir jetzt nicht
25 so sein, wie wir sind. Corona hat uns dazu gezwungen, remote zu arbeiten und das hat uns in
26 dem Sinne ein bisschen die Augen geöffnet, um zum einen zu sehen, dass es Mitarbeiter gibt,
27 die es sehr schätzen und von zu Hause aus fokussierter arbeiten können und zum anderen
28 aber auch Mitarbeit, die es sehr schätzen im Büro zu sein. Das heißt wir haben für uns die
29 Hybridlösung entdeckt, die für sicher auch in Zukunft weiter so gut funktionieren wird. Das heißt
30 wir haben das quasi gezwungenen Maßen austesten können und für uns das Beste aus der
31 Situation herausgeholt.

32
33 A: Sehr gut, danke! Wir haben kurz vorhin schon über die Generation Z gesprochen. Das ist ja
34 die junge Generation, die gerade in die Arbeitswelt startet. Was denkst du zuerst, wenn du an
35 die Generation Z denkst? Welche Eigenschaften oder Merkmale würdest du mit ihnen
36 verbinden?

37
38 B: Da ist zum einen einmal sicher, dass diese Leute diesen innere Antrieb, also die
39 internistische Motivation haben, etwas zu bewegen und verändern zu wollen. Das heißt die
40 kommen schon in ein Unternehmen und wollen wirklich etwas bewegen und einen gewissen
41 Zweck erfüllen. Die wollen gesehen werden und gehört werden. Das ist einmal das erste. Das
42 heißt aber auch, dass es vor allem in dieser Generation im Gegensatz zu den älteren
43 Generationen nicht mehr so ist, dass die jahrelang im gleichen Unternehmen bleiben und dann,
44 wenn die Lernkurve abflacht, trotzdem bleiben. Die sind dann was den Jobwechsel betrifft viel
45 flexibler. Man muss damit rechnen, dass Mitarbeiter vor allem in der IT-Branche nach ein bis
46 zwei oder drei Jahren den Job wechseln. Man kann nicht davon ausgehen, dass sie für immer
47 bleiben. Man muss ihnen aber trotzdem etwas bieten: das heißt, sie mitentscheiden lassen.
48 Man muss sie fördern und vor allem auch fordern und man kann sie nicht mehr in einen 9-5-Job
49 reinstecken. Es bedarf sehr viel Eingehen auf die einzelnen Personen - vor allem in dieser
50 Generation. Das ist glaube ich der Hauptknackpunkt.

51
52 A: Bringen sie auch schon bestimmte Anforderungen mit, wenn sie sich bewerben? Also dass
53 sie beispielsweise schon in Bewerbungsgesprächen schon gewisse Anforderungen haben, die
54 ältere Generationen nicht an den Tag legen?

55
56 B: Es ist sicher die Flexibilität - dieses spontaner sein. Das vielleicht - ich kann jetzt nur
57 vielleicht sagen, weil das immer unterschiedlich ist - bei älteren Generationen weniger auftritt,
58 da die durch ihre Berufserfahrung schon etwas voreingenommener sind. Das ist bei der jungen
59 Generation natürlich ganz anders. Die können noch keine 10-20-jährige Berufserfahrung
60 mitbringen und sagen, das haben wir immer so oder so gemacht. Die sind was das betrifft viel
61 offener und open minded, flexibel und bringen auch extrem gerne ihre Ideen ein - von sich aus.
62
63 A: Okay. Du hast vorhin eh schon einige Dinge genannt, die ein Unternehmen machen kann,
64 um attraktiv für die Generation Z zu sein. Gibt es hier noch etwas, dass dir einfällt, das dein
65 Unternehmen macht?
66
67 B: Also ein großer Punkt bei uns ist hier sicher die Hierarchien und dass wir de facto flache
68 Hierarchien haben. Also bei uns gibt es keine klassischen Führungskräfte oder Abteilungsleiter
69 in dem Sinne, sondern nur Verantwortungsbereiche. Wenn sich jemand im Unternehmen
70 weiterentwickeln möchte, heißt das, dass er mehr Verantwortung übernehmen kann und sich
71 somit dorthin entwickeln, wo er möchte. Das ist glaube ich das wichtigste, das man der
72 Generation Z als Unternehmen bieten kann. Diese Entfaltungsmöglichkeiten in alle Richtungen.
73 Es gibt keine vorgefertigten Rollen, in die man reingesteckt wird und in irgendwelche Teams
74 oder Abteilungen, wo sie dann verharren. Dort werden sie schnell unmotiviert, unzufrieden und
75 werden früher oder später das Unternehmen verlassen. Das heißt, dass ist einer der größten
76 Vorteile, die wir haben. Also du startest zwar als Junior, aber wir unterstützen dich mit internem
77 Knowhow und Wissensweitergabe als auch mit externem Wissen - also das du dich auch extern
78 weiterbilden kannst. Selbstverwirklichung steht damit für uns an erster Stelle. Das heißt, jeder
79 der sich weiterbilden möchten, kann und darf das auch und wird von uns mit mehr flexibler
80 Arbeitszeit oder auch finanziellen Zuschüssen unterstützt. Das ist so unser Kredo - also, wenn
81 du dich selbst verwirklichen kannst und dein oberstes Ziel verfolgst, unterstützen wir dich dabei
82 und dann wirst du auch bei uns glücklich und erfolgreich sein. Zusammenfassend also
83 Hierarchien, Weiterbildung und Ideen von den Mitarbeitern aktiv wahrzunehmen und auch
84 versuchen diese umzusetzen. Also wenn ein Mitarbeiter wirklich Ambitionen hat ein Projekt im
85 Rahmen der Firma umzusetzen, versuchen wir das zu ermöglichen. Da kann ich zum Beispiel
86 das Nachhaltigkeit-Themen nennen, wo wir aus der Idee eines Mitarbeiters heraus angefangen
87 haben, jeden Sprint Bäume zu pflanzen. Oder auch ein Mitarbeiter wollte einmal sein eigenes
88 Projekt entwickeln und da haben wir gesagt, okay cool, du willst dein eigenes Projekt
89 entwickeln, mach es doch im Rahmen der Firma - wir haben die Ressourcen dazu und
90 unterstützen dich auch finanziell dabei dich zu verwirklichen. Also das sind die kleinen Dinge,
91 die wir hier machen, wobei so kein sind die dann auch gar nicht.
92
93 A: Das stimmt, das ist schon einiges. Du hast es eh gerade erwähnt, dass Führung bei dir im
94 Unternehmen nicht an eine bestimmte Führungskraft gebunden, sondern an
95 Verantwortungsbereiche. Das ist jetzt natürlich auch in der Corona-Krise mit ins Home-Office
96 gewandert. Wie hat bei euch die Führung in der Remote Arbeit ausgeschaut?
97
98 B: Bei uns ist sehr stark das Serve-and-Leadership im Einsatz. Das heißt die Geschäftsleitung
99 und das Management dient dem Team. So wie man es kennt ist das Unternehmen aufgebaut,
100 wo ganz oben das Management ist, dann das mittlere Management und unten das Team. Bei
101 uns ist diese Pyramide genau umgekehrt. Das heißt, an erster Stelle sind die Teams, dann das
102 mittlere Management und dann das Management. Das heißt im Prinzip Führung kommt bei uns
103 nicht Top-Down, sondern Bottom-Up. Durch unseren Scrum-Prozess, die Scrum-Master und die
104 Retrospektive haben wir einen Prozess geschaffen, dass sobald es Probleme im Unternehmen
105 gibt, die vom Team an das Managet herangetragen werden und vom Management gelöst
106 werden. Da hat sich im wesentlich in der Remote Arbeit nichts geändert, da wir diese Prozesse
107 schon hatten. Ja, wir mussten die Prozesse dann auf remote umstellen und das war eine
108 Schwierigkeit, weil man die Personen weniger gesehen hat. Man hat weniger mitbekommen,
109 wie es ihnen wirklich geht. Das war wirklich ein Punkt, der uns etwas schwergefallen ist, da
110 regelmäßig Bescheid zu wissen, wie es den Leuten geht. Da aber bei uns das Management die

111 Aufgabe hat, dem Team zu dienen kommen die Probleme ja sowieso zu uns. Da wir auch die
112 zweiwöchigen Reviews haben, wo wir einen unternehmensweiten Austausch haben, haben wir
113 dort sowieso immer schon regelmäßig einander berichtet haben, was jeder macht. Im groben
114 und ganzen haben wir unsere Prozesse einfach ins Home-Office übertragen und das hat
115 weiterhin funktioniert. Bis auf das Minus, dass man sich eben auf der persönlichen Ebene nicht
116 gesehen hat und das sicher ein Punkt war, wo unser Team gelitten hat, weil man isoliert von
117 seinem Team war.

118

119 A: Also würdest du das auch als größte Hürde sehen? Diese emotionale Distanz?

120

121 B: Ja genau, die emotionale Distanz ist sicher das größte Thema im Home-Office gewesen.

122

123 A: Und wenn du jetzt zurückdenkst, würde dir eine Maßnahme dazu einfallen, wie man das
124 auch in der Remote Arbeit besser lösen könnte, um die emotionale Distanz zu überwinden?

125

126 B: Ich glaube das es zum einen sicher mehr - ich würde jetzt nicht Team Events sagen - aber
127 mehr Remote Termine geben hätte können, wo man einfach mal miteinander plaudert, um
128 einen gewissen Austausch mehr als einmal im Monat bei einem Team Event zu schaffen. Und
129 dass man öfter mal direkt bei den einzelnen Leuten anruft und nachfragt, wie es ihnen daheim
130 geht. Also es hat ja auch diese digitalen Kaffee-Runden gegeben, wo man, wenn man zu
131 Hause einen Kaffee trinken geht in den Chat einsteigt und dann kann jemand dazukommen.
132 Das hat bei uns gar nicht funktioniert. Das ist das große Problem: Man ist eh schon die ganze
133 Zeit vor dem PC und dann möchte man in der Pause mal den Computer schließen. Das ist
134 dann wirklich schwierig.

135

136 A: Ja stimmt, das ist wirklich ein schweres Thema, diese emotionalen Barrieren aufzulösen.

137

138 B: Ja, was ich bei anderen Firmen gesehen hab, dass die so virtuelle Offices gemacht haben,
139 wo man wie bei Sims das Büro aufgeteilt sieht, und einen Avatar hat, den man dann durch das
140 Office steuern kann. Da muss man dazu sagen, dass wir als souveränes Unternehmen, dass
141 sehr auf Datenschutz bedacht ist, solche Lösungen dann wegfallen. Also das ist ein heikles
142 Thema, wenn man dann in den Datenschutz-Bereich kommt. Einige andere Firmen haben das
143 gemacht.

144

145 A: Verstehe. Dann hier noch eine kurze Abschlussfrage zu dem Thema: Was hat du an eurer
146 Remote Kultur sehr wichtig und sehr passend gefunden? Hat es da irgendwelchen speziellen
147 Maßnahmen gegeben, die du beibehalten würdest?

148

149 B: Ja also definitiv diese Beständigkeit, dass gewisse Meetings immer zu einer bestimmten Zeit
150 stattfinden und einfach konsistent abgehalten werden. Das heißt es wird nichts verschoben,
151 wenn es ein Daily gibt, gibt es weiterhin ein Daily und wir sehen uns jeden Tag. Wir haben
152 natürlich auch Prozesse angepasst. Wir haben vor allem auch in der Kurzarbeit gemerkt, dass
153 wir zum Beispiel nicht jeden Tag ein Management Meeting - machen wir es einmal in der
154 Woche. Also wir haben geschaut, dass wir Dinge anpassen, aber trotzdem darauf achten, dass
155 man sich regelmäßig sieht.

156

157 A: Okay danke. Zum Abschluss habe ich jetzt noch ein paar Aussagen, wo ich gerne deine
158 Meinung dazu hätte. Also ob du die Dinge für dein Unternehmen bestätigen oder eher
159 widerlegen kannst.

160 Die erste Aussage ist „Die Generation Z möchte am liebsten digital und remote arbeiten“. Wie
161 siehst du das?

162

163 B: Es gibt für mich einen Unterschied zwischen Home Office arbeiten und remote arbeiten.
164 Home Office heißt für mich, ich habe die Möglichkeit an gewissen Tagen daheim zu arbeiten -
165 so wie es bei uns aktuell stattfindet. Wir haben allerdings auch einen Mitarbeiter gehabt, der
166 Remote in Anspruch genommen hat und im Ausland remote arbeiten wollte. Das hat massiv zu

167 Problemen geführt, weil es erstens keine Erfahrungswerte gegeben hat und zweitens, weil es
168 sehr stark von der Internetverbindung und der Zeitverschiebung abhängt. Das heißt, wenn du
169 remote erlaubst, muss es gewisse Regeln geben und meiner Meinung nach heißt remote dann
170 aber auch nicht, dass man in der ganzen Welt herumreisen kann und einmal von dem Kontinent
171 aus arbeitet und einmal von dem anderen Kontinent. Das sehe ich bei uns deshalb kritisch, weil
172 das nicht unserer Kultur im Unternehmen entspricht. Ich kenn andere Firmen, bei denen
173 funktioniert das - da sind 7 Mitarbeiter und jeder ist auf einem anderen Kontinent. Die sind das
174 gewohnt. Das heißt, es bedarf hier ganz anderen Prozessen, die wir nicht haben und auch nicht
175 haben wollen. Aber ich versteh, dass es der Wunsch ist und auch funktionieren kann.

176

177 A: Und wie ist hier dein Gefühl, von Bewerbern von der Generation Z kommt dieser Wunsch
178 sehr oft? Also wollen die eher in solchen Remote Konzepten arbeiten oder sind die eh lieber
179 da?

180

181 B: Also diese Remote - ich möchte von daheim aus arbeiten und vielleicht von anderen Orten
182 auf der Welt - das kommt gar nicht so stark. Also Home Office schon, beziehungsweise die
183 Option auf Home Office. Zum Beispiel: Ich wohne eine Stunde von der Firma entfernt und
184 möchte da 2 Tage in der Woche von zu Hause aus arbeiten, oder auch einfach so. Aber nicht
185 wirklich das reine voll flexible arbeiten. Das ist bei uns nicht so oft gewünscht werden.

186

187 A: Okay danke! Die nächste Aussage ist „Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der
188 Remote Führung“.

189 B: Ja. Der zweit wichtigste ist Transparenz.

190

191 A: Super danke. Die letzte Aussage ist etwas länger „Die Trennung von Arbeit und Freizeit,
192 sowie Sicherheit und Struktur ist für die Generation Z eine wichtige Voraussetzung in der
193 Remote Arbeit.“ Also das man zum einen Arbeit und Freizeit voneinander trennen kann und
194 trotzdem das Gefühl eines sicheren Unternehmens mit klaren Strukturen hat.

195

196 B: Okay, ja ich glaube, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit hat gar nicht mehr so
197 groß sind, weil Arbeit so etwas anstrengendes und etwas ist was mich belastet - also was
198 negatives und Freizeit ist so wichtig, weil Freizeit ist etwas positives und das gleicht mich aus.
199 Sondern das ist das, was diese Generation unterscheidet, die wollen in der Arbeit etwas
200 machen, wo sie einen Sinn dahinter sehen und ihre eigenen Ziele verfolgen können und wirklich
201 mit Leidenschaft dabei sind. Deshalb glaube ich, dass hier die Grenzen sehr verschwimmen
202 und dieser Gedanke der Trennung nicht mehr so da ist. Also weißt du auf was ich hinaus will?

203

204 A: Ja genau.

205

206 B: Also die sind jetzt nicht so, dass sie ihren Laptop zu machen und dann braucht mich
207 niemand mehr anrufen. Das ist auch das Besondere an dieser Generation, dass die komplett
208 anders denken. Deshalb finde ich die Vorwürfe, dass die Generation so faul ist und nicht mehr
209 arbeiten will, auch so schlimm. Weil gerade bei ihnen ist eher der Gedanke: ich möchte effizient
210 arbeiten und schneller zu einer Lösung kommen. Also ich muss keine 50 oder 60 Stunden
211 Woche machen und brauch keinen All-In-Vertrag, was für die ältere Generation ja noch das
212 richtige Arbeiten ist - jeder der das nicht macht, ist für sie quasi heutzutage faul. Diesen Wandel
213 bringt die Generation Z. Die wollen eher nur eine 30-Stunden-Woche machen, aber arbeiten in
214 diesen 30 Stunden so effizient und mit so einer Begeisterung und Motivation, dass im Endeffekt
215 mehr rauskommt, als wenn sie 60 Stunden arbeiten würden und dann irgendwann nur mehr die
216 Zeit absitzt. Von dem her sind hier die Grenzen hier eher schwindend. Und zum Thema
217 Stabilität: ja, wobei das Sicherheitsgefühl auch nicht mehr so fest verankert ist, wie bei der
218 älteren Generation. Denen ist es schon immer sehr wichtig, dass es der Firma gut geht, weil die
219 brauchen ein fixes Einkommen und Stabilität. Die Generation Z ist da eher flexibel, weil sie
220 genau wissen, dass sie auch sofort Jobwechseln können und sicher wieder was finden. Also die
221 Sicherheit bis zu einem gewissen Grad, die die Verpflichtungen, die man hat, mitbringen, nicht
222 mehr so wichtig. Wenn ich jetzt an die jungen Leute denke, die noch keine Familie haben, noch

223 keine Kredite - denen ist die Stabilität eines Unternehmens natürlich nicht unwichtig, aber sicher
224 nicht mehr das wichtigste. Wenn es einer Firma nicht gut geht, dann motiviert sie das vielleicht
225 noch mehr, das Problem gemeinsam anzupacken. Ich hoffe das hat so Sinn gemacht.
226
227 A: Ja super, vielen Dank! Das war es auch schon mit dem Interview. Vielen Dank für deine Zeit!

1 **Transkription Interview 04.02.2022**

2
3 A: Okay danke für deine Zeit. Die erste Frage ist eine kleine Ice-Breaker-Frage: Kannst du bitte
4 kurz beschreiben was du in deinem Unternehmen machst?

5
6 B: Ich bin zuständig für das Recruiting und das Employer-Branding für ganz Österreich. Also für
7 unsere Standorte Graz und Wien. Und genau, mach dort vom Recruiting-Prozess bis zu den
8 ganzen Employer-Branding-Maßnahmen wie Karrieremessen, Social-Media-Auftritte und
9 Kooperationen mit Bildungspartnern alles.

10
11 A: Okay super, danke! Kannst du bitte kurz erzählen, wenn du an die letzten 2 Jahre in der
12 Corona Kreise zurück denkst, was sich da am meisten für dich verändert hat?

13
14 B: Für mich persönlich jetzt, oder aus der Arbeitgebersicht?

15
16 A: Gerne beides.

17
18 B: Als Mitarbeiterin hat sich klar verändert, dass sich der Kollegenzusammenhalt verändert hat.
19 Also man sieht sich einfach nicht. Das man einfach ins Büro schaut und Smalltalk macht, das
20 gibt es halt Online einfach nicht. Das ist nicht mehr so, dass man einfach im Büro vorbeischaute,
21 weil wenn man telefoniert, hat das meistens ein Thema und da ruft man nicht einfach an zum
22 Smalltalk. Wir sind teilweise im Büro und teilweise zu Hause, aber man merkt schon, dass das
23 locker lässige einfach fehlt. Ich glaube schon das jeder einfach seine Arbeit macht. Also das ist
24 definitiv bewiesen wurden, dass Remote Work absolut möglich ist, was die Tätigkeiten betrifft,
25 aber ich glaube, dass einfach der Fun-Faktor ein bisschen mehr fehlt, wenn man nur zu Hause
26 arbeitet.

27 Aus HR-Perspektive kann ich sagen, dass sich der Arbeitsmarkt verändert hat. Man merkt, dass
28 die Leute weniger Wechsel bereit sind, weil Corona schon ein großer Unsicherheitsfaktor ist
29 und wenn sie dann den Job auch wechseln müssen, sollen, wollen - wie auch immer -, ist das
30 ein zusätzlicher Unsicherheitsfaktor, weil man nicht weiß, wie es in der neuen Firma ist. Das
31 heißt es gibt weniger Bewerbungen und wenn wir Angebote machen, ist es so, dass Leute erst
32 in der alten kündigen und schon ein Gegenangebot haben mit höheren Gehalt - also schon ein
33 Sicherheitsfaktor. Also ja, wir bekommen schon Leute und es tut sich auch was, aber wir
34 merken, dass der Arbeitsmarkt tendenziell etwas zurückhaltender ist.

35
36 A: Okay sehr spannend, vielen Dank. Meine nächsten Fragen drehen sich um das Thema
37 Generation Z. Grundsätzlich sind mit der Generation Z die Menschen gemeint, die ab ca. 2000
38 geboren sind. Teilweise wird die Generation Z auch schon ab den Geburtsjahrgängen 1995
39 definiert. Also das ist ein recht fließender Übergang. Das sind die Leute, die in den letzten
40 Jahren in den Arbeitsmarkt gestartet sind, also die sind aktuell mit dem Studium fertig,
41 bewerben sich aktuell, oder sind teilweise auch schon die ersten ein oder zwei Jahre in der
42 Berufswelt tätig. Da jetzt meine Frage an dich: woran denkst du zuerst, wenn du an die
43 Generation Z denkst?

44
45 B: Ich denke zum einen, dass ihnen Gerechtigkeit extrem wichtig ist und auch Work-Life-
46 Balance ist ihnen sehr wichtig. Meine Erfahrung ist, dass da Überstunden kaum gern gemacht
47 werden - eher so nine-to-five. Sie sind zum anderen auch sicherheitsbedürftig, würde ich sagen,
48 da sie ein großes Fangnetz von ihren Eltern, die sich relativ viel aufgebaut haben. Ich habe den
49 Eindruck, sie können sich mehr um idealistischere Projekte kümmern, weil die Basis zum Leben
50 schon da ist. Was ich persönlich auch sehr gut finde, weil dadurch auch bei der ganzen
51 Klimabewegung endlich etwas weiter geht

52
53 A: Genau ja.

54
55 B: Und wenn sie hinter einem Projekt stehen, sind sie auch sehr engagiert und das sind meist
56 eben eher idealistische Projekte. Sie streben nicht nach Reichtum und Prestige, wobei alles

57 sehr schnell gehen muss und vor allem auf Grund von Social Media, ist schon ein gewisser
58 Druck an gegenseitiger Bestätigung da. Ja genau.

59
60 A: Ja super, vielen Dank! Wenn sich dann zum Beispiel neue Mitarbeiter aus der Generation Z
61 bei euch bewerben, welche Anforderungen bringen die dann so mit?

62 B: Home-Office ist auf definitiv eine Anforderung. Flexibilität ist auch sehr erwünscht. Da sind
63 wir in der IT-Branche eh sehr gesegnet, dass das relativ leicht geht. Ein klares Aufgabengebiet.
64 Mir kommt vor, dass wieder mehr Strukturen wieder wichtig sind und sie gerne gesagt
65 bekommen, was zu tun ist. Kommt mir vor. Auch dass die Reisemöglichkeit gegeben ist, wobei
66 das eher privat ist. Der Wunsch nach beruflichen Reisetätigkeiten ist in der jungen Generation
67 enorm zurückgegangen. Und halt das ganze Nachhaltigkeit-Thema muss im Unternehmen noch
68 viel, viel stärker verankert werden. Also wir merken, dass bei Bewerbungsgesprächen gezielt
69 nach CSR-Maßnahmen (Corporate Social Responsibility) gefragt wird.

70
71 A: Okay. Und aufbauend darauf die Frage: Was tut euer Unternehmen, um attraktiv für die
72 Generation Z als Arbeitgeber zu sein?

73
74 B: Also zum einen tätigen wir selbst sehr viele CSR-Maßnahmen. Das machen wir nicht nur
75 wegen der Generation Z, sondern weil es uns generell ein großes Anliegen ist. In weiterer Folge
76 bewerben wir das dann auch speziell für die Generation Z. Angefangen dabei, dass wir Flüge
77 reduzieren, dadurch unseren Footprint minimieren, oder auch bei der Kantine schauen wir, dass
78 wir da mehr in die vegetarische oder vegane Richtung gehen können. Bei den
79 Weihnachtsgeschenken oder bei den Streuartikel schauen wir, dass es eher plastikfrei, vegan
80 und nachhaltig ist. Solche Sachen, die den Klimaschutz betreffen machen wir. Dann noch
81 Home-Office, was mittlerweile auch schon sehr verankert ist. Was die Reisetätigkeiten betrifft,
82 gibts es bei uns beides und da schauen wir dann was der Bewerber, die Bewerberin will und
83 dass wir etwas finden das passt und für beide im Einklang ist. Eines vielleicht noch: Wir beiden
84 auch einige Workshops bei Studierenden-Beratungen an und die waren früher eher auch
85 Business lastig und seit ein oder zwei Jahren machen wir unsere Workshop-Cases immer auf
86 CSR-Themen ausgerichtet.

87
88 A: Okay, sehr spannenden - danke dir! Dann würde ich jetzt zum zweiten Schwerpunkt meiner
89 Arbeit übergehen, und zwar dem Digital Leadership. Seit der Corona-Pandemie sind wir ja alle
90 dazu gezwungen worden auf Remote Arbeit umzusteigen, was in der IT-Branche ja möglich ist.
91 Damit ist aber auch die Führung, was eine sehr emotionale Komponente in einem Unternehmen
92 ist, mit ins Home-Office gewandert. Wie schaut bei euch die Führung in der Remote-Arbeit aus?

93
94 B: Das handhabt bei uns jedes Team ein bisschen anders. Bei den einen ist es egal, wenn die
95 Kamera nicht aufgedreht ist, die anderen pochen sehr darauf. In den ersten eineinhalb Jahren
96 der Corona-Krise haben wir sehr viele All-Hands-Meetings gehabt. Das sind
97 standortübergreifende Meetings für alle Mitarbeitenden, wo dann die Geschäftsführung
98 gesprochen hat und ein Update gegeben hat. Das ist extrem gut angekommen, weil sich die
99 Mitarbeitenden dadurch aufgehoben gefühlt haben. Das ist jetzt so was das Große betrifft. Es
100 werden dann auch regelmäßig Newsletter ausgeschickt mit Infos, weil es doch eine sehr
101 unsichere Phase ist. Auf Teamebene wurden auch regelmäßige Coffee-Talks eingeführt, also
102 Meetings die nicht das fachliche Betreffen, sondern auch dezidierte Kaffee-Gespräche. Viele
103 Teams setzten trotzdem auch darauf sich öfter mal im Büro zu treffen. Weil es eigentlich auch
104 unumgänglich ist, weil reines Digital Leadership ist halt wirklich schwierig. Es ist natürlich auch
105 die Vertrauensbasis gestärkt worden, zwischen Führungskräften und den Mitarbeitenden, weil
106 man einfach sieht, dass die Arbeit auch passt, wenn man sich nicht sieht und wenn sie nicht
107 passt, dann ist die Führungskraft sowieso gefragt, dass man dort genauer hinschaut. Prinzipiell
108 hat das aber sehr gut funktioniert und wir haben auch keine Einbußen bemerkt, nur weil die
109 Leute im Home-Office sind. Meine persönliche Meinung ist, dass es bei einem Meeting dazu
110 gehört die Kamera einzuschalten.

111

112 A: Ja stimmt, das ist dann auch für das Gegenüber angenehmer zu sehen, wie der andere
113 reagiert. Welche Herausforderungen und Hürden sehen Führungskräfte in deinem
114 Unternehmen, was die Remote Führung angeht?

115
116 B: Zum einen ist es sicher, wenn man ein Online-Meeting hat, schwieriger, weil immer nur eine
117 Person sprechen kann. Des ist dadurch etwas mühsam oder kann dadurch auch etwas länger
118 werden, weil wenn man zum Beispiel einen Raum mit 10 Personen hat, können links und rechts
119 parallel Gespräche stattfinden und Online geht das dann halt nicht. Es ist sicher auch, dass
120 man die ruhigeren etwas mehr heraus kitzeln muss, weil eben immer nur einer sprechen kann.
121 Ein Thema für Führungskräfte ist sicher auch, dass man Performance mehr sichtbar machen
122 muss oder soll. Im Sinne von - wenn man nicht sieht, was wer macht, muss man es halt mehr in
123 den Meetings erfragen. Oder was wir auch versucht haben ist, dass wir im HR jetzt öfter
124 Newsletter mit Dingen, die bei uns passieren, ausschicken, weil man es sonst nicht
125 mitbekommt, weil wir eben physisch nicht da sind. Also auf dem Flurfunk fehlt es total und den
126 muss man schauen, dass man als Führungskraft etwas beibehält. Und ich glaube das
127 Wissensweitergabe auch schwieriger geworden ist. Weil zum einen hat man früher einfach mal
128 schnell über den Schreibtisch rüber gerufen und die neue Info verteilt. Aber das geht nicht,
129 wenn man im Home-Office sitzt. Also wenn es eine neue Info gibt, wissen es zuerst nur ein oder
130 zwei Personen im Team und da muss man schauen, dass das für alle stimmig ist.

131
132 A: Okay. Du hast vorher schon kurz darüber gesprochen, dass du es persönlich sehr wichtig
133 findest, dann bei Online-Meetings die Kamera eingeschaltet ist. Gibt es sonst noch
134 Anforderungen, die auch erfüllt sein sollen, damit die Führung auch digital gut funktionieren
135 kann?

136
137 B: Würde mir jetzt gar nichts einfallen, weil ich schon glaube, dass es auch gut funktionieren
138 kann, auch wenn man nicht auf einen Arbeitsplatz sitzt, voll gekleidet und mit allem
139 ausgestattet. Und das ist auch je nach Art des Meetings ist es auch voll okay, wenn man zum
140 Beispiel im Bus sitzt, zumindest wenn man einen eher passiveren Part hat. Ja ich denke auch,
141 dass der Kleiderstiel angepasst werden sollte, je nachdem ob es ein offizielles oder ein
142 inoffizielles Meeting ist. Aber sonst würde mir da jetzt gar nichts einfallen.

143
144 A: Okay, super danke dir.

145
146 B: Ah doch, eines vielleicht noch. Es ist eine extreme Herausforderung, wenn jemand Kinder
147 daheim hat. Und es ist natürlich auch sehr verständlich. Es gibt aber teilweise Personen oder
148 Telefonate, die sehr mühsam sein können, wenn im Hintergrund immer sehr viel Kindergeschrei
149 ist. Das ist auf jeden Fall eine Herausforderung. Es versteht natürlich jeder, dass es aktuell mit
150 Kindern schwierig ist, aber bei gewissen Meetings müsste man sich dann schon einen leiseren
151 Raum suchen. Beim Coffee-Talk ist es dann dafür wieder egal.

152
153 A: Ja stimmt, da ist es dann vielleicht auch mal eine nette Abwechslung Kinder im Meeting zu
154 sehen.

155
156 B: Und es macht auch einen Unterschied wie oft das vorkommt. Ob das dann zwei- oder
157 dreimal so ist oder immer, weil dann fühlt sich das Gegenüber auch nicht sehr wertgeschätzt.

158
159 A: Stimmt. Jetzt haben wir schon viel darüber gesprochen, was aktuell schon gemacht wird.
160 Würde dir jetzt noch etwas einfallen, was es so noch nicht gibt, das man machen könnte, um
161 Remote Führung noch besser zu machen? Also irgendwelchen innovativen Maßnahmen?

162
163 B: Also ich finde total cool, dass es so Umfrage-Tools wie von Team-Echo oder von Team-
164 Wave gibt und da würde ich es gut finden, wenn die noch verstärkter genutzt werden würden.
165 Ich glaube, dass das gerade in Corona-Zeiten einen guten Impact hätte. Zum einen kann man
166 immer die Stimmung abfragen und zum anderen können die Mitarbeitenden auch ihre

167 Meinungen und Ideen dort platzieren und hätten das Gefühl, dass sie mehr gehört werden und
168 mehr Mitspracherecht haben. Wenn sie das über so ein Tool kundgeben könnten.

169
170 A: Danke, das ist ein guter Impact, weil das Mitspracherecht ist ja auch der Generation Z
171 besonders wichtig.

172
173 B: Ja stimmt. Und Transparenz ist der Generation Z auch extrem wichtig und das könnte man
174 ihnen mit so einem Tool auch bieten. Also was sind die Pros und Cons grade in einem
175 Unternehmen.

176
177 A: Okay super danke. Damit sind wir dann eh schon fast am Ende. Ich habe jetzt zum
178 Abschluss noch 3 Aussagen vorbereitet und hätte da gerne deine Meinung dazu. Also kannst
179 du die Aussage für dein Unternehmen bestätigen oder widerlegen und warum.
180 Die erste Aussage ist „Die Generation Z möchte am liebsten digital und remote arbeiten“

181
182 B: Ich glaube nicht zu 100%. Ich glaube es ihnen sehr wichtig, dass sie es können, aber ich
183 glaube schon, dass sie die Hälfte der Zeit in einem Umfeld mit Kollegen und Kolleginnen sein
184 möchten.

185
186 A: Okay. Die nächste Aussage ist „Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der digitalen
187 Führung“.

188
189 B: Es ist ein extrem wichtiger Faktor. Die Reihung kann ich jetzt nicht genau durchführen, aber
190 es ist auf jeden Fall wichtig, dass man gut kommuniziert. Ich würde noch Transparenz dazu
191 nennen und auch Mitgefühl und Verständnis.

192
193 A: Okay danke, ich glaube das ist etwas, das man oft vergisst, wie wichtig Verständnis und
194 Mitgefühl auch ist. Die letzte Aussage ist „Die Trennung von Arbeit und Freizeit, sowie
195 Sicherheit und Struktur ist für die Generation Z eine wichtige Voraussetzung in der Remote
196 Arbeit.“.

197
198 B: Ja das glaube ich tatsächlich. Also ich glaube es ist zum einen sehr wichtig, dass es zum
199 einen relativ gut getrennt ist und zum anderen das es den Sicherheitsfaktor gibt. Ja, das kann
200 ich unterzeichnen.

201
202 A: Das passt ja auch gut mit dem zusammen, was du anfangs erwähnt hast, dass das
203 Sicherheitsbedürfnis seit der Corona-Pandemie stärker geworden ist. Und das war es auch
204 schon mit meinen Fragen. Möchtest du noch irgendwas zu dem Thema loswerden, das wir bis
205 jetzt nicht behandelt haben?

206
207 B: Nein, eigentlich fällt mir sonst nichts mehr ein.

208
209 A: Okay, dann danke noch mal für deine Zeit und die wertvollen Antworten.

1 **Transkription Interview 10.02.2022**

2
3 A: Um gleich mal mit einer Einstiegsfrage anfangen, kannst du bitte kurz beschreiben was deine
4 Tätigkeiten in deinem Unternehmen ist

5
6 B: Meine Tätigkeit ist, ich bin Head of Human Resources und das beschreibt es glaub ich ganz
7 gut, also der gesamte Personalbereich von der Strategie bis hin zu operativen Themen und
8 Projekten liegt im Endeffekt in meiner Verantwortung.

9
10 A: Ok danke. Dann als zweite kleine Einstiegsfrage, das Thema Remote-Work ist vor allem in
11 den letzten zwei Jahren durch die Corona Krise sehr präsent geworden. Wenn du so an die
12 letzten zwei Jahre zurückdenkst, was hat sich für dich am meisten verändert?

13
14 B: Am meisten verändert hat sich die Unternehmenskultur und die Kommunikation, das sind die
15 zwei größten Veränderungen. Wir haben eigentlich jetzt zwei Jahre durchgehend komplett
16 flexibel gearbeitet, also unsere Leute können sich tagtäglich aussuchen, wo sie arbeiten, und
17 das bringt viele Herausforderungen mit sich, wenn es darum geht Meetings abzuhalten in einem
18 Hybriden Umfeld zum Beispiel. Aber auch, gefühlt werden Menschen fremd, die man davor gut
19 gekannt hat, weil man sich dann plötzlich so selten sieht und Leute die neu starten, kennt man
20 plötzlich besser als die die schon lang im Unternehmen sind, weil die halt tendenziell öfter ins
21 Büro kommen, also es gibt da bisschen eine Verschiebung in der Unternehmenskultur. Was
22 sehr spannend ist, was aber auch große Herausforderung ist, wo aber auch viel Potenzial birgt,
23 weil man dadurch halt einfach den Arbeitsmarkt öffnen kann oder man ist plötzlich attraktiver für
24 Mitarbeiter oder potenzielle Mitarbeiter, weil man ebenso ein flexibles Setting anbietet.

25
26 A: Super danke dir. Ja, die nächsten Fragen drehen sich jetzt ein bisschen mehr um die
27 Generation Z, die Generation Z wird ab den Jahrgängen 1995, 2000 so etwas definiert, bis hin
28 zu 2008, das heißt das sind die Geburtsjahrgänge, ab denen die Generation Z startet. Natürlich
29 gibt es jetzt keinen harten Cut, aber ich habe ebenso in meiner Umfrage auch gemerkt das es
30 eher die Leute sind die jetzt gerade mit dem Studium fertig werden vielleicht noch eben im
31 letzten Studienjahr sind und grad so in die Berufswelt starten, vielleicht auch schon ein paar
32 Jahre gearbeitet haben und sich jetzt eben bewerben bei Unternehmen und da meine Frage an
33 dich: Woran denkst du zuerst, wenn du an die Generation Z denkst?

34
35 B: Ich muss sagen, wenn ich an die Generation Z denke, also wenn ich jetzt an die Altersgrenze
36 denk, die du mir genannt hast, dann haben wir bei uns niemanden in der Generation Z. Also
37 unsere jüngsten Mitarbeiter starten bei 97, also bisschen knapp vorbei. Und das ist das was ich
38 mit Generation Z verbinde, da sind meine Berührungspunkte aber auch die von der Uni oder
39 von der HTL z.B. die wir Momentan in Workshops begleiten wo man halt so zusammenarbeiten
40 und was man merkt ist das die oder woran ich da auf jeden Fall denk ist das sie
41 selbstbewusster auftreten, also es gibt nicht mehr dieses im Bewerbungsgespräch dieses
42 schüchterne Verhalten sondern es ist jeder sehr selbstbewusst, sie wissen um die
43 Arbeitssituation oder die Arbeitsmarktsituation Bescheid und verkaufen sich dementsprechend.
44 Teilweise sehr spannend und lustig und durchaus auch unrealistisch, muss man fairerweise
45 auch sagen, die Ansprüche sind anders geworden, also die Generation die legt auf andere
46 Dinge Wert als ältere Generationen, also da geht es sehr viel um Perks und Benefits, da wird
47 sehr viel mehr gefordert im Punkt der Flexibilität und das drumherum, also nicht einfach nur ich
48 geh da hin und geh arbeiten und kriegt mein Gehalt sondern was bietet mir die Firma sonst
49 noch und vor allem was wir uns sehr stark merken ist das Thema Diversity, also es wird sehr
50 viel Wert gelegt auf Wie geht man mit Mitarbeitern um, wie offen ist man dem gegenüber, was
51 bietet man Leuten mit besonderen Bedürfnissen also da ist einfach eine extreme Offenheit da
52 aber auch eine Forderung diese Dinge auch zu berücksichtigen. Das sind so meine nächsten
53 Assoziationen mit der Generation Z.

54

55 A: Super du hast jetzt eh schon sehr viele Eigenschaften und Merkmale genannt. Kannst du
56 vielleicht noch ein paar Konkrete Anforderungen nennen, du hast jetzt eben Diversity genannt,
57 wenn sich eben Leute bei euch bewerben aus der Generation Z.

58 B: Im Hinblick auf Diversity?

59

60 A: Ja oder auch andere Anforderungen, die sie sonst bringen.

61

62 B: Also wir haben wenig Bewerbungen von Absolventen, weil wir gezielt Seniors suchen, das
63 heißt das schränkt uns ein bisschen ein. Wenn wir Bewerbungen kriegen und tatsächlich auch
64 mit Juniors weitergehen, weil wir einfach viel Potenzial sehen bei den Leuten, dann sind schon
65 so Anforderungen wie also so generell wird rein gestartet ins Gespräch, was bietet mir die
66 Firma. Also gar nicht konkrete Anforderungen, sondern man merkt immer wieder, es wird
67 gefragt was bietet mir die Firma sonst noch neben dem obligatorischen gratis Kaffee. Gibt's
68 Yoga-Einheiten, gibt's irgendwelche Sport Vereinbarungen, gibt's ganz besonders auch Essens
69 Angebote aber in Richtung Vegan, Vegetarisch, Unverträglichkeiten, also so kleine Details
70 teilweise, die super spannend sind und sehr individuell sind. Man kann es gar nicht über einen
71 Kamm scheren, denn da jeder hat so seine eigenen Bedürfnisse und Befindlichkeiten, aber es
72 ist sehr divers geworden.

73

74 A: Ja super, danke dir. Vielleicht gleich aufbauend darauf, was tut ihr als Arbeitgeber um
75 attraktiv für die Generation Z zu sein, du hast jetzt schon gesagt ihr seid eher auf der Suche
76 nach Seniors, aber natürlich braucht man auch die Jungen im Unternehmen. Was macht ihr da,
77 um für die attraktiv zu sein?

78

79 B: Genau das was sie fordern im Endeffekt, also wir haben unser Angebot an Perks stark
80 erweitert, wir werden flexibler in der Arbeitsgestaltung, also wir haben auch zukünftig vor mit
81 unserer New Work Modell zu starten. Das heißt 4 Tage die Woche darf jeder Remote arbeiten,
82 wir unterstützen unsere Mitarbeiter wenn sie eine Zeit lang im Ausland arbeiten wollen, also die
83 Flexibilität einfach gefordert wird und gleichzeitig gibt's aber auch diesen Socializing Aspekt, wo
84 wir sagen wir konzentrieren uns sehr stark auf Team Tage, das jedes Team einmal pro Woche
85 gemeinsam ins Office kommt und an dem Tag wird halt das Essen teils finanziert von der Firma
86 oder es gibt halt im Remote Yoga-Angebote, es gibt Hafermilch für den Kaffee, also es gibt halt
87 wirklich sehr viele Kleinigkeiten und jetzt haben wir zum Beispiel einen eigenen Merch Store auf
88 die Beine gestellt, weil auch die Anforderungen an gebrandeter Kleidung ist sehr individuell
89 geworden, also jeder Mitarbeiter kann sich selbst einfach bestellen welchen Hoody er gerne
90 hätte, in welcher Farbe, damit auch das Thema Diversity Raum kriegt, weil warum nicht
91 Männern einen rosaroten Pulli geben wenn sie wollen? Also diese Dinge. Und was wir auch
92 machen ist das wir sehr viel Verantwortung in die Teams geben, also wir haben jetzt
93 Experience Team eingeführt, das sich um Team also generell um Unternehmensweite Events
94 kümmert, wo sich jeder einbringen kann. Also das haben wir einfach gelernt, dass die jungen
95 Leute sich beteiligen wollen. Sie haben kreative Ideen, wollen gehört werden und wollen es
96 irgendwie umsetzen können und wenn wir ihnen da Raum gibt und des bietet sich
97 weiterentwickeln zu können oder kreativ irgendwie was auf die Beine zu stellen, nix besser als
98 das, wenn es von der Mannschaft selbst kommt und das ist eigentlich das mit dem wir jetzt
99 recht gute Erfahrungen machen und wo wirklich schon coole Konzepte entstanden sind.

100

101 A: Ja klingt wirklich sehr spannend, weil die Anforderungen aufzunehmen ist ja das eine, zu
102 wissen was hätten die gerne, aber irgendwer muss sich dann ja auch um die Umsetzung
103 kümmern und dass man da die Jungen direkt selbst miteinbezieht, finde ich sehr cool.

104

105 B: So leicht geht, wie es im ersten Schritt anhört, dann kriegt das auch eine andere Bedeutung
106 und einen anderen Wert und das wird gut aufgenommen und funktioniert recht gut, weil die
107 Akzeptanz für Dinge dann auch höher ist, weil es vom Team umgesetzt worden ist und nicht
108 von HR kommt oder von Geschäftsführung kommt und das ist eigentlich einer der wichtigsten
109 Punkte für die Generation finde ich.

110

111 A: Klingt sehr schlüssig und sehr cool was ihr da macht. Du hast jetzt eh schon ein bisschen in
112 Richtung Remote Work auch schon erzählt, wie du weißt Remote Work betrifft uns ja alle.
113 Neben der Arbeit die man jetzt auch von zu Hause aus macht ist ja auch die Führung also die
114 Mitarbeiterführung mit ins Home Office oder mit in die Remote Arbeit gewandert. Wie sieht das
115 bei euch im Unternehmen aus, also die Führung in der Remote Arbeit?

116
117 B: Ähnlich wie im Office, man hat täglich Kontakt mit dem Team also wir arbeiten sowieso sehr
118 viel digital und über Slack, liegt nur daran das sehr viele Kunden von uns in Amerika sind. Das
119 heißt es war eh schon immer ein bisschen Digital bei uns und ein bisschen remote dabei. Was
120 halt jetzt anders ist das man sich halt als Team Lead konkrete Termine setzt und das ganze
121 Team zu einem Check In holt oder auch Daily Stand-up macht mit dem ganzen Team, einfach
122 um die Nähe trotzdem zu haben und zu wissen was so los ist und jeder Team Lead hat
123 monatlich ein One-on-One mit jedem Mitarbeiter, wo es auch noch um bisschen persönlichere
124 Dinge geht und was wir jetzt Momentan gerade machen ist das wir ein Führungskräfte Training
125 für alle im Leadership Team durchführen. Über ein halbes Jahr in mehreren Modulen, um
126 einfach die Sensibilität noch zu erhöhen was Leadership eigentlich ist, was wichtig ist, worauf
127 man schauen muss und auch ein bisschen im Hinblick auf agiles Umfeld und remote Umfeld.

128
129 A: Ok und welche Herausforderungen und Hürden würdest du als besonders wichtig in der
130 Remote Arbeit definieren, also in der Führung jetzt im speziellen?

131
132 B: Ich glaub das man weniger mitkriegt wie es deinen Mitarbeitern tatsächlich geht, weil in
133 einem Remote Meeting, in einem monatlichen, da merkt man halt oft diese feinen Nuancen die
134 du halt auch in einem Face to Face Meeting hast, wo du halt Mimik, Körpersprache und alles
135 ein bisschen besser zwischen den Zeilen lesen kannst geht vielleicht ein bisschen verloren und
136 oftmals ist es wahrscheinlich so das das gesagte nicht zu 100% übereinstimmt mit dem was der
137 Mitarbeiter tatsächlich meint, aber es fehlt halt so der schnelle Kaffee in der Küche wo man
138 dann vielleicht ein bisschen anders redet oder ja, es gibt halt nur mehr die standardisierten
139 Gefäße und dieses ad hoc irgendwo mal mit irgendjemanden über irgendwas privates sprechen
140 und dadurch dann halt die persönliche Bindung aufrecht zu erhalten ist dann glaub ich ein
141 bisschen schwieriger geworden. Aber das kann halt eine Herausforderung sein, weil die
142 Bindung zum Unternehmen einfach ein bisschen abnimmt, wenn man weniger im Office ist,
143 wenn man sein Team weniger oft sieht, naja, es ist leichter zu gehen, sag ich einmal, wenn man
144 die Bindung nicht so stark hat und das ist halt was man proaktiv fördern muss jetzt.

145
146 A: Ja da wäre jetzt eh gleich mal meine aufbauende Frage darauf gewesen, fällt dir irgendwas
147 ein, wie man diese Hürden überwältigen kann?

148
149 B: Eben genau mit solchen proaktiven Initiativen, dass man halt regelmäßig sich trotzdem
150 abseits der Firma auch trifft, also dieses Experince Team, dass ich vorhin genannt habe,
151 kümmert sich halt wirklich darum das jedes Monat irgendein cooles Afterwork Event stattfindet
152 oder deswegen holen wir die Leute jetzt jede Woche einen Tag ins Büro damit sie sich wieder
153 Live sehen, damit diese Kultur die ja so toll ist bei uns, nicht verloren geht, oder jedes Team hat
154 ein eigenes Team Budget mit dem sie Team Events machen können in regelmäßigen
155 abständen. Es sind diese außernatürlichen Events und Treffen außerhalb der Arbeit, die halt
156 einfach diese Bindung fördern. Und da versuchen wir halt einfach proaktiver zu sein, mehr
157 anzubieten, oft ein bisschen mehr Aufwand natürlich aber wie es halt sonst war das man sich
158 mittwochs nach der Arbeit spontan auf einen After-Work-Drink trifft ist halt nicht mehr so.

159
160 A: Mhm ok. Und welche Anforderungen müssen wirklich remote erfüllt sein, damit dort die
161 Führung gut funktionieren kann, würde dir da noch was einfallen?

162
163 B: Ja also wir haben eine Guideline zusammengestellt für die Hybrid Remote Arbeit, da sind
164 einfach Dinge geregelt wie die Erreichbarkeit, wann müssen Mitarbeiter erreichbar sein, in
165 welcher Zeit erwartet man sich eine Rückmeldung, damit man weiß das der eh da ist und
166 erreichbar ist. Wie ist es auch zu kennzeichnen ob jemand jetzt Remote ist oder nicht, also

167 woher weiß ich ob jemand am Meeting Remote teilnimmt, das ist halt alles nicht mehr so
168 selbstverständlich jetzt, dass man den jetzt im Büro trifft und fragen kann, es muss halt alles
169 jetzt Organisiert sein und Geregelt sein, also es braucht jetzt halt einfach Frameworks mit
170 Regeln.
171
172 A: Mhm super danke dir. Ja mit den inhaltlichen Fragen wären wir jetzt eh schon grob durch, ich
173 hab jetzt zum Abschluss noch ein paar Statements vorbereitet wo ich gerne deine Meinung zu
174 dem Statement hätte, ob du das so Bestätigen kannst für dich und dein Unternehmen, warum
175 oder nicht und warum nicht halt. Genau das Erste Statement wäre die Generation Z möchte am
176 liebsten remote und digital arbeiten.
177
178 B: Kann ich etwas teilweise bestätigen?
179
180 A: Natürlich, natürlich.
181
182 B: Ich glaube teilweise Ja, ich glaub man kann es nicht über einen Kamm scheren, es ist eine
183 individuelle Geschichte. Wenn man die Digitale Abgrenzung Remote nicht schafft, dann wird es
184 auch der Generation Z gut tun, wenn sie nicht 100 % remote arbeiten, sondern halt ins Büro
185 kommen und den Persönlichen Austausch haben.
186
187 A: Ok, ja danke. Die nächste Aussage ist, Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der
188 Digitalen Führung.
189
190 B: Ja, kann ich bestätigen.
191
192 A: Würde dir noch ein wichtiger Faktor einfallen jetzt so ganz schnell für die Digitale Führung,
193 wo du sagst ohne das geht's halt auch gar nicht?
194
195 B: Naja Kommunikation und Vertrauen, das sind die zwei wichtigsten Dinge. Wenn ich den
196 Mitarbeitern nicht vertrau das sie im Remote oder Home Office, wo auch immer, gute Arbeit
197 leisten und das Gefühl hab ständig kontrollieren zu müssen wird es auch nicht klappen.
198
199 A: Ja das stimmt, danke dir. Das nächste Statement ist so ein bisschen in zwei Teile aufgeteilt
200 und das lautet: Die Trennung von Arbeit und Freizeit sowie Sicherheit und Strukturen sind eine
201 wichtige Voraussetzung für die Generation Z in der Remote Arbeit. Das heißt eben zum einen
202 die Abgrenzung, die du schon ein bisschen genannt hast, von Arbeit und Freizeit, aber auch so
203 das Gefühl von Sicherheit, ich bin in einem sicheren, strukturierten Unternehmen.
204
205 B: Also zum 2. Teil würde ich sagen Ja, beim ersten Teil ist es schwierig, also ich glaub das es
206 wichtig ist das man sich abgrenzen kann, aber das ist so meine oder dass es die Abgrenzung
207 gibt, aber das ist meine persönliche Meinung und meine persönliche Erfahrung der letzten
208 Jahre. Wie es jetzt der Generation Z explizit damit geht, weiß ich nicht, weil es am Ende des
209 Tages glaube ich schon eine individuelle Geschichte ist, ob das jemand kann oder nicht. Ich
210 glaub, dass es ein Vorteil sein kann das man es nicht ganz so klar abgrenzt, weil man einfach
211 flexibler ist wenn man den Alltag gestaltet, weil man dann zu Mittag mal 2,3 Stunden raus geht
212 und dafür am Abend arbeitet, aber ich glaube schon das es trotz allem wichtig ist das man es
213 trennen kann und nicht die Arbeit permanent zu Hause vor dem Kopf hat.
214
215 A: Ok, also würdest du es schon als großen Vorteil sehen in der Remote Arbeit so flexibel zu
216 sein, seine Arbeit und seine Freizeit so einzuteilen, wie man es möchte.
217
218 B: Ja schon ein Vorteil, wenn man sie abgrenzen kann, unter der Prämisse.
219
220 A: Ja super danke dir, das war es jetzt schon von den Fragen, die ich so vorbereitet habe. Fällt
221 dir noch etwas zu dem Thema ein was du noch los werden möchtest, wo du das Gefühl hast,
222 das habe ich jetzt bei den ganzen Fragen noch vergessen?

223
224 B: Nicht explizit auf die Generation Z bezogen nicht, ich glaub, dass wir vieles noch sehen
225 werden über die nächsten Jahre. Ich glaube das Remote Work schöner klingt als es am Ende
226 des Tages ist und dass es durchaus unterschätzt, wird welchen Faktor es auf die Mentale
227 Gesundheit hat und welche Auswirkungen das hat. Ich glaub das man sich das schwer
228 vorstellen kann, wenn man noch nicht wirklich lange gearbeitet hat.
229
230 A: Ja das stimmt, das ist noch ein guter Punkt, vor allem eben die Generation Z die so rein
231 startet.
232
233 B: Genau das ist der Punkt. Man stellt sich das alles glaub ich romantischer vor als es am Ende
234 ist und ich glaub das es viele einfach unterschätzen, weil sie einfach die Erfahrung noch nicht
235 haben.
236
237 A: Das ist eigentlich eh ein guter Punkt, auch das Unternehmen da auch ein bisschen drauf
238 achten ihre Mitarbeiter da nicht zu sehr mit der Situation zu überfordern.
239
240 B: Ich glaub man muss auch Entscheidungen gut begründen können, das ist einfach wichtig.
241 Nicht einfach nur sagen Ja wir machen das oder Nein wir machen das jetzt nicht, sondern das
242 hat ja auch oft alles einen guten Grund warum man vielleicht als Unternehmen sich dagegen
243 entscheidet Remote anzubieten.
244
245 A: Genau. Ja super. Dann danke dir nochmal für deine wertvolle Zeit, waren sehr viele
246 spannende Antworten dabei.

1 **Transkription Interview 26.01.2022**

2
3 A: Gut, ich habe jetzt mal als erstes so eine kleine Ice Breaker Frage. Kannst du kurz
4 beschreiben, in so 2-3 Sätzen, was du machst beruflich.

5
6 B: Ich bin hauptsächlich zuständig, also in der Geschäftsführung für das Unternehmen X. Das
7 Unternehmen X ist eine Employer Branding Plattform genau für die Zielgruppe der
8 Studierenden und Absolventen, also einerseits die Arbeitgeber in ganz Österreich können sich
9 als attraktiver Arbeitgeber bei uns positionieren mit einem Arbeitgeberprofil, mit Contents, mit
10 Stellenanzeigen, mit Blogbeiträgen. Wir erstellen für die Unternehmen so Schmiede-Kampanien
11 und wir können dann auch die ganzen Jobinserate bei uns inserieren und andererseits die
12 Studierenden und Absolventen können ihre perfekten zukünftigen Arbeitgeber bei uns finden,
13 eben durch die ganzen Produkte, die ich gerade erwähnt habe und idealerweise natürlich auch
14 mit einem dementsprechendem Matching, weil wir auch einen AI Algorithmus dahinter haben.
15 Also das ist es kurz und bündig.

16
17 A: Genau ja cool danke. Ja wenn du jetzt so an die letzten 2 Jahre zurückdenkst, seitdem wir in
18 der Corona-Krise sind, was würdest du da sagen was hat sich in der Führung für dich am
19 meisten verändert?

20
21 B: Ja natürlich dieses Remote zu führen, es ist halt natürlich etwas ganz was Eigenes
22 geworden, gel? Weil natürlich es geht, nicht wie bei einem großen Konzern der was sehr
23 konservativ aufgestellt ist, dass du auch die Personen irgendwie immer hinterm Rücken auf die
24 Finger schauen kannst. Sondern du brauchst einfach in der heutigen Zeit sehr viel Vertrauen
25 gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die vor allem zu Hause sind und arbeiten und
26 schlussendlich musst du auch einfach den Mitarbeiterinnen eine Vision bieten, attraktive
27 Aufgabe, einen Zweck woran sie arbeiten und in Kombination mit Wertschätzung und einem
28 guten Leadership ja, einfach arbeiten lassen und natürlich schon so tägliche Jour-Fixes,
29 wöchentliche Jour-Fixes, wo die Leute halt erzählen können was sie gemacht haben wo sie sich
30 auch gegenseitig pushen können und man muss ihnen auch meiner Meinung vor allem in der
31 Corona Krise die Möglichkeit geben ob sie ins Unternehmen kommen wollen oder nicht und das
32 geben wir einfach. Es gibt bei uns halt Mitarbeiter die was zu 100% jeden Tag ins Unternehmen
33 kommen oder die was 100% remote arbeiten, die Möglichkeit geben wir ihnen einfach.

34
35 A: Ok ja sehr cool. Wir haben jetzt grad vorhin im Intro schon bisschen über die Generation Z
36 gesprochen, was denkst du zuerst wenn du den Begriff Generation Z hörst?

37
38 B: Ja das sind einfach, das ist die Generation, die unter mir ist, wie du vorher schon erwähnt
39 hast, Jahrgang 1995 bis 2008, danach kommt ja die Generation Alpha. Ja das sind einfach die
40 Jungen die was jetzt noch studieren bzw. jetzt gerade ins Arbeitsleben kommen, denen man
41 halt die mehr als Work Life Balance haben wollen, weil für die Personen ist halt einfach die
42 Freizeit wichtiger als die Arbeit eigentlich, oder für die meisten, aber das spaltet sich natürlich
43 auch sehr, weil für einige ist halt auch die Weiterbildung im Unternehmen aber auch die
44 Kriterienmöglichkeiten sind ganz wichtig. Und was ich halt auch ganz klar mitkriege, vor allem
45 die jüngeren Personen also so 2000er Jahrgänge, also so 4 Tage Woche oder 30 Stunden
46 Woche für die ist das ganz normal, dass die das machen. Vor allem idealerweise gleich viel
47 verdienen, wird wahrscheinlich auch irgendwann mal der Trend dorthin gehen, mit so 4 Tage
48 Woche, 30 Stunden ja ist halt einfach so.

49
50 A: Wenn du jetzt so eine Eigenschaft der Generation Z bestimmen müsstest, was würdest du
51 da sagen? Wirklich so persönliche Eigenschaft oder Merkmal.

52
53 B: Gelassenheit einfach eigentlich, oder vielleicht auch social.

54
55 A: Was tut ihr als Unternehmen um attraktiv für die Generation Z zu sein? Also wie erreicht ihr
56 die am besten?

57
58 B: Ja also ich glaub einfach das Nonplusultra ist natürlich das richtige Leadership zu haben,
59 eine Vision zu geben, einen guten Zweck zu arbeiten und auf einer coolen Unternehmenskultur
60 aufzubauen. Das fängt an mit so ganz kleinen Goodies wie z.B. Kaffee, Obst, gratis Bier und
61 gratis Wein nach der Arbeit, dass man ihnen eine Fläche gibt, wo sie ihre Freunde, ihre Family
62 einladen können, wo sie am Wochenende Party machen können, wenn die Corona-Zeit halt
63 nicht ist, genau so fangt es halt an. Plus Team Events, dass man im Sommer ein ganzes
64 Wochenende nach Kroatien fährt und schöne Erinnerungen sammelt und gemeinsam den ein
65 oder anderen das Bier hebt und schon alles lustig ist bis hin zu Wochenende wo man auf eine
66 Hütte fahren in die Alm und dort Workshops machen. Wir haben beim Unternehmen X ein ganz
67 cooles Modell, das gibt's sicher kein 2. Mal in Österreich, das ist ein Remote Working Modell,
68 wo sich die Mitarbeiter aussuchen können, ob sie in die Firma kommen oder nicht, aber es gibt
69 Präsenzwochen im Jahr. Das heißt eine gibt's im März, eine im Juni, eine im September, eine
70 Dezember oder November und das heißt da kommen dann alle Personen von Wien von Köln
71 und von Graz nach Graz zum Headquarter und tun dann miteinander zusammenarbeiten. Die
72 wohnen da, sammeln Erinnerungen von Freizeitaktivitäten, das heißt wir gehen was trinken
73 zum Kaiser-Josef Platz, wir gehen - keine Ahnung - jumpen zum Jump 25 oder wie das heißt
74 und gehen auf den Berg und das ist einfach die Freizeitaktivitäten, die sind nicht zwanghaft,
75 sondern können sich die Leute aussuchen und natürlich das sie zusammenarbeiten das ist halt
76 schon sehr gewünscht bzw. sollte schon so sein.

77
78 A: Ja sehr cool, da macht ihr eh sehr viel, also sehr viel, um attraktiv zu sein.

79
80 B: Genau.

81
82 A: Ja was mich jetzt quasi aufbauend auf dem interessieren würde, was kann man da zusätzlich
83 noch machen, um z.B. eben diese persönliche Teamkultur auch Remote zu haben für die die
84 eben jetzt außer den 4 Wochen im Jahr immer daheim sind, das die auch so abgeholt werden
85 oder so, würde dir da was einfallen?

86
87 B: Ja wir haben da eh Maßnahmen, einerseits das man da Dailys macht, dass man sich halt
88 jeden Tag einfach sieht und trifft und dass das Daily halt einfach auch ab und zu ein bisschen
89 länger dauern kann mit, ja wo man über die Freizeit redet. Wir haben als Kommunikationstool
90 Slack, da gibt's einen eigenen Donutcall, das heißt Slack tut dich halt einfach eine Person
91 randomly einfach zulosen und mit dieser Person machst du dann einfach einen Dountcall der
92 was dann 15 bis 30 Minuten dauert und da redet man einfach über verschiedenste private
93 Sachen und so lernt man die ganze Company die ganzen Mitarbeiter kennen. Dann was wir
94 auch noch haben, wir haben ein TeamHealth-Tool namens TeamWave, da stimmen die
95 Mitarbeiter wöchentlich einmal ab, ja was ist stressig wie zufrieden sind sie, geht was weiter,
96 wie ist die Attraktivität der Arbeit, da können sie dann alles einschreiben und das ist dann auch
97 ttransparent für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Genau das machen wir hauptsächlich.

98
99 A: Sehr cool, das klingt wirklich sehr spannend. Und wenn es jetzt wirklich so um die Führung,
100 die One-on-One Führung geht, was würdest du da als größte Herausforderung sehen im
101 digitalen Bereich, also wenn du Remote führen musst als Führungskraft?

102
103 B: Ich glaube das allerwichtigste beim Führen ist die Kommunikation und ich glaub es ist weil
104 einfach die Mimik und Gestik weniger da ist, ist es umso wichtiger nachzufragen ob das was du
105 kommuniziert hast eh wirklich angekommen ist, ob das natürlich auch wertschätzend rüber
106 kommen ist, weil man kann schon kommunizieren und der kann das schon hören aber wenn du
107 das jetzt in einem nicht wertschätzenden Ton machst dann hört der gewisse Mitarbeiter einfach
108 nicht. Und nun ich glaub da ist es auch immer ganz wichtig nachzufragen und immer
109 abzuklären durchgehend.

110

111 A: Ok cool danke. Ja du hast jetzt eh schon einiges an Maßnahmen, die ihr so für die Remote
112 Führung einsetzt, genannt. Würde dir noch etwas einfallen wo du sagst das würde ich noch
113 gerne probieren oder das wäre eine coole Idee, warum gibt es sowas noch nicht?

114
115 B: Remote Führung meinst du?

116
117 A: Ja genau.

118
119 B: Ja ich glaub es ist ganz ganz wichtig das du wöchentlich einmal ein Jour-Fixe machst wo du
120 auch wirklich zahlengetrieben alles präsentierst, wo auch unter anderem irgendwie wo du Ziele
121 mit den Mitarbeitern vereinbarst, dass ist auch extrem wichtig, im Sales ist es eh klar, aber auch
122 im Marketing und im Development und wo dann diese Ziele besprochen werden. Das ist auch
123 glaub ich ein ganz ein gutes Tool wie man führen kann, aber da hat eh jede diese Objectives
124 und Key-Results wo jeder Mitarbeiter dann seine eigenen persönlichen Ziele hat und das man
125 das immer wieder misst und vergleicht gegenüber seinem Kollegen und Kolleginnen, damit die
126 angetrieben sind und damit ein Wettbewerbskampf entsteht, Konkurrenzkampf ich glaub das ist
127 ganz wichtig, aber wo es natürlich nicht zu viel stress führt.

128
129 A: Ja na klar also alles in einem Maß, mit Maß und Ziel.

130
131 B: Und was ich auch auf jeden Fall ausprobieren möchte in der Zukunft ist so ein Workation,
132 also ein Teil vom Team macht das jetzt schon, fahren einfach eine Woche nach Teneriffa und
133 tun dort arbeiten und am Abend gehen sie halt was Essen und am Wochenende halt dort
134 Urlaub machen.

135
136 A: Ok ja cool das passt ja jetzt eigentlich recht gut zu meinen Schlussfragen dazu. Wir sind jetzt
137 eh relativ gut schon durch mit dem Interview, ich habe jetzt zum Schluss noch ein paar quasi
138 Aussagen für dich, wo ich einfach gerne wissen würde, würdest du das so bestätigen, wenn ja
139 warum, wenn nein warum nicht. Die erste Aussage wäre da, die Generation Z möchte am
140 liebsten digital, remote und von überall auf der Welt arbeiten.

141
142 B: Ja stimmt definitiv, es gibt wahrscheinlich halt auch die Gruppe die konservativ ist und gerne
143 in die Firma kommt was auch immer, aber grundsätzlich würde ich das Unterschreiben, diese
144 Weltoffenheit und Workation, um die ganze Welt kommen und digital und vor allem einfach
145 diese Freizeit im Vordergrund, weil ich einfach nie irgendwie einen Krieg hab ich miterlebt und
146 sind auch ein bisschen verweichlicht worden. Genau, also würde ich schon unterschreiben.

147
148 A: Ok, ja das passt jetzt auch ganz gut dazu, die Trennung von Arbeit und Freizeit sowie von
149 Sicherheit und Strukturen ist für die Generation eine wichtige Voraussetzung für die Remote
150 Arbeit.

151
152 B: Magst du es nochmal wiederholen?

153
154 A: Ja, die Trennung von Arbeit und Freizeit sowie Sicherheit und Strukturen sind wichtige
155 Voraussetzung für die Generation Z.

156
157 B: Ja definitiv, bei mir ist es nur so, also die Generation Y eher so Durchmischung bzw. Work-
158 Live-Balance bei uns halt so groß geschrieben, aber da ist halt ganz klar wann ist meine
159 Freizeit und wann ist, dass mir Freizeit wichtig ist. Aber was man schon sagen muss ist das
160 man das ich das schon so beobachte das die jungen Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen bei uns oft
161 einfach die Digital Natives sind und die Freunde kommunizieren und was auch immer und sehr
162 viel am Smartphone sind, aber am Wochenende, wenn du was brauchst, oder am Abend sind
163 die und du schreibst sie halt einfach sind die auch gerne bereit das sofort zurück zu
164 kommunizieren.

165

166 A: Ok also würdest du schon sagen, dass sie da wirklich auch bereit sind in ihrer Freizeit bei der
167 Arbeit reinzuschauen und das kein no-go ist.
168
169 B: Bei uns in der Firma ja, aber ich weiß das es grundsätzlich nicht so der Fall ist.
170
171 A: Also im Allgemeinen würdest du sagen ist es eher uncool für sie wenn sie wissen, dass da
172 jedes Wochenende eine E-Mail vom Chef reinkommt.
173
174 B: Ja genau, ja schon, glaub ich schon. Kommt auch auf die Motivation an.
175
176 A: Ja genau das kommt natürlich immer dazu. Ja cool, als letzte Aussage hätte ich noch,
177 Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der Remote Führung.
178
179 B: Ja definitiv.
180
181 A: Haben wir eh vorher schon kurz gehabt, ja gut des war es eigentlich schon mit dem
182 Interview, gibt es von dir noch was du zu dem Thema noch loswerden möchtest, was dir jetzt so
183 während den Fragen eingefallen ist?
184
185 B: Vielleicht eh das was ich davor schon erwähnt habe mit der Unternehmensbekanntheits-
186 Umfrage wart einmal, ich könnte dir da nur was mitgeben. Ja also was wir vorher schon gehört
187 haben, dass für die Generation Z ganz wichtig ist, dass die Unternehmen bzw. das die auf
188 Social-Media-Kanälen unterwegs sind, deswegen sollten die Unternehmen auch drauf schauen
189 das sie präsent sind auf Instagram, auf Facebook, auf TikTok, wo auch immer, weil
190 schlussendlich verwendet die Generation 3-5 Stunden am Tag das Smartphone und ist halt
191 immer Online.
192
193 A: Genau.
194
195 B: Und ganz wichtig ist für sie auch Nachhaltigkeitspolitik, aber auch
196 Weiterbildungsmöglichkeiten, Karriereaufstiegsmöglichkeiten dann trotzdem und dann halt auch
197 der Verdienst, weil es ist, glaub ich schon eine Sache, alle sagen immer eigentlich ist der ein
198 Generation Z der verdient eh gut ist eh egal, nein das stimmt überhaupt nicht weil die wollen
199 schon auch gut verdienen, weil es hilft ja nix viel Freizeit zu haben wenn man dann keine Kohle
200 hat was man ausgibt.
201
202 A: Ja das hat sich auch bei meiner Onlineumfrage so bestätigt, also ich glaub das war eines der
203 entweder das meist genannte Ding, also guter verdienst, oder das 2., also gerade in der
204 Generation.
205
206 B: Mhm.
207
208 A: Ja. Ja cool. Ja super also ich glaub was du vorher noch gemeint hast ist eben das man als
209 Unternehmen auch authentisch ist und ich glaub das passt auch recht gut mit dem Social Media
210 auftritt zusammen, weil es bringt ja nix wenn man als Unternehmen Social Media hat aber dort
211 dann nicht wirklich authentisch rüber kommt, ich glaube das wäre noch so ein wichtiger Punkt.
212
213 B: Ja genau, genau.
214
215 A: Ja cool.
216
217 B: Ja na das war es eigentlich.
218
219 A: Ja super dann sage ich danke dir.
220
221 B: Gerne.

1 **Transkription Interview 28.01.2022**

2
3 A: Um gleich mal mit der ersten Ice Breaker Frage loslegen, und zwar könntest du bitte kurz
4 beschreiben was du in deinem Unternehmen machst.

5
6 B: Sehr gern. Ich bin beim Unternehmen X verantwortlich für die Organisationsentwicklung
7 eigentlich sogar, wenn man es konkreter nimmt für agile Organisationsentwicklung und hab
8 zusätzlich auch die Bereiche Personalentwicklung und Employer Branding bei mir derzeit. Mein
9 Hauptfokus ist momentan mit den Teamleads oder Circlers wie sie sich auch nennen zu
10 arbeiten um sie in ihrer Führungsarbeit unterstützen, da wir ein Serve-and-Leadership Ansatz
11 fahren, also wie kann eine Führungskraft einem Team dienen und mein 2. Schwerpunkt ist die
12 Kreisorganisation weiterzuentwickeln. Wir verwenden ein Modell der Kreisorganisation zur
13 Darstellung unserer Organisation, mit dem Ziel eben möglichst hohe Autonomie in den Teams
14 zu haben, Entscheidungen dort hinzuverteilen wo die Information ist und das sind so zwei
15 Schwerpunkte neben vielen anderen.

16
17 A: Ok sehr cool vielen Dank. Wenn wir jetzt an die letzten 2 Jahre die wir jetzt schon in der
18 Corona-Krise stecken zurück denkst, was hat sich da im Hinblick auf die Führung für dich am
19 meisten verändert?

20
21 B: Mhm. Es war jedenfalls so, dass einiges vom Fokus der Führungsarbeit sich darum gedreht
22 hat wie kann ich besser remote führen, weil wir sind jetzt auch 80% Home Office und das
23 vorher einfach nicht so ein großes Thema. Und rund um das dreht sich schon die
24 Führungsarbeit, wie kann ich da eine Balance finden zwischen Kontakt halten vs. trotzdem die
25 Leute in der Autonomie lassen und wie kann ich auch, wir sind ein sehr soziales Unternehmen
26 wo es wichtig ist das die Leute sich wohl fühlen und nicht zornig nach Hause gehen nach der
27 Arbeit, wie kann das trotz aufrecht bleiben wenn Leute nicht in Büros sind, weil das ein sehr
28 starkes Kulturelement bei uns auch war, dass man sich gegenseitig unterstützt und supported.
29 Ein Beispiel im Customer-Care telefonieren die Leute mit Kunden, also wir betreiben ja Online
30 Shops und wenn du etwas bestellst und das passt nicht und du bist zornig und rufst dort an und
31 bist zornig. Bisher war es so dass ich telefoniert habe, du hast mir halt gesagt wie blöd wir sind,
32 hast mir oder wir haben es irgendwie gelöst, dann habe ich aufgelegt, hab mich umgedreht und
33 gesagt „Jetzt habe ich so einen anstrengenden Kunden gehabt“, naja des geht jetzt zum
34 Beispiel nicht mehr. Und solche Dinge sind Challenges für unsere Führungskräfte und deshalb
35 haben wir zum Beispiel dann stärker auch wir haben Resilienz-Training gemacht für das
36 Customer-Care in einem Online-Format zum Beispiel, was auch super funktioniert, was wir uns
37 vorher nicht gedacht hätten. Das mal so ganz grob.

38
39 A: Ok ja sehr cool vielen Dank. Ja, wie schon vorher in der Einleitung kurz erwähnt, ein Fokus
40 in meiner Masterarbeit ist ja auch die Generation Z. Da findet man unterschiedliche Quellen, ab
41 wann ist die Generation Y, ab wann ist die Generation Z, ich habe jetzt für mich so zirka 1995,
42 2000 so als Anfangspunkt bis 2008 festgelegt. Also konkret, wenn man es sich jetzt vorstellt,
43 das sind jetzt die die aktuell in den letzten 1-2 Jahren ihr Studium abgeschlossen haben, in die
44 Arbeitswelt starten und jetzt so quasi richtig loslegen. Was denkst du zuerst, wenn du an diese
45 Generation Z denkst?

46
47 B: Das ist eine gute Frage, da kann ich dir nur erzählen was mir da in den Sinn kommt und das
48 sind ja mehr oder weniger glaub ich nicht sehr Evidenz-basiert. Ich denke an meine eigene
49 Nichte, die gerade in dem Alter ist, sie ist 97 geboren und ich geh da eher so in so einen
50 Witzigerweise fallen mir so Wörter ein wie Pragmatismus, also das es eine sehr pragmatische
51 Generation auch ist, die nicht mehr in einem oder überhaupt nicht mehr in einem autoritärem
52 oder hierarchischen Kontext auch aufgewachsen ist sag ich einmal und sofern auch glaub ich
53 im Unternehmen irritiert wäre wenn es da viel Hierarchie gibt, die sehr selbstständig und auch
54 sehr autonom glaub ich arbeiten können und in einer Organisation glaub ich gute Begleitung
55 haben wollen von der Führungskraft, aber weniger so „Hey das sind die 10 Checklist Punkte die
56 du abarbeiten musst“, so irgendwie in die Richtung, das fällt mir so ganz als Erster ein. Als

57 Zweiter vielleicht auch noch schon dieser Wunsch von Weiterentwicklung oder so Wachsen
58 können, sich entwickeln aber nicht mehr so mit dieser Karriere um jeden Preis und Privatleben
59 aufgeben, wobei da gibt's das ist sehr pauschal und da gibt's sicher Unterschiede, aber so in
60 die Richtung stell ich mir das vor und durchaus, wo der Wunsch vielleicht da ist, wenn man nur
61 4 Tage die Woche zu arbeiten oder immer einen guten Ausgleich zwischen Work und Life
62 schon zu haben.

63

64 A: Ok, also sind das auch z. B. typische Anforderungen, die eine ein potenzieller Generation Z
65 Mitarbeiter mitbringt, wenn er sich schon bei euch bewirbt oder bei euch arbeitet?

66

67 B: Ja, also mit Blickwinkel jetzt wirklich konkret im Unternehmen, haben wir viele Gespräche wo
68 es eher darum geht ich habe jetzt angefangen zu arbeiten, hab erste Erfahrungen gesammelt
69 und möchte mich jetzt weiterbilden. Wir haben einige die jetzt Teilzeit daneben Studieren und ja
70 genau und da ist halt der Wunsch das mit der Arbeit gut verbinden zu können und vielleicht
71 sogar das was man lernt im Studium irgendwie anzuwenden im Projekt zumindest oder so.

72

73 A: Mhm ok. Sehr spannend danke. Ja wenn wir uns jetzt wieder in Richtung dem Digital-
74 Leadership Bereich widmen, ja wie schaut erwähnt seit der Corona Pandemie ist ja auch die
75 Führung mit ins Home-Office gewandert. Kannst du da kurz beschreiben, wie die Remote
76 Führung bei euch aussieht

77

78 B: Mhm. Wir haben uns relativ leicht getan mit dem switch ins Home-Office, weil unsere
79 Führungsarbeit sowieso schon wenig hierarchisch und wenig kontrollierend. Vertrauen führt ist
80 unser Grundsatz und dieses Vertrauensbasierte ändert sich nicht, weil es egal ist wo unsere
81 Kolleginnen sitzen. Es ist schon noch stärker gewesen, vor allem auf Tool-Ebene. Wir arbeiten
82 mit Google Workplaces, das ist dann noch wichtiger geworden, wir haben viel mehr dann jetzt
83 auch Dinge wie Break-Out-Rooms genutzt im Google-Meet, wir machen viele Meeting Formate,
84 haben sie verändert durch das das wir viel virtueller unterwegs sind haben wir gemerkt was
85 alles möglich ist, damit wir arbeiten viel mit digitalen White-Boards wie Mural oder anderes so
86 Tools wie Trello werden wichtiger, um die Arbeit eben gut zu organisieren. Was auch spannend
87 war ist Telefon ist gar nicht so ein bevorzugtes Kommunikationsmittel in der Führung, sondern
88 es wird auch viel über Chat gemacht. Es entstehen da auch ein paar Nachteile, weil die
89 schriftliche Kommunikation doch ganz anders nochmal ist als ein Telefonat z.B., also wir haben
90 so also wir sind sehr multikulturell, also wir haben eine Übersetzungsabteilung wo wir in 40
91 Sprachen übersetzten und da sitzen natürlich Leute aus unterschiedlichsten Kulturen und
92 Nationen und da merkt man bei der Schriftlichen Kommunikation schon das da viel Reibung
93 entsteht die wahrscheinlich in der mündlichen oder Präsenz Interaktion nicht entstehen würde.
94 Das ist eine Führungsherausforderung, es ist damit umzugehen das aufzugreifen und zu
95 bearbeiten. Genau das sind so erste Impulse, geht das auch in die Richtung was du auch bei
96 deiner Arbeit hindenkst oder hast noch Stichworte für mich sonst was auch spannend sein
97 könnte.

98

99 A: Ja also eben das wäre eine Folgefrage gewesen, das hast du jetzt schon ein bisschen
100 vorweg genommen, welche Anforderungen denn überhaupt gegeben sein müssen damit
101 Remote Führung gut funktionieren kann, eben z.B. die verschiedenen Tools.

102

103 B: Ja da würde ich 3 Sachen wahrscheinlich nennen. Das wäre Stichwort Transparenz, 2.
104 Stichwort Vertrauen und das 3. Stichwort so ein bisschen Digital Literacy. Wir haben da das
105 Glück, das in den meisten Bereichen das gegeben ist, Vertrauen ohnehin wie ich es schon
106 vorher kurz angesprochen habe, das hilft einfach weil wir ganz wenig Kontrollmechanismen
107 brauchen, also wir brauchen keine Freigabeprozesse, keine Kontrollen wir haben nicht das
108 Thema das wir je länger man im Büro desto mehr hab ich das Gefühl tut er arbeiten oder sitzt er
109 neben mir und ich kann ihn kontrollieren, das hat also sehr geholfen in der Führung.
110 Transparenz ist ein 2. Wichtiges Thema, da hat uns geholfen für die Visualisierung unserer
111 Organisation ein Tool einsetzen, dass nennt sich Holderspirit, ich mein ich kann dir das auch
112 schnell zeigen, wenn die Zeit das erlaubt.

113
114 A: Gerne.
115
116 B: Da geht es darum das wir uns tatsächlich in Kreisen und Rollen organisieren und jede Rolle
117 sehr klar beschrieben ist und für jeden einsehbar und das ist einfach im Remote
118 Setting natürlich nochmal hilfreicher, weil da kann ich nicht umschauen grad so in eine andere
119 Abteilung, sondern ich kann da rein schauen wer macht was und dann den Kontakt geben. Und
120 das dritte sind die Digital Literacy, das die Leute eben gut umgehen können mit Google Meet,
121 Google Workplaces damit umgehen können das sie in einem Google Doc geteilt arbeiten kann,
122 dass ich kommentier, dass es auch wichtig ist für ein Meeting wenn das für mich passt, dass ich
123 das auch in den Chat schreibe, OK für mich ja weil oft ist da so eine Stille das keiner sich
124 meldet und man weiß dann nicht genau, man kriegt weniger Resonanz und ich sehe die
125 Körpersprache und so weiter nicht und das wären so glaub ich die 3 wesentlichen Dinge.
126
127 A: Ja sehr spannend, also vor allem das Tool finde ich sehr spannend, dass ihr das visualisiert,
128 wer macht genau was, dass ist.
129
130 B: Willst es schnell sehen weil dann kann ich dir das gerne zeigen?
131
132 A: Ja sehr gerne.
133
134 B: Nur das du eine Idee davon hast, wie das ausschauen kann. Es ist eben das Tool Holder
135 Spirit und das ist eine Organisation, die du gerade siehst und wenn du daheim sitzt und dir
136 denkst das da gerade etwas passiert im Finance Bereich, da habe ich gehört das es
137 umorganisiert wurde, da kannst du reinzoomen und siehst den Bereich Finance und kannst
138 dann auch in die Rollen reinklicken.... Du gehst in die Rolle und siehst ihren Zweck, Aufgaben
139 und welche Kolleginnen diese Rolle gerade befüllen. Man kann sich auch die Strategien der
140 einzelnen Bereiche ansehen. Wesentliche Prozesse anschauen die Strategie des
141 Unternehmens.
142
143 A: Vor allem denke ich mir, für junge Mitarbeiter ist es natürlich auch immer wichtig
144 Perspektiven zu haben, zu sagen OK ich möchte vielleicht nicht mein ganzes Leben in einem
145 Job verbringen und da ist das halt auch ganz cool zu sagen, welche anderen Rollen gibt es
146 vielleicht im Unternehmen, die ich auch spannend finden würde.
147
148 B: Mhm absolut, das ist auch das Ziel dahinter. Wir wollen intern vor extern immer Besetzen
149 und das hilft natürlich auch das zu machen, man kann da eine Rolle auch mit einem Symbol
150 versehen, das sie zu besetzen ist und das kann dann jeder sehen und sich bewerben.
151
152 A: Finde ich wirklich sehr cool das Tool. Ok ja dann gehen wir weiter, meine nächste Frage
153 wäre, jetzt haben wir sehr viel darüber gesprochen was man machen kann, was würdest du als
154 größte Hürde empfinden in der Remote Führung oder Herausforderung?
155
156 B: Ja es ist wahrscheinlich die die Herausforderung ist tatsächlich das soziale Kit, also das die
157 Leute gut miteinander in Kontakt bleiben und das wirst du wahrscheinlich eh von allen hören,
158 wäre meine Vermutung. Der geht natürlich verloren. Die Kommunikation ist eingeschränkt, das
159 physische Zusammenstehen in einem Raum macht nochmal einen Unterschied und nicht alles
160 lässt sich gut Remote machen. Es gibt bestimmte Dinge wo es einfach gut ist wenn man
161 zusammensitzt in einem Raum ist in der Pause dann miteinander tratscht, wenn man einen
162 Online-Workshop macht dann ist in der Pause nicht so das die Leute sich zusammenstellen
163 oder beim Kaffee zufällig treffen und das ist sicherlich die größte und vielleicht einzige
164 Herausforderung, alles andere ist gut organisiert steuerbar. Nein gib mir noch eine Sekunde,
165 eine zweite Herausforderung ist das Onboarding neuer Kolleg:innen, das ist schon eine Riesen
166 Challenge, die haben nicht die Möglichkeit das zu spüren, die Vertrauenskultur vor allem das
167 braucht eben genau diese Räume und wir versuchen dem Onboarding Prozess gut

168 gegenzusteuern aber das ist sicher eine Challenge im Remote, im Onboarding Vertrauenskultur
169 zu vermitteln, das ist für uns so wichtig weil es unser USP auch ist.

170

171 A: Mhm und welche Maßnahmen gibt's da oder würden dir jetzt z.B. einfallen, auch wenn sie
172 noch nicht umgesetzt sind, um diese Herausforderungen zu überwinden?

173

174 B: Ich glaub das kann also wir machen da sehr viel in die Richtung schon das der der die
175 Wirkung wird da erzielt über viele kleine Maßnahmen. Das geht los das man Online-Termine
176 macht die keinen Inhalt haben, also so Tratsch-Termine, Kaffee-Termine, dass doch jemanden
177 gibt sich sozusagen zuständig fühlt, dass es auch so Chat Kanäle gibt wo die ganze Firma teil,
178 wo auch die Geschäftsführung mal was rein schreibt ohne das es einen offiziellen Charakter
179 hat, also solche kleinen Interventionen, Random-Coffees das Software Leute einfach
180 zusammenspannt und sagt Hey ihr 2 seit jetzt zufällig ausgewählt, können wir mal auf einen
181 Kaffee gehen und solche Dinge sind wichtig. Dann auch im Bereich Training auch vermehrt auf
182 das Thema Resilienz oder Image-Stress umgehen, wenn ich im Homeoffice bin, Schwerpunkte
183 zu setzen. Das machen wir z.B. genau also so in die Richtung. Sind glaub ich gute Maßnahmen
184 und durchaus auch wieder, wenn es gut passt schon die Gelegenheit nutzen Leute wieder ins
185 Office zu holen und einfach gut mit den Sicherheitsmaßnahmen umzugehen also diese
186 Käsescheibentaktik, halt möglichst viele Sicherheitslayer einzulegen, Testen, Maske, Co. Dann
187 kann man das auch machen, sehr smarte Aufteilungen machen, die Team auseinander zu
188 trennen, sodass wenn es zu einer Ansteckung z.B. kommt das Risiko minimiert wird, das sind
189 so sinnvolle Tools und generell die Daueregeln bei den Team-Leads zu etablieren in die
190 Überkommunikation zu gehen, also tendenziell einmal mehr als einmal weniger Anrufen z.B.
191 auch oder so kleine Termine zwischendurch machen.

192

193 A: Ok, ja gibt's da noch wo du sagst das wäre noch cool, da hat noch keiner dran gedacht das
194 man sowas mal machen könnte? Also in dem Bereich.

195

196 B: Wir machen eben virtuelle Trainingssäle und da gibt's ja auch z.B. eine ganz coole
197 Trainingsdesign wo die Teilnehmenden mit ihren Handys raus gehen während dem Training
198 und dann z.B. einen Spaziergang machen und mit irgendeinem anderen Handy eine Übung
199 machen in einem Break-Out Room. So ist es z.B. ziemlich cool weil es recht wichtig ist die
200 Leute vom Bildschirm weg zu kriegen und vom zu unserer Idee und so weiter. Das habe ich
201 schon ganz cool gefunden, genau. Und was jetzt nix Innovatives ist aber was dann oft
202 vergessen wird als Führungskraft vor allem öfter zum Handy greifen und telefonieren das macht
203 auch nochmal einen Unterschied. Nicht immer im Chat zu sein.

204

205 A: Ja cool, vielen Dank. Ich habe jetzt quasi zum Abschluss noch ein paar Aussagen. Sind
206 wirklich nur Aussagen, Hypothesen sozusagen und da würde ich dich bitten einfach ein kurzes
207 Statement dazu zu geben, würdest du das für dein Unternehmen bestätigen, wenn ja warum
208 und wenn nein warum nicht. Genau. Die erste Aussage wäre die Generation Z möchte am
209 liebsten Digital bzw. Remote von überall auf der Welt arbeiten.

210

211

212 B: Ok, da würde ich sagen stimme eher zu, weil ich die Generation so erleb das sie einerseits
213 sehr strukturiert in ihrem Home-Office sind, aber andererseits sehr flexibel sein möchte wo sie
214 arbeitet und auch die Möglichkeit haben z.B. Urlaub und Arbeit zu verbinden. Wir machen da
215 tatsächlich auch das wir jetzt gerade dabei sind in Kroatien am Meer einen Bürostandort zu
216 machen, wo die Leute einfach, wenn sie Lust haben, runter fahren und dort Arbeit mit Freizeit
217 verbinden. Und das ist glaub ich ein Angebot was eher die Generation in Anspruch nimmt.

218

219 A: Mhm sehr cool. Ja die nächste Aussage ist, Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der
220 Remote Führung.

221

- 222 B: Ja, also mit Kontext, würde aus dem systemischen heraus argumentieren, dass sich soziale
223 Systeme über Kommunikation überkonstituieren und damit ist das ganz eine eindeutige Sache
224 ja. Wir sind selbst sehr interaktionsgetrieben, Vertrauen steht immer über Dialog.
225
- 226 A: Ja sehr cool danke. Die nächste Aussage ist, die Trennung von Arbeit und Freizeit sowie
227 Sicherheit und Strukturen sind eine wichtige Voraussetzung für die Remote Arbeit.
228
- 229 B: Ich würde sagen ja, hast du mit Sicherheit und Strukturen einen Kontext für mich?
230
- 231 A: Ja also da ist gemeint das man halt in einem sicheren Unternehmen arbeitet mit eben
232 Strukturen und jetzt z.B. nicht als Freelancer sozusagen quasi im krassen Gegenteil davon.
233
- 234 B: Ja also ich würde sagen, meine Fantasie wäre das die Generation Z lieber in einer
235 Organisation, wo sie das Gefühl hat, das ist mal ein sicherer Arbeitsplatz und nicht in so einem
236 komischen Freelancer Arbeitsverhältnis wo sie wissen, da sind sie irgendwie eingebettet in
237 einem sozialen System und eine gewisse Struktur hat, also würde ich auf jeden Fall mal sagen
238 ja.
239
- 240 A: Ok und zur Trennung von Arbeit und Freizeit, wie findest du das?
241
- 242 B: Da würde ich eine differenzierte Antwort geben, da würde ich sagen aus der HR oder
243 Organisationsentwicklung ich klaube diese heraus, würde ich sagen das Unternehmen hat
244 Pflicht zu schauen das diese Trennung stattfinden kann zwischen Arbeit und Freizeit in dem
245 man zum Beispiel eine Regel hat das ich als Führungskraft nie am Sonntag eine E-Mail schreib,
246 sondern am Donnerstag am Abend. Vermutend das die Generation Z das vermischt und gar
247 nicht mehr so sehr die Trennung sieht und sehr viel Arbeitet glaub ich und ohne das es bewusst
248 ist das es jetzt Arbeitskontext ist und das halte ich aber eher für ein das da etwas verloren geht
249 und das es wichtig ist das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass da doch noch ein Unterschied
250 ist das man da für ein Unternehmen bei einem Angestelltenverhältnis was macht und wenn
251 man in der Freizeit sich entschieden reininvestiert und dann nicht bezahlt wird zum Beispiel.
252
- 253 A: Ja. Ja super vielen Dank, das war es jetzt von meinen quasi vorbereiteten Fragen. Gibt's
254 noch irgendetwas zu dem Thema was du wo du jetzt das Gefühl hast das würdest du jetzt noch
255 gerne loswerden?
256
- 257 B: Ich finde das Thema superspannend und würde vielleicht abschließend noch sagen, ich
258 glaub das die Generation Z ja sehr viel Zog auf das Thema bringt, wenn sie ins Unternehmen
259 kommen, erstens weil die Digital-Literacy sehr hoch ist, also es ist oft so, dass die sagen He
260 schau mal mit der Tastenkombi bist viel schneller, da kannst du ja schneller einen Tab
261 aufmachen und gleich in dem Fenster landen und so. Und dass das ganz ganz gut ein
262 Wechselseitiges voneinander lernen ist und ich halte ja sehr viel davon unterschiedliche
263 Generationen in der Arbeit zusammenzuspannen und da kann man sehr stark voneinander
264 profitieren. Die jetzt schon alte Teilzeit ist mit jemandem der jetzt gerade frisch angefangen hat
265 in ein Team zu spannen das ist super spannend.
266
- 267 A: Ja das stimmt, das ist auch eigentlich so ein Punkt, warum ich mir das Thema ausgesucht
268 habe, weil ich es auch immer sehr spannend finde die unterschiedlichen Generationen zu
269 beleuchten und eben von jedem was zu lernen das finde ich eigentlich das coole dran.
270
- 271 B: Ja voll ja.
272
- 273 A: Ja super, dann danke dir für deine Zeit, das war es schon.

ANHANG 5: KATEGORISIERUNG EXPERTEN- UND EXPERTINNENINTERVIEWS

Kategorie ID	Kategorie	Interview	Zeilen-Nr.	Paraphrase	Generalisierung
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220210	222	aber ich glaube schon, dass es trotz allem wichtig ist das man es trennen kann und nicht die Arbeit permanent zu Hause vor dem Kopf hat.	Die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit ist wichtig, damit man die Arbeit zu Hause nicht ständig im Kopf hat.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220204	194	Also ich glaube es ist zum einen sehr wichtig, dass es zum einen relativ gut getrennt ist	Die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit ist wichtig.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220126	164	also die Generation Y eher so Durchmischung bzw. Work-Live-Balance bei uns halt so großgeschrieben, aber da ist halt ganz klar wann ist meine Freizeit und wann ist, dass mir Freizeit wichtig ist	Die Generation Y vermischt Arbeit und Freizeit noch mehr als die Generation Z. Da sind Arbeit und Freizeit eher voneinander abgegrenzt.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220118	198	Also die sind jetzt nicht so, dass sie ihren Laptop zu machen und dann braucht mich niemand mehr anrufen.	Die Generation Z ist auch bereit in ihrer Freizeit für die Arbeit abrufbereit zu sein.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220126	166	Aber was man schon sagen muss ist das man das ich das schon so beobachte das die jungen Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen bei uns oft einfach die Digital Natives sind und die Freunde kommunizieren und was auch immer und sehr viel am Smartphone sind, aber am Wochenende, wenn du was brauchst, oder am Abend sind die und du schreibst sie halt einfach sind die auch gerne bereit das sofort zurückzukommunizieren.	Die Generation Z ist auch bereit in ihrer Freizeit für die Arbeit abrufbereit zu sein.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220210	192	Wenn man die Digitale Abgrenzung Remote nicht schafft, dann wird es auch der Generation Z guttun, wenn sie nicht 100 % remote arbeiten, sondern halt ins Büro kommen und den Persönlichen Austausch haben.	Die Generation Z muss lernen zwischen Arbeit und Freizeit in der Remote Arbeit abzugrenzen. Wenn sie das nicht gut schaffen, sollten sie eher ins Büro kommen.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220128	253	Vermutend das die Generation Z das vermischt und gar nicht mehr so sehr die Trennung sieht und sehr viel arbeitet, glaub ich und ohne das es bewusst ist das es jetzt Arbeitskontext ist und das halte ich aber eher für ein das da etwas verloren geht und das es wichtig ist das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass da doch noch ein Unterschied ist das man da für ein Unternehmen bei einem Angestelltenverhältnis was macht und wenn man in der Freizeit sich entschieden reinvestiert und dann nicht bezahlt wird zum Beispiel.	Die Generation Z vermischt Arbeit und Freizeit eher miteinander und arbeitet teilweise unbewusst auch in der Freizeit, weil die das Bewusstsein für den Arbeitskontext noch ausgeprägt werden muss.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220118	188	ja ich glaube, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit hat gar nicht mehr so groß sind, weil Arbeit so etwas anstrengendes und etwas ist was mich belastet - also was negatives und Freizeit ist so wichtig, weil Freizeit ist etwas positives und das gleicht mich aus.	Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, da Arbeit nicht mehr als belastende Tätigkeit wahrgenommen wird.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220118	207	Von dem her sind hier die Grenzen hier eher schwindend.	Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220118	193	Deshalb glaube ich, dass hier die Grenzen sehr verschwimmen und dieser Gedanke der Trennung nicht mehr so da ist.	Die Trennung von Arbeit und Freizeit ist nicht mehr so wichtig.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220210	215	also ich glaub das es wichtig ist das man sich abgrenzen kann, aber das ist so meine oder dass es die Abgrenzung gibt, aber das ist meine persönliche Meinung und meine persönliche Erfahrung der letzten Jahre.	Eine wichtige Voraussetzung für Remote Work ist, dass man die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220126	75	Die wohnen da, sammeln Erinnerungen von Freizeitaktivitäten, das heißt wir gehen was trinken zum Kaiser-Josef Platz, wir gehen - keine Ahnung - jumpen zum Jump 25 oder wie das heißt und gehen auf den Berg und das ist einfach die Freizeitaktivitäten, die sind nicht zwanghaft, sondern können sich die Leute aussuchen und natürlich das sie zusammenarbeiten das ist halt schon sehr gewünscht bzw. sollte schon so sein.	Es werden freiwillige Freizeitaktivitäten angeboten, die nach der Arbeit stattfinden und die das Team näher zusammenbringen sollen.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220128	59	aber nicht mehr so mit dieser Karriere um jeden Preis und Privatleben aufgeben, wobei da gib't's das ist sehr pauschal und da gib't's sicher Unterschiede	Freizeit und Privatleben ist der Generation Z häufig wichtiger als die Karriere.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220128	249	da würde ich sagen aus der HR oder Organisationsentwicklung ich klaube diese heraus, würde ich sagen das Unternehmen hat Pflicht zu schauen das diese Trennung stattfinden kann zwischen Arbeit und Freizeit in dem man zum Beispiel eine Regel hat das ich als Führungskraft nie am Sonntag eine E-Mail schreib, sondern am Donnerstag am Abend.	Unternehmen sind in der Pflicht die Voraussetzungen für die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit zu schaffen.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220128	63	immer einen guten Ausgleich zwischen Work und Life schon zu haben	Work-Life-Balance ist der Generation Z sehr wichtig.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220204	44	auch Work-Life-Balance ist ihnen sehr wichtig	Work-Life-Balance ist der Generation Z sehr wichtig.
AAF	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	220126	42	Ja das sind einfach die Jungen die was jetzt noch studieren bzw. jetzt gerade ins Arbeitsleben kommen, denen man halt die mehr als Work Life Balance haben wollen, weil für die Personen ist halt einfach die Freizeit wichtiger als die Arbeit eigentlich, oder für die Meisten, aber das spaltet sich natürlich auch sehr	Work-Life-Balance ist der Generation Z sehr wichtig. Freizeit ist ihnen häufig wichtiger als die eigentliche Arbeit.
AGZ	Anforderungen Generation Z	220126	28	schlussendlich musst du auch einfach den Mitarbeiterinnen eine Vision bieten, attraktive Aufgabe, einen Zweck woran sie arbeiten und in Kombination mit Wertschätzung und einem guten Leadership ja, einfach arbeiten lassen	Die Generation Z fordert eine Vision, gutes Leadership, attraktive Aufgaben und einen Zweck, den sie in der Arbeit verfolgen können.
AGZ	Anforderungen Generation Z	220210	68	Also gar nicht konkrete Anforderungen, sondern man merkt immer wieder, es wird gefragt was bietet mir die Firma sonst noch neben dem obligatorischen gratis Kaffee. Gib't's Joga-Einheiten, gib't's irgendwelche Sport Vereinbarungen, gib't's ganz besonders auch Essens Angebote aber in Richtung Vegan, Vegetarisch, Unverträglichkeiten, also so kleine Details teilweise, die super spannend sind und sehr individuell sind.	Die Generation Z fordert von Unternehmen individuelle Anpassungen an ihre Bedürfnisse.
AGZ	Anforderungen Generation Z	220126	63	Das fängt an mit so ganz kleinen Goodies wie z.B. Kaffee, Obst, gratis Bier und gratis Wein nach der Arbeit, dass man ihnen eine Fläche gibt, wo sie ihre Freunde, ihre Family einladen können, wo sie am Wochenende Party machen können, wenn die Corona-Zeit halt nicht ist,	Die Generation Z hat sehr hohe Ansprüche an Unternehmen.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

AGZ	Anforderungen Generation Z	220210	45	Teilweise sehr sehr spannend und lustig und durchaus auch unrealistisch, muss man fairerweise auch sagen, die Ansprüche sind anders geworden, also die Generation die leget auf andere Dinge wert als ältere Generationen, also da geht es sehr viel um Perks und Benefits	Die Generation Z hat sehr hohe Ansprüche an Unternehmen.
AGZ	Anforderungen Generation Z	220126	203	dann trotzdem und dann halt auch der Verdienst, weil es ist, glaub ich schon eine Sache, alle sagen immer eigentlich ist der ein Generation Z der verdient eh gut ist eh egal, nein das stimmt überhaupt nicht, weil die wollen schon auch gut verdienen, weil es hilft ja nix viel Freizeit zu haben wenn man dann keine Kohle hat was man ausgibt.	Die Generation Z möchte gut verdienen, weil sie in ihrer Freizeit genug Geld haben wollen, um diese frei gestalten zu können.
AGZ	Anforderungen Generation Z	220126	49	Vor allem idealerweise gleich viel verdienen	Die Generation Z möchte viel Freizeit haben und gut verdienen.
AGZ	Anforderungen Generation Z	220118	173	Also diese Remote - ich möchte von daheim aus arbeiten und vielleicht von anderen Orten auf der Welt - das kommt gar nicht so stark.	Die Generation Z möchte von daheim aus arbeiten können, aber weniger von anderen Orten auf der Welt.
AGZ	Anforderungen Generation Z	220210	39	Und das ist das was ich mit Generation Z verbinde, da sind meine Berührungspunkte aber auch die von der Uni oder von der HTL z.B die wir Momentan in Workshops begleiten wo man halt so zusammenarbeiten und was man merkt ist das die oder woran ich da auf jeden Fall denk ist das sie selbstbewusster auftreten, also es gibt nicht mehr dieses im Bewerbungsgespräch dieses schüchterne Verhalten sondern es ist jeder sehr selbstbewusst, sie wissen um die Arbeitssituation oder die Arbeitsmarktsituation Bescheid und verkaufen sich dementsprechend.	Die Generation Z tritt sehr selbstbewusst auf und weiß um ihre Arbeitssituation und den Arbeitsmarkt Bescheid und können sich deshalb gut verkaufen.
AGZ	Anforderungen Generation Z	220118	174	Also Home-Office schon, beziehungsweise die Option auf Home-Office. Zum Beispiel: Ich wohne eine Stunde von der Firma entfernt und möchte da 2 Tage in der Woche von zu Hause aus arbeiten, oder auch einfach so.	Home-Office ist eine Anforderung der Generation Z
AGZ	Anforderungen Generation Z	220204	61	Home-Office ist auf definitiv eine Anforderung	Home-Office ist eine Anforderung der Generation Z
AGZ	Anforderungen Generation Z	220204	79	Dann noch Home-Office, was mittlerweile auch schon sehr verankert ist	Home-Office ist eine Anforderung der Generation Z
AGZ	Anforderungen Generation Z	220128	217	da würde ich sagen stimme eher zu, weil ich die Generation so erleb das sie einerseits sehr strukturiert in ihrem Home-Office sind, aber andererseits sehr flexibel sein möchte wo sie arbeitet und auch die Möglichkeit haben z.B. Urlaub und Arbeit zu verbinden.	Home-Office und Remote-Work sind gewünschte Arbeitsmodelle der Generation Z.
AGZ	Anforderungen Generation Z	220210	81	Genau das was sie fordern im Endeffekt, also wir haben unser Angebot an Perks stark erweitert	Unternehmen erweitern ihr Angebot an Perks, um attraktiv für die Generation Z zu sein.
AMA	Arbeitsmarkt	220204	27	Aus HR-Perspektive kann ich sagen, dass sich der Arbeitsmarkt verändert hat. Man merkt, dass die Leute weniger wechselbereit sind, weil Corona schon ein großer Unsicherheitsfaktor ist und wenn sie dann den Job auch wechseln müssen, sollen, wollen - wie auch immer -, ist das ein zusätzlicher Unsicherheitsfaktor, weil man nicht weiß, wie es in der neuen Firma ist. Das heißt es gibt weniger Bewerbungen und wenn wir Angebote machen, ist es so, dass Leute erst in der alten kündigen und schon ein Gegenangebot haben mit höheren Gehalt - also schon ein Sicherheitsfaktor. Also ja, wir bekommen schon Leute und es tut sich auch was, aber wir merken, dass der Arbeitsmarkt tendenziell etwas zurückhaltender ist.	Durch die Corona-Kreise sind die Menschen weniger wechselbereit, da sie zusätzliche Unsicherheitsfaktoren eher vermeiden wollen. Wenn sie wechseln, dann werden die alte Jobs erst gekündigt, wenn sie die neuen Jobs schon sicher fixiert haben.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

AMA	Arbeitsmarkt	220210	22	Was sehr spannend ist, was aber auch große Herausforderung ist, wo aber auch viel Potenzial birgt, weil man dadurch halt einfach den Arbeitsmarkt öffnen kann oder man ist plötzlich attraktiver für Mitarbeiter oder potenzielle Mitarbeiter, weil man ebenso ein flexibles Setting anbietet.	Remote Work bietet die Möglichkeit den Arbeitsmarkt zu öffnen und neue potenzielle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erreichen, da man flexibel arbeiten kann.
AZE	Arbeitszeiten	220126	47	Und was ich halt auch ganz klar mitkriege, vor allem die jüngeren Personen also so 2000er Jahrgänge, also so 4 Tage Woche oder 30 Stunden Woche für die ist das ganz normal, dass die das machen.	30-Stunden Wochen oder 4 Tage Wochen sind für die Generation Z die bevorzugte bzw. normale Arbeitsform.
AZE	Arbeitszeiten	220126	50	wird wahrscheinlich auch irgendwann mal der Trend dorthin gehen, mit so 4 Tage Woche, 30 Stunden ja ist halt einfach so.	Der Trend bei Arbeitszeiten geht in Richtung von 4-Tage-Wochen bzw. 30-Stunden Wochen.
AZE	Arbeitszeiten	220204	45	Meine Erfahrung ist, dass da Überstunden kaum gern gemacht werden - eher so nine-to-five	Die Generation Z macht weniger gern Überstunden.
AZE	Arbeitszeiten	220118	204	Diesen Wandel bringt die Generation Z. Die wollen eher nur eine 30-Stunden-Woche machen, aber arbeiten in diesen 30 Stunden so effizient und mit so einer Begeisterung und Motivation, dass im Endeffekt mehr rauskommt, als wenn sie 60 Stunden arbeiten würden und dann irgendwann nur mehr die Zeit absitzt.	Die Generation Z möchte eher 30 Stunden pro Woche arbeiten und in diesen 30 Stunden so effizient arbeiten, dass sie produktiver sind, als wenn sie 60 Stunden arbeiten würden.
AZE	Arbeitszeiten	220118	202	Also ich muss keine 50 oder 60 Stunden Woche machen und brauch keinen All-In-Vertrag, was für die ältere Generation ja noch das richtige Arbeiten ist - jeder der das nicht macht, ist für sie quasi heutzutage faul.	Die Generation Z möchte nicht mehr 50-60 Stunden pro Woche arbeiten und All-In-Verträge sind auch nicht mehr gerne gesehen.
AZE	Arbeitszeiten	220128	62	durchaus wo der Wunsch vielleicht da ist, wenn man nur 4 Tage die Woche zu arbeiten	Die Genration Z hat den Wunsch eher nur 4 Tage pro Woche zu arbeiten.
AZE	Arbeitszeiten	220210	220	Ich glaub dass es ein Vorteil sein kann das man es nicht ganz so klar abgrenzt, weil man einfach flexibler ist wenn man den Alltag gestaltet, weil man dann zu Mittag mal 2,3 Stunden raus geht und dafür am Abend arbeitet	In der Remote Arbeit ist man flexibler was die Arbeitszeitgestaltung angeht.
STR	Arbeitszeiten	220118	45	Man muss sie fördern und vor allem auch fordern und man kann sie nicht mehr in einen 9-5-Job reinstecken.	Fixe Arbeitszeiten zum Beispiel von 9-5 sind nichts für die Generation Z.
BAR	Büroarbeit	220126	32	man muss ihnen auch meiner Meinung vor allem in der Corona Krise die Möglichkeit geben ob sie ins Unternehmen kommen wollen oder nicht und das geben wir einfach	Den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen steht es frei, ob sie ins Büro kommen wollen oder nicht.
BAR	Büroarbeit	220210	160	deswegen holen wir die Leute jetzt jede Woche einen Tag ins Büro damit sie sich wieder Live sehen	Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen treffen sich einmal pro Woche im Büro, um sich live zu sehen.
BAR	Büroarbeit	220204	101	Viele Teams setzten trotzdem auch darauf sich öfter mal im Büro zu treffen. Weil es eigentlich auch unumgänglich ist, weil reines Digital Leadership ist halt wirklich schwierig.	Die Teams treffen sich gerne im Büro, da reines Digital Leadership schwierig ist.
BAR	Büroarbeit	220118	21	Aber es war dann trotzdem immer „Wir sind ein Unternehmen, dass sehr von der Unternehmenskultur im Office und der Zusammenarbeit miteinander lebt“ ein Argument und das anwesend sein im Büro war ein essenzieller Teil dazu.	Die Unternehmenskultur wird hauptsächlich in der gemeinsamen Arbeit im Büro geprägt.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

BAR	Büroarbeit	220126	72	Das heißt eine gibt's im März, eine im Juni, eine im September, ein Dezember oder November und das heißt da kommen dann alle Personen von Wien von Köln und von Graz nach Graz zum Headquarter und tun dann miteinander zusammenarbeiten.	Einmal im Quartal kommen alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für eine Woche zur Arbeit ins Büro, um von dort aus zusammen zu arbeiten.
BAR	Büroarbeit	220210	85	gleichzeitig gibt's aber auch diesen Socializing Aspekt, wo wir sagen wir konzentrieren uns sehr stark auf Team Tage, das jedes Team einmal pro Woche gemeinsam ins Office kommt und an dem Tag wird halt das Essen teils finanziert von der Firma	Es gibt Team-Tage, wo man sich im Büro trifft, um Socializing zu betreiben.
BAR	Büroarbeit	220126	148	es gibt wahrscheinlich halt auch die Gruppe die konservativ ist und gerne in die Firma kommt was auch immer	Konservativ eingestellte Personen kommen eher ins Büro zur Arbeit.
BAR	Büroarbeit	220128	188	Sind glaub ich gute Maßnahmen und durchaus auch wieder, wenn es gut passt, schon die Gelegenheit nutzen Leute wieder ins Office zu holen und einfach gut mit den Sicherheitsmaßnahmen umzugehen also diese Käsescheibentaktik, halt möglichst viele Sicherheitslayer einzulegen, Testen, Maske, Co.	Wenn Leute ins Büro kommen, sollte man trotzdem darauf achten, die Sicherheitsmaßnahmen einzuhalten.
BAR	Büroarbeit	220128	191	Dann kann man das auch machen, sehr smarte Aufteilungen machen, die Team auseinander zu trennen, sodass wenn es zu einer Ansteckung z.B. kommt das Risiko minimiert wird, das sind so sinnvolle Tools	Wenn man die Teams im Büro eher voneinander trennt, hat man weniger Risiko, dass es zu Ansteckungen kommt.
BUA	Büroarbeit	220128	161	Die Kommunikation ist eingeschränkt, das physische Zusammenstehen in einem Raum macht nochmal einen Unterschied und nicht alles lässt sich gut Remote machen. Es gibt bestimmte Dinge, wo es einfach gut ist wenn man zusammensitzt in einem Raum ist in der Pause dann miteinander tratscht, wenn man einen Online-Workshop macht dann ist in der Pause nicht so das die Leute sich zusammenstellen oder beim Kaffee zufällig treffen und das ist sicherlich die größte und vielleicht einzige Herausforderung, alles andere ist gut organisiert steuerbar.	Zu bestimmten Dingen sollte man sich weiterhin eher im Büro treffen, wie beispielsweise zu bestimmten Workshops, wo man dann auch in der Pause Feedback von Kollegen abfragen kann. Online ist das eine größere Herausforderung.
DLO	Digitales Sozializing	220126	93	Wir haben als Kommunikationstool Slack, da gibt's einen eigenen Donutcall, das heißt Slack tut dich halt einfach eine Person randomly einfach zulosen und mit dieser Person machst du dann einfach einen Dountcall der was dann 15 bis 30 Minuten dauert und da redet man einfach über verschiedenste private Sachen und so lernt man die ganze Company die ganzen Mitarbeiter kennen.	Bei zufälligen Coffee-Talks werden 2 Personen zufällig ausgewählt und die können sich im Call dann austauschen. So lernt man viele unterschiedliche Personen im Unternehmen kennen.
DSO	Digitales Sozializing	220128	183	Random-Coffees das Software Leute einfach zusammenspannt und sagt Hey ihr 2 seit jetzt zufällig ausgewählt, können wir mal auf einen Kaffee gehen und solche Dinge sind wichtig.	Bei zufälligen Coffee-Talks werden 2 Personen zufällig ausgewählt und die können sich im Call dann austauschen.
DSO	Digitales Sozializing	220128	159	Ja es ist wahrscheinlich die die Herausforderung ist tatsächlich das soziale Kit, also das die Leute gut miteinander in Kontakt bleiben und das wirst du wahrscheinlich eh von allen hören, wäre meine Vermutung. Der geht natürlich verloren.	Eine große Herausforderung in der Remote Arbeit ist, dass die Leute miteinander auf einer sozialen Ebene in Kontakt bleiben.
DSO	Digitales Sozializing	220128	179	Das geht los das man Online-Termine macht, die keinen Inhalt haben, also so Tratsch-Termine, Kaffee-Termine, dass, doch jemanden gibt sich sozusagen zuständig fühlt	Es gibt eigene Online-Termine, bei denen man sich zum Kaffee-Tratsch trifft, um sich mit den Kollegen und Kolleginnen auszutauschen.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

DSO	Digitales Sozializing	220118	124	Also es hat ja auch diese digitalen Kaffee-Runden gegeben, wo man, wenn man zu Hause einen Kaffee trinken geht in den Chat einsteigt und dann kann jemand dazukommen. Das hat bei uns gar nicht funktioniert. Das ist das große Problem: Man ist eh schon die ganze Zeit vor dem PC und dann möchte man in der Pause mal den Computer schließen. Das ist dann wirklich schwierig.	Gemeinsame digitale Kaffee-Pausen wurden von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht angenommen, da sie ihre Kaffee-Pausen lieber für eine Bildschirmpause nutzen.
DSO	Digitales Sozializing	220204	99	Auf Teamebene wurden auch regelmäßige Coffee-Talks eingeführt, also Meetings die nicht das fachliche Betreffen, sondern auch dezidierte Kaffee-Gespräche.	Teams treffen sich regelmäßig zu online Coffee-Talks. Das sind nicht fachliche, sondern private Termine zum Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen.
DLO	Digitale Lösungen	220128	265	ich glaub das die Generation Z ja sehr viel Zog auf das Thema bringt, wenn sie ins Unternehmen kommen, erstens weil die Digital-Literacy sehr hoch ist, also es ist oft so, dass die sagen He schau mal mit der Tastenkombi bist viel schneller, da kannst ja schneller einen Tab aufmachen und gleich in dem Fenster landen und so	Die Digital-Literacy ist in der Generation Z sehr hoch und sie verwenden deshalb gerne viele digitale Tools und können da anderen auch noch einige Dinge zeigen.
DLO	Digitale Lösungen	220128	83	Es ist schon noch stärker gewesen, vor allem auf Tool-Ebene. Wir arbeiten mit Google Workplaces, das ist dann noch wichtiger geworden, wir haben viel mehr denn jetzt auch Dinge wie Break-Out-Rooms genutzt im Google-Meet, wir machen viele Meeting Formate, haben sie verändert durch das das wir viel virtueller unterwegs sind haben wir gemerkt was alles möglich ist, damit wir arbeiten viel mit digitalen White-Boards wie Mural oder anderes so Tools wie Trello werden wichtiger, um die Arbeit eben gut zu organisieren.	Die Verwendung von digitalem Tool wurde sehr stark verstärkt, um dort auch kollaborativ miteinander arbeiten zu können. Die Meeting-Formate wurden dadurch auch an die Remote Arbeit angepasst.
DLO	Digitale Lösungen	220128	106	und das 3. Stichwort so ein bisschen Digital Literacy	Digital Literacy ist in der Remote Arbeit eine wichtige Voraussetzung.
DLO	Digitale Lösungen	220128	112	für die Visualisierung unserer Organisation ein Tool einsetzen, dass nennt sich Holderspirit, ich mein ich kann dir das auch schnell zeigen, wenn die Zeit das erlaubt.	Eine digitale Visualisierung der Organisation wird eingesetzt, um die Strukturen transparent aufzuzeigen.
DLO	Digitale Lösungen	220118	132	Ja, was ich bei anderen Firmen gesehen hab, dass die so virtuelle Offices gemacht haben, wo man wie bei Sims das Büro aufgeteilt sieht, und einen Avatar hat, den man dann durch das Office steuern kann.	Es werden teilweise virtuelle Offices eingesetzt, wo man mit einem Avatar durch das Office steuern kann.
DLO	Digitale Lösungen	220128	201	Wir machen eben virtuelle Trainingssäle und da gibt's ja auch z.B. eine ganz coole Trainingsdesign wo die Teilnehmenden mit ihren Handys raus gehen während dem Training und dann z.B. einen Spaziergang machen und mit irgendeinem anderen Handy eine Übung machen in einem Break-Out Room.	Es werden virtuelle Trainings angeboten, bei denen die Teilnehmenden mit ihren Handys auch von draußen teilnehmen können.
DLO	Digitale Lösungen	220126	98	Dann was wir auch noch haben, wir haben ein TeamHealth-Tool namens TeamWave, da stimmen die Mitarbeiter wöchentlich einmal ab, ja was ist stressig wie zufrieden sind sie, geht was weiter, wie ist die Attraktivität der Arbeit, da können sie dann alles einschreiben	Über das Team-Health-Tool TeamWave stimmen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wöchentlich ab, wie es ihnen geht und wie zufrieden sie sind und geben Feedback zu ihrer Arbeit ab.
DLO	Digitale Lösungen	220204	160	Also ich finde total cool, dass es so Umfrage-Tools wie von Team-Echo oder von Team-Wave gibt und da würde ich es gut finden, wenn die noch verstärkter genutzt werden würden. Ich glaube, dass das gerade in Corona-Zeiten einen guten Impact hätte. Zum einen kann man immer die Stimmung abfragen	Umfrage Tools wie Team-Echo oder Team-Wave werden verwendet, um die Stimmung in den Teams abzufragen. Diese Tools sollten in der Remote-Arbeit verstärkter genutzt werden.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

DLO	Digitale Lösungen	220126	193	Ja also was wir vorher schon gehört haben, dass für die Generation Z ganz wichtig ist, dass die Unternehmen bzw. das die auf Social-Media-Kanälen unterwegs sind, deswegen sollten die Unternehmen auch drauf schauen das sie präsent sind auf Instagram, auf Facebook, auf TikTok, wo auch immer, weil schlussendlich verwendet die Generation 3-5 Stunden am Tag das Smartphone und ist halt immer Online.	Unternehmen sollten auf Social-Media-Kanälen für die Generation Z präsent sein und authentisch auftreten.
EGM	Engagement	220128	54	die sehr selbstständig und auch sehr autonom glaub ich arbeiten können	Die Generation Z arbeitet sehr selbstständig und autonom.
EGM	Engagement	220118	36	Da ist zum einen einmal sicher, dass diese Leute diesen innere Antrieb, also die internistische Motivation haben, etwas zu bewegen und verändern zu wollen. Das heißt die kommen schon in ein Unternehmen und wollen wirklich etwas bewegen und einen gewissen Zweck erfüllen. Die wollen gesehen werden und gehört werden.	Die Generation Z hat eine internistische Motivation, etwas zu bewegen und zu verändern. Sie wollen einen Zweck erfüllen und gesehen und gehört werden.
EGM	Engagement	220204	54	Und wenn sie hinter einem Projekt stehen, sind sie auch sehr engagiert	Die Generation Z ist sehr engagiert, wenn sie hinter einem Projekt stehen.
EGM	Engagement	220118	199	Das ist auch das Besondere an dieser Generation, dass die komplett anders denken. Deshalb finde ich die Vorwürfe, dass die Generation so faul ist und nicht mehr arbeiten will, auch so schlimm. Weil gerade bei ihnen ist eher der Gedanke: ich möchte effizient arbeiten und schneller zu einer Lösung kommen.	Die Generation Z möchte möglichst effizient und schnell zu einer Lösung kommen und denkt dabei ganz anders als die Generationen vor ihnen.
EGM	Engagement	220118	80	Also wenn ein Mitarbeiter wirklich Ambitionen hat ein Projekt im Rahmen der Firma umzusetzen, versuchen wir das zu ermöglichen	Engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden dabei unterstützt eigene Projekte im Rahmen der Firma umzusetzen.
EGM	Engagement	220118	77	Das ist so unser Kredo - also, wenn du dich selbst verwirklichen kannst und dein oberstes Ziel verfolgst, unterstützen wir dich dabei und dann wirst du auch bei uns glücklich und erfolgreich sein.	Unternehmen unterstützen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei ihre Ziele zu verfolgen und sich selbst zu verwirklichen.
EKO	Emotionale Komponenten	220118	116	Ja genau, die emotionale Distanz ist sicher das größte Thema im Home-Office gewesen.	Die emotionale Distanz ist in der Remote Arbeit schwer zu überwinden.
EKO	Emotionale Komponenten	220210	136	Ich glaub das man weniger mitkriegt wie es deinen Mitarbeitern tatsächlich geht, weil in einem Remote Meeting, in einem monatlichen, da merkt man halt oft diese feinen Nuancen die du halt auch in einem Face to Face Meeting hast, wo du halt Mimik, Körpersprache und alles ein bisschen besser zwischen den Zeilen lesen kannst geht vielleicht ein bisschen verloren und oftmals ist es wahrscheinlich so das das gesagte nicht zu 100% übereinstimmt mit dem was der Mitarbeiter tatsächlich meint, aber es fehlt halt so der schnelle Kaffee in der Küche wo man dann vielleicht ein bisschen anders redet oder ja, es gibt halt nur mehr die standardisierten Gefäße und dieses ad hoc irgendwo mal mit irgendjemanden über irgendwas privates sprechen und dadurch dann halt die persönliche Bindung aufrecht zu erhalten ist dann glaub ich ein bisschen schwieriger geworden	Die feinen Nuancen in Mimik und Körpersprache und das zwischen den Zeilen lesen geht in Online-Meetings eher verloren. Deshalb ist es schwieriger mitzukriegen, wie es den Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tatsächlich geht und die persönliche Bindung aufrecht zu halten.
EKO	Emotionale Komponenten	220204	55	wobei alles sehr schnell gehen muss und vor allem auf Grund von Social Media, ist schon ein gewisser Druck an gegenseitiger Bestätigung da.	Die Generation Z hat durch die Schnellebigkeit von Social Media auch einen gewissen Druck an gegenseitiger Bestätigung.
EKO	Emotionale Komponenten	220118	111	Bis auf das Minus, dass man sich eben auf der persönlichen Ebene nicht gesehen hat und das sicher ein Punkt war, wo unser Team gelitten hat, weil man isoliert von seinem Team war.	Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen leiden darunter ihre Kollegen und Kolleginnen nicht persönlich zu sehen und isoliert vom Team zu sein.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

EKO	Emotionale Komponenten	220118	103	das war eine Schwierigkeit, weil man die Personen weniger gesehen hat. Man hat weniger mitbekommen, wie es ihnen wirklich geht. Das war wirklich ein Punkt, der uns etwas schwergefallen ist, da regelmäßig Bescheid zu wissen, wie es den Leuten geht.	In der Remote Arbeit bekommt man weniger mit, wie es den Personen wirklich geht.
EKO	Emotionale Komponenten	220204	190	ich glaube das ist etwas, das man oft vergisst, wie wichtig Verständnis und Mitgefühl auch ist	Verständnis und Mitgefühl sind wichtige Eigenschaften für (remote) Führungskräfte.
FLX	Flexibilität	220210	48	da wird sehr viel mehr gefordert im Punkt der Flexibilität und das drumherum, also nicht einfach nur ich geh da hin und geh arbeiten und kriegt mein Gehalt, sondern was bietet mir die Firma sonst noch	Die Generation Z fordern Flexibilität von Unternehmen und dass die Unternehmen ihnen etwas bieten.
FLX	Flexibilität	220118	211	Die Generation Z ist da eher flexibel, weil sie genau wissen, dass sie auch sofort Jobwechseln können und sicher wieder was finden.	Die Generation Z ist flexibel, was die Bindung zu einem Unternehmen angeht, weil sie jederzeit Job wechseln können.
FLX	Flexibilität	220118	53	Es ist sicher die Flexibilität - dieses spontaner sein. Das vielleicht - ich kann jetzt nur vielleicht sagen, weil das immer unterschiedlich ist - bei älteren Generationen weniger auftritt.	Die Generation Z ist flexibler und spontaner als die älteren Generationen.
FLX	Flexibilität	220118	56	Die können noch keine 10-20-jährige Berufserfahrung mitbringen und sagen, das haben wir immer so oder so gemacht. Die sind was das betrifft viel offener und open minded, flexibel	Die Generation Z ist sehr offen und flexibel was neue Lösungen betrifft.
FLX	Flexibilität	220204	61	Flexibilität ist auch sehr erwünscht. Da sind wir in der IT-Branche eh sehr gesegnet, dass das relativ leicht geht.	Die Generation Z wünscht sich Flexibilität, was in der IT-Branche relativ leicht umgesetzt werden kann.
GAS	Gesundheitliche Aspekte	220210	233	Ich glaube das Remote Work schöner klingt als es am Ende des Tages ist und dass es durchaus unterschätzt, wird welchen Faktor es auf die Mentale Gesundheit hat und welche Auswirkungen das hat. Ich glaub das man sich das schwer vorstellen kann, wenn man noch nicht wirklich lange gearbeitet hat.	Die Auswirkungen von Remote Work auf die mentale Gesundheit werden häufig unterschätzt. Besonders von jungen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.
GAS	Gesundheitliche Aspekte	220128	204	So ist es z.B. ziemlich cool, weil es recht wichtig ist die Leute vom Bildschirm weg zu kriegen und vom zu unserer Idee und so weiter.	Im Home-Office sollte man darauf achten, auch öfter Bildschirmspausen einzulegen.
GAS	Gesundheitliche Aspekte	220128	34	Und solche Dinge sind Challenges für unsere Führungskräfte und deshalb haben wir zum Beispiel dann stärker auch wir haben Resilienz-Training gemacht für das Customer-Care in einem Online-Format zum Beispiel, was auch super funktioniert, was wir uns vorher nicht gedacht hätten.	Resilienz-Training für Führungskräfte kann im Online-Format gut funktionieren.
GAS	Gesundheitliche Aspekte	220128	185	Dann auch im Bereich Training auch vermehrt auf das Thema Resilienz oder Image-Stress umgehen, wenn ich im Homeoffice bin, Schwerpunkte zu setzen.	Resilienz-Training und der Umgang mit Stress sind im Home-Office besonders wichtig.
IDE	Idealismus	220210	50	vor allem was wir uns sehr stark merken ist das Thema Diversity, also es wird sehr viel Wert gelegt auf Wie geht man mit Mitarbeitern um, wie offen ist man dem gegenüber, was bietet man Leuten mit besonderen Bedürfnissen also da ist einfach eine extreme Offenheit da aber auch eine Forderung diese Dinge auch zu berücksichtigen	Der Generation Z ist Diversität, Offenheit und der Umgang mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sehr wichtig.
IDE	Idealismus	220204	44	Ich denke zum einen, dass ihnen Gerechtigkeit extrem wichtig	Der Generation Z ist Gerechtigkeit sehr wichtig.
IDE	Idealismus	220204	47	Ich hab den Eindruck, sie können sich mehr um idealistischere Projekte kümmern, weil die Basis zum Leben schon da ist.	Die Generation Z kümmert sich gerne um idealistische Projekte.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

IDE	Idealismus	220204	54	das sind meist eben eher idealistische Projekte. Sie streben nicht nach Reichtum und Prestige	Die Generation Z kümmert sich gerne um idealistische Projekte.
IDE	Idealismus	220118	190	Sondern das ist das, was diese Generation unterscheidet, die wollen in der Arbeit etwas machen, wo sie einen Sinn dahinter sehen und ihre eigenen Ziele verfolgen können und wirklich mit Leidenschaft dabei sind.	Die Generation Z sucht in ihrer Arbeit einen Sinn und Zweck. Sie wollen ihre eigenen Ziele mit Leidenschaft verfolgen - auch im Job.
IND	Individualismus	220210	73	Man kann es gar nicht über einen Kamm scheren, denn da jeder hat so seine eigenen Bedürfnisse und Befindlichkeiten, aber es ist sehr divers geworden.	Die Bedürfnisse und Befindlichkeiten sind sehr individuell.
IND	Individualismus	220128	49	Ich denke an meine eigene Nichte, die gerade in dem Alter ist, sie ist 97 geboren und ich geh da eher so in so einen Witzigerweise fallen mir so Wörter ein wie Pragmatismus, also das es eine sehr pragmatische Generation	Die Generation Z ist sehr unterschiedliche, teilweise auch sehr pragmatisch.
IND	Individualismus	220210	88	oder es gibt halt im Remote Joga-Angebote, es gibt Hafermilch für den Kaffee, also es gibt halt wirklich sehr viele Kleinigkeiten	Individuelle Angebote an Essen und Sport werden als attraktiv von der Generation Z wahrgenommen.
IND	Individualismus	220118	46	Es bedarf sehr viel Eingehen auf die einzelnen Personen - vor allem in dieser Generation.	Man muss als Führungskraft individuell auf einzelne Personen eingehen.
IND	Individualismus	220210	89	jetzt haben wir zum Beispiel einen eigenen Merch Store auf die Beine gestellt, weil auch die Anforderungen an gebrandeter Kleidung ist sehr individuell geworden, also jeder Mitarbeiter kann sich selbst einfach bestellen welchen Hoody er gerne hätte, in welcher Farbe, damit auch das Thema Diversity Raum kriegt, weil warum nicht Männern einen rosaroten Pulli geben wenn sie wollen?	Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich individuell gebrandet Kleidung bestellen.
KOM	Kommunikation	220210	120	Ähnlich wie im Office, man hat täglich Kontakt mit dem Team also wir arbeiten sowieso sehr viel digital und über Slack, liegt nur daran das sehr viele Kunden von uns in Amerika sind. Das heißt es war eh schon immer ein bisschen Digital bei uns und ein bisschen remote dabei.	Auch in der Remote Arbeit hat man täglich Kontakt zu dem Team, nur eben über Digitale Kanäle.
KOM	Kommunikation	220128	193	und generell die Dauemregel bei den Team-Leads zu etablieren in die Überkommunikation zu gehen, also tendenziell einmal mehr als einmal weniger Anrufen z.B. auch oder so kleine Termine zwischendurch machen.	Bei der Kommunikation von Führungskräften solle tendenziell eher zu viel als zu wenig kommuniziert werden.
KOM	Kommunikation	220126	113	Und nun ich glaub da ist es auch immer ganz wichtig nachzufragen und immer abzuklären durchgehend.	Bei der Online-Kommunikation sollte man öfter nachfragen und durchgehend abklären, ob die Informationen richtig angekommen sind.
KOM	Kommunikation	220128	92	also wir haben so also wir sind sehr multikulturell, also wir haben eine Übersetzungsabteilung, wo wir in 40 Sprachen übersetzen und da sitzen natürlich Leute aus unterschiedlichsten Kulturen und Nationen und da merkt man bei der Schriftlichen Kommunikation schon das da viel Reibung entsteht die wahrscheinlich in der mündlichen oder Präsenz Interaktion nicht entstehen würde. Das ist eine Führungsherausforderung, es ist damit umzugehen das aufzugreifen und zu bearbeiten.	Bei der schriftlichen Kommunikation mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus unterschiedlichen Kulturen können Reibungen entstehen, die bei der persönlichen Kommunikation wahrscheinlich nicht entstehen würden. Da müssen Führungskräfte entsprechend entgegenwirken.
KOM	Kommunikation	220128	181	dass es auch so Chat Kanäle gibt wo die ganze Firma teil, wo auch die Geschäftsführung mal was rein schreibt ohne das es einen offiziellen Charakter hat, also solche kleinen Interventionen	Chat Kanäle mit der ganzen Firma können dazu genutzt werden Information eher informell zu verteilen.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

KOM	Kommunikation	220204	123	Also auf dem Flurfunk fehlt es total und den muss man schauen, dass man als Führungskraft etwas beibehält	Der informelle Austausch geht online etwas verloren und da sind Führungskräfte gefordert, dass sie das Beibehalten.
KOM	Kommunikation	220128	29	Ein Beispiel im Customer-Care telefonieren die Leute mit Kunden, also wir betreiben ja Online Shops und wenn du etwas bestellst und das passt nicht und du bist zornig und rufst dort an und bist zornig. Bisher war es so, dass ich telefoniert habe, du hast mir halt gesagt wie blöd wir sind, hast mir oder wir haben es irgendwie gelöst, dann habe ich aufgelegt, hab mich umgedreht und gesagt „Jetzt habe ich so einen anstrengenden Kunden gehabt“, naja des geht jetzt zum Beispiel nicht mehr	Der informelle Austausch und das Mitgefühl mit Kollegen und Kolleginnen geht in der Remote Arbeit etwas verloren.
KOM	Kommunikation	220204	19	Also man sieht sich einfach nicht. Das man einfach ins Büro schaut und Smalltalk macht, das gibt es halt Online einfach nicht. Das ist nicht mehr so, dass man einfach im Büro vorbeischaud, weil wenn man telefoniert, hat das meistens ein Thema und da ruft man nicht einfach an zum Smalltalk.	Der Smalltalk, den es sonst im Büro gibt, geht online eher verloren, da die Gespräche meistens ein bestimmtes Thema haben.
KOM	Kommunikation	220204	124	Und ich glaube das Wissensweitergabe auch schwieriger geworden ist. Weil zum einen hat man früher einfach mal schnell über den Schreibtisch rüber gerufen und die neue Info verteilt. Aber das geht nicht, wenn man im Home-Office sitzt. Also wenn es eine neue Info gibt, wissen es zuerst nur ein oder zwei Personen im Team und da muss man schauen, dass das für alle stimmig ist.	Die Informationsverteilung ist online schwieriger, weil durch die schriftliche Kommunikation oft Unstimmigkeiten auftreten können.
KOM	Kommunikation	220128	89	Was auch spannend war ist Telefon ist gar nicht so ein bevorzugtes Kommunikationsmittel in der Führung, sondern es wird auch viel über Chat gemacht	Die Kommunikation in der Remote Führung erfolgt meist über Chat und weniger über Telefon.
KOM	Kommunikation	220118	123	Und dass man öfter mal direkt bei den einzelnen Leuten anruft und nachfragt, wie es ihnen daheim geht.	Führungskräfte sollten auch öfter mal bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen direkt anrufen und fragen, wie es ihnen geht.
KOM	Kommunikation	220128	206	Und was jetzt nix Innovatives ist aber was dann oft vergessen wird als Führungskraft vor allem öfter zum Handy greifen und telefonieren das macht auch nochmal einen Unterschied. Nicht immer im Chat zu sein.	Führungskräfte sollten öfter auch mal anrufen und nicht nur über den Chat kommunizieren.
KOM	Kommunikation	220126	108	Ich glaube das allerwichtigste beim Führen ist die Kommunikation und ich glaub es ist, weil einfach die Mimik und Gestik weniger da ist, ist es umso wichtiger nachzufragen ob das was du kommuniziert hast eh wirklich angekommen ist, ob das natürlich auch wertschätzend rüber kommen ist, weil man kann schon kommunizieren und der kann das schon hören aber wenn du das jetzt in einem nicht wertschätzenden Ton machst dann hört der gewisse Mitarbeiter einfach nicht.	Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der Remote Führung, weil Mimik und Gestik online weniger vorhanden sind und deshalb muss man öfter nachfragen, ob die Information richtig angekommen ist.
KOM	Kommunikation	220118	179	Die nächste Aussage ist „Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der Remote Führung“. Ja.	Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der Remote Führung.
KOM	Kommunikation	220126	183	als letzte Aussage hätte ich noch, Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der Remote Führung. Ja definitiv.	Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der Remote Führung.
KOM	Kommunikation	220128	228	Ja, also mit Kontext, würde aus dem systemischen heraus argumentieren, dass sich soziale Systeme über Kommunikation überkonstituieren und damit ist das ganz eine eindeutige Sache ja.	Kommunikation ist deshalb wichtig, da Unternehmen soziale Systeme sind, die über Kommunikation Informationen austauschen.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

KOM	Kommunikation	220204	186	Kommunikation ist ein extrem wichtiger Faktor. Die Reihung kann ich jetzt nicht genau durchführen, aber es ist auf jeden Fall wichtig, dass man gut kommuniziert,	Kommunikation ist ein extrem wichtiger Faktor in der Remote Führung.
KOM	Kommunikation	220204	98	Es werden dann auch regelmäßig Newsletter ausgeschickt mit Infos, weil es doch eine sehr unsichere Phase ist.	Newsletter werden genutzt, um wichtige Informationen zu verteilen.
KOM	Kommunikation	220204	121	Oder was wir auch versucht haben ist, dass wir im HR jetzt öfter Newsletter mit Dingen, die bei uns passieren, ausschicken, weil man es sonst nicht mitbekommt, weil wir eben physisch nicht da ist.	Newsletter werden genutzt, um zu zeigen was im Unternehmen passiert, damit die Leute das auch mitbekommen.
KOM	Kommunikation	220128	90	Es entstehen da auch ein paar Nachteile, weil die schriftliche Kommunikation doch ganz anders nochmal ist als ein Telefonat	Schriftliche Kommunikation ist teilweise mit mehr Nachteilen behaftet als ein Telefonat.
LMO	Leadership Modell	220128	55	und in einer Organisation glaub ich gute Begleitung haben wollen von der Führungskraft, aber weniger so „Hey das sind die 10 Checklist Punkte, die du abarbeiten musst“	Die Generation Z möchte von der Führungskraft eher begleitet werden und sich ihre Arbeit frei einteilen können.
LMO	Leadership Modell	220118	99	Durch unseren Scrum-Prozess, die Scrum-Master und die Retrospektive haben wir einen Prozess geschaffen, dass sobald es Probleme im Unternehmen gibt, die vom Team an das Managet herangetragen werden und vom Management gelöst werden.	Durch den Scrum-Prozess werden Probleme vom Team an das Management gemeldet und vom Management gelöst.
LMO	Leadership Modell	220128	10	da wir ein Serve-and-Leadership Ansatz fahren, also wie kann eine Führungskraft einem Team dienen	Durch den Serve-and-Leadership-Ansatz dienen die Führungskräfte dem Team.
LMO	Leadership Modell	220128	23	Und rund um das dreht sich schon die Führungsarbeit, wie kann ich da eine Balance finden zwischen Kontakt halten vs trotzdem die Leute in der Autonomie lassen	In der Führungsarbeit muss die Balance gefunden werden zwischen Kontakt halten und Leute autonom arbeiten lassen.
LMO	Leadership Modell	220128	21	Es war jedenfalls so, dass einiges vom Fokus der Führungsarbeit sich darum gedreht hat wie kann ich besser remote führen,	In der Führungsarbeit muss man sich damit beschäftigen, wie man besser remote führen kann.
LMO	Leadership Modell	220126	128	Das ist auch glaub ich ein ganz ein gutes Tool wie man führen kann, aber da hat eh jede diese Objectives und Key-Results, wo jeder Mitarbeiter dann seine eigenen persönlichen Ziele hat	Objectives und Key-Results werden für die Führung genutzt um die persönlichen Ziele der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verfolgen und messen.
LMO	Leadership Modell	220118	106	Da aber bei uns das Management die Aufgabe hat, dem Team zu dienen kommen die Probleme ja sowieso zu uns.	Probleme werden auch in der Remote Arbeit vom Team an das Management herangetragen und gelöst.
LMO	Leadership Modell	220118	94	Bei uns ist sehr stark das Serve-and-Leadership im Einsatz. Das heißt die Geschäftsleitung und das Management dient dem Team. So wie man es kennt ist das Unternehmen aufgebaut, wo ganz oben das Management ist, dann das mittlere Management und unten das Team. Bei uns ist diese Pyramide genau umgekehrt. Das heißt, an erster Stelle sind die Teams, dann das mittlere Management und dann das Management. Das heißt im Prinzip Führung kommt bei uns nicht Top-Down, sondern Bottom-Up.	Unternehmen verwenden der Serve-and-Leadership-Ansatz, bei dem die Aufgabe des Managements ist, dem Team zu dienen, damit es effizient arbeiten kann.
MEI	Mitarbeitereinbindung	220204	163	zum anderen können die Mitarbeitenden auch ihre Meinungen und Ideen dort platzieren und hätten das Gefühl, dass sie mehr gehört werden und mehr Mitspracherecht haben. Wenn sie das über so ein Tool kundgeben könnten.	Es werden Tools verwendet in denen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Meinungen und Ideen platzieren können und somit Mitspracherecht haben.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

MEI	Mitarbeitereinbindung	220210	96	Also das haben wir einfach gelernt, dass die jungen Leute sich beteiligen wollen. Sie haben kreative Ideen, wollen gehört werden und wollen es irgendwie umsetzen können und wenn wir ihnen da Raum gibt und des bietet sich weiterentwickeln zu können oder kreativ irgendwie was auf die Beine zu stellen, nix besser als das, wenn es von der Mannschaft selbst kommt und das ist eigentlich das mit dem wir jetzt recht gute Erfahrungen machen und wo wirklich schon coole Konzepte entstanden sind.	Junge Leute wollen sich einbringen und kreative Ideen umsetzen und die Unternehmen sollten sie dabei unterstützen das zu tun.
MEI	Mitarbeitereinbindung	220118	58	und bringen auch extrem gerne ihre Ideen ein - von sich aus.	Junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bringen gerne ihre eigenen Ideen ein.
MEI	Mitarbeitereinbindung	220118	44	Man muss ihnen aber trotzdem etwas bieten: das heißt, sie mitentscheiden lassen.	Junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen in Entscheidungen miteinbezogen werden.
MEI	Mitarbeitereinbindung	220118	84	Oder auch ein Mitarbeiter wollte einmal sein eigenes Projekt entwickeln und da haben wir gesagt, okay cool, du willst dein eigenes Projekt entwickeln, mach es doch im Rahmen der Firma - wir haben die Ressourcen dazu und unterstützen dich auch finanziell dabei dich zu verwirklichen.	Junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden dabei unterstützt ihre Ideen im Zuge ihrer Arbeit umzusetzen und zu verwirklichen.
MEI	Mitarbeitereinbindung	220210	108	Ja also wir leben sehr stark nach dem Wert „Act like an owner“ also übernehm ownership für Dinge, weil es ist leicht klammert aber umgesetzt muss es halt auch werden und wenn man dann selbst sieht was eigentlich dahinter steckt und das es nicht alles immer so leicht geht wie es im ersten Schritt anhört, dann kriegt das auch eine andere Bedeutung und einen anderen Wert und das wird gut aufgenommen und funktioniert recht gut, weil die Akzeptanz für Dinge dann auch höher ist, weil es vom Team umgesetzt worden ist und nicht von HR kommt oder von Geschäftsführung kommt und das ist eigentlich einer der wichtigsten Punkte für die Generation finde ich.	Nach dem Prinzip „Act like an owner“ wird von den Mitarbeitern gefordert Verantwortung für Dinge zu übernehmen. Dadurch ist auch die Akzeptanz in der Umsetzung höher, weil die Dinge direkt aus dem Team kommen und nicht vom Management.
MEI	Mitarbeitereinbindung	220210	94	Und was wir auch machen ist das wir sehr viel Verantwortung in die Teams geben, also wir haben jetzt Experience Team eingeführt, das sich um Team also generell um Unternehmensweite Events kümmert, wo sich jeder einbringen kann.	Verantwortung wird an die Teams übergeben damit sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einbringen können. Es gibt eigene Teams, die sich um die Organisation von unternehmensweiten Events kümmern.
MKU	Meeting Kultur	220204	114	Zum einen ist es sicher, wenn man ein Online-Meeting hat, schwieriger, weil immer nur eine Person sprechen kann. Es ist dadurch etwas mühsam oder kann dadurch auch etwas länger werden, weil wenn man zum Beispiel einen Raum mit 10 Personen hat, können links und rechts parallel Gespräche stattfinden und Online geht das dann halt nicht.	Bei Online Meetings sollte man immer darauf achten, dass nur eine Person spricht. Spontane parallele Gespräche können hier nicht so gut umgesetzt werden, wie bei einem Face-to-Face.Meeting.
MKU	Meeting Kultur	220118	142	Ja also definitiv diese Beständigkeit, dass gewisse Meetings immer zu einer bestimmten Zeit stattfinden und einfach konsistent abgehalten werden. Das heißt es wird nichts verschoben, wenn es ein Daily gibt, gibt es weiterhin ein Daily und wir sehen uns jeden Tag.	Beständigkeit und Konsequenz bei regelmäßigen Meetings waren in der Corona-Kreise besonders wichtig.
MKU	Meeting Kultur	220204	137	Ja ich denke auch, dass der Kleiderstiel angepasst werden sollte, je nachdem ob es ein offizielles oder ein inoffizielles Meeting ist.	Der Kleidungsstiel sollte je nach Art des Meetings angepasst werden.
MKU	Meeting Kultur	220204	107	Meine persönliche Meinung ist, dass es bei einem Meeting dazu gehört die Kamera einzuschalten.	Die Kamera bei Meetings einzuschalten hilft, dass man besser und persönlicher miteinander kommunizieren kann.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

MKU	Meeting Kultur	220128	124	dass es auch wichtig ist für ein Meeting, wenn das für mich passt, dass ich das auch in den Chat schreibe, OK für mich ja weil oft ist da so eine Stille das keiner sich meldet und man weiß dann nicht genau, man kriegt weniger Resonanz und ich sehe die Körpersprache und so weiter nicht	Die Kommunikationsregeln in einem Meeting sollten für alle Teilnehmenden klar sein, sodass jeder eine Rückmeldung geben kann.
MKU	Meeting Kultur	220126	91	Ja wir haben da eh Maßnahmen, einerseits das man da Dailys macht, dass man sich halt jeden Tag einfach sieht und trifft und dass das Daily halt einfach auch ab und zu ein bisschen länger dauern kann mit, ja wo man über die Freizeit redet,	Es ist in Ordnung, wenn man interne Meetings dazu verwendet, um auch über die Freizeit zu sprechen.
MKU	Meeting Kultur	220118	107	Da wir auch die zweiwöchigen Reviews haben, wo wir einen unternehmensweiten Austausch haben, haben wir dort sowieso immer schon regelmäßig einander berichtet haben, was jeder macht.	Es sollte einen regelmäßigen unternehmensweiten Austausch geben, um mitzubekommen, was im Unternehmen passiert und welche wichtigen Updates es gibt.
MKU	Meeting Kultur	220126	30	natürlich schon so tägliche Jour-Fixes, wöchentliche Jour-Fixes, wo die Leute halt erzählen können was sie gemacht haben, wo sie sich auch gegenseitig pushen können,	Es sollte einen regelmäßigen unternehmensweiten Austausch geben, um mitzubekommen, was im Unternehmen passiert, damit die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich gegenseitig motivieren können.
MKU	Meeting Kultur	220204	94	In den ersten eineinhalb Jahren der Corona-Krise haben wir sehr viele All-Hands-Meetings gehabt. Das sind standortübergreifende Meetings für alle Mitarbeitenden, wo dann die Geschäftsführung gesprochen hat und ein Update gegeben hat. Das ist extrem gut angekommen, weil sich die Mitarbeitenden dadurch aufgehoben gefühlt haben.	Es sollte einen regelmäßigen unternehmensweiten Austausch geben, um mitzubekommen, welche wichtigen Updates es gibt, damit man die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch remote abholt und laufend informiert.
MKU	Meeting Kultur	220204	93	Bei den einen ist es egal, wenn die Kamera nicht aufgedreht ist, die anderen pochen sehr darauf.	Es sollte geregelt werden, ob bei Meetings die Kamera eingeschaltet werden muss oder nicht.
MKU	Meeting Kultur	2202	127	und jeder Team Lead hat monatlich ein One-on-One mit jedem Mitarbeiter, wo es auch noch um bisschen persönlichere Dinge geht	Führungskräfte sollten monatlich One-on-One Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen, um die persönliche Entwicklung im Blick zu behalten.
MKU	Meeting Kultur	220210	175	Wie ist es auch zu kennzeichnen, ob jemand jetzt remote ist oder nicht, also woher weiß ich ob jemand am Meeting Remote teilnimmt, das ist halt alles nicht mehr so selbstverständlich jetzt, dass man den jetzt im Büro trifft und fragen kann, es muss halt alles jetzt Organisiert sein und Geregelt sein, also es braucht jetzt halt einfach Frameworks mit Regeln.	In der Meeting Organisation muss klar sein, wer remote teilnimmt und wer im Büro teilnimmt, damit entsprechende Rahmenbedingungen und Regeln eingehalten werden können.
MKU	Meeting Kultur	220204	135	Und das ist auch je nach Art des Meetings ist es auch voll okay, wenn man zum Beispiel im Bus sitzt, zumindest wenn man einen eher passiveren Part hat.	Online-Meetings erlauben auch mehr örtliche Flexibilität.
MKU	Meeting Kultur	220204	143	Es ist eine extreme Herausforderung, wenn jemand Kinder daheim hat. Und es ist natürlich auch sehr verständlich. Es gibt aber teilweise Personen oder Telefonate, die sehr mühsam sein können, wenn im Hintergrund immer sehr viel Kindergeschrei ist. Das ist auf jeden Fall eine Herausforderung. Es versteht jeder, dass es aktuell mit Kindern schwierig ist, aber bei gewissen Meetings müsste man sich dann schon einen leiseren Raum suchen. Beim Coffee-Talk ist es dann dafür wieder egal.	Personen die im Home-Office Kinder zu Hause haben, sollten auch Rücksicht auf ihre Kollegen und Kolleginnen nehmen, auch wenn das eine große Herausforderung ist.
MKU	Meeting Kultur	220118	144	Wir haben natürlich auch Prozesse angepasst. Wir haben vor allem auch in der Kurzarbeit gemerkt, dass wir zum Beispiel nicht jeden Tag ein Management Meeting - machen wir es einmal in der Woche. Also wir haben geschaut, dass wir Dinge anpassen, aber trotzdem darauf achten, dass man sich regelmäßig sieht.	Prozesse und Meetings sollten an die remote Arbeit angepasst werden, damit man Meetings, die nicht benötigt werden, reduzieren kann.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

MKU	Meeting Kultur	220204	116	Es ist sicher auch, dass man die ruhigeren etwas mehr heraus kitzeln muss, weil eben immer nur einer sprechen kann.	Ruhige Personen muss man bei Online-Meetings mehr zu Wortmeldungen animieren.
MKU	Meeting Kultur	220210	126	Was halt jetzt anders ist das man sich halt als Team Lead konkrete Termine setzt und das ganze Team zu einem Check In holt oder auch Daily Stand-up macht mit dem ganzen Team, einfach um die Nähe trotzdem zu haben und zu wissen was so los ist	Tägliche Check-up-Meetings mit dem ganzen Team helfen, um die Nähe zum Team auch remote zu haben.
NHA	Nachhaltigkeit	220126	202	Und ganz wichtig ist für sie auch Nachhaltigkeitspolitik	Der Generation Z ist Nachhaltigkeitspolitik besonders wichtig.
NHA	Nachhaltigkeit	220204	49	Was ich persönlich auch sehr gut finde, weil dadurch auch bei der ganzen Klimabewegung endlich etwas weiter geht,	Die Generation Z trägt dazu bei, dass bei der Klimabewegung etwas weiter geht.
NHA	Nachhaltigkeit	220204	66	Und halt das ganze Nachhaltigkeit-Thema muss im Unternehmen noch viel, viel stärker verankert werden. Also wir merken, dass bei Bewerbungsgesprächen gezielt nach CSR-Maßnahmen (Corporate Social Responsibility) gefragt wird.	Die Nachhaltigkeit muss in Unternehmen noch stärker verankert werden, weil das besonders jungen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sehr wichtig ist.
NHA	Nachhaltigkeit	220118	82	Da kann ich zum Beispiel das Nachhaltigkeit-Themen nennen, wo wir aus der Idee eines Mitarbeiters heraus angefangen haben, jeden Sprint Bäume zu pflanzen.	Ideen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zum Thema Nachhaltigkeit werden von Unternehmen umgesetzt, um hier auch einen Teil beizutragen.
NHA	Nachhaltigkeit	220204	82	Eines vielleicht noch: Wir beiden auch einige Workshops bei Studierenden-Beratungen an und die waren früher eher auch Business lastig und seit ein oder zwei Jahren machen wir unsere Workshop-Cases immer auf CSR-Themen ausgerichtet.	Unternehmen setzen verstärkt auf CSR-Maßnahmen.
NHA	Nachhaltigkeit	220204	73	Also zum einen tätigen wir selbst sehr viele CSR-Maßnahmen. Das machen wir nicht nur wegen der Generation Z, sondern weil es uns generell ein großes Anliegen ist. In weiterer Folge bewerben wir das dann auch speziell für die Generation Z. Angefangen dabei, dass wir Flüge reduzieren, dadurch unseren Footprint minimieren, oder auch bei der Kantine schauen wir, dass wir da mehr in die vegetarische oder vegane Richtung gehen können. Bei den Weihnachtsgeschenken oder bei den Streuartikel schauen wir, dass es eher plastikfrei, vegan und nachhaltig ist. Solche Sachen, die den Klimaschutz betreffen machen wir.	Unternehmen tätigen CSR-Maßnahmen (Corporate Social Responsibility) und bewerben diese auch speziell für die Generation Z.
PRF	Performance	220126	124	Ja ich glaub es ist ganz wichtig das du wöchentlich einmal ein Jour-Fixe machst wo du auch wirklich zahlengetrieben alles präsentierst, wo auch unter anderem irgendwie wo du Ziele mit den Mitarbeitern vereinbarst, das ist auch extrem wichtig, im Sales ist es eh klar, aber auch im Marketing und im Development und wo dann diese Ziele besprochen werden.	Performance sollte dem Team auch zahlengetrieben präsentiert werden, damit Ziele vereinbart und besprochen werden können.
PRF	Performance	220204	118	Ein Thema für Führungskräfte ist sicher auch, dass man Performance mehr sichtbar machen muss oder soll. Im Sinne von - wenn man nicht sieht, was wer macht, muss man es halt mehr in den Meetings erfragen.	Performance sollte in der Remote Arbeit von Führungskräften mehr sichtbar gemacht werden.
PRF	Performance	220126	130	und dass man das immer wieder misst und vergleicht gegenüber seinem Kollegen und Kolleginnen, damit die angetrieben sind und damit ein Wettbewerbskampf entsteht, Konkurrenzkampf ich glaub das ist ganz wichtig, aber wo es natürlich nicht zu zu viel stress führt.	Performance Vergleiche können dazu genutzt werden die Mitarbeiter noch mehr zu motivieren.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

REI	Reisen	220204	65	Der Wunsch nach beruflichen Reisetätigkeiten ist in der jungen Generation enorm zurückgegangen.	Der Wunsch nach beruflichen Reisetätigkeiten ist in der jungen Generation enorm zurückgegangen.
REI	Reisen	220204	80	Was die Reisetätigkeiten betrifft, gibts es bei uns beides und da schauen wir dann was der Bewerber, die Bewerberin will und dass wir etwas finden das passt und für beide im Einklang ist.	Die beruflichen Reisetätigkeiten werden auf die individuellen Präferenzen abgestimmt.
REI	Reisen	220126	150	diese Weltoffenheit und Workation, um die ganze Welt kommen und digital und vor allem einfach diese Freizeit im Vordergrund, weil ich einfach nie irgendwie einen Krieg habe ich miterlebt und sind auch ein bisschen verweichlicht worden	Die Generation Z ist sehr weltoffen und möchte viel sehen und möglichst von überall digital arbeiten können.
REI	Reisen	220204	63	Auch dass die Reisemöglichkeit gegeben ist, wobei das eher privat ist.	Die Generation Z möchte Reisemöglichkeiten haben, wobei sie eher privat reisen möchten.
REI	Reisen	220210	83	wir unterstützen unsere Mitarbeiter, wenn sie eine Zeit lang im Ausland arbeiten wollen, also die Flexibilität einfach gefordert	Es wird den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten auch aus dem Ausland zu arbeiten, um möglichst flexibel zu sein.
REI	Reisen	220118	161	Das heißt, wenn du remote erlaubst, muss es gewisse Regeln geben und meiner Meinung nach heißt remote dann aber auch nicht, dass man in der ganzen Welt herumreisen kann und einmal von dem Kontinent aus arbeitet und einmal von dem anderen Kontinent.	Remote Arbeiten heißt nicht automatisch, dass man eine Weltreise machen kann und von überall aus arbeiten kann.
REI	Reisen	220128	220	Wir machen da tatsächlich auch das wir jetzt gerade dabei sind in Kroatien am Meer einen Bürostandort zu machen, wo die Leute einfach, wenn sie Lust haben, runterfahren und dort Arbeit mit Freizeit verbinden. Und das ist glaub ich ein Angebot was eher die Generation in Anspruch nimmt.	Workation, bei denen man an einen Urlaubsort fährt und von dort aus teilweise arbeitet und teilweise Urlaub macht, werden in Zukunft ein spannendes Konzept sein, das auch von der Generation Z in Anspruch genommen werden kann.
REI	Reisen	220126	137	Und was ich auch auf jeden Fall ausprobieren möchte in der Zukunft ist so ein Workation, also ein Teil vom Team macht das jetzt schon, fahren einfach eine Woche nach Teneriffa und tun dort arbeiten und am Abend gehen sie halt was Essen und am Wochenende halt dort Urlaub machen.	Workation, bei denen man an einen Urlaubsort fährt und von dort aus teilweise arbeitet und teilweise Urlaub macht, werden in Zukunft ein spannendes Konzept sein.
RVO	Remote Voraussetzungen	220204	134	weil ich schon glaube, dass es auch gut funktionieren kann, auch wenn man nicht auf einen Arbeitsplatz sitzt, voll gekleidet und mit allem ausgestattet.	Arbeitsplatz muss nicht immer perfekt ausgestattet sein.
RVO	Remote Voraussetzungen	220128	80	Wir haben uns relativ leicht getan mit dem switch ins Home-Office, weil unsere Führungsarbeit sowieso schon wenig hierarchisch und wenig kontrollierend	Bei flachen Hierarchien können Prozesse einfach in die Remote Arbeit übernommen werden.
RVO	Remote Voraussetzungen	220128	122	Und das dritte sind die Digital Literacy, dass die Leute eben gut umgehen können mit Google Meet, Google Workplaces damit umgehen können das sie in einem Google Doc geteilt arbeiten kann, dass ich kommentier	Die Personen in einem Unternehmen müssen ausreichend Kenntnisse mit der Verwendung und dem Umgang von digitalen Tools haben.
RVO	Remote Voraussetzungen	220210	172	Ja also wir haben eine Guideline zusammengestellt für die Hybrid Remotes, da sind einfach Dinge geregelt wie die Erreichbarkeit, wann müssen Mitarbeiter erreichbar sein, in welcher Zeit erwartet man sich eine Rückmeldung, damit man weiß das der eh da ist und erreichbar ist	Guidelines für Remote Work festlegen, um Erreichbarkeit zu regeln.
RVO	Remote Voraussetzungen	220118	102	Da hat sich im wesentlichen in der Remote Arbeit nichts geändert, da wir diese Prozesse schon hatten. Ja, wir mussten die Prozesse dann auf remote umstellen	Prozesse sollen auch remote funktionieren.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

RVO	Remote Voraussetzungen	220118	109	Im groben und ganzen haben wir unsere Prozesse einfach ins Home-Office übertragen und das hat weiterhin funktioniert.	Prozesse sollen auch remote funktionieren.
RVO	Remote Voraussetzungen	220118	165	Ich kenn andere Firmen, bei denen funktioniert das - da sind 7 Mitarbeiter und jeder ist auf einem anderen Kontinent. Die sind das gewohnt. Das heißt, es bedarf hier ganz anderen Prozessen, die wir nicht haben und auch nicht haben wollen. Aber ich versteh, dass es der Wunsch ist und auch funktionieren kann.	Wenn über mehrere Zeitzonen hinweg gearbeitet wird, braucht es eigene Prozesse und Guidelines.
RWM	Remote Work Modelle	220210	83	Das heißt 4 Tage die Woche darf jeder Remote arbeiten	Bis zu 4 Tage die Woche ist Remote Work erlaubt
RWM	Remote Work Modelle	220126	69	Wir haben bei Talto ein ganz cooles Modell, das gibt's sicher kein 2. Mal in Österreich, das ist ein Remote Working Modell, wo sich die Mitarbeiter aussuchen können, ob sie in die Firma kommen oder nicht, aber es gibt 4 Präsenzwochen im Jahr.	Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich aussuchen, wo sie arbeiten. Es gibt aber 4 Präsenzwochen im Jahr, wo alle Personen im Unternehmen zusammen im Büro arbeiten.
RWM	Remote Work Modelle	220210	15	Wir haben jetzt zwei Jahre durchgehend komplett flexibel gearbeitet, also unsere Leute können sich tagtäglich aussuchen, wo sie arbeiten, und das bringt viele Herausforderungen mit sich, wenn es darum geht Meetings abzuhalten in einem Hybriden Umfeld zum Beispiel.	Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich täglich aussuchen wo sie arbeiten und Meetings werden deshalb in einem Hybriden Umfeld abgehalten.
RWM	Remote Work Modelle	220126	34	Es gibt bei uns halt Mitarbeiter die was zu 100% jeden Tag ins Unternehmen kommen oder die was 100% remote arbeiten, die Möglichkeit geben wir ihnen einfach.	Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich täglich aussuchen, wo sie arbeiten. Manche arbeiten nur im Büro, andere nur remote.
RWM	Remote Work Modelle	220118	24	Corona hat uns dazu gezwungen, remote zu arbeiten und das hat uns in dem Sinne ein bisschen die Augen geöffnet, um zum einen zu sehen, dass es Mitarbeiter gibt, die es sehr schätzen und von zu Hause aus fokussierter arbeiten können und zum anderen aber auch Mitarbeit, die es sehr schätzen im Büro zu sein. Das heißt wir haben für uns die Hybridlösung entdeckt, die für sicher auch in Zukunft weiter so gut funktionieren wird. Das heißt wir haben das quasi gezwungenen Maßen austesten können und für uns das Beste aus der Situation herausgeholt.	Es wird hybrides Arbeiten (teilweise im Büro, teilweise im Home-Office) eingesetzt.
RWM	Remote Work Modelle	220204	22	Wir sind teilweise im Büro und teilweise zu Hause	Es wird hybrides Arbeiten (teilweise im Büro, teilweise im Home-Office) eingesetzt.
RWM	Remote Work Modelle	220128	22	weil wir sind jetzt auch 80% Home Office und das vorher einfach nicht so ein großes Thema.	Es wird zu 80% aus dem Home-Office gearbeitet und zu 20% im Büro.
RWM	Remote Work Modelle	220210	82	wir werden flexibler in der Arbeitsgestaltung, also wir haben auch zukünftig vor mit unserer New Work Modell zu starten.	Flexibilität in der Arbeitsgestaltung wird künftig auch sehr wichtig sein.
RWM	Remote Work Modelle	220118	156	Es gibt für mich einen Unterschied zwischen Home Office arbeiten und remote arbeiten. Home Office heißt für mich, ich habe die Möglichkeit an gewissen Tagen daheim zu arbeiten - so wie es bei uns aktuell stattfindet.	Home-Office bedeutet, dass man von zu Hause aus arbeitet.
RWM	Remote Work Modelle	220204	179	Ich glaube es ihnen sehr wichtig, dass sie es (digital und remote arbeiten) können, aber ich glaube schon dass sie die Hälfte der Zeit in einem Umfeld mit Kollegen und Kolleginnen sein möchten.	Man sollte die Option zur digitalen und remote Arbeit bieten, auch wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerne im Umfeld mit Kollegen und Kolleginnen arbeiten.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

RWM	Remote Work Modelle	220118	158	Wir haben allerdings auch einen Mitarbeiter gehabt, der Remote in Anspruch genommen hat und im Ausland remote arbeiten wollte. Das hat massiv zu Problemen geführt, weil es erstens keine Erfahrungswerte gegeben hat und zweitens, weil es sehr stark von der Internetverbindung und der Zeitverschiebung abhängt.	Remote Work kann zu Problemen führen, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Ausland arbeiten und es da eine Zeitverschiebung gibt und die Internetverbindung weniger gut ist.
SIH	Sicherheit	220118	208	Und zum Thema Stabilität: ja, wobei das Sicherheitsgefühl auch nicht mehr so fest verankert ist, wie bei der älteren Generation. Denen ist es schon immer sehr wichtig, dass es der Firma gut geht, denn die brauchen ein fixes Einkommen und Stabilität.	Das Sicherheitsgefühl ist in der Generation Z nicht mehr so verankert.
SIH	Sicherheit	220204	195	und zum anderen das es den Sicherheitsfaktor gibt	Der Generation Z ist es wichtig, dass es einen Sicherheitsfaktor gibt.
SIH	Sicherheit	220128	241	Ja also ich würde sagen, meine Fantasie wäre das die Generation Z lieber in einer Organisation, wo sie das Gefühl hat, das ist mal ein sicherer Arbeitsplatz und nicht in so einem komischen Freelancer Arbeitsverhältnis wo sie wissen, da sind sie irgendwie eingebettet in einem sozialen System	Die Generation Z arbeitet lieber in einem Unternehmen, in dem sie einen sicheren Arbeitsplatz haben.
SIH	Sicherheit	220204	46	Sie sind zum anderen auch sicherheitsbedürftig, würde ich sagen, da sie ein großes Fangnetz von ihren Eltern, die sich relativ viel aufgebaut haben.	Die Generation Z ist sicherheitsbedürftig.
SIH	Sicherheit	220118	212	Also die Sicherheit bis zu einem gewissen Grad, die die Verpflichtungen, die man hat, mitbringen, nicht mehr so wichtig. Wenn ich jetzt an die jungen Leute denke, die noch keine Familie haben, noch keine Kredite - denen ist die Stabilität eines Unternehmens natürlich nicht unwichtig, aber sicher nicht mehr das wichtigste. Wenn es einer Firma nicht gut geht, dann motiviert sie das vielleicht noch mehr, das Problem gemeinsam anzupacken.	Die jungen Leute haben weniger Verpflichtungen und deshalb ist ihnen die Sicherheit in einem Unternehmen auch nicht so wichtig.
STR	Strukturen	220128	168	eine zweite Herausforderung ist das Onboarding neuer Kolleginnen, das ist schon eine Riesen Challenge	Das Onboarding neuer Kollegen und Kolleginnen kann eine große Herausforderung sein.
STR	Strukturen	220128	52	die nicht mehr in einem oder überhaupt nicht mehr in einem autoritären oder hierarchischen Kontext auch aufgewachsen ist sag ich einmal und sofern auch glaub ich im Unternehmen irritiert wäre, wenn es da viel Hierarchie gibt,	Die Generation Z ist nicht mehr in einem autoritären und hierarchischen Kontext ausgewachsen und möchte deshalb auch möglichst flache Hierarchien in einem Unternehmen haben.
STR	Strukturen	220204	62	Ein klares Aufgabengebiet. Mir kommt vor, dass wieder mehr Strukturen wieder wichtig sind und sie gerne gesagt bekommen, was zu tun ist. Kommt mir vor.	Die Generation Z möchte eher ein klares Aufgabengebiet mit festgelegten Strukturen haben.
STR	Strukturen	220128	244	und eine gewisse Struktur hat, also würde ich auf jeden Fall mal sagen ja.	Die Generation Z möchte gewisse Strukturen haben.
STR	Strukturen	220118	64	Also ein großer Punkt bei uns ist hier sicher die Hierarchien und dass wir de facto flache Hierarchien haben. Also bei uns gibt es keine klassischen Führungskräfte oder Abteilungsleiter in dem Sinne, sondern nur Verantwortungsbereiche. Wenn sich jemand im Unternehmen weiterentwickeln möchte, heißt das, dass er mehr Verantwortung übernehmen kann und sich somit dorthin entwickeln, wo er möchte.	Die Generation Z möchte lieber in Unternehmen mit flachen Hierarchien arbeiten, bei denen sie Verantwortung übernehmen können.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

STR	Strukturen	220118	68	Das ist glaube ich das wichtigste, das man der Generation Z als Unternehmen bieten kann. Diese Entfaltungsmöglichkeiten in alle Richtungen. Es gibt keine vorgefertigten Rollen, in die man reingesteckt wird und in irgendwelche Teams oder Abteilungen, wo sie dann verharren. Dort werden sie schnell unmotiviert, unzufrieden und werden früher oder später das Unternehmen verlassen.	Die Generation Z möchte sich in unterschiedliche Richtungen entwickeln und individuelle Rollen einnehmen, die auch flexibel angepasst werden können.
STR	Strukturen	220128	118	Da geht es darum das wir uns tatsächlich in Kreisen und Rollen organisieren und jede Rolle sehr klar beschrieben ist und für jeden einsehbar transparent und das ist einfach im Remote Setting natürlich nochmal hilfreicher, weil da kann ich nicht umschauen grad so in eine andere Abteilung, sondern ich kann da rein schauen wer macht was und dann den Kontakt geben.	Die Strukturen, Rollen und Organisation wird virtuell dargestellt und ist für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen transparent einsehbar.
STR	Strukturen	220128	12	Wir verwenden ein Modell der Kreisorganisation zur Darstellung unserer Organisation, mit dem Ziel eben möglichst hohe Autonomie in den Teams zu haben, Entscheidungen dort hinzuverteilen wo die Information ist und das sind so zwei Schwerpunkte neben vielen anderen.	Durch eine Kreisorganisation schafft man möglichst viel Autonomie und Entscheidungsfreiheit in den einzelnen Teams.
STR	Strukturen	220128	151	Wir wollen intern vor extern immer Besetzen und das hilft natürlich auch das zu machen, man kann da eine Rolle auch mit einem Symbol versehen, das sie zu besetzen ist und das kann dann jeder sehen und sich bewerben.	Positionen in einem Unternehmen werden vorzugsweise intern vor extern besetzt.
TRA	Transparenz	220126	101	und das ist dann auch transparent für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.	Man sollte Informationen transparent für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereitstellen.
TRA	Transparenz	220204	170	Und Transparenz ist der Generation Z auch extrem wichtig und das könnte man ihnen mit so einem Tool auch bieten. Also was sind die Pros und Cons grade in einem Unternehmen.	Transparenz ist der Generation Z extrem wichtig. Mit digitalen Tools kann man ihnen das gut bieten.
TRA	Transparenz	220118	181	Der zweit wichtigste Faktor ist Transparenz.	Transparenz ist ein wichtiger Faktor in der Remote Führung.
TRA	Transparenz	220128	105	Das wäre Stichwort Transparenz	Transparenz ist ein wichtiger Faktor in der Remote Führung.
TRA	Transparenz	220128	112	Transparenz ist ein 2. Wichtiges Thema, da hat uns geholfen für die Visualisierung unserer Organisation	Transparenz ist ein wichtiges Thema. Die digitale Visualisierung der Organisation kann dabei helfen.
UBI	Unternehmensbindung	220118	39	Das heißt aber auch, dass es vor allem in dieser Generation im Gegensatz zu den älteren Generationen nicht mehr so ist, dass die jahrelang im gleichen Unternehmen bleiben und dann, wenn die Lernkurve abflacht trotzdem bleiben. Die sind dann was den Jobwechsel betrifft viel flexibler. Man muss damit rechnen, dass Mitarbeiter vor allem in der IT-Branche nach ein bis zwei oder drei Jahren den Job wechseln. Man kann nicht davon ausgehen, dass sie für immer bleiben.	Die Generation Z hat eine weniger starke Unternehmensbindung, da sie flexibler sind, was den Jobwechsel angeht.
UBI	Unternehmensbindung	220210	145	Aber das kann halt eine Herausforderung sein, weil die Bindung zum Unternehmen einfach ein bisschen abnimmt, wenn man weniger im Office ist, wenn man sein Team weniger oft sieht, naja, es ist leichter zu gehen, sag ich einmal, wenn man die Bindung nicht so stark hat und das ist halt was was man proaktiv fördern muss jetzt.	Die Unternehmensbindung nimmt durch die Remote Arbeit eher ab, da man sein Team nicht persönlich sieht. Unternehmen müssen hier proaktiv die Bindung herstellen.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

UBI	Unternehmensbindung	220210	158	damit diese Kultur, die ja so toll ist bei uns, nicht verloren geht, oder jedes Team hat ein eigenes Team Budget, mit dem sie Team Events machen können in regelmäßigen Abständen. Es sind diese außernatürlichen Events und Treffen außerhalb der Arbeit, die halt einfach diese Bindung fördern.	Teams bekommen eigene Budgets für Team-Events, um die Bindung zum Team und zum Unternehmen zu fördern.
UKU	Unternehmenskultur	220204	18	Als Mitarbeiterin hat sich klar verändert, dass sich der Kollegenzusammenhalt verändert hat.	Der Team-Zusammenhalt hat sich in der Corona-Krise verändert.
UKU	Unternehmenskultur	220128	27	wie kann das trotz aufrecht bleiben, wenn Leute nicht in Büros sind, weil das ein sehr starkes Kulturelement bei uns auch war, dass man sich gegenseitig unterstützt und supported.	Die gegenseitige Unterstützung, gerade in schwierigen Situationen, ist ein zentrales Kulturelement und geht in der Remote Arbeit etwas verloren.
UKU	Unternehmenskultur	220118	16	Zum einen ist es ganz sicher die Sichtweise auf das Thema remote arbeiten, da es bei uns im Unternehmen auch schon vor Corona durchaus Diskussionen zum Thema Home-Office gab und vor allem von der Führung, also von der Geschäftsleitung selbst, eine sehr große Ablehnung da war. Ohne jetzt konkrete Gründe zu nennen, weil wir ja eigentlich schon ein Unternehmen sind, dass sehr auf Eigenverantwortung und Eigeninitiative Wert legt, das heißt an dem Vertrauen kann es eigentlich nicht mangeln.	Die Sichtweise und Ablehnung zum Thema Home-Office hat sich in der Corona-Krise stark verändert.
UKU	Unternehmenskultur	220204	22	aber man merkt schon, dass das locker lässige einfach fehlt.	Die unbeschwertere Umgangsweise ist in der Remote Arbeit weniger vorhanden.
UKU	Unternehmenskultur	220210	14	Am meisten verändert hat sich die Unternehmenskultur und die Kommunikation, das sind die zwei größten Veränderungen	Die Unternehmenskultur und die Kommunikation haben sich in der Corona-Krise am meisten verändert.
UKU	Unternehmenskultur	220210	18	Aber auch, gefühlt werden Menschen fremd, die man davor gut gekannt hat, weil man sich dann plötzlich so selten sieht und Leute die neu starten, kennt man plötzlich besser als die die schon lang im Unternehmen sind, weil die halt tendenziell öfter ins Büro kommen, also es gibt da bisschen eine Verschiebung in der Unternehmenskultur.	Die Unternehmenskultur verschiebt sich durch die Remote Arbeit und Mitarbeiter, die öfter im Büro sind, kennen sich besser als Leute, die eher remote arbeiten.
UKU	Unternehmenskultur	220118	121	Ich glaube das es zum einen sicher mehr - ich würd jetzt nicht Team Events sagen - aber mehr Remote Termine geben hätte können, wo man einfach mal miteinander plaudert, um einen gewissen Austausch mehr als einmal im Monat bei einem Team Event zu schaffen.	Es sollten regelmäßige Remote Termine stattfinden, wo man sich öfter austauschen kann als bei einem Team-Event.
UKU	Unternehmenskultur	220210	154	Eben genau mit solchen proaktiven Initiativen, dass man halt regelmäßig sich trotzdem abseits der Firma auch trifft, also dieses Experince Team, dass ich vorhin genannt habe, kümmert sich halt wirklich darum das jedes Monat irgendein cooles afterwork Event stattfindet	Es werden proaktive Freizeitaktivitäten angeboten, die regelmäßig von Mitarbeitern selbst organisiert werden.
UKU	Unternehmenskultur	220128	25	wir sind ein sehr soziales Unternehmen wo es wichtig ist das die Leute sich wohl fühlen und nicht zornig nach Hause gehen nach der Arbeit,	In einem sozialen Unternehmen fühlen sich die Leute wohl und gehen nicht schlecht gelaunt nach Hause.
UKU	Unternehmenskultur	220126	66	Plus Team Events, dass man im Sommer ein ganzes Wochenende nach Kroatien fährt und schöne Erinnerungen sammelt und gemeinsam den ein oder anderen das Bier hebt und schon alles lustig ist bis hin zu Wochenende wo man auf eine Hütte fahren in die Alm und dort Workshops machen	Lustige gemeinsame Aktivitäten stärken das Teamgefühl, da man gemeinsam schöne Erinnerungen sammelt.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

UKU	Unternehmenskultur	220126	61	Ja also ich glaub einfach das Nonplusultra ist natürlich das richtige Leadership zu haben, eine Vision zu geben, einen guten Zweck zu arbeiten und auf einer coolen Unternehmenskultur aufzubauen.	Richtige Führung, eine Unternehmensvision und eine passende Unternehmenskultur aufzubauen, sind die wichtigsten Punkte, um attraktiv für junge Leute zu sein.
UKU	Unternehmenskultur	220210	161	Und da versuchen wir halt einfach proaktiver zu sein, mehr anzubieten, oft ein bisschen mehr Aufwand natürlich aber wie es halt sonst war das man sich mittwochs nach der Arbeit spontan auf einen After-Work-Drink trifft ist halt nicht mehr so.	Team-Events werden proaktiv angeboten, um die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gemeinsamen Freizeitaktivitäten zu motivieren, da spontane Aktivitäten online eher selten entstehen.
VTR	Vertrauen	220128	81	Vertrauen führt ist unser Grundsatz und dieses Vertrauensbasierte ändert sich nicht, weil es egal ist wo unsere Kolleginnen sitzen.	Bei vertrauensbasierter Führung ist es egal, von wo aus die Kollegen und Kolleginnen arbeiten.
VTR	Vertrauen	220204	103	Es ist natürlich auch die Vertrauensbasis gestärkt worden, zwischen Führungskräften und den Mitarbeitenden, weil man einfach sieht, dass die Arbeit auch passt, wenn man sich nicht sieht und wenn sie nicht passt, dann ist die Führungskraft sowieso gefragt, dass man dort genauer hinschaut.	Die Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und Führungskräften wurde in der Remote Arbeit gestärkt, weil die Arbeit auch passiert ist.
VTR	Vertrauen	220126	24	Weil natürlich es geht, nicht wie bei einem großen Konzern der was sehr konservativ aufgestellt ist, dass du auch die Personen irgendwie immer hinterm Rücken auf die Finger schauen kannst. Sondern du brauchst einfach in der heutigen Zeit sehr viel Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die vor allem zu Hause sind und arbeiten	In einer modernen Unternehmenskultur ist Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gefordert, vor allem, wenn sie zu Hause arbeiten.
VTR	Vertrauen	220210	201	Kommunikation und Vertrauen, das sind die zwei wichtigsten Dinge. Wenn ich den Mitarbeitern nicht vertraue das sie im Remote oder Home Office, wo auch immer, gute Arbeit leisten und das Gefühl hab ständig kontrollieren zu müssen wird es auch nicht funktionieren.	Kommunikation und Vertrauen sind die beiden wichtigsten Voraussetzung in der Remote Führung.
VTR	Vertrauen	220128	169	die haben nicht die Möglichkeit das zu spüren, die Vertrauenskultur vor allem das braucht eben genau diese Räume und wir versuchen dem Onboarding Prozess gut gegenzusteuern, aber das ist sicher eine Challenge im Remote, im Onboarding Vertrauenskultur zu vermitteln, das ist für uns so wichtig, weil es unser USP auch ist.	Neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Remote onboardet werden, haben weniger die Möglichkeit, die Vertrauenskultur im Unternehmen zu spüren. Deshalb ist es eine Herausforderung die Vertrauenskultur auch remote zu übermitteln.
VTR	Vertrauen	220128	230	Wir sind selber sehr interaktionsgetrieben, Vertrauen steht immer über Dialog.	Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung in der Führung.
VTR	Vertrauen	220128	105	2. Stichwort Vertrauen	Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung in der Remote Arbeit.
VTR	Vertrauen	220128	106	Wir haben da das Glück, das in den meisten Bereichen das gegeben ist, Vertrauen ohnehin wie ich es schon vorher kurz angesprochen habe, das hilft einfach, weil wir ganz wenig Kontrollmechanismen brauchen, also wir brauchen keine Freigabeprozesse, keine Kontrollen. Wir haben nicht das Thema, das wir je länger man im Büro desto mehr habe, ich das Gefühl tut er arbeiten oder sitzt er neben mir und ich kann ihn kontrollieren, das hat also sehr geholfen in der Führung.	Wenn das Vertrauen gegeben ist, braucht es wenig Kontrollmechanismen und Freigabeprozesse. Das hilft auch in der Führung.
WBI	Weiterbildung	220128	58	Als Zweiter vielleicht auch noch schon dieser Wunsch von Weiterentwicklung oder so Wachsen können, sich entwickeln	Die Generation Z möchte sich weiterbilden und weiterentwickeln können.

Anhang 5: Kategorisierung der Experten- und Expertinneninterviews

WBI	Weiterbildung	220210	127	was wir jetzt Momentan gerade machen ist das wir ein Führungskräfte Training für alle im Leadership Team durchführen. Über ein halbes Jahr in mehreren Modulen, um einfach die Sensibilität noch zu erhöhen was Leadership eigentlich ist, was wichtig ist, worauf man schauen muss und auch ein bisschen im Hinblick auf agiles Umfeld und remote Umfeld	Führungskräfte werden laufen ausgebildet, um die Sensibilität für Führung in einem agilen und remote Umfeld zu erhöhen.
WBI	Weiterbildung	220118	73	Also du startest zwar als Junior, aber wir unterstützen dich mit internem Know-How und Wissensweitergabe als auch mit externem Wissen - also das du dich auch extern weiterbilden kannst. Selbstverwirklichung steht damit für uns an erster Stelle. Das heißt, jeder der sich weiterbilden möchten, kann und darf das auch und wird von uns mit mehr flexibler Arbeitszeit oder auch finanziellen Zuschüssen unterstützt.	Junge Mitarbeiter werden dabei unterstützt sich weiterzubilden, damit sie sich selbst weiterentwickeln und verwirklichen können.
WBI	Weiterbildung	220128	269	Und dass das ganz ganz gut ein Wechselseitiges voneinander lernen ist und ich halte ja sehr viel davon unterschiedliche Generationen in der Arbeit zusammenzuspannen und da kann man sehr stark voneinander profitieren. Die jetzt schon alte Teilzeit ist mit jemandem der jetzt gerade frisch angefangen hat in ein Team zu spannen das ist super spannend.	Unterschiedliche Generationen können in der Arbeit viel voneinander lernen und voneinander profitieren.
WBI	Weiterbildung	220128	68	Ja, also mit Blickwinkel jetzt wirklich konkret im Unternehmen, haben wir viele Gespräche wo es eher darum geht ich habe jetzt angefangen zu arbeiten, hab erste Erfahrungen gesammelt und möchte mich jetzt weiterbilden. Wir haben einige die jetzt Teilzeit daneben Studieren und ja genau und da ist halt der Wunsch das mit der Arbeit gut verbinden zu können und vielleicht sogar das was man lernt im Studium irgendwie anzuwenden im Projekt zumindest oder so.	Viele junge Mitarbeiter möchten, nachdem sie Erfahrungen im Berufsleben gesammelt haben sich auch weiterbilden und die Weiterbildung mit der Arbeit verbinden.
WBI	Weiterbildung	220126	46	weil für einige ist halt auch die Weiterbildung im Unternehmen aber auch die Karrieremöglichkeiten sind ganz wichtig	Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereaufstiegsmöglichkeiten sind der Generation Z sehr wichtig.
WBI	Weiterbildung	220126	202	aber auch Weiterbildungsmöglichkeiten, Karriereaufstiegsmöglichkeiten	Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereaufstiegsmöglichkeiten sind der Generation Z sehr wichtig.

ANHANG 6: ZUSAMMENFASSUNG UND AUSWERTUNG DER KATEGORIEN

Überkategorie	Kategorie	Kategorie ID	Kategorie Beschreibung	Learnings aus der Überkategorie	Maßnahmen der Überkategorie
Arbeit	Abgrenzung Arbeit und Freizeit	AAF	<p>Trennung Arbeit und Freizeit</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit ist wichtig, damit man die Arbeit zu Hause nicht ständig im Kopf hat. Das muss vor allem die Generation Z in der Remote Arbeit lernen. Unternehmen sind in der Pflicht die Voraussetzungen für die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit zu schaffen. Die Generation Y vermischt Arbeit und Freizeit noch mehr als die Generation Z. Da sind Arbeit und Freizeit eher voneinander abgegrenzt. Work-Life-Balance ist der Generation Z sehr wichtig. Freizeit ist ihnen häufig wichtiger als die eigentliche Arbeit. <p>Vermischung Arbeit und Freizeit</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Generation Z ist auch bereit in ihrer Freizeit für die Arbeit abrufbereit zu sein. Die Trennung von Arbeit und Freizeit ist nicht mehr so wichtig. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen, da Arbeit nicht mehr als belastende Tätigkeit wahrgenommen wird. Es werden freiwillige Freizeitaktivitäten angeboten, die nach der Arbeit stattfinden und die das Team näher zusammenbringen sollen. 	<ul style="list-style-type: none"> Es gibt unterschiedlichen Ansichten zur Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit Es gibt unterschiedliche Ansichten zum Thema Sicherheitsbedürfnis der Generation Z. Es werden unterschiedliche Remote-Work Modelle angeboten. Unternehmenskultur wird hauptsächlich in der Arbeit im Büro geprägt. Auswirkungen der Remote Arbeit auf die mentale Gesundheit werden häufig unterschätzt. Generation Z ist sehr weltoffen. 	<ul style="list-style-type: none"> Voraussetzungen für die Trennung von Arbeit und Freizeit schaffen 30-Stunden Wochen bzw. 4 Tages Wochen anbieten Regelmäßiges gemeinsames Arbeiten im Büro anbieten Digital Literacy im Unternehmen etablieren Verwendung von digitalen Umfrage-Tools Coaching für Mentale Gesundheit und Resilienz-Training anbieten Generation Z miteinbinden und bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen Workation-Möglichkeit bieten Guidelines für Remote Work festlegen
	Arbeitsmarkt	AMA	<ul style="list-style-type: none"> Durch die Corona-Krise sind die Menschen weniger wechselbereit, da sie zusätzliche Unsicherheitsfaktoren eher vermeiden wollen. Remote Work bietet die Möglichkeit den Arbeitsmarkt zu öffnen und neue potenzielle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erreichen, da man flexibel arbeiten kann. 		

Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien

Arbeit	Arbeitszeiten	AZE	<ul style="list-style-type: none"> • 30-Stunden Wochen oder 4 Tage Wochen sind die Arbeitszeitmodelle der Zukunft und werden von der Generation Z eingefordert. • Fixe Arbeitszeiten zum Beispiel von 9-5 sind nichts für die Generation Z. • Die Generation Z macht weniger gern Überstunden. • In der Remote Arbeit ist man flexibler was die Arbeitszeitgestaltung angeht. 		
Arbeit	Büroarbeit	BAR	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unternehmenskultur wird hauptsächlich in der gemeinsamen Arbeit im Büro geprägt. • Es werden unterschiedliche Modelle angeboten, was die Hybriden Arbeitsformen angeht. • Gemeinsames Arbeiten in Büro sollte regelmäßig stattfinden, um die soziale Ebene aufrecht zu erhalten. • Gemeinsamen Arbeiten im Büro sollte auf die Situationen angepasst werden. • Teams treffen sich gerne im Büro, da reines Digital Leadership schwierig ist. • Die Arbeit im Büro sollte der aktuellen Corona-Situation angepasst werden. 		
Arbeit	Digitale Lösungen	DLO	<ul style="list-style-type: none"> • Digital Literacy ist in der Remote Arbeit eine wichtige Voraussetzung und ist in der Generation Z sehr hoch. • Die Verwendung von digitalem Tool wurde sehr stark verstärkt, um dort auch kollaborativ miteinander arbeiten zu können. • Die Verwendung von digitalen Umfrage-Tools wie Team-Echo oder TeamWave hilft dabei die Stimmung im Team abzufragen und Feedback und Ideen von Mitarbeitern einzuholen. • Eine digitale Visualisierung der Organisation wird eingesetzt, um die Strukturen transparent aufzuzeigen. • Es werden teilweise virtuelle Offices eingesetzt, wo man mit einem Avatar durch das Office steuern kann. • Es werden virtuelle, interaktive Trainings angeboten, die auch mobil durchgeführt werden können. 		

Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien

			<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen sollten auf Social-Media-Kanälen für die Generation Z präsent sein und sollten authentisch auftreten. 		
Arbeit	Gesundheitliche Aspekte	GAS	<ul style="list-style-type: none"> • Die Auswirkungen von Remote Work auf die mentale Gesundheit werden häufig unterschätzt. Besonders bei jungen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. • Im Home-Office sollte man darauf achten, auch öfter Bildschirmpausen einzulegen. • Resilienz-Training für Führungskräfte und auch für Arbeitskräfte ist im Home-Office sehr wichtig für den Umgang mit Stress. 		
Arbeit	Mitarbeiterbindung	MEI	<ul style="list-style-type: none"> • Es werden Tools verwendet, in denen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Meinungen und Ideen platzieren können und somit Mitspracherecht haben. • Junge Leute wollen sich einbringen und kreative Ideen umsetzen und die Unternehmen sollten sie dabei unterstützen das zu tun. • Junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen in Entscheidungen miteinbezogen werden. • Nach dem Prinzip „Act like an owner“ wird von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gefordert Verantwortung für Dinge zu übernehmen. Dadurch ist auch die Akzeptanz in der Umsetzung höher, weil die Dinge direkt aus dem Team kommen und nicht vom Management. 		
Arbeit	Reisen	REI	<ul style="list-style-type: none"> • Die beruflichen Reisetätigkeiten sollten auf die individuellen Präferenzen abgestimmt werden. • Die Generation Z ist sehr weltoffen und möchte viel sehen. • Es wird den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten auch aus dem Ausland zu arbeiten, um möglichst flexibel zu sein. • Workation, bei denen man an einen Urlaubsort fährt und von dort aus teilweise arbeitet und teilweise Urlaub macht, werden in Zukunft ein spannendes Konzept sein, das auch von der Generation Z in Anspruch genommen werden kann. 		

Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien

Arbeit	Remote Voraussetzungen	RVO	<ul style="list-style-type: none"> • Die Personen in einem Unternehmen müssen ausreichend Kenntnisse mit der Verwendung und dem Umgang von digitalen Tools haben. • Guidelines für Remote Work festlegen, um Erreichbarkeit zu regeln. • Arbeitsplatz muss nicht immer perfekt ausgestattet sein. • Bei flachen Hierarchien können Prozesse einfach in die Remote Arbeit übernommen werden und funktionieren dort auch. • Wenn über mehrere Zeitzonen hinweg gearbeitet wird, braucht es eigene Prozesse und Guidelines. 		
Arbeit	Remote Work Modelle	RWM	<p>Unterschiedliche Modelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bis zu 4 Tage die Woche ist Remote Work erlaubt • Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich aussuchen, wo sie arbeiten. Es gibt aber 4 Präsenzwochen im Jahr, wo alle Personen im Unternehmen zusammen im Büro arbeiten. • Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich täglich aussuchen wo sie arbeiten und Meetings werden deshalb in einem Hybriden Umfeld abgehalten. • Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen können sich täglich aussuchen, wo sie arbeiten. Manche arbeiten nur im Büro, andere nur remote. • Es wird hybrides Arbeiten (teilweise im Büro, teilweise im Home-Office) eingesetzt. • Es wird zu 80% aus dem Home-Office gearbeitet und zu 20% im Büro. • New Work Modelle <p>Allgemeines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Man sollte die Option zur digitalen und remote Arbeit bieten, auch wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gerne im Umfeld mit Kollegen und Kolleginnen arbeiten. • Remote Work kann zu Problemen führen, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Ausland arbeiten und es da eine Zeitverschiebung gibt und die Internetverbindung weniger gut ist. 		

Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien

<p>Arbeit</p>	<p>Sicherheit</p>	<p>SIH</p>	<p>Pro Sicherheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Generation Z ist es wichtig, dass es einen Sicherheitsfaktor gibt. • Die Generation Z arbeitet lieber in einem Unternehmen, in dem sie einen sicheren Arbeitsplatz haben. • Die Generation Z ist sicherheitsbedürftig. <p>Con Sicherheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Sicherheitsgefühl ist in der Generation Z nicht mehr so verankert. • Die jungen Leute haben weniger Verpflichtungen und deshalb ist ihnen die Sicherheit in einem Unternehmen auch nicht so wichtig. 		
<p>Führung</p>	<p>Emotionale Komponenten</p>	<p>EKO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • In der Remote Arbeit bekommt man weniger mit, wie es den Personen wirklich geht und es ist schwierig die persönliche Bindung aufrecht zu halten. • Die emotionale Distanz ist in der Remote Arbeit schwer zu überwinden. • Die feinen Nuancen in Mimik und Körpersprache und das zwischen den Zeilen lesen geht in Online-Meetings eher verloren. • Verständnis und Mitgefühl sind wichtige Eigenschaften für (remote) Führungskräfte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remote bekommen Führungskräfte weniger mit, wie es Personen wirklich geht. • Die emotionale Nähe und persönlich Bindung sind in der Remote Führung schwierig aufrecht zu erhalten. • Mimik und Gestik gehen in Remote Meetings eher verloren. • Die Generation Z möchte von den Führungskräften eher begleitet werden. • Transparenz ist ein wichtiger Faktor in der Remote Führung und der Generation Z sehr wichtig. • Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung in der Remote Führung. • Die Vertrauensbasis konnte in der Remote Arbeit gestärkt werden, da Führungskräfte gesehen haben, dass die Arbeit auch remote passiert. • Es ist eine Herausforderung die Vertrauenskultur auch remote zu übermitteln. 	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte müssen Online öfter nachfragen, ob die Informationen reich angekommen sind. • Führungskräfte sollten remote eher zu viel als zu wenig kommunizieren. • Führungskräfte sollten in der Remote Arbeit öfter mal anrufen und fragen, wie es den Mitarbeitern wirklich geht. • Führungskräfte müssen die richtige Balance zwischen Kontakt halten und Leute autonom arbeiten lassen, finden. • Performance sollte mehr sichtbar gemacht werden, um Ziele zu messen und das Team zu motivieren. • Informationen sollen transparent weitergegeben werden. • Es sollten wenig Kontrollmechanismen und Freigabeprozessen in der Remote Führung geben.
<p>Führung</p>	<p>Kommunikation</p>	<p>KOM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Auch in der Remote Arbeit hat man täglich Kontakt zu dem Team, nur eben über Digitale Kanäle. • Kommunikation ist der wichtigste Faktor in der Remote Führung, weil Mimik und Gestik online weniger vorhanden sind und deshalb muss man öfter nachfragen, ob die Information richtig angekommen ist. • Bei der Kommunikation von Führungskräften solle tendenziell eher zu viel als zu wenig kommuniziert werden. • Die Informationsverteilung ist online schwieriger, weil durch die schriftliche Kommunikation oft Unstimmigkeiten auftreten können. • Der informelle Austausch und das Mitgefühl mit Kollegen und Kolleginnen geht in der Remote Arbeit etwas verloren. 		

Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien

			<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte sollten öfter auch mal anrufen und fragen wie es den Mitarbeitern geht und nicht nur über den Chat kommunizieren. • Kommunikation ist deshalb wichtig, da Unternehmen soziale Systeme sind, die über Kommunikation Informationen austauschen. • Newsletter können genutzt werden, um wichtige Informationen zu verteilen und um zu zeigen was im Unternehmen passiert, damit die Leute das auch mitbekommen. 		
Führung	Leadership Modell	LMO	<ul style="list-style-type: none"> • Die Generation Z möchte von der Führungskraft eher begleitet werden und sich ihre Arbeit frei einteilen können. • Unternehmen verwenden der Serve-and-Leadership-Ansatz, bei dem die Aufgabe des Managements ist, dem Team zu dienen, damit es effizient arbeiten kann. • In der Führungsarbeit muss die Balance gefunden werden zwischen Kontakt halten und Leute autonom arbeiten lassen. • In der Führungsarbeit muss man sich damit beschäftigen, wie man besser remote führen kann. • Objectives und Key-Results werden für die Führung genutzt, um die persönlichen Ziele der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verfolgen und messen. 		
Führung	Performance	PRF	<ul style="list-style-type: none"> • Performance sollte in der Remote Arbeit von Führungskräften mehr sichtbar gemacht werden. • Performance sollte dem Team auch zahlengetrieben präsentiert werden, damit Ziele vereinbart und besprochen werden können. • Performance Vergleiche können dazu genutzt werden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen noch mehr zu motivieren. 		
Führung	Transparenz	TRA	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz ist ein wichtiger Faktor in der Remote Führung. • Man sollte Informationen transparent für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereitstellen. 		

Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien

			<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz ist der Generation Z extrem wichtig. Mit digitalen Tools kann man ihnen das gut bieten. 		
Führung	Vertrauen	VTR	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung in der Führung und in der Remote Arbeit. • Bei vertrauensbasierter Führung ist es egal, von wo aus die Kollegen und Kolleginnen arbeiten. • Die Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Führungskräften wurde in der Remote Arbeit gestärkt, weil die Arbeit auch passiert ist. • In einer modernen Unternehmenskultur ist Vertrauen gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gefordert, vor allem, wenn sie zu Hause arbeiten. • Wenn das Vertrauen gegeben ist, braucht es wenig Kontrollmechanismen und Freigabeprozesse. Das hilft auch in der Führung. • Es ist eine Herausforderung die Vertrauenskultur auch remote zu übermitteln. 		
Generation Z	Anforderungen Generation Z	AGZ	<ul style="list-style-type: none"> • Die Generation Z tritt sehr selbstbewusst auf und weiß um ihre Arbeitssituation und den Arbeitsmarkt Bescheid und können sich deshalb gut verkaufen. • Die Generation Z fordert eine Vision, gutes Leadership, attraktive Aufgaben und einen Zweck, den sie in der Arbeit verfolgen können. • Die Generation Z hat hohe Ansprüche an die Unternehmen und fordert von Unternehmen individuelle Anpassungen an ihre Bedürfnisse und Unternehmen müssen hier attraktive Leistungen anbieten. • Die Generation Z möchte viel Freizeit haben und gut verdienen. • Home-Office und Remote-Work sind gewünschte Arbeitsmodelle der Generation Z. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Generation Z hat sehr hohe Ansprüche an Unternehmen und möchte individuelle Anpassungen an ihre Bedürfnisse. • Die Generation Z möchte viel Freizeit und gut verdienen. • Die Generation Z hat eine starke internistische Motivation, etwas zu bewegen und verändern. • Die Generation Z möchte möglichst effizient arbeiten. • Der Generation Z ist Diversion, Offenheit und gerechter Umgang mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sehr wichtig. • Der Generation Z ist Nachhaltigkeitspolitik sehr wichtig. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen müssen der Generation Z eine Vision, einen Sinn und Zweck, gutes Leadership und attraktive Aufgaben bieten. • Home-Office und Remote-Work-Modelle sollten angeboten werden. • Unternehmen sollten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei unterstützen ihre Ziele zu verfolgen und sich selbst zu verwirklichen. • Unternehmen sollten individuelle Angebote anbieten (z.B. Sport und Essen). • Führungskräfte sollten individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingehen.

Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien

<p>Generation Z</p>	<p>Engagement</p>	<p>EGM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Generation Z arbeitet sehr selbstständig und autonom. • Die Generation Z hat eine internistische Motivation, etwas zu bewegen und zu verändern. Sie wollen einen Zweck erfüllen und gesehen und gehört werden. • Die Generation Z ist sehr engagiert, wenn sie hinter einem Projekt stehen. • Die Generation Z möchte möglichst effizient und schnell zu einer Lösung kommen und denkt dabei ganz anders als die Generationen vor ihnen. • Unternehmen unterstützen engagierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dabei ihre Ziele zu verfolgen und sich selbst zu verwirklichen. 		<ul style="list-style-type: none"> • Nachhaltigkeit muss in Unternehmen noch stärker verankert werden.
<p>Generation Z</p>	<p>Idealismus</p>	<p>IDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Generation Z ist Derversity, Offenheit und der Umgang mit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sehr wichtig. • Der Generation Z ist Gerechtigkeit sehr wichtig. • Die Generation Z kümmert sich gerne um idealistische Projekte. • Die Generation Z sucht in ihrer Arbeit einen Sinn und Zweck. Sie wollen ihre eigenen Ziele mit Leidenschaft verfolgen - auch im Job. 		
<p>Generation Z</p>	<p>Individualismus</p>	<p>IND</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bedürfnisse und Befindlichkeiten sind sehr individuell. • Individuelle Angebote an Essen und Sport werden als attraktiv von der Generation Z wahrgenommen. • Man muss als Führungskraft individuell auf einzelne Personen eingehen. • Es werden individuelle Merchandise Artikel angeboten. 		
<p>Generation Z</p>	<p>Nachhaltigkeit</p>	<p>NHA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der Generation Z ist Nachhaltigkeitspolitik besonders wichtig. • Die Nachhaltigkeit muss in Unternehmen noch stärker verankert werden, weil das besonders jungen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sehr wichtig ist. • Ideen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zum Thema Nachhaltigkeit werden von 		

Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien

			<p>Unternehmen umgesetzt, um hier auch einen Teil beizutragen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen setzen verstärkt auf CSR-Maßnahmen (Corporate Social Responsibility) und bewerben diese auch speziell für die Generation Z. 		
Organisation	Digitales Sozializing	DSO	<ul style="list-style-type: none"> • Eine große Herausforderung in der Remote Arbeit ist, dass die Leute miteinander auf einer sozialen Ebene in Kontakt bleiben. • Viele Unternehmen setzen auf eigene Online-Kaffee-Termine bei denen man sich zum Austausch mit Kollegen und Kolleginnen. • Es gibt auch zufällige Coffee-Talks, bei denen zwei Personen zufällig ausgewählt werden und sich im Call dann austauschen. So lernt man viele unterschiedliche Personen im Unternehmen kennen. • Teilweise werden die virtuellen Coffee-Talks auch nicht angenommen, da die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Pausen lieber abseits des Bildschirms verbringen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter müssen remote laufend informiert werden, damit sie sich abgeholt fühlen und gegenseitig motivieren können. • Eine Herausforderung in der Remote Arbeit ist den Austausch auf der sozialen Ebene aufrecht zu erhalten. • Gemeinsame Online-Termine für private Gespräche werden teilweise nicht so angenommen, da man Pausen lieber abseits des Bildschirms verbringt. • Die Generation Z ist flexibel, spontan und offen für neue Ideen und Lösungen. • Gemeinsame Freizeitaktivitäten stärken das Teamgefühl und regen den Austausch mit Kollegen an. • Die Unternehmenskultur, der Teamzusammenhalt und die Kommunikation haben sich in der Corona-Krise stark verändert. • Unterschiedliche Generationen können in der Arbeit voneinander lernen und profitieren. • Die Unternehmensbindung nimmt durch die Remote Arbeit eher ab. • Das Onboarding von neuen Kollegen und Kolleginnen kann remote eine Herausforderung sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regeln und Guidelines für Kommunikation und Organisation von Meetings einführen und befolgen • Regelmäßigen unternehmensweiten Austausch schaffen • Regelmäßige Meetings mit Team und Führungskräften abhalten • Regelmäßige One-on-One Meetings mit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Führungskräften zur Verfolgung der persönlichen Entwicklung • (Zufällige) Online-Kaffee-Termine für privaten Austausch • Möglichst viel Flexibilität bieten und Branchenvorteil ausnutzen • Regelmäßige gemeinsame Freizeit Aktivitäten anbieten • Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten und fördern • Karriereaufstiegsmöglichkeiten anbieten • Junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Weiterentwicklung fördern • Führungskräfte laufend ausbilden • Unternehmensbindung proaktiv herstellen • Organisation in flache Hierarchien • Strukturen, Rollen und Organisation virtuell darstellen
Organisation	Flexibilität	FLX	<ul style="list-style-type: none"> • Die Generation Z fordern Flexibilität von Unternehmen und dass die Unternehmen ihnen etwas bieten. • Die Generation Z wünscht sich Flexibilität, was in der IT-Branche relativ leicht umgesetzt werden kann. • Die Generation Z ist flexibler und spontaner als die älteren Generationen. • Die Generation Z ist sehr offen und flexibel was neue Lösungen betrifft. 		
Organisation	Meeting Kultur	MKU	<ul style="list-style-type: none"> • Es sollten Regeln und Guidelines befolgt werden, sodass die Kommunikation in einem Meeting klar abläuft, egal wie die Meeting-Konstellation ist • Es sollte einen regelmäßigen unternehmensweiten Austausch geben, um mitzubekommen, was im Unternehmen passiert und welche wichtigen Updates es gibt, damit man die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auch remote abholt, laufend informiert und sie sich gegenseitig motivieren können. 		

Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien

			<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Meetings mit dem Team und der Führungskraft sollen stattfinden, um die Nähe zum Team auch online aufrecht zu halten. • Regelmäßige One-on-One-Meetings helfen Führungskräfte dabei, die persönliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Blick zu behalten. 		
Organisation	Strukturen	STR	<ul style="list-style-type: none"> • Die Generation Z möchte eher ein klares Aufgabengebiet mit gewissen Strukturen haben. • Die Generation Z möchte lieber in Unternehmen mit flachen Hierarchien arbeiten. • Teams sollten autonom funktionieren können und möglichst viele Entscheidungen selbst treffen können. • Die Generation Z möchte sich in unterschiedliche Richtungen entwickeln können. • Das Onboarding neuer Kollegen und Kolleginnen kann eine große Herausforderung sein. • Die Strukturen, Rollen und Organisation können virtuell dargestellt werden und sind für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen transparent einsehbar. 		
Organisation	Unternehmensbindung	UBI	<ul style="list-style-type: none"> • Die Unternehmensbindung nimmt durch die Remote Arbeit eher ab, da man sein Team nicht persönlich sieht. Unternehmen müssen hier proaktiv die Bindung herstellen. • Team-Events helfen dabei, die Bindung zum Team und zum Unternehmen zu fördern. • Die Generation Z hat eine weniger starke Unternehmensbindung, da sie flexibler sind, was den Jobwechsel angeht. 		
Organisation	Unternehmenskultur	UKU	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige gemeinsame Freizeitaktivitäten stärken das Teamgefühl und regen den Austausch mit Kollegen an. • Unternehmen die spannenden Aktivitäten anbieten, sind attraktiv für junge Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. 		

Anhang 6: Zusammenfassung und Auswertung der Kategorien

			<ul style="list-style-type: none"> • Die Unternehmenskultur, der Team-Zusammenhalt und die Kommunikation haben sich in der Corona-Krise verändert. • Die Sichtweise und Akzeptanz für alternative Arbeitsmodelle haben sich verbessert. • Die Unbeschwertheit und die gegenseitige Unterstützung bei der Arbeit sind etwas verloren gegangen. 		
Organisation	Weiterbildung	WBI	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriereaufstiegsmöglichkeiten sind der Generation Z sehr wichtig. • Unternehmen unterstützen junge Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei ihrer Weiterbildung und Weiterentwicklung. • Unterschiedliche Generationen können in der Arbeit viel voneinander lernen und voneinander profitieren. • Führungskräfte werden laufend ausgebildet, um die Sensibilität für Führung in einem agilen und remote Umfeld zu erhöhen. 		