

# MASTERARBEIT

## *Generation Z-Personen in Unternehmen*

*Handlungsempfehlungen für Führungskräfte von Generation Z Personen zur  
Steigerung der Mitarbeiterbindung und Zufriedenheit*

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Studiengang

Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik

Von: Armin Pinter

Personenkennzeichen: 1810319015

Betreuer: Dr. Thomas Puchleitner

Eibiswald, am 23. März 2023

.....  
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.

.....

Unterschrift

## **DANKSAGUNG**

Ich möchte mich an dieser Stelle bei all jenen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit und auf dem Weg dorthin unterstützt und motiviert haben.

Ein besonderer Dank gebührt Herrn Dr. Thomas Puchleitner für die gute Unterstützung und Zusammenarbeit. Mein Betreuer hat mir durch seine konstruktive Kritik, seine hilfreichen Anregungen und sein breites Fachwissen geholfen, die passenden Inhalte und eine nachvollziehbare Struktur für meine Arbeit zu finden.

An dieser Stelle möchte ich mich auch bei allen meinen Studienkolleginnen und Kollegen bedanken für die Zeit und gegenseitige Unterstützung. Durch die gemeinsame Zeit sowie das Durchleben aller Höhen und Tiefen sowie dem Durchstehen der Herausforderungen wurde aus dem zusammengewürfelten Haufen auch eine Freundschaft geschafft, die seinesgleichen sucht. Vor allem ein großes Danke an den Ernst T., Josef T. Stefan K. und Thomas G.

Abschließend gebührt ein großer Dank meiner Familie, die mich während des Verfassens dieser Arbeit immer unterstützt hat und stets ein offenes Ohr für mich hatte.

Eibiswald, 23.03.2023

Ing. Armin Pinter, BSc

## **KURZFASSUNG**

Durch den demographischen Wandel werden Arbeitskräfte immer begehrter und es kommt zum sogenannten War for Talents. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, aus einem kleiner werdenden Pool an potenziellen Arbeitskräften ihre Stellen zu besetzen und diese Personen bestenfalls langjährig im Unternehmen zu halten. Speziell in der IT-Branche herrscht ein Mangel an Arbeitskräften. Aus diesem Grund befasst sich diese Arbeit mit den Bedürfnissen der aktuell jüngsten Generation in der Arbeitswelt – der Generation Z. Geboren zwischen 1995 und 2010 wird jener ein Wertesystem zugeschrieben, das sich von dem der vorherigen Generation unterscheidet. Unternehmen und insbesondere Führungskräfte müssen sich diesen neuen Bedürfnissen stellen und auf diese eingehen.

Das Hauptziel dieser Arbeit ist es, Handlungsempfehlungen für Führungskräfte der Generation Z zu erstellen und geht auf folgende Frage ein „Welche Handlungen sind für Führungskräfte geeignet, um die Begeisterung und Zufriedenheit von Personen der Generation Z in einem österreichischen IT-Unternehmen zu steigern?“ Dazu wurde mithilfe einer Literaturrecherche zuerst eine Basis gebildet. Im ersten Teil der Arbeit wurde das Thema Führung behandelt. Darauf wurde ein Überblick über die Generationen geschaffen sowie das Thema der Mitarbeiterbindung untersucht. Anhand dieser theoretischen Basis wurde im empirischen Teil ein Fragebogen entwickelt. Die erhobenen Daten wurden schließlich analysiert, um daraus Erkenntnisse zu gewinnen. Anhand Letzterer konnten Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abgeleitet werden.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass Führungskräfte teilweise den Stellenwert gewisser Aspekte in Bezug auf Arbeitszufriedenheit und Begeisterung für die Arbeit anders einschätzen als die Generation Z.

## **ABSTRACT**

Demographic change is increasing demand for skilled labour, which has led to the so-called "war for talents". Companies are faced with the challenge of filling their positions from a shrinking pool of potential employees and, ideally, keeping these people in the company for many years. Particularly in the IT industry, there is a lack of potential employees. For this reason, this paper deals with the needs of the current youngest generation in the working world - Generation Z. Born between 1995 and 2010, this generation has been attributed a value system that differs from that of the previous generation. Companies and especially leaders have to face and respond to these needs.

The main objective of this thesis was to create recommendations for action for Generation Z leaders. For this purpose, a basis was first formed with the help of literature research. The first part of the thesis deals with the topic of leadership, followed by a brief overview of the different generations. Next, the topic of employee retention was examined. Based on this theoretical foundation, a survey was developed for the empirical part of the research. Finally, the collected data was analysed to gain insights.

Based on these findings, it was possible to develop recommendations for action for leaders. Overall, the research showed that some managers have a different assessment of the importance of certain aspects in terms of their contribution to job satisfaction and enthusiasm for work than Generation Z itself.

# INHALTSVERZEICHNIS

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>EINLEITUNG .....</b>                       | <b>1</b>  |
| 1.1      | Ausgangssituation .....                       | 1         |
| 1.2      | Problemstellung .....                         | 1         |
| 1.3      | Zielsetzung und Forschungsfrage .....         | 2         |
| 1.4      | Vorgehen und Methodik .....                   | 2         |
| 1.5      | Aufbau der Arbeit .....                       | 3         |
| <b>2</b> | <b>FÜHRUNG .....</b>                          | <b>4</b>  |
| 2.1      | Definition Führung .....                      | 4         |
| 2.1.1    | Führungsaufgaben .....                        | 4         |
| 2.1.2    | Demografischer Wandel .....                   | 5         |
| 2.1.3    | Digitalisierung .....                         | 6         |
| 2.2      | Führungsstile .....                           | 7         |
| 2.2.1    | Eigenschaftsorientierter Führungsansatz ..... | 7         |
| 2.2.2    | Verhaltensorientierter Führungsansatz .....   | 8         |
| 2.2.3    | Situativer Führungsansatz .....               | 11        |
| 2.3      | Zusammenfassung .....                         | 14        |
| <b>3</b> | <b>GENERATIONEN .....</b>                     | <b>16</b> |
| 3.1      | Generation Baby Boomer .....                  | 17        |
| 3.2      | Generation X .....                            | 18        |
| 3.3      | Generation Y .....                            | 19        |
| 3.4      | Generation Z .....                            | 19        |
| 3.5      | Generation Alpha .....                        | 20        |
| 3.6      | Zusammenfassung .....                         | 21        |
| <b>4</b> | <b>MITARBEITERBINDUNG .....</b>               | <b>22</b> |
| 4.1      | Employee Value Proposition .....              | 22        |
| 4.2      | Mitarbeiterzufriedenheit .....                | 23        |
| 4.3      | Work Values .....                             | 24        |
| 4.4      | Zusammenfassung .....                         | 25        |
| <b>5</b> | <b>EMPIRISCHER TEIL .....</b>                 | <b>26</b> |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 5.1      | Methodische Herangehensweise .....                                      | 26        |
| 5.2      | Fragebogen .....  | 26        |
| 5.2.1    | Vortest und Verteilung .....  | 27        |
| 5.2.2    | Quantitative Ergebnisdarstellung .....                                  | 27        |
| 5.3      | Erkenntnisse der Umfrage .....  | 43        |
| 5.3.1    | Hypothesenprüfung .....   | 43        |
| 5.3.2    | Handlungsempfehlungen an Führungskräfte von Generation-Z-Personen ..... | 46        |
| <b>6</b> | <b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>   | <b>48</b> |
| 6.1      | Zusammenfassung und Fazit .....   | 48        |
| 6.2      | Reflexion und Ausblick.....   | 48        |
|          | <b>ANHANG A - FRAGEBOGEN.....</b>                                       | <b>50</b> |
|          | <b>ANHANG B - WEITERE UMFRAGEERGEBNISSE .....</b>                       | <b>59</b> |
|          | <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>                                       | <b>84</b> |
|          | <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>                                       | <b>85</b> |
|          | <b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>  | <b>86</b> |
|          | <b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>                                       | <b>87</b> |

# 1 EINLEITUNG

Durch den demographischen Wandel und die zunehmende Digitalisierung sind Unternehmen immer mehr gefordert, sich mit Themen der Mitarbeiterbeschaffung, -bindung, -führung und -entwicklung zu beschäftigen. Die Bevölkerung altert und die Zahl an neuen nachrückenden Arbeitskräften sinkt. Gleichzeitig tritt die Generation Z in die Arbeitswelt ein. Diese Generation weist ein verändertes Wertesystem im Vergleich zu den vorherigen Generationen auf. (Busold, 2019; Immerschitt, 2019; Scholz, 2014)

In dieser Arbeit wird versucht, den beschriebenen Umstand zu betrachten und Empfehlungen abzuleiten. Dieses Kapitel beginnt mit der Betrachtung der Ausgangssituation und der Problemstellung. Anschließend werden Zielsetzung und Forschungsfrage abgegrenzt. Nach der Definition des Vorgehens und der Methodik wird das Kapitel mit der Darstellung des Aufbaus der Arbeit abgeschlossen.

## 1.1 Ausgangssituation

Seit ca. 20 Jahren machen sich bereits Führungskräfte Gedanken, wie sie mit dem veränderten Verhalten und den Bedürfnissen der Generation Y im Unternehmen umgehen müssen. Mittlerweile findet die Generation Z ihren Weg in die Arbeitswelt und Unternehmen stehen wiederum vor neuen Bedürfnissen, Werten und Vorstellungen von Arbeitskräften. Zusätzlich ändert sich die Arbeitswelt aufgrund des demografischen Wandels zunehmend und es kommt zum ‚War for Talents‘ – aktuell um Generation-Z-Personen. Eine wesentliche Unterscheidung ist laut Schlotter (2020) das Mindset von Generation-Z-Angehörigen, wenn sie in die Arbeitswelt eintreten: „Ich möchte als neue Person im Unternehmen wahrgenommen werden, die neue Ideen einbringt und diese wahrgenommen werden [sic], sowie dass meine beruflichen sowie privaten Interessen gewahrt werden. Im Gegensatz dazu steht, dass bereits langjährige Personen im Unternehmen folgendes Mindset innehaben: ‚Wir haben nicht auf dich gewartet. Zeig erstmal, dass du belastbar bist und abliefern kannst – danach können wir weiterreden.‘“ (Busold, 2019; Paggi & Clowes, 2021; Pfeil & Kirchgeorg, 2017)

## 1.2 Problemstellung

In der Literatur werden Herangehensweisen für Personen der Generation Y behandelt und diskutiert. Anhand von Ratschlägen werden Hilfestellungen für Führungskräfte sowie Unternehmen bereitgestellt (Einramhof-Florian, 2017). Dennoch bleiben aktuell die Erwartungen gegenüber dieser Generation deutlich zurück. Mittlerweile wird die nachfolgende Generation Z immer mehr thematisiert und einerseits als Hoffnungsträger und andererseits als Problemfall wahrgenommen. Vergleiche zwischen den Wertesystemen der unterschiedlichen Generationen X, Y und Z werden bereits aufgestellt und diskutiert. Bei Betrachtung der Anzahl an Generation-

z-Personen anhand des Geburtsjahres macht der Anteil von nur einen geringen Teil der Arbeitskräfte aus, dennoch kann laut Scholz (2014) das Wertemuster für andere Generationen attraktiv sein und übernommen werden. Unternehmen sollten sich auf zumindest einzelne Bedürfnisse und Anforderungen der Generationen konzentrieren bzw. einlassen und den Arbeitsplatz entsprechend gestalten (Golding & Diaz, 2020; Ruthus, 2015).

Welche konkreten Handlungen von Führungskräften für Personen mit dem Wertesystem der Generation Z zu empfehlen sind, ist aktuell nicht das Hauptaugenmerk der wissenschaftlichen Untersuchungen.

### **1.3 Zielsetzung und Forschungsfrage**

Das Ziel dieser Arbeit ist die Ableitung von Handlungsempfehlungen für Führungskräfte bezüglich Personen, die die Wertvorstellungen der Generation Z teilen. Die Empfehlungen sollen auf Basis der Literaturanalyse und des darauf aufbauenden Fragebogens eruiert werden. Dabei soll die folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

- Welche Handlungen sind für Führungskräfte geeignet, um die Begeisterung und Zufriedenheit von Personen der Generation Z in einem österreichischen IT-Unternehmen zu steigern?

Zusätzlich zur Forschungsfrage wurden Hypothesen formuliert, auf deren Basis der Fragebogen erstellt wird:

H1: Der Generation Z ist das eigenständige Treffen von Entscheidungen wichtiger, als Führungskräfte einschätzen.

H2: Der Generation Z ist eine persönliche Beziehung zur Führungskraft wichtiger, als Führungskräfte einschätzen.

H3: Der Generation Z ist ein gleichbleibendes Führungsverhalten der Führungskräfte wichtiger, als Führungskräfte einschätzen.

H4: Führungskräfte können die Relevanz von Faktoren der Arbeitszufriedenheit in der Generation Z korrekt einschätzen.

H5: Führungskräfte können die Relevanz von Faktoren der Begeisterung zur Arbeit in der Generation Z korrekt einschätzen.

H6: Führungskräfte können die Relevanz ihrer Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z korrekt einschätzen.

### **1.4 Vorgehen und Methodik**

Anhand einer Literaturrecherche zu den Themen ‚Generation X/Y/Z‘, ‚Führung‘, ‚Arbeitsplatz‘, ‚New Work‘, ‚Mitarbeiterzufriedenheit‘ und weiteren verwandten Begriffen wird eine Basis und ein allgemeiner Überblick geschaffen. Mithilfe der Literatur sollen theoretische Inhalte beschrieben und abgegrenzt werden. Ausgehend von Primärliteraturquellen sollen die jeweiligen Bedürfnisse

der Generationen definiert werden, um in Verbindung mit Arbeitsplatzthemen eine Übersicht der Herausforderungen schaffen zu können. Darauf aufbauend sollen mittels eines Onlinefragebogens Personen unterschiedlicher Generationen befragt und quantitativ Daten erhoben werden. Die ermittelten Daten werden statistisch analysiert. Basierend auf den Ergebnissen der Analyse und der Literaturrecherche werden abschließend Handlungsempfehlungen abgeleitet.

### **1.5 Aufbau der Arbeit**

Auf diese Einleitung folgen die vier Hauptkapitel dieser Arbeit. In Kapitel 2 wird ein Überblick über das Thema Führung gegeben und es folgt eine Beschreibung verschiedener Führungsstile. In Kapitel 3 wird das Generationenmodell beschrieben. Im letzten Teil des Theorieteils, Kapitel 4, werden Merkmale und Aspekte der Mitarbeiterbindung aufgezeigt. Einige dieser Merkmale dienen schließlich zur Erstellung des Fragebogens in Kapitel 5, dem empirischen Teil dieser Arbeit. Anhand eines Onlinefragebogens wird eine Umfrage durchgeführt und dessen Ergebnisse werden analysiert sowie dargestellt. Auf Basis dieser Ergebnisse werden dann Handlungsempfehlungen abgeleitet. Im abschließenden Kapitel 0 werden die Erkenntnisse zusammengefasst, es wird eine kritische Betrachtung dieser Arbeit vorgenommen und es erfolgt ein Ausblick auf den Nutzen dieser Arbeit.

## 2 FÜHRUNG

*"An intelligent man is one who knows how to be so intelligent as to hire people smarter than he."*  
*John. F. Kennedy.*

In diesem Kapitel wird der Begriff ‚Führung‘ im Allgemeinen beschrieben. Dazu werden unter anderem verschiedene Führungsstile und -theorien sowie die Frage betrachtet, warum Führung ein relevantes Thema für Unternehmen darstellt. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse kurz zusammengefasst. Führung wird in dieser Arbeit nur im Kontext von ‚Führen in Unternehmensorganisationen‘ betrachtet. Aufgrund fehlender Relevanz werden die Tätigkeit des Führens z. B. in Sportteams oder in politischen Organisationen sowie das Führen von Unternehmen (z. B. als Geschäftsführung) nicht näher behandelt.

### 2.1 Definition Führung

Menschen leben und arbeiten seit Anbeginn der Zeit in Gruppen (Gerhardt, 2019). Aufgrund laufend geänderter Anforderungen im Wirtschaftssystem haben sich neue Anforderungen an die Führung von bzw. in Gruppen ergeben. In der aktuellen Zeit sind vor allem der demografische Wandel und die Digitalisierung die treibenden Kräfte hinter der Diskussion des Themas Führung. (Braf, Ewa and Melin, Ulf, 2020; Engesmo, Jostein und Panteli, Niki, 2021; Gerhardt, 2019; A. Hesse, 2018)

Der Begriff ‚Führung‘ und der englische Terminus ‚Management‘ sind laut Malik (2007b) gleichzusetzen. Malik (2007b) definiert den Begriff Management als Transformation von Ressourcen in Nutzen. Nach Peter F. Drucker (1979) hat eine Führungskraft die Aufgabe, ein Ganzes zu erzeugen, das größer ist als die Summe seiner Teile, und eine produktive Einheit, die sich als mehr als die Summe der eingesetzten Ressourcen erweist. Die Tätigkeiten einer Führungskraft erstrecken sich demzufolge über die Personalführung hinaus auf unter anderem die Schaffung von Zielen, Sinn und Wissen und dessen Nutzung. (Drucker, 1979; Malik, 2007b; Pinnow, 2009)

#### 2.1.1 Führungsaufgaben

Laut Malik (2007b) werden die zentralen Aufgaben einer Führungskraft in Sach- und Managementaufgaben unterteilt. Die Managementaufgaben sind grundsätzlich überall gleich: ‚Für Ziele sorgen‘, ‚Organisieren‘, ‚Entscheiden‘, ‚Kontrollieren‘ und ‚Menschen fördern und entwickeln‘. Sachaufgaben hingegen sind variabel. Täglich werden Sachaufgaben erfüllt, um Ziele zu erreichen. Um komplexe Sachaufgaben erfüllen zu können, bedarf es einer hohen Managementkompetenz, die wiederum zusätzlich erreicht wird, wenn eine hohe Fachexpertise vorhanden ist. Somit sind beide zwar voneinander abhängig, stellen jedoch nicht gänzlich unterschiedliche Bereiche der Aufgaben der Führungskraft dar. (Malik, 2007b; Pinnow, 2009;

Welk, 2015) Nachfolgend werden die fünf Managementaufgaben nach Malik (2007b) kurz beschrieben.

Durch das Festlegung von Zielen erreicht die Führungskraft, dass alle Teammitglieder die generelle Richtung kennen und wissen, welche Termine eingehalten werden müssen, welche Person verantwortlich ist und welche Ressourcen dabei aufgewendet werden können. Drucker (1979) und Malik (2007b) schlagen vor, sich auf weniger, aber dafür große Ziele zu konzentrieren und durch Quantifizierung eine regelmäßige Überprüfung des Fortschritts durchzuführen (Drucker, 1979; Malik, 2007b; Pinnow, 2009).

Die Aufgabe des Organisierens bezieht sich in der Regel auf die Organisationsform des Unternehmens oder mit der Selbstorganisation, um Ziele zu erreichen. Regelmäßiges Reorganisieren sollte einerseits aufgrund des hohen Aufwandes vermieden werden, andererseits entstehen die auslösenden Probleme meist nicht aufgrund der Organisation, sondern beispielsweise wegen der Führung, so Malik (2007b). Anzeichen für eine destruktive Organisation sind unter anderem viele Managementebenen, zahlreiche Meetings mit vielen Personen und unscharfe bzw. große Aufgabengebiete. (Malik, 2007b; Pinnow, 2009)

Eine der wesentlichsten Aufgaben von Führungskräften ist das Entscheiden. Ein Trugschluss ist jedoch die allgemeine Meinung, dass viele und schnelle Entscheidungen eine gute Führungskraft ausmachen. Jede Entscheidung sollte je nach Größe und Folgeschwere gut durchdacht und aufgrund von Daten und Fakten getroffen werden. Zugleich sollte auch die Realisierung bzw. Umsetzung der Entscheidung mitbedacht werden. (Malik, 2007b; Pinnow, 2009)

Führungskräfte sind verantwortlich für die Erreichung von Zielen. Dafür ist es ebenso entscheidend, dass die Führungskraft den Fortschritt und die Umsetzung der Entscheidungen kontrolliert. Durch ständiges Kontrollieren kann jedoch ein Klima des Misstrauens verursacht werden. Daher ist es ein möglicher Ansatz, mit der Methode ‚Führen durch Fragen‘ Teammitglieder zu kontrollieren und gleichzeitig nicht zu demotivieren.

Einer Führungskraft ist im Regelfall bekannt, welchen entscheidenden Einfluss Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf das Unternehmen haben. Daher sollte grundsätzlich immer auf die Weiterentwicklung und Förderung der Beschäftigten geachtet werden. Ob eine Weiterentwicklung tatsächlich stattfindet, kann jedoch die Führungskraft nicht gänzlich beeinflussen, da dies die Beschäftigten selbst tun müssen. (Malik, 2007b; Welk, 2015)

### **2.1.2 Demografischer Wandel**

Einleitend wurde der demografische Wandel als einer der Gründe für die Betrachtung des Themas Führung genannt. Die Demografie als Wissenschaft bezieht sich auf die Entwicklung und Strukturen der Menschheit. Insbesondere stehen die Faktoren der Geburtenrate, Sterberate und die Migration im Vordergrund. Die Lebenserwartungen steigen stetig bei gleichzeitig sinkender Geburtenrate. Daraus resultiert ein Fachkräftemangel, da immer weniger junge Fachkräfte für den Arbeitsmarkt verfügbar sind. (Liang, 2017; Schröder-Kunz, 2019) Diese Entwicklung wirkt sich maßgeblich auf den aktuellen und zukünftigen Arbeitsmarkt aus, weshalb Unternehmen

zielorientierte Maßnahmen ergreifen müssen, um weiter erfolgreich zu sein (Kels & Kaudela-Baum, 2019; Pinnow, 2009).

Anhand der Statistik Austria (2022b) lässt sich interpretieren, dass es im Jahr 2020 5,49 Mio. Personen im erwerbsfähigen Alter (zwischen 20 und 65 Jahren) gab. 30 Jahre später im Jahre 2050 wird es nur noch 5,18 Mio. Personen in diesem Altersbereich geben, was einem Rückgang um rund 5,6 % entspricht. In Abbildung 1 ist die Entwicklung grafisch dargestellt.

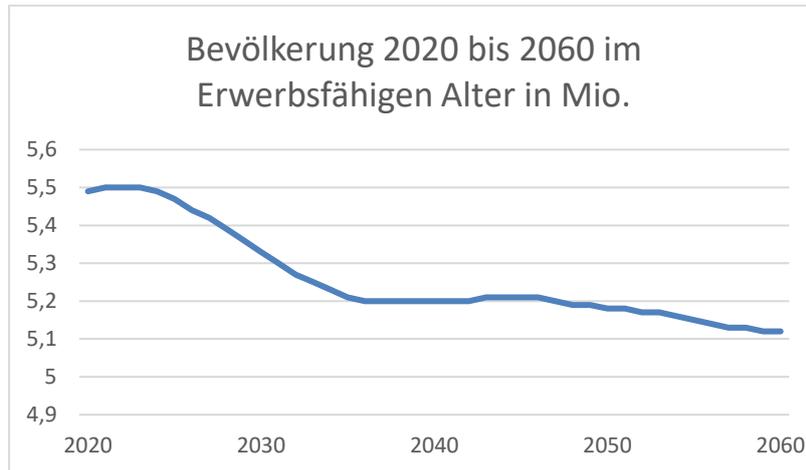


Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung 2020 bis 2060 (in Anlehnung an Statistik Austria, 2022b)

Ebenso ist laut Statistik Austria (2022a) die Anzahl der offenen Arbeitsstellen in allen beruflichen Bereichen von 2017 auf 2021 um rund 49,9 % gestiegen. Im Jahr 2017 gab es im Bereich Akademische Berufe und Techniker\*innen und gleichrangige nichttechnische Berufe rund 30.200 offene Stellen. Vier Jahre später gab es in denselben Bereichen rund 45.300 offene Stellen. Anhand dieser beiden Entwicklungen lässt sich die Tendenz erkennen, dass sich in der Zukunft Unternehmen auf einen starken Wettbewerb um neue Fach- und Führungskräfte vorbereiten müssen, da weniger junge Personen zur Verfügung stehen werden (Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft, 2015).

### 2.1.3 Digitalisierung

Der zweite Grund für die Betrachtung des Themas Führung bezieht sich auf die Digitalisierung. Aufgrund der Digitalisierung müssen Führungskräfte einen stärkeren Fokus auf beziehungsorientierte Führung im Vergleich zur traditionellen Führung legen (Braf, Ewa and Melin, Ulf, 2020; Schwarzmüller et al., 2018). Zusätzlich verändert der technologische Fortschritt die Art der Kommunikation (Oldham & Da Silva, 2015). Führungskräfte müssen täglich beweisen, dass sie mit den digitalen Möglichkeiten zurechtkommen. Dabei muss stetig die notwendige soziale Kompetenz der Führungskräfte zunehmen, um den zwischenmenschlichen Kontakt zu allen beteiligten Personen aufrechtzuerhalten (Isenschmid, 2020). Networking und Teambuilding sind nur zwei Aspekte der sozialen Kompetenzen, die sich Führungskräfte verstärkt aneignen müssen (Braf, Ewa and Melin, Ulf, 2020).

Durch den technologischen Fortschritt entstand in der Arbeitswelt der Bereich des Remote-Work. Hierbei ist der Unterschied zwischen ‚Heimarbeit‘ (= ‚Homeoffice‘), ‚Arbeiten von einem anderen

Standort aus‘ und ‚Arbeiten unterwegs‘ nicht relevant. All diese Arbeitsweisen haben gemeinsam, dass sich die Personen physisch nicht mehr oder nur teilweise im selben Raum, im selben Gebäude oder am selben Standort befinden. Vor allem bei hybriden Teams steigt die Gefahr, dass die remote arbeitenden Mitglieder vergessen werden oder sich vergessen fühlen und damit deren Identifikation mit dem Team abnimmt (Nakayama et al., 2022; Thülen, Geeske und Hartl, Eva, 2021).

Nachdem in diesem Abschnitt zur Definition von Führung und deren Betrachtungsrelevanz die Digitalisierung und deren Bezug zum Thema Führung betrachtet wurden, wird im folgenden Abschnitt näher auf verschiedene Führungsstile eingegangen.

## 2.2 Führungsstile

In der Literatur finden sich zahlreiche, teils ähnliche Kategorisierungen von Führungsstilen. Es wird zwischen drei verschiedenen Ansätzen unterschieden. In Abbildung 2 ist ein Überblick über die drei Ansätze zu sehen. Am Ende läuft jeder Führungsansatz darauf hinaus, ein Ergebnis zu liefern. (Lippold, 2021)

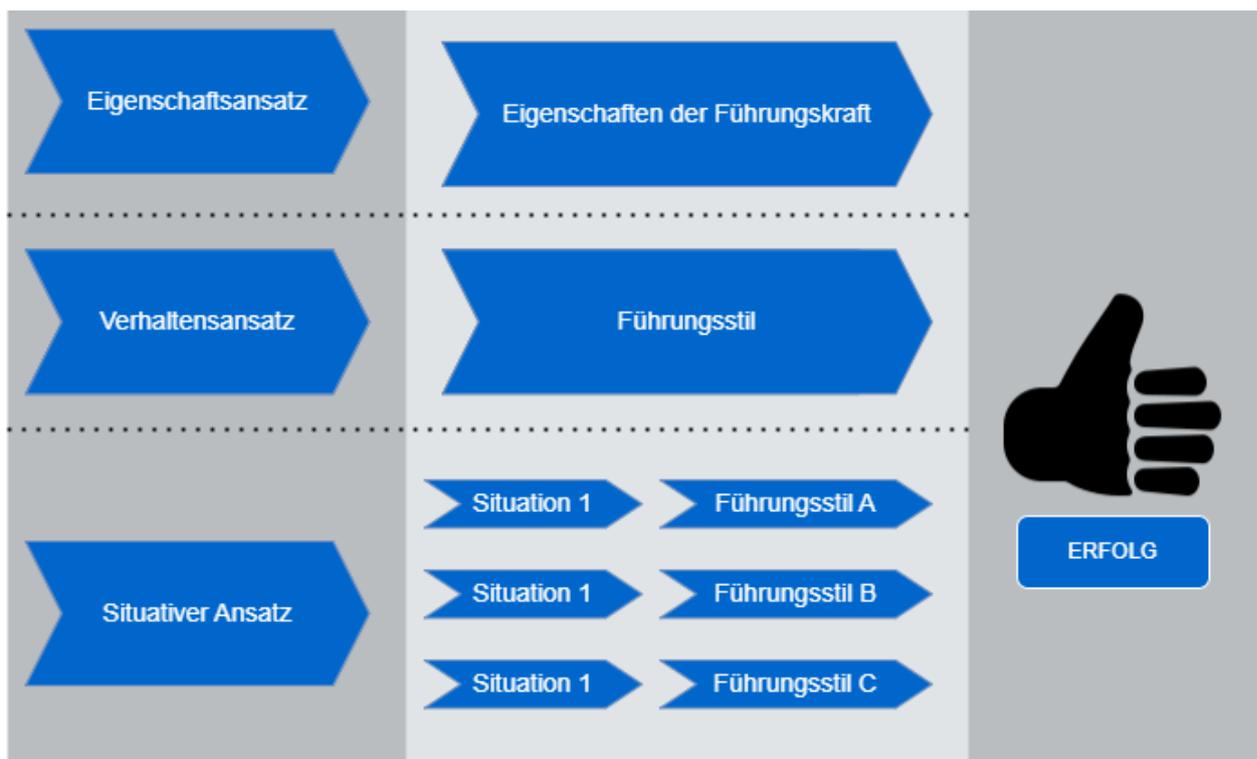


Abbildung 2: Führungsansätze (in Anlehnung an Lippold, 2021)

### 2.2.1 Eigenschaftsorientierter Führungsansatz

Die Eigenschaftstheorie besagt, dass der Führungserfolg maßgeblich von den Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft abhängig ist. Führungskräfte werden in der Eigenschaftstheorie als relativ stabil angenommen. Das bedeutet, dass sie ihre persönlichen Eigenschaften nicht im Laufe der Zeit grundsätzlich ändern und dass sie auch in verschiedenen

Situationen aufgrund ihrer Eigenschaften konsistent handeln und entscheiden. (Lippold, 2021; Welk, 2015)

Die **Great-Man-Theorie** ist einer der Führungsansätze der Eigenschaftstheorie. Unter Bezugnahme auf nur wenige berühmte Einzelpersonen der Geschichte dürften laut der Great-Man-Theorie nur wenige Personen die Eigenschaften besitzen, die eine Führungskraft ausmachen. Beim **charismatischen Führungsansatz** steht die Ausstrahlung (= das Charisma) als wesentlicher Teil des Führungserfolgs dieser Führungskraft im Mittelpunkt. Teammitglieder folgen der Führungskraft aufgrund von Bewunderung dieser gegenüber unhinterfragt. Daher kann es ebenso zu einer missbräuchlichen Anwendung dieses Führungsstiles kommen, wenn z. B. die Führungskraft unethisch handelt. (Lippold, 2021; Malik, 2007a; Raich, 2005)

Verschiedene Studien aus der Literatur lassen den Schluss zu, dass der eigenschaftsorientierte Führungsansatz aufgrund der starken Reduktion der Aspekte der Führung auf lediglich die Eigenschaften der Führungskraft keine aktuelle praktische Relevanz besitzt (Conger & Kanungo, 1998; Hollmann, 2013; Judge et al., 2002; Raich, 2005). Daher wird dieser Führungsansatz in der vorliegenden Arbeit nicht näher betrachtet.

### 2.2.2 Verhaltensorientierter Führungsansatz

Beim verhaltensorientierten Führungsansatz wird der Führungserfolg nicht wie oben beschrieben auf die persönlichen Eigenschaften (siehe Abschnitt 2.2.1) der Führungskraft zurückgeführt, sondern auf das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Teammitgliedern. Durch verschiedene Modelle wird versucht, Führungsstile zu definieren, die beschreiben, wie sich Führungskräfte anhand der Art und Weise der Entscheidungsfindung, der Beziehung zu Teammitgliedern sowie der Bedeutung der Zielerreichung in der Führung verhalten. (Lippold, 2021; Schulenburg, 2016) Drei dieser Führungsstilmodelle werden in diesem Abschnitt näher betrachtet.

#### 2.2.2.1 Führungskontinuum

Das Führungskontinuum von R. Tannenbaum und W. H. Schmidt aus dem Jahre 1958 oder auch das Konzept ‚**autoritärer vs. kooperativer Führungsstil**‘ wird anhand des Grades der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbeteiligung bei Entscheidungen angewendet. Unter den eindimensionalen Forschungsansätzen steht an einem Ende der ‚autoritäre Stil‘, der impliziert, dass Entscheidungen allein von der Führungskraft getroffen und nur mehr mitgeteilt werden. Am anderen Ende wird beim ‚kooperativen Führungsstil‘ die gesamte Entscheidung z. B. einer Aufgabe von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. dem gesamten Team getroffen, wobei die Führung eher als Koordinationskraft dient. (Lippold, 2021; Pinnow, 2009; R. Tannenbaum, W. H. Schmidt, 1973) Die Abbildung 3 zeigt eine Übersicht der unterschiedlichen Führungsstile.

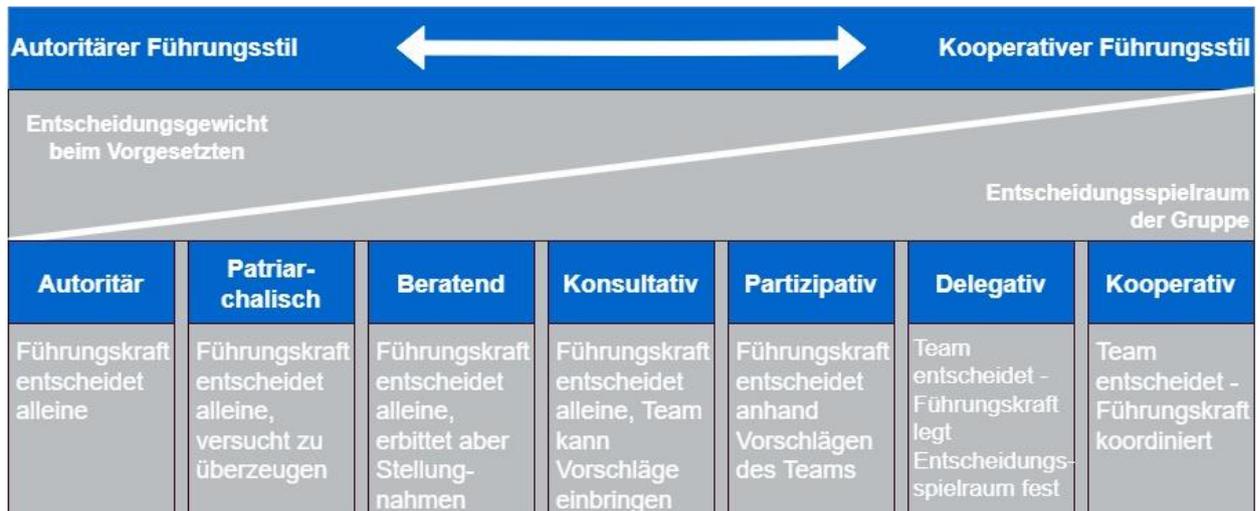


Abbildung 3: Führungskontinuum (in Anlehnung an Lippold, 2021)

- **Autoritärer Führungsstil**

Handelt eine Führungskraft autoritär, wird jede Entscheidung allein und ohne Erklärung getroffen. Typischerweise wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur eine Handlungsanweisung erteilt. Wird diese Anweisung hinterfragt, erfolgt durch die Führungskraft keine Begründung, sondern nur eine Erklärung der Führungsverhältnisse. Im Regelfall ist dieser Führungsstil nicht angenehm für die oder den Geführten. In Ausnahmesituationen, Krisensituationen oder wenn z. B. eine Arbeitskraft bereits innerlich gekündigt hat, kann dieser Stil jedoch dazu führen, das beste Ergebnis zu erreichen. Als plakatives Beispiel wird in der Literatur oft eine Beispielsituation verwendet, in der in einem Brandfall die Feuerwehrfrau bzw. der Feuerwehrmann klare und direkte Anweisungen gibt, um das beste Ergebnis (= schnelle Brandbekämpfung) zu erreichen. (Pinnow, 2009; Rohrschneider, 2020; Stöwe & Keromosemito, 2007)

- **Kooperativer Führungsstil**

Erklärt die Führungskraft der gesamten Gruppe die Zielsetzung und lässt alle Beteiligten mitentscheiden, wie diese erreicht wird, so liegt ein kooperativer Führungsstil vor. Die Aufgabenverteilung wird durch das Team selbst festgelegt und die Führungskraft dient nur als Koordinator. Durch aktive Einbringung der Führungskraft in die Gruppe und hohe gegenseitige Wertschätzung wird versucht, das beste Ergebnis zu erreichen. (Flamholtz & Randle, 2016; Lippold, 2021; Pinnow, 2009)

### 2.2.2.2. Ohio-State-Leadership-Quadrant

Ein weiteres Konzept, der **Ohio-State-Leadership-Quadrant**, beinhaltet zwei unabhängige Grunddimensionen des Verhaltens der Führungskraft. Leistungs- bzw. Aufgabenorientierung sowie Mitarbeiterinnen-, Mitarbeiter- bzw. Beziehungsorientierung können dabei unabhängig voneinander schwach bis stark ausgeprägt sein. Bei der Dimension der Beziehungsorientierung steht die individuelle Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten im Fokus. Je positiver diese Beziehung gestaltet wird, desto höher ist die Ausprägung. Durch Kommunikation und Setzen von klaren Zielen, Planung von Aufgaben, Ergebniskontrollen und Leistungsanreize steigt

die Aufgabenorientierung der Führungskraft. Durch die beiden Dimensionen ergeben sich somit vier verschiedene Stile. (Gerhardt, 2019; Lippold, 2021; Schulenburg, 2016)

**Der bürokratische Führungsstil:** geringe Beziehungsorientierung und geringe Aufgabenorientierung

**Der autoritäre Führungsstil:** geringe Beziehungsorientierung und hohe Aufgabenorientierung

**Der beziehungsorientierte Führungsstil:** hohe Beziehungsorientierung und geringe Aufgabenorientierung

**Der kooperative Führungsstil:** hohe Beziehungsorientierung und hohe Aufgabenorientierung

Die Abbildung 4 zeigt die vier Quadranten des Ohio-State-Leadership-Konzeptes.

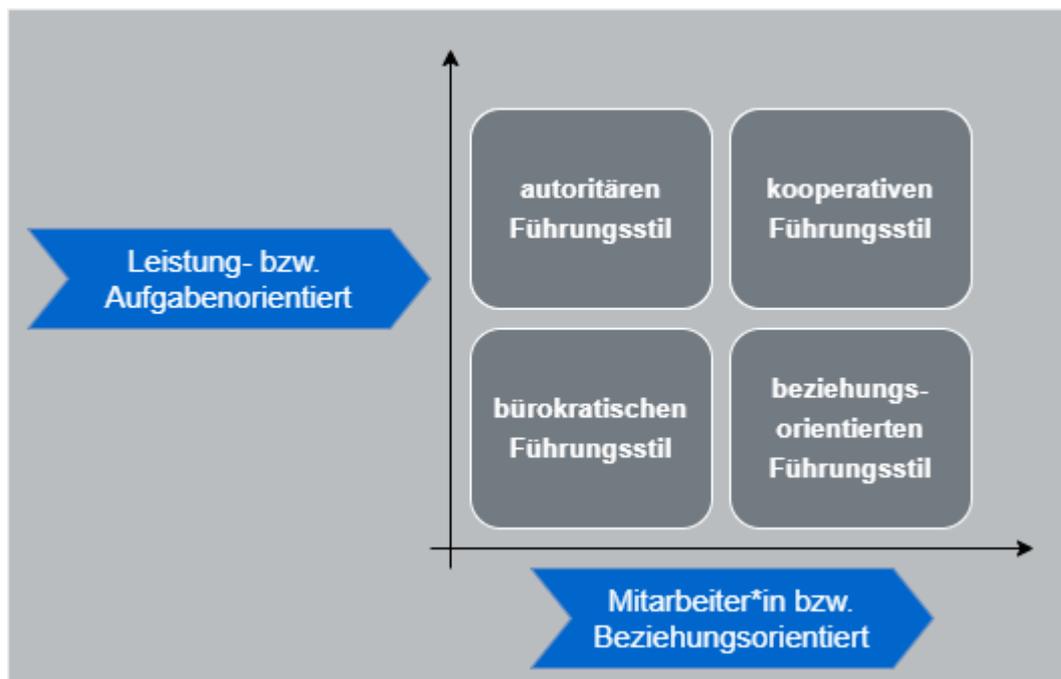


Abbildung 4: Ohio-State-Quadranten (in Anlehnung an Lippold, 2021)

### 2.2.2.3. Verhaltensgitter-Modell

Als ein drittes Konzept gilt das **Verhaltensgitter-Modell**, auch ‚**Managerial Grid**‘ genannt, das unmittelbar auf den Erkenntnissen der Ohio-Studien aufbaut. Dieses Modell verwendet dieselben zwei Grunddimensionen wie das Ohio-Modell, unterscheidet sich im Wesentlichen jedoch dadurch, dass die Ausprägungen auf einem 9x9-Raster aufgetragen werden, sodass sich theoretisch bis zu 81 Führungsstile ableiten lassen. (Cai et al., 2020; Lippold, 2021; Schulenburg, 2016)

In Abbildung 5 ist das Verhaltensgitter-Modell sowie die fünf nach Blake und Mouton (1985) explizit beschriebenen Ausprägungen dargestellt. Nach Ansicht der Autoren sollte jede Führungskraft ausschließlich den Führungsstil 9.9 anstreben, das heißt eine hohe Beziehungs- und Aufgabenorientierung aufweisen. (Blake, R. R., Mouton, J. S., 1985; Lippold, 2021)

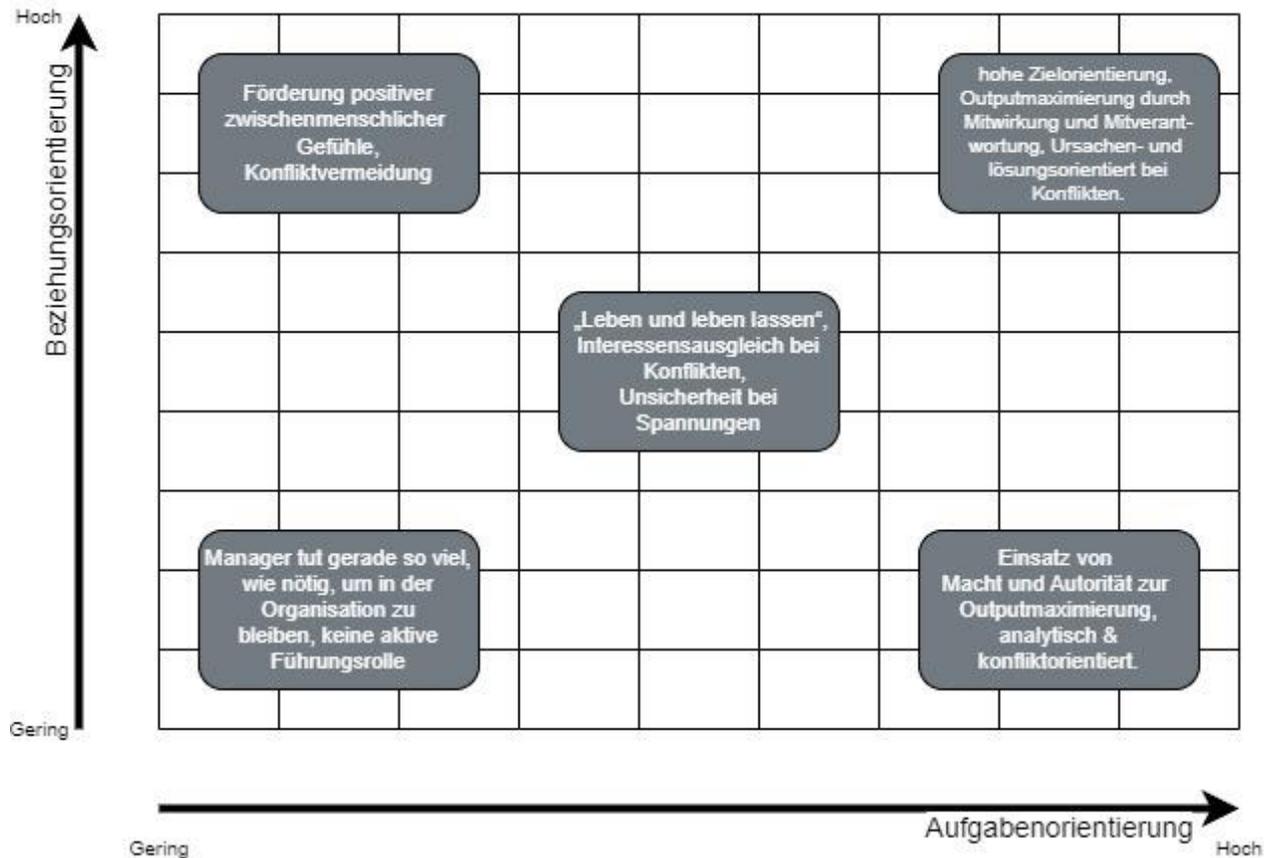


Abbildung 5: Verhaltensgitter-Modell (in Anlehnung an Pinnow, 2009 und Schulenburg, 2016)

### 2.2.3 Situativer Führungsansatz

Beim situativen Führungsansatz wird im Wesentlichen je nach Umstand das Führungsverhalten angepasst. Unterschiedliche Modelle beschreiben dabei, welche sogenannten Situationsvariablen miteinbezogen werden. (Lippold, 2021)

#### 2.2.3.1. Kontingenztheorie

Anders als beim Verhaltensgitter-Modell (siehe Abschnitt 2.2.2) wird die wirksame Führung anhand des Führungsverhaltens und der jeweiligen Situation betrachtet und nicht aufgrund der allgemeinen Beziehungs- und Aufgabenorientierung der Führungskraft. Dabei werden die drei Krenvariablen Führungsstil, Führungserfolg und Führungssituation definiert. (Lippold, 2021; Pinnow, 2009)

Zur Messung des Führungsstiles wird ein ‚Least Preferred Coworker‘-Wert (LPC-Wert) von der Führungskraft ermittelt. Dieser LPC-Wert beschreibt im Wesentlichen, wie freundlich die Führungskraft die am wenigsten geschätzte Mitarbeiterin bzw. den am wenigsten geschätzten Mitarbeiter beurteilt. Ein kleiner LPC-Wert ist eher gleichbedeutend mit einem rein aufgabenorientierten Führungsstil (siehe Abschnitt 2.2.2). Die Effektivität der Führung in Bezug auf Produktivität und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird als Führungserfolg definiert. Um die Führungssituation zu operationalisieren, wird die Variable nochmals in drei Subvariablen aufgegliedert: in die Positionsmacht (Ausprägungen stark – schwach), die

Aufgabenstruktur (Ausprägungen hoch – niedrig) und die Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten (Ausprägungen gut – schlecht). Daraus können sich acht unterschiedliche Führungssituationen ergeben, die in günstige, mittelgünstige und ungünstige Führungssituationen untergliedert werden. Aus dieser Einteilung lässt sich anhand der Kontingenztheorie ableiten, welcher Führungsstil (aufgabenorientiert oder beziehungsorientiert) für diese Situation erfolgversprechend ist. Abbildung 6 zeigt die Zusammenhänge der Variablen. (Lippold, 2021; Miller et al., 2004)

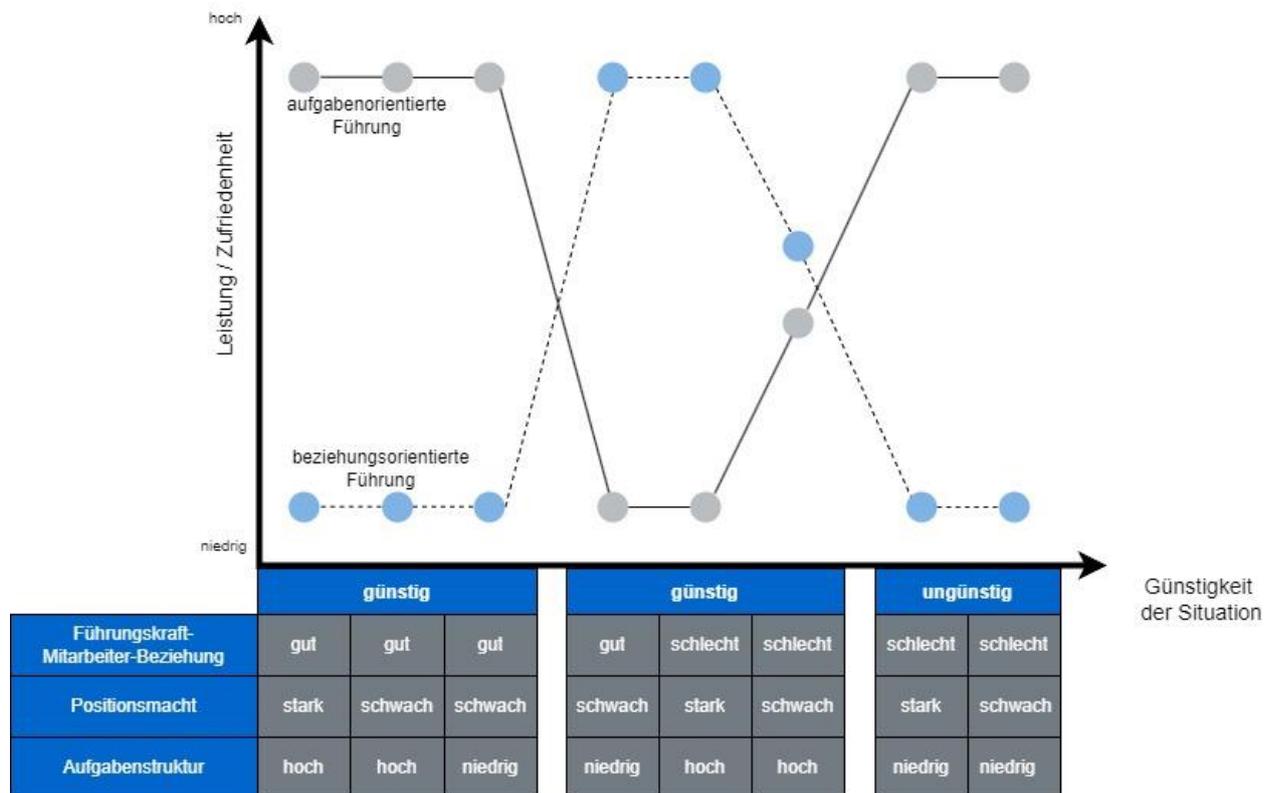


Abbildung 6: Kontingenztheorie (in Anlehnung an Lippold, 2021)

### 2.2.3.2. Weg-Ziel Theorie

Die Weg-Ziel Theorie gilt ebenso als situativer Führungsansatz, da die Führungskraft als Wegbegleiter dient, um dem Team die Erfüllung der Ziele zu ermöglichen. Die Verhaltensweisen der Führungskraft werden in unterstützend (supportive), direktiv (directive), partizipativ (participative) oder ergebnisorientiert (achievement-oriented) eingestuft. Durch die Charakteristiken der Aufgabe, Merkmale der Umwelt und Eigenschaften der Geführten lassen sich in der Literatur Empfehlungen ableiten, welches Führungsverhalten zu empfehlen ist. (Lippold, 2021; Wynn, Jr., Donald E., 2004).

### 2.2.3.3. Situatives Reifegradmodell

Die beiden Dimensionen der Beziehungsorientierung und Aufgabenorientierung des Verhaltensgitter-Modells (siehe Abschnitt 2.2.2) werden im situativen Reifegradmodell durch eine dritte Dimension ergänzt. Diese Dimension ist der aufgabenrelevante Reifegrad der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters. Im Wesentlichen beschreibt das Modell, dass bei geringem

aufgabenrelevantem Reifegrad die Führung stark auf die Aufgabenorientierung zu achten hat. Durch die Entwicklung der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters steigt dieser aufgabenrelevante Reifegrad stetig und dadurch sinkt der Bedarf an einer aufgabenorientierten Führung. Vier verschiedene Führungsstile werden von P. Hersey und K. H. Blanchard in ihren Studien aus den Jahren 1981 und 1988 unterschieden. (Hakim et al., 2021; Lippold, 2021)

Beim **autoritären Führungsstil** erteilt die Führungskraft eindeutige Anweisungen und überwacht die Leistung.

- hohe Aufgabenorientierung
- niedrige Beziehungsorientierung
- geringer aufgabenrelevanter Reifegrad

Beim **integrierenden Führungsstil** erklärt die Führungskraft die Entscheidung und berücksichtigt die Meinungen des Teams, behält sich die Entscheidung jedoch selbst vor.

- hohe Aufgabenorientierung
- hohe Beziehungsorientierung
- geringer aufgabenrelevanter Reifegrad

Beim **partizipativen Führungsstil** bindet die Führungskraft das Team ein und lässt es an der Entscheidung teilhaben.

- niedrige Aufgabenorientierung
- hohe Beziehungsorientierung
- geringer aufgabenrelevanter Reifegrad

Beim **Delegationsstil** überträgt die Führungskraft die Entscheidung und Verantwortung der bzw. den Mitarbeiterinnen.

- niedrige Aufgabenorientierung
- niedrige Beziehungsorientierung
- geringer aufgabenrelevanter Reifegrad

In Abbildung 7 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** sind das situative Reifegradmodell nach Hersey und Blanchard und die drei Dimensionen mit den dazugehörigen Führungsstilen dargestellt.

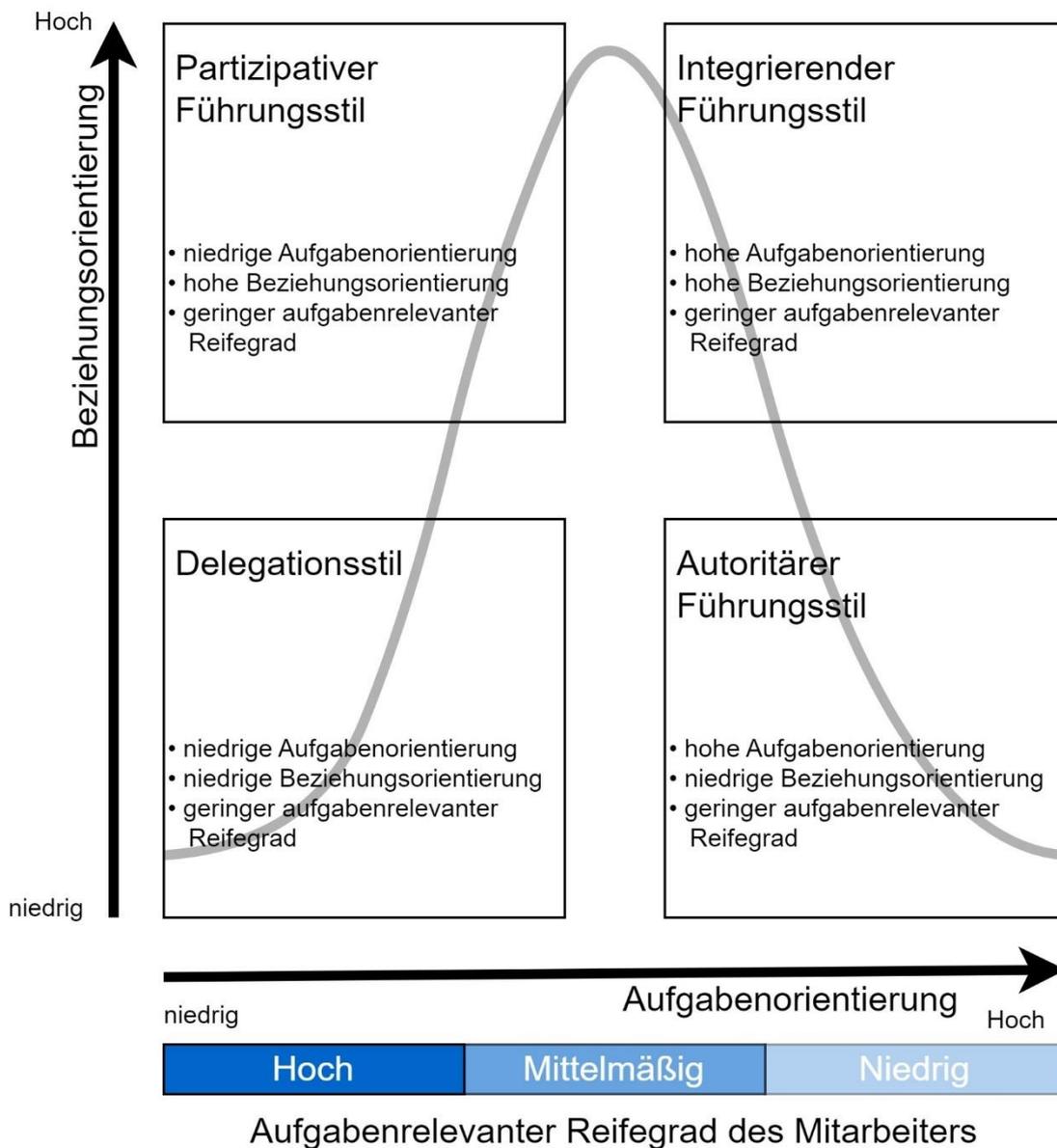


Abbildung 7: Situatives Reifegradmodell (in Anlehnung an Lippold, 2021)

Es lässt sich zusammenfassen, dass der situative Führungsansatz eine hohe Kompetenzkenntnis der Führungskraft voraussetzt. Je nach Aufgabe, Situation und Teammitgliedern ist eine spezielle Verhaltensweise zu empfehlen, im Gegensatz zum verhaltensorientierten Führungsansatz (siehe Abschnitt 2.2.2), bei dem grundsätzlich einer Führungskraft nur ein Führungsstil zugeordnet wird, der unabhängig von weiteren Faktoren ist.

### 2.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Führung in Unternehmen ein wesentliches Thema ist und vermutlich in Zukunft noch mehr an Bedeutung gewinnen wird. Durch den demografischen Wandel kommt es zu einem ‚War for Talents‘ und Unternehmen müssen sich bemühen, junge Arbeitskräfte für sich zu gewinnen. Für Führungskräfte gilt es neben fachspezifischen Sachaufgaben auch Managementaufgaben zu erledigen, um ein Team

erfolgreich zum Ziel zu bringen. In der Literatur werden verschiedene Führungsstile beschrieben, um zu definieren, wie Führungskräfte ihre Managementaufgaben erfüllen. Der eigenschaftsorientierte Führungsansatz behandelt lediglich die persönliche Charakteristik der Führungskraft, woraus der Führungsstil abgeleitet wird. Beim verhaltensorientierten Führungsansatz wird versucht, anhand der Beziehung zwischen Führungskraft und Teammitglied und durch Betrachtung der Aufgabenorientierung der Führungskraft verschiedene Stile zu definieren. Beide Führungsstile sind starr und weitestgehend nicht flexibel. Dazu wird im situativen Führungsansatz zusätzlich auf die jeweilige Situation geachtet und anhand dessen abgeleitet, welcher Führungsstil für die jeweilige Situation, die jeweilige Aufgabe und das jeweilige Teammitglied am erfolgversprechendsten ist.

Malik (2007a) zufolge gilt die Kategorisierung der Führungsstile als weniger bedeutsam, wie sie oftmals dargestellt werden, da keine Korrelation zwischen Stil und Ergebnis in der wirtschaftlichen Praxis nachprüft werden kann. Zudem sind Manieren, wie sie einem Kind beigebracht werden, relevanter als z. B. die Fähigkeit, besonders kooperativ mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzugehen. Die beschriebenen Führungsstile helfen dennoch dabei, zu verstehen, welche Aspekte bei der Führung von Personen eine Rolle spielen, um sich bewusst darüber Gedanken zu machen und diese zu reflektieren.

### 3 GENERATIONEN

1. *Anything that is in the world when you're born is normal and ordinary and is just a natural part of the way the world works.*
  2. *Anything that's invented between when you're fifteen and thirty-five is new and exciting and revolutionary and you can probably get a career in it.*
  3. *Anything invented after you're thirty-five is against the natural order of things.*
- Adams (2005)*

Durch Festlegung anhand einer Altersgruppe oder einer gemeinsamen Prägung durch historische Ereignisse wird eine große Gruppe von Menschen einer Generation zugeteilt. Diese Kohorte weist in der Regel demografische, soziale und statistisch ähnliche Merkmale auf. In der Literatur wird im Allgemeinen für den europäischen Raum alle 15 Jahre eine eigene Generation definiert. Teilweise werden leicht abgeänderte Generationszuteilungen vorgenommen sowie weitere hinzugefügt. Bei den aktuellen Generationen besteht in der Literatur jedoch durchgängig Einigkeit, weshalb die teilweise unterschiedlichen Zuteilungen in dieser Arbeit nicht näher behandelt werden. Alle Generationen unterscheiden sich bezüglich Wünschen, Bedürfnissen, Erwartungen und Verhaltensweisen. Die Unterscheidung beruht auch auf dem Wertesystem der Generationen. (Bruch et al., 2010; DelCampo et al., 2010; Klaffke, 2014; Zemke et al., 2013)

Die Abgrenzung der Generationen über den Geburtszeitraum dient als primäre Richtlinie. Wesentlicher sind die kulturellen Unterschiede und Umwelteinflüsse (politisch oder wirtschaftlich), die während den kritischen Entwicklungsphasen, z. B. beim Erwachsenwerden, die Menschen beeinflussen. Dadurch wird die Art und Weise geprägt, wie Menschen arbeiten und wie das Beschäftigungsverhältnis betrachtet wird. Kaufentscheidungen und die Wahl des Lebensstiles (bzw. die Wunschvorstellung des Lebensstiles) werden weitgehend dadurch bestimmt. (DelCampo et al., 2010; Jana-Tröller, 2014)

In diesem Kapitel werden die Generationen ‚Baby Boomer‘, ‚Generation X‘, ‚Generation Y‘, ‚Generation Z‘ und ‚Generation Alpha‘ näher betrachtet. Aufgrund des baldigen Endes der Erwerbstätigkeit von Baby-Boomer-Personen wird in der vorliegenden Arbeit dieser Generation weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Abbildung 8 zeigt einen Überblick über die zeitliche Zugehörigkeit der Generationen.

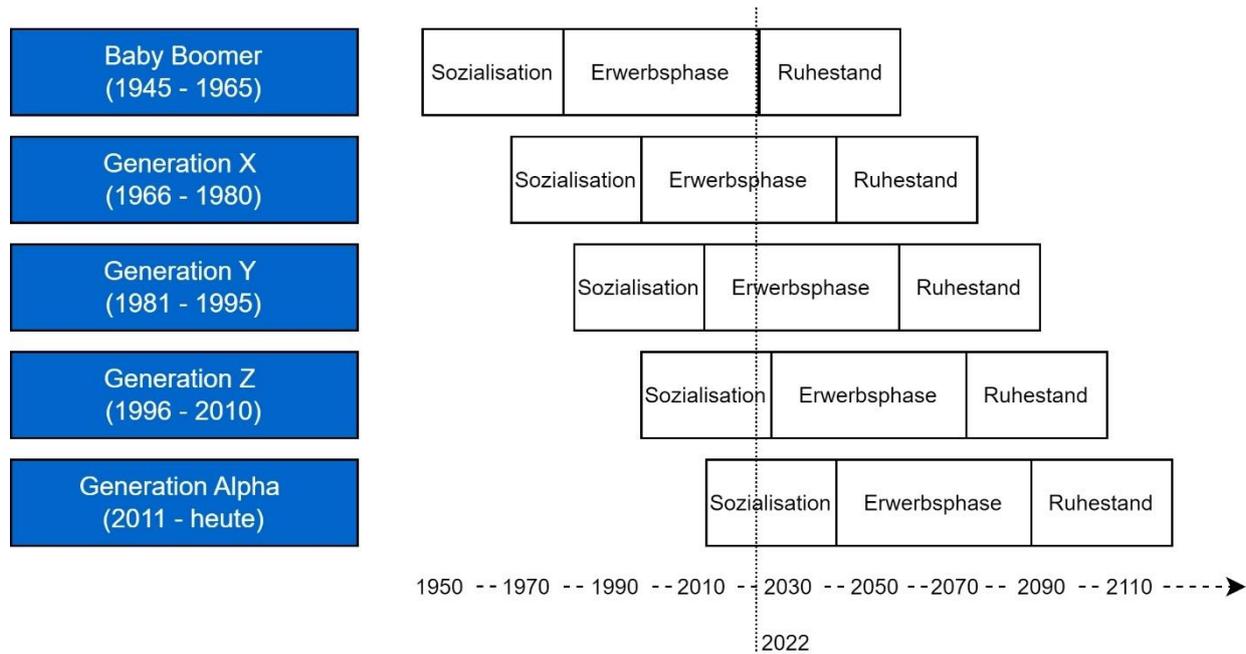


Abbildung 8: Generationsübersicht (in Anlehnung an Lippold, 2021)

## 3.1 Generation Baby Boomer

Nach dem Zweiten Weltkrieg existierte eine wesentlich höhere Geburtenrate als jene, die derzeit besteht. Dadurch ist diese Generation zahlenmäßig den anderen Generationen aktuell immer noch überlegen. In der Literatur finden sich mitunter zwei unterschiedliche Geburtszeiträume, die dieser häufig zugeordnet werden. Teilweise wird die sogenannte Nachkriegsgeneration von 1945 bis 1955 extra abgegrenzt und der Baby-Boomer-Generation nur der Zeitraum 1956 bis 1965 zugewiesen. Ein großer Teil dieser Generation ist aktuell bereits im Ruhestand und der andere Teil bereitet sich bereits diesbezüglich vor, da dessen Angehörige durchschnittlich nur noch wenige Jahre erwerbstätig sein werden. Durch die Öl- bzw. Wirtschaftskrisen in den 1970er und 1980er Jahren und die daraus resultierende Massenarbeitslosigkeit war es für diese Generation herausfordernd, sich in der Berufswelt durchzusetzen. (DelCampo et al., 2010; Eckert et al., 2011; Klaffke, 2014)

Unter anderem aufgrund der zuerst schnell wachsenden und später unsicheren Wirtschaftslage, des Aufwachsens in der Nachkriegszeit und des ständigen Konkurrenzkampfes am Arbeitsmarkt haben sich Personen der Generation Baby Boomer folgende Eigenschaften angeeignet:

- Leistungsorientierung
- Beständigkeit
- hoher Berufsbezug
- hohe soziale Kompetenz
- Teamfähigkeit

Wegen dieser Eigenschaften, vor allem der hohen sozialen Kompetenz, arbeiten jüngere Generationen gerne mit Baby-Boomer-Personen zusammen. Der starke Bezug zur Arbeit zeigt

sich durch eine hohe Bereitschaft, Überstunden zu leisten, sowie eine geringe Bereitschaft zum Wechseln des Unternehmens. (Bruch et al., 2010; Ruthus, 2015; Zemke et al., 2013)

### 3.2 Generation X

Personen, die zwischen 1966 und 1980 geboren wurden, werden der Generation X zugeteilt. Im deutschsprachigen Raum wird oftmals auch die Bezeichnung ‚Generation Golf‘ verwendet. Die Geburtenrate sank im Gegensatz zur vorherigen Generation und ebenso war das wirtschaftliche Wachstum nicht so stark in den darauffolgenden Jahren. Der Eintritt in die Erwerbstätigkeit begann für diese Generation in den 1980er Jahren und aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit war es für deren Angehörige deutlich schwieriger als für deren Vorgängergeneration. Im Berufsleben zeichnet sich die Generation X oft durch eine ständige Suche nach Kompromissen aus. Einerseits streben sie ähnlich ihren Vorgängern, den Babyboomern, nach materiellen Werten und beruflichen Karrieren, andererseits möchten Generation-X-Angehörige auch mehr Work-Life-Balance sowie Individualisierung im beruflichen Alltag. (Bruch et al., 2010; Eckert et al., 2011; Jana-Tröller, 2014)

Generation-X-Personen wuchsen in den 1970er, 1980er und frühen 1990er Jahren auf. Die Kindheit und Jugend der Generation X wurde maßgeblich durch den Beginn der Medienrevolution geprägt. Daher ist es für Generation X-Angehörige einfach, neue Technologien zu übernehmen und sich mit ihnen vertraut zu machen, unter anderem mit dem Kommunikationswandel durch den Einsatz von E-Mail und später von Mobiltelefonen bzw. Smartphones. Die Generation X blieb von Krisen meist nicht verschont. Dazu gehörten Umweltthemen wie Tschernobyl, das Wald- und Artensterben und das Ozonloch. Hinzu kamen Kriege, Aids und Drogenprobleme. (Bruch et al., 2010; Klaffke, 2014)

Folgende Attribute werden generell Personen der Generation X zugeschrieben (Bruch et al., 2010; Zemke et al., 2013):

- Selbständigkeit und Eigenverantwortung,
- Gleichberechtigung
- Ehrgeiz
- Rationalität und globales Denken
- Individualismus
- Pragmatismus
- Zuverlässigkeit
- Technische Kompetenz

Im Gegensatz zu Baby-Boomer-Personen haben Generation-X-Angehörige eine wesentlich andere Einstellung zur Arbeit bzw. zum Arbeitgeber. Sie wissen, dass ihnen jeden Tag ohne Vorwarnung gekündigt werden kann und dass für sie selbst die Arbeit, die sie leisten, oftmals nicht sinnstiftend ist. Führungskräfte müssen daher einen anderen Weg der Führung für diese Generation wählen. Flexible Arbeitszeiten, ein familiäres Arbeitsumfeld und das richtige Maß an

Aufsicht sowie selbständiges Arbeiten sind unter anderem Aspekte, mit denen Generation-X-Personen motiviert werden können, gute Arbeit zu leisten. (Zemke et al., 2013)

### 3.3 Generation Y

Zwischen 1981 und 1995 geborene Personen zählen zur Generation Y, auch bekannt als ‚Generation Next‘, ‚Millennials‘ und ‚Internetgeneration‘. Das Erwachsenwerden war unter anderem durch die Terroranschläge im Jahr 2001, die Finanzkrise 2008 und den rasanten Wandel der Digitalisierung geprägt. Informationen und Wissen können zu jeder Zeit online abgefragt werden und die Kommunikation fand immer öfters digital statt. Das soziale Leben wurde schließlich durch die Verbreitung von ‚social networks‘, beginnend in den 2000er Jahren, stark geprägt. Der Eintritt in die Erwerbstätigkeit fiel dieser Generation leichter als den Generationen davor, da für Unternehmen bereits der sogenannten ‚War for Talents‘ begonnen hatte. Dadurch waren Arbeitgeber gut beraten, sich auf die Erwartungen der Generation Y einzustellen, um sich entsprechend attraktiv für sie zu positionieren. (Bruch et al., 2010; DelCampo et al., 2010; G. Hesse & Mattmüller, 2019; Klaffke, 2014)

Der Generation Y werden im allgemeinen folgende Eigenschaften zugesprochen (Bruch et al., 2010; Zemke et al., 2013):

- Technologieaffin
- Lernbereit
- Hohe Flexibilität und Mobilität
- Toleranz und Kontaktfreudigkeit
- Zuversicht und Optimismus

Für sie steht das Leben an erster und die Arbeit an zweiter Stelle. Sie sind zwar bereit, hart zu arbeiten, möchten jedoch nicht einfach die Bedingungen der Unternehmen erfüllen, sondern diese selbst bestimmen. Dazu gehören in erster Linie eine gute Work-Life-Balance und abwechslungsreiche tägliche Aufgaben. Generation-Y-Personen wollen ihre Arbeitszeit an die persönlichen Gegebenheiten anpassen, viel Zeit mit Familie und Freunden verbringen und sich in ihrer Freizeit nicht mit beruflichen Belangen befassen. Freizeit und Beruf unabhängig von Zeit und Ort zu vereinbaren und in beiden Kontexten den gleichen Werten und Verhaltensweisen treu zu bleiben, gilt als Markenzeichen der Generation Y. (G. Hesse & Mattmüller, 2019; Jana-Tröller, 2014)

### 3.4 Generation Z

Die Generation Z, geboren etwa zwischen 1996 und 2010, ist von Beginn an mit dem Internet vertraut. Darüber hinaus haben Fortschritte bei digitalen Technologien wie Social Media, Smart Mobile Technology, Cloud Computing und das Internet der Dinge die Art und Weise verändert, wie diese Generation ihre täglichen Aktivitäten ausführt. Vor allem für die Generation Z ist die Nutzung digitaler Technologien zu einem festen Bestandteil des Alltags geworden. Als solche

weist die Generation Z einzigartige Lerneigenschaften auf, die sich von früheren Generationen unterscheiden. (Alruthaya et al., 2021; Scholz, 2014)

In der Literatur werden derzeit noch viele unterschiedliche Eigenschaften für die Generation Z definiert, weshalb eine Einteilung nicht so eindeutig ist wie bei den vorherigen Generationen. Die folgende Auflistung stellt einen Auszug dar (G. Hesse & Mattmüller, 2019; Kleinjohann & Reinecke, 2020).

- Aufgeschlossen und verantwortungsbewusst
- Sicherheitsbedacht
- Technologievirtuosen und 24/7 online
- Besorgt (über Umwelt, Politik, etc.)

Sicherheits-, Orientierungs- und Zugehörigkeitsbedürfnisse werden flexibel neben Leistungsorientierung und Ehrgeiz, dem Wunsch nach Vielfalt, persönlichem Wachstum und Lebensfreude der Generation Z zugeschrieben (Klaffke, 2014). Aktuell beginnen Generation-Z-Personen gerade ihre Erwerbstätigkeit bzw. sind seit wenigen Jahren erwerbstätig und somit kann noch keine generelle Aussage darüber getroffen werden, wie sie den Eintritt in die Arbeitswelt bewältigen werden. Aus der Literatur lässt sich jedoch bereits ableiten, dass Generation-Z-Personen unter anderem Begeisterung als Entscheidungsgrund für oder gegen potenzielle Arbeitgeber ansehen. Begeisterung als möglichen bedeutsamen Faktor müssen Führungskräfte bzw. das Personalmanagement berücksichtigen, um beim ‚War for Talents‘ erfolgreicher abzuschneiden. Auch bei der internen Kommunikation möchten Generation-Z-Personen vermeintlich immer auf Augenhöhe miteinander kommunizieren. Da Generation-Z-Angehörige in der Wirtschaftskrise 2008 den hohen Anstieg der Arbeitslosigkeit und deren weitere Auswirkungen gesehen haben (vor allem in den USA), sind sie vermutlich weniger risikobereit als Generation-Y-Personen und suchen eher Stabilität bei der Wahl des Arbeitgebers, was weniger Jobwechsel bedeuten würde. (Paggi & Clowes, 2021) (Einramhof-Florian, 2017; Lippold, 2021)

Im zugeordneten Zeitraum der Generation Z zwischen 1996 und 2010 wurden in Österreich 1.185.454 Personen geboren. Dies ist im Vergleich zur vorherigen Generation Y für dieselbe Zeitspanne von 15 Jahren (1981–1995) ein Rückgang um rund 13 % (1.362.548 Geburten in Österreich). (Statistik Austria, 2022b)

### **3.5 Generation Alpha**

Seit etwa 2010 werden Kinder der Generation Alpha geboren. Ähnlich wie bei der Generation Z sind sie von klein auf mit digitalen Technologien aufgewachsen. Das wohl prägendste Ereignis in der Kindheit der Generation Alpha war bzw. ist die COVID-19-Pandemie. Dadurch kamen sie bereits im jüngeren Alter als Generation-Z-Personen für schulische Zwecke mit digitaler Technologie in Berührung. (Drugas, 2022; Gupta et al., 2022)

In etwa drei Jahren beginnt diese Generation ihren Eintritt in die Erwerbstätigkeit. In der vorliegenden Arbeit wird diese Generation nicht näher betrachtet, da der Forschungsstand für

Generation Alpha in Bezug auf ihr Erwerbsleben, speziell im deutschsprachigen Raum, noch in den Anfangsstadien steckt und an dieser Stelle der Fokus auf der Generation Z liegt.

### **3.6 Zusammenfassung**

Die Theorie der Generationen wird in der Literatur weltweit betrachtet und verwendet. Sie hilft dabei, zu verstehen, welche Werte und Eigenschaften verschiedene Kohorten innehaben. Oftmals werden geringe Unterscheidungen dahingehend gemacht, welcher Zeitraum einer Generation zugeteilt wird, welche Bezeichnung für die jeweilige Generation gilt und welche prägenden Ereignisse die jeweilige Generation beeinflusst haben. Einer der wesentlichsten Unterschiede in der Literatur besteht hinsichtlich der Generationstheorien in den USA oder Europa. In dieser Arbeit wird der Fokus auf Definitionen der europäischen, insbesondere deutschsprachigen Generationen gelegt.

Etwa alle 15 Jahre wird eine neue Generation definiert, die maßgeblich andere Eigenschaften aufweist als jene zuvor. Dabei existiert jedoch ein fließender Übergang, wodurch eine alleinige Zuweisung anhand des Geburtsjahres nicht möglich ist. Vielmehr ist entscheidend, wofür die jeweilige Person einsteht und welche Werte sie als bedeutsam empfindet. Ein spezieller Fokus wird in dieser Arbeit auf die Generation Z gelegt. Letztere stellt aktuell und für ca. die nächsten fünf Jahre die neuen Arbeitskräfte am Markt. Durch den ‚War for Talents‘ müssen sich Unternehmen mit dem Wertesystem der Generation Z auseinandersetzen und z. B. durch Begeisterung deren Interesse am Unternehmen zu wecken. Die Arbeitsmoral der Generation Z ist grundsätzlich hoch, gleichzeitig ist das Bedürfnis nach Freizeit noch höher, womit die Work-Life-Balance eher in Richtung Leben tendiert. Unter anderem mit dieser Entwicklung unterscheidet sich die Generation Z deutlich von den vorherigen Generationen.

## 4 MITARBEITERBINDUNG

*"Wo Menschen sind – da menscht es"  
Stefan Grünwald.*

Mitarbeiterbindung ist ein laufender Prozess, der aus dem Zusammenspiel zwischen Arbeitskräften, Führungskräften und dem Unternehmen besteht. Aufgrund flexibler und sich ändernder Bedürfnisse des Arbeitgebers sowie des oder der Beschäftigten ist es eine dauerhafte Aufgabe, die Mitarbeiterbindung hoch bzw. positiv zu halten. (Busold, 2019)

In diesem Kapitel wird zuerst ein Set aus Eigenschaften für das Werteversprechen des Unternehmens beschrieben und auf einige dieser Eigenschaften näher eingegangen. Anschließend wird die Mitarbeiterzufriedenheit betrachtet. Das Kapitel wird am Ende kurz zusammengefasst.

### 4.1 Employee Value Proposition

Die ‚Employee Value Proposition‘ (EVP) ist eine Reihe von Eigenschaften, die innerhalb und außerhalb des Unternehmens als wertvoll angesehen werden und die Menschen dazu bewegen, eine neue Stelle im Unternehmen anzunehmen oder bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu bleiben. Mitarbeiterengagement ist eine psychologische Verbindung zwischen einer Organisation und ihren Beschäftigten, die dazu führt, dass letztere weniger geneigt sind, das Unternehmen zu verlassen. Die psychologische Bindung an eine Organisation führt zu einer emotionalen Bindung und einem längeren Verbleib im Unternehmen. Die Rolle des Mitarbeiterengagements ist von entscheidender Bedeutung und hat sich als einer der Schlüsselfaktoren für die Mitarbeiterbindung erwiesen. Wenn das Mitarbeiterengagement bzw. die Mitarbeiterbindung gering ist, ist das Fluktuationspotenzial der Beschäftigten hoch. Die EVP misst die Mitarbeiterwahrnehmung der verschiedenen Werte, die das Unternehmen bietet, darunter Kultur, Arbeit, Inspiration, Entwicklung sowie ökologischer und wirtschaftlicher Wert. Diese Werte umfassen nicht nur die monetäre Vergütung, sondern die Gesamtbeziehung und Leistungen zwischen Arbeitgebern und Angestellten. EVP umfasst die Leistungen, die Beschäftigte für ihre Arbeit erhalten. Steht die Summe der Vorteile bzw. der Gesamtnutzen nach Ansicht der Arbeitskraft in einem angemessenen (oder höheren) Verhältnis zum Arbeitsaufwand, ist sie zufriedener und motivierter. Im umgekehrten Fall sinken Produktivität und Zufriedenheit, was zu einer erhöhten Personalfluktuations beiträgt. (Kumar, 2018; Rounak & Misra, 2020)

In der Literatur lassen sich positive Wirkungen bei der Erfüllung von Mitarbeiterbedürfnissen durch den Aufbau und die Pflege eines erfolgreichen EVP nachweisen. Mitarbeiterbindung auf Basis der Arbeitsmarktforschung, der zunehmenden Berücksichtigung von Unterschieden in Persönlichkeitsmerkmalen und dem Wertesystem der Generationen, einschließlich des Verhaltens der Generationen X, Y und Z, garantiert ein positives Ergebnis. (Azimi et al., 2022; Bharadwaj et al., 2022; Kaleli & Yalçın, 2021; Samoliuk et al., 2022) Die zeigt einen Auszug der Eigenschaften der EVP dar.

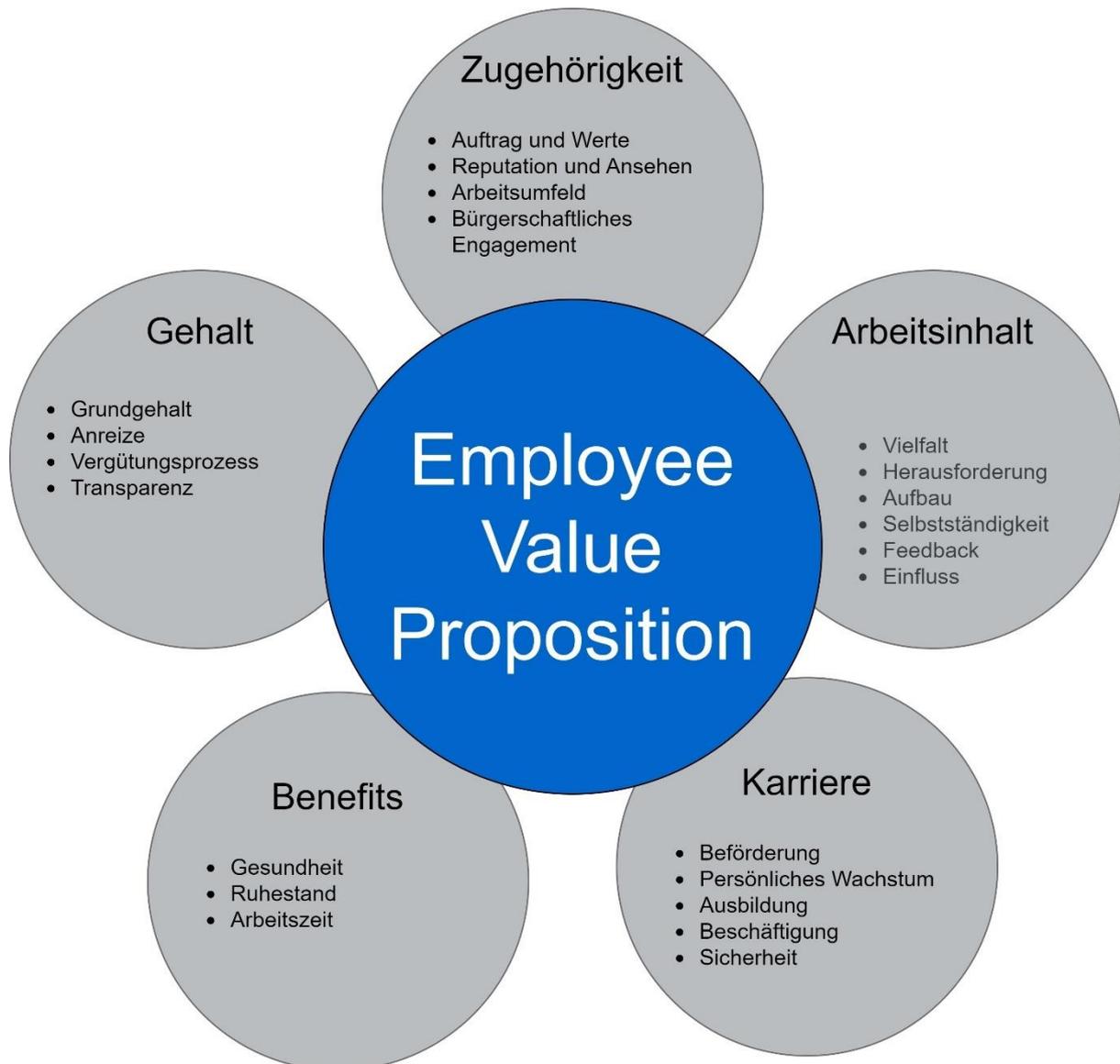


Abbildung 9: Eigenschaften des EVP's (in Anlehnung an Browne, 2012)

### 4.2 Mitarbeiterzufriedenheit

Arbeitszufriedenheit beschreibt die Grundeinstellung eines oder einer Beschäftigten zur beruflichen Tätigkeit. Sie wird meist in Form von Fragebögen erfasst, in denen nach der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der beruflichen Realität gefragt wird. In der Literatur wird nicht genau angegeben, welche Aspekte abgefragt werden sollen. Diese Situation ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Übliche Aspekte sind unter anderem Gehälter, die eigene Arbeit, Führungsverhalten, Kantinenangebote, Parksituation bzw. Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln. Dabei ist die Gewichtung von Person zu Person unterschiedlich. Die Zufriedenheit wird von den Personen als Ist-Soll-Vergleich wahrgenommen. Auf der einen Seite haben Beschäftigte bestimmte Erwartungen an ihren Arbeitsplatz und auf der anderen Seite beurteilen sie die eigene Realität auf Grundlage ihrer individuellen Wahrnehmung. Zufriedenheitskriterien leiten sich aus dem Vergleich ab, was Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

erwarten und was ihnen tatsächlich begegnet. Je näher die Realität an den Erwartungen liegt, desto mehr Zufriedenheit ist die Folge. (Kanning, 2016; Schröder-Kunz, 2019)

### 4.3 Work Values

„Arbeitswerte“ bzw. „work values“ sind ein bedeutsamer Indikator für die Arbeitszufriedenheit. Diese Werte werden in der Wissenschaft auf verschiedenen Ebenen untersucht, z. B. in den Bereichen Persönlichkeit, Soziales und berufliche Spezialitäten. Arbeitswerte sind eine Art Ziel, das eine Person erreichen möchte, und dieses Ziel kann ein psychologischer Zustand und/oder eine Beziehung sein. Aufgrund des Umfangs ist der Minnesota-Importance-Questionnaire (MIQ) eines der universellsten Messmittel von Arbeitswerten. MIQ wurde entwickelt, um berufliche Bedürfnisse und Werte zu ermitteln. Er besteht aus 20 Arbeitswerten, die in sechs Kategorien gruppiert sind. Ein weiteres Messmittel, das „Super's Work Values Inventory“ (SWVI) wurde entwickelt, um Arbeitswerte auf der Grundlage historischer Forschung zu operationalisieren. Mit SWVI werden 15 Arbeitswerte ausgewertet. Dazu gehören Leistung, Ästhetik, Altruismus, Mitarbeiter, Kreativität, finanzieller Gewinn, Unabhängigkeit, intellektuelle Anregung, Management, Prestige, Sicherheit, Aufsichtsverhältnisse, Umwelt, Diversität und Lebensstil. Bei dieser Messung wird eine 5-Punkte-Likert-Skala verwendet (1 bedeutet unwichtig und 5 bedeutet sehr wichtig). (Hsieh, 2018; Sung et al., 2019)

In den 1950ern wurde nach Ginzberg (1952) eine Methode beschrieben, bei der Messergebnisse in drei Kategorien unterteilt werden: extrinsische Werte, intrinsische Werte und Beziehungswerte. Extrinsische Werte sind Dinge, die sich aus der Arbeit ergeben, wie z. B. finanzielle Belohnungen, Komfort, Lebens- und Arbeitssicherheit. Die intrinsischen Werte beziehen sich auf die Arbeit selbst, die an sich ein Motivator für die Arbeit sein kann, wie Autonomie, Selbstausdruck, Wachstum, Unabhängigkeit und Kreativität. Beziehungswerte beschreiben allgemein soziale Umfelder wie zwischenmenschliche und soziale Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen und Beiträge für die Gesellschaft. Zusätzlich können diese Werte in zwei Haupttypen unterteilt werden: Endwert und instrumentelle Werte. Endwerte beziehen sich auf Ziele, die der oder die Einzelne im Leben erreichen möchte, wie z. B. persönliche und gesellschaftliche Werte. Instrumentelle Werte hingegen beziehen sich auf die Überzeugungen, Praktiken und Verhaltensweisen, die zum Erreichen dieser Ziele beitragen, wie z. B. moralische und verhaltensbezogene Werte. Im Folgenden ist ein Auszug als Beispiel der Werte aufgelistet. (Hsu, 2017; Kuron et al., 2015; Sung et al., 2019)

Extrinsische Werte:

- Finanzielle Anreize: Lohn, Gehalt, Boni
- Nichtfinanzielle Anreize: Gutscheine, Freizeitangebote
- Arbeitsplatzsicherheit

Intrinsische Werte:

- Entwicklung
- Kreativität

- Selbstentfaltung
- Selbstbestimmung
- Herausforderung

### Beziehungswerte

- gute Beziehungen zu Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen
- einen Beitrag leisten für die Gesellschaft

## **4.4 Zusammenfassung**

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen zu binden, bedarf es eines laufenden Prozesses. Durch den EVP (siehe Abschnitt 4.1) kann das Unternehmen sich Gedanken zum Werteversprechen für seine Beschäftigten machen und gegebenenfalls daran arbeiten. Die Mitarbeiterzufriedenheit sinkt, je weniger das Werteversprechen des EVPs eingehalten wird. Dadurch sinkt wiederum die Mitarbeiterbindung und die Fluktuation steigt. Durch Messungen wie z. B. Umfragen können Unternehmen ermitteln, welche Werte die Personen als bedeutsam erachten. Kann ein Unternehmen diese Werte erfüllen, steigt zugleich auch die Mitarbeiterzufriedenheit. Die eruierten Werte sollten bei der Entwicklung des EVPs miteinfließen. Der EVP wird auch bei der Personalbeschaffung eingesetzt, worauf in dieser Arbeit wegen fehlender Relevanz kein Bezug genommen wurde.

## **5 EMPIRISCHER TEIL**

In den vorherigen Kapiteln wurden Führungsstile betrachtet, die Generationen mit ihren Charakteristika beschrieben sowie das Thema Mitarbeiterbindung behandelt. Durch Literaturrecherche wurden somit die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit erarbeitet. In diesem Kapitel werden nun anhand Primärerhebung Daten mithilfe eines Fragebogens erhoben, um die aufgestellten Hypothesen zu prüfen und schließlich die Forschungsfrage zu beantworten.

### **5.1 Methodische Herangehensweise**

Um die Hypothesen prüfen zu können, wurde ein Onlinefragebogen verwendet. Dessen kostensparende und ortsunabhängige Eigenschaft sowie die Möglichkeit, in kurzer Zeit eine große Anzahl an Befragungen durchführen zu können, waren ausschlaggebend für die Wahl der Datenerhebungsmethode. Teilnehmende an schriftlichen Umfragen beantworten Fragen selbstständig ohne Anleitung oder Unterstützung durch die interviewende Person. Umso essenzieller ist es, dass ein Fragebogen im Vorfeld gut vorbereitet ist und ein hohes Maß an Struktur und Verständlichkeit aufweist. (Baur & Blasius, 2014; Raab-Steiner & Benesch, 2021)

Als Zielgruppe der empirischen Untersuchung wurden die Generation Z sowie Führungskräfte definiert. Des Weiteren wurde eine Einschränkung auf Personen vorgenommen, die in einem aktiven Dienstverhältnis in einem österreichischen Unternehmen aus der IT-Branche stehen. Demnach stellen alle Personen mit einem aktiven Dienstverhältnis in der IT-Branche, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden, sowie Personen, die eine führende Position innehalten, die potenziellen Testpersonen der Umfrage dar. Da es in der Praxis nicht möglich ist, alle potenziellen Testpersonen lediglich mit einem Onlinefragebogen zu erreichen, wurde in dieser Arbeit eine Teilerhebung vorgenommen, die sogenannte Stichprobe. (Baur & Blasius, 2014)

Die Gestaltung des Fragebogens ist laut Baur und Blasius (2014) sowie nach Raab-Steiner und Benesch (2021) entscheidend für die Teilnahmebereitschaft. In der Literatur beschriebene Kriterien und Empfehlungen wurden in dieser Arbeit angewendet. Bei der Formulierung der Fragen, der Art der Antwortmöglichkeiten und der Wahl der Skalen wurde auf taugliche Aspekte geachtet. Dabei kam unter anderem die Likert-Skala zum Einsatz. Neben demographischen Fragen wurden hauptsächlich geschlossene Fragen sowie Rankingfragen verwendet. Dadurch konnten statistische Signifikanzen abgeleitet werden. Ranking- oder Rangordnungsfragen sind im Alltag eine geläufige Form des Urteilens und eignen sich daher, um Präferenzen von Ausprägungen bzw. Merkmalen zu untersuchen. Die einzelnen Werte können dann in eine Ordinalskala gebracht und ausgewertet werden. (Döring et al., 2016)

### **5.2 Fragebogen**

Basierend auf der Forschungsfrage und den aufgestellten Hypothesen wurde ein Fragebogen erstellt. Da die aus diesem Fragebogen gewonnenen Daten den Kern dieser Arbeit bilden, um

Erkenntnisse abzuleiten und die Forschungsfrage zu beantworten, wurde jener in drei Teile gegliedert.

1. Soziodemographische Daten: Im ersten Teil wurden Angaben abgefragt, um die Personen in demographische Gruppen einzuteilen sowie um zu ermitteln, ob sie der entsprechenden Zielgruppe angehören. Des Weiteren wurden Merkmale zur Arbeitssituation abgefragt.
2. Generation Z: Der zweite Teil des Fragebogens wurde lediglich mit Personen geteilt, die angaben, dass ihr Geburtszeitraum zur Generation Z gehört. Schließlich wurden die Erwartungen, Bedürfnisse und Merkmale abgefragt, zu denen sie sich zuordnen. Hierbei kamen geschlossene und Rankingfragen zum Einsatz.
3. Führungskräfte: Wurde im ersten Teil angegeben, dass die Person eine Führungskraft von mindestens einer Person der Generation Z ist, wurde der dritte Teil des Fragebogens angezeigt. Diese Fragen umfassten die persönliche Einschätzung der Führungskraft zu den Bedürfnissen der Generation Z. Auch hier wurden geschlossene und Rankingfragen eingesetzt.

Falls eine Person Führungskraft von Generation-Z-Personen sowie zwischen 1995 und 2010 geboren war, wurden alle Teile des Fragebogens angezeigt. Vorab kann festgehalten werden, dass keine im Jahr 2010 geborene Person den zweiten oder dritten Teil zu sehen bekam, da die Erwerbsfähigkeit in Österreich noch nicht gegeben sein konnte (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, 2022).

### **5.2.1 Vortest und Verteilung**

Um sicherzustellen, dass der entwickelte Fragebogen geeignet ist, sollte ein Vortest durchgeführt werden. Mögliche Probleme beim Beantworten oder beim Verständnis der Fragen können somit vor der Hauptbefragung identifiziert und ausgebessert werden. (Döring et al., 2016)

Der vorläufige Fragebogen wurde an fünf ausgewählte Personen gesendet, die gebeten wurden, ihn kritisch zu betrachten und Feedback an den Autor zu geben. Anhand dieses Feedbacks wurden kleine Änderungen vorgenommen und der Fragebogen wurde mit der gleichen Bitte erneut an dieselben Personen sowie an fünf weitere Personen übermittelt. Da im zweiten Durchlauf das Feedback weitestgehend keine weiteren notwendigen Änderungen deutlich machte, war die Erstellung des Fragebogens somit finalisiert (siehe ANHANG A -).

### **5.2.2 Quantitative Ergebnisdarstellung**

Die Durchführung der Umfrage fand insgesamt drei Wochen lang, beginnend am 27.02.2023, statt. Die Umfrage wurde von 139 Personen beantwortet. Davon gaben zwölf Personen an, dass sie derzeit nicht in einem österreichischen Unternehmen tätig sind. Somit konnten sie keine weiteren Fragen beantworten. Zusätzlich waren 14 ausgefüllte Umfragen ungültig aufgrund fehlender Antworten. Anhand der Zielgruppeneingrenzung auf Personen, die aktuell in der IT-Branche tätig sind, wurden weitere 23 Teilnahmen gefiltert. Daraus resultierten 90 verwertbare Teilnahmen.

### 5.2.2.1. Teil 1: Soziodemographische Daten

Im Fragebogen wurden von allen Teilnehmenden, die angaben, in einem österreichischen Unternehmen tätig zu sein, soziodemographische Daten zur Person, zum Bildungsgrad, zum Unternehmen und zur aktuellen Arbeitssituation erhoben.

Tabelle 1 zeigt die soziodemographische Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Die Verteilung der Geschlechtszugehörigkeit ist nahezu ausgeglichen (42 % zu 56 %); zwei Personen fühlten sich keinem Geschlecht zugeordnet. Ebenso war die Verteilung zwischen Klein-, Mittel- und Großgemeinden ausgewogen (42 % : 24 % : 33 %). Lediglich 11 % gaben als höchsten Bildungsabschluss eine Lehre, HAS oder einen Fachschulabschluss an. Weiterhin hatten 30 % eine Allgemein- oder Berufsmatura und rund 59 % hatten einen akademischen Abschluss.

| <b>Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?</b>                  | <b>Häufigkeit</b> | <b>%</b> |
|---|-------------------|----------|
| Männlich  | 50                | 56%      |
| Weiblich  | 38                | 42%      |
| Divers  | 2                 | 2%       |
| <b>Wie viele Einwohner*innen hat die Gemeinde, in der Sie wohnen?</b> |                   |          |
| weniger als 5.000 Einwohner*innen (ländlicher Raum)                   | 38                | 42%      |
| zwischen 5.000 und 25.000 Einwohner*innen                             | 22                | 24%      |
| mehr als 25.000 Einwohner*innen (urbane Zentren)                      | 30                | 33%      |
| <b>Was ist ihr momentan höchster Bildungsgrad?</b>                    |                   |          |
| HAS / Fachschule / Lehre oder ähnliches                               | 10                | 11%      |
| AHS-Matura / Berufsreifepprüfung oder ähnliches                       | 13                | 14%      |
| HAK/HTL oder ähnliches  | 14                | 16%      |
| Bachelorstudium   | 35                | 39%      |
| Master / Diplomstudium  | 18                | 20%      |
| Doktorat  | 0                 | 0%       |
| Sonstiges   | 0                 | 0%       |
|   |                   |          |

*Tabelle 1: Soziodemographische Daten (eigene Darstellung)*

In Tabelle 2 wird die Verteilung des Geburtsjahres dargestellt. In die Generation Z (1995–2010) fielen rund 73 % aller Teilnehmenden.

| In welchem Jahr wurden Sie geboren? | Häufigkeit | %   |
|-------------------------------------|------------|-----|
| 1972                                | 1          | 1%  |
| 1975                                | 1          | 1%  |
| 1978                                | 1          | 1%  |
| 1979                                | 1          | 1%  |
| 1983                                | 1          | 1%  |
| 1985                                | 2          | 2%  |
| 1987                                | 1          | 1%  |
| 1989                                | 1          | 1%  |
| 1990                                | 2          | 2%  |
| 1991                                | 3          | 3%  |
| 1992                                | 6          | 7%  |
| 1993                                | 2          | 2%  |
| 1994                                | 2          | 2%  |
| 1995                                | 20         | 22% |
| 1996                                | 4          | 4%  |
| 1997                                | 13         | 14% |
| 1998                                | 16         | 18% |
| 1999                                | 3          | 3%  |
| 2000                                | 6          | 7%  |
| 2001                                | 3          | 3%  |
| 2003                                | 1          | 1%  |

*Tabelle 2: Verteilung Geburtsjahre (eigene Darstellung)*

Die Verteilung der Unternehmensgröße zeigt Tabelle 3. Rund ein Drittel (37 %) der Teilnehmenden gab an, in einem Unternehmen mit mehr als 250 Personen zu arbeiten.

| Wie viele Mitarbeiter*innen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? | Häufigkeit | %   |
|--|------------|-----|
| Bis zu 9 Mitarbeiter*innen   | 17         | 19% |
| zwischen 10 und 49 Mitarbeiter*innen                               | 17         | 19% |
| zwischen 50 und 249 Mitarbeiter*innen                              | 23         | 26% |
| mehr als 250 Mitarbeiter*innen                                     | 33         | 37% |

*Tabelle 3: Unternehmensdaten (eigene Darstellung)*

Tabelle 4 beschreibt die aktuelle Arbeitssituation. Fast die Hälfte (48 %) gab an, in einer leitenden Position zu sein. Rund 20 % waren weniger als ein Jahr im aktuellen Unternehmen beschäftigt, rund die Hälfte mehr als drei Jahre. Jede dritte Person (36 %) hegte aktuell die Absicht, dass Unternehmen zu verlassen. Von den 42 Personen mit aktueller Führungstätigkeit gaben 36 an, Personen der Generation Z zu führen.

| Welche der folgenden Angaben beschreibt ihre derzeitige Position am besten?                                  | Häufigkeit | %   |
|--|------------|-----|
| in Ausbildung / Einstiegsposition  | 2          | 2%  |
| Berufserfahren   | 45         | 50% |
| Abteilungsleitung / Teamleitung  | 38         | 42% |
| CEO / Unternehmensführung  | 5          | 6%  |
| <b>Wie lange arbeiten Sie bereits in ihrem aktuellen Unternehmen?</b>  |            |     |
| weniger als 6 Monate   | 10         | 11% |
| 6 - 12 Monate  | 8          | 9%  |
| 1 -3 Jahre   | 25         | 28% |
| 3 - 7 Jahre  | 29         | 32% |
| mehr als 7 Jahre   | 18         | 20% |
| <b>Haben Sie aktuell Absichten das Unternehmen zu verlassen?</b>   |            |     |
| Ja   | 32         | 36% |
| Nein   | 58         | 64% |
| <b>Sind Sie aktuell eine Führungskraft von mind. einer Person, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurde?</b> |            |     |
| Ja   | 36         | 40% |
| Nein   | 54         | 60% |

Tabelle 4: Arbeitssituation (eigene Darstellung)

In Tabelle 5 ist die aktuelle Arbeitszufriedenheit ersichtlich. Die Hälfte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gab an, aktuell hoch bzw. sehr zufrieden zu sein. Lediglich ca. jede achte Person (13 %) war wenig bis nicht zufrieden.

| Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Häufigkeit | %   |
|--|------------|-----|
| 1 (Nicht zufrieden)                                    | 2          | 2%  |
| 2  | 2          | 2%  |
| 3  | 8          | 9%  |
| 4  | 16         | 18% |
| 5  | 17         | 19% |
| 6  | 31         | 34% |
| 7 (Sehr zufrieden)                                     | 14         | 16% |
| Minimum  | 1          |     |
| Maximum  | 7          |     |
| Mittelwert   | 5,14       |     |
| Median   | 5,5        |     |
| Standardabweichung                                     | 1,43       |     |
| 95% Konfidenzintervall                                 | 4,85; 5,44 |     |

Tabelle 5: aktuelle Arbeitszufriedenheit

### 5.2.2.2. Teil 2: Generation Z

Der zweite Teil des Fragebogens wurde lediglich Personen gezeigt, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden. Insgesamt wurde dieser Teil 66-mal beantwortet. In den folgenden Tabellen werden die Ergebnisse der Fragen des Generation-Z-Teils dargestellt.

Tabelle 6 stellt die Ergebnisse der Frage ‚Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen?‘ dar. Die überwiegende Mehrheit (89 %) gab an, dass es für sie wichtiger bis sehr wichtig ist, Entscheidungen selbst treffen zu können.

| Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Häufigkeit | %         |
|---|------------|-----------|
| 1 (nicht wichtig)   | 0          | 0%        |
| 2   | 2          | 3%        |
| 3   | 5          | 8%        |
| 4   | 0          | 0%        |
| 5   | 37         | 56%       |
| 6   | 8          | 12%       |
| 7 (sehr wichtig)  | 14         | 21%       |
| Minimum   |            | 2         |
| Maximum   |            | 7         |
| Mittelwert  |            | 5,3       |
| Median  |            | 5         |
| Standardabweichung  |            | 1,21      |
| 95% Konfidenzintervall                                      |            | 5,01; 5,6 |

Tabelle 6: Generation Z – Ergebnisse Frage 1 (eigene Darstellung)

In Tabelle 7 sind die Ergebnisse der Frage ‚Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft?‘ dargestellt. Für rund drei Viertel (72 %) der Generation-Z-Personen ist demnach eine persönliche Beziehung zu ihrer Führungskraft wichtig bis sehr wichtig. Lediglich für drei Personen war sie nicht wichtig.

| Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Häufigkeit | %         |
|---|------------|-----------|
| 1 (nicht wichtig)   | 3          | 5%        |
| 2   | 4          | 6%        |
| 3   | 8          | 12%       |
| 4   | 3          | 5%        |
| 5   | 16         | 24%       |
| 6   | 16         | 24%       |
| 7 (sehr wichtig)  | 16         | 24%       |
| Minimum   |            | 1         |
| Maximum   |            | 7         |
| Mittelwert  |            | 5,08      |
| Median  |            | 5         |
| Standardabweichung  |            | 1,75      |
| 95% Konfidenzintervall  |            | 4,65; 5,5 |

*Tabelle 7: Generation Z – Ergebnisse Frage 2 (eigene Darstellung)*

Die Ergebnisse der dritten Frage ‚Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe?‘ werden in Tabelle 8 dargestellt. Für rund ein Viertel der Generation-Z-Personen war dies weniger wichtig. Hingegen mehr als die Hälfte gab an, dass dies wichtiger bis sehr wichtig ist. Zwölf Personen beantworteten diese Frage neutral.

| <b>Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe?</b> | <b>Häufigkeit</b> | <b>%</b>  |
|---|-------------------|-----------|
| 1 (nicht wichtig)   | 0                 | 0%        |
| 2   | 4                 | 6%        |
| 3   | 13                | 20%       |
| 4   | 12                | 18%       |
| 5   | 6                 | 9%        |
| 6   | 11                | 17%       |
| 7 (sehr wichtig)  | 20                | 30%       |
| Minimum   |                   | 2         |
| Maximum   |                   | 7         |
| Mittelwert  |                   | 5,02      |
| Median  |                   | 5         |
| Standardabweichung  |                   | 1,71      |
| 95% Konfidenzintervall  |                   | 4,6; 5,43 |

*Tabelle 8: Generation Z – Ergebnisse Frage 3 (eigene Darstellung)*

## Empirischer Teil

In Tabelle 9 ist das Ergebnis der ersten Rankingfrage für die Generation Z ersichtlich. Das Gehalt war mit 404 Punkten deutlich das bedeutendste Thema, gefolgt von den Karrierechancen. Der Standort und betriebliche Sozialleistungen waren am wenigsten relevant. Abbildung 10 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt die Ergebnisse des Rankings der ersten Frage in Form eines Boxplots.

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit? |              |                            |   |                      |                            |   |                           |                               |
|--|--------------|----------------------------|---|----------------------|----------------------------|---|---------------------------|-------------------------------|
|  | Gehalt, Lohn | Karriere, Aufstiegschancen | Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit | Unternehmens- kultur | Möglichkeit zum Homeoffice | Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) | Standort des Unternehmens | Betriebliche Sozialleistungen |
| <b>Punkte</b>  | <b>404</b>   | <b>360</b>                 | <b>299</b>                              | <b>293</b>           | <b>279</b>                 | <b>257</b>  | <b>248</b>                | <b>236</b>                    |
| <b>Rang 1</b>  | 20           | 10                         | 12                                      | 8                    | 6                          | 7   | 0                         | 3                             |
| <b>Rang 2</b>  | 18           | 18                         | 7                                       | 5                    | 5                          | 5   | 6                         | 2                             |
| <b>Rang 3</b>  | 12           | 10                         | 4                                       | 12                   | 12                         | 2   | 10                        | 4                             |
| <b>Rang 4</b>  | 2            | 10                         | 9                                       | 6                    | 8                          | 11  | 8                         | 12                            |
| <b>Rang 5</b>  | 4            | 5                          | 7                                       | 8                    | 9                          | 10  | 12                        | 11                            |
| <b>Rang 6</b>  | 4            | 4                          | 8                                       | 13                   | 7                          | 8   | 9                         | 13                            |
| <b>Rang 7</b>  | 2            | 3                          | 14                                      | 7                    | 8                          | 12  | 10                        | 10                            |
| <b>Rang 8</b>  | 4            | 6                          | 5                                       | 7                    | 11                         | 11  | 11                        | 11                            |

Tabelle 9: Generation Z – Ergebnisse Frage 4 (eigene Darstellung)

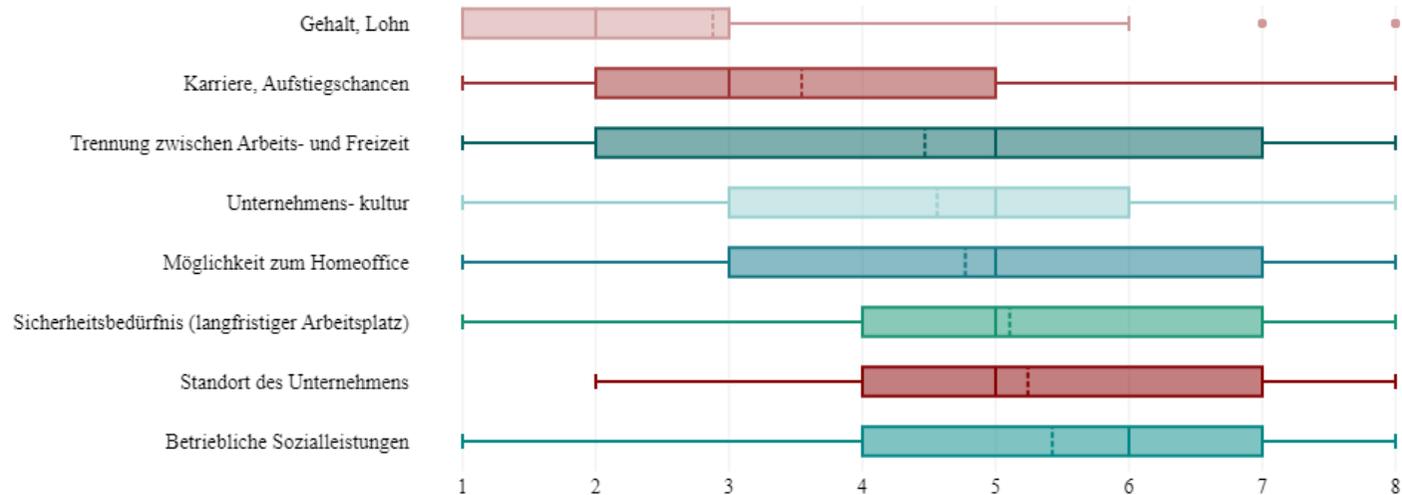


Abbildung 10: Generation Z – Ergebnisse zu Frage 4 als Boxplot (eigene Darstellung)

## Empirischer Teil

In Tabelle 10 ist das Ergebnis der zweiten Rankingfrage ersichtlich: ‚Sinnstiftende Arbeit‘ sowie ‚persönliches Wachstum‘ waren demnach die beiden wesentlichsten Faktoren für die Begeisterung für die Arbeit. Abbildung 11 zeigt die Ergebnisse des Rankings in Form eines Boxplots.

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit? |                      |                       |                               |                             |   |                             |                             |                                       |
|---|----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
|   | Sinnstiftende Arbeit | persönliches Wachstum | Beziehung zu Teamkolleg*innen | Feedback zur eigenen Arbeit | physische & psychische Gesundheitsförderung | Beziehung zur Führungskraft | Neuigkeitsgrad der Aufgaben | Beitrag leisten für die Allgemeinheit |
| <b>Punkte</b>   | <b>392</b>           | <b>375</b>            | <b>302</b>                    | <b>280</b>                  | <b>273</b>                                  | <b>267</b>                  | <b>246</b>                  | <b>241</b>                            |
| <b>Rang 1</b>   | 23                   | 10                    | 8                             | 3                           | 7   | 7                           | 3                           | 5                                     |
| <b>Rang 2</b>   | 17                   | 20                    | 10                            | 6                           | 4   | 3                           | 3                           | 3                                     |
| <b>Rang 3</b>   | 4                    | 10                    | 11                            | 7                           | 9   | 12                          | 6                           | 7                                     |
| <b>Rang 4</b>   | 7                    | 7                     | 2                             | 17                          | 7   | 7                           | 12                          | 7                                     |
| <b>Rang 5</b>   | 2                    | 10                    | 10                            | 8                           | 9   | 4                           | 10                          | 13                                    |
| <b>Rang 6</b>   | 0                    | 5                     | 8                             | 11                          | 14  | 13                          | 10                          | 5                                     |
| <b>Rang 7</b>   | 9                    | 1                     | 11                            | 8                           | 6   | 8                           | 13                          | 10                                    |
| <b>Rang 8</b>   | 4                    | 3                     | 6                             | 6                           | 10  | 12                          | 9                           | 16                                    |

Tabelle 10: Generation Z – Ergebnisse Frage 5 (eigene Darstellung)

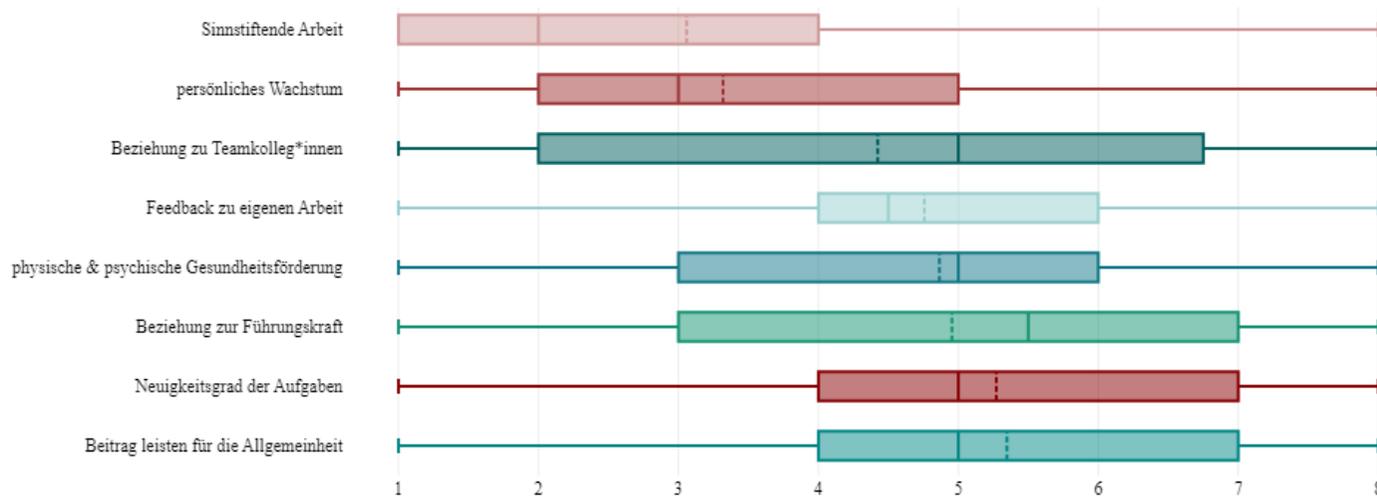


Abbildung 11: Generation Z – Ergebnisse zu Frage 5 als Boxplot (eigene Darstellung)

## Empirischer Teil

In Tabelle 11 ist das Ergebnis der dritten Rankingfrage ersichtlich. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gaben an, dass eine klare Kommunikation der Führungskraft sowie ein Gestaltungsspielraum für sie die relevantesten Aspekte für die Arbeitszufriedenheit sind. Selbst Führungsaufgaben zu übernehmen war an letzter Stelle. Abbildung 12 zeigt die Ergebnisse des Rankings in Form eines Boxplots.

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?</b> |   |   |                             |  |                                       |
|--|---|---|-----------------------------|--|---------------------------------------|
|  | klare Kommunikation von der Führungskraft | Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten | Feedback zur eigenen Arbeit | persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk) | Führungsaufgaben teilweise übernehmen |
| <b>Punkte</b>  | <b>255</b>                                | <b>243</b>  | <b>192</b>                  | <b>161</b>   | <b>139</b>                            |
| <b>Rang 1</b>  | 28  | 22  | 2                           | 12   | 2                                     |
| <b>Rang 2</b>  | 13  | 24  | 16                          | 4  | 9                                     |
| <b>Rang 3</b>  | 19  | 6   | 27                          | 6  | 8                                     |
| <b>Rang 4</b>  | 0   | 5   | 16                          | 23   | 22                                    |
| <b>Rang 5</b>  | 6   | 9   | 5                           | 21   | 25                                    |

Tabelle 11: Generation Z – Ergebnisse Frage 6 (eigene Darstellung)

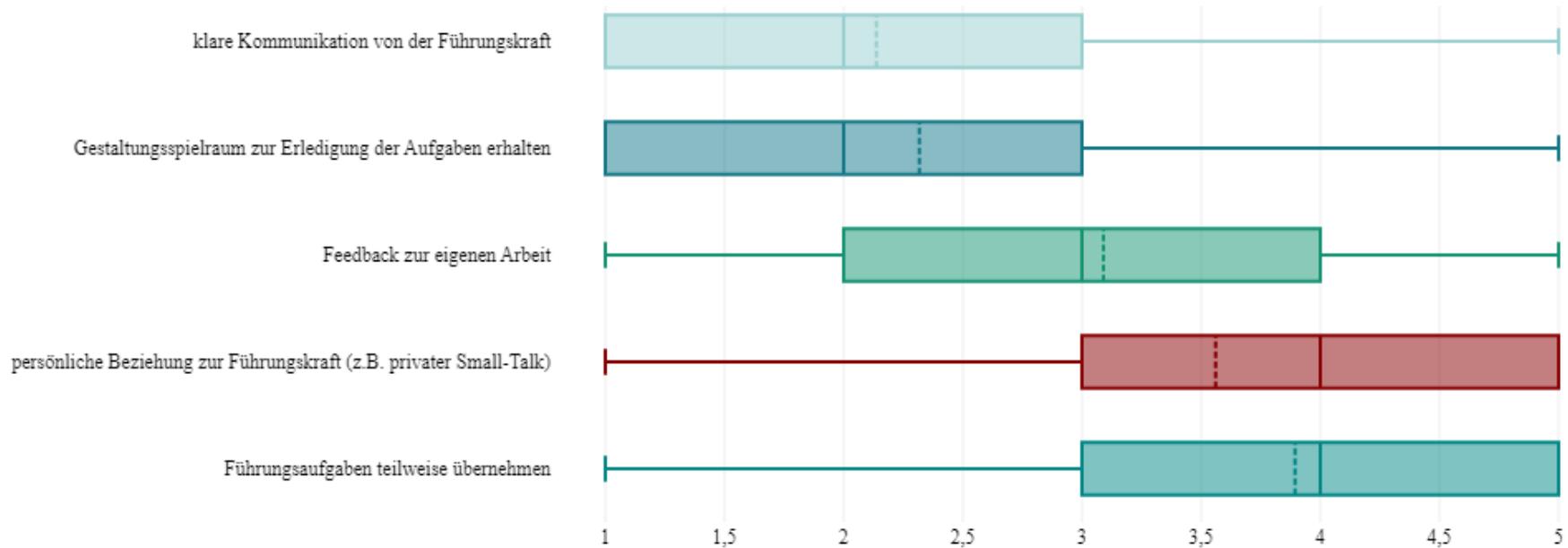


Abbildung 12: Generation Z – Ergebnisse zu Frage 6 als Boxplot (eigene Darstellung)

### 5.2.2.3. Teil 3: Führungskräfte

Teilnehmenden, die angaben, aktuell eine Generation-Z-Person zu führen, wurde der dritte Teil des Fragebogens gezeigt. Insgesamt wurde dieser Teil von 36 Personen, die in der IT-Branche tätig sind, ausgefüllt. Da 25 Personen angaben, zwischen 1995 und 2010 geboren zu sein, füllten sie auch diesen Teil aus. In den folgenden Tabellen werden die Ergebnisse der Fragen des Führungskräfteteils dargestellt. Die ersten beiden Fragen bezogen sich auf die persönliche Einschätzung von Führungskräften über ihr eigenes Wissen. Die darauffolgenden Fragen bezogen sich auf ihre Einschätzung bezüglich der Bedürfnisse und Vorlieben der Generation Z.

Tabelle 12 zeigt die Ergebnisse zur persönlichen Einschätzung der Führungskräfte über ihr Wissen zum Thema Führungsstile. Niemand gab dabei an, sich gar nicht mit diesem Thema auszukennen.

|  | Häufigkeit | %         |
|--|------------|-----------|
| <b>Auf einer Skala von 1 bis 7, wie sicher fühlen Sie sich in Bezug auf Ihr Wissen über die Theorie der verschiedenen Führungsstile?</b> |            |           |
| 1 (Kenne mich damit überhaupt nicht aus)   | 0          | 0%        |
| 2  | 0          | 0%        |
| 3  | 1          | 3%        |
| 4  | 6          | 17%       |
| 5  | 14         | 39%       |
| 6  | 9          | 25%       |
| 7 (Kenne alle gängigen Führungsstile)  | 6          | 17%       |
| Minimum  |            | 3         |
| Maximum  |            | 7         |
| Mittelwert   |            | 5,36      |
| Median   |            | 5         |
| Standardabweichung   |            | 1,05      |
| 95% Konfidenzintervall   |            | 5,02; 5,7 |

Tabelle 12: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 1 (eigene Darstellung)

Die zweite Frage an Führungskräfte bezog sich auf ihre Einschätzung, ob sie über die Bedürfnisse der Generation Z informiert sind. Tabelle 13 stellt diese Ergebnisse dar. Vier Personen (11 %) gaben an, in diesem Gebiet kein Wissen zu haben. Die Mehrheit meinte, dass sie die Bedürfnisse gut bis sehr gut kennt.

|   | Häufigkeit | %          |
|---|------------|------------|
| <b>Wie gut schätzen Sie Ihr Wissen über die Bedürfnisse der Generation Z ein?</b> |            |            |
| 1 (Kenne mich damit überhaupt nicht aus)  | 4          | 11%        |
| 2   | 0          | 0%         |
| 3   | 7          | 19%        |
| 4   | 5          | 14%        |
| 5   | 13         | 36%        |
| 6   | 3          | 8%         |
| 7 (Kenne alle Bedürfnisse der Generation Z)                                       | 4          | 11%        |
| Minimum   |            | 1          |
| Maximum   |            | 7          |
| Mittelwert  |            | 4,33       |
| Median  |            | 5          |
| Standardabweichung  |            | 1,69       |
| 95% Konfidenzintervall  |            | 3,78; 4,89 |

Tabelle 13: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 2 (eigene Darstellung)

Die nächsten Fragen umfassten die Einschätzung der Führungskräfte bezüglich der Bedürfnisse und Vorlieben der Generation Z. Die Antwortmöglichkeiten waren ident mit jenen zu den Fragen aus dem Generation-Z-Teil; lediglich die Fragestellungen wurden ein wenig angepasst. Die Einschätzung von Führungskräften, wie bedeutend es für die Generation Z ist, Entscheidungen selbstständig treffen zu dürfen, wird in Tabelle 14 dargestellt. Die Mehrheit gab an zu glauben, dass es ein wichtiger bis sehr wichtiger Aspekt für die Generation Z ist.

|   | Häufigkeit | %          |
|---|------------|------------|
| <b>Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach für die Generation Z im Arbeitsumfeld, dass die Generation Z befähigt wird, selbstständig Entscheidungen zu treffen?</b> |            |            |
| 1 (nicht wichtig)   |            | 0%         |
| 2   |            | 0%         |
| 3   | 4          | 11%        |
| 4   | 3          | 8%         |
| 5   | 10         | 28%        |
| 6   | 14         | 39%        |
| 7 (sehr wichtig)  | 5          | 14%        |
| Minimum   |            | 3          |
| Maximum   |            | 7          |
| Mittelwert  |            | 5,36       |
| Median  |            | 6          |
| Standardabweichung  |            | 1,17       |
| 95% Konfidenzintervall  |            | 4,98; 5,74 |

Tabelle 14: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 3 (eigene Darstellung)

In Tabelle 15 ist die Einschätzung der Führungskräfte ersichtlich, wie wesentlich es für die Generation Z ist, dass Führungskräfte immer dasselbe Führungsverhalten aufweisen. Die Verteilung der Antworten hierzu ist ausgeglichen.

|   | Häufigkeit | %          |
|---|------------|------------|
| <b>Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach für die Generation Z im Arbeitsumfeld, dass deren Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe?</b> |            |            |
| 1 (nicht wichtig)   | 2          | 6%         |
| 2   | 5          | 14%        |
| 3   | 7          | 19%        |
| 4   | 6          | 17%        |
| 5   | 6          | 17%        |
| 6   | 5          | 14%        |
| 7 (sehr wichtig)  | 5          | 14%        |
| Minimum   |            | 1          |
| Maximum   |            | 7          |
| Mittelwert  |            | 4,22       |
| Median  |            | 4          |
| Standardabweichung  |            | 1,81       |
| 95% Konfidenzintervall  |            | 3,63; 4,81 |

Tabelle 15: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 4 (eigene Darstellung)

Die Ergebnisse der Einschätzung von Führungskräften, ob eine individuelle und persönliche Beziehung zur Führungskraft für Generation Z bedeutend sei, wird in Tabelle 16 dargestellt. Dass dies weder wichtig noch unwichtig ist, gaben 42 % an.

|   | Häufigkeit | %          |
|---|------------|------------|
| <b>Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach für die Generation Z im Arbeitsumfeld, dass die Generation Z eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft haben?</b> |            |            |
| 1 (nicht wichtig)   | 1          | 3%         |
| 2   | 2          | 6%         |
| 3   | 6          | 17%        |
| 4   | 15         | 42%        |
| 5   | 3          | 8%         |
| 6   | 5          | 14%        |
| 7 (sehr wichtig)  | 4          | 11%        |
| Minimum   |            | 1          |
| Maximum   |            | 7          |
| Mittelwert  |            | 4,33       |
| Median  |            | 4          |
| Standardabweichung  |            | 1,49       |
| 95% Konfidenzintervall  |            | 3,85; 4,82 |

Tabelle 16: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 5 (eigene Darstellung)

In Tabelle 17 Tabelle 9 ist das Ergebnis der ersten Rankingfrage im Führungskräfte teil ersichtlich. Das Thema Gehalt war mit 189 Punkten an zweiter Stelle nach dem Faktor ‚Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit‘. Der Standort des Unternehmens wurde von den Führungskräften als am wenigsten bedeutend eingeschätzt. Abbildung 13 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** zeigt die Ergebnisse des Rankings der ersten Frage in Form eines Boxplots.

| <b>Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für Generation Z Personen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?</b> |  |                         |                                       |  |                                 |                                       |  |                                      |
|--|--|-------------------------|---------------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------------|--|--------------------------------------|
|  | <b>Trennung zwischen<br/>Arbeits- und Freizeit</b> | <b>Gehalt,<br/>Lohn</b> | <b>Möglichkeit zum<br/>Homeoffice</b> | <b>Betriebliche<br/>Sozialleistungen</b> | <b>Unternehmens-<br/>kultur</b> | <b>Karriere,<br/>Aufstiegschancen</b> | <b>Sicherheitsbedürfnis<br/>(langfristiger Arbeitsplatz)</b> | <b>Standort des<br/>Unternehmens</b> |
| <b>Punkte</b>  | <b>195</b>   | <b>189</b>              | <b>184</b>                            | <b>157</b>                               | <b>156</b>                      | <b>146</b>                            | <b>136</b>   | <b>97</b>                            |
| <b>Rang 1</b>  | 13   | 1                       | 4                                     | 2  | 6                               | 3                                     | 6  | 0                                    |
| <b>Rang 2</b>  | 7  | 4                       | 13                                    | 4  | 2                               | 1                                     | 2  | 2                                    |
| <b>Rang 3</b>  | 2  | 13                      | 0                                     | 7  | 1                               | 5                                     | 4  | 3                                    |
| <b>Rang 4</b>  | 1  | 10                      | 7                                     | 3  | 7                               | 4                                     | 1  | 2                                    |
| <b>Rang 5</b>  | 1  | 5                       | 3                                     | 7  | 5                               | 8                                     | 5  | 1                                    |
| <b>Rang 6</b>  | 3  | 1                       | 0                                     | 5  | 8                               | 7                                     | 2  | 9                                    |
| <b>Rang 7</b>  | 4  | 1                       | 6                                     | 6  | 3                               | 5                                     | 4  | 6                                    |
| <b>Rang 8</b>  | 4  | 0                       | 2                                     | 1  | 3                               | 2                                     | 11   | 12                                   |

*Tabelle 17: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 6 (eigene Darstellung)*

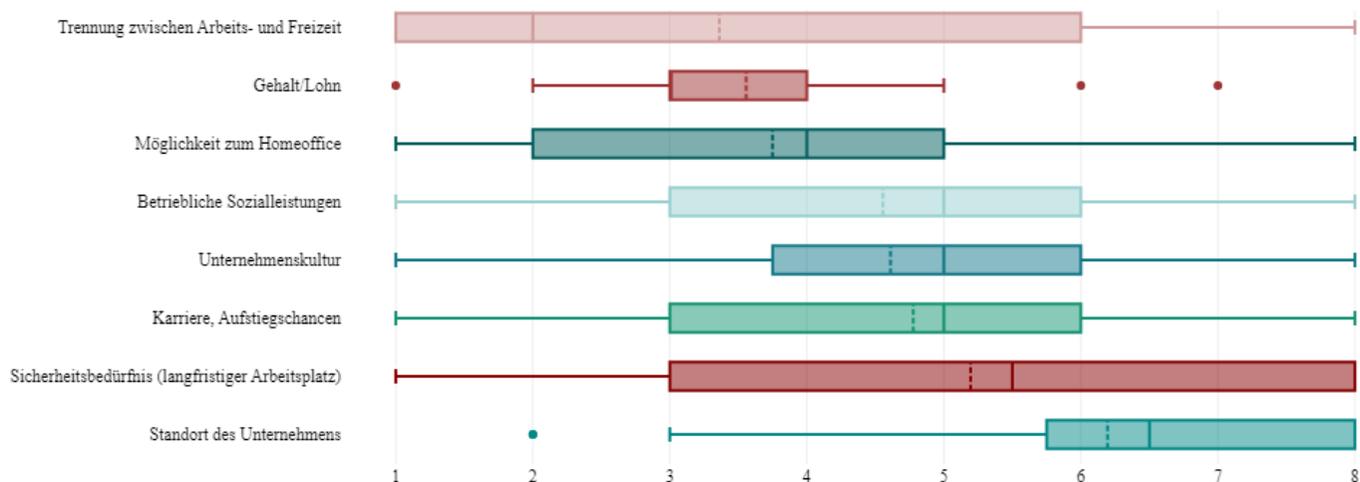


Abbildung 13: Führungskräfte - Ergebnisse zu Frage 6 als Boxplot (eigene Darstellung)

In Tabelle 10 ist das Ergebnis der zweiten Rankingfrage für Führungskräfte ersichtlich. ‚Sinnstiftende Arbeit‘, ‚persönliches Wachstum‘ und die ‚Beziehung zu Teammitgliedern‘ schätzten Führungskräfte als die relevantesten Merkmale für die Generation Z in Bezug auf die Arbeitsbegeisterung ein. Abbildung 14 zeigt die Ergebnisse des Rankings in Form eines Boxplots.

| Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für Generation Z Personen in Bezug auf die Begeisterung zur Arbeit? |                       |                       |                               |                             |   |                             |                                       |                             |
|--|-----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
|  | Sinnstiften de Arbeit | persönliches Wachstum | Beziehung zu Teamkolleg*innen | Feedback zur eigenen Arbeit | physische & psychische Gesundheitsförderung | Neuigkeitsgrad der Aufgaben | Beitrag leisten für die Allgemeinheit | Beziehung zur Führungskraft |
| <b>Punkte</b>  | <b>198</b>            | <b>181</b>            | <b>180</b>                    | <b>153</b>                  | <b>152</b>                                  | <b>142</b>                  | <b>140</b>                            | <b>114</b>                  |
| <b>Rang 1</b>  | 9                     | 4                     | 6                             | 2                           | 8   | 3                           | 1                                     | 2                           |
| <b>Rang 2</b>  | 8                     | 6                     | 7                             | 5                           | 2   | 0                           | 5                                     | 2                           |
| <b>Rang 3</b>  | 2                     | 7                     | 3                             | 5                           | 3   | 6                           | 3                                     | 6                           |
| <b>Rang 4</b>  | 5                     | 8                     | 5                             | 5                           | 3   | 2                           | 6                                     | 1                           |
| <b>Rang 5</b>  | 6                     | 3                     | 4                             | 5                           | 2   | 6                           | 5                                     | 4                           |
| <b>Rang 6</b>  | 1                     | 2                     | 4                             | 3                           | 6   | 13                          | 4                                     | 2                           |
| <b>Rang 7</b>  | 2                     | 2                     | 6                             | 8                           | 4   | 4                           | 6                                     | 3                           |
| <b>Rang 8</b>  | 2                     | 3                     | 0                             | 2                           | 7   | 1                           | 5                                     | 15                          |

Tabelle 18: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 7 (eigene Darstellung)

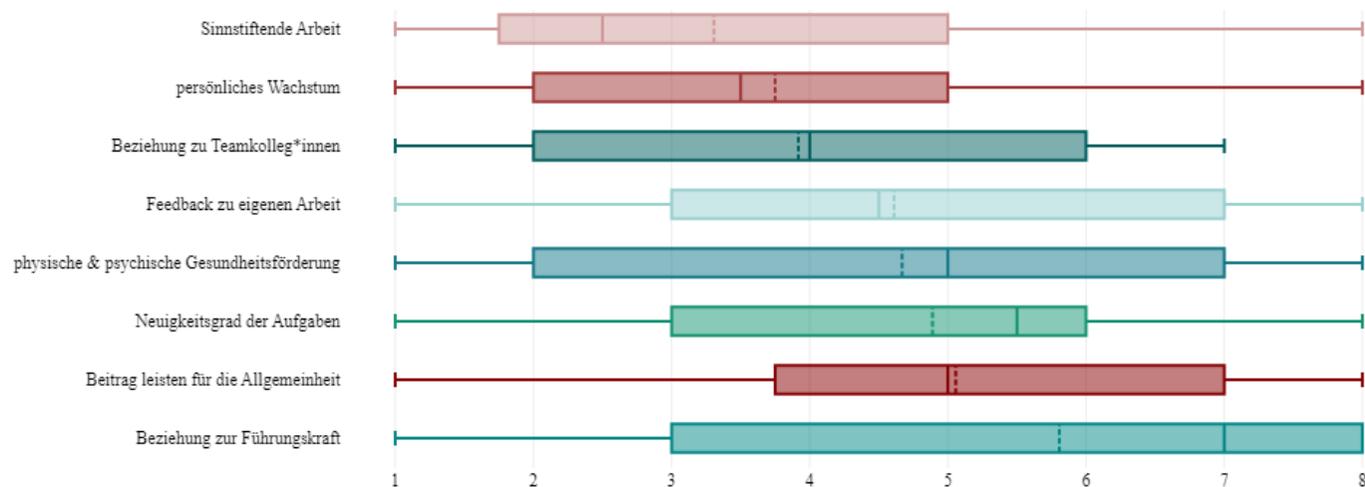


Abbildung 14: Führungskräfte - Ergebnisse zu Frage 7 als Boxplot (eigene Darstellung)

In Tabelle 19 ist das Ergebnis der dritten Rankingfrage für Führungskräfte ersichtlich. Letztere schätzten ein, dass ein Gestaltungsspielraum am bedeutendsten für die Generation ist, knapp gefolgt von einer klaren Kommunikation der Führungskraft. Feedback zur eigenen Arbeit war an letzter Stelle des Rankings für Führungskräfte. Abbildung 15 zeigt die Ergebnisse des Rankings in Form eines Boxplots.

### Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?

|               | Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten | klare Kommunikation von der Führungskraft | persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk) | Führungsaufgaben teilweise übernehmen | Feedback zur eigenen Arbeit |
|---------------|---|---|--|---------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Punkte</b> | <b>137</b>  | <b>132</b>                                | <b>105</b>   | <b>93</b>                             | <b>73</b>                   |
| <b>Rang 1</b> | 17  | 10  | 6  | 0                                     | 3                           |
| <b>Rang 2</b> | 6   | 13  | 4  | 9                                     | 4                           |
| <b>Rang 3</b> | 7   | 5   | 12   | 10                                    | 2                           |
| <b>Rang 4</b> | 1   | 7   | 9  | 10                                    | 9                           |
| <b>Rang 5</b> | 5   | 1   | 5  | 7                                     | 18                          |

Tabelle 19: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 8 (eigene Darstellung)

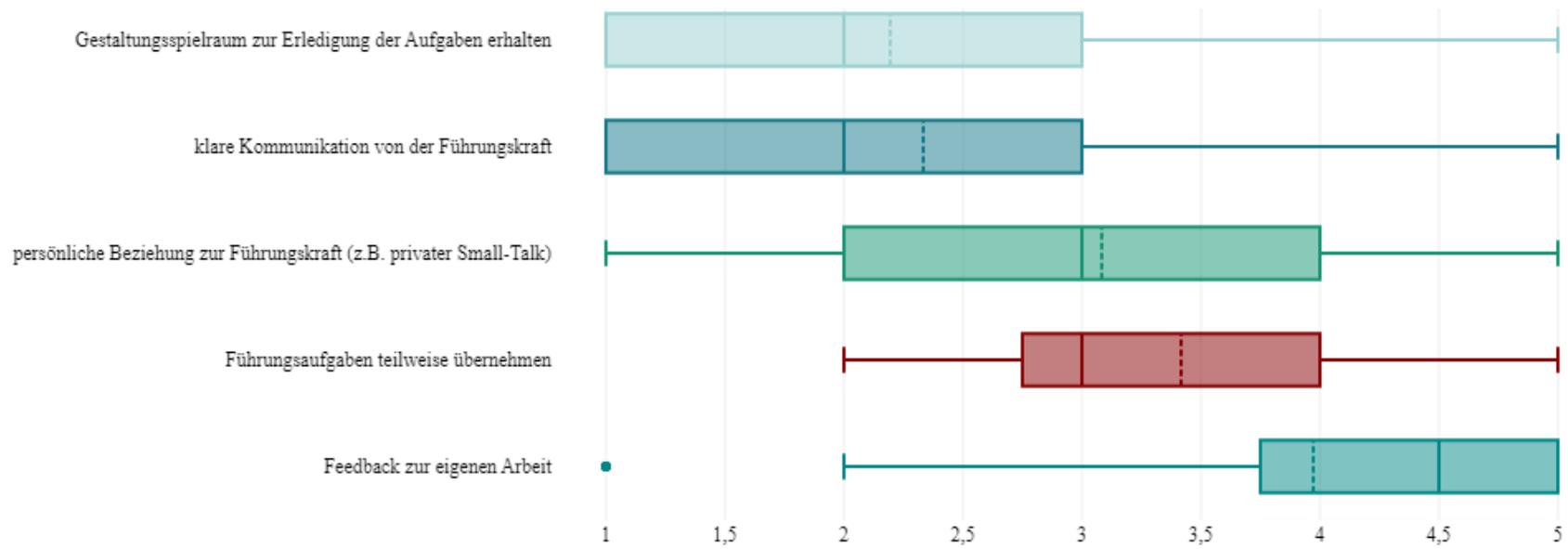


Abbildung 15: Führungskräfte - Ergebnisse zu Frage 8 als Boxplot 8 (eigene Darstellung)

### 5.3 Erkenntnisse der Umfrage

Nachdem im vorigen Abschnitt die Ergebnisse deskriptiv und quantitativ dargestellt wurden, wird in diesem Teil versucht, Erkenntnisse aus den Umfragewerten zu erhalten sowie die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen. Dabei werden die Ergebniswerte analysiert und unter anderem mit Hilfe des t-Tests für unabhängige Stichproben auf Signifikanz überprüft. Außerdem werden die Ergebnisse der Rankingfragen miteinander verglichen. Zusätzlich wird versucht, weitere Erkenntnisse aus den erhobenen Daten abzuleiten.

#### 5.3.1 Hypothesenprüfung

Anhand der Umfragedaten konnte die Hypothese H1, „Der Generation Z ist das eigenständige Treffen von Entscheidungen wichtiger, als Führungskräfte einschätzen.“, nicht bestätigt werden. Die Frage an Generation-Z-Personen lautete: ‚Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen?‘. Die Frage an Führungskräfte von Generation-Z-Personen war: ‚Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach für die Generation Z im Arbeitsumfeld, dass die Generation Z befähigt wird, selbstständig Entscheidungen zu treffen?‘ Da der p-Wert (0,375) beim einseitigen t-Test deutlich über dem Signifikanzniveau von 0,05 liegt, kann die Nullhypothese nicht verworfen werden. Tabelle 20 zeigt zusammengefasst die Ergebnisse des t-Tests für die Hypothese H1.

| <b>H1: Der Generation Z ist das eigenständige Treffen von Entscheidungen wichtiger, als Führungskräfte einschätzen.</b> |                           |      |    |                    |   |       |                   |
|---|---------------------------|------|----|--------------------|---|-------|-------------------|
| Skala   | 1<br>nicht wichtig        | 2    | 3  | 4                  | 5 | 6     | 7<br>Sehr wichtig |
| <b>Mittelwert Gen Z</b>   | 5,28                      |      |    |                    |   |       |                   |
| <b>t-Test-Statistik</b>   | Mittelwert Führungskräfte | 5,36 |    | Standardabweichung |   | 1,17  |                   |
|   |                           | n    | 36 | p (1-seitig)       |   | 0,625 |                   |

Tabelle 20: Ergebnisse des t-Tests zu H1

Anhand der Umfragedaten konnte die Hypothese H2, „Der Generation Z ist eine persönliche Beziehung zur Führungskraft wichtiger, als Führungskräfte einschätzen.“, bestätigt werden. Der Mittelwert für die Generation Z betrug 5,02 – im Vergleich ergab die Einschätzung der Führungskräfte einen Mittelwert von 4,22. Die Frage an Generation-Z-Personen lautete: ‚Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft?‘. Die Frage an Führungskräfte von Generation-Z-Personen war: ‚Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach für die Generation Z im Arbeitsumfeld, dass die Generation Z eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft hat?‘. Da der p-Wert (0,017) beim einseitigen t-Test deutlich unter dem Signifikanzniveau von 0,05 liegt, kann die Nullhypothese abgelehnt werden. Tabelle 21 zeigt zusammengefasst die Ergebnisse des t-Tests für die Hypothese H2.

| <b>H2: Der Generation Z ist eine persönliche Beziehung zur Führungskraft wichtiger, als Führungskräfte einschätzen.</b> |                           |      |    |                    |   |       |                   |
|---|---------------------------|------|----|--------------------|---|-------|-------------------|
| Skala   | 1<br>nicht wichtig        | 2    | 3  | 4                  | 5 | 6     | 7<br>Sehr wichtig |
| <b>Mittelwert Gen Z</b>   | 5,02                      |      |    |                    |   |       |                   |
| <b>t-Test-Statistik</b>   | Mittelwert Führungskräfte | 4,22 |    | Standardabweichung |   | 1,81  |                   |
|   |                           | n    | 36 | p (1-seitig)       |   | 0,017 |                   |

Tabelle 21: Ergebnisse des t-Tests zu H2

Anhand der Umfragedaten konnte die Hypothese H3, „Der Generation Z ist ein gleichbleibendes Führungsverhalten der Führungskräfte wichtiger, als Führungskräfte einschätzen.“, bestätigt werden. Der Mittelwert für die Generation Z betrug 4,95 – im Vergleich ergab die Einschätzung der Führungskräfte einen Mittelwert von 4,33. Die Frage an Generation-Z-Personen lautete: ‚Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft?‘. Die Frage an Führungskräfte von Generation-Z-Personen war: ‚Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach für die Generation Z im Arbeitsumfeld, dass die Generation Z eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft hat?‘. Da der p-Wert (0,031) beim einseitigen t-Test deutlich unter dem Signifikanzniveau von 0,05 liegt, kann die Nullhypothese abgelehnt werden. Tabelle 22 zeigt zusammengefasst die Ergebnisse des t-Tests für die Hypothese H3.

| <b>H3: Der Generation Z ist ein gleichbleibendes Führungsverhalten der Führungskräfte wichtiger, als Führungskräfte einschätzen.</b> |                           |      |    |                    |   |       |                   |
|--|---------------------------|------|----|--------------------|---|-------|-------------------|
| Skala  | 1<br>nicht wichtig        | 2    | 3  | 4                  | 5 | 6     | 7<br>Sehr wichtig |
| <b>Mittelwert Gen Z</b>  | 4,95                      |      |    |                    |   |       |                   |
| <b>t-Test-Statistik</b>  | Mittelwert Führungskräfte | 4,33 |    | Standardabweichung |   | 1,49  |                   |
|  |                           | n    | 36 | p (1-seitig)       |   | 0,031 |                   |

Tabelle 22: Ergebnisse des t-Tests zu H3

Der Vergleich der ermittelten Ränge der Merkmale der Arbeitszufriedenheit der Generation Z zeigt, dass Führungskräfte einige Merkmale deutlich anders einschätzten als die Generation Z. Erstere gaben an, dass die Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit das wichtigste Merkmal für die Generation Z sei – letztere nannte diesen Aspekt jedoch erst an dritter Stelle. Die Karriere- bzw. Aufstiegschancen empfand die Generation Z als wesentlich relevanter als die Führungskräfte meinten. Homeoffice wurde von Führungskräften als bedeutender eingeschätzt (dritte Stelle) als von der Generation Z angegeben wurde (fünfte Stelle). Eine weitere Differenz war bei der Relevanz betrieblicher Sonderleistungen zu erkennen. Die Führungskräfte waren der Meinung, dass diese an vierter Stelle stehen – die Generation Z hingegen nannte das Merkmal an letzter Stelle. Tabelle 23 stellt die Ergebnisse dar. Die Spalte ‚Gen Z‘ umfasst den Rang, der anhand der Daten von Generation-Z-Personen ermittelt wurde, und Spalte ‚FK‘ jenen Rang, der anhand der Meinung über die Generation Z von Führungskräften bestimmt wurde. Die Frage an Generation-Z-Personen lautete: ‚Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre

Arbeitszufriedenheit?'. Die Frage an Führungskräfte lautete: ‚Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für Generation-Z-Personen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?'. Anhand des Vergleichs kann die Hypothese H4, „Führungskräfte können die Relevanz von Faktoren der Arbeitszufriedenheit in der Generation Z korrekt einschätzen.“, nicht bestätigt werden.

| Arbeitszufriedenheit                              | Rang  |    |
|---|-------|----|
|   | Gen Z | FK |
| Gehalt, Lohn                                      | 1     | 2  |
| Karriere, Aufstiegschancen                        | 2     | 6  |
| Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit           | 3     | 1  |
| Unternehmenskultur                                | 4     | 5  |
| Möglichkeit zum Homeoffice                        | 5     | 3  |
| Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) | 6     | 7  |
| Standort des Unternehmens                         | 7     | 8  |
| Betriebliche Sozialleistungen                     | 8     | 4  |

Tabelle 23: Vergleich Arbeitszufriedenheit: Angaben der Generation Z vs. Meinung der Führungskräfte

Die Ergebnisse der zweiten Rankingfrage verdeutlichen, dass Führungskräfte die Bedürfnisse von Generation-Z-Personen über Begeisterungsfaktoren für die Arbeit gut einschätzen. Lediglich die Ränge der Faktoren ‚Beziehung zur Führungskraft‘ und ‚Neuigkeitsgrad der Aufgaben‘ sind vertauscht. Tabelle 24 stellt die Ergebnisse dar. Die Spalte ‚Gen Z‘ umfasst den Rang, der anhand der Daten von Generation Z-Personen ermittelt wurde, und Spalte ‚FK‘ jenen Rang, der anhand der Meinung über die Generation Z von Führungskräften bestimmt wurde. Die Frage an Generation-Z-Personen lautete: ‚Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?‘ Die Frage an Führungskräfte lautete: ‚Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für Generation-Z-Personen in Bezug auf die Begeisterung zur Arbeit?'. Da lediglich ein minimaler Unterschied im Vergleich ersichtlich ist, kann die Hypothese H5, „Führungskräfte können die Relevanz von Faktoren der Begeisterung zur Arbeit in der Generation Z korrekt einschätzen.“, bestätigt werden.

| Begeisterung zur Arbeit                     | Rang  |    |
|---|-------|----|
|   | Gen Z | FK |
| Sinnstiftende Arbeit                        | 1     | 1  |
| persönliches Wachstum                       | 2     | 2  |
| Beziehung zu Teamkolleg*innen               | 3     | 3  |
| Feedback zur eigenen Arbeit                 | 4     | 4  |
| physische & psychische Gesundheitsförderung | 5     | 5  |
| Beziehung zur Führungskraft                 | 6     | 7  |
| Neuigkeitsgrad der Aufgaben                 | 7     | 6  |
| Beitrag leisten für die Allgemeinheit       | 8     | 8  |

Tabelle 24: Vergleich der Begeisterung für die Arbeit: Angaben der Generation Z vs. Meinung der Führungskräfte

‚Klare Kommunikation von der Führungskraft‘ war für die Generation Z das relevanteste Merkmal für die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf ihre Führungskraft, gefolgt vom Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben. Führungskräfte schätzten die Relevanz dieser Faktoren in

umgekehrter Reihenfolge ein. Der Aspekt, Feedback zur eigenen Arbeit zu erhalten, war für die Generation Z deutlich bedeutender, als von Führungskräften eingeschätzt wurde. Tabelle 25 stellt die Ergebnisse dar. Die Spalte ‚Gen Z‘ umfasst den Rang, der anhand der Daten von Generation-Z-Personen ermittelt wurde, und Spalte ‚FK‘ jenen Rang, der anhand der Meinung über die Generation Z von Führungskräften ermittelt wurde. Die Frage an Generation-Z-Personen lautete: ‚Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?‘ Die Frage an Führungskräfte lautete: ‚Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für Generation-Z-Personen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und deren Führungskraft?‘. Anhand des Vergleichs konnte die Hypothese H6, „Führungskräfte können die Relevanz ihrer Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z korrekt einschätzen.“, nicht bestätigt werden.

| Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Führungskraft                | Rang  |    |
|--|-------|----|
|  | Gen Z | FK |
| klare Kommunikation von der Führungskraft                          | 1     | 2  |
| Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten          | 2     | 1  |
| Feedback zur eigenen Arbeit  | 3     | 5  |
| persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk) | 4     | 3  |
| Führungsaufgaben teilweise übernehmen                              | 5     | 4  |

*Tabelle 25: Vergleich der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Führungskraft: Angaben der Generation Z vs. Meinung der Führungskräfte*

Anschließend wurden die Ergebnisse für weitere Analysen herangezogen, unter anderem hinsichtlich soziodemographischer Aspekte, aktueller Arbeitszufriedenheit und der aktuellen Absicht, das Unternehmen zu verlassen. Hier konnten jedoch keine wesentlichen Unterschiede oder signifikante Tendenzen festgemacht werden. Aus diesem Grund wurden diese Ergebnisse nicht weiter in der Arbeit behandelt, sondern sind lediglich in ANHANG B - ersichtlich.

### 5.3.2 Handlungsempfehlungen an Führungskräfte von Generation-Z-Personen

Welche Handlungsempfehlungen für Führungskräfte von Generation-Z-Personen in der IT-Branche aus den Untersuchungsergebnissen abgeleitet werden können, um die Arbeitszufriedenheit und die Begeisterung für die Arbeit von Generation-Z-Personen steigern zu können, zeigt dieses Kapitel.

Die vorangegangenen Analysen der Umfrageergebnisse haben gezeigt, dass Führungskräfte sich mit der Einschätzung der Merkmale zur Arbeitszufriedenheit hinsichtlich ihrer Relevanz für die Generation Z teilweise täuschen. Beispielsweise waren die Karriere- bzw. Aufstiegschancen für die Generation Z deutlich bedeutender, als von den Führungskräften eingeschätzt wurde. Daraus folgend kann empfohlen werden, dass Führungskräfte den Teammitgliedern die Zukunftsmöglichkeiten kommunizieren sollten. Es liegt jedoch in der Natur der Sache, dass in Kleinunternehmen Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten gering sind.

Trotz fehlender Möglichkeiten wie beispielsweise in Kleinunternehmen ist eine klare Kommunikation der Umstände sinnvoll – diese ist die zweite Empfehlung an Führungskräfte. Der

Generation Z waren diese Entwicklungsmöglichkeiten bedeutender als z. B. die Trennung von Arbeits- und Freizeit. Letzterem wurde von den Führungskräften zu viel Relevanz zugeschrieben.

Anhand der Umfrageergebnisse wurde weiterhin festgestellt, dass monetäre Anreize für die Generation Z aktuell das wesentlichste Merkmal der Arbeitszufriedenheit darstellen. Eine simple Handlungsempfehlung, z. B. ‚Erhöhen sie das Entgelt für die Generation Z‘, kann jedoch nicht so einfach gegeben werden. Hierbei fließen unterschiedliche Aspekte ein, mitunter die aktuelle Teuerungssituation (Stand März 2023) in Österreich.

Der Aspekt ‚Möglichkeit zum Homeoffice‘ war für die Generation Z weniger bedeutsam, als Führungskräfte meinten. Hier kann die Empfehlung abgeleitet werden, dass Führungskräfte Homeoffice nicht als Entgegenkommen an Generation-Z-Personen verkaufen. Da die Zielgruppe in der IT-Branche tätig ist und es in letzterer meist leicht ist, Tätigkeiten im Homeoffice zu übernehmen, noch dazu nach der Covid-19-Pandemie, wird dieses Merkmal nicht mehr so stark als Begeisterungsfaktor wahrgenommen.

Führungskräfte schätzten die Relevanz von sinnstiftender Arbeit für die Generation Z ebenso hoch ein wie die Generation Z selbst. Daher kann empfohlen werden, dass erstere versuchen, für sinnstiftende Arbeit zu sorgen. Für die Generation Z war das persönliche Wachstum ebenfalls ein wesentlicher Aspekt für ihre Begeisterung zur Arbeit. Aus diesem Grund sollten Führungskräfte beachten, dass genügend Raum für das Wachstum der Teammitglieder vorhanden ist. Gleichzeitig sollten sie dieses mit mehr Feedback an die Generation Z fördern. Die Einschätzung der Relevanz des Feedbacks zur eigenen Arbeit unterscheidet sich zwischen Führungskräften und der Generation Z, daher sollten erstere mehr darauf achten und geben.

## 6 SCHLUSSBETRACHTUNG

*„Man kann nicht nicht kommunizieren.“  
Paul Watzlawick.*

In diesem letzten Kapitel der Arbeit werden die Ergebnisse zusammengefasst. Außerdem wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick gegeben, wie die Ergebnisse praktisch umgesetzt werden können.

### 6.1 Zusammenfassung und Fazit

In dieser Arbeit lag der Fokus auf den Handlungsempfehlungen an Führungskräfte von Generation Z-Personen. Aufgrund der steigenden Arbeitsplätze und des Mangels an Arbeitskräften kommt es zu dem sogenannten „War of Talent“ und Unternehmen müssen gezielt auf die Bedürfnisse der Generation Z kümmern. Die Generation Z ist bereits in den Unternehmensalltag etabliert und Führungskräfte müssen sich aus diesem Grund um diese Bedürfnisse kümmern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es im Zuge der durchgeführten Umfrage kein eindeutiges Bild über die Bedürfnisse der Generation Z in österreichischen IT-Unternehmen abgeleitet werden konnte. Es konnte jedoch ermittelt werden, dass Führungskräfte bezüglich einiger Merkmale eine andere Einschätzung über die Wichtigkeit für die Generation Z haben. Als Personen der Generation Z. Daraus konnten einige Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Ein theoretisches Wissen über verschiedenste Führungsstile und dem Thema Mitarbeiterbindung kann dazu beitragen, das Verständnis von Bedürfnissen von Personen im unternehmensalltag besser zu verstehen.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: „Welche Handlungen sind für Führungskräfte geeignet, um die Begeisterung und Zufriedenheit von Personen der Generation Z in einem österreichischen IT-Unternehmen zu steigern?“. Führungskräfte sollten die Karriere- und Aufstiegschancen an die Generation Z kommunizieren und klare Arbeitsbedingungen schaffen, um die Zufriedenheit zu erhöhen. Monetäre Anreize waren das wichtigste Merkmal für die Generation Z, während Homeoffice weniger relevant war. Führungskräfte sollten auf sinnstiftende Arbeit und persönliches Wachstum achten und Feedback geben, um die Begeisterung und Zufriedenheit der Generation Z zu fördern

### 6.2 Reflexion und Ausblick

Im Zuge dieser Arbeit wurde die Zielgruppe auf Personen, die aktuell in einem österreichischen Unternehmen in der IT-Branche tätig sind und entweder der Generation Z angehören oder Führungskraft von mindestens einer Generation-Z-Person sind, festgelegt. Dabei wurden jedoch keine speziellen Bedürfnisse aufgrund der Branche ausgemacht bzw. Unterschiede zu anderen Branchen erhoben.

Des Weiteren hätte eine andere Vorgehensweise vermutlich tiefere Einblicke in die Bedürfnisse der Generation Z hervorgebracht. Zum Beispiel hätten anhand von Interviews mit mehreren Generation-Z-Personen sowie Führungskräften die Merkmale qualitativ erhoben werden können, um darauf aufbauend eine quantitative Umfrage zu erstellen.

Eine weitere Einschränkung dieser Arbeit liegt darin, dass der Erfolg der Handlungsempfehlungen nicht abgeleitet werden kann. Ob die Empfehlungen dazu beitragen, die Zufriedenheit und die Begeisterung der Generation Z tatsächlich zu erhöhen, hätte jedoch den Rahmen dieser Arbeit überstiegen. Diese Arbeit kann jedoch in der Praxis nützlich sein, sich grundsätzlich mit dem Thema der Bedürfnisse der Generation Z auseinanderzusetzen sowie die Meinungen und die Einschätzungen von Führungskräften zu korrigieren. Die angesprochenen möglichen Vorgehensweisen können in künftigen Untersuchungen umgesetzt werden, wobei die Erkenntnisse dieser Arbeit als Basis verwendet werden können.

## ANHANG A - Fragebogen

In diesem Teil des Anhangs sind Screenshots des Fragebogens, der mit der Hilfe der Website [www.umfrageonline.com](http://www.umfrageonline.com) erstellt wurde, dargestellt.

### Arbeitszufriedenheit der Generation Z

Liebe\*r  
Teilnehmer\*in

Vielen Dank für die Teilnahme an dieser Umfrage (:

Die Umfrage untersucht Faktoren zur Arbeitszufriedenheit von Generation Z Personen. Die Teilnahme an dieser Umfrage sollte zwischen 5 und 10 Minuten dauern und mit bestem Gewissen durchgeführt werden. Die Ergebnisse sind völlig anonym. Wählen sie immer die Antwortmöglichkeit, die am ehesten auf Sie zutrifft, auch wenn einmal keine Antwort gänzlich auf Sie zutreffen sollte.

Gerne kann ich nach Abschluss die Ergebnisse zusenden - bitte einfach eine kurze Mail an [51842834@edu.campus02.at](mailto:51842834@edu.campus02.at) Mit dem Betreff "Ergebnisse der Umfrage"

**Sind Sie derzeit in einem österreichischen Unternehmen tätig?**

Ja

Nein

## Demographische Daten

In diesem Teil werden allgemeine und persönliche Informationen über Sie gesammelt. Durch diese Angaben sind verschiedene Interpretationen möglich.

### Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

Männlich

Weiblich

Divers

### In welchem Jahr wurden Sie geboren?

Bitte wählen... ▼

### Was ist ihr momentan höchster Bildungsgrad?

HAS/Fachschule/Lehre oder ähnliches

AHS-Matura/Berufsreifeprüfung oder ähnliches

HAK/HTL oder ähnliches

Bachelorstudium

Master/Diplomstudium

Doktorat

Sonstiges

### Wie viele Einwohner\*innen hat die Gemeinde in der Sie wohnen?

weniger als 5.000 Einwohner\*innen(ländlicher Raum)

zwischen 5.000 und 25.000 Einwohner\*innen

mehr als 25.000 Einwohner\*innen(urbane Zentren)

**Wie lange arbeiten Sie bereits in ihrem aktuellen Unternehmen?**

weniger als 6 Monate

6 - 12 Monate

1 -3 Jahre

3 - 7 Jahre

mehr als 7 Jahre

**Haben Sie aktuell Absichten das Unternehmen zu verlassen?**

Falls Sie sich bereits mehrmals Gedanken gemacht haben, das Unternehmen zu verlassen oder bereits konkrete Pläne haben, dann bitte mit JA antworten.

Ja

Nein

**Wie viele Mitarbeiter\*innen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?**

Bis zu 9 Mitarbeiter\*innen

zwischen 10 und 49 Mitarbeiter\*innen

zwischen 50 und 249 Mitarbeiter\*innen

mehr als 250 Mitarbeiter\*innen

**Zu welchem Berufsfeld/Zur welcher Sparte gehört Ihre Organisation?**

Bank und Versicherung

|  |
|--|
| <input type="radio"/> Basiskonsumgüter                 |
| <input type="radio"/> Gesundheitswesen                 |
| <input type="radio"/> Gewerbe und Handwerk             |
| <input type="radio"/> Handel                           |
| <input type="radio"/> Industrie                        |
| <input type="radio"/> IT                               |
| <input type="radio"/> Tourismus und Freizeitwirtschaft |
| <input type="radio"/> Transport und Verkehr            |
| <input type="radio"/> Andere                           |

**Welche der folgenden Angaben beschreibt ihre derzeitige Position am besten?**

|   |
|---|
| <input type="radio"/> in Ausbildung / Einstiegsposition |
| <input type="radio"/> Berufserfahren                    |
| <input type="radio"/> Abteilungsleitung / Teamleitung   |
| <input type="radio"/> CEO / Unternehmensführung         |
| <input type="radio"/> Sonstiges                         |

**Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz?**

|                 |   |   |   |   |   |   |                |  |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|----------------|--|
| Nicht zufrieden |   |   |   |   |   |   | Sehr zufrieden |  |
| 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                |  |

## Generation Z

In diesem Teil der Umfrage dreht es sich um Ihre Bedürfnisse an den Arbeitsplatz, an den Arbeitgeber und an Ihre Führungskraft.

### Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen?

Nicht wichtig

Sehr wichtig

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

### Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft?

Nicht wichtig

Sehr wichtig

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

### Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe?

Nicht wichtig

Sehr wichtig

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

### Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit?

Bitte reihen Sie alle Antwortmöglichkeiten, wobei als erstes der wichtigste Faktor, dann der zweitwichtigste und so weiter steht.

|   |   |    |
|---|---|----|
| Gehalt/Lohn                                       | ➤ | 1. |
| Betriebliche Sozialleistungen                     |   |    |
| Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit           |   |    |
| Karriere, Aufstiegschancen                        |   |    |
| Standort des Unternehmens                         |   |    |
| Möglichkeit zum Homeoffice                        |   |    |
| Unternehmenskultur                                |   |    |
| Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) |   |    |

## Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?

Bitte reihen Sie alle Antwortmöglichkeiten, wobei als erstes der wichtigste Faktor, dann der zweitwichtigste und so weiter steht.

|   |   |    |
|---|---|----|
| Beziehung zu Teamkolleg*innen               | > | 1. |
| Beziehung zur Führungskraft                 |   |    |
| Sinnstiftende Arbeit                        |   |    |
| Neuigkeitsgrad der Aufgaben                 |   |    |
| physische & psychische Gesundheitsförderung |   |    |
| persönliches Wachstum                       |   |    |
| Feedback zu eigenen Arbeit                  |   |    |
| Beitrag leisten für die Allgemeinheit       |   |    |

## Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?

Bitte reihen Sie alle Antwortmöglichkeiten, wobei als erstes der wichtigste Faktor, dann der zweitwichtigste und so weiter steht.

|  |   |    |
|--|---|----|
| klare Kommunikation von der Führungskraft                          | > | 1. |
| Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten          |   |    |
| persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk) |   |    |
| Feedback zu eigenen Arbeit erhalten                                |   |    |
| Führungsaufgaben teilweise übernehmen                              |   |    |

## Sind Sie aktuell eine Führungskraft von mind. einer Person, die zwischen 1995 und 2010 geboren wurde?

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> Ja | <input type="radio"/> Nein |
|--------------------------|----------------------------|

## Führungskraft von Generation Z Personen

In diesem Teil wird Ihre Einschätzung zu den Bedürfnissen der Generation Z gefragt. Personen die zwischen 1995 und 2010 geboren wurden zählen zur Generation Z.

**Auf einer Skala von 1 bis 7, wie sicher fühlen Sie sich in Bezug auf Ihr Wissen über die Theorie der verschiedenen Führungsstile?**

Kenne mich damit überhaupt nicht aus

Kenne alle gängigen Führungsstile

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

**Wie gut schätzen Sie Ihr Wissen über die Bedürfnisse der Generation Z ein?**

Kenne mich damit überhaupt nicht aus

Kenne alle Bedürfnisse der Generation Z

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

**Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach für die Generation Z im Arbeitsumfeld, dass die Generation Z befähigt wird, selbstständig Entscheidungen zu treffen?**

Nicht wichtig

Sehr wichtig

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

**Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach für die Generation Z im Arbeitsumfeld, dass die Generation Z eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft haben?**

Nicht wichtig

Sehr wichtig

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

**Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach für die Generation Z im Arbeitsumfeld, dass deren Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe?**

Nicht wichtig

Sehr wichtig

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

**Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für Generation Z Personen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit?**

Bitte reihen Sie alle Antwortmöglichkeiten, wobei als erstes der wichtigste Faktor, dann der zweitwichtigste und so weiter steht.

|   |   |
|---|---|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Gehalt/Lohn</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Betriebliche Sozialleistungen</div> | <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">1.</div> |
|---|---|

|   |   |  |
|---|---|--|
| Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit           | > |  |
| Karriere, Aufstiegschancen                        |   |  |
| Standort des Unternehmens                         |   |  |
| Möglichkeit zum Homeoffice                        |   |  |
| Unternehmenskultur                                |   |  |
| Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) |   |  |

**Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für Generation Z Personen in Bezug auf die Begeisterung zur Arbeit?**

Bitte reihen Sie alle Antwortmöglichkeiten, wobei als erstes der wichtigste Faktor, dann der zweitwichtigste und so weiter steht.

|   |   |    |
|---|---|----|
| Beziehung zu Teamkolleg*innen               | > | 1. |
| Beziehung zur Führungskraft                 |   |    |
| Sinnstiftende Arbeit                        |   |    |
| Neuigkeitsgrad der Aufgaben                 |   |    |
| physische & psychische Gesundheitsförderung |   |    |
| persönliches Wachstum                       |   |    |
| Feedback zu eigenen Arbeit                  |   |    |
| Beitrag leisten für die Allgemeinheit       |   |    |

**Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren für Generation Z Personen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und deren Führungskraft?**

Bitte reihen Sie alle Antwortmöglichkeiten, wobei als erstes der wichtigste Faktor, dann der zweitwichtigste und so weiter steht.

|   |    |
|---|----|
| klare Kommunikation von der Führungskraft | 1. |
|---|----|

|  |   |  |
|--|---|--|
| Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten          | ➤ |  |
| persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk) |   |  |
| Feedback zu eigenen Arbeit erhalten                                |   |  |
| Führungsaufgaben teilweise übernehmen                              |   |  |

## ANHANG B - Weitere Umfrageergebnisse

In diesem Teil des Anhangs sind weitere Analysen der Umfrageergebnisse ersichtlich.

Geschlecht: Männlich – Weiblich.

Da es nur zwei Teilnahmen mit der Geschlechtsangabe „Divers“ gab, wurde dies als „deutlich zu geringe Anzahl“ definiert und daher nicht in der Analyse anhand des Geschlechtsmerkmals aufgenommen.

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit?<br>Geschlecht = Männlich |             |                                  |  |                              |                                     |                                  |                    |   |
|---|-------------|----------------------------------|--|------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------|---|
|   | Gehalt/Lohn | Betriebliche<br>Sozialleistungen | Trennung<br>zwischen<br>Arbeits- und<br>Freizeit | Karriere,<br>Aufstiegchancen | Standort<br>des<br>Unternehm<br>ens | Möglichkeit<br>zum<br>Homeoffice | Unternehmenskultur | Sicherheitsbedürfnis<br>(langfristiger<br>Arbeitsplatz) |
| <b>Rang</b>   | <b>1</b>    | <b>8</b>                         | <b>3</b>   | <b>2</b>                     | <b>7</b>                            | <b>5</b>                         | <b>4</b>           | <b>5</b>  |
| <b>Prozent</b>  | <b>17%</b>  | <b>9%</b>                        | <b>14%</b>                                       | <b>15%</b>                   | <b>10%</b>                          | <b>11%</b>                       | <b>12%</b>         | <b>11%</b>  |
| <b>Punkte</b>   | <b>251</b>  | <b>129</b>                       | <b>199</b>                                       | <b>219</b>                   | <b>147</b>                          | <b>161</b>                       | <b>173</b>         | <b>161</b>  |
| <b>Rang 1</b>   | 13          | 2                                | 10   | 5                            | 0                                   | 2                                | 4                  | 4   |
| <b>Rang 2</b>   | 11          | 1                                | 4  | 12                           | 4                                   | 2                                | 4                  | 2   |
| <b>Rang 3</b>   | 8           | 3                                | 3  | 6                            | 6                                   | 8                                | 4                  | 2   |
| <b>Rang 4</b>   | 2           | 6                                | 3  | 7                            | 4                                   | 4                                | 6                  | 8   |
| <b>Rang 5</b>   | 0           | 4                                | 6  | 4                            | 6                                   | 8                                | 5                  | 7   |
| <b>Rang 6</b>   | 2           | 4                                | 6  | 0                            | 7                                   | 7                                | 8                  | 6   |
| <b>Rang 7</b>   | 2           | 10                               | 8  | 2                            | 5                                   | 1                                | 6                  | 6   |
| <b>Rang 8</b>   | 2           | 10                               | 0  | 4                            | 8                                   | 8                                | 3                  | 5   |

## Weitere Umfrageergebnisse

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit?<br>Geschlecht = Weiblich |             |                                  |  |                               |                              |                                  |                    |   |
|---|-------------|----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------|---|
|   | Gehalt/Lohn | Betriebliche<br>Sozialleistungen | Trennung<br>zwischen<br>Arbeits- und<br>Freizeit | Karriere,<br>Aufstiegschancen | Standort des<br>Unternehmens | Möglichkeit<br>zum<br>Homeoffice | Unternehmenskultur | Sicherheitsbedürfnis<br>(langfristiger<br>Arbeitsplatz) |
| <b>Rang</b>   | <b>1</b>    | <b>5</b>                         | <b>6</b>   | <b>2</b>                      | <b>7</b>                     | <b>4</b>                         | <b>3</b>           | <b>7</b>  |
| <b>Prozent</b>  | <b>17%</b>  | <b>11%</b>                       | <b>11%</b>                                       | <b>15%</b>                    | <b>10%</b>                   | <b>13%</b>                       | <b>13%</b>         | <b>10%</b>  |
| <b>Punkte</b>   | <b>144</b>  | <b>98</b>                        | <b>91</b>  | <b>131</b>                    | <b>90</b>                    | <b>109</b>                       | <b>111</b>         | <b>90</b>   |
| <b>Rang 1</b>   | 6           | 1                                | 1  | 5                             | 0                            | 4                                | 4                  | 3   |
| <b>Rang 2</b>   | 7           | 1                                | 3  | 5                             | 2                            | 2                                | 1                  | 3   |
| <b>Rang 3</b>   | 4           | 1                                | 1  | 4                             | 3                            | 4                                | 7                  | 0   |
| <b>Rang 4</b>   | 0           | 5                                | 6  | 3                             | 3                            | 4                                | 0                  | 3   |
| <b>Rang 5</b>   | 4           | 6                                | 1  | 1                             | 6                            | 1                                | 3                  | 2   |
| <b>Rang 6</b>   | 2           | 9                                | 2  | 3                             | 2                            | 0                                | 4                  | 2   |
| <b>Rang 7</b>   | 0           | 0                                | 6  | 1                             | 5                            | 6                                | 1                  | 5   |
| <b>Rang 8</b>   | 1           | 1                                | 4  | 2                             | 3                            | 3                                | 4                  | 6   |

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?<br>Geschlecht = Männlich |                               |                             |                      |                             |   |                       |                             |                                       |
|--|-------------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|---|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
|  | Beziehung zu Teamkolleg*innen | Beziehung zur Führungskraft | Sinnstiftende Arbeit | Neuigkeitsgrad der Aufgaben | physische & psychische Gesundheitsförderung | persönliches Wachstum | Feedback zur eigenen Arbeit | Beitrag leisten für die Allgemeinheit |
| <b>Rang</b>  | <b>4</b>                      | <b>6</b>                    | <b>2</b>             | <b>7</b>                    | <b>5</b>                                    | <b>1</b>              | <b>3</b>                    | <b>8</b>                              |
| <b>Prozent</b>   | <b>12%</b>                    | <b>10%</b>                  | <b>17%</b>           | <b>10%</b>                  | <b>11%</b>                                  | <b>17%</b>            | <b>13%</b>                  | <b>10%</b>                            |
| <b>Punkte</b>  | <b>177</b>                    | <b>147</b>                  | <b>240</b>           | <b>146</b>                  | <b>164</b>                                  | <b>245</b>            | <b>183</b>                  | <b>138</b>                            |
| <b>Rang 1</b>  | 2                             | 2                           | 14                   | 2                           | 5   | 9                     | 2                           | 4                                     |
| <b>Rang 2</b>  | 6                             | 0                           | 10                   | 2                           | 2   | 14                    | 4                           | 2                                     |
| <b>Rang 3</b>  | 9                             | 7                           | 4                    | 2                           | 4   | 6                     | 6                           | 2                                     |
| <b>Rang 4</b>  | 1                             | 6                           | 4                    | 8                           | 4   | 2                     | 12                          | 3                                     |
| <b>Rang 5</b>  | 6                             | 2                           | 0                    | 7                           | 7   | 6                     | 2                           | 10                                    |
| <b>Rang 6</b>  | 6                             | 10                          | 0                    | 4                           | 8   | 1                     | 9                           | 2                                     |
| <b>Rang 7</b>  | 8                             | 8                           | 6                    | 9                           | 4   | 0                     | 3                           | 2                                     |
| <b>Rang 8</b>  | 2                             | 5                           | 2                    | 6                           | 6   | 2                     | 2                           | 15                                    |

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?<br>Geschlecht = Weiblich |                               |                             |                      |                             |   |                       |                             |                                       |
|--|-------------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|---|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
|  | Beziehung zu Teamkolleg*innen | Beziehung zur Führungskraft | Sinnstiftende Arbeit | Neuigkeitsgrad der Aufgaben | physische & psychische Gesundheitsförderung | persönliches Wachstum | Feedback zur eigenen Arbeit | Beitrag leisten für die Allgemeinheit |
| <b>Rang</b>  | <b>2</b>                      | <b>4</b>                    | <b>1</b>             | <b>6</b>                    | <b>5</b>                                    | <b>2</b>              | <b>8</b>                    | <b>7</b>                              |
| <b>Prozent</b>   | <b>14%</b>                    | <b>13%</b>                  | <b>16%</b>           | <b>11%</b>                  | <b>12%</b>                                  | <b>14%</b>            | <b>10%</b>                  | <b>11%</b>                            |
| <b>Punkte</b>  | <b>120</b>                    | <b>115</b>                  | <b>136</b>           | <b>93</b>                   | <b>100</b>                                  | <b>120</b>            | <b>88</b>                   | <b>92</b>                             |
| <b>Rang 1</b>  | 6                             | 5                           | 7                    | 1                           | 2   | 1                     | 1                           | 1                                     |
| <b>Rang 2</b>  | 4                             | 3                           | 7                    | 1                           | 2   | 5                     | 1                           | 1                                     |
| <b>Rang 3</b>  | 2                             | 5                           | 0                    | 4                           | 4   | 4                     | 1                           | 4                                     |
| <b>Rang 4</b>  | 1                             | 1                           | 3                    | 3                           | 3   | 5                     | 5                           | 3                                     |
| <b>Rang 5</b>  | 3                             | 1                           | 2                    | 3                           | 2   | 4                     | 6                           | 3                                     |
| <b>Rang 6</b>  | 2                             | 3                           | 0                    | 6                           | 5   | 3                     | 2                           | 3                                     |
| <b>Rang 7</b>  | 3                             | 0                           | 3                    | 3                           | 2   | 1                     | 4                           | 8                                     |
| <b>Rang 8</b>  | 3                             | 6                           | 2                    | 3                           | 4   | 1                     | 4                           | 1                                     |

**Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit  
mit Bezug auf Ihre Führungskraft?  
Geschlecht= Männlich**

|                | klare<br>Kommunikation<br>von der<br>Führungskraft | Gestaltungsspielraum<br>zur Erledigung der<br>Aufgaben erhalten | persönliche<br>Beziehung zur<br>Führungskraft<br>(z.B. privater<br>Small-Talk) | Feedback<br>zu<br>eigenen<br>Arbeit<br>erhalten | Führungsaufgaben<br>teilweise<br>übernehmen |
|----------------|--|---|--|---|---|
| <b>Rang</b>    | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>4</b>   | <b>3</b>  | <b>5</b>                                    |
| <b>Prozent</b> | <b>27%</b>   | <b>25%</b>  | <b>15%</b>   | <b>19%</b>                                      | <b>14%</b>                                  |
| <b>Punkte</b>  | <b>161</b>   | <b>152</b>  | <b>91</b>  | <b>111</b>                                      | <b>85</b>                                   |
| <b>Rang 1</b>  | 20   | 12  | 6  | 2   | 0   |
| <b>Rang 2</b>  | 5  | 20  | 1  | 8   | 6   |
| <b>Rang 3</b>  | 13   | 2   | 4  | 14  | 7   |
| <b>Rang 4</b>  | 0  | 0   | 16   | 11  | 13  |
| <b>Rang 5</b>  | 2  | 6   | 13   | 5   | 14  |

**Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit  
mit Bezug auf Ihre Führungskraft?  
Geschlecht= Weiblich**

|                | klare<br>Kommunikation<br>von der<br>Führungskraft | Gestaltungsspielraum<br>zur Erledigung der<br>Aufgaben erhalten | persönliche<br>Beziehung zur<br>Führungskraft<br>(z.B. privater<br>Small-Talk) | Feedback<br>zu<br>eigenen<br>Arbeit<br>erhalten | Führungsaufgaben<br>teilweise<br>übernehmen |
|----------------|--|---|--|---|---|
| <b>Rang</b>    | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>4</b>   | <b>3</b>  | <b>5</b>                                    |
| <b>Prozent</b> | <b>24%</b>   | <b>23%</b>  | <b>17%</b>   | <b>21%</b>                                      | <b>14%</b>                                  |
| <b>Punkte</b>  | <b>87</b>  | <b>84</b>   | <b>62</b>  | <b>75</b>                                       | <b>52</b>                                   |
| <b>Rang 1</b>  | 8  | 9   | 5  | 0   | 2   |
| <b>Rang 2</b>  | 7  | 4   | 3  | 7   | 3   |
| <b>Rang 3</b>  | 5  | 4   | 1  | 13  | 1   |
| <b>Rang 4</b>  | 0  | 4   | 7  | 4   | 9   |
| <b>Rang 5</b>  | 4  | 3   | 8  | 0   | 9   |

## Weitere Umfrageergebnisse

| <b>Geschlecht= Männlich</b> |  |   |   |  |
|-----------------------------|--|---|---|--|
|                             | Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert                  | 5,15   | 5,4   | 5,3   | 4,8  |
| Median                      | 6  | 5   | 6   | 5  |
| Standardabweichung          | 1,41   | 1,32  | 1,65  | 1,67   |
| Minimum                     | 3  | 2   | 1   | 2  |
| Maximum                     | 7  | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall      | 4,71; 5,59   | 4,99; 5,81  | 4,79; 5,81  | 4,28; 5,32   |
|                             |  |   |   |  |
|                             |  |   |   |  |
| <b>Geschlecht= Weiblich</b> |  |   |   |  |
|                             | Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert                  | 5,08   | 5,08  | 4,54  | 5,21   |
| Median                      | 5,5  | 5   | 5   | 5,5  |
| Standardabweichung          | 1,69   | 1,02  | 1,82  | 1,77   |
| Minimum                     | 1  | 3   | 1   | 3  |
| Maximum                     | 7  | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall      | 4,41; 5,76   | 4,68; 5,49  | 3,81; 5,27  | 4,5; 5,92  |

Haben Sie aktuell Absichten das Unternehmen zu verlassen? Ja - Nein

**Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit?**

**Absicht das Unternehmen zu verlassen = JA**

|                | Gehalt/Lohn | Betriebliche Sozialleistungen | Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit | Karriere, Aufstiegschancen | Standort des Unternehmens | Möglichkeit zum Homeoffice | Unternehmenskultur | Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) |
|----------------|-------------|-------------------------------|---|----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|---|
| <b>Rang</b>    | <b>1</b>    | <b>8</b>                      | <b>5</b>                                | <b>2</b>                   | <b>6</b>                  | <b>3</b>                   | <b>4</b>           | <b>7</b>  |
| <b>Prozent</b> | <b>15%</b>  | <b>9%</b>                     | <b>12%</b>                              | <b>14%</b>                 | <b>12%</b>                | <b>13%</b>                 | <b>13%</b>         | <b>11%</b>  |
| <b>Punkte</b>  | <b>145</b>  | <b>82</b>                     | <b>116</b>                              | <b>135</b>                 | <b>115</b>                | <b>123</b>                 | <b>118</b>         | <b>102</b>  |
| Rang 1         | 3           | 1                             | 4                                       | 5                          | 0                         | 5                          | 6                  | 2   |
| Rang 2         | 7           | 1                             | 3                                       | 4                          | 3                         | 3                          | 1                  | 4   |
| Rang 3         | 7           | 0                             | 3                                       | 4                          | 6                         | 4                          | 2                  | 0   |
| Rang 4         | 2           | 4                             | 2                                       | 3                          | 6                         | 0                          | 4                  | 5   |
| Rang 5         | 3           | 5                             | 2                                       | 3                          | 4                         | 4                          | 2                  | 3   |
| Rang 6         | 2           | 5                             | 4                                       | 4                          | 1                         | 4                          | 4                  | 2   |
| Rang 7         | 0           | 2                             | 7                                       | 1                          | 3                         | 4                          | 4                  | 5   |
| Rang 8         | 2           | 8                             | 1                                       | 2                          | 3                         | 2                          | 3                  | 5   |

**Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit?**

**Absicht das Unternehmen zu verlassen = NEIN**

|                | Gehalt/Lohn | Betriebliche Sozialleistungen | Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit | Karriere, Aufstiegschancen | Standort des Unternehmens | Möglichkeit zum Homeoffice | Unternehmenskultur | Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) |
|----------------|-------------|-------------------------------|---|----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|---|
| <b>Rang</b>    | <b>1</b>    | <b>7</b>                      | <b>3</b>                                | <b>2</b>                   | <b>8</b>                  | <b>5</b>                   | <b>4</b>           | <b>6</b>  |
| <b>Prozent</b> | <b>18%</b>  | <b>11%</b>                    | <b>13%</b>                              | <b>16%</b>                 | <b>9%</b>                 | <b>11%</b>                 | <b>12%</b>         | <b>11%</b>  |
| <b>Punkte</b>  | <b>259</b>  | <b>154</b>                    | <b>183</b>                              | <b>225</b>                 | <b>133</b>                | <b>156</b>                 | <b>175</b>         | <b>155</b>  |
| Rang 1         | 17          | 2                             | 8                                       | 5                          | 0                         | 1                          | 2                  | 5   |
| Rang 2         | 11          | 1                             | 4                                       | 14                         | 3                         | 2                          | 4                  | 1   |
| Rang 3         | 5           | 4                             | 1                                       | 6                          | 4                         | 8                          | 10                 | 2   |
| Rang 4         | 0           | 8                             | 7                                       | 7                          | 2                         | 8                          | 2                  | 6   |
| Rang 5         | 1           | 6                             | 5                                       | 2                          | 8                         | 5                          | 6                  | 7   |
| Rang 6         | 2           | 8                             | 4                                       | 0                          | 8                         | 3                          | 9                  | 6   |
| Rang 7         | 2           | 8                             | 7                                       | 2                          | 7                         | 4                          | 3                  | 7   |
| Rang 8         | 2           | 3                             | 4                                       | 4                          | 8                         | 9                          | 4                  | 6   |

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit? |                               |                             |                      |                             |   |                       |                             |                                       |
|---|-------------------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------------|---|-----------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| Absicht das Unternehmen zu verlassen = JA                                   |                               |                             |                      |                             |   |                       |                             |                                       |
|   | Beziehung zu Teamkolleg*innen | Beziehung zur Führungskraft | Sinnstiftende Arbeit | Neuigkeitsgrad der Aufgaben | physische & psychische Gesundheitsförderung | persönliches Wachstum | Feedback zur eigenen Arbeit | Beitrag leisten für die Allgemeinheit |
| <b>Rang</b>   | <b>4</b>                      | <b>6</b>                    | <b>1</b>             | <b>7</b>                    | <b>5</b>                                    | <b>2</b>              | <b>3</b>                    | <b>8</b>                              |
| <b>Prozent</b>  | <b>13%</b>                    | <b>11%</b>                  | <b>18%</b>           | <b>11%</b>                  | <b>13%</b>                                  | <b>15%</b>            | <b>13%</b>                  | <b>8%</b>                             |
| <b>Punkte</b>   | <b>119</b>                    | <b>104</b>                  | <b>166</b>           | <b>99</b>                   | <b>117</b>                                  | <b>137</b>            | <b>121</b>                  | <b>73</b>                             |
| Rang 1  | 3                             | 3                           | 9                    | 1                           | 5   | 3                     | 2                           | 0                                     |
| Rang 2  | 4                             | 1                           | 8                    | 1                           | 2   | 6                     | 4                           | 0                                     |
| Rang 3  | 4                             | 5                           | 4                    | 2                           | 4   | 3                     | 3                           | 1                                     |
| Rang 4  | 1                             | 5                           | 2                    | 4                           | 4   | 3                     | 5                           | 2                                     |
| Rang 5  | 3                             | 0                           | 0                    | 6                           | 0   | 7                     | 1                           | 9                                     |
| Rang 6  | 4                             | 2                           | 0                    | 6                           | 2   | 3                     | 8                           | 1                                     |
| Rang 7  | 7                             | 2                           | 1                    | 4                           | 4   | 0                     | 3                           | 5                                     |
| Rang 8  | 0                             | 8                           | 2                    | 2                           | 5   | 1                     | 0                           | 8                                     |
| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit? |                               |                             |                      |                             |   |                       |                             |                                       |
| Absicht das Unternehmen zu verlassen = NEIN                                 |                               |                             |                      |                             |   |                       |                             |                                       |
|   | Beziehung zu Teamkolleg*innen | Beziehung zur Führungskraft | Sinnstiftende Arbeit | Neuigkeitsgrad der Aufgaben | physische & psychische Gesundheitsförderung | persönliches Wachstum | Feedback zur eigenen Arbeit | Beitrag leisten für die Allgemeinheit |
| <b>Rang</b>   | <b>3</b>                      | <b>5</b>                    | <b>2</b>             | <b>8</b>                    | <b>7</b>                                    | <b>1</b>              | <b>6</b>                    | <b>4</b>                              |
| <b>Prozent</b>  | <b>13%</b>                    | <b>11%</b>                  | <b>16%</b>           | <b>10%</b>                  | <b>11%</b>                                  | <b>17%</b>            | <b>11%</b>                  | <b>12%</b>                            |
| <b>Punkte</b>   | <b>183</b>                    | <b>163</b>                  | <b>226</b>           | <b>147</b>                  | <b>156</b>                                  | <b>238</b>            | <b>159</b>                  | <b>168</b>                            |
| Rang 1  | 5                             | 4                           | 14                   | 2                           | 2   | 7                     | 1                           | 5                                     |
| Rang 2  | 6                             | 2                           | 9                    | 2                           | 2   | 14                    | 2                           | 3                                     |
| Rang 3  | 7                             | 7                           | 0                    | 4                           | 5   | 7                     | 4                           | 6                                     |
| Rang 4  | 1                             | 2                           | 5                    | 8                           | 3   | 4                     | 12                          | 5                                     |
| Rang 5  | 7                             | 4                           | 2                    | 4                           | 9   | 3                     | 7                           | 4                                     |
| Rang 6  | 4                             | 11                          | 0                    | 4                           | 12  | 2                     | 3                           | 4                                     |
| Rang 7  | 4                             | 6                           | 8                    | 9                           | 2   | 1                     | 5                           | 5                                     |
| Rang 8  | 6                             | 4                           | 2                    | 7                           | 5   | 2                     | 6                           | 8                                     |

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?</b><br><b>Absicht das Unternehmen zu verlassen = JA</b> |   |   |  |                                     |                                       |
|--|---|---|--|-------------------------------------|---------------------------------------|
|  | klare Kommunikation von der Führungskraft | Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten | persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk) | Feedback zu eigenen Arbeit erhalten | Führungsaufgaben teilweise übernehmen |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>                                  | <b>2</b>  | <b>4</b>   | <b>3</b>                            | <b>5</b>                              |
| <b>Prozent</b>   | <b>26%</b>                                | <b>23%</b>  | <b>16%</b>   | <b>21%</b>                          | <b>14%</b>                            |
| <b>Punkte</b>  | <b>100</b>                                | <b>89</b>   | <b>63</b>  | <b>82</b>                           | <b>56</b>                             |
| <b>Rang 1</b>  | 13  | 6   | 3  | 2                                   | 2                                     |
| <b>Rang 2</b>  | 0   | 8   | 4  | 11                                  | 3                                     |
| <b>Rang 3</b>  | 11  | 5   | 2  | 5                                   | 3                                     |
| <b>Rang 4</b>  | 0   | 5   | 9  | 5                                   | 7                                     |
| <b>Rang 5</b>  | 2   | 2   | 8  | 3                                   | 11                                    |

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?</b><br><b>Absicht das Unternehmen zu verlassen = NEIN</b> |   |   |  |                                     |                                       |
|--|---|---|--|-------------------------------------|---------------------------------------|
|  | klare Kommunikation von der Führungskraft | Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten | persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk) | Feedback zu eigenen Arbeit erhalten | Führungsaufgaben teilweise übernehmen |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>                                  | <b>2</b>  | <b>4</b>   | <b>3</b>                            | <b>5</b>                              |
| <b>Prozent</b>   | <b>26%</b>                                | <b>26%</b>  | <b>16%</b>   | <b>18%</b>                          | <b>14%</b>                            |
| <b>Punkte</b>  | <b>155</b>                                | <b>154</b>  | <b>98</b>  | <b>110</b>                          | <b>83</b>                             |
| <b>Rang 1</b>  | 15  | 16  | 9  | 0                                   | 0                                     |
| <b>Rang 2</b>  | 13  | 16  | 0  | 5                                   | 6                                     |
| <b>Rang 3</b>  | 8   | 1   | 4  | 22                                  | 5                                     |
| <b>Rang 4</b>  | 0   | 0   | 14   | 11                                  | 15                                    |
| <b>Rang 5</b>  | 4   | 7   | 13   | 2                                   | 14                                    |

| <b>Absicht das Unternehmen zu verlassen = JA</b>   |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|  | Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert   | 4,15   | 5,08  | 5,04  | 5,31   |
| Median   | 4  | 5   | 6   | 6  |
| Standardabweichung                                 | 1,41   | 1,49  | 1,87  | 1,49   |
| Minimum  | 1  | 2   | 1   | 3  |
| Maximum  | 6  | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall                             | 3,61; 4,69   | 4,5; 5,65   | 4,32; 5,76  | 4,73; 5,88   |
| <b>Absicht das Unternehmen zu verlassen = NEIN</b> |  |   |   |  |
|  | Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert   | 5,75   | 5,45  | 5,1   | 4,83   |
| Median   | 6  | 5   | 5   | 4  |
| Standardabweichung                                 | 1,19   | 0,99  | 1,69  | 1,84   |
| Minimum  | 3  | 3   | 1   | 2  |
| Maximum  | 7  | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall                             | 5,38; 6,12   | 5,14; 5,76  | 4,58; 5,62  | 4,26; 5,39   |

Haben Sie eine akademische Ausbildung? Ja – Nein

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit? |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
|--|--------------|-------------------------------|---|----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|---|
| Akademische Ausbildung = JA  |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
|  | Gehalt, Lohn | Betriebliche Sozialleistungen | Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit | Karriere, Aufstiegschancen | Standort des Unternehmens | Möglichkeit zum Homeoffice | Unternehmenskultur | Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>     | <b>8</b>                      | <b>5</b>                                | <b>2</b>                   | <b>6</b>                  | <b>3</b>                   | <b>4</b>           | <b>7</b>  |
| <b>Prozent</b>   | <b>15%</b>   | <b>9%</b>                     | <b>13%</b>                              | <b>15%</b>                 | <b>10%</b>                | <b>14%</b>                 | <b>14%</b>         | <b>10%</b>  |
| <b>Punkte</b>  | <b>234</b>   | <b>135</b>                    | <b>194</b>                              | <b>227</b>                 | <b>156</b>                | <b>210</b>                 | <b>208</b>         | <b>148</b>  |
| Rang 1   | 9            | 2                             | 6                                       | 9                          | 0                         | 5                          | 7                  | 4   |
| Rang 2   | 12           | 1                             | 5                                       | 8                          | 4                         | 5                          | 5                  | 2   |
| Rang 3   | 6            | 2                             | 3                                       | 6                          | 5                         | 10                         | 8                  | 2   |
| Rang 4   | 2            | 3                             | 7                                       | 7                          | 4                         | 6                          | 6                  | 7   |
| Rang 5   | 3            | 9                             | 4                                       | 2                          | 10                        | 6                          | 3                  | 5   |
| Rang 6   | 4            | 9                             | 8                                       | 4                          | 5                         | 4                          | 6                  | 2   |
| Rang 7   | 2            | 6                             | 9                                       | 2                          | 9                         | 3                          | 2                  | 9   |
| Rang 8   | 4            | 10                            | 0                                       | 4                          | 5                         | 3                          | 5                  | 11  |
| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit? |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
| Akademische Ausbildung = NEIN  |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
|  | Gehalt/Lohn  | Betriebliche Sozialleistungen | Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit | Karriere, Aufstiegschancen | Standort des Unternehmens | Möglichkeit zum Homeoffice | Unternehmenskultur | Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>     | <b>5</b>                      | <b>4</b>                                | <b>2</b>                   | <b>6</b>                  | <b>8</b>                   | <b>7</b>           | <b>3</b>  |
| <b>Prozent</b>   | <b>20%</b>   | <b>12%</b>                    | <b>12%</b>                              | <b>15%</b>                 | <b>11%</b>                | <b>8%</b>                  | <b>10%</b>         | <b>13%</b>  |
| <b>Punkte</b>  | <b>170</b>   | <b>101</b>                    | <b>105</b>                              | <b>133</b>                 | <b>92</b>                 | <b>69</b>                  | <b>85</b>          | <b>109</b>  |
| Rang 1   | 11           | 1                             | 6                                       | 1                          | 0                         | 1                          | 1                  | 3   |
| Rang 2   | 6            | 1                             | 2                                       | 10                         | 2                         | 0                          | 0                  | 3   |
| Rang 3   | 6            | 2                             | 1                                       | 4                          | 5                         | 2                          | 4                  | 0   |
| Rang 4   | 0            | 9                             | 2                                       | 3                          | 4                         | 2                          | 0                  | 4   |
| Rang 5   | 1            | 2                             | 3                                       | 3                          | 2                         | 3                          | 5                  | 5   |
| Rang 6   | 0            | 4                             | 0                                       | 0                          | 4                         | 3                          | 7                  | 6   |
| Rang 7   | 0            | 4                             | 5                                       | 1                          | 1                         | 5                          | 5                  | 3   |
| Rang 8   | 0            | 1                             | 5                                       | 2                          | 6                         | 8                          | 2                  | 0   |

Weitere Umfrageergebnisse

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?</b> |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--|------------------------------|------------------------------------|--|--|
| <b>Akademische Ausbildung = JA</b>   |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|  | <b>Beziehung zu Teamkolleg*innen</b> | <b>Beziehung zur Führungskraft</b> | <b>Sinnstiftende Arbeit</b> | <b>Neuigkeitsgrad der Aufgaben</b> | <b>physische &amp; psychische Gesundheitsförderung</b> | <b>persönliches Wachstum</b> | <b>Feedback zu eigenen Arbeit</b>  | <b>Beitrag leisten für die Allgemeinheit</b> |  |
| <b>Rang</b>  | <b>3</b>                             | <b>4</b>                           | <b>2</b>                    | <b>8</b>                           | <b>6</b>   | <b>1</b>                     | <b>5</b>                           | <b>7</b>                                     |  |
| <b>Prozent</b>   | <b>13%</b>                           | <b>12%</b>                         | <b>16%</b>                  | <b>10%</b>                         | <b>11%</b>   | <b>16%</b>                   | <b>12%</b>                         | <b>10%</b>                                   |  |
| <b>Punkte</b>  | <b>194</b>                           | <b>183</b>                         | <b>238</b>                  | <b>156</b>                         | <b>167</b>   | <b>242</b>                   | <b>174</b>                         | <b>158</b>                                   |  |
| <b>Rang 1</b>  | 7                                    | 6                                  | 11                          | 0                                  | 7  | 9                            | 0                                  | 2  |  |
| <b>Rang 2</b>  | 5                                    | 1                                  | 11                          | 3                                  | 2  | 12                           | 6                                  | 2  |  |
| <b>Rang 3</b>  | 4                                    | 11                                 | 4                           | 4                                  | 5  | 3                            | 6                                  | 5  |  |
| <b>Rang 4</b>  | 1                                    | 6                                  | 5                           | 10                                 | 2  | 5                            | 9                                  | 4  |  |
| <b>Rang 5</b>  | 9                                    | 0                                  | 2                           | 6                                  | 2  | 8                            | 3                                  | 12   |  |
| <b>Rang 6</b>  | 6                                    | 6                                  | 0                           | 5                                  | 10   | 3                            | 9                                  | 3  |  |
| <b>Rang 7</b>  | 10                                   | 2                                  | 7                           | 8                                  | 5  | 0                            | 3                                  | 7  |  |
| <b>Rang 8</b>  | 0                                    | 10                                 | 2                           | 6                                  | 9  | 2                            | 6                                  | 7  |  |
| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?</b> |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
| <b>Akademische Ausbildung = NEIN</b>   |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|  | <b>Beziehung zu Teamkolleg*innen</b> | <b>Beziehung zur Führungskraft</b> | <b>Sinnstiftende Arbeit</b> | <b>Neuigkeitsgrad der Aufgaben</b> | <b>physische &amp; psychische Gesundheitsförderung</b> | <b>persönliches Wachstum</b> | <b>Feedback zur eigenen Arbeit</b> | <b>Beitrag leisten für die Allgemeinheit</b> |  |
| <b>Rang</b>  | <b>3</b>                             | <b>7</b>                           | <b>1</b>                    | <b>6</b>                           | <b>4</b>   | <b>2</b>                     | <b>4</b>                           | <b>8</b>                                     |  |
| <b>Prozent</b>   | <b>13%</b>                           | <b>10%</b>                         | <b>18%</b>                  | <b>10%</b>                         | <b>12%</b>   | <b>15%</b>                   | <b>12%</b>                         | <b>10%</b>                                   |  |
| <b>Punkte</b>  | <b>108</b>                           | <b>84</b>                          | <b>154</b>                  | <b>90</b>                          | <b>106</b>   | <b>133</b>                   | <b>106</b>                         | <b>83</b>                                    |  |
| <b>Rang 1</b>  | 1                                    | 1                                  | 12                          | 3                                  | 0  | 1                            | 3                                  | 3  |  |
| <b>Rang 2</b>  | 5                                    | 2                                  | 6                           | 0                                  | 2  | 8                            | 0                                  | 1  |  |
| <b>Rang 3</b>  | 7                                    | 1                                  | 0                           | 2                                  | 4  | 7                            | 1                                  | 2  |  |
| <b>Rang 4</b>  | 1                                    | 1                                  | 2                           | 2                                  | 5  | 2                            | 8                                  | 3  |  |
| <b>Rang 5</b>  | 1                                    | 4                                  | 0                           | 4                                  | 7  | 2                            | 5                                  | 1  |  |
| <b>Rang 6</b>  | 2                                    | 7                                  | 0                           | 5                                  | 4  | 2                            | 2                                  | 2  |  |
| <b>Rang 7</b>  | 1                                    | 6                                  | 2                           | 5                                  | 1  | 1                            | 5                                  | 3  |  |
| <b>Rang 8</b>  | 6                                    | 2                                  | 2                           | 3                                  | 1  | 1                            | 0                                  | 9  |  |

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?<br/>Akademische Ausbildung = JA</b>   |  |  |   |   |  |
|--|--|--|---|---|--|
|  | <b>klare Kommunikation von der Führungskraft</b> | <b>Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten</b> | <b>persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk)</b> | <b>Feedback zur eigenen Arbeit erhalten</b> | <b>Führungsaufgaben teilweise übernehmen</b> |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>4</b>  | <b>3</b>                                    | <b>5</b>                                     |
| <b>Prozent</b>   | <b>25%</b>                                       | <b>23%</b>   | <b>18%</b>  | <b>20%</b>                                  | <b>14%</b>                                   |
| <b>Punkte</b>  | <b>158</b>                                       | <b>147</b>   | <b>111</b>  | <b>124</b>                                  | <b>90</b>                                    |
| <b>Rang 1</b>  | 16   | 12   | 10  | 2   | 2  |
| <b>Rang 2</b>  | 8  | 16   | 4   | 9   | 5  |
| <b>Rang 3</b>  | 14   | 3  | 2   | 19  | 4  |
| <b>Rang 4</b>  | 0  | 3  | 13  | 9   | 17   |
| <b>Rang 5</b>  | 4  | 8  | 13  | 3   | 14   |
| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?<br/>Akademische Ausbildung = NEIN</b> |  |  |   |   |  |
|  | <b>klare Kommunikation von der Führungskraft</b> | <b>Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten</b> | <b>persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk)</b> | <b>Feedback zur eigenen Arbeit erhalten</b> | <b>Führungsaufgaben teilweise übernehmen</b> |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>4</b>  | <b>3</b>                                    | <b>5</b>                                     |
| <b>Prozent</b>   | <b>27%</b>                                       | <b>27%</b>   | <b>14%</b>  | <b>19%</b>                                  | <b>14%</b>                                   |
| <b>Punkte</b>  | <b>97</b>  | <b>96</b>  | <b>50</b>   | <b>68</b>                                   | <b>49</b>                                    |
| <b>Rang 1</b>  | 12   | 10   | 2   | 0   | 0  |
| <b>Rang 2</b>  | 5  | 8  | 0   | 7   | 4  |
| <b>Rang 3</b>  | 5  | 3  | 4   | 8   | 4  |
| <b>Rang 4</b>  | 0  | 2  | 10  | 7   | 5  |
| <b>Rang 5</b>  | 2  | 1  | 8   | 2   | 11   |

Weitere Umfrageergebnisse

| <b>Akademische Ausbildung = JA</b>   |  |   |   |  |
|--------------------------------------|--|---|---|--|
|                                      | Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert                           | 5,02   | 5,31  | 4,93  | 5,24   |
| Median                               | 5  | 5   | 5   | 6  |
| Standardabweichung                   | 1,58   | 1,09  | 1,73  | 1,64   |
| Minimum                              | 1  | 3   | 1   | 2  |
| Maximum                              | 7  | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall               | 4,54; 5,5  | 4,98; 5,64  | 4,41; 5,45  | 4,74; 5,73   |
| <b>Akademische Ausbildung = NEIN</b> |  |   |   |  |
|                                      | Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert                           | 5,29   | 5,29  | 5,33  | 4,63   |
| Median                               | 6  | 5   | 6   | 4  |
| Standardabweichung                   | 1,33   | 1,43  | 1,79  | 1,81   |
| Minimum                              | 3  | 2   | 1   | 2  |
| Maximum                              | 7  | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall               | 4,76; 5,83   | 4,72; 5,86  | 4,62; 6,05  | 3,9; 5,35  |

Wie hoch auf einer Skala von 1 bis 7 (wobei 7 sehr zufrieden bedeutet) ist Ihre aktuelle Arbeitszufriedenheit? „1,2,3,4“ – „5,6,7“

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit? |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
|--|--------------|-------------------------------|---|----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|---|
| Aktuelle Zufriedenheit 5,6,7   |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
|  | Gehalt, Lohn | Betriebliche Sozialleistungen | Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit | Karriere, Aufstiegschancen | Standort des Unternehmens | Möglichkeit zum Homeoffice | Unternehmenskultur | Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>     | <b>6</b>                      | <b>3</b>                                | <b>2</b>                   | <b>8</b>                  | <b>5</b>                   | <b>4</b>           | <b>7</b>  |
| <b>Prozent</b>   | <b>19%</b>   | <b>11%</b>                    | <b>12%</b>                              | <b>16%</b>                 | <b>10%</b>                | <b>11%</b>                 | <b>12%</b>         | <b>10%</b>  |
| <b>Punkte</b>  | <b>280</b>   | <b>161</b>                    | <b>185</b>                              | <b>241</b>                 | <b>146</b>                | <b>173</b>                 | <b>175</b>         | <b>151</b>  |
| Rang 1   | 15           | 3                             | 6                                       | 9                          | 0                         | 3                          | 1                  | 5   |
| Rang 2   | 17           | 1                             | 4                                       | 12                         | 2                         | 1                          | 4                  | 1   |
| Rang 3   | 4            | 3                             | 3                                       | 4                          | 8                         | 10                         | 8                  | 2   |
| Rang 4   | 0            | 9                             | 6                                       | 7                          | 2                         | 8                          | 4                  | 6   |
| Rang 5   | 1            | 7                             | 5                                       | 5                          | 8                         | 5                          | 7                  | 4   |
| Rang 6   | 3            | 6                             | 8                                       | 0                          | 6                         | 2                          | 11                 | 6   |
| Rang 7   | 2            | 8                             | 7                                       | 1                          | 8                         | 3                          | 3                  | 10  |
| Rang 8   | 0            | 5                             | 3                                       | 4                          | 8                         | 10                         | 4                  | 8   |
| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit? |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
| Aktuelle Zufriedenheit 1,2,3,4   |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
|  | Gehalt/Lohn  | Betriebliche Sozialleistungen | Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit | Karriere, Aufstiegschancen | Standort des Unternehmens | Möglichkeit zum Homeoffice | Unternehmenskultur | Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>     | <b>8</b>                      | <b>4</b>                                | <b>2</b>                   | <b>7</b>                  | <b>5</b>                   | <b>3</b>           | <b>5</b>  |
| <b>Prozent</b>   | <b>14%</b>   | <b>9%</b>                     | <b>13%</b>                              | <b>14%</b>                 | <b>12%</b>                | <b>12%</b>                 | <b>14%</b>         | <b>12%</b>  |
| <b>Punkte</b>  | <b>124</b>   | <b>75</b>                     | <b>114</b>                              | <b>119</b>                 | <b>102</b>                | <b>106</b>                 | <b>118</b>         | <b>106</b>  |
| Rang 1   | 5            | 0                             | 6                                       | 1                          | 0                         | 3                          | 7                  | 2   |
| Rang 2   | 1            | 1                             | 3                                       | 6                          | 4                         | 4                          | 1                  | 4   |
| Rang 3   | 8            | 1                             | 1                                       | 6                          | 2                         | 2                          | 4                  | 0   |
| Rang 4   | 2            | 3                             | 3                                       | 3                          | 6                         | 0                          | 2                  | 5   |
| Rang 5   | 3            | 4                             | 2                                       | 0                          | 4                         | 4                          | 1                  | 6   |
| Rang 6   | 1            | 7                             | 0                                       | 4                          | 3                         | 5                          | 2                  | 2   |
| Rang 7   | 0            | 2                             | 7                                       | 2                          | 2                         | 5                          | 4                  | 2   |
| Rang 8   | 4            | 6                             | 2                                       | 2                          | 3                         | 1                          | 3                  | 3   |

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?</b> |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--|------------------------------|------------------------------------|--|--|
| <b>Aktuelle Zufriedenheit 5,6,7</b>  |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|  | <b>Beziehung zu Teamkolleg*innen</b> | <b>Beziehung zur Führungskraft</b> | <b>Sinnstiftende Arbeit</b> | <b>Neuigkeitsgrad der Aufgaben</b> | <b>physische &amp; psychische Gesundheitsförderung</b> | <b>persönliches Wachstum</b> | <b>Feedback zu eigenen Arbeit</b>  | <b>Beitrag leisten für die Allgemeinheit</b> |  |
| <b>Rang</b>  | <b>3</b>                             | <b>5</b>                           | <b>2</b>                    | <b>8</b>                           | <b>4</b>   | <b>1</b>                     | <b>6</b>                           | <b>7</b>                                     |  |
| <b>Prozent</b>   | <b>12%</b>                           | <b>11%</b>                         | <b>16%</b>                  | <b>10%</b>                         | <b>12%</b>   | <b>17%</b>                   | <b>11%</b>                         | <b>11%</b>                                   |  |
| <b>Punkte</b>  | <b>186</b>                           | <b>170</b>                         | <b>245</b>                  | <b>157</b>                         | <b>174</b>   | <b>253</b>                   | <b>166</b>                         | <b>161</b>                                   |  |
| <b>Rang 1</b>  | 5                                    | 3                                  | 14                          | 3                                  | 4  | 9                            | 1                                  | 3  |  |
| <b>Rang 2</b>  | 7                                    | 0                                  | 11                          | 3                                  | 2  | 14                           | 4                                  | 1  |  |
| <b>Rang 3</b>  | 6                                    | 9                                  | 2                           | 2                                  | 7  | 7                            | 3                                  | 6  |  |
| <b>Rang 4</b>  | 1                                    | 7                                  | 4                           | 8                                  | 3  | 4                            | 11                                 | 4  |  |
| <b>Rang 5</b>  | 6                                    | 4                                  | 2                           | 4                                  | 6  | 4                            | 5                                  | 11   |  |
| <b>Rang 6</b>  | 2                                    | 9                                  | 0                           | 7                                  | 12   | 0                            | 7                                  | 5  |  |
| <b>Rang 7</b>  | 11                                   | 4                                  | 7                           | 8                                  | 3  | 1                            | 5                                  | 3  |  |
| <b>Rang 8</b>  | 4                                    | 6                                  | 2                           | 7                                  | 5  | 3                            | 6                                  | 9  |  |
| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?</b> |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
| <b>Aktuelle Zufriedenheit 1,2,3,4</b>  |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|  | <b>Beziehung zu Teamkolleg*innen</b> | <b>Beziehung zur Führungskraft</b> | <b>Sinnstiftende Arbeit</b> | <b>Neuigkeitsgrad der Aufgaben</b> | <b>physische &amp; psychische Gesundheitsförderung</b> | <b>persönliches Wachstum</b> | <b>Feedback zur eigenen Arbeit</b> | <b>Beitrag leisten für die Allgemeinheit</b> |  |
| <b>Rang</b>  | <b>3</b>                             | <b>6</b>                           | <b>1</b>                    | <b>7</b>                           | <b>5</b>   | <b>2</b>                     | <b>4</b>                           | <b>8</b>                                     |  |
| <b>Prozent</b>   | <b>13%</b>                           | <b>11%</b>                         | <b>17%</b>                  | <b>10%</b>                         | <b>11%</b>   | <b>14%</b>                   | <b>13%</b>                         | <b>9%</b>                                    |  |
| <b>Punkte</b>  | <b>116</b>                           | <b>97</b>                          | <b>147</b>                  | <b>89</b>                          | <b>99</b>  | <b>122</b>                   | <b>114</b>                         | <b>80</b>                                    |  |
| <b>Rang 1</b>  | 3                                    | 4                                  | 9                           | 0                                  | 3  | 1                            | 2                                  | 2  |  |
| <b>Rang 2</b>  | 3                                    | 3                                  | 6                           | 0                                  | 2  | 6                            | 2                                  | 2  |  |
| <b>Rang 3</b>  | 5                                    | 3                                  | 2                           | 4                                  | 2  | 3                            | 4                                  | 1  |  |
| <b>Rang 4</b>  | 1                                    | 0                                  | 3                           | 4                                  | 4  | 3                            | 6                                  | 3  |  |
| <b>Rang 5</b>  | 4                                    | 0                                  | 0                           | 6                                  | 3  | 6                            | 3                                  | 2  |  |
| <b>Rang 6</b>  | 6                                    | 4                                  | 0                           | 3                                  | 2  | 5                            | 4                                  | 0  |  |
| <b>Rang 7</b>  | 0                                    | 4                                  | 2                           | 5                                  | 3  | 0                            | 3                                  | 7  |  |
| <b>Rang 8</b>  | 2                                    | 6                                  | 2                           | 2                                  | 5  | 0                            | 0                                  | 7  |  |

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit<br/>                     Bezug auf Ihre Führungskraft?<br/>                     Aktuelle Zufriedenheit 5,6,7</b>   |  |   |  |  |   |
|---|--|---|--|--|---|
|   | klare<br>Kommunikation<br>von der<br>Führungskraft | Gestaltungsspielraum<br>zur Erledigung der<br>Aufgaben erhalten | persönliche<br>Beziehung zur<br>Führungskraft<br>(z.B. privater<br>Small-Talk) | Feedback<br>zur<br>eigenen<br>Arbeit<br>erhalten | Führungsaufgaben<br>teilweise<br>übernehmen |
| <b>Rang</b>   | <b>1</b>   | <b>2</b>  | <b>4</b>   | <b>3</b>   | <b>5</b>                                    |
| <b>Prozent</b>  | <b>27%</b>   | <b>24%</b>  | <b>16%</b>   | <b>20%</b>                                       | <b>13%</b>                                  |
| <b>Punkte</b>   | <b>168</b>   | <b>151</b>  | <b>98</b>  | <b>129</b>                                       | <b>84</b>                                   |
| <b>Rang 1</b>   | 15   | 17  | 8  | 2  | 0   |
| <b>Rang 2</b>   | 12   | 12  | 0  | 11   | 7   |
| <b>Rang 3</b>   | 15   | 1   | 4  | 19   | 3   |
| <b>Rang 4</b>   | 0  | 3   | 16   | 8  | 15  |
| <b>Rang 5</b>   | 0  | 9   | 14   | 2  | 17  |
| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit<br/>                     Bezug auf Ihre Führungskraft?<br/>                     Aktuelle Zufriedenheit 1,2,3,4</b> |  |   |  |  |   |
|   | klare<br>Kommunikation<br>von der<br>Führungskraft | Gestaltungsspielraum<br>zur Erledigung der<br>Aufgaben erhalten | persönliche<br>Beziehung zur<br>Führungskraft<br>(z.B. privater<br>Small-Talk) | Feedback<br>zur<br>eigenen<br>Arbeit<br>erhalten | Führungsaufgaben<br>teilweise<br>übernehmen |
| <b>Rang</b>   | <b>2</b>   | <b>1</b>  | <b>3</b>   | <b>3</b>   | <b>5</b>                                    |
| <b>Prozent</b>  | <b>24%</b>   | <b>26%</b>  | <b>18%</b>   | <b>18%</b>                                       | <b>15%</b>                                  |
| <b>Punkte</b>   | <b>87</b>  | <b>92</b>   | <b>63</b>  | <b>63</b>  | <b>55</b>                                   |
| <b>Rang 1</b>   | 13   | 5   | 4  | 0  | 2   |
| <b>Rang 2</b>   | 1  | 12  | 4  | 5  | 2   |
| <b>Rang 3</b>   | 4  | 5   | 2  | 8  | 5   |
| <b>Rang 4</b>   | 0  | 2   | 7  | 8  | 7   |
| <b>Rang 5</b>   | 6  | 0   | 7  | 3  | 8   |

| <b>Aktuelle Zufriedenheit 5,6,7</b>   |   |   |  |
|---------------------------------------|---|---|--|
|                                       | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert                            | 5,31  | 5   | 5  |
| Median                                | 5   | 6   | 5  |
| Standardabweichung                    | 1   | 1,82  | 1,82   |
| Minimum                               | 3   | 1   | 2  |
| Maximum                               | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall                | 5,01; 5,61  | 4,45; 5,55  | 4,45; 5,55   |
| <b>Aktuelle Zufriedenheit 1,2,3,4</b> |   |   |  |
|                                       | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert                            | 5,29  | 5,21  | 5,04   |
| Median                                | 5   | 5   | 5  |
| Standardabweichung                    | 1,55  | 1,64  | 1,55   |
| Minimum                               | 2   | 2   | 3  |
| Maximum                               | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall                | 4,67; 5,91  | 4,55; 5,86  | 4,42; 5,66   |

Wie viele Jahre sind sie bereits dem aktuellen Unternehmen zugehörig? Mehr als 3 Jahre – weniger als 3 Jahre

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit? |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
|--|--------------|-------------------------------|---|----------------------------|---------------------------|----------------------------|--------------------|---|
| Untenehmenszugehörigkeit mehr als 3 Jahre                                |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
|  | Gehalt, Lohn | Betriebliche Sozialleistungen | Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit | Karriere, Aufstiegschancen | Standort des Unternehmens | Möglichkeit zum Homeoffice | Unternehmenskultur | Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) |
| <b>Rang</b>  | <b>2</b>     | <b>8</b>                      | <b>3</b>                                | <b>1</b>                   | <b>5</b>                  | <b>3</b>                   | <b>6</b>           | <b>7</b>  |
| <b>Prozent</b>   | <b>15%</b>   | <b>8%</b>                     | <b>13%</b>                              | <b>15%</b>                 | <b>12%</b>                | <b>13%</b>                 | <b>12%</b>         | <b>11%</b>  |
| <b>Punkte</b>  | <b>157</b>   | <b>90</b>                     | <b>141</b>                              | <b>163</b>                 | <b>133</b>                | <b>141</b>                 | <b>131</b>         | <b>124</b>  |
| <b>Rang 1</b>  | 6            | 2                             | 8                                       | 4                          | 0                         | 3                          | 5                  | 2   |
| <b>Rang 2</b>  | 6            | 0                             | 3                                       | 10                         | 5                         | 2                          | 0                  | 4   |
| <b>Rang 3</b>  | 6            | 0                             | 1                                       | 5                          | 4                         | 6                          | 6                  | 2   |
| <b>Rang 4</b>  | 2            | 3                             | 2                                       | 3                          | 6                         | 4                          | 4                  | 6   |
| <b>Rang 5</b>  | 1            | 6                             | 2                                       | 0                          | 8                         | 8                          | 2                  | 3   |
| <b>Rang 6</b>  | 3            | 4                             | 4                                       | 4                          | 2                         | 4                          | 5                  | 4   |
| <b>Rang 7</b>  | 2            | 8                             | 10                                      | 0                          | 1                         | 0                          | 4                  | 5   |
| <b>Rang 8</b>  | 4            | 7                             | 0                                       | 4                          | 4                         | 3                          | 4                  | 4   |
| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit? |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
| Untenehmenszugehörigkeit weniger als 3 Jahre                             |              |                               |   |                            |                           |                            |                    |   |
|  | Gehalt/Lohn  | Betriebliche Sozialleistungen | Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit | Karriere, Aufstiegschancen | Standort des Unternehmens | Möglichkeit zum Homeoffice | Unternehmenskultur | Sicherheitsbedürfnis (langfristiger Arbeitsplatz) |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>     | <b>5</b>                      | <b>4</b>                                | <b>2</b>                   | <b>7</b>                  | <b>6</b>                   | <b>3</b>           |   |
| <b>Prozent</b>   | <b>19%</b>   | <b>11%</b>                    | <b>12%</b>                              | <b>15%</b>                 | <b>9%</b>                 | <b>11%</b>                 | <b>13%</b>         | <b>10%</b>  |
| <b>Punkte</b>  | <b>247</b>   | <b>146</b>                    | <b>158</b>                              | <b>197</b>                 | <b>115</b>                | <b>138</b>                 | <b>162</b>         | <b>133</b>  |
| <b>Rang 1</b>  | 14           | 1                             | 4                                       | 6                          | 0                         | 3                          | 3                  | 5   |
| <b>Rang 2</b>  | 12           | 2                             | 4                                       | 8                          | 1                         | 3                          | 5                  | 1   |
| <b>Rang 3</b>  | 6            | 4                             | 3                                       | 5                          | 6                         | 6                          | 6                  | 0   |
| <b>Rang 4</b>  | 0            | 9                             | 7                                       | 7                          | 2                         | 4                          | 2                  | 5   |
| <b>Rang 5</b>  | 3            | 5                             | 5                                       | 5                          | 4                         | 1                          | 6                  | 7   |
| <b>Rang 6</b>  | 1            | 9                             | 4                                       | 0                          | 7                         | 3                          | 8                  | 4   |
| <b>Rang 7</b>  | 0            | 2                             | 4                                       | 3                          | 9                         | 8                          | 3                  | 7   |
| <b>Rang 8</b>  | 0            | 4                             | 5                                       | 2                          | 7                         | 8                          | 3                  | 7   |

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?</b> |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--|------------------------------|------------------------------------|--|--|
| <b>Untenehmenszugehörigkeit mehr als 3 Jahre</b>                                   |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|  | <b>Beziehung zu Teamkolleg*innen</b> | <b>Beziehung zur Führungskraft</b> | <b>Sinnstiftende Arbeit</b> | <b>Neuigkeitsgrad der Aufgaben</b> | <b>physische &amp; psychische Gesundheitsförderung</b> | <b>persönliches Wachstum</b> | <b>Feedback zu eigenen Arbeit</b>  | <b>Beitrag leisten für die Allgemeinheit</b> |  |
| <b>Rang</b>  | <b>4</b>                             | <b>5</b>                           | <b>1</b>                    | <b>7</b>                           | <b>6</b>   | <b>2</b>                     | <b>3</b>                           | <b>8</b>                                     |  |
| <b>Prozent</b>   | <b>12%</b>                           | <b>11%</b>                         | <b>17%</b>                  | <b>10%</b>                         | <b>11%</b>   | <b>15%</b>                   | <b>13%</b>                         | <b>10%</b>                                   |  |
| <b>Punkte</b>  | <b>132</b>                           | <b>122</b>                         | <b>183</b>                  | <b>109</b>                         | <b>120</b>   | <b>165</b>                   | <b>145</b>                         | <b>104</b>                                   |  |
| <b>Rang 1</b>  | 2                                    | 2                                  | 13                          | 2                                  | 2  | 4                            | 2                                  | 3  |  |
| <b>Rang 2</b>  | 5                                    | 0                                  | 7                           | 2                                  | 2  | 10                           | 4                                  | 0  |  |
| <b>Rang 3</b>  | 4                                    | 8                                  | 2                           | 2                                  | 3  | 4                            | 4                                  | 3  |  |
| <b>Rang 4</b>  | 1                                    | 6                                  | 2                           | 4                                  | 4  | 1                            | 10                                 | 2  |  |
| <b>Rang 5</b>  | 6                                    | 0                                  | 0                           | 5                                  | 6  | 6                            | 1                                  | 6  |  |
| <b>Rang 6</b>  | 4                                    | 4                                  | 0                           | 3                                  | 6  | 2                            | 7                                  | 4  |  |
| <b>Rang 7</b>  | 8                                    | 6                                  | 2                           | 6                                  | 3  | 1                            | 0                                  | 4  |  |
| <b>Rang 8</b>  | 0                                    | 4                                  | 4                           | 6                                  | 4  | 2                            | 2                                  | 8  |  |
| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?</b> |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
| <b>Untenehmenszugehörigkeit weniger als 3 Jahre</b>                                |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|  | <b>Beziehung zu Teamkolleg*innen</b> | <b>Beziehung zur Führungskraft</b> | <b>Sinnstiftende Arbeit</b> | <b>Neuigkeitsgrad der Aufgaben</b> | <b>physische &amp; psychische Gesundheitsförderung</b> | <b>persönliches Wachstum</b> | <b>Feedback zur eigenen Arbeit</b> | <b>Beitrag leisten für die Allgemeinheit</b> |  |
| <b>Rang</b>  | <b>3</b>                             | <b>5</b>                           | <b>2</b>                    | <b>6</b>                           | <b>4</b>   | <b>1</b>                     | <b>8</b>                           | <b>6</b>                                     |  |
| <b>Prozent</b>   | <b>13%</b>                           | <b>11%</b>                         | <b>16%</b>                  | <b>11%</b>                         | <b>12%</b>   | <b>16%</b>                   | <b>10%</b>                         | <b>11%</b>                                   |  |
| <b>Punkte</b>  | <b>170</b>                           | <b>145</b>                         | <b>209</b>                  | <b>137</b>                         | <b>153</b>   | <b>210</b>                   | <b>135</b>                         | <b>137</b>                                   |  |
| <b>Rang 1</b>  | 6                                    | 5                                  | 10                          | 1                                  | 5  | 6                            | 1                                  | 2  |  |
| <b>Rang 2</b>  | 5                                    | 3                                  | 10                          | 1                                  | 2  | 10                           | 2                                  | 3  |  |
| <b>Rang 3</b>  | 7                                    | 4                                  | 2                           | 4                                  | 6  | 6                            | 3                                  | 4  |  |
| <b>Rang 4</b>  | 1                                    | 1                                  | 5                           | 8                                  | 3  | 6                            | 7                                  | 5  |  |
| <b>Rang 5</b>  | 4                                    | 4                                  | 2                           | 5                                  | 3  | 4                            | 7                                  | 7  |  |
| <b>Rang 6</b>  | 4                                    | 9                                  | 0                           | 7                                  | 8  | 3                            | 4                                  | 1  |  |
| <b>Rang 7</b>  | 3                                    | 2                                  | 7                           | 7                                  | 3  | 0                            | 8                                  | 6  |  |
| <b>Rang 8</b>  | 6                                    | 8                                  | 0                           | 3                                  | 6  | 1                            | 4                                  | 8  |  |

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?<br/>Untenehmenszugehörigkeit mehr als 3 Jahre</b>    |   |   |  |                                      |                                       |
|---|---|---|--|--------------------------------------|---------------------------------------|
|   | klare Kommunikation von der Führungskraft | Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten | persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk) | Feedback zur eigenen Arbeit erhalten | Führungsaufgaben teilweise übernehmen |
| <b>Rang</b>   | <b>1</b>                                  | <b>2</b>  | <b>4</b>   | <b>3</b>                             | <b>5</b>                              |
| <b>Prozent</b>  | <b>27%</b>                                | <b>21%</b>  | <b>17%</b>   | <b>20%</b>                           | <b>15%</b>                            |
| <b>Punkte</b>   | <b>120</b>                                | <b>96</b>   | <b>78</b>  | <b>88</b>                            | <b>68</b>                             |
| <b>Rang 1</b>   | 16  | 4   | 6  | 2                                    | 2                                     |
| <b>Rang 2</b>   | 2   | 12  | 2  | 8                                    | 6                                     |
| <b>Rang 3</b>   | 10  | 6   | 2  | 10                                   | 2                                     |
| <b>Rang 4</b>   | 0   | 2   | 14   | 6                                    | 8                                     |
| <b>Rang 5</b>   | 2   | 6   | 6  | 4                                    | 12                                    |
| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?<br/>Untenehmenszugehörigkeit weniger als 3 Jahre</b> |   |   |  |                                      |                                       |
|   | klare Kommunikation von der Führungskraft | Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten | persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk) | Feedback zur eigenen Arbeit erhalten | Führungsaufgaben teilweise übernehmen |
| <b>Rang</b>   | <b>2</b>                                  | <b>1</b>  | <b>4</b>   | <b>3</b>                             | <b>5</b>                              |
| <b>Prozent</b>  | <b>25%</b>                                | <b>27%</b>  | <b>15%</b>   | <b>19%</b>                           | <b>13%</b>                            |
| <b>Punkte</b>   | <b>135</b>                                | <b>147</b>  | <b>83</b>  | <b>104</b>                           | <b>71</b>                             |
| <b>Rang 1</b>   | 12  | 18  | 6  | 0                                    | 0                                     |
| <b>Rang 2</b>   | 11  | 12  | 2  | 8                                    | 3                                     |
| <b>Rang 3</b>   | 9   | 0   | 4  | 17                                   | 6                                     |
| <b>Rang 4</b>   | 0   | 3   | 9  | 10                                   | 14                                    |
| <b>Rang 5</b>   | 4   | 3   | 15   | 1                                    | 13                                    |

## Weitere Umfrageergebnisse

| <b>Untenehmenszugehörigkeit mehr als 3 Jahre</b>    |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
|   | Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert  | 4,73   | 5,37  | 5,63  | 5  |
| Median  | 4,5  | 5   | 6   | 6  |
| Standardabweichung                                  | 1,44   | 1,47  | 0,93  | 1,89   |
| Minimum   | 3  | 2   | 4   | 2  |
| Maximum   | 7  | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall                              | 4,22; 5,25   | 4,84; 5,89  | 5,3; 5,97   | 4,32; 5,68   |
| <b>Untenehmenszugehörigkeit weniger als 3 Jahre</b> |  |   |   |  |
|   | Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert  | 5,44   | 5,25  | 4,61  | 5,03   |
| Median  | 6  | 5   | 5   | 5  |
| Standardabweichung                                  | 1,48   | 0,97  | 2,11  | 1,58   |
| Minimum   | 1  | 3   | 1   | 3  |
| Maximum   | 7  | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall                              | 4,96; 5,93   | 4,93; 5,57  | 3,92; 5,3   | 4,51; 5,54   |

Sind Sie aktuell eine Führungskraft (unabhängig ob von Gen Z Personen oder nicht) Führungskraftposition – keine Führungskraftposition

| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit?<br>Führungskraftposition (Abteilungs-Teamleiter oder CEO) |                 |                                  |  |                               |                              |                               |                         |  |
|--|-----------------|----------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------|--|
|  | Gehalt,<br>Lohn | Betriebliche<br>Sozialleistungen | Trennung zwischen<br>Arbeits- und Freizeit | Karriere,<br>Aufstiegschancen | Standort des<br>Unternehmens | Möglichkeit zum<br>Homeoffice | Unternehmen<br>s-kultur | Sicherheitsbedürfnis<br>(langfristiger Arbeitsplatz) |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>        | <b>8</b>                         | <b>1</b>                                   | <b>4</b>                      | <b>7</b>                     | <b>6</b>                      | <b>3</b>                | <b>4</b>   |
| <b>Prozent</b>   | <b>15%</b>      | <b>9%</b>                        | <b>15%</b>                                 | <b>13%</b>                    | <b>10%</b>                   | <b>12%</b>                    | <b>14%</b>              | <b>13%</b>   |
| <b>Punkte</b>  | <b>161</b>      | <b>102</b>                       | <b>161</b>                                 | <b>136</b>                    | <b>109</b>                   | <b>129</b>                    | <b>146</b>              | <b>136</b>   |
| Rang 1   | 5               | 2                                | 6  | 2                             | 0                            | 3                             | 7                       | 5  |
| Rang 2   | 6               | 2                                | 7  | 4                             | 2                            | 2                             | 5                       | 2  |
| Rang 3   | 7               | 2                                | 3  | 6                             | 2                            | 6                             | 2                       | 2  |
| Rang 4   | 2               | 3                                | 4  | 6                             | 4                            | 2                             | 2                       | 7  |
| Rang 5   | 3               | 2                                | 2  | 4                             | 6                            | 7                             | 1                       | 5  |
| Rang 6   | 3               | 7                                | 2  | 0                             | 8                            | 2                             | 6                       | 2  |
| Rang 7   | 2               | 4                                | 6  | 2                             | 7                            | 3                             | 4                       | 2  |
| Rang 8   | 2               | 8                                | 0  | 6                             | 1                            | 5                             | 3                       | 5  |
| Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit?<br>In Ausbildung oder Berufserfahrung                     |                 |                                  |  |                               |                              |                               |                         |  |
|  | Gehalt/Lohn     | Betriebliche<br>Sozialleistungen | Trennung zwischen<br>Arbeits- und Freizeit | Karriere,<br>Aufstiegschancen | Standort des<br>Unternehmens | Möglichkeit zum<br>Homeoffice | Unternehmens-<br>kultur | Sicherheitsbedürfnis<br>(langfristiger Arbeitsplatz) |
| <b>Rang</b>  | <b>1</b>        | <b>7</b>                         | <b>6</b>                                   | <b>2</b>                      | <b>5</b>                     | <b>3</b>                      | <b>4</b>                | <b>8</b>   |
| <b>Prozent</b>   | <b>19%</b>      | <b>10%</b>                       | <b>11%</b>                                 | <b>17%</b>                    | <b>11%</b>                   | <b>12%</b>                    | <b>11%</b>              | <b>9%</b>  |
| <b>Punkte</b>  | <b>243</b>      | <b>134</b>                       | <b>138</b>                                 | <b>224</b>                    | <b>139</b>                   | <b>150</b>                    | <b>147</b>              | <b>121</b>   |
| Rang 1   | 15              | 1                                | 6  | 8                             | 0                            | 3                             | 1                       | 2  |
| Rang 2   | 12              | 0                                | 0  | 14                            | 4                            | 3                             | 0                       | 3  |
| Rang 3   | 5               | 2                                | 1  | 4                             | 8                            | 6                             | 10                      | 0  |
| Rang 4   | 0               | 9                                | 5  | 4                             | 4                            | 6                             | 4                       | 4  |
| Rang 5   | 1               | 9                                | 5  | 1                             | 6                            | 2                             | 7                       | 5  |
| Rang 6   | 1               | 6                                | 6  | 4                             | 1                            | 5                             | 7                       | 6  |
| Rang 7   | 0               | 6                                | 8  | 1                             | 3                            | 5                             | 3                       | 10   |
| Rang 8   | 2               | 3                                | 5  | 0                             | 10                           | 6                             | 4                       | 6  |

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?</b> |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|--|------------------------------|------------------------------------|--|--|
| <b>Führungskraftposition (Abteilungs-Teamleiter oder CEO)</b>                      |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|  | <b>Beziehung zu Teamkolleg*innen</b> | <b>Beziehung zur Führungskraft</b> | <b>Sinnstiftende Arbeit</b> | <b>Neuigkeitsgrad der Aufgaben</b> | <b>physische &amp; psychische Gesundheitsförderung</b> | <b>persönliches Wachstum</b> | <b>Feedback zu eigenen Arbeit</b>  | <b>Beitrag leisten für die Allgemeinheit</b> |  |
| <b>Rang</b>  | <b>3</b>                             | <b>8</b>                           | <b>2</b>                    | <b>7</b>                           | <b>6</b>   | <b>1</b>                     | <b>4</b>                           | <b>5</b>                                     |  |
| <b>Prozent</b>   | <b>13%</b>                           | <b>10%</b>                         | <b>16%</b>                  | <b>11%</b>                         | <b>11%</b>   | <b>16%</b>                   | <b>12%</b>                         | <b>11%</b>                                   |  |
| <b>Punkte</b>  | <b>136</b>                           | <b>112</b>                         | <b>169</b>                  | <b>118</b>                         | <b>122</b>   | <b>172</b>                   | <b>127</b>                         | <b>124</b>                                   |  |
| <b>Rang 1</b>  | 4                                    | 2                                  | 3                           | 0                                  | 7  | 8                            | 2                                  | 4  |  |
| <b>Rang 2</b>  | 3                                    | 1                                  | 13                          | 2                                  | 2  | 4                            | 2                                  | 3  |  |
| <b>Rang 3</b>  | 4                                    | 6                                  | 2                           | 2                                  | 2  | 5                            | 6                                  | 3  |  |
| <b>Rang 4</b>  | 1                                    | 4                                  | 6                           | 10                                 | 2  | 5                            | 2                                  | 0  |  |
| <b>Rang 5</b>  | 6                                    | 0                                  | 0                           | 4                                  | 0  | 5                            | 5                                  | 10   |  |
| <b>Rang 6</b>  | 6                                    | 6                                  | 0                           | 6                                  | 4  | 1                            | 7                                  | 0  |  |
| <b>Rang 7</b>  | 6                                    | 4                                  | 6                           | 2                                  | 5  | 0                            | 4                                  | 3  |  |
| <b>Rang 8</b>  | 0                                    | 7                                  | 0                           | 4                                  | 8  | 2                            | 2                                  | 7  |  |
| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Begeisterung zur Arbeit?</b> |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
| <b>In Ausbildung oder Berufserfahrung</b>  |                                      |                                    |                             |                                    |  |                              |                                    |  |  |
|  | <b>Beziehung zu Teamkolleg*innen</b> | <b>Beziehung zur Führungskraft</b> | <b>Sinnstiftende Arbeit</b> | <b>Neuigkeitsgrad der Aufgaben</b> | <b>physische &amp; psychische Gesundheitsförderung</b> | <b>persönliches Wachstum</b> | <b>Feedback zur eigenen Arbeit</b> | <b>Beitrag leisten für die Allgemeinheit</b> |  |
| <b>Rang</b>  | <b>3</b>                             | <b>4</b>                           | <b>1</b>                    | <b>7</b>                           | <b>6</b>   | <b>2</b>                     | <b>5</b>                           | <b>8</b>                                     |  |
| <b>Prozent</b>   | <b>13%</b>                           | <b>12%</b>                         | <b>17%</b>                  | <b>10%</b>                         | <b>12%</b>   | <b>16%</b>                   | <b>12%</b>                         | <b>9%</b>                                    |  |
| <b>Punkte</b>  | <b>166</b>                           | <b>155</b>                         | <b>223</b>                  | <b>128</b>                         | <b>151</b>   | <b>203</b>                   | <b>153</b>                         | <b>117</b>                                   |  |
| <b>Rang 1</b>  | 4                                    | 5                                  | 20                          | 3                                  | 0  | 2                            | 1                                  | 1  |  |
| <b>Rang 2</b>  | 7                                    | 2                                  | 4                           | 1                                  | 2  | 16                           | 4                                  | 0  |  |
| <b>Rang 3</b>  | 7                                    | 6                                  | 2                           | 4                                  | 7  | 5                            | 1                                  | 4  |  |
| <b>Rang 4</b>  | 1                                    | 3                                  | 1                           | 2                                  | 5  | 2                            | 15                                 | 7  |  |
| <b>Rang 5</b>  | 4                                    | 4                                  | 2                           | 6                                  | 9  | 5                            | 3                                  | 3  |  |
| <b>Rang 6</b>  | 2                                    | 7                                  | 0                           | 4                                  | 10   | 4                            | 4                                  | 5  |  |
| <b>Rang 7</b>  | 5                                    | 4                                  | 3                           | 11                                 | 1  | 1                            | 4                                  | 7  |  |
| <b>Rang 8</b>  | 6                                    | 5                                  | 4                           | 5                                  | 2  | 1                            | 4                                  | 9  |  |

| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?<br/>Führungskraftposition (Abteilungs-Teamleiter oder CEO)</b> |  |  |   |   |  |
|---|--|--|---|---|--|
|   | <b>klare Kommunikation von der Führungskraft</b> | <b>Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten</b> | <b>persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk)</b> | <b>Feedback zur eigenen Arbeit erhalten</b> | <b>Führungsaufgaben teilweise übernehmen</b> |
| <b>Rang</b>   | <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>4</b>  | <b>3</b>                                    | <b>5</b>                                     |
| <b>Prozent</b>  | <b>26%</b>                                       | <b>23%</b>   | <b>16%</b>  | <b>20%</b>                                  | <b>15%</b>                                   |
| <b>Punkte</b>   | <b>116</b>                                       | <b>104</b>   | <b>73</b>   | <b>89</b>                                   | <b>68</b>                                    |
| <b>Rang 1</b>   | 13   | 8  | 7   | 2   | 0  |
| <b>Rang 2</b>   | 4  | 12   | 2   | 8   | 4  |
| <b>Rang 3</b>   | 11   | 3  | 0   | 10  | 6  |
| <b>Rang 4</b>   | 0  | 0  | 9   | 7   | 14   |
| <b>Rang 5</b>   | 2  | 7  | 12  | 3   | 6  |
| <b>Was ist Ihrer Meinung nach das Wichtigste für Ihre Arbeitszufriedenheit mit Bezug auf Ihre Führungskraft?<br/>In Ausbildung oder Berufserfahrung</b>                     |  |  |   |   |  |
|   | <b>klare Kommunikation von der Führungskraft</b> | <b>Gestaltungsspielraum zur Erledigung der Aufgaben erhalten</b> | <b>persönliche Beziehung zur Führungskraft (z.B. privater Small-Talk)</b> | <b>Feedback zur eigenen Arbeit erhalten</b> | <b>Führungsaufgaben teilweise übernehmen</b> |
| <b>Rang</b>   | <b>1</b>   | <b>1</b>   | <b>4</b>  | <b>3</b>                                    | <b>5</b>                                     |
| <b>Prozent</b>  | <b>26%</b>                                       | <b>26%</b>   | <b>16%</b>  | <b>19%</b>                                  | <b>13%</b>                                   |
| <b>Punkte</b>   | <b>139</b>                                       | <b>139</b>   | <b>88</b>   | <b>103</b>                                  | <b>71</b>                                    |
| <b>Rang 1</b>   | 15   | 14   | 5   | 0   | 2  |
| <b>Rang 2</b>   | 9  | 12   | 2   | 8   | 5  |
| <b>Rang 3</b>   | 8  | 3  | 6   | 17  | 2  |
| <b>Rang 4</b>   | 0  | 5  | 14  | 9   | 8  |
| <b>Rang 5</b>   | 4  | 2  | 9   | 2   | 19   |

## Weitere Umfrageergebnisse

| <b>Führungskraftposition (Abteilungs-Teamleiter oder CEO)</b> |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
|   | Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert  | 4,9  | 5,2   | 4,97  | 4,67   |
| Median  | 5,5  | 5   | 5   | 5  |
| Standardabweichung  | 1,71   | 1,32  | 1,81  | 1,58   |
| Minimum   | 1  | 2   | 2   | 2  |
| Maximum   | 7  | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall  | 4,29; 5,51   | 4,73; 5,67  | 4,32; 5,61  | 4,1; 5,23  |
| <b>In Ausbildung oder Berufserfahrung</b>                     |  |   |   |  |
|   | Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrem Arbeitsplatz? | Wie wichtig ist es Ihnen, Entscheidungen selbst zu treffen? | Wie wichtig ist Ihnen eine individuelle und persönliche Beziehung zu Ihrer Führungskraft? | Wie wichtig ist es Ihnen, dass Ihre Führungskraft immer dasselbe Führungsverhalten aufweist, egal in welcher Situation bzw. bei welcher Aufgabe? |
| Mittelwert  | 5,31   | 5,39  | 5,17  | 5,31   |
| Median  | 6  | 5   | 6   | 6  |
| Standardabweichung  | 1,28   | 1,13  | 1,72  | 1,79   |
| Minimum   | 3  | 3   | 1   | 2  |
| Maximum   | 7  | 7   | 7   | 7  |
| 95% Konfidenzintervall  | 4,89; 5,72   | 5,02; 5,76  | 4,61; 5,73  | 4,72; 5,89   |

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

Employee Value Proposition.....*EVP*  
Least Preferred Coworker .....*LPC*

Minnesota-Importance-Questionnaire... *MIQ*  
Super's Work Values Inventory.....*SWVI*

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung 2020 bis 2060 (in Anlehnung an Statistik Austria, 2022b)..... | 6  |
| Abbildung 2: Führungsansätze (in Anlehnung an Lippold, 2021).....                                  | 7  |
| Abbildung 3: Führungskontinuum (in Anlehnung an Lippold, 2021) .....                               | 9  |
| Abbildung 4: Ohio-State-Quadranten (in anlehnung an Lippold, 2021) .....                           | 10 |
| Abbildung 5: Verhaltensgitter-Modell (in Anlehnung an Pinnow, 2009 und Schulenburg, 2016)<br>..... | 11 |
| Abbildung 6: Kontingenztheorie (in Anlehnung an Lippold, 2021).....                                | 12 |
| Abbildung 7: Situatives Reifegradmodell (in Anlehnung an Lippold, 2021) .....                      | 14 |
| Abbildung 8: Generationsübersicht (in Anlehnung an Lippold, 2021).....                             | 17 |
| Abbildung 9: Eigenschaften des EVP's (in Anlehnung an Browne, 2012).....                           | 23 |
| Abbildung 10: Generation Z – Ergebnisse zu Frage 4 als Boxplot (eigene Darstellung).....           | 33 |
| Abbildung 11: Generation Z – Ergebnisse zu Frage 5 als Boxplot (eigene Darstellung).....           | 34 |
| Abbildung 12: Generation Z – Ergebnisse zu Frage 6 als Boxplot (eigene Darstellung).....           | 35 |
| Abbildung 13: Führungskräfte - Ergebnisse zu Frage 6 als Boxplot (eigene Darstellung) .....        | 40 |
| Abbildung 14: Führungskräfte - Ergebnisse zu Frage 7 als Boxplot (eigene Darstellung) .....        | 41 |
| Abbildung 15: Führungskräfte - Ergebnisse zu Frage 8 als Boxplot 8 (eigene Darstellung) .....      | 42 |

## TABELLENVERZEICHNIS

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Soziodemographische Daten (eigene Darstellung) .....   | 28 |
| Tabelle 2: Verteilung Geburtsjahre (eigene Darstellung) .....   | 29 |
| Tabelle 3: Unternehmensdaten (eigene Darstellung) .....   | 29 |
| Tabelle 4: Arbeitssituation (eigene Darstellung) .....  | 30 |
| Tabelle 5: aktuelle Arbeitszufriedenheit .....  | 30 |
| Tabelle 6: Generation Z – Ergebnisse Frage 1 (eigene Darstellung) .....   | 31 |
| Tabelle 7: Generation Z – Ergebnisse Frage 2 (eigene Darstellung) .....   | 32 |
| Tabelle 8: Generation Z – Ergebnisse Frage 3 (eigene Darstellung) .....   | 32 |
| Tabelle 9: Generation Z – Ergebnisse Frage 4 (eigene Darstellung) .....   | 33 |
| Tabelle 10: Generation Z – Ergebnisse Frage 5 (eigene Darstellung) .....  | 34 |
| Tabelle 11: Generation Z – Ergebnisse Frage 6 (eigene Darstellung) .....  | 35 |
| Tabelle 12: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 1 (eigene Darstellung).....   | 36 |
| Tabelle 13: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 2 (eigene Darstellung).....   | 37 |
| Tabelle 14: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 3 (eigene Darstellung).....   | 37 |
| Tabelle 15: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 4 (eigene Darstellung).....   | 38 |
| Tabelle 16: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 5 (eigene Darstellung).....   | 38 |
| Tabelle 17: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 6 (eigene Darstellung).....   | 39 |
| Tabelle 18: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 7 (eigene Darstellung).....   | 40 |
| Tabelle 19: Führungskräfte - Ergebnisse Frage 8 (eigene Darstellung).....   | 41 |
| Tabelle 20: Ergebnisse des t-Tests zu H1 .....  | 43 |
| Tabelle 21: Ergebnisse des t-Tests zu H2 .....  | 44 |
| Tabelle 22: Ergebnisse des t-Tests zu H3 .....  | 44 |
| Tabelle 23: Vergleich Arbeitszufriedenheit: Angaben der Generation Z vs. Meinung der<br>Führungskräfte .....                                    | 45 |
| Tabelle 24: Vergleich der Begeisterung für die Arbeit: Angaben der Generation Z vs. Meinung<br>der Führungskräfte .....                         | 45 |
| Tabelle 25: Vergleich der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Führungskraft: Angaben der<br>Generation Z vs. Meinung der Führungskräfte ..... | 46 |

**LITERATURVERZEICHNIS**

- Adams, D. (2005). *The Salmon of Doubt: Hitchhiking the Galaxy One Last Time*. Hitchhiker's Guide to the Galaxy Ser. Random House Publishing Group.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6106007>
- Alruthaya, A., Nguyen, T.-T. & Lokuge, S. (2021). The Application of Digital Technology and the Learning Characteristics of Generation Z in Higher Education. *ACIS 2021*(Proceedings. 65.). <https://aisel.aisnet.org/acis2021/65>
- Azimi, S., Andonova, Y. & Schewe, C. (2022). Closer together or further apart? Values of hero generations Y and Z during crisis. *Young Consumers*, 23(2), 179–196.  
<https://doi.org/10.1108/YC-03-2021-1300>
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). (2014). *Handbuch. Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Bharadwaj, S., Khan, N. A. & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: a sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309–334.  
<https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0279>
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Co.
- Braf, Ewa and Melin, Ulf (2020). LEADERSHIP IN A DIGITAL ERA: IS “DIGITAL LEADERSHIP” A BUZZWORD OR A SIGNIFICANT PHENOMENON?(11th Scandinavian Conference on Information Systems. 8.). <https://aisel.aisnet.org/scis2020/8/>
- Browne, R. (2012). Employee value proposition. *Beacon Management Review* 2, 29–36.  
<https://www.sibm.edu/assets/pdf/beacon3.pdf#page=37>
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels* (1. Aufl.). Uniscope - Publikationen der SGO-Stiftung. GABLER.
- Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft. (2022). *Begriff "Arbeit"*.  
[https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit\\_und\\_pension/jobsuche/1/Seite.171520.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_und_pension/jobsuche/1/Seite.171520.html)
- Busold, M. (2019). *War for Talents*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2>
- Cai, D., Fink, E. & Walker, C. (2020). *Robert R. Blake, With Recognition of Jane S. Mouton*.  
<https://doi.org/10.34891/e12t-ej94>
- Conger, J. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452204932>
- DelCampo, R. G., Haggerty, L. A., Haney, M. J. & Knippel, L. A. (2010). *Managing the multi-generational workforce: From the GI generation to the millennials*. Gower.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=389996>
- Döring, N., Bortz, J., Pöschl, S., Werner, C. S., Schermelleh-Engel, K., Gerhard, C. & Gäde, J. C. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). *Springer-Lehrbuch*. Springer Berlin Heidelberg.  
<http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1624548>
- Drucker, P. F. (1979). *The practice of management* (Repr. d. Ausg. v. 1955). Heinemann.
- Drugas, M. (2022). SCREENAGERS OR "SCREAMAGERS"? CURRENT PERSPECTIVES ON GENERATION ALPHA. *Psychological Thought*, 15(1), 1–11.  
<https://doi.org/10.37708/psyc.v15i1.732>
- Eckert, T., Hippel, A., Pietraß, M. & Schmidt-Hertha, B. (2011). *Bildung der Generationen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften GmbH.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=748337>

- Einramhof-Florian, H. (2017). *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Engesmo, Jostein und Panteli, Niki (2021). Digital Leaders and the Transformation of the IT Function. *Scandinavian Journal of Information Systems*(Vol. 33 : Iss. 1), Artikel 4. <https://aisel.aisnet.org/sjis/vol33/iss1/4>
- Flamholtz, E. & Randle, Y. (2016). *Growing pains: Building sustainably successful organizations* (5th edition). Wiley.
- Gerhardt, C. (2019). *Zeitlose Elemente der Führung: Psychologisch sicher Führen im Wandel*. Springer eBooks Psychology. Springer. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5941823>
- Ginzberg, E. (1952). Toward a Theory of OCCUPATIONAL CHOICE. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 30(7), 491–494. <https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1952.tb02708.x>
- Golding, E. & Diaz, P. (2020). *Mental wealth: A managers guide to workplace mental health and wellbeing*. Morgan James Publishing.
- Gupta, A., Kumar, J., Tewary, T. & Virk, N. K. (2022). Influence of cartoon characters on generation alpha in purchase decisions. *Young Consumers*, 23(2), 282–303. <https://doi.org/10.1108/YC-06-2021-1342>
- Hakim, A. L., Faizah, E. N. & Mas'adah, N. (2021). ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE BY USING THE MODEL OF HERSEY AND BLANCHARD. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2). <https://doi.org/10.22146/jlo.64390>
- Hesse, A. (Hrsg.) (2018). *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences. Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii International Conference on System Sciences. <http://hdl.handle.net/10125/50121>
- Hesse, G. & Mattmüller, R. (Hrsg.). (2019). *Perspektivwechsel im Employer Branding: Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (2., aktualisiert und erweiterte Auflage). Springer Gabler. <http://www.springer.com/> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26208-2>
- Hollmann, S. (2013). *Sustainable Leadership: Modellentwicklung, empirische Überprüfung und Gestaltungshinweise*. Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2012 u.d.T.: Hollmann, Sebastian: Sustainable Leadership - Nachhaltigkeitsorientierung in der Mitarbeiterführung. *Integrierte Unternehmensführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01695-1>
- Hsieh, P.-Y. (2018). Exploring Generation Z's Work Values: Implications for Future Work. *Open Access Theses*(1395). [https://docs.lib.purdue.edu/open\\_access\\_theses/1395](https://docs.lib.purdue.edu/open_access_theses/1395)
- Hsu, Y. (2017). Work values, conflict, and team cooperation among engineering designers. *Journal of Engineering Design*, 28(10-12), 799–820. <https://doi.org/10.1080/09544828.2017.1397268>
- Immerschitt, W. (2019). *Employer Branding Für KMU: Der Mittelstand Als Attraktiver Arbeitgeber* (2nd ed.). GABLER. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5615390>
- (2015). *ifaa-Edition. Leistungsfähigkeit im Betrieb: Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels*. Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0>
- Isenschmid, J. (2020). *Führen – in der Einfachheit liegt die Stärke: Mit 7 Verhaltensparametern zum gemeinsamen Erfolg* (2., aktualisierte und ergänzte Auflage). Springer Gabler. <http://www.springer.com/>
- Jana-Tröller, M. (2014). *Führung im Spiegel der Generationen: Führungsverständnis im Vergleich Etablierter und angehender Führungskräfte in einem Telekommunikationsunternehmen*. Springer VS. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=1731427>

- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.765>
- Kaleli, B. & Yalçın, B. (2021). Analysis of five factor personality traits and work values within the scope of generations theory. *Hitit University Journal of Social Sciences* 14(1), 87–109. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.902165>
- Kanning, U. P. (2016). *Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung: Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <http://gbv.ebilib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4643670>
- Kels, P. & Kaudela-Baum, S. (Hrsg.). (2019). *Uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Experten führen: Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung*. Springer Gabler. <http://www.springer.com/> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23028-9>
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2014). *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*. Springer-Gabler.
- Kleinjohann, M. & Reinecke, V. (2020). *Marketingkommunikation mit der Generation Z*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30822-3>
- Kumar, S. (2018). *Courageous Leadership: The Missing Link to Creating a Lean Culture of Excellence* (1st ed.). Productivity Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5191091>
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L. & Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991–1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>
- Liang, J. (2017). *Demographics of Innovation: Why Demographics Is a Key to the Innovation Race*. John Wiley & Sons Incorporated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5155743>
- Lippold, D. (2021). *Personalführung im digitalen Wandel: Von den klassischen Führungsansätzen zu den New-Work-Konzepten*. De Gruyter Oldenbourg. <https://www.degruyter.com/isbn/9783110752625> <https://doi.org/10.1515/9783110752625>
- Malik, F. (2007a). *Gefährliche Managementwörter: Und warum man sie vermeiden sollte* (1. Aufl.). Campus.
- Malik, F. (2007b). *Management: Das A und O des Handwerks. Management: Bd. 1*. Campus-Verl.
- Miller, R. L., Butler, J. & Cosentino, C. J. (2004). Followership effectiveness: an extension of Fiedler's contingency model. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 362–368. <https://doi.org/10.1108/01437730410538680>
- Nakayama, M., Chen, C. C. & Au, Y. (2022). Digital and Non-Digital Distractions for IT Professionals' Remote Work. *Journal of the Midwest Association for Information Systems (JMWAIS)*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.17705/3jmw.000076>
- Oldham, G. R. & Da Silva, N. (2015). The impact of digital technology on the generation and implementation of creative ideas in the workplace. *Computers in Human Behavior*, 42, 5–11. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.041>
- Paggi, R. & Clowes, K. (2021). *Managing Generation Z: How to recruit, onboard, develop, and retain the newest generation in the workplace*. Quill Driver Books.
- Pfeil, S. & Kirchengorg, M. (2017). *Werteorientierung und arbeitgeberwahl im wandel der generationen: Eine empirisch fundierte analyse unter besonderer ber?ucksichtigung der generation Y*. Schriftenreihe der HHL Leipzig Graduate School of Management. Springer Gabler.
- Pinnow, D. F. (2009). *Führen: Worauf es wirklich ankommt* (4. Aufl.). GABLER.
- R. Tannenbaum, W. H. Schmidt (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*(36/1958).

- Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2021). *Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (6. Aufl.). *UTB Schlüsselkompetenzen: Bd. 8406*. Facultas.  
<https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838587882>  
<https://doi.org/10.36198/9783838587882>
- Raich, M. (2005). *Führungsprozesse: Eine ganzheitliche Sicht von Führung*. Innsbruck, Univ., Diss., 2004. Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-10113-0>
- Rohrschneider, U. (2020). *Sinnhaft führen: Mehr Leistungsfreude mit weniger Führungsaufwand*. GABLER.
- Rounak, S. & Misra, R. K. (2020). Employee value proposition: an analysis of organizational factors – the way to enhance value perception. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 34(6), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2019-0216>
- Ruthus, J. (2015). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y: Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. essentials*. Springer Gabler.
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H. & Mishchuk, V. (2022). Employer brand: key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(1), 61–72. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004>
- SCHLOTTER, L. (2020). *GENERATION Z PERSONALMANAGEMENT UND FHRUNG: 21 tools fr entscheidender*. GABLER.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt* (1 Auflage). VCH, Acta Humaniora.
- Schröder-Kunz, S. (2019). *Generationen (gut) Führen: Altersgerechte Arbeitsgestaltung Für Alle Mitarbeitergenerationen*. GABLER.  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=5627124>
- Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D. & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *management revue*, 29(2), 114–138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>
- Statistik Austria. (2022a). *Arbeitsmarktstatistiken 2021: Ergebnisse der MikrozensusArbeitskräfteerhebung und der Offene-Stellen-Erhebung*. Verlag Österreich GmbH.
- Statistik Austria. (2022b). *Demographisches Jahrbuch 2020*. Verlag Österreich GmbH.
- Stöwe, C. & Keromosemito, L. (2007). *Vom Kollegen zum Vorgesetzten: Wie Sie sich als Führungskraft erfolgreich positionieren* (1. Aufl.). Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler|GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9248-2>
- Sung, Y.-T., Yvonne Chang, Y.-T., Cheng, T.-Y. & Shelly Tien, H.-L. (2019). Development and Validation of a Work Values Scale for Assessing High School Students. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 526–543. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000408>
- Thülen, Geeske und Hartl, Eva (2021). Challenges in Digital Work: Exploring Solutions to Improve Team Identification in Virtual Teams. *Wirtschaftsinformatik 2021 Proceedings(2)*. <https://aisel.aisnet.org/wi2021/MSocialMedia13/Track13/2>
- Welk, S. (2015). *Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern: Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. BestMasters*. Springer Gabler.
- Wynn, Jr., Donald E. (2004). Leadership and Motivation in Open Source Projects. *SAIS 2004 Proceedings*. <http://aisel.aisnet.org/sais2004/53>

Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace* (2nd ed.). AMACOM American Management Association.