

# „Gen Z“ und die Führung

Generationspezifische Führung der Generation Z  
das Mittel zum Erfolg?

Magnus Bürkle

Herausgeber:

Prof. Dr. Axel Olaf Kern

Ravensburg-Weingarten University

Masterstudiengang "Management im Sozial- und Gesundheitswesen, MBA"

Leibnizstr. 10, Geb. A

88250 Weingarten

[axel.kern@rwu.de](mailto:axel.kern@rwu.de)

[www.rwu.de/msg](http://www.rwu.de/msg)

Weingarten 2023

## Abstract

In der Fachliteratur und auf Websites mit Managementbezug tauchen immer häufiger Artikel oder ganze Ratgeber auf, die eine erfolgreiche Führung der sogenannten , Generation Z' durch Verfolgen eines bestimmten Führungsansatzes versprechen. Laut diesen Veröffentlichungen haben die Zugehörigen der Generation Z durch kollektiv erlebte Einflüsse und Ereignisse generationsweit verbreitete Präferenzen und Ansprüche gegenüber Führung und der Arbeitswelt entwickelt, auf welche sich die generationsspezifische Führung ausrichten und so optimales Führen ermöglichen soll. Vor dem Hintergrund der steigenden Relevanz der Generation Z auf dem Arbeitsmarkt und des sich zuspitzenden Fachkräftemangels spielt die optimale Führung der Generation Z eine zentrale Rolle.

Die vorliegende Arbeit untersucht, ob die getätigten Annahmen und Zuschreibungen gerechtfertigt sind, auf alle relevanten Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden eingegangen wird und in Verbindung dessen, ob der beschriebene Führungsansatz eine erfolgreiche Führung der Generation Z gewährleisten kann.

Anhand eines Fragebogens wurden quantitative Daten erhoben und mittels deskriptiver Statistik ausgewertet. Die Umfrage wurde mit einer Stichprobe von N=145 Teilnehmenden durchgeführt, die der Generation Z zugehörig sind und zu persönlichen Führungspräferenzen und Ansprüchen an die Arbeitswelt befragt wurden. Die vorliegende Arbeit erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität aufgrund der limitierten Größe der Stichprobe und aufgrund dessen, dass alle Befragten zum Zeitpunkt der Befragung einen Freiwilligendienst absolvierten.

Zentrale Ergebnisse der Arbeit sind, dass sich die Generalisierung der Präferenzen und Ansprüche nicht als gerechtfertigt und somit die generationsspezifische Führung in Bezug auf die Generation Z nicht als optimaler Führungsansatz beweisen kann. Viele der in den Veröffentlichungen beschriebenen Zuschreibungen lassen sich durch die Umfrageergebnisse nicht oder nur eingeschränkt bestätigen. Außerdem wird deutlich, dass andere relevante Mitarbeitenden-Bedürfnisse vom Führungsansatz nicht beachtet werden. Es können einzelne generationsweite Trends erkannt werden, die jedoch nicht als Basis für einen Führungsansatz ausreichen.

Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Theoretischer Rahmen .....</b>	<b>5</b>
2.1 Das Konzept der Generationen .....	5
2.2 Der Generationsbegriff.....	5
2.2.1 Notwendigkeit und Gefahr von Pauschalurteilen .....	5
2.2.2 Kollektive Sozialisierung vs. Individualität .....	6
2.3 Übersicht und Abgrenzung der Generationen.....	7
2.3.1 Die Generation Z.....	9
2.3.2 Definition	9
2.3.3 Gesellschaftliche Einflüsse .....	10
2.3.4 Einflussreiche Ereignisse .....	14
2.3.5 VUCA-Welt15	
<b>3. Die Generation Z und die Führung.....</b>	<b>17</b>
3.1 Relevanz für Arbeitswelt und Management.....	17
3.2 Ansatz der generationenspezifischen Führung .....	19
3.2.1 Zuschreibungen.....	20
3.2.2 Reduktion auf relevante Zuschreibungen.....	28
<b>4. Methodik .....</b>	<b>29</b>
4.1 Datenerhebung .....	29
4.2 Erhebungsinstrument.....	29
4.2.1 Literaturrecherche.....	30
4.2.2 Fragebogenkonstruktion .....	30
4.3 Befragungsteilnehmende.....	31
4.4 Befragungsablauf .....	32
<b>5. Statistische Datenauswertung .....</b>	<b>34</b>
<b>6. Ergebnisse .....</b>	<b>36</b>
<b>7. Diskussion.....</b>	<b>52</b>

7.1	Generalisierung von Präferenzen und Ansprüchen an Führung und Arbeitswelt	
	54	
7.2	Zuschreibungen vs. Umfrageergebnisse .....	54
7.2.1	Abweichungen .....	54
7.2.2	Teilweise, eingeschränkte oder abgeschwächte Übereinstimmung	56
7.2.3	Übereinstimmungen .....	60
7.3	Resümee der ersten Hypothese.....	61
7.4	Mitarbeitenden-Bedürfnisse und -Präferenzen.....	64
7.5	Eingehen auf bestehende Bedürfnisse .....	64
7.6	Resümee der zweiten Hypothese .....	66
7.7	Implikationen .....	66
7.8	Limitationen und anschließende Forschungsmöglichkeiten.....	68
<b>8.</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>70</b>
<b>9.</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>72</b>
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>VI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Forschungsdesign im Überblick.....	29
Abbildung 2 - Rücklauf im Zeitverlauf .....	33
Abbildung 3 - Häufigkeitsverteilung - Frage 2.....	37
Abbildung 4 - Häufigkeitsverteilung - Frage 3.....	38
Abbildung 5 - Häufigkeit "Ja"-Anteil - Frage 4 .....	39
Abbildung 6 - Häufigkeit Auswahl Rang 1 - Frage 5 .....	40
Abbildung 7 - Häufigkeit Auswahl Rang 2 - Frage 5.....	41
Abbildung 8 - Häufigkeit Auswahl Rang 3 - Frage 5.....	41
Abbildung 9 - Vergleich Mittelwerte - Frage 6 .....	42
Abbildung 10 - Häufigkeit Auswahl Rang 1 - Frage 7.....	43
Abbildung 11 - Häufigkeit Auswahl Rang 2 - Frage 7.....	44
Abbildung 12 - Vergleich Mittelwerte - Frage 9.....	44
Abbildung 13 - Vergleich Mittelwerte - Frage 10 .....	45
Abbildung 14 - Vergleich Mittelwerte - Frage 11 .....	46
Abbildung 15 - Vergleich Mittelwerte - Frage 12.....	47
Abbildung 16 - Vergleich Mittelwerte - Frage 14 .....	49
Abbildung 17 - Häufigkeit Auswahl - Frage 15 - Teil 1.....	50
Abbildung 18 - Häufigkeit Auswahl - Frage 15 - Teil 2.....	51
Abbildung 19 - Formale Schulbildung der Umfrageteilnehmenden .....	53
Abbildung 20 - Altersverteilung der Umfrageteilnehmenden.....	53

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Generationen im Überblick .....	8
Tabelle 2 - Definitionen der Generation Z.....	9
Tabelle 3 - VUCA-Risiken .....	16
Tabelle 4 - Abbruchquote der Befragung.....	36
Tabelle 5 - Kumulierte Prozente "Ja"-Auswahl - Frage 4 .....	39
Tabelle 6 - Deskriptive Statistik - Frage 10 - Score.....	46
Tabelle 7 - Deskriptive Statistik - Frage 11 - Score.....	47
Tabelle 8 - Deskriptive Statistik - Frage 13.....	48
Tabelle 9 - Deskriptive Statistik - Frage 14 - Score.....	50

## Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BFD	Bundesfreiwilligendienst
BGG	Behindertengleichstellungsgesetz
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
ChancenG	Gesetz zur Verwirklichung der Chancengleichheit
FSJ	Freiwilliges Soziales Jahr
Gen X	Generation X
Gen Y	Generation Y
Gen Z	Generation Z
HTWG	Hochschule Konstanz - Technik, Wirtschaft und Gestaltung
JFDG	Jugendfreiwilligendienstegesetz
JIM	Jugend, Information, Medien
KMK	Kultusministerkonferenz
mpfs	Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
RWU	Ravensburg-Weingarten University

## 1. Einleitung

„Generation Z erfolgreich führen: Mit diesen 5 Tipps klappt's!“

(Meyer, 2021)

„Generation Z verstehen? Gebrauchsanweisung mit 5 Tipps“

(Knoblauch, 2021)

„Führen der Gen Z - The Simple Way“

(Clevis Consult, 2019)

Erfolgreiches Führen einer ganzen Generation durch fünf Tipps und eine Gebrauchsanleitung – ganz einfach? Das klingt verlockend und verheißungsvoll, denn das Thema Führung ist komplex und vielschichtig!

In der Forschung, in der Fachliteratur und auch in zahlreichen Internetartikeln zum Thema erfolgreiches Führen von Mitarbeitenden werden Stile, Haltungen, Rahmenbedingungen, Anreize, Modelle, Hierarchien, Herangehensweisen, Gesprächsführung und noch vieles mehr kontrovers diskutiert, analysiert und durch Studien weiter erforscht. Einigkeit über den optimalen Weg oder die ‚einzig wahre Führung‘ herrscht hier bisher nicht. Auf den ersten Blick scheint es aber so, als hätten die Autorinnen und Autoren der zitierten Internetartikel (und auch Autor\*innen weiterer Publikationen) eine einfache und effektive Antwort auf die Frage nach optimaler Führung gefunden, zumindest wenn es um ‚Gen Z‘ geht.

Die ‚Generation Z‘, also Menschen, die je nach Definition ungefähr in den Jahren 1995 bis 2010 geboren sind, stehen aktuell kurz vor dem Einstieg oder am Anfang ihrer Berufslaufbahn. Die Anzahl dieser jungen, frischen und motivierten Arbeitskräfte, welche auf den Arbeitsmarkt drängen, umfasste laut Statistischem Bundesamt zu Beginn des Jahres 2021 zwischen 11 und 15 Millionen (je nach Definition) allein in Deutschland (Statista, 2022a; Statista, 2022c). Internationale Wirtschaftsprognosen erwarten, dass Gen Zler\*innen bis zum Jahr 2030 ungefähr 30% der Arbeitnehmer\*innen in den Ländern Deutschland, den Niederlanden, Großbritannien, Australien, den USA und Frankreich ausmachen werden (Oxford Economics, 2021, S. 5). Diese immensen Zahlen in Verbindung mit dem seit Jahren erkannten und sich weiter zuspitzenden Fachkräftemangel in Deutschland (vgl. Statista, 2020; Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2022) sowie dem vorherrschenden „war for talents“ (Busold, 2019) verdeutlichen die aktuelle und vor allem zukünftige Bedeutung der Generation Z und ist somit absolut managementrelevant.

Um gute Argumente im „war for talents“, also dem „Kampf um die Besten“ vorweisen zu können, ist unter anderem eine optimale Führung dieser Generation essentiell. Neben den grundsätzlichen Vorteilen von erfolgreicher Mitarbeitendenführung, wie beispielsweise ein positives Betriebsklima, leistungsstarke Teams und individuelle Entwicklung der



Mitarbeitenden steigert das Unternehmen durch sie die Attraktivität bei den umkämpften potentiellen aber auch bereits beschäftigten Mitarbeitenden der Gen Z. Eine hohe Attraktivität bringt entscheidende Vorteile bei der Akquise und kann Abwanderungen vermeiden (Mai, 2017).

Vor dem Hintergrund dieser Situation gewinnt das Angebot, das der Führungsansatz der ‚generationsspezifischen Führung‘ offeriert, zusätzlich an Interesse. Laut den Veröffentlichungen zur generationsspezifischen Führung der Generation Z kann aufgrund von bestimmten sozialen und gesellschaftlichen Einflüssen während der formativen Phase von generationsweit gültigen Charakter-, Denk- und Verhaltensweisen, Ansprüchen an Unternehmen und Arbeitsplätze und Führungspräferenzen ausgegangen werden. Der Ansatz der generationsspezifischen Führung verspricht so eine erfolgreiche Mitarbeitendenführung, wenn sich diese Führung an den beschriebenen Ansprüchen, Bedürfnissen und Präferenzen der Gen Z ausrichtet.

Hier stellen sich also nun einige Fragen: Ist es wirklich in Zukunft so einfach, erfolgreich zu führen? Ist diese Verallgemeinerung der Charakteristika einer ganzen Generation wirklich aussagekräftig? Daraus abgeleitet stellt sich die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfrage:

Ist die Generalisierung von Führungspräferenzen und Ansprüchen an die Arbeitswelt der ‚Generation Z‘ gerechtfertigt und daher generationsspezifische Führung das Mittel zum Erfolg?

Die Annahme, dass die während des Aufwachsens erlebten kollektiven Einflüsse wirklich in der nötigen Intensität angleichend in Bezug auf die Entwicklung von Fähigkeiten, Wünschen und Ansprüchen junger Menschen wirken, um eine Generalisierung dieser zu rechtfertigen, klingt wenig glaubhaft. So haben individuelle Einflüsse und Lebensumstände wie Reife, soziale und strukturelle Stellung, Elternhaus und Erziehung, Bildung, Lebensereignisse und ähnliches ebenfalls Auswirkung auf die Persönlichkeit und die Entwicklung dieser Präferenzen und Ansprüche.

Aufgrund dieser Zweifel ergibt sich für diese Arbeit die erste zu überprüfende Hypothese:

**Hypothese 1:** Die Entwicklung und Etablierung von Führungspräferenzen und Ansprüchen an die Arbeitswelt wird nicht ausreichend von der Zugehörigkeit zur Generation Z beeinflusst, um die Führung der entsprechenden Mitarbeitenden allein danach auszurichten.

Insofern das Wissen um eine Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation nicht ausreichend ist um Präferenzen, Ansprüche und Wünsche vorherzusagen, die ‚generationsspezifische Führung‘ sich aber genau darauf stützt, führt dies zu einer zweiten zu überprüfenden Hypothese:

**Hypothese 2:** „Generationsspezifische Führung“, wie in Literatur und Presse beschrieben, geht nicht optimal auf die bestehenden Mitarbeitenden-Bedürfnisse und -Präferenzen ein und kann so keine gesichert erfolgreiche Mitarbeitendenführung gewährleisten.

Ziel dieser Masterarbeit ist es, zu analysieren, ob die Annahmen und Zuschreibungen der Autorinnen und Autoren von Veröffentlichungen zur generationsspezifischen Führung der Gen Z gerechtfertigt sind, auf alle nötigen Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden eingehen und in Verbindung dessen, ob der beschriebene Führungsansatz eine erfolgreiche Führung der Gen Z garantieren kann.

Um dieses Ziel zu erreichen, wird eine quantitative Datenerhebung durchgeführt. Mittels Online-Fragebögen sollen Zugehörige der Generation Z zu persönlichen Präferenzen, Wünschen, Ansprüchen und Charaktereigenschaften in den Bereichen befragt werden, in denen der Führungsansatz der generationsspezifischen Führung Zuschreibungen und vermeintliche, generationsweit gültige Annahmen tätigt. Die Erkenntnis der tatsächlich vorhandenen Charakteristika der Befragten und der Abgleich mit den zugeschriebenen Charakteristika aus den Veröffentlichungen bilden die Basis der Analyse und Bearbeitung der Forschungsfrage.

Zu Beginn der vorliegenden Masterarbeit wird der theoretische Rahmen in Kapitel 2 definiert und somit die Grundlage zur Bearbeitung der Forschungsfrage geschaffen. Deshalb beschäftigt sich das Kapitel 2.1 mit dem Konzept der Generationen. Dabei wird auf den Generationsbegriff eingegangen, außerdem die Generation Z klar definiert und von anderen Generationen abgegrenzt. Neben der Definition erfolgt auch eine Betrachtung der gesellschaftlichen Einflüsse und erlebten Ereignisse. Anschließend konkretisiert sich in Kapitel 2.2 der Blick der Arbeit auf die Führung der Generation Z. Zuerst wird die Relevanz für das Management geklärt und danach der Ansatz der generationsspezifischen Führung inklusive der besagten Zuschreibungen erörtert. Kapitel 3 beschreibt im Anschluss die durchgeführte Methodik und geht dabei sowohl auf die bei der Datenerhebung relevanten Erhebungsinstrumente, die Stichprobe und den Befragungsablauf als auch auf die statistische Datenauswertung ein. Darauffolgend werden in Kapitel 4 die ausgewerteten Forschungsergebnisse benannt und als Basis für die Diskussion grafisch und oder tabellarisch präsentiert. Die Interpretation und Einordnung der Forschungsergebnisse folgt

in Kapitel 5. Hier werden die beiden Hypothesen unter Bezugnahme der vorliegenden Ergebnisse diskutiert und danach verifiziert oder falsifiziert. Außerdem erfolgt ein begrenzter Blick auf mögliche Schlussfolgerungen für Unternehmen und Führungskräfte sowie die Auseinandersetzung mit den Limitationen der Forschung und möglichen weiteren Forschungsansätzen. Abschließend wird in Kapitel 6 die Forschungsfrage beantwortet und ein Fazit gezogen.

### 2. Theoretischer Rahmen

Um die vorliegende Forschungsfrage fundiert und fokussiert bearbeiten zu können, soll in diesem Kapitel zunächst das theoretische Fundament angelegt werden. Daher wird nachkommend zuerst das Konzept der Generationen und expliziter die Generation Z beleuchtet. In einem zweiten Schritt wird der Blick detaillierter auf Führung der Generation Z und in Verbindung damit den Führungsansatz der generationenspezifischen Führung gelegt.

#### 2.1 Das Konzept der Generationen

Um dem Konzept der Generationen näher zu kommen, folgt zuerst die Klärung des Generationsbegriffs. Danach soll die Generation Z zu den anderen Generationen abgegrenzt und selbst definiert werden.

#### 2.2 Der Generationsbegriff

Der Begriff ‚Generationen‘ wird grundsätzlich dann verwendet, wenn Menschen mit denselben Geburtsjahrgängen als Gruppe benannt werden sollen. Er beschreibt somit bestimmte Alterskohorten, oft im gesellschaftlichen Kontext. Die heute verbreitete und anerkannte Bedeutung des Begriffs stammt von Karl Mannheim. Er veröffentlichte 1928 im Kölner Vierteljahressheft für Soziologie seinen Aufsatz ‚Das Problem der Generationen‘ (Mannheim, 1928). Laut Mannheim entwickeln Menschen, die im selben Zeitraum leben, miteinander aufwachsen (Generationslagerung) und kollektive prägende Ereignisse erleben (Generationserlebnisse) eine gewisse Verbundenheit, ein gemeinsames Zugehörigkeitsgefühl (Generationszusammenhang) und gemeinsame geistige und soziale Einstellungen und Werte (Lütkehaus, 2020, S. 31; Mörstedt, 2020, S. 6). Das Zusammengehörigkeitsgefühl erklärt Isabell Lütkehaus durch die Suche nach Nähe zu Menschen, mit eben diesen ähnlichen Werten, Verhaltens- und Denkweisen und der Annahme, dass wir diese bei Angehörigen der selben Generation vermuten (vgl. ebd.; Biemann & Weckmüller, 2013, S. 46).

Das Resultat von Generationslagerung und Generationserlebnissen nennt Martin Klaffke (2021a, S. 17) auch „Werteklammer“ und Lütkehaus (2020, S. 33) „generationales Wertemuster.“ Diese Wertvorstellungen sind stabiler als einfache Handlungsalternativen und -gewohnheiten und sind nach Karl Mannheim generationsweit verbreitet.

##### 2.2.1 Notwendigkeit und Gefahr von Pauschalurteilen

Annahmen über ein Kollektiv, hier eine bestimmte Generation, lösen bei Zugehörigen dieses Kollektivs häufig Diskussionen aus. Entweder finden sich die Zugehörigen in den genannten

Annahmen wieder oder fühlen sich nicht repräsentiert. Zweifel an der Zugehörigkeit, an den Annahmen oder am Verfahren der Annahmenbildung können die Folge sein. Pauschalurteile genießen daher keinen guten Ruf.

Klaus P. Hansen (2009, S. 5) sieht jedoch die allgemeine Kritik an Pauschalurteilen denselben Fehler begehen, den sie selbst kritisiert: Sie sei zu pauschal. Um Annahmen über Kollektive, also viele Gegenstände oder Menschen als Gruppe treffen zu können sind Pauschalurteile nicht nur geeignet, sondern „die einzig möglichen Erkenntnisinstrumente“ (ebd.). Daher sind alle Disziplinen der Wissenschaft, die sich mit Kollektiven beschäftigen, gezwungen mit Pauschalurteilen zu arbeiten (Hansen, 2010, S. 73). Dies betrifft auch alle Wissenschaften, die Alterskohorten untersuchen.

Das Pew Research Center weist im Artikel ‚The Whys and Hows of Generations Research‘ außerdem darauf hin, dass durch eine allgemein anerkannte Gruppierung von Alterskohorten der Vergleich einer bestimmten Lebensphase, wie beispielsweise Kindheit und Jugend, unterschiedlich alter Kohorten stark vereinfacht oder sogar erst ermöglicht wird (Pew Research Center, 2015, S. 1).

Jedoch sind Pauschalurteile nicht ohne Vorsicht zu benutzen. So räumt Hansen (2011, S. 156) ein, dass eine Abbildung der Kultur eines Kollektivs in jedem Falle eine Standardisierung ist. Standardisierungen bergen in diesem Zusammenhang zwei erhebliche Gefahren, die Stereotypisierung von Pauschalurteilen und die Homogenisierung von Heterogenitäten (ebd.). Ausgelöst wird die Stereotypisierung und Homogenisierung laut Hansen oftmals, wenn in Studien statistisch wichtige und repräsentative Zahlen oder Konformitäten des Kollektivs hervorgebracht werden sollen (ebd.). Eine Fehlerquelle ist die „Multikollektivität des Individuums“ (Hansen, 2009, S. 6). So setzt sich eine individuelle Identität aus einer Vielzahl von Überzeugungen, Sympathien und Antipathien, Präferenzen und vielem mehr zusammen, ist also eine Addition von festgelegten und gewählten Kollektiven (Hansen, 2011, S. 156). Eigenschaften und Einstellungen der anderen Kollektive werden mit in das betrachtete Kollektiv „eingeschleppt“ und können korrekte Annahmen über das Kollektiv erschweren (ebd.).

Es bleibt festzuhalten, dass Pauschalurteile zwar teilweise unverzichtbar sind, allerdings auch falsch eingesetzt werden können und dann drohen, zu pauschal zu sein.

### **2.2.2 Kollektive Sozialisierung vs. Individualität**

Nach der Sozialisationshypothese verläuft das Hineinwachsen in einen Kulturkreis oder in eine Gesellschaft, das Wirken soziokultureller Faktoren und die daraus erfolgende Anpassung an diese Gesellschaft in mehreren Stufen ab. Nach dem Lexikon der Psychologie gibt es vier Sozialisationsphasen (Lexikon der Psychologie). In der primären Sozialisationsphase (0 - 4 Jahre) bildet sich ein fundamentales Muster für soziales Verhalten innerhalb der Familie, in

der tertiären Sozialisationsphase (ca. 18 - 67 Jahre) bilden sich vor allem berufsspezifische Kompetenzen und in der quartären Phase (ab 67 Jahre) altersspezifische Kompetenzen und Anpassungen. Für die gesellschaftliche, kulturelle und soziale Normentwicklung ist die sekundäre Sozialisationsphase (12 - ca. 17 Jahre) entscheidend (ebd.). Die Kindheits- und Jugendjahre werden daher auch formative Phase genannt (Lütkehaus, 2020, S. 32). In dieser Zeit verändert sich der Blick weg vom eigenen Umfeld und der Familie hin zu einer aktiven Wahrnehmung von Gesellschaft, Peer Group, Kultur, Wirtschaft und Politik (Scholz, 2014, S. 16; Mangelsdorf, 2019, S. 12). Impulse von außerhalb prägen so alle Zugehörigen einer Generation auf ähnliche Weise (ebd.).

Jedoch stellt diese kollektive Sozialisierung nicht den alleinigen Einfluss bei der Persönlichkeitsbildung junger Menschen dar. Viele weitere Aspekte sind entscheidend, so spielt „für die Persönlichkeit [unter anderem folgendes] eine zentrale Rolle:

- individuelle Intelligenz,
- Bildung und andere persönliche Fähigkeiten,
- Ausprägungen und Entwicklungsschritte,
- das Geschlecht,
- der kulturelle und sozioökonomische Hintergrund,
- das eigene Herkunftsland oder das der Eltern, und auch,
- ob die Kindheit in der Stadt oder auf dem Land verbracht wurde bzw. bis zur Generation Y, im Westen oder Osten Deutschlands.
- Die individuelle Familienstruktur beeinflusst ebenfalls: So kann es für ein Zugehörigkeitsgefühl zu einer Generation wesentlich sein, in welcher Geschwisterfolge jemand geboren wurde. Nachgeborene orientieren sich häufig an ihren älteren Geschwistern und gleichen sich dadurch in Werten, Haltungen und Musikgeschmack deren Generation an“ (Lütkehaus, 2020, S. 41).

Grundsätzlich stellen Autor\*innen, wie Antje-Britta Mörstedt (2020, S. 7), Julija Mihovilovic & Cassandra Knebel (2017) und Christian Scholz (2014, S. 17) fest, dass es zwar zum einen eine klare Intergenerationsvarianz, also eine deutliche Streuung innerhalb Generationen gibt und Geburtenjahrgänge nicht strikt in Generationen aufgeteilt werden können. Zum anderen existiert aber auch eine Intergenerationsdifferenz, also ein klarer Unterschied zwischen den Mittelwerten der Generationen (ebd.).

### 2.3 Übersicht und Abgrenzung der Generationen

Um mit den einzelnen Alterskohorten besser zu arbeiten und den Generationsbegriff zu nutzen, erhielt im Laufe der Zeit jede Generation eine Bezeichnung. Diese Namen sind jedoch

nicht von einem offiziellen Gremium ausgewählt worden, sondern haben sich nach und nach im öffentlichen Diskurs durchgesetzt. Folgende Generationsbezeichnungen werden in der deutschen Öffentlichkeit häufig gebraucht und sind auch in der Fachliteratur gängig: Nachkriegsgeneration, Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z (Lütkehaus, 2020, S. 34). Für jede Generation gibt es weitere, alternative Bezeichnungen, welche sich in der Häufigkeit der Nutzung stark unterscheiden. Beispiele für häufig genutzte Alternativbegriffe sind Millennials anstatt Generation Y oder Silent Generation für die Nachkriegsgeneration (Dimock, 2019). Viele Alternativbezeichnungen sind durch den internationalen, englischsprachigen Diskurs geprägt und wurden dann im deutschsprachigen Raum adaptiert.

Nicht nur bei der Benennung, sondern auch bei der Bestimmung der Jahrgänge gibt es zwar grundsätzlich Konsens bezüglich der Kernjahrgänge, jedoch verschiedene Ansätze bei der Definition des Start- und Endjahrgangs der jeweiligen Generation. Verschiedene Autor\*innen definieren für ihre Arbeiten unterschiedliche Geburtsjahrgänge, welche sich allerdings jeweils nur um wenige Jahre unterscheiden.

Martin Klaffke definiert beispielsweise wie folgt:

**Tabelle 1 - Generationen im Überblick**

	Nachkriegs- generation	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
<b>Abkürzung, Umgangsspr.</b>	-/-	Boomer	Gen X	Gen Y	Gen Z
<b>Geburtsjahre</b>	1946 – 1955	1956 – 1965	1966 – 1980	1981 – 1995	1996 – 2010

Quelle: (Klaffke, 2021a, S. 20)

Klaus Hurrelmann (2019, S. 13) betont diesbezüglich, dass die Definition von exakten Übergängen durch die Bildungsforschung verständlich ist, die Übergänge jedoch eher als fließend angesehen werden sollten.

Die Zukunfts- und Generationenforschung beschäftigt sich darüber hinaus bereits vorausschauend mit den jungen Menschen, welche nicht mehr der Generation Z zugehörig sind. Diese Generation soll Generation Alpha heißen und die Geburtsjahrgänge 2010 bis ca. 2025 umfassen (Maas & Maas, 2020).

Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der Generation Z liegt, soll diese nun genauer beleuchtet werden.

### 2.3.1 Die Generation Z

Die aktuell jüngste Generation, die mit Blick auf den heutigen Arbeitsmarkt eine aktive Rolle spielt, ist die Generation Z oder kurz Gen Z. Um ihr näher zu kommen, werden im Folgenden zuerst die im Diskurs auftretende Begrifflichkeiten und Definitionen geklärt und danach gesellschaftliche Einflüsse, einflussreiche (Welt-)Ereignisse und das Erleben der heutigen Welt, welcher die Generation Z ausgesetzt ist und war, genauer betrachtet.

### 2.3.2 Definition

Wie bei allen anderen Generationen kursieren für die Generation Z viele Alternativbezeichnungen. Mehr oder auch weniger bekannte Beispiele hierfür sind Generation Greta, Generation Zombie, Generation Snowflake, Generation Internet, iGeneration oder Generation Azubi (Maas, 2019; Dimock, 2019). Die Bezeichnung Generation Z hat sich allerdings allgemein durchgesetzt und wird fast ausschließlich verwendet.

Die Definition der zugehörigen Geburtsjahrgänge in Bezug auf die Trennpunkte zu Gen Y und Alpha unterscheiden sich auch hier bei verschiedenen Autor\*innen und Forschenden leicht, wie in Tabelle 2 zu sehen.

**Tabelle 2 - Definitionen der Generation Z**

Forschende/Autor*innen	Land	Geburtsjahrgänge
Pew Research Center (Dimock, 2019)	USA	1997 - 2012
Holly Schroth (2019)	USA	1997 - 2013
Tracy Francis & Fernanda Hoefel (2018)	USA	1995 - 2010
David Stillman & Jonah Stillman (2017)	USA	1995 - 2012
Statista (2022d)	Deutschland	1996 - 2009
Ulrike Straßer & Isabell Lütkehaus (2020)	Deutschland	1995 - 2009
Antje-Britta Mörstedt (2020)	Deutschland	1994 - 2010
Mark McCrindle (2018)	Australien	1995 - 2009
Yagbala Kapil & Anuja Roy (2014)	Indien	Ab 1991



Allgemein lässt sich festhalten, dass zwar Definitionsunterschiede existieren, diese aber im Kern alle miteinander vereinbar sind.

Im Rahmen dieser Ausarbeitung und der zugehörigen Befragung wurde mit Umfrageteilnehmenden der Geburtsjahre 1997 bis 2007 gearbeitet. Der hier genutzte Geburtszeitraum der Befragten deckt sich somit mit allen, auch den enger gefassten Definitionen.

### 2.3.3 Gesellschaftliche Einflüsse

Wer in diesem Zeitraum geboren ist, erlebt seine oder ihre Kindheit und Jugend in einer komplexen und für viele gefühlt zunehmend unsicheren Welt, wird Teil einer sich wandelnden Gesellschaft und wurde mit weltverändernden Ereignissen konfrontiert. Neben vielen individuellen Einflüssen des Heranwachsens ist davon auszugehen, dass gemeinsames Erleben und Sozialisieren in dieser Welt und Gesellschaft Auswirkung auf die komplette Alterskohorte in Bezug auf Präferenzen, Abneigungen aber auch Verhaltens- und Denkweisen hat (siehe 2.1.1.2)(Cheng, 2013; Schäfer, Biermann & Kollitz, 2014).

Um das Erleben der Generation Z nachvollziehen zu können, empfiehlt es sich also die Veränderungen, Einflüsse, Rahmenbedingungen und entscheidenden Ereignisse, welche während des Aufwachsens der Gen Z allgemein präsent und prägend waren, zu betrachten.

**Diversität und Multikulturalisierung.** Eine deutliche Veränderung im Vergleich zum Kindes- und Jugendalter der zurückliegenden Generationen ist die zunehmende Diversität der Gesellschaft. Häufig ist auch von ‚diversity‘ die Rede, also dem englischen Begriff für Diversität.

Die steigende migrationsbedingte Diversität und die daraus resultierende Multikulturalisierung kennzeichnet die Gen Z. Laut dem Statistischen Bundesamt hatten im Jahr 2020 etwa 27% der deutschen Bevölkerung einen Migrationshintergrund (rund 21.855.000 Menschen) (Statistisches Bundesamt, 2020, S. 56; eigene Berechnung), mit steigender Tendenz. Im Folgejahr 2021 erreichte der Anteil so den höchsten Wert (27,2%) seit Beginn der Messungen 2005 (Tagesschau, 2022). Im Vergleich dazu lebten 1950 nur etwa 500.000 Menschen mit Migrationshintergrund in (West-)Deutschland, zu dieser Zeit ca. 5% der Bevölkerung (Klaffke, 2021b, S. 105). Der 15. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung von 2017 setzt den Anteil von Menschen mit familiärer Migrationshistorie bei Jugendlichen oder jungen Erwachsenen ähnlich hoch (ca. jede\*r vierte) und bei jüngeren Altersgruppen noch deutlich höher an (BMFSFJ, 2017, S. 139). Die Gen Z wächst also nicht nur in einer ethnisch diversen und multikulturellen Umwelt auf, sondern ist selbst vielfältig.

Die zunehmende Sichtbarkeit von Diversität beschränkt sich jedoch nicht nur auf die ethnische Vielfalt. Durch den politischen aber auch gesellschaftlichen Fokus auf Abbau von

Diskriminierung und Aufbau von Chancengleichheit, beispielsweise durch das gesetzliche Verankern auf verschiedenen rechtsgebenden Ebenen (AGG §1, BGG §1, EU Vertrag Art.1, Grundgesetz Art. 1 und 3, UN-Menschenrechtscharta, ChancenG §1), Gender Mainstreaming und Ähnlichem wandelt sich die Gesellschaft hinsichtlich Vielfältigkeit stark. Dimensionen von Diversität können unter anderem das Geschlecht, die soziale und kulturelle Herkunft, das Alter, die sexuelle Orientierung, der Familienstand aber auch die physische und psychische Verfassung sein (LpB BW, 2021).

**Digitalisierung und Globalisierung.** Beide Trends haben ihren Ursprung bereits vor der Geburt der ersten Angehörigen der Generation Z und prägten so auch Millennials und teilweise schon die Gen X. Neue und entscheidende Dimensionen, Innovationen und Veränderungen treffen jedoch exklusiv die Generation Z in ihrer formativen Phase und steigern so die Relevanz der Auswirkungen von Digitalisierung und Globalisierung auf die Gen Z erheblich.

In Verbindung mit Digitalisierung wird die Erfindung und Verbreitung des Internet als der entscheidende Auslöser und allgemein als die größte Veränderung des Informationswesens seit Jahrhunderten beschrieben. Für Gen X und teilweise Y lag der Fokus noch auf Zugang und Teilhabe am globalen Informationsnetz (Klaffke, 2021b, S. 84). Durch bestimmte Anwendungsmöglichkeiten wie Social Media, Foren und Plattformen wechselte der Schwerpunkt langsam in Richtung „Partizipation, Co-Kreation und Vernetzung“, auch ‚Web 2.0‘ genannt (ebd.).

Zugang zum Internet gehört bereits zur Sozialisation der Gen Y. Laut der 16. Shell Jugendstudie hatten schon 2010 so gut wie alle Jugendlichen (97%) einen Internet-Zugang im Haushalt (Shell Deutschland Holding, 2010). Allerdings hat sich für die Angehörigen der Generation Z die Präsenz und Niederschwelligkeit entscheidend verändert und so die Intensität der Nutzung massiv gesteigert. Laut des JIM-Berichts des mpfs von 2021 hat sich die tägliche Online-Nutzung von 2010 zu 2020 nahezu verdoppelt (mpfs, 2021, S. 33). Ein eigenes Smartphone besitzen 2021 mittlerweile durchschnittlich 93% aller Jugendlichen im Alter von 12 bis 19 Jahren (ebd. S. 9) und 96% dieser nutzen es täglich (Shell Deutschland Holding, 2019, S. 30). Neu ist also nicht unbedingt die Digitalisierung, aber sehr wohl das Selbstverständnis und die „Digitalisierung des Alltags“ (Mörstedt, 2020, S. 9).

Diese Steigerung liegt vor allem daran, dass die Gen Z keine Welt ohne Internet kennt, sie also von Geburt an mit dem Internet in Berührung kam. Sie sind die „true digital natives“ (Francis & Hoefel, 2018). Der Begriff ‚digital native‘ (deutsch: digitale Ureinwohner) wird häufig schon im Zusammenhang mit Gen Y genannt. Allerdings hat ein signifikanter Teil der Millennials die Kindheit ohne Internet verbracht oder waren zumindest beim Aufkommen von Smartphones (iPhone 2007), ersten populären sozialen Netzwerken (Myspace 2003 und Facebook 2004)

und Unterhaltungs- und Videoplattformen (YouTube 2005) bereits junge Erwachsene. Deshalb ist diese Gleichsetzung ungenau und nicht zutreffend (Liebermeister, 2019, S. 49). Erst die Gen Z ist in einer bereits digitalisierten, vollständig vernetzten und technologieorientierten Welt geboren worden, aufgewachsen und kann somit wirklich als ‚digital natives‘ bezeichnet werden (Lütkehaus, 2020, S. 51).

In Bezug auf die Globalisierung verhält es sich ähnlich. Gen Z ist nicht die erste Alterskohorte, welche die Vorteile der Globalisierung erlebt. Jedoch ist für keine Generation eine vollkommen vernetzte und verflochtene Welt, Zugang zu Wissen und Möglichkeit zur weltweiten sekundenschnellen Kommunikation so selbstverständlich wie für sie. Vorteile wie internationale Freundschaften, Konsum von Unterhaltungsmedien aus aller Welt, Auslandsjahre in Schule und Studium, weltweiter Warenkonsum und -Versand aber auch Gefahren, wie beispielsweise Outsourcing von Arbeitsstellen der Eltern ins günstigere Ausland sind für sie selbstverständlich (Lütkehaus, 2020, S. 49).

**Akademisierung und ein verändertes Bildungssystem.** Während sich bei den Vorgänger-Generationen die Grundschule und oft auch die Sekundarstufe 1 größtenteils auf den Vormittag beschränkt hat, gilt dies für die Gen Z nicht mehr allgemein. Ganztagesangebote an Schulen wurden ausgebaut und eine Ganztagesbetreuung ist mittlerweile bundesweit verbreitet. Im Schuljahr 2019/2020 konnten in Deutschland 70,8% der Schulen in Primär- und Sekundarstufe 1 Ganztagesangebote bieten und 47,9% aller Schüler dieser Klassenstufen haben diese Ganztagesbetreuung auch in Anspruch genommen (KMK, 2021, S. 8–12). Fast die Hälfte aller Schülerinnen und Schüler verbringen somit deutlich mehr Zeit im schulischen Kontext als ihre Vorgänger\*innen. Durch den Wandel vom Lernort zum Lebensort nimmt die Schule eine immer prägendere Rolle mit Blick auf Persönlichkeitsbildung und Sozialisation ein (BMFSFJ, 2017, S. 171; Klaffke, 2021b, S. 107). Diese Entwicklung sieht Matthias Bartsch (2013) im Hinblick auf den daraus resultierenden Wegfall des zwangsläufigen Ausprobierens in den außerschulischen Lernfeldern ‚Selbstorganisation‘ und ‚Zeitgestaltung‘ kritisch. Juliane Schäfer et al. (2014) dagegen sehen darin mögliche positive Effekte. Die Betreuung liefere vielfältige sportliche, musikalische und kreative Angebote, wodurch die „Lebenswelt [...] offener, pluraler und individueller gestaltet“ werde (ebd.).

Die Herabsetzung des Einschulungsalters und die Einführung des G8-Abiturs beeinflusste die Generation Z zusätzlich. Der Start in das Arbeitsleben beginnt somit im Vergleich zu Gen X oder den Babyboomern bis zu 5 Jahre früher (Klaffke, 2021b, S. 109). Klaffke befürchtet hier eine Verschiebung des Reifeprozesses weit in das Erwerbsleben hinein (ebd.).

**Multioptionalität.** In Folge von Globalisierung und Digitalisierung steht der Generation Z wortwörtlich die Welt offen. Permanente Verfügbarkeit von Wissen und Kommunikationsmöglichkeiten – „anywhere and anytime“ (Schirmer, 2021, S. 14) – und die daraus resultierenden, quasi unendlichen Entwicklungsmöglichkeiten in Verbindung mit vielen Ausbildungsmöglichkeiten (ca. 320) und zahllosen Bachelorstudiengängen (ca. 12.000) in Deutschland verleihen einerseits ein „Lebensgefühl der Allmacht“ (Müller, 2021; Schirmer, 2021, S. 14). Andererseits können unbegrenzte Möglichkeiten auch Überforderung, Verängstigung, Orientierungsverlust und Passivität auslösen (ebd.). Eine ungewisse Zukunft, Krisen und gesellschaftlicher und eigener Erwartungsdruck erzeugen Sorge darüber, die ‚falsche‘ Entscheidung trotz riesiger Auswahl zu treffen (ebd.) – „lost in multiple options“ (Schirmer, 2021, S. 14).

**Familie und Betreuung.** Die Eltern der Generation Z sind größtenteils Zugehörige der Gen X oder teilweise Babyboomer. Sie kümmern sich intensiv und zeitaufwändig um ihre Kinder. Am häufigsten verbreitet ist ein verhandelnder Erziehungsstil auf Augenhöhe (Schirmer, 2021, S. 15). Viele Eltern bieten ein „Rundum-Sorglos-Paket“ für ihre Kinder an (Scholz, 2014, S. 42). Klaffke (2021b, S. 106) stellt in Vergleich mit Müttern und Vätern anderer Generationen eine klare Tendenz zu Kinderzentrierung fest.

Dieses besonders gesicherte Umfeld soll als Zuflucht vor der als immer unsicherer wahrgenommenen Welt dienen. Laut Hurrelmann (2018) nehmen immer mehr Eltern die Welt ihrer Kinder gefährlicher als jemals zuvor wahr und wollen deshalb jederzeit Bescheid wissen, wo sich ihr Nachwuchs aufhält und was er macht. Deshalb wird diese Art Eltern auch kritisch oder belustigend „Helikopter-Eltern“ genannt (Rabhansl & Scholz, 2015). In Verbindung dessen sieht Uwe Schirmer (2021, S. 15) auch die zunehmende Tendenz mancher Eltern, ihren Kindern Entscheidungen abzunehmen und Probleme für sie zu lösen.

Trotz der Mühe dieser Elterngeneration, eine möglichst wohlbehütete Kindheit zu bieten, beeinflusst die zunehmende Anzahl an „fragile[n] und wechselnde[n] Familienstrukturen, mit Trennungen, Scheidungen, Patchwork-Familien und alleinerziehenden Eltern“ das Aufwachsen der Gen Z (Lütkehaus, 2020, S. 66). Rund 20% der Familien mit Kindern sind Alleinerziehende, weitere 10% leben als Patchwork-Familie und über ein Drittel der Kinder und Jugendlichen erleben die Trennung der Eltern (Hurrelmann, 2018). Für viele Gen Z-Zugehörige ist eine stabile und sichere Familienstruktur nicht oder nur teilweise vorhanden (ebd.).

Durch eine mittlerweile weitgehend etablierte Rollenverteilung mit zwei berufstätigen Eltern in Verbindung mit der schon vorher beschriebenen Ausweitung der Ganztagesbetreuung verändert sich die Kindheit weg von einer „reinen Familien-Kindheit“ hin zu einer „betreuten

Kindheit“ (Schäfer et al., 2014). Der Stellenwert der Familie wird dadurch allerdings nicht gesenkt. So sind ‚Familie‘ und ‚Beziehung‘ nach der neusten Shell Jugendstudie weiterhin die wichtigste Wertorientierung, noch vor ‚Eigenverantwortlichkeit‘ und ‚Unabhängigkeit‘ (Shell Deutschland Holding, 2019, S. 20).

### 2.3.4 Einflussreiche Ereignisse

Neben gesellschaftlichen Veränderungen wurde die Gen Z (so wie alle anderen Generationen auch) während ihres Heranwachsens mit zahllosen Weltereignissen konfrontiert. Sowohl positive als auch dramatische oder zumindest negative Ereignisse haben die Welt und somit auch alle Kinder und Jugendlichen in ihrer formativen Phase nachhaltig beeinflusst, verändert und teilweise verunsichert. Die folgenden ausgewählten Nennungen können zu den einflussreichen Ereignissen gezählt werden und sind in chronologischer Reihenfolge aufgelistet.

**2005 - Amtsantritt von Angela Merkel.** Als Bundeskanzlerin hat sie mit ihrer 16-jährigen Amtszeit viele Gen Z-Zugehörige durchgehend im Amt begleitet und somit mitunter den Grundstein dafür gelegt, dass Frauen in Führungspositionen nicht als Ausnahme oder Besonderheit gelten.

**2008 - Weltweite Finanzkrise.** Durch das Miterleben des Zusammenbruchs von internationalen Wirtschafts- und Kapitalsystemen, Massenentlassungen und Leiharbeit bei gleichzeitigen Millionengehältern von Vorständen hat sich das Vertrauen in bestehende Finanz- und Arbeitssysteme und somit auch die Anspruchshaltung und Verbundenheit mit diesen verringert (Rabhansl & Scholz, 2015).

**2009 - Wahl von Barack Obama.** Die Wahl von Barack Obama zum ersten afroamerikanischen Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika wirkte weltweit als Zeichen von Öffnung, Gleichberechtigung und Diversität.

**2011 - Nuklearkatastrophe von Fukushima.** Das Nuklearunglück aufgrund eines Erdbebens, die drauffolgende Tsunamiwelle und die daraus resultierende Kernschmelze im Atomkraftwerk Fukushima, Japan war die erste bewusst erlebte Umweltkatastrophe von internationalem Ausmaß der Gen Z. Die Atomkraft verlor in der Bevölkerung das Vertrauen und die verheerende Wirkung der Naturgewalt blieb in kollektiver Erinnerung.

**2015 - Welle von Geflüchteten.** Die Intensität des Miterlebens von Krieg und Leid auf der Welt erhöhte sich 2015 durch die Welle an geflüchteten Menschen. Die Auswirkungen des Kriegs waren nicht mehr nur Aufnahmen in den Nachrichten, sondern echte Menschen, die nach Deutschland flohen. Die Reaktionen in der Bevölkerung reichten von absoluter Solidarität, uneingeschränktem Mitgefühl und sozialem Engagement bis hin zu Angst, Ablehnung und

offenem Hass und Rassismus. Ein Gefühl von Spaltung der Bevölkerung und einer unsicheren Welt etabliert sich.

**2018 – Beginn 'Fridays for future' (Klimakrise).** Der menschengemachte Klimawandel und die daraus resultierende Klimakrise wurde zwar schon in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts wissenschaftlich belegt und eine aktive Klimapolitik begann in 1990ern (bpb, 2022), jedoch rückte die Klimakrise mit Greta Thunberg und dem Beginn der Fridays-for-future Demonstrationen das Thema Ökologie und Klima in die Aufmerksamkeit der meisten Jugendlichen. Das weiterhin bestehende Problem, eine schwerfällige Politik und die Diskussion über Schulpflicht in Verbindung mit fehlendem Verständnis der Babyboomer-Generation hinterlassen Spuren bei der Gen Z. Ablehnung, Misstrauen und Apathie gegenüber der bestehenden Politik, ein belastetes Verhältnis gegenüber der führenden Babyboomer-Generation aber auch politischer Aktivismus und der Wunsch nach Partizipation sind die Folgen.

**2019 – Corona-Pandemie.** Die seit Anfang 2019 andauernden Covid-19-Pandemie hat massive Einschränkungen, besonders für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit sich gebracht. Wochen- bis monatelange Online-Beschulung, Lockdown und Ausgangssperren haben negative Auswirkungen auf die physische, aber auch mentale Gesundheit der Gen Z. Mangelnde Anerkennung für den Verzicht und die Disziplin der jungen Generation lässt viele weiterhin an der bestehenden Politik zweifeln. Eine Pandemie verstärkt das Bild einer komplexen und unsicheren Welt.

**2022 – Russischer Angriff auf die Ukraine.** Für den Großteil der Gen Z ist es der erste bewusst wahrgenommene Krieg, je nach Definition innerhalb oder an den direkten Grenzen Europas. Einen Krieg in der Nähe der eigenen Lebenswelt hielten viele bisher für nicht denkbar. Unsicherheit, Sorge um körperliche Unversehrtheit aber auch das Gefühl von Abhängigkeit und Ohnmacht herrscht. Ein Krieg an den Grenzen Europas verstärkt das Bild einer unsicheren und komplizierten Welt weiter massiv.

### 2.3.5 VUCA-Welt

Ursprünglich vom US-amerikanischen Militär entwickelt, mittlerweile aber von Wirtschaft und Industrie übernommen, wird die aktuelle Weltlage im Bereich Management und Führung oftmals durch das Akronym VUCA dargestellt. VUCA bezieht sich laut dem Gabler Wirtschaftslexikon (2021) auf

“ volatility	(Volatilität)
uncertainty	(Unsicherheit)
complexity	(Komplexität) und
ambiguity	(Mehrdeutigkeit)“

und beschreibt mit den genannten vier Elementen das Erleben der modernen Welt. Das Akronym liefert zudem Risiken im Umgang mit dieser. Martin A. Ciesielski und Thomas Schutz haben in ihrer Tabelle die Elemente und ihre Gefahren wie folgt beschrieben:

**Tabelle 3 - VUCA-Risiken**

„VUCA-Element	Beschreibung	Risiko
, volatility' (Volatilität)	Schnelle, unerwartete, aber leicht zu verstehende Veränderungen mit unklarer Dauer und mit unklarer Wucht	Andauernder Kampf, Schritt zu halten; veraltete Informationen; zu langsame Antworten; Risiko-Aversion mit defensiven Routinen
, uncertainty' (Unsicherheit)	Unwissenheit darüber, was passieren wird; viele Überraschungen sehr wahrscheinlich	Unvollständige Informationen; Rückgriff auf Ideen & Lösungen der Vergangenheit; Angstblockaden
, complexity' (Komplexität)	Zu viele dynamische, abhängige Elemente mit vielen unklaren Wechselbeziehungen und Daten-Tsunamis; viele unbekannte Unbekannte	Analyse-Lähmungen; Fixierung auf Symptome; nur kurzfristige Korrekturen; fehlende grundsätzliche Lösungsstrategien; routinierte Inkompetenz
, ambiguity' (Mehrdeutigkeit)	Eine Vielzahl an unterschiedlichen Sichtweisen und Perspektiven; Vielfältige Verwirrung zwischen Ursachen und Wirkungen; keine Präzedenzfälle; viele unbekannte Unbekannte	Unverständnis über die Signifikanz von Ereignissen; Fehlinterpretationen; Handlungs-Lähmung; Stetes Versäumnis, adäquate Maßnahmen zu ergreifen routinierte Inkompetenz"

Quelle: (Ciesielski & Schutz, 2021, S. 6)

Die hier beschriebenen Risiken wurden zwar zuerst im militärischen und dann im ökonomischen Kontext aufgestellt, sind jedoch auch als Reaktion in allen anderen Bereichen des Lebens gültig und beschreiben so auch abschließend das Erleben der Generation Z und den Einfluss auf sie in ihren formativen Kindheits- und Jugendjahren treffend.



### 3. Die Generation Z und die Führung

Alterskohorten werden in Teilen der Forschung und häufig in der Öffentlichkeit in Generationen aufgeteilt. Die jüngste, bereits heute zumindest teilweise in der Arbeitswelt aktive Generation wird Generation Z genannt und wurde als Kollektiv in Kindheit und Jugend von bestimmten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Trends und Weltereignissen beeinflusst.

Doch was bedeuten diese Erkenntnisse jetzt für die Arbeitswelt, im Besonderen für Führungskräfte, die zunehmend mit Mitarbeitenden der Generation Z arbeiten und diese führen?

Für manche Autorinnen und Autoren führt diese Beeinflussung zur Entwicklung von generationsweit verbreiteten Fähigkeiten, Eigenschaften, Abneigungen und Wünschen. Daher bestehe ein dringender Handlungsdruck in Bezug auf Veränderungen und Anpassung des Führungsverhaltens an die Denk- und Verhaltensweise der Gen Z und teilweise sogar nötige Umstrukturierung innerhalb vieler Unternehmen. Andere sehen die Situation entspannter.

Um diese verschiedenen Einschätzungen einordnen zu können, sollen im Weiteren die einzelnen Annahmen und Zuschreibungen in Bezug auf die Generation Z besagter Autor\*innen genau betrachtet werden. Zuvor soll jedoch noch die Relevanz der Gen Z für den Arbeitsmarkt und das Management geklärt werden.

#### 3.1 Relevanz für Arbeitswelt und Management

Zu Beginn stellen sich also die Fragen: Ist die Generation Z relevant für heutige Unternehmen? Lohnt es sich überhaupt, sich mit ihr zu beschäftigen oder gar weitreichende Veränderung im Führungsverhalten oder im Unternehmen wegen ihr zu tätigen? Oder ist es eventuell sogar essentiell, sich mit der Generation Z zu beschäftigen um auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft nicht leer auszugehen?

Je nach Definition der zugehörigen Geburtsjahrgänge variiert die absolute Zahl und somit der prozentuale Anteil der Generation Z der deutschen Bevölkerung. Nach den in Tabelle 2 unter 2.1.3.1 angegebenen Autor\*innen liegt der aktuelle Bevölkerungsanteil der Gen Z in Deutschland zwischen 17,52%, insgesamt ca. 14,6 Mio. Zugehörigen (Stillman & Stillman) und 13,71%, ca. 11,4 Mio. Zugehörigen (Statistisches Bundesamt), Stand 31.12.2020 (Statista, 2022a; 2022c; eigene Berechnung). Egal ob eine engere oder weitere Definition zur Hand genommen wird, es ist eindeutig, dass die Generation Z einen großen und somit



ernstzunehmenden Teil der Bevölkerung in Deutschland ausmacht und so schon alleine durch ihre Masse interessant für Unternehmen ist.

Die Lebensphasen dieser jungen Menschen differenzieren sich je nach Jahrgang zurzeit noch stark. Schule, Ausbildung, Studium, allgemein anstehende Berufswahl oder teilweise auch schon Berufsbeginn sind vertreten. In den nächsten Jahren wird sich die Varianz jedoch kontinuierlich verringern und in Richtung Berufseinsteiger\*innen und Arbeitnehmer\*innen verändern. Fest steht, dass so gut wie alle Zugehörigen der Generation Z einen Großteil oder sogar noch ihre komplette Erwerbsphase vor sich haben. Laut einer Unternehmensstudie der Universitäten Bamberg und Erlangen-Nürnberg waren schon 2020 knapp 15% der Angestellten der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland der Generation Z zugehörig (Weitzel et al., 2020, S. 3).

Vergleicht man die mindestens 11 Millionen Gen Z-Zugehörigen mit den 2021 ermittelten 44,8 Mio. Erwerbstätigen in Deutschland und bedenkt dabei die gleichzeitig weiter zunehmende Überalterung der Gesellschaft, erhöht sich die aktuelle Relevanz deutlich und lässt eine weitere Steigerung in Zukunft vermuten (Statista, 2022b). In einem Report des letzten Jahres geht das Wirtschaftsberatungs- und -forschungsunternehmen Oxford Economics (2021, S. 5) davon aus, dass Gen Zler\*innen bis 2030 ungefähr 30% der Arbeitnehmer\*innen in Deutschland, den Niederlanden, Großbritannien, Australien, den USA und Frankreich ausmachen werden (2019 waren es ca. 10%). Auch die OECD geht im neuesten ‚Employment Outlook‘ von 2021 von einer globalen Zunahme der Gen Z-Erwerbstätigen auf einen Anteil von 27% bis 2025 aus (Adobe, 2021, S. 24 zitiert nach OECD, 2021).

Der demographische Wandel, die rückläufigen Geburtenzahlen und die damit zusammenhängende Überalterung der deutschen (und europäischen) Bevölkerung wirken sich nicht nur auf die Anteilsverhältnisse der Generationen, sondern auch auf die Verknappung der Arbeitskraft in den nächsten Jahren aus. Aktuelle Berechnungen erwarten einen massiven Fachkräftemangel. Ein Report von Statista (2020) prognostiziert eine Lücke von zwei Millionen Fachkräften bis 2030. Nach einer Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft könnten 2030 sogar bis zu 5 Mio. Fachkräfte fehlen (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2022). Aufgrund dessen wandelt sich der Arbeitsmarkt schon seit geraumer Zeit von einem Arbeitgeber\*innen- zu einem Arbeitnehmer\*innenmarkt (Blazek, 2016). Indikator für die Relevanz und Brisanz dieser Entwicklungen ist auch der Begriff ‚war for talents‘, welcher in diesem Zusammenhang häufig genutzt wird. Er wurde bereits 1997 in einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey & Company benutzt und ist weiterhin hochaktuell (Hankin, Chambers, Foulon, Handfield-Jones & Michaels, 1998). Für Unternehmen ist es also überlebenswichtig, junge und gutausgebildete Fachkräfte für sich zu begeistern und zu

werben. Genau diese jungen und gutausgebildeten Fachkräfte gehören in den nächsten Jahren der Generation Z an.

Die seit Anfang 2020 herrschende Corona-Pandemie hat in vielen Unternehmensbereichen eine längst überfällige Digitalisierung in Gang gesetzt. Diese Digitalisierungswelle wird sich voraussichtlich auch in nächster Zeit fortsetzen. Digitale Kenntnisse und Problemlösekompetenzen werden somit immer gefragter und , wahre digital natives' (siehe 2.1.3.2) wie die Gen Zler\*innen sind so besonders wertvoll. Eine Studie des Softwareunternehmens Citrix (2020, S. 15) konnte zudem nachweisen, dass bereits ein geringfügig höherer Anteil von , born digitals' in Zusammenhang mit einer erhöhten Profitabilität zu bringen ist (1% höherer Anteil zu 0,9 Profitabilität bzw. 5% Anteil zu 4,5% Profitabilität).

Lorenz Schlotter & Philipp Hubert (2020, S. 1) fassen die Diskussion zusammen, indem sie darauf hinweisen, dass die Jugendlichen und jungen Erwachsenen von heute letztendlich die Mitte der Bevölkerung von morgen sind. Was sie fordern schaffe Standards, wirke sich auf alle anderen Generationen aus und gewinne allgemein an Bedeutung (ebd.).

Aufgrund der nun geklärten Relevanz stellen sich die Folgefragen: Was bedeuten diese Erkenntnisse für aktuelle und kommende Führungskräfte? Müssen sie sich umstellen, anpassen und ggf. bewährte Verhaltensweisen überdenken?

#### **3.2 Ansatz der generationsspezifischen Führung**

Um der zunehmenden demographischen Vielfalt der Mitarbeitenden in Unternehmen optimal zu begegnen, gibt es verschiedene Wege und Strategien. Eine dieser Strategien fußt auf der Annahme des zuvor ausführlich beschriebenen Ansatzes der Generationenzugehörigkeit und wird , Generationen-Management' genannt. Im Kern setzt das Generationen-Management „als Facette von Diversity-Management“ an den „Herausforderungen von Generationen-Vielfalt [...] an, indem Rahmenbedingungen derart geschaffen werden, dass Beschäftigte aller Altersgruppen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten“ (Klaffke, 2021a, S. 4).

Der Ansatz der generationsspezifischen Führung verspricht diese Rahmenbedingungen durch eine Anpassung des Führungsverhaltens und der Führungsentscheidungen zu schaffen. Diese Anpassungen basieren auf vermeintlich generationsweit gültigen Annahmen über die verschiedenen Generationen. Besonders in Bezug auf die Generation Z wird die generationsspezifische Führung häufig als gewinnbringend oder sogar unausweichlich dargestellt. Denn für einige Autor\*innen der Fachliteratur und des Fachjournalismus zeichnen sich eindeutige, generationsweit gültige Charakter-, Denk- und Verhaltensweisen,

Ansprüche an Unternehmen und Arbeitsplätze und Führungspräferenzen der Generation Z ab, welche teilweise deutlich von der heute noch verbreiteten Praxis und Norm in der Arbeitswelt abweichen. Genau das führe demnach zu unausweichlich nötigen Anpassungen des Führens hin zu einer generationsspezifischen Führung, um die Mitarbeitenden in Zukunft zu werben, zu halten und erfolgreich führen zu können.

#### 3.2.1 Zuschreibungen

Wenn im Kontext von generationsspezifischer Führung oder generationsspezifischer Anpassung von Unternehmen über die Generation Z gesprochen oder geschrieben wird, finden sich viele verschiedene Zuschreibungen, was Denk- und Verhaltensweisen, Ansprüche, Wünsche, Fähig- und Fertigkeiten anbelangt. Einige von ihnen sind charakter- oder fähigkeitsbezogen und wirken sich so unter anderem auf die Arbeitswelt aus, andere sind eher direkt unternehmens-, arbeitsplatz- oder arbeitsmarktbezogen.

In den nachfolgenden Bereichen werden der Gen Z bestimmte Charakteristika und Präferenzen am häufigsten zugeschrieben. Die Zuschreibungen sind im Konjunktiv oder aus direkter Sicht der zitierten Autor\*innen formuliert. Ob diese Zuschreibungen und Annahmen gerechtfertigt und gültig sind, gilt es im späteren Verlauf der vorliegenden Arbeit erst zu überprüfen.

**Verantwortung.** Häufig wird der Generation Z unterstellt, kein Interesse an Verantwortungsübernahme zu haben und teilweise wird ihr sogar die Fähigkeit dazu abgesprochen. So berichtet Markus Tomaschitz aus Arbeitgebersicht während einer von ‚Die Presse‘ organisierten Diskussion über die ‚Arbeitnehmer der Zukunft‘, dass immer weniger junge Menschen überhaupt Führungsverantwortung übernehmen wollen (Die Presse, 2016). Auch Isabell Brademann & Rüdiger Piorr (2019, S. 347) nennen die Ablehnung von Verantwortung als eine Bedingung der Generation Z an die Arbeitswelt.

Christian Scholz, mit einer der bekanntesten Autoren und Verfechter der generationsspezifischen Forschung der Generation Z, geht hier noch weiter. Für ihn „zeichnet sich [die Gen Z] durch eine geradezu an Arbeitsverweigerung grenzenden Scheu vor Verantwortung“ aus (Scholz, 2014, S. 120). Neben dem Ablehnen von Verantwortung sieht Scholz „Qualifikationsdefizite“, aufgrund derer die Gen Zler\*innen „nicht in der Lage [seien], komplexere Aufgaben [wie Führungsverantwortung] zu lösen“ (ebd., S. 177). ‚Führung‘ und ‚Verantwortung‘ seien für Gen Z negativ belegte Begriffe und verstoße beides fundamental gegen ihr Wertemuster (ebd. S. 179-181), sowohl im privaten als auch beruflichen Kontext (ebd. S. 121). Die beispielhafte Beschreibung einer Situation der fiktiven Generation-Z-lerin ‚Emily‘ verdeutlicht Scholz‘ Einstellung:

„Freitagnachmittag: So hat Emily ihren Job sich nicht vorgestellt. Sie soll für ein wirklich wichtiges Projekt verantwortlich sein. Selber nachdenken, was zu tun ist und selber die Arbeit so einteilen, dass das Projekt am Ende auch fertig ist [...] Am 1. April soll der erste große Termin beim Kunden sein. Für Emily ist das Ganze ein Aprilscherz. Wie soll das gehen? Nur noch zwei Monate. Warum hat der Chef auch nicht gemerkt, dass sie nichts für das Projekt gemacht hat und überhaupt keine Ahnung hat, was letztlich zu tun ist“ (ebd. S. 174).

Für Schlotter & Hubert (2020, S. 41–42) sind diese Unterstellungen etwas zu allgemein und sollten genauer betrachtet werden. Aufgrund ihrer Erziehung und dem Bildungssystem (siehe 2.1.3.2) hätte die Gen Z zwar wenige Chancen selbstständig Entscheidungen zu treffen und praktische Erfahrungen zu sammeln, wären jedoch selbstverständlich in der Lage Verantwortungsübernahme zu lernen (ebd.).

**Entscheidungen.** Teilweise in Verbindung mit Verantwortungsübernahme genannt, sollen Gen Z-Zugehörige große Schwierigkeiten haben eigene Entscheidungen zu treffen und diese deshalb scheuen. Diese Schwierigkeiten entwickeln sich laut Simon Schnetzer (2021) vor allem aus der in 2.1.3.2 bereits beschriebenen Multioptionalität und der Schnelllebigkeit der Welt. So gäbe es „zu viele Möglichkeiten, zu viel Information und zu wenig Zeit, um in Ruhe über die Entscheidung nachzudenken“ (ebd.).

Samuel Pemsel (2021) weist darauf hin, dass vor allem das Treffen von festen Entscheidungen der Generation Z nicht behage. Entscheidungen seien nur kurze Zeit konsistent und würden auch schnell wieder revidiert werden (ebd.). Diese Charaktereigenschaft sieht auch Oliver Tabino im Interview mit der Wirtschaftswoche. Nach ihm träfe die Gen Z „am liebsten gar keine Entscheidung, oder eine, bei der sie sich auch danach noch möglichst viele Optionen offenhalten“ könne (Wirtschaftswoche, 2019, S. 2). Falls zu Entscheidungen gezwungen, wären diese „nicht bindend, da [...] [die Gen Z] es gewohnt [sei], sie nachträglich noch reversibel zu machen“ (ebd.).

**Feedback und Anerkennung.** Eine der am meisten verbreiteten Zuschreibung ist die Abhängigkeit von Feedback und Bestätigung. Die Generation Z „gier[e] beständig nach Lob und Anerkennung“ (Weibler, 2016). Feedback und Rückmeldung zur eigenen Leistung seien für die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt überlebenswichtig und für Führungskräfte daher essentiell (vgl. Rembser & Kring, 2016, S. 13; Lorenz, 2019, S. 208; Brademann & Piorr, 2019, S. 347; Meyer, 2020, S. 5). Feedback in irgendeiner Art reiche jedoch nicht, sie muss häufig (oder sogar ständig), regelmäßig, schnell und ausschließlich positiv sein (ebd.). Vor allem das exklusiv positive Feedback (anders formuliert: Lob und Bestärkung) sei besonders wichtig. Aufgrund der überdurchschnittlich behüteten Kindheit und durchgehend besorgter ‚Helikopter-Eltern‘ hätten die Gen Zler\*innen weder gelernt, Korrekturen und Grenzen zu erfahren, noch mit Kritik adäquat umzugehen (Lorenz, 2019, S. 208). Kritisches

Feedback sei eine absolut neue Erfahrung und werde schlecht aufgenommen (Rembser & Kring, 2016, S. 13). Scholz sieht das ähnlich und erkennt eine „Everybody gets a trophy day“-Mentalität von der in „Bubble-Wrap-Folie“ eingepackten Generation (Scholz, 2014, S. 136–137). Daraus resultiere aus Sicht der Gen Z ein „fast schon verfassungsrechtlicher Anspruch auf eine gute Bewertung“ (ebd., S. 136).

Neben den Eltern haben nach Tanja Bürgle (2017, S. 2) auch Videospiele ihren prägenden Einfluss auf die junge Generation in der Beziehung zu Feedback. Sie seien es von Kindesbeinen an gewöhnt durchgehend gesagt zu bekommen, was sie können, was nicht und wo es Möglichkeiten zu Verbesserung gäbe (ebd.).

**Werte, Ziele und Motivation.** Auch in Bezug auf Werte, Ziele und Motivationen soll die Generation Z eine eigene generationsweite Vorstellung entwickelt haben, sowohl was Aspekte des Lebens und auch Aspekte der Arbeitswelt betrifft.

Anders als manche Generation vor ihr strebe die Generation Z im Leben nicht mehr nach beruflichem Erfolg und materiellem Wohlstand, sondern gäbe sich mit ‚weniger‘ zufrieden (Rabhansl & Scholz, 2015). ‚Weniger‘ zumindest aus karriere- und monetär-fokussierter Sicht.

Aspekte wie „Persönliche Entwicklung, Zufriedenheit, berufliche Identifikation [und Sinnhaftigkeit], Harmonie, Anerkennung und Wertschätzung [...], Gemeinschaft, Fürsorge, Sicherheit, Ordnung, Struktur“, Gesundheit, Familie und soziale und ökologische Verantwortung hätten deutlich an Wichtigkeit gewonnen und die früheren Leitwerte Erfolg, Karriere, Flexibilität und Wohlstand überholt (ebd.; Brademann & Piorr, 2019, S. 348; Garsten Creative Communication, 2021).

Antje-Britta Mörstedt (2020, S. 56) fasst die Bedürfnisse der Gen Z im Vergleich zu ihren Vorgängern zusammen, indem Sie feststellt: „GenZ [will] leben, leben, leben“.

Nach Andre Braun (2021, S. 41) wird aufgrund des Erlebens einer unsicheren und komplizierten Welt und ihrem Platz in dieser (siehe auch 2.1.3.3 und 2.1.3.4) für die Generation Z vor allem die soziale Sicherheit eines der entschiedensten Lebensziele.

Auch der Blick auf berufliche Ziele und Motivatoren hat sich nach manchen Autor\*innen deutlich verändert. Dr. Susanne Böhlich merkt hierzu an: „Die junge Generation hat erlebt, dass sich die Träume der Vorgänger über Sinnhaftigkeit, Abwechslung und Selbstverwirklichung im Arbeitsleben nicht erfüllt haben. Sie ist auf dem harten Boden der Realität angekommen“ (BildungsSpiegel, 2018). Sie sieht daher Jobsicherheit gegen Selbstverwirklichung und Struktur gegen spannende Herausforderungen bei der Generation Z klar gewinnen (ebd.).

Scholz empfiehlt im Gespräch mit Tanja Karlsböck den Unternehmen in Zukunft eine „Z-Kompatibilität“, welche ebenfalls mehr Struktur und Sicherheit als bisher inkludieren sollte (Karlsböck, 2019).

Wie im allgemeinen so auch im beruflichen Kontext sehen einige Autor\*innen die Anhäufung von Reichtum und Leben in materiellem Wohlstand nicht mehr erstrangig (vgl. Rabhansl &

Scholz, 2015; Meier, 2020, S. 31; Zukunftsinstitut, 2021, S. 8). Daher sei auch das Gehalt für die Gen Z nicht mehr der entscheidende Punkt bei der Berufs- und Arbeitgeberwahl. Kerstin Meier (2020, S. 31) schreibt beispielsweise: „Das Gehalt spielt keine Hauptrolle mehr.“

Auf spezifische Ansprüche an den Arbeitgeber oder den Arbeitsplatz der Generation Z wird später noch Bezug genommen.

, **Work and Life**'. Die Abneigung zu den von und für die Gen Y etablierten Arbeits- und Arbeitsplatz-Konzepten und im Besonderen zum Verhältnis zwischen beruflichem und privatem Leben ist ein weiterer oft genannter Punkt, wenn es um die vermeintlichen Ansprüche und Präferenzen der Gen Z geht.

Auch für die Vorgänger-Generation Generation Y existieren einige Zuschreibungen, jedoch andere als für die Generation Z. Inwieweit diese tatsächlich zutreffend sind, übersteigt den Rahmen dieser Arbeit.

Eindeutig ist jedoch, dass zumindest Teile der Millennials bestehende Ordnungen, Konventionen und Traditionen anzweifeln und sich gegen Bedingungen wehrten, welche als einzige Begründung „weil man das eben so macht“ vorweisen konnte (Lehmann, 2021). Als großes und allem übergestelltes Ziel gelte laut Zuschreibungen die Selbstverwirklichung (ebd.). Danach kämen Selbstbestimmung, Spaß und Abwechslung (Personalwissen, 2022). Könne der Job das bieten, fließe jegliche Leidenschaft, Kraft und (Arbeits-)Zeit hinein (Klein, 2020, S. 60). Auf Basis dessen wurden so Arbeitskonzepte geschaffen, die eine Selbstverwirklichung unbegrenzt ermöglichen. Beispielsweise konnte die Arbeit durch mobile, dezentrale Arbeitsmöglichkeiten selbstständig geplant und in den Alltag und das Privatleben integriert werden (Lütkehaus, 2020, S. 77). Diese Vermischung von Arbeit und Privatleben wird auch , **Work-Life-Blend**' genannt (ebd.). Neben den einhergehenden Vorteilen zeigten sich aber auch Rahmenbedingungen, wie Erwartungen an ununterbrochene Verfügbarkeit und unbezahlte Überstunden, schnelle Austauschbarkeit, unsichere Arbeitsplätze und wenig Beachtung von psychischer Gesundheit (Schallenberg-Kappius, 2021).

Wie bereits erwähnt habe die Generation Z diese Entwicklung laut Böhlich mit Ernüchterung miterlebt und erachte dieses Arbeitskonzept für sich als nicht passend (BildungsSpiegel, 2018). Die Generation Z erwarte deshalb radikale Anpassungen der Rahmenbedingungen. Entsprechend gestalte sich die Anspruchshaltung an die Arbeitswelt (ebd.). Hurrelmann definiert in Bezug darauf als Erwartung an die Arbeitgeber „klar geregelte Vorgaben bei der Arbeitszeit [...], man pocht auf strikte Einhaltung von Arbeitszeitregelungen. Man will als Digital Native, der rund um die Uhr auf Sendung ist, auf keinen Fall psychische Beeinträchtigungen erleiden, die auf die Arbeit zurückzuführen sind“ (Hurrelmann, 2018). Scholz (2014, S. 131) benennt aus Sicht der Gen Z die „geregelte Arbeitszeit als Grundrecht.“ Eine klare Reaktion darauf sei nach Lütkehaus (2020, S. 101) u.a. die strikte Trennung von beruflichem Leben und dem Privatleben. So habe die Generation Z miterlebt, dass , **Blend**' eben oft bedeute, dass das Berufliche das Private eindeutig überlagere und daher Stress und

psychische Belastung durch ständige Erreichbarkeit, unzählige Überstunden und wenig Möglichkeiten des ‚Abschaltens‘ auslöse (Wirtschaftswoche, 2018). Aufgrund dessen trenne die Generation Z Beruf und Privatleben sowohl zeitlich als auch personell und fordere diese Möglichkeit auch strikt von Arbeitgebern ein (Lütkehaus, 2020, S. 101). Es herrsche eine klare Trennung zwischen „ihrer persönlichen Idylle mit Freunden und Familie und ihrer beruflichen Welt aus Kollegen und Vorgesetzten“, vom ‚Work-Life-Blend‘ hin zur ‚Work-Life-Separation‘ (ebd.).

**Erwartungen an die Führungskraft.** Auch die Definition einer optimalen Führungskraft bzw. einige optimale Eigenschaften und Verhaltensweisen finden sich in der Literatur zu Generation Z in der Arbeitswelt.

Das am häufigsten genannte Merkmal ist die Führung auf Augenhöhe. Die Generation Z lehnt autoritäre Führungspersonen konsequent ab (Bürgle, 2017, S. 2; Tawadrous, 2021). Gesucht werde „eher nach Mentoren, denn nach Chefs“ (Rabhansl & Scholz, 2015) oder „den Chef als Partner und Coach“ (Schirmer, 2021, S. 16). Die Begriffe ‚Mentor / Mentoring‘ und ‚Coach / Coaching‘ werden in der Literatur in diesem Zusammenhang allerdings nur teilweise korrekt im Sinne der betriebswirtschaftlichen Lehre verwendet. Gemeint ist, dass die Generation Z eine Führungskraft bevorzuge, die sie „engmaschig und persönlich betreut“, ihr also „partnerschaftliche Orientierung“ und „individuelle Förderung“ bieten könne (Lütkehaus, 2020, S. 100).

Diese individuelle Förderung sei für die Gen Zler\*innen essentiell, da sie eine persönliche Weiterentwicklung besonders fokussieren (ebd.). Interessant ist für die Gen Z vor allem die Vermittlung von konkreten und praktischen Fähigkeiten und weniger das Aufzeigen ihrer Potentiale. Laut Scholz (2015, S. 14) sei das Credo der Gen Z „Don’t Manage Me“. Talentmanagement sei ungeeignet, da es der Generation Z ein großes Bedürfnis sei, selbst zu entscheiden, wie sie sich weiter qualifizieren wolle (ebd.). Auf die im Einzelnen zugeschriebenen Ansprüche in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten wird im nächsten Punkt näher eingegangen.

Ein direkter Kontakt zur Führungskraft gehöre für die Gen Z daher dazu, welchen sie deshalb auch konsequent einfordere (ebd.). Richard Branson stellt diesbezüglich fest: „Unternehmenshierarchien stellen die knapp 20-jährigen nicht nur in Frage, sie übergehen sie häufig einfach. Sie sprechen direkt die Entscheider an und erwarten auch Antworten. Gute Führung heißt heute, häufiger zuzuhören und weniger zu reden“ (Branson zitiert nach Wirtschaftswoche, 2018).

Katharina Röhrig (2019) geht noch einen Schritt weiter. Laut ihr fordern die Zugehörigen der Gen Z nicht nur Augenhöhe, sondern durchgehend flache Hierarchien und Transparenz in sämtlichen Entscheidungsprozessen (ebd.). Ermögliche die Führungskraft der Generation Z zusätzlich Mitsprache, Beteiligung und Mitentscheidung, stoße das besonders auf positive Resonanz (Schirmer, 2021, S. 16).

Gleichzeitig wünsche sich die Gen Z aber auch „klar umrissene und eng begrenzte Aufgaben, die sie im Rahmen einer umfassenden Einarbeitung präzise erklärt bekommen und mit



häufigem positivem Feedback in kleinen Portionen bewältigen“ kann (siehe Feedback und Anerkennung)(Lütkehaus, 2020, S. 99).

**Arbeitgeber, Arbeitsstelle und Arbeitsplatz.** Neben den bereits ausführlich besprochenen Zuschreibungen in den Bereichen Charaktereigenschaften, Werte und Normen, Work-Life-Verhältnis und Führungskraft finden sich immer wieder spezifische Merkmale oder Eigenschaften des Arbeitsumfelds, welche laut den Autor\*innen dieser Quellen von der Generation Z gewünscht oder gefordert werden.

Häufig genannt werden hier die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Möglichkeiten, welche dieser bietet. Anders als die vorherige Generation lege die Gen Z besonders viel Wert auf ein eigenes Büro, welches individuell gestaltet werden kann (Scholz im Interview mit Boße, 2015). „Ideen wie flexible Arbeitsplätze und Großraumbüros gehen nicht nur an dieser Generation vorbei, sondern stoßen zwangsläufig auf Ablehnung“ (ebd.). Dahinter stecke vor allem der Wunsch nach Orientierung, Stabilität und Sicherheit (siehe auch Werte, Ziele und Motivatoren)(Lütkehaus, 2020, S. 99). Die eigene Wahlmöglichkeit, die Arbeit von unterwegs oder zu Hause zu erledigen, sei jedoch sehr wohl attraktiv für Gen Zler\*innen.

Christian Scholz fasst auch diese Zuschreibung mit einer Situation aus dem Alltag des fiktiven Gen Z Charakters Emily wie folgt zusammen:

„Emily möchte am liebsten ein kleines, nett eingerichtetes Zimmer, mit bequemen Stühlen, einer Espresso-Maschine – die mindestens so gut sein muss, wie die im Zimmer des Chefs – und vielleicht noch ein kleiner Kühlschrank.

Sie wird aber weiterhin bei schönem Wetter manchmal mit ihrem MacBook auf die Bank im Garten gehen“ (Scholz, 2014, S. 100).

In Bezug auf Home Office unterscheiden sich die Zuschreibungen und Annahmen der Autor\*innen jedoch stark. Man stößt während der Recherche auf Artikelüberschriften von „Generation Z macht Home Office zu Bedingung“ (Vollmer, 2020) bis hin zu „Generation Z: Home Office? Nein Danke!“ (Burkhart, 2018). Hier hat vor allem die Corona Pandemie mit monatelangen Lockdowns und der zeitweise geltenden Home Office - Pflicht einiges verändert. Sowohl die Möglichkeit und Vorteile des heimischen Arbeitsplatzes als auch die Nachteile wurden einem Großteil der Bevölkerung und im Besonderen der Generation Z während des Online-Unterrichts, der Online-Vorlesungen oder dem Berufseinstieg vor Augen geführt. So sieht Svenja Rausch (2021) ein ambivalentes Verhältnis der Gen Z zum Home Office. Ohne flexibles Arbeiten von Zuhause sei der Arbeitsalltag aus Sicht der Gen Z nicht mehr denkbar, sie hätten zu viele Vorteile des Home Offices erlebt (ebd.). Das Fehlen von sozialen Kontakten bei der Arbeit sei allerdings ein zunehmend großes Problem für die Gen Zler\*innen geworden, so dass eine hybride Arbeitsform mit individuell wählbarer Aufteilung jetzt gewünscht und gefordert werde (ebd.).

Ein modernes Arbeitsumfeld mit aktueller Technik gelte nach Hans Königes (2020) für die Generation Z allgemein als essentiell und führe bei der Entscheidungsfindung zwischen zwei Unternehmen zu klaren Tendenzen. Informations- und Vernetzungstechnik seien für die



Digital Natives von vorne herein schon aufgrund der privaten intensiven Nutzung normal und gelte somit für sie als Bedingung (ebd.). Auch Scholz (2014, S. 100–106) sieht vor allem die Papierlosigkeit und das cloudbasierte Arbeiten aus Sicht der Generation Z als Standard. Leitspruch sei dabei: „Die Wolke als Lebensmotto“ (ebd., S. 103).

Königes (2020) weist zusätzlich darauf hin, dass auch das Arbeiten mit und an aktuellen Technologien, wie Robotik, Automatisierung oder ähnlichem sehr interessant für Gen Z sei. Außerdem besonders wichtig seien der Generation Z die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen (siehe auch Erwartungen an die Führungskraft). Sie schätzen diese laut Lütkehaus (2020, S. 100) sogar wichtiger ein als die monetäre Vergütung. Aufgrund der „Subjektivierung und Flexibilisierung“ der komplexen und fordernden Arbeitswelt seien ein lebenslanges Lernen und der Fokus auf die persönliche Entwicklung und das persönliche Weiterkommen unumgänglich (ebd.). Das habe die Generation Z schon längst erkannt und ohne in hinderlichen Perfektionismus zu verfallen auch gemeistert und verinnerlicht (ebd.). Sollte ein Arbeitgeber hier keine vielfältigen oder zumindest ausreichenden Möglichkeiten bieten, drohe Frust und somit Flucht bei der Gen Z (Zeitner & Peyinghaus, 2018, S. 7).

Ein weiterer wichtiger Punkt in Verbindung mit der Attraktivität eines Unternehmens aus Sicht der Gen Z sei die Gesundheitsförderung. Die Generation achte zunehmend und im Vergleich zu den Vorgänger-Generationen deutlich verstärkt auf ihre Gesundheit (Wulff, 2020). Privat zeige sich die hohe Priorität der Gesundheit durch die digitale Optimierung von Schlaf und Sport (ebd.). Auch im Arbeitskontext erwarte die Gen Z diese Optimierung der Gesundheitserhaltung und -Förderung (Zeitner & Peyinghaus, 2018, S. 7). Sport- und Bewegungsangebote, Möglichkeiten der Stressbewältigung, vor allem auch Arbeitsplatzgestaltung (höhenverstellbare Schreibtische, ergonomische Bildschirme, etc.) und digitale Medien (Apps und Geräte zur Bewegungsoptimierung am Arbeitsplatz) seien hier von Interesse (ebd.; Steckl, Simshäuser & Niederberger, 2019, 215–216).

Auch die Stellung und das Verhalten des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft und auf der Welt spiele eine wichtige Rolle bei der Arbeitgeberwahl der Generation Z. Laut Markus Heinen (im Interview mit Haas, 2020) ginge es mittlerweile schon in vielen Bewerbungsgesprächen um das Thema Nachhaltigkeit und die Bemühungen des Unternehmens. Hier reiche jedoch nicht mehr nur für ein nachhaltiges Produkt zu stehen, sondern es werde eine komplette ökologische und ethische Ausrichtung bei der Arbeitgeberwahl gefordert. So seien Klimaneutralität und CO<sub>2</sub>-Ausstoß ebenso wichtig wie faire Löhne und Unterstützung in den Herstellungsländern (qz-online, 2019; Herz, 2021; Hauber, 2021). Abstriche bei Gehalt oder ähnlichem wären hierfür kein Problem (ebd.).

**Bindung zum Unternehmen.** Die Unternehmensbindung und Loyalität der Generation Z ist eines der meist besprochenen Themen in der Literatur zur generationsspezifischen Ausrichtung von Unternehmen. Man findet man schnell und häufig Aussagen wie:

„Diese Generationen [Y und Z] wenden sich ab von Traditionen und zeigen immer geringere Loyalität gegenüber ihren Arbeitgebern“ (Schäfer et al., 2014).

„Die emotionale Bindung zu einem Unternehmen ist weiter auf dem Rückgang“ (Sage, 2018).

„Generation Z sucht keine langfristige Bindung [...] zu Unternehmen“ (Mörstedt, 2020, S. 33).

„Die Generation Z zieht leichten Fußes weiter, wenn ihr etwas nicht passt“ (Lorenz, 2019, S. 208).

Auch Scholz sieht das ähnlich. So schreibt er: „Dass in dieser Welt für die Generation Z ‚Loyalität‘ ein absolutes Fremdwort und ein totales No-go ist, versteht sich von selbst“ (Scholz, 2014, S. 113). Des Weiteren stellt er eine „unmittelbare Verknüpfung zwischen Unzufriedenheit [...] und der sofortigen Kündigung“ bei Gen Zler\*innen fest (ebd.). Diese Unzufriedenheit könne schon von Kleinigkeiten, wie kritische Worte von Vorgesetzten, langweilige Aufträge oder größere, anstrengende Herausforderungen erzeugt werden (ebd.). Zur Verdeutlichung führt er eine weitere Situation, dieses Mal eines Kollegen der schon mehrmals erwähnten fiktiven Emily an:

„Es klopft an der Tür. ‚Guten Morgen Niklas! Wie sieht’s aus, kannst du die Präsentation heute halten?‘ fragt der Chef in einer Mischung aus Freundlichkeit und Zurückhaltung, als er das Büro betritt. ‚Morgen Frank, klar ich bin so weit. [...]‘ erklärt Niklas. Als der Chef den Raum verlässt, öffnet Niklas sein E-Mail-Postfach. Darin befindet sich eine Mail von einer Firma, bei der er sich kürzlich beworben hat. Sie bieten ihm etwas mehr Geld und interessante Freizeit-Extras.

Nach einem kurzen Gespräch mit Emily legt Niklas seinem Chef die Kündigung auf den Tisch. ‚Sorry, aber ich lass mich nicht verheizen‘ sagt er und geht“ (ebd., S. 117-118).

Für Maximilian Rembser & Wolfgang Kring (2016, S. 12) hätte diese Entwicklung vor allem ihren Ursprung in der „hochgradig individualistisch geprägten Gesellschaft mit starken hedonistischen Zügen“. Der Fokus rücke klar von Unternehmenszielen ab und hin zu eigenen persönlichen Zielen (ebd.).

Jürgen Weibler (2016) sieht hier eher eine gewisse Art von Selbstschutz der Generation Z. Durch zu viele gehörte oder gelesene Horrorgeschichten möchte man unbedingt vermeiden, sich zu naiv in der Arbeitswelt zu bewegen, keine Bindung bedeute auch weniger Verletzbarkeit (ebd.).

Christian Scholz (2014, 113-114) und auch Julia Löhr (2013) machen einerseits die mittlerweile positive Betrachtung von gestückelten Lebensläufen, auch „Portfolio-Laufbahn“ genannt, für diese Haltung verantwortlich. Andererseits fördere das Wissen um ihre vorteilhafte Position auf dem Arbeitsmarkt, gestärkt durch zahlreiche Alternativmöglichkeiten und die aktuelle Wettbewerbssituation inklusive Fachkräftemangel dies zudem (ebd.) (Kurz: Anerkanntes Verhalten in Kombination mit selbstbewusster Haltung und Taktik).

Unabhängig davon, welchen Ursprung sie hat, wird die fehlende Loyalität zum Unternehmen oftmals als Hauptbegründung herangeführt, warum es so essentiell sei, dass sich Unternehmen auf die Generation Z einstellen. Denn ohne explizites und umfangreiches Wissen woran sich die Attraktivität eines Unternehmens aus Gen Z-Sicht festmachen ließe und wie sich die Generation Z optimal wohlfühle, drohe den Unternehmen schnell eine Abwanderung der wertvollsten Mitarbeitenden (Lütkehaus, 2020, S. 98). Um konkurrenzfähig zu bleiben, gelte dies unbedingt zu vermeiden. Unwissende Versuche, wie z.B.: teure Großraumbüros, um diese Abwanderung zu stoppen verursache hohe Fehlinvestitionen und führe am Ende zu großen Schwierigkeiten (ebd.).

#### 3.2.2 Reduktion auf relevante Zuschreibungen

Betrachtet man die Literatur und Presse abschließend sowie die zuvor aufgezählten Zuschreibungen abschließend, kristallisieren sich durch die Häufigkeit ihres Vorkommens und konsistente Erwähnungen elf Zuschreibungen und vermeintliche Charakteristika oder Präferenzen der Gen Z klar heraus:

1. Entscheidungsunfähigkeit beziehungsweise Entscheidungsscheue
2. Ablehnen der Übernahme von (Führungs-)Verantwortung
3. Abhängigkeit von Feedback
4. Abhängigkeit von stetiger Anerkennung und Bestätigung
5. Lebensziele: Sicherheit, Werte und „Leben“ vor Erfolg und materiellem Wohlstand
6. Ziele im Arbeitsleben: Fokus auf Wohlfühlen und Sicherheit statt auf Karriereerfolg
7. Strikte Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben
8. Ablehnung konventioneller Arbeitskonzepte und Arbeitsplatzkonzepte
9. Anspruch auf ein modernes, förderndes Arbeitsumfeld und einen verantwortungsvollen Arbeitgeber
10. Fehlende Bindung zum Unternehmen
11. Führungspräferenzen: Wunsch nach Mentor\*innen

Aufgrund dessen fokussiert sich die empirische Untersuchung dieser Arbeit auf diese elf Punkte.

## 4. Methodik

Das folgende Kapitel beinhaltet die Methoden, mit welchen die Forschungsfrage und die daraus resultierenden Hypothesen bearbeitet und überprüft wurden. Zuerst wird dabei auf das grundsätzliche Design der Forschung und auf die Konstruktion des Erhebungsinstrumentes eingegangen, danach auf die Befragungsteilnehmenden und den Ablauf der Datenerhebung. Zum Ende hin folgt die Beschreibung der statistischen Auswertung.

### 4.1 Datenerhebung

Um die Forschungsfrage konkret zu beantworten, eignete sich eine Primärforschung und im Zuge dessen ein quantitatives Erhebungsverfahren am besten. Da eine systematische Erfassung eines Sachverhalts - in diesem Falle von Charakteristika, Wünschen und Präferenzen - einer größeren Gruppe durchgeführt werden sollte, bot sich eine Befragung mittels Fragebogen an. Die Forschungsfrage beinhaltet eine Überprüfung einer bestehenden Theorie, daher geht die Forschung deduktiv vor.

Das Forschungsdesign kann wie folgt dargestellt werden:

Abbildung 1 - Forschungsdesign im Überblick



Quelle: Eigene Darstellung

### 4.2 Erhebungsinstrument

Zur Erhebung der Daten wurde eine webbasierte Fragebogenstudie durchgeführt. Der Onlinefragebogen wurde mittels der Webapplikation SoSci Survey (Leiner, 2022) realisiert und den Teilnehmenden auf [www.socisurvey.de](http://www.socisurvey.de) zur Verfügung gestellt.

### 4.2.1 Literaturrecherche

Um den theoretischen Rahmen zu schaffen und die am häufigsten vorkommenden und somit relevantesten Zuschreibungen zuerst zu identifizieren und danach zu ordnen, wurde im Vorfeld der Fragebogenerstellung die Literatur durchsucht. Berücksichtigt wurden hauptsächlich deutschsprachige, teilweise auch englischsprachige Veröffentlichungen. Recherchiert wurde dabei über freizugängliche Internet-Suchmaschinen wie ‚google‘ oder ‚google scholar‘, sowie die öffentlich zugänglichen Online-Kataloge der Ravensburg-Weingarten University (RWU) und der Hochschule Konstanz (HTWG). Ziel der Literatursuche waren primär Veröffentlichungen wie Ratgeber, Bücher und Anleitungen, Zeitungs- und Internetartikel, wissenschaftliche Paper aber auch Handreichungen oder Checklisten, welche die optimale Führung der Generation Z thematisieren. Folgende Stichworte wurden in verschiedenen Kombinationen und Varianten zum Einstieg verwendet: Generation Z, Führung, generationsspezifisch und Personal. Ausgehend von den erzielten Ergebnissen kamen weitere Schlagworte wie Generation Research, Tipps, Ansprüche, Fähigkeiten, Ziele, Werte, Arbeitswelt hinzu und es wurden die Literaturverzeichnisse der relevantesten Veröffentlichungen durchforstet. Neben inhaltlicher Aussagekraft und Seriosität der Quellen gab es keine weiteren Ein- oder Ausschlusskriterien.

### 4.2.2 Fragebogenkonstruktion

Durch die Literaturrecherche kristallisierten sich elf wiederholt genannte Zuschreibungen und vermeintliche Charakteristika der Generation Z heraus, welche unter 2.2.2.2 zur Übersicht aufgezählt sind.

Aus diesen elf Zuschreibungen wurden 15 Items (plus soziodemographische Abfragen wie Alter, Geschlecht und Bildungsabschluss) generiert, wobei jeweils mindestens ein Item eine ausgewählte Zuschreibung abdeckte. Der Fragebogen umfasste zwei Teile. Teil A nutzte Fragen zu Situationen aus dem alltäglichen Leben, um die ersten fünf genannten Zuschreibungen abzufragen. Teil B befasste sich dann - im Fragebogen auch kommuniziert - explizit mit den Vorstellungen, Wünschen und Präferenzen zum zukünftigen Arbeitsleben der Befragten und deckte somit die Zuschreibungen 6 bis 11 ab.

Bei der Itemformulierung und dem Itemaufbau wurde darauf geachtet, für die befragten Zugehörigen der Generation Z möglichst verständlich und lebensweltnah zu formulieren. Außerdem fand eine gendergerechte Schreibweise Verwendung, um alle Befragten gleichermaßen anzusprechen. Dabei wurde die Schreibvariante mit Doppelpunkt (beispielsweise Freund:innen) oder genderneutrale Begriffe (beispielsweise Mitarbeitende)

benutzt, um zusätzlich einen besseren Zugang für mögliche Befragte mit Sehbeeinträchtigung und Vorleseprogrammen zu ermöglichen.

Beim Aufbau der einzelnen Items kamen verschiedene Frageformen je nach Eignung der einzelnen Fragen zum Einsatz. Folgende Fragetypen sind im Fragebogen zu finden:

- Einfache Auswahl
- Mehrfachauswahl
- Rangordnung
- Geschlossene Frage
  - Zustimmung  
(ja, nein)
- Verschiedene Likert-Skalen
  - Wichtigkeit  
(unwichtig, eher unwichtig, eher wichtig, wichtig)
  - Zustimmung  
(stimme überhaupt nicht zu, stimme eher nicht zu, stimme eher zu, stimme voll und ganz zu)
  - Wunsch  
(auf keinen Fall, eher nicht, neutral, eher ja, auf jeden Fall)
  - Wahrscheinlichkeit  
(keinesfalls, wahrscheinlich nicht, vielleicht, ziemlich wahrscheinlich, ganz sicher)

Bestimmte Items, bei denen es wahrscheinlich oder möglich schien, dass Befragte teilweise (noch) keine ausgeprägte Meinung oder Erfahrung haben könnten, wurde zusätzlich die Option weiß nicht hinzugefügt (beispielsweise beim Thema Überstunden oder Beziehungen zu Kolleg\*innen).

### 4.3 Befragungsteilnehmende

Der Online-Fragebogen wurde Freiwilligendienstleistenden im Rahmen von Online-Bildungstagen und Online-Seminaren zur Verfügung gestellt. Die Umfrage war nicht öffentlich zugänglich und wurde auch nicht darüber hinaus verbreitet.

Alle Befragten absolvierten im Befragungszeitraum einen Freiwilligendienst (Freiwilliges Soziales Jahr oder Bundesfreiwilligendienst). FSJ und BFD sind nach dem Gesetz zur Förderung von Jugendfreiwilligendiensten (JFDG) Bildungs- und Orientierungsjahre für junge Menschen. Ein Freiwilligendienst dauert in der Regel mindestens 6 bis maximal 18 Monate und wird in einer sozialen oder medizinischen Einrichtung in Vollzeit abgeleistet. Während des Dienstes finden zusätzlich verpflichtende Bildungs- und Seminartage statt. Aufgrund dessen, dass der Freiwilligendienst aller Befragten voraussichtlich am 31.08.2022 endet, sollten sich

alle Befragten bereits Gedanken bezüglich ihrer beruflichen Zukunft gemacht haben und stehen teilweise kurz vor dem Eintritt in den Arbeitsmarkt. Ein FSJ und in der Regel auch der BFD können im Alter von 16 Jahren bis 26 Jahren absolviert werden (BFD auch über 27 Jahren, jedoch in Verbindung mit anderen Seminarzyklen). Somit sind zum Befragungszeitraum automatisch alle Freiwilligendienstleistenden laut aller während der Literaturrecherche ausfindig gemachten Definitionen eindeutig Zugehörige der Generation Z. Die Geburtsjahrgänge der Umfrageteilnehmenden reichen von 1997 bis 2007.

Nur vollständig ausgefüllte Fragebögen wurden in die Untersuchung einbezogen. Des Weiteren wurde sichergestellt, dass alle Befragten zum Zeitpunkt der Datenerfassung tatsächlich zur Generation Z zugehörig sind. Wenn die Teilnehmenden diese Voraussetzungen nicht erfüllten, wurden ihre Angaben nicht in der Analyse berücksichtigt, weil sie im Rahmen dieser Masterarbeit irrelevant sind.

### 4.4 Befragungsablauf

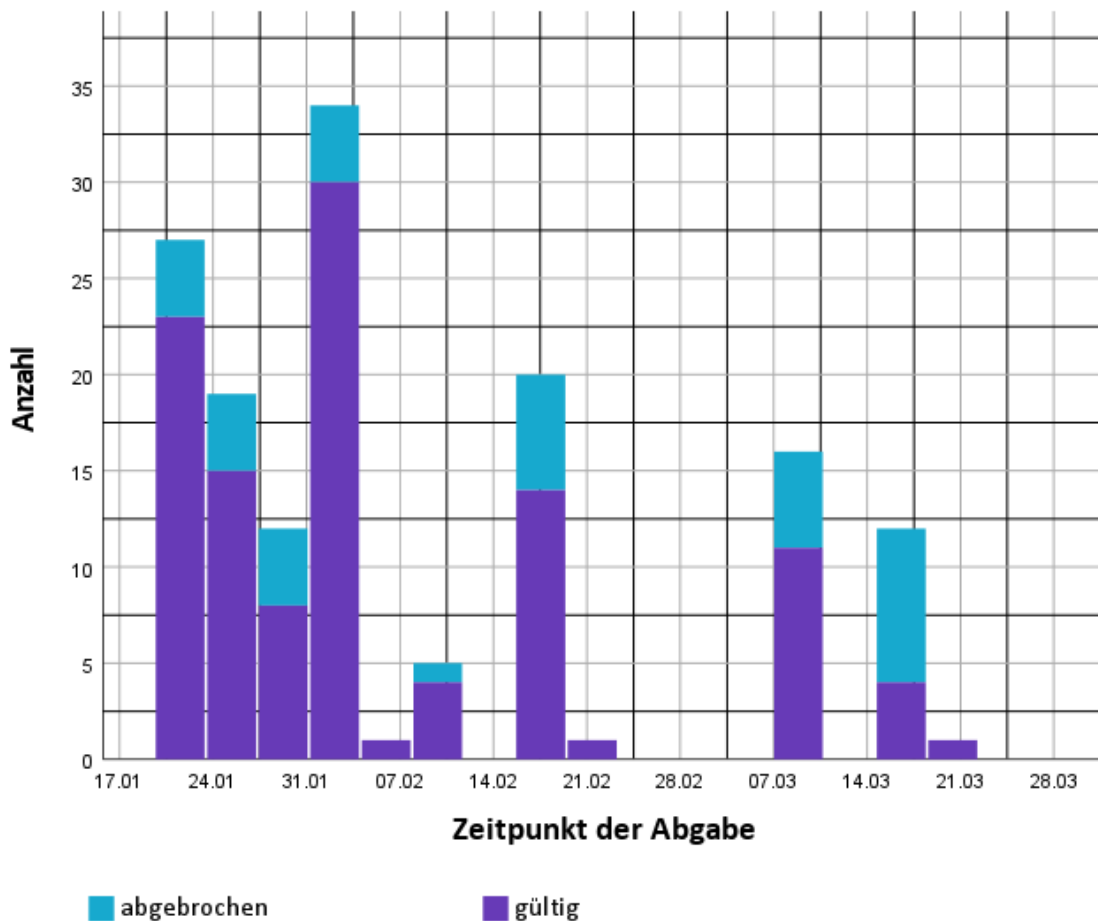
Der Befragungszeitraum erstreckte sich vom 15.01.2022 bis zum 31.03.2022. Während dieser Zeit waren die Corona-Infektionszahlen hoch, so dass die bereits erwähnten Seminar- und Bildungstage für die Freiwilligendienstleistenden als Online-Variante über die Videokonferenz-Plattform Zoom durchgeführt wurden. Die Freiwilligendienstleistenden erleben die über das Jahr verteilten 25 Seminar- und Bildungstage in einer festen Gruppe von 30 Personen, betreut durch Mitarbeitende des Wohlfahrtswerks für Baden-Württemberg als Träger der pädagogischen Begleitung.

Der Autor hatte die Möglichkeit, sich bei 8 Seminargruppen mit jeweils 30 potentiellen Umfrageteilnehmenden am Beginn der jeweiligen Seminarwoche in das Zoom-Meeting einzuwählen und ca. 5 Minuten über sich, die vorliegende Masterarbeit und die Umfrage zu sprechen. Bezüglich des Umfrage-Themas wurde den möglichen Umfrageteilnehmenden mitgeteilt, dass sich um eine Masterarbeit im Rahmen des Studiengangs Management im Sozial- und Gesundheitswesen handelt. Des Weiteren wurde erklärt, dass es in der Öffentlichkeit und in Fachkreisen ein bestimmtes Bild von der 'Gen Z' gibt und es Ziel der Umfrage sei, herauszufinden, ob dieses Bild wirklich allgemein und im beruflichen Kontext zutreffend ist (siehe auch Begrüßungs-/ Einleitungstext des Fragebogens im Anhang). Am Ende wurden etwaige Fragen beantwortet und nochmals darum gebeten, an der Umfrage teilzunehmen.

Die Teilnahme an der Umfrage wurde als freiwillig kommuniziert. Auch die jeweilige Seminarleitung der Gruppen gab die Teilnahme nicht als Arbeitsauftrag. Es wurde den Freiwilligendienstleistenden keine Bearbeitungszeit während der Seminarzeit zur Verfügung gestellt. Alle Befragungsteilnehmenden füllten die Umfrage somit in ihrer Freizeit aus. Der

Rücklauf war für den Rahmen dieser Masterarbeit zufriedenstellend. Insgesamt kamen 148 Datensätze zusammen, 112 davon wurden vollständig ausgefüllt.

Abbildung 2 - Rücklauf im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [LASTDATA]

Die Gütekriterien für eine quantitative Datenerhebung sind erfüllt:

Die Datenerhebung ist valide, da sie innerhalb eines kurzen Zeitraums erfolgte und alle Befragten zum Zeitpunkt der Befragung im Prozess der Berufsorientierung steckten. Der Fragebogen wurde von den Befragten allein und ohne Anweisungen oder Beeinflussungen durch den Umfragersteller bearbeitet. Die zu untersuchenden Charakteristika, Wünsche und Präferenzen der Befragten werden durch die formulierten Items eindeutig abgefragt. Die Datenerhebung hat keinen Anspruch auf Repräsentativität. Aufgrund dessen, dass alle Befragten einen Freiwilligendienst absolvierten, kann nicht auf die Gesamtbevölkerung geschlossen werden. Unter Punkt 6 Diskussion wird darauf weiter eingegangen.

Die Datenerhebung ist reliabel, da Zeitpunkt, Ort und Kenntnisstand bei Bearbeitung des Fragebogens vergleichbar waren. Bei keiner der Antwortmöglichkeiten der Items besteht die Gefahr, als sozial unerwünscht wahrgenommen zu werden. Zusätzlich wurde bei der Umfrage-Vorstellung und in der Umfrage selbst mehrmals erwähnt, dass jede persönliche



Antwort richtig, wichtig und erwünscht ist. Die Fragen wurden eindeutig und nicht irreführend formuliert.

Die Datenerhebung ist objektiv, da alle Befragten die Umfrage von zu Hause aus bearbeiteten und so der Forschende keinen Einfluss auf die Bearbeitung nehmen konnte. Der Forschende hatte keine Weisungsmacht oder andere Hierarchievorteile gegenüber den Befragten. Die Daten sind anonymisiert, aufgrund dessen beeinflussen individuelle Meinung oder Sympathien die Auswertung nicht.

### 5. Statistische Datenauswertung

Für die Datenanalyse wurden die Datensätze vom internen Bereich der Umfrage-Webapplikation SoSci Survey als SPSS-Syntax heruntergeladen und danach in SPSS importiert. Um die Datensätze aufzubereiten, wurden diese wie folgt verändert:

- Ungültige (nicht vollständig ausgefüllte) Datensätze wurden entfernt,
- Skalenniveaus der einzelnen Items wurden überprüft und gegebenenfalls verändert und
- Variablenkürzel und Variablenbeschriftung wurden, falls nötig, berichtigt.

Um die geplante Auswertung durchführen zu können, wurden die Datensätze außerdem durch folgende SPSS-Aktionen bearbeitet:

- Um eine bessere Darstellung zu ermöglichen, wurde die Variable [VE01] so umkodiert, dass sich die aufsteigenden Werte und Steigung der Entscheidungsfreude gleichen und [VE01\_umkodiert] benannt.
- Um die Häufigkeiten der Ja-Antworten in den Variablen [FA01\_01-08] zu zählen, wurde die Zielvariable [FA01\_JA], welche den Wert 1 (Ja) enthält durch SPSS erstellt.
- Für die Variablen [FA02\_01-09], [LW0201-16] und [FK01\_01-23] wurden die Mehrfachantworten-Sets [FA02\_MA\_Set\_R1-3], [LW02\_MA\_Set\_R1-5] und [FK01\_MA\_Set] erstellt.
- Aufgrund der teilweise invers formulierten Antwortmöglichkeiten der Variablen [VA02\_01-07] wurden die Variablen [VA02\_01] und [VA02\_03] so umkodiert, dass somit variabelndurchgehend der Wert 1 die höchste Präferenz zur Work-Life-Separation vorweist und in [VA02\_01\_umkodiert] und [VA02\_03\_ umkodiert] umbenannt.
- Bei den Variablen [VA02\_01-07], [VA03\_01-07] und [BU01\_01-08] wurde, um einen allgemeinen Scorewert der Zustimmung zu bilden, aus den betreffenden Items Mittelwert-Scores erstellt und [VA02\_Einstellung\_Arbeitszeit], [VA03\_Einstellung\_BeziehungKollegInnen] und [BU01\_Einstellung\_Bindung Unternehmen] benannt.

Anschließend wurden die Daten anhand statistischer Tests wie das Anzeigen von Häufigkeitsverteilungen und deskriptiven Statistiken analysiert. Die einzelnen statistischen Tests sind in der folgenden Darstellung der jeweiligen Ergebnisse und dazugehörigen Abbildungen ersichtlich.

## 6. Ergebnisse

Durch eine quantitative Online-Umfrage wurde überprüft, ob die zugeschriebenen Charakteristika der Generation Z, auf die sich generationsspezifische Führung bezieht, tatsächlich bei Zugehörigen der Generation Z überwiegend vorzufinden sind oder es auch Präferenzen, Bedürfnisse, etc. gibt, welche nicht mit inbegriffen sind. Die Erhebung der Daten wurde mit einer Stichprobe von 148 Teilnehmenden durchgeführt. Wie in Tabelle 4 zu sehen ist, füllten dabei 112 der 148 Befragten den Fragebogen bis zum Ende der Umfrage aus. Für die Auswertung der Ergebnisse wurden daher ausschließlich die vollständigen Datensätze der 112 Teilnehmenden verwendet.

**Tabelle 4 - Abbruchquote der Befragung**

Häufigkeit von [FINISHED]	Häufigkeit	Prozent
abgebrochen	36	24,3
ausgefüllt	112	75,7
Gesamt	148	100,0

Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [FINISHED]

Um die Hypothese 1, die Zugehörigkeit zur Generation Z verursahe bei Mitarbeitenden dieser Generation keine allgemein gültigen Führungspräferenzen und Ansprüche an die Arbeitswelt und Führung könne sich somit nicht allein anhand dieser ausrichten, zu verifizieren oder zu falsifizieren, werden im Weiteren die Zuschreibungen und die Umfrageergebnisse verglichen.

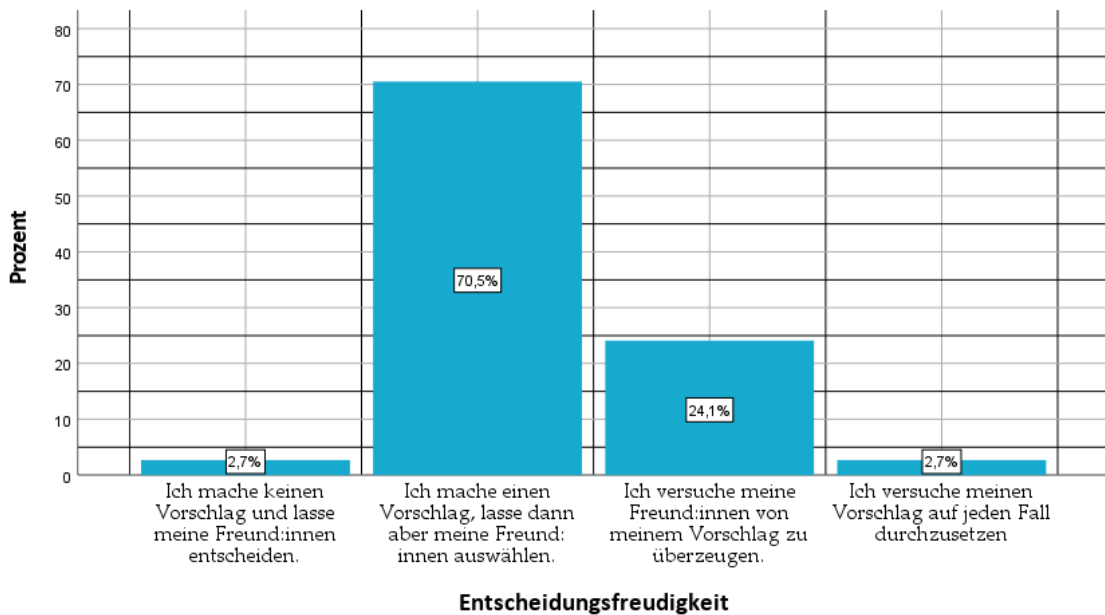
Auch die Hypothese 2, generationsspezifische Führung gehe nicht genug auf individuelle Bedürfnisse und Präferenzen der entsprechenden Mitarbeitenden ein um eine erfolgreiche Führung zu garantieren, wird im Weiteren beleuchtet. Um sie zu verifizieren oder zu falsifizieren, werden zusätzlich Bedürfnisse und Präferenzen, welche gegebenenfalls gehäuft genannt wurden aber keine Erwähnung in den generationstypischen Zuschreibungen finden, gesucht und herausgearbeitet.

Um den Lesefluss nicht zu stören, werden im Folgenden die einzelnen Fragen des Fragebogens nicht wiederholt. Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang.

### **Zuschreibung 1:** Entscheidungsunfähigkeit beziehungsweise Entscheidungsscheue

Frage 2 des Fragebogens ermittelte das Entscheidungsverhalten der Teilnehmenden. Die Antwortmöglichkeiten wurden so formuliert, dass sie auf „entscheidungsscheu“, „eher entscheidungsscheu“, „eher entscheidungsfreudig“ oder „entscheidungsfreudig“ hinwiesen.

Abbildung 3 - Häufigkeitsverteilung - Frage 2



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [VE01\_unkodiert]

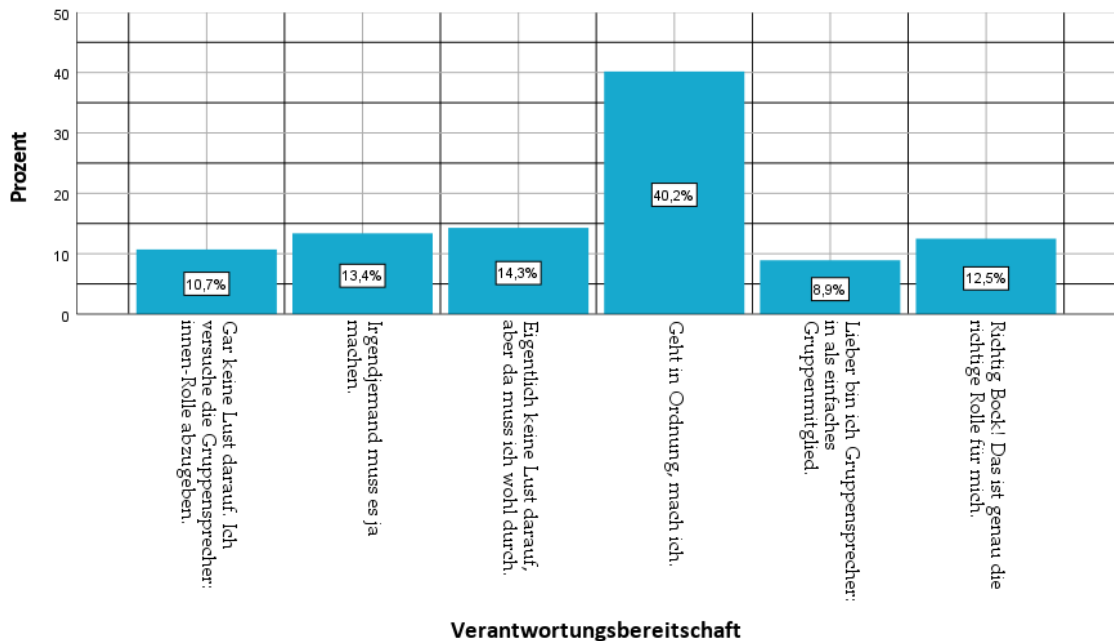
In Abbildung 3 ist zu sehen, dass der Großteil der Befragten, insgesamt 94,6%, keine Tendenz zu den Extremen aufweist. Mit 70,5% wählten die meisten Teilnehmenden, die „eher entscheidungsscheue“ Auswahlmöglichkeit. Die der Zuschreibung entsprechende „entscheidungsscheue“ Option und die „entscheidungsfreudige“ Option wurden jeweils in 2,7% der Fälle gewählt.

### Zuschreibung 2: Ablehnen der Übernahme von (Führungs-)Verantwortung

Frage 3 des Fragebogens prüfte die Präferenz zur Übernahme von Führungsverantwortung. In abgestufter Reihenfolge war eine Auswahl zwischen absoluter Ablehnung von Führungsverantwortung und absoluter Bereitschaft zu und Freude an Führungsverantwortung wählbar.

Abbildung 4 zeigt, dass mit 40,2% eine erhöhte Auswahl der vierten Option (von sechs möglichen Optionen) stattfand. Alle anderen Auswahlmöglichkeiten liegen zwischen 10% und 15%. Über 60% der Befragten wählten eine Antwortmöglichkeit, welche Bereitschaft und/oder Interesse an Verantwortungsübernahme signalisiert. Die der Zuschreibung entsprechende ablehnende oder vermeidende Option wurde 10,7% der Fälle, die etwas weniger ablehnenden Haltungen wurden 13,4% und 14,3% der Fälle gewählt. Ablehnung signalisierende Antworten betragen insgesamt somit 38,4%. Bereitschaft signalisierende Antworten betragen insgesamt 61,6%, Interesse signalisierende Antworten 21,4%.

Abbildung 4 - Häufigkeitsverteilung - Frage 3



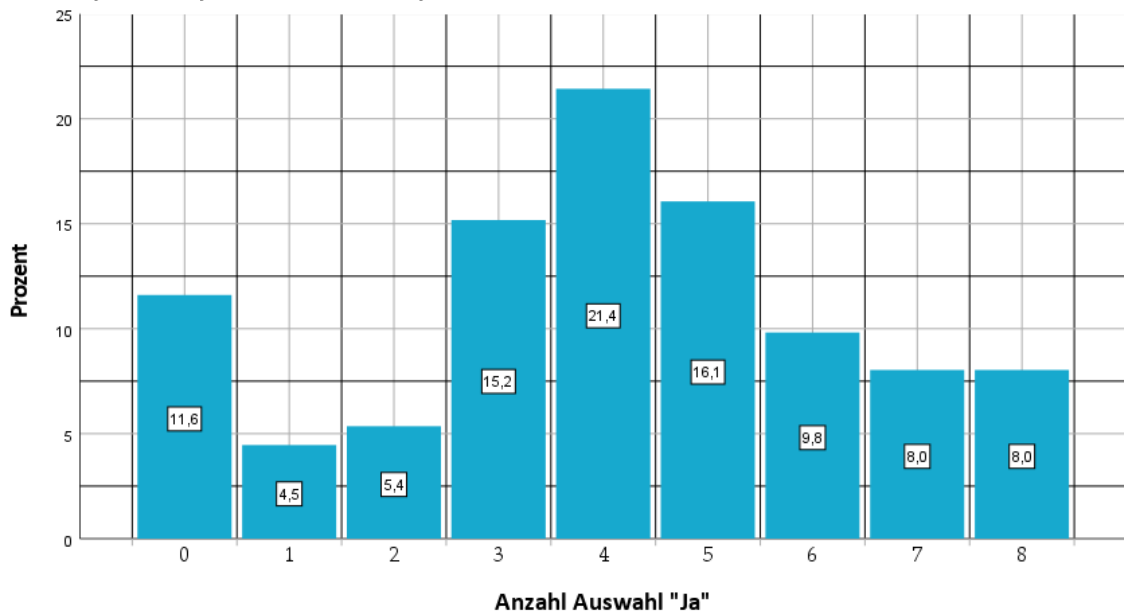
Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [VE02]

### Zuschreibung 3: Abhängigkeit von Feedback

Frage 4 hatte das Ziel, das Bedürfnis nach und die Abhängigkeit von Feedback zu ermitteln. Eine Auswahl an gewünschten Feedbackinformationen konnte getroffen werden. Je mehr Feedback die Teilnehmenden ausgewählt hatten, desto stärker ist der Verweis auf das Bedürfnis und die Abhängigkeit von Feedback.

Betrachtet man Abbildung 5 und somit die Anzahl der „Ja“ Antworten der einzelnen Befragten, ist zu erkennen, dass sich mit 21,4% die Mehrheit vier Feedbackinformationen wünschten. Auf Platz 2 und 3 der am häufigsten ausgewählten „Ja“-Antworten sind 5 und 3. In Richtung der Extremwerte 1 und 8 verringern sich die Prozentzahlen durchgehend, wobei eine leicht höhere Ausprägung in Richtung 8 zu erkennen ist (rund 5% gegenüber 8%).

Abbildung 5 - Häufigkeit "Ja"-Anteil - Frage 4



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [FA01\_JA]; [FA01\_01-08]

Kumuliert man die Prozente der „Ja“-Antworten, wie in Tabelle 5 zu sehen, zeigt sich, dass sich 42% der Umfrageteilnehmenden fünf oder mehr Feedbackinformationen und 63,4% vier oder mehr wünschten. Für sieben oder mehr Feedbacks entschieden sich 16% der Befragten.

Tabelle 5 - Kumulierte Prozente "Ja"-Auswahl - Frage 4

Anzahl Auswahl „Ja“	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
8	9	8,0	8,0
7	9	8,0	16,1
6	11	9,8	25,9
5	18	16,1	42,0
4	24	21,4	63,4
3	17	15,2	78,6
2	6	5,4	83,9
1	5	4,5	88,4
0	13	11,6	100,0
Gesamt	112	100,0	

Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [FA01\_JA]; [FA01\_01-08]

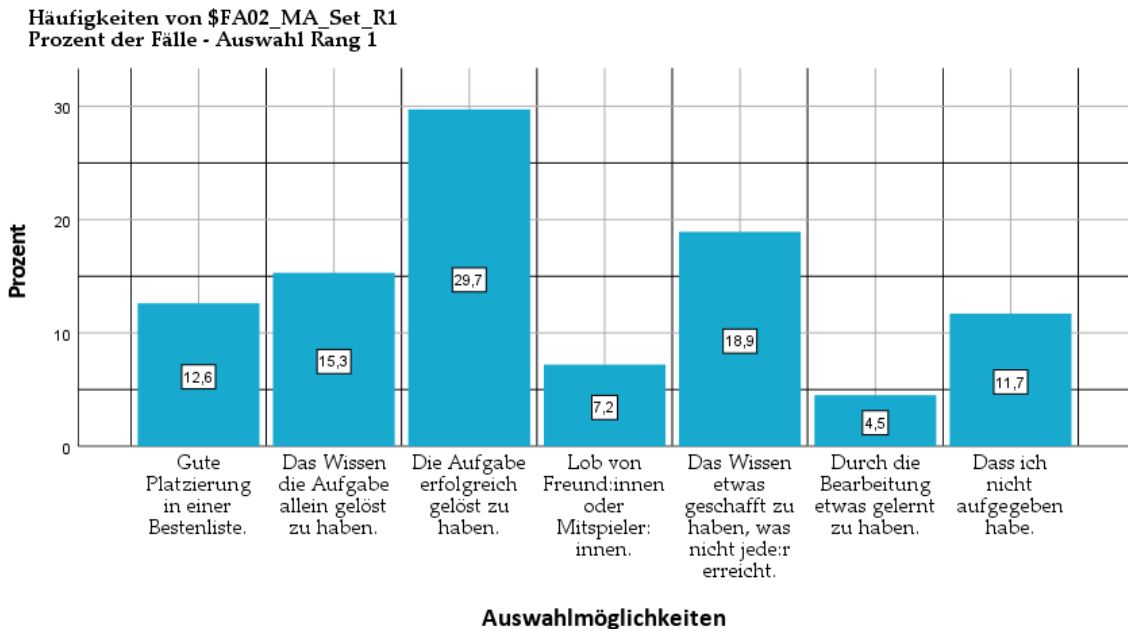
**Zuschreibung 4:** Abhängigkeit von stetiger Anerkennung und Bestätigung

Frage 5 ging einer möglichen Abhängigkeit von Anerkennung und Bestätigung nach. Zur Auswahl standen Erfolgsgefühle, welche entweder intrinsisch begründet sind oder durch externe Anerkennung und Bestätigung ausgelöst werden. Es konnten Ränge basierend auf der Intensität der erlebten Glücksgefühle vergeben werden.

In Abbildung 6 sind die Häufigkeiten der Rang-1-Platzierung der einzelnen Optionen abgebildet. Danach folgen Abbildung 7, welche die Häufigkeiten der Rang-2-Platzierung

beinhaltet und Abbildung 8 mit den Häufigkeiten der Rang-3-Platzierungen. Antwortmöglichkeiten die bei bestimmten Rängen nicht ausgewählt wurden, fehlen in den entsprechenden Grafiken.

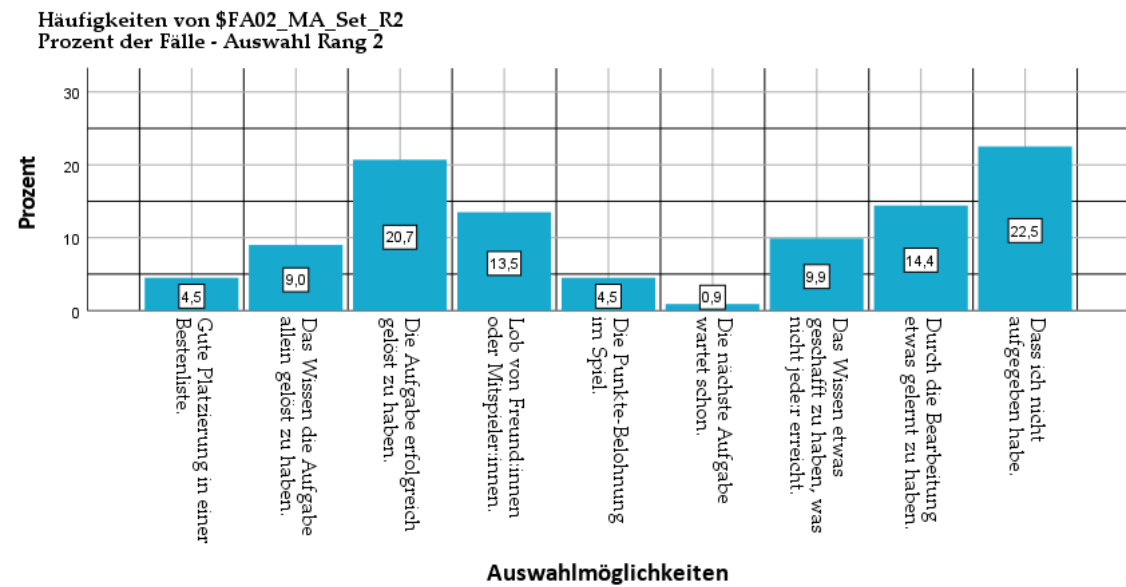
**Abbildung 6 - Häufigkeit Auswahl Rang 1 - Frage 5**



Quelle: Eigene Darstellung – Datensatz, [FA02\_MA\_Set\_R1]; [FA 02\_01-09]

Am häufigsten auf Rang 1 gesetzt wurde die Option „Die Aufgabe erfolgreich gelöst zu haben“ mit 29,7%. Deutlich dahinter wurde die Option „Das Wissen etwas geschafft zu haben, was nicht jede:r erreicht“ mit 18,9% am zweithäufigsten und die Option „Das Wissen die Aufgabe allein gelöst zu haben“ mit 15,3% am dritthäufigsten gewählt. Alle drei Optionen sind intrinsisch motiviert. Die am häufigsten ausgewählten durch Lob, Bestätigung oder Anerkennung motivierten Optionen „Gute Platzierung in einer Bestenliste“ und „Lob von Freund:innen oder Mitspieler:innen“ kamen auf 12,6% und 7,2%.

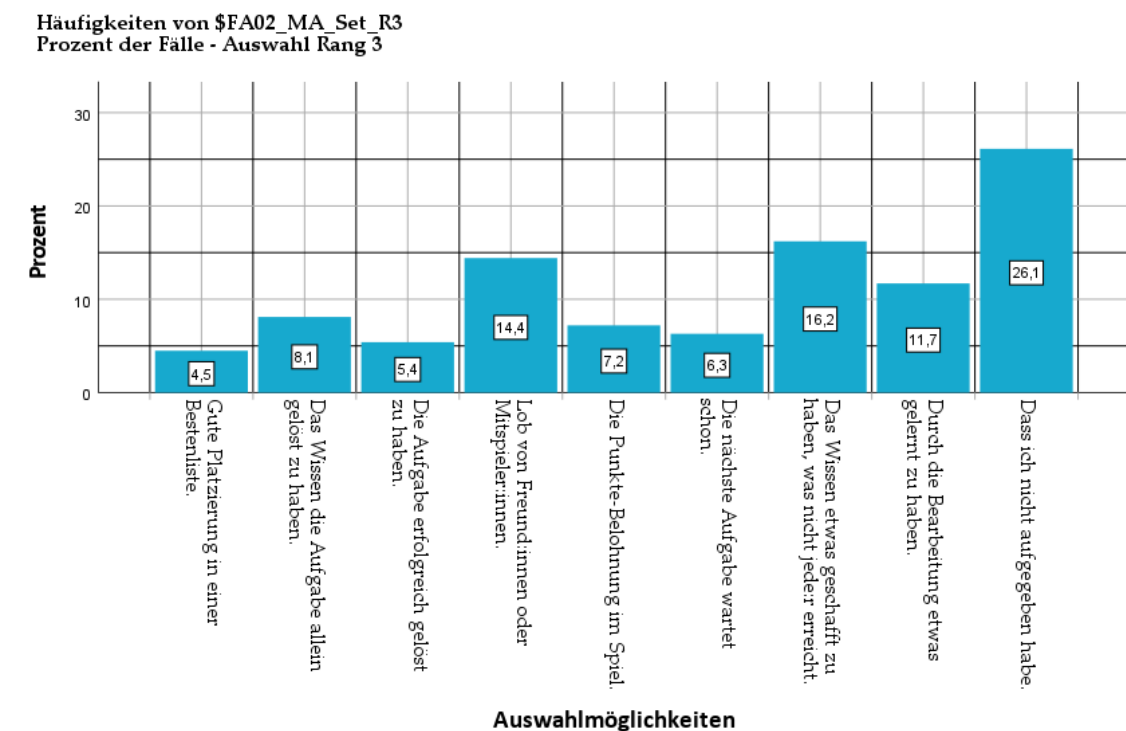
Abbildung 7 - Häufigkeit Auswahl Rang 2 - Frage 5



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [FA02\_MA\_Set\_R2]; [FA 02\_01-09]

Bei der Vergabe von Rang 2 entschieden sich die Befragten am häufigsten für „Dass ich nicht aufgegeben habe“ mit 22,5% knapp vor „Die Aufgabe erfolgreich gelöst zu haben“ mit 20,7%. Stärkste anerkennungsmotivierte Auswahl war „Lob von Freund:innen oder Mitspieler:innen“ mit 13,5%.

Abbildung 8 - Häufigkeit Auswahl Rang 3 - Frage 5



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [FA02\_MA\_Set\_R3]; [FA 02\_01-09]

Bei der Auswahl von Rang 3 fiel die Entscheidung primär auf „Dass ich nicht aufgegeben habe“ mit 26,1%. Mit 16,2% haben hier die zweitmeisten Befragten „Das Wissen etwas geschafft zu



haben, was nicht jede:r erreicht“ ausgewählt. Auch hier belegte die stärkste extrinsische Motivation nur den dritten Platz der meisten Angaben.

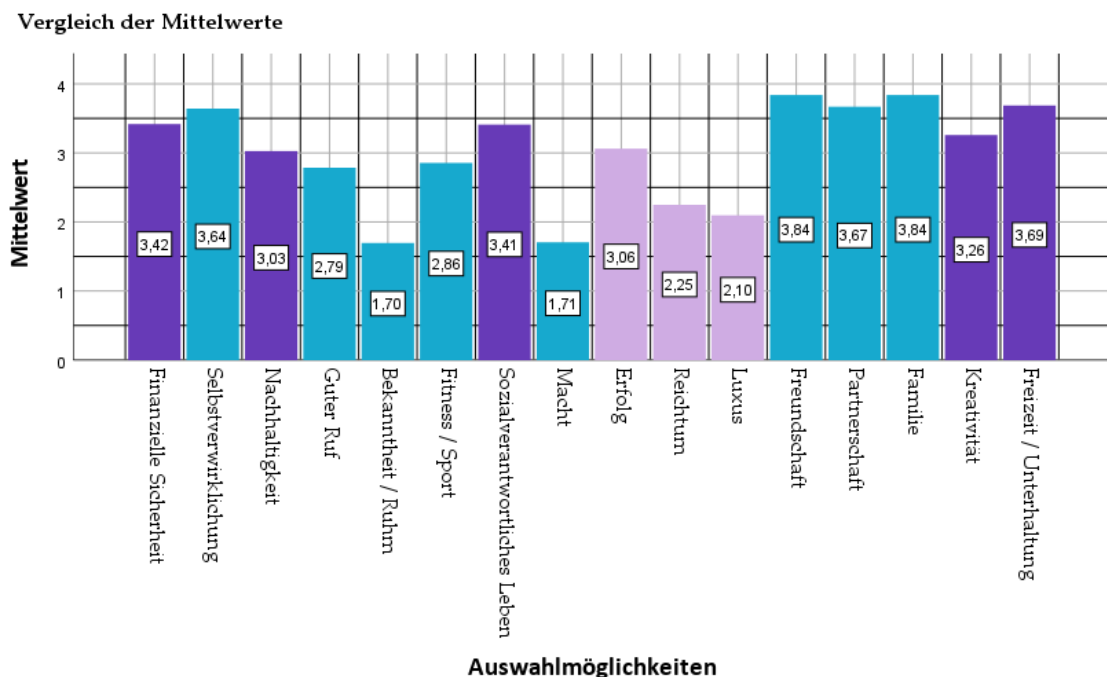
**Zuschreibung 5:** Lebensziele: Sicherheit, Werte und „Leben“ vor Erfolg und materiellem Wohlstand

Über Frage 6 wurden die persönlichen Prioritäten der Umfrageteilnehmenden bezüglich weitverbreiteter Lebenswünsche und Lebensziele ermittelt. Jeder der grundsätzlich positiv konnotierten Aspekte sollte mit Blick auf die Wichtigkeit bewertet werden. Der Wert 1 steht für die Wahl „unwichtig“, der Wert 2 für „eher unwichtig“, der Wert 3 für „eher wichtig“ und der Wert 4 für „wichtig“.

Anhand der Mittelwerte der Aspekte kann somit eine durchschnittlich hohe bzw. geringe Wichtigkeit aus Sicht der Befragten abgelesen und ein Vergleich der Aspekte miteinander durchgeführt werden.

In Abbildung 9 kann bei fast allen Aspekten ein hoher Mittelwert, sprich eine hohe Einschätzung der Wichtigkeit, abgelesen werden. Die lila gefärbten Balken entsprechen den laut Zuschreibungen priorisierten Lebensziele, die rosa gefärbten Balken den vermeintlich nicht weiter verfolgten Lebenszielen.

Abbildung 9 - Vergleich Mittelwerte - Frage 6



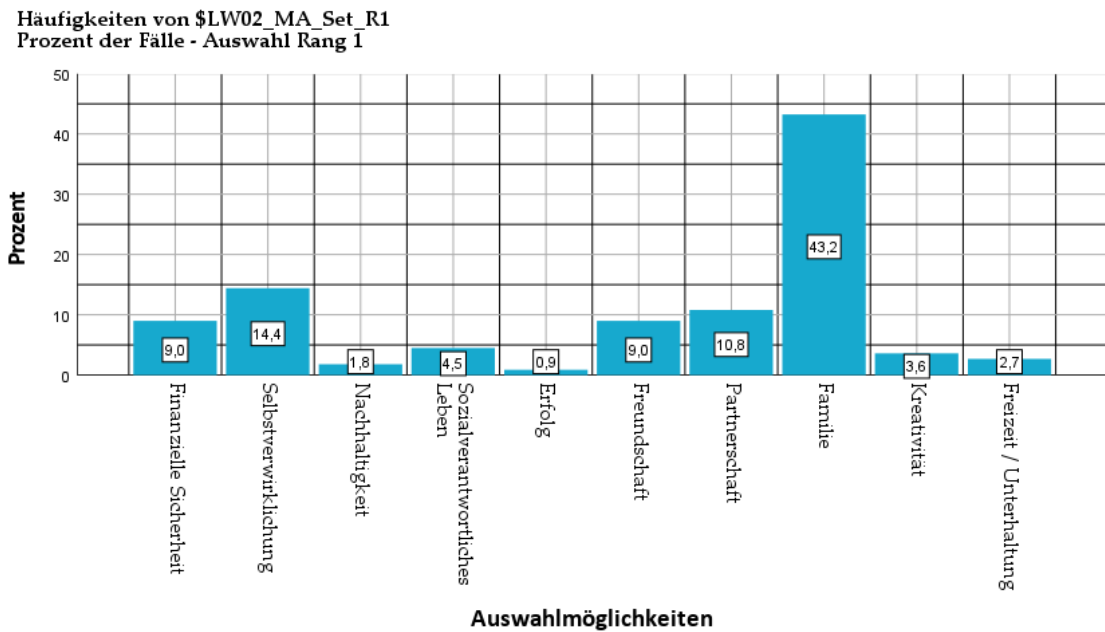
Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [LW01\_01-16]

Die höchsten Mittelwerte können „Familie“ (3,84) und „Freundschaft“ (3,84) vorweisen. Ebenfalls überdurchschnittliche Mittelwerte haben „Freizeit / Unterhaltung“ (3,69), „Partnerschaft“ (3,67), „Selbstverwirklichung“ (3,64), „Finanzielle Sicherheit“ (3,42) und

„Sozialverantwortliches Leben“ (3,41). Im Vergleich niedrige Mittelwerte liegen bei „Bekanntheit / Ruhm (1,70), „Macht“ (1,71), „Luxus“ (2,10) und „Reichtum“ (2,25) vor.

Um der allgemeinen positiven Bewertung der Aspekte entgegen zu wirken, wurde von den Befragten in einer weiteren Frage gefordert, die Lebensziele mittels Ranking zu priorisieren. Antwortmöglichkeiten, die bei bestimmten Rängen nicht ausgewählt wurden, fehlen in den entsprechenden Grafiken.

Abbildung 10 - Häufigkeit Auswahl Rang 1 - Frage 7

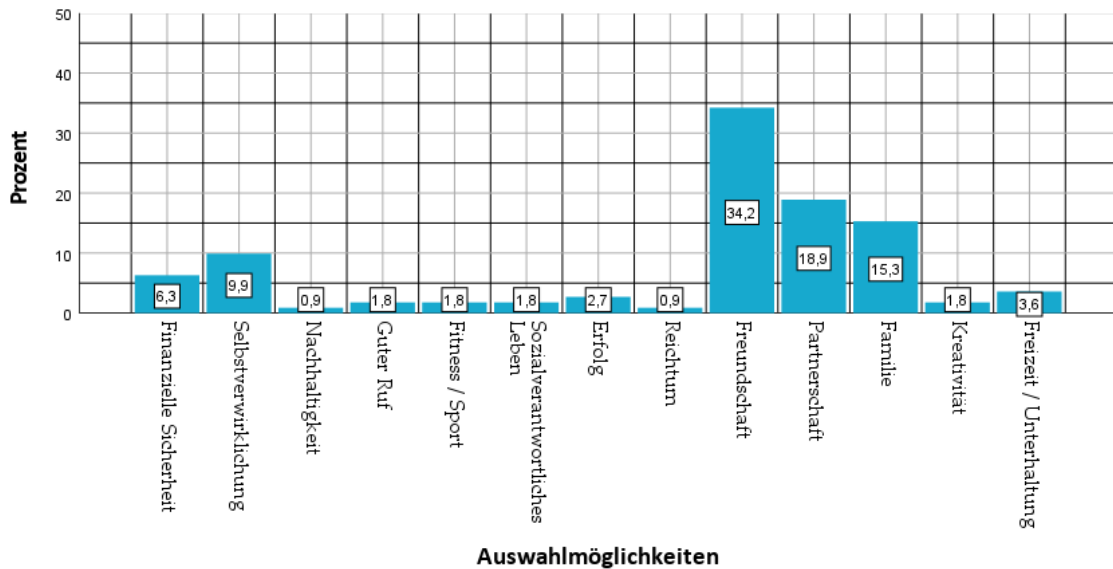


Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [LW02\_MA\_Set\_R1]; [LW02\_01-16]

Neben „Familie“, „Partnerschaft“ und „Freundschaft“ wurden sowohl für Rang 1 (Abbildung 10) als auch für Rang 2 (Abbildung 11) „Selbstverwirklichung“ und „Finanzielle Sicherheit“ am häufigsten gewählt. Diese Tendenz blieb auch in den unteren Rängen unverändert.

Abbildung 11 - Häufigkeit Auswahl Rang 2 - Frage 7

Häufigkeiten von \$LW02\_MA\_Set\_R2  
Prozent der Fälle - Auswahl Rang 2



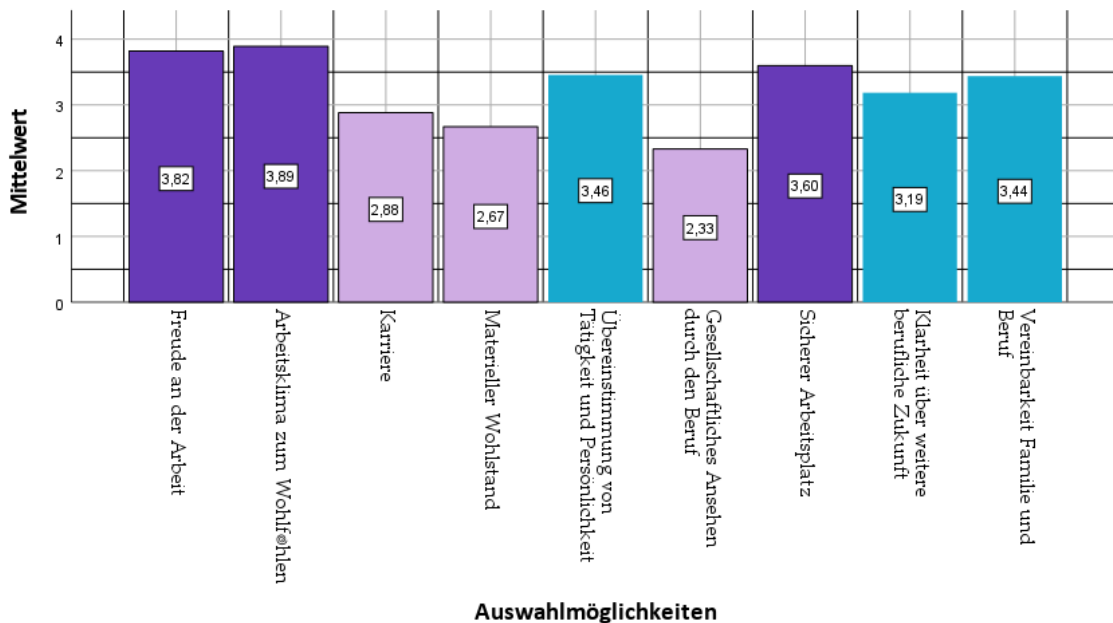
Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [LW02\_MA\_Set\_R2]; [LW02\_01-16]

**Zuschreibung 6:** Ziele im Arbeitsleben: Fokus auf Wohlfühlen und Sicherheit statt auf Karriereerfolg

Frage 9 ähnelte Frage 7, legte den Fokus jedoch auf die Ziele und Wünsche im späteren Arbeitsleben. Jeder Aspekt sollte mit Blick auf die persönliche Wichtigkeit bewertet werden. Werte, Auswahlmöglichkeiten und Herangehensweise der Auswertung durch Berechnung und Vergleich der Mittelwerte von Frage 9 gleichen denen von Frage 7.

Abbildung 12 - Vergleich Mittelwerte - Frage 9

Vergleich der Mittelwerte



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [VA01\_01 - 09]

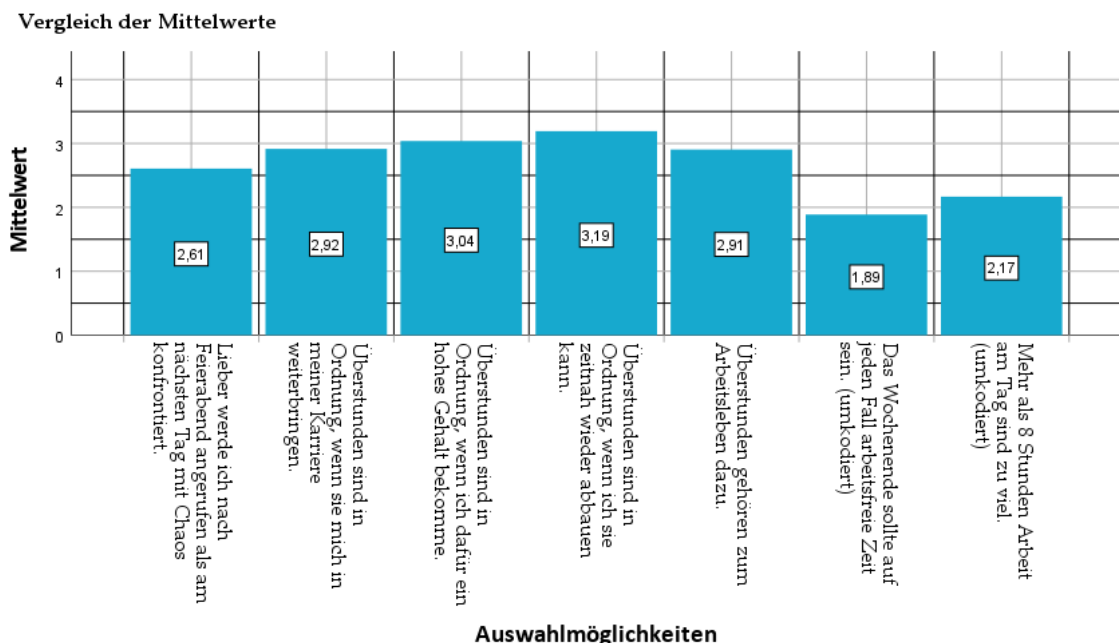
In Abbildung 12 zeigt sich bei Frage 9 aufgrund der grundsätzlichen positiven Konnotation ein allgemein durchschnittlich hoher Mittelwert. Die Mittelwerte unterscheiden sich jedoch trotzdem deutlich voneinander. Die höchsten Mittelwerte sind hierbei „Arbeitsklima zum Wohlfühlen“ (3,89), „Freude an der Arbeit“ (3,82) und „Sicherer Arbeitsplatz“ (3,60) zu finden. Die niedrigsten Mittelwerte gehören zu „Karriere“ (2,88), „Materieller Wohlstand“ (2,67) und „Gesellschaftliches Ansehen durch den Beruf“ (2,33). Die lila gefärbten Balken entsprechen den laut Zuschreibungen priorisierten Zielen im Arbeitsleben, die rosa gefärbten Balken den laut Zuschreibungen nicht weiter verfolgten Zielen im Arbeitsleben.

### Zuschreibung 7: Strikte Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben

Frage 10 und 11 befassten sich mit der Einstellung der Befragten zum Grad der Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben. Bei der Bearbeitung der Frage 10 sollten die Umfrageteilnehmenden dabei auf ihr persönliches Verhältnis zur Arbeitszeit eingehen. Die Befragten wählten ihre Zustimmung zu Aussagen bezüglich dieses Themas anhand der Optionen „stimme überhaupt nicht zu“ (Wert 1), „stimme eher nicht zu“ (Wert 2), „stimme eher zu“ (Wert 3) und „stimme voll und ganz zu“ (Wert 4).

Nach der Umkodierung der zwei invers formulierten Aussagen weist ein ausgewählter Wert 1 auf maximale Präferenz von Work-Life-Separation und Wert 4 auf maximale Bereitschaft zu Work-Life-Blend hin.

Abbildung 13 - Vergleich Mittelwerte - Frage 10



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [VA02\_01-07]; [VA02\_01\_umkodiert]; [VA02\_03\_umkodiert]

Wie aus Abbildung 13 zu entnehmen ist, weisen sechs der sieben Optionen einen Mittelwert über 2 und damit eine Tendenz zur Bereitschaft zu Work-Life-Blend auf.

Fasst man die verschiedenen Items zu einer Skala zusammen und berechnet den Mittelwert, ergibt sich ein „Scorewert“ zur allgemeinen Einstellung der Befragten gegenüber der Arbeitszeit mit Blick auf die Work-Life-Gestaltung.

**Tabelle 6 - Deskriptive Statistik - Frage 10 - Score**

N		Mittelwert	Median	Modus	Std.- Abweichung	Spannweite	Minimum	Maximum
Gültig	Fehlend							
112	0	2,6728	2,6905	3	0,41782	2,14	1,57	3,71

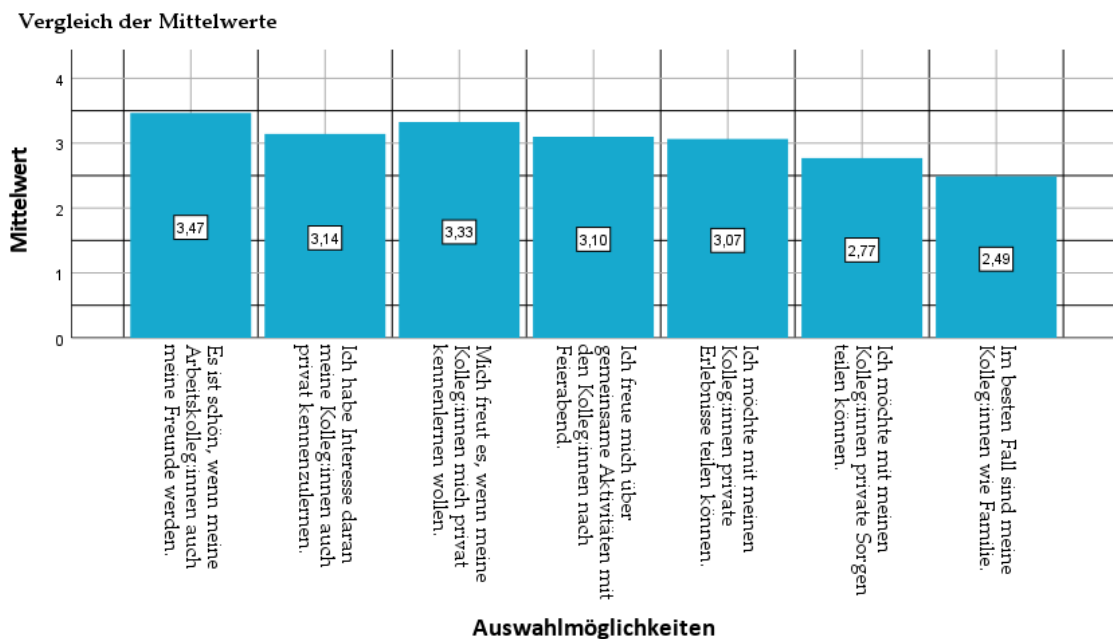
Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [VA02\_Einstellung\_Arbeitszeit]

Dieser „Scorewert“ liegt bei Frage 10 bei rund 2,7, wie in Tabelle 6 zu sehen. Ein Wert über zwei zeigt eine tendenziell größere Präferenz von Work-Life-Blend an.

Frage 11 ist identisch zu Frage 10 aufgebaut, befasste sich jedoch detaillierter mit der gewünschten Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen. Auswahlmöglichkeiten inklusive der verbundenen Werte gleichen denen der Frage 10.

Ebenfalls ist es bei Frage 11 möglich anhand des Mittelwerts tendenzielle Präferenz von Work-Life-Blend (Wert 4) bzw. Work-Life-Separation (Wert 1) im Hinblick auf die Kolleg\*innen-Beziehung abzulesen.

**Abbildung 14 - Vergleich Mittelwerte - Frage 11**



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [VA03\_01-07]

Ähnlich wie das Verhältnis zur Arbeitszeit zeigt sich auch das Verhältnis zur Kolleg\*innen-Beziehung der Befragten, wie in Abbildung 14 zu erkennen. Dieses Mal weisen alle sieben Auswahloptionen einen Mittelwert über 2 und damit eine Tendenz in Richtung Präferenz von Work-Life-Blend auf. Fünf der sieben Möglichkeiten erreichen einen Mittelwert von über 3.

Tabelle 7 – Deskriptive Statistik - Frage 11 - Score

N		Mittelwert	Median	Modus	Std.- Abweichung	Spannweite	Minimum	Maximum
Gültig	Fehlend							
112	0	3,0547	3	3	0,52892	2,29	1,71	4

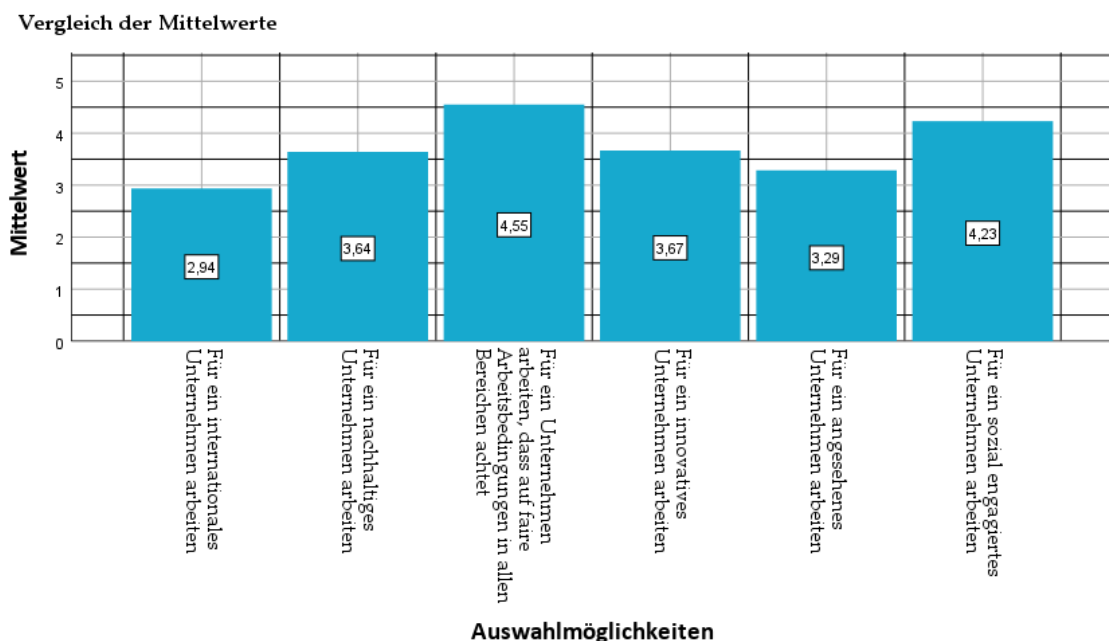
Quelle: Eigene Darstellung – Datensatz, [VA03\_Einstellung\_BezeichnungKollegInnen]

Der ermittelte allgemeine „Scorewert“ zur Einstellung gegenüber der Beziehung zu Kolleginnen und Kollegen beträgt nach Tabelle 7 bei Frage 11 rund 3,1. Ein „Scorewert“ von 3,1 stellt eine Tendenz zur Präferenz von Work-Life-Blend dar.

**Zuschreibung 8 und 9:** Ablehnung konventioneller Arbeitskonzepte und Arbeitsplatzkonzepte; Anspruch auf modernes, förderndes Arbeitsumfeld und einen verantwortungsvollen Arbeitgeber

Die Fragen 12 und 13 zielten darauf ab, das Verhältnis zu konventionellen und etablierten Arbeits- und Arbeitsplatzkonzepten, zum Arbeitsumfeld und zum Arbeitgeber zu beleuchten. Frage 12 ging dabei genauer auf die Ansprüche an das zukünftige Unternehmen und Unternehmensumfeld ein. Auswählbar war hier die Stärke oder Intensität des Wunsches, für ein Unternehmen mit bestimmten Merkmalen zu arbeiten. Die Optionen reichten von „auf keinen Fall“ (Wert 1) bis „auf jeden Fall“ (Wert 5). Insgesamt waren 5 Abstufungen möglich.

Abbildung 15 - Vergleich Mittelwerte - Frage 12



Quelle: Eigene Darstellung – Datensatz, [MA01\_01-06]

Der Vergleich der Mittelwerte zeigt in Abbildung 15, dass „Für ein Unternehmen arbeiten, das auf faire Arbeitsbedingungen in allen Bereichen achtet“ mit 4,55 den höchsten Mittelwert und somit den durchschnittlich stärksten Wunsch oder Anspruch an ein Unternehmen darstellt.

## 6 Ergebnisse

Der zweithöchste Mittelwert berechnet sich für „Für ein sozial engagiertes Unternehmen arbeiten“ mit 4,23, auch „Für ein innovatives Unternehmen arbeiten“ (3,67) und „Für ein nachhaltiges Unternehmen arbeiten“ (3,64) erzielten hohe Werte.

Frage 13 richtete den Fokus im Vergleich zu Frage 12 konkreter auf die persönlichen Wünsche und Ansprüche an den Arbeitsplatz, die Arbeitsstelle und das Arbeitskonzept. Auswahlmöglichkeiten waren identisch mit Frage 12.

**Tabelle 8 - Deskriptive Statistik - Frage 13**

	Möglichkeit im Ausland zu arbeiten	Weiterbildungs- möglichkeiten	Möglichkeiten der Gesundheits- förderung	Aufstiegs- möglichkeiten	Arbeitsplatz mit aktueller Technik
N					
Gültig	112	112	112	112	112
Fehlend	0	0	0	0	0
<b>Mittelwert</b>	<b>3,27</b>	<b>4,53</b>	<b>4,12</b>	<b>4,17</b>	<b>3,77</b>

	Pausenräume mit Unterhaltungs- möglichkeiten	Angemessene Bezahlung	Hohe Bezahlung	Flexible Arbeitszeiten	Planbare Arbeitszeiten
N					
Gültig	112	112	112	112	112
Fehlend	0	0	0	0	0
<b>Mittelwert</b>	<b>3,68</b>	<b>4,64</b>	<b>3,83</b>	<b>3,60</b>	<b>4,15</b>

	Feste Arbeitszeiten	Autonom arbeiten	Im Team arbeiten	In einem Großraumbüro arbeiten	In einem geteilten Büro arbeiten
N					
Gültig	112	112	112	112	112
Fehlend	0	0	0	0	0
<b>Mittelwert</b>	<b>3,60</b>	<b>3,20</b>	<b>4,08</b>	<b>1,93</b>	<b>2,56</b>

	In einem Einzelbüro arbeiten	Von zu Hause aus arbeiten	Teamausflüge
N			
Gültig	112	112	112
Fehlend	0	0	0
<b>Mittelwert</b>	<b>2,75</b>	<b>2,80</b>	<b>3,80</b>

Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [MA02\_01-18]

Die am höchsten bewerteten Merkmale sind, wie aus Tabelle 8 zu entnehmen ist, „Angemessene Bezahlung“ (4,64), „Weiterbildungsmöglichkeiten“ (4,53), „Aufstiegsmöglichkeiten“ (4,17) und „Möglichkeiten der Gesundheitsförderung“ (4,12). Eine ebenfalls hohe Bewertung erreicht „Teamausflüge (3,80).

Bezüglich der Bürosituation zeigt sich eine allgemeine, durchschnittlich niedrigere Priorität im Vergleich zu anderen Merkmalen. Die höchsten Mittelwerte zur Bürosituation besitzen die Optionen „Von zu Hause aus arbeiten“ (2,8) und „In einem Einzelbüro arbeiten“ mit 2,75. „In einem geteilten Büro arbeiten“ folgt knapp dahinter (2,56). Den niedrigsten Mittelwert weist „In einem Großraumbüro arbeiten“ mit 1,93 auf.

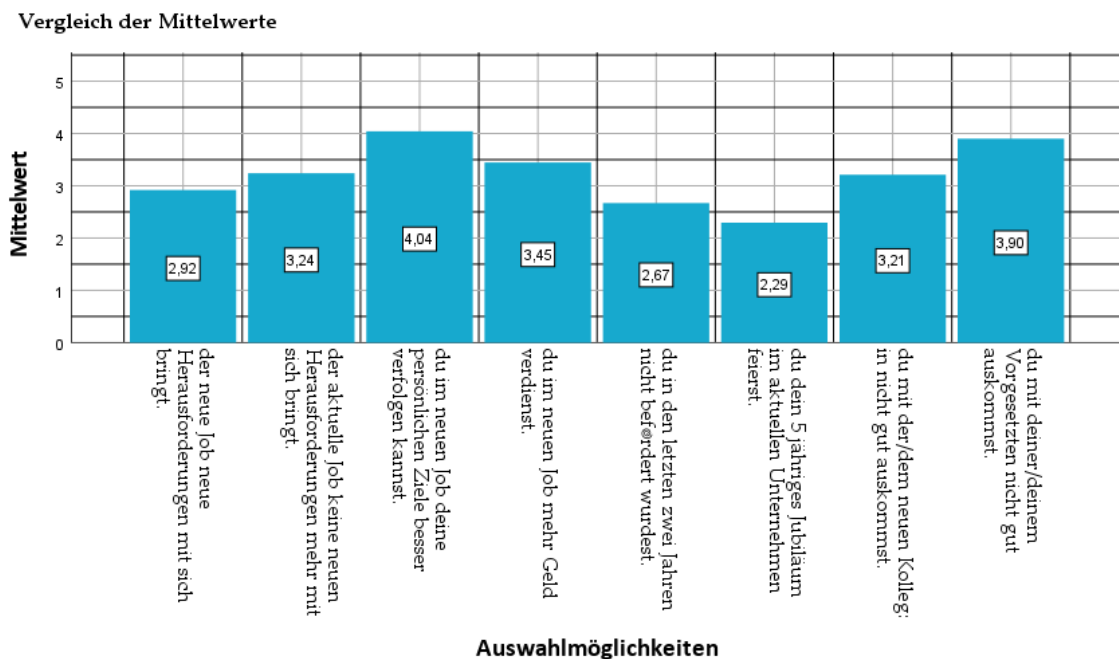
Im Vergleich der Auswahlmöglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung liegen „Feste Arbeitszeiten“ und „Flexible Arbeitszeiten“ mit jeweils 3,60 gleichauf. „Planbare Arbeitszeiten“ liegt leicht höher (4,15).

### Zuschreibung 10: Fehlende Bindung zum Unternehmen

Frage 14 untersuchte die persönliche Einschätzung zur potentiellen Bindung an den zukünftigen Arbeitgeber oder die zukünftige Arbeitgeberin.

Angegeben wurde von den Befragten die Wahrscheinlichkeit eines Unternehmenswechsels unter Annahme bestimmter Situationen. Möglich waren fünf Abstufungen der Wahrscheinlichkeit, von „keinesfalls“ (Wert 1) bis „ganz sicher“ (Wert 5).

Abbildung 16 - Vergleich Mittelwerte - Frage 14



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [BU01-01-08]

Die Betrachtung und der Vergleich der Mittelwerte zeigen die Tendenz der Befragten, das Unternehmen zu wechseln. Wie in Abbildung 16 zu sehen, liegen die Mittelwerte von 7 der 8 Auswahlmöglichkeiten oberhalb des Mittels von 2,5. Fünf Mittelwerte liegen oberhalb von 3, einer davon oberhalb von 4. Lediglich die Option (wenn) „du dein 5-jähriges Jubiläum im



aktuellen Unternehmen feierst“ kommt auf einen Mittelwert unter 2,5. Die Unzufriedenheit mit der eigenen Führungskraft erreichte den zweithöchsten Wert (3,9).

Der berechnete allgemeine „Scorewert“ zur Einstellung gegenüber Unternehmensbindung liegt, wie in Tabelle 9 abzulesen, bei rund 3,2 und dabei deutlich oberhalb des Mittels von 2,5. Der „Scorewert“ weist auf eine Tendenz zum Arbeitgeber:innenwechsel hin.

**Tabelle 9 - Deskriptive Statistik - Frage 14 - Score**

N		Mittelwert	Median	Modus	Spannweite	Minimum	Maximum
Gültig	Fehlend						
112	0	<b>3,2165</b>	3,25	3	2,63	2,13	4,75

Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [BU01\_Einstellung\_BindungUnternehmen]

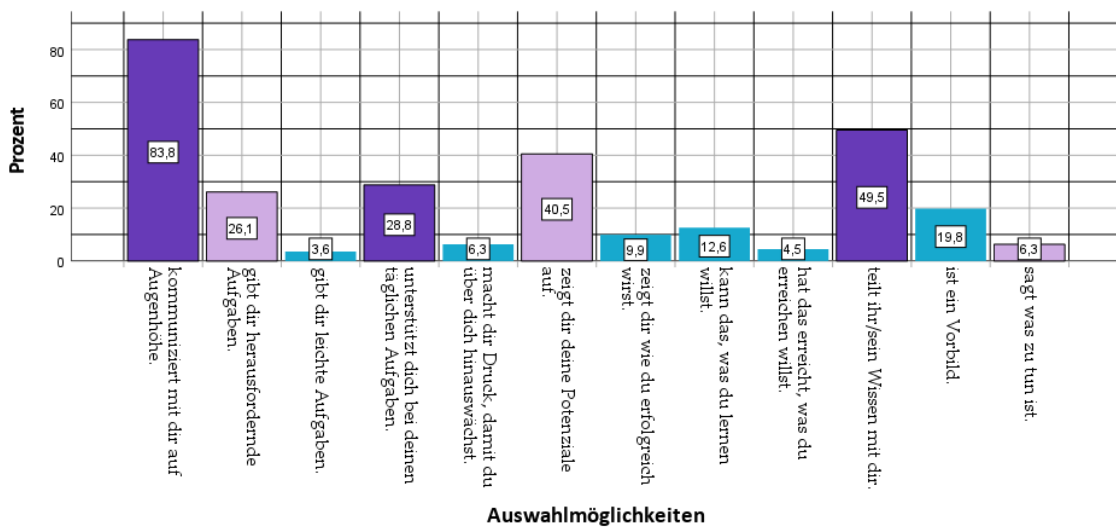
**Zuschreibung 11: Führungspräferenzen: Wunsch nach Mentor\*innen**

Durch Beantwortung der Frage 15 konnten die Befragten die präferierten Merkmale ihrer zukünftigen Führungskraft wählen. Eine Auswahl von maximal fünf Merkmalen war erlaubt.

In den Abbildungen 17 und 18 können die prozentualen Häufigkeiten der Auswahl der Merkmale abgelesen werden.

**Abbildung 17 - Häufigkeit Auswahl - Frage 15 - Teil 1**

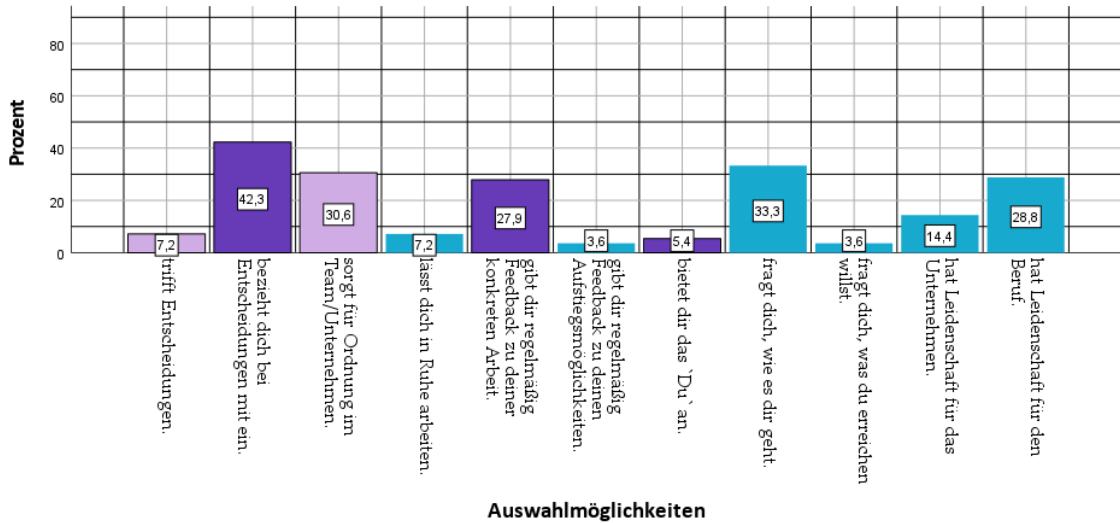
Häufigkeiten von \$FK01\_MA\_Set - Teil 1...



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [FK01\_MA\_Set]; [FK01\_01-23]

Abbildung 18 - Häufigkeit Auswahl - Frage 15 - Teil 2

Häufigkeiten von \$FK01\_MA\_Set - Teil 2  
Prozent der Fälle - Auswahl



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [FK01\_MA\_Set]; [FK01\_01-23]

Das mit deutlichem Abstand am häufigsten ausgesuchte Merkmal einer präferierten Führungskraft ist mit 83,8% der Fälle „kommuniziert mit dir auf Augenhöhe“. Ebenfalls hohe Häufigkeiten haben die Merkmale „teilt ihr/sein Wissen mit dir“ (49,5%), „bezieht dich bei Entscheidungen mit ein“ (42,3%), „zeigt dir deine Potentiale auf“ (40,5%), „sorgt für Ordnung im Team/Unternehmen“ (30,6%), „unterstützt dich bei deinen täglichen Aufgaben“ (28,8%) und „gibt dir herausfordernde Aufgaben“ (26,1%). Auffällig ist außerdem, dass „bietet dir das , Du' an“ nur eine Häufigkeit von 5,4% aufweist. Die lila gefärbten Balken zeigen die zugeschriebenen Attribute, die rosa gefärbten Balken zeigen die laut Zuschreibung nicht präferierte Attribute.

## 7. Diskussion

Um die nachfolgende Diskussion fokussiert und gewinnbringend zu führen, soll zu Beginn kurz das Ziel der Diskussion und der vorliegenden Arbeit erneut transparent und klar dargestellt werden.

Ziel dieser Arbeit ist es, die folgende Forschungsfrage zu beantworten:

Ist die Generalisierung von Führungspräferenzen und Ansprüchen an die Arbeitswelt der , Generation Z' gerechtfertigt und daher generationsspezifische Führung das Mittel zum Erfolg?

Um die hierfür geplante Befragung zielführend zu entwickeln und danach durchzuführen, wurden in einem zweiten Schritt zwei Hypothesen aufgestellt:

**Erste Hypothese:** Die Entwicklung und Etablierung von Führungspräferenzen und Ansprüchen an die Arbeitswelt wird nicht ausreichend von der Zugehörigkeit der Generation Z beeinflusst, um die Führung der entsprechenden Mitarbeitenden allein danach auszurichten.

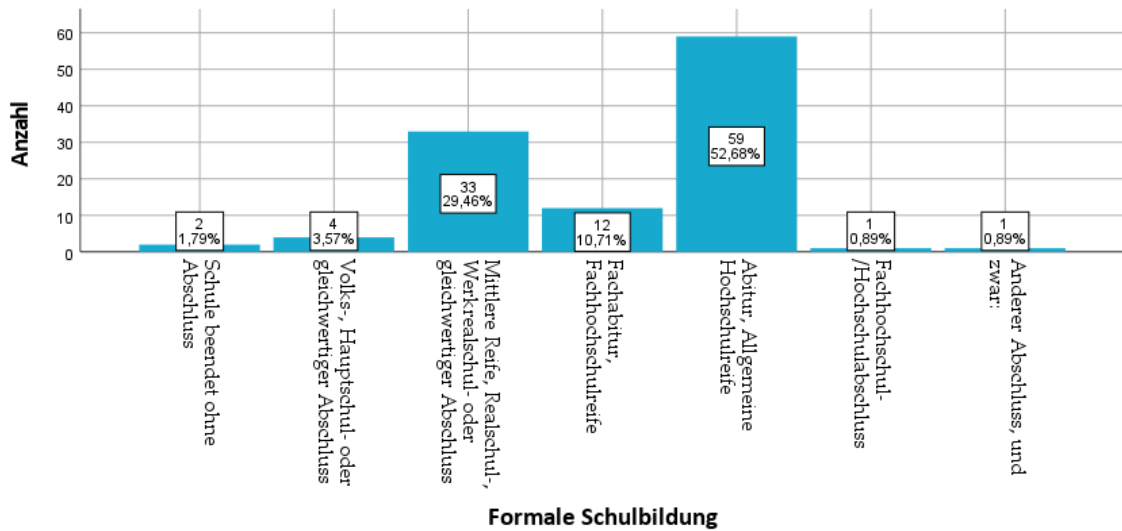
**Zweite Hypothese:** „Generationsspezifische Führung“, wie in Literatur und Presse beschrieben, geht nicht optimal auf die bestehenden Mitarbeitenden-Bedürfnisse und -Präferenzen ein und kann so keine gesichert erfolgreiche Mitarbeitendenführung gewährleisten.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Befragung sollen im Weiteren die beiden Hypothesen überprüft und diskutiert und daraus resultierend im Fazit die Forschungsfrage beantwortet werden.

An dieser Stelle sei außerdem nochmals darauf hingewiesen, dass die vorliegende Arbeit keinen Anspruch auf Repräsentativität erhebt und diesen auch nicht erheben kann. Alle Umfrageteilnehmenden absolvierten zum Zeitpunkt der Befragung einen Freiwilligendienst (FSJ oder BFD). Die Entscheidung, einen Freiwilligendienst zu abzuleisten, zeugt von gesteigertem sozialem Engagement und Interesse an Erfahrung, Entwicklung und Orientierung. So ist es nur bedingt möglich, allgemeingültige Aussagen basierend auf der Stichprobe der Befragungsteilnehmenden zu treffen.

Die vorliegende Stichprobe ist deshalb jedoch nicht auf wenige Ausprägungen limitiert. Der Freiwilligendienst zieht Teilnehmende aus unterschiedlichen Bildungsschichten sowie ökonomischen und sozialen Strukturen an. Die formale Schulbildung der Umfrageteilnehmenden verteilt sich beispielsweise wie nachfolgend in Abbildung 19 dargestellt.

Abbildung 19 - Formale Schulbildung der Umfrageteilnehmenden

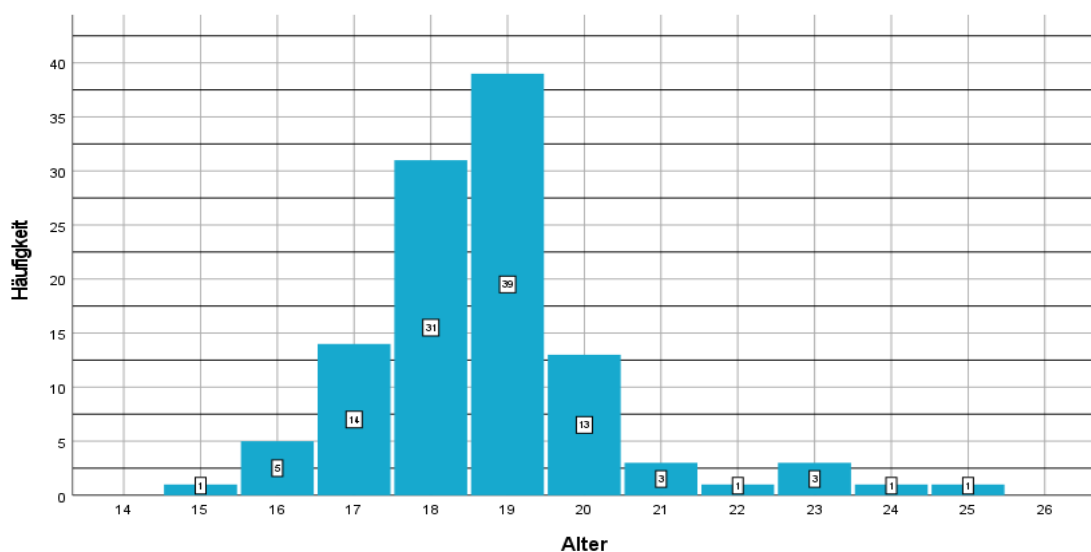


Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [SD11]; [SD11\_10]

So besitzen rund 53% der Befragten die Allgemeine Hochschulreife, 12% Fachhochschulreife, rund 29% die Mittlere Reife und rund 4% einen Hauptschulabschluss. Auch Teilnehmende ohne Schulabschluss und Hochschulabschluss nahmen teil. Hier zeigt sich zwar eine gesteigerte Tendenz zu höheren Bildungsabschlüssen, aber dennoch eine Varianz der formalen Bildung.

Auch das Alter der Teilnehmenden variiert, bleibt dabei aber immer im Bereich der Zugehörigkeit zur Generation Z. So stellt sich die Altersverteilung der Umfrageteilnehmenden wie folgt dar:

Abbildung 20 - Altersverteilung der Umfrageteilnehmenden



Quelle: Eigene Darstellung - Datensatz, [SD06\_01]

Wie in Abbildung 20 zu sehen, besteht eine Häufung im Altersbereich von 17 bis 20 Jahren, zusätzlich sind Teilnehmende jedes anderen Alters zwischen 15 und 25 vertreten. Die

Jahrgänge, welche nach 2.1.3.1 in allen Definitionen der Forschenden inkludiert sind, waren bei der Befragung also besonders präsent, Randjahrgänge wurden jedoch auch befragt. Aufgrund dieser Unterschiedlichkeit der befragten Freiwilligendienstleistenden eignet sich die Stichprobe somit dazu, eine erste Einschätzung zur Tauglichkeit der generationsspezifischen Führung zu erhalten. Außerdem sollte eine spezifische Führungsherangehensweise für Gen Z-Mitarbeitende mit Anspruch auf eine gewinnbringende Führung der Logik nach auch für zukünftige Gen Z-Mitarbeitende im Freiwilligendienst gelten.

### 7.1 Generalisierung von Präferenzen und Ansprüchen an Führung und Arbeitswelt

Eine Führungsweise, welche sich an den Präferenzen, Ansprüchen und Eigenschaften von Mitarbeitenden einer Generation ausrichtet, kann nur dann erfolgreich und gewinnbringend sein, wenn tatsächlich der Großteil dieser Generation auch diese Präferenzen, Ansprüche und Eigenschaften teilt.

Die anfangs aufgestellte erste Hypothese bezweifelt, dass die im theoretischen Rahmen, genauer in 2.2.2.2 herausgearbeiteten Zuschreibungen für Zugehörige der Generation Z allgemeingültig zutreffend sind.

### 7.2 Zuschreibungen vs. Umfrageergebnisse

Aufgrund dieser Gegensätzlichkeit wird nun der Abgleich der Zuschreibungen und der Umfrageergebnisse betrachtet und die zugeschriebenen Charakteristika der Generation Z im Hinblick darauf, ob sie sich klar bestätigen, nur eingeschränkt oder klar nicht bestätigen lassen konnten, diskutiert. Darauf folgend werden die gegenüberstehenden Annahmen der generationsspezifischen Führung und der ersten Hypothese abschließend beurteilt und ein Resümee zur Hypothese gezogen.

#### 7.2.1 Abweichungen

Einige der in der Literatur immer wieder aufgeführten Charaktereigenschaften der Generation Z konnten sich bei der Auswertung der Befragungsergebnisse nicht bestätigen lassen.

**Verantwortung übernehmen.** Im Kontext der Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sollte sich laut Zuschreibung eine klare Häufung im Bereich der ablehnenden Antwortmöglichkeiten zeigen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Mit 40% gab der Großteil der

Befragten an, dass Übernahme von Führungsverantwortung für sie kein Problem darstelle. Weitere rund 21,5% signalisierten sogar Interesse an Führungsverantwortung.

Hier zeigt sich eindeutig, dass die zugeschriebene Annahme der Autor\*innen über die Generation Z als Gesamtheit nicht zutrifft. , Keine Übernahme von Verantwortung' als klare Bedingung der Gen Z ist in keiner Weise festzustellen. Aussagen über das fundamentale Verstoßen gegen das Wertemuster der Gen Z und drastische Formulierungen wie die attestierte „geradezu an Arbeitsverweigerung grenzende Scheu vor Verantwortung“ von Christian Scholz sind daher klar widerlegbar und wirken im Kontext polemisch. Führungskräfte, welche ihren Gen Z-Mitarbeitenden keine Bereitschaft oder kein Interesse an Führungsverantwortung unterstellen, verpassen somit die Chance, viele junge, motivierte und interessierte Mitarbeitende für das Unternehmen zu gewinnen, zu fördern und Entscheidungs- und Leistungsträger\*innen der Zukunft zu formen.

**Lob, Bestätigung und Anerkennung.** Des Weiteren ließ sich die Zuschreibung der Abhängigkeit der Generation Z von Lob und Anerkennung nicht bestätigen. Die Umfrageergebnisse zeigen eine Fokussierung der Befragten auf intrinsische Bestätigung. Die am häufigsten ausgewählten Antwortoptionen aller drei Ränge beinhalten Bestätigung, die aus eigenem Antrieb motiviert ist und keine externen Personen benötigt. Die Antwortmöglichkeiten, welche bei einer bestehenden Abhängigkeit von Anerkennung wie externem Lob oder Listen-Platzierung erhöhte Werte zeigen sollten, wurden im Vergleich kaum gewählt (nie über 15%).

Weder eine Abhängigkeit, noch die beschriebene Gier noch eine „Everybody gets a trophy day“-Mentalität der Generation Z konnte somit nachgewiesen werden. Die innere Motivation, der eigene Anspruch an sich selbst und das Interesse an persönlicher Weiterentwicklung zeugen von zukünftigen Mitarbeitenden, die keine überdurchschnittliche Form des ständigen Lobes benötigen. Dabei sollte dies jedoch nicht falsch interpretiert werden, indem der Schluss gezogen wird, dass Mitarbeitende der Generation Z überhaupt kein Lob oder keine Anerkennung benötigen. Vor allem soziale Wertschätzung ist unabhängig von der Generationszugehörigkeit ein großes Bedürfnis aller Mitarbeitenden, wie schon die maslowsche Bedürfnispyramide feststellt. Die Umfrageergebnisse zeigen jedoch, dass Gen Z-Mitarbeitende keine Sonderbehandlung erfahren müssen.

**Work-Life-Verhältnis.** Ebenfalls konträr zur Zuschreibung der generationsspezifischen Führung zeigen sich die Befragungsergebnisse bei der strikten Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben. Die von der Literatur beschriebene knallharte Verteidigung der Work-Life-Separation konnte nicht nachgewiesen werden.

Besonders in Bezug auf Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen stellt sich ein anderes Bild dar. Bei allen sieben Teilfragen zur gewünschten Kolleg\*innen-Beziehung tendierten die Befragten durchschnittlich deutlich zu einer Vermischung von Arbeit und Privatleben. Teilweise erreichten die Mittelwerte, welche als durchschnittliche Ausprägung interpretiert werden können, einen Wert von knapp 3,3 bis 3,5 bei einem Maximum von 4. Die ausgeführte strikte Trennung von der persönlichen Idylle und der beruflichen Welt stellt sich somit als klar nicht gewünscht dar. Die Befragten der Generation Z sind an ihren Kolleginnen und Kollegen interessiert und schirmen Privates nicht von ihnen ab.

In Bezug auf die Arbeitszeit zeigt sich ein ähnliches und damit ebenfalls der Zuschreibung widersprechendes Bild. Die Mittelwerte der Teilfragen sind jedoch weniger hoch als in Bezug auf die Kolleg\*innen-Beziehungen. Dies war zu erwarten, da es sich hier um eine Abfrage der Bereitschaft zu Überstunden und Mehrarbeit handelt und damit um Bereitschaft zu etwas tendenziell negativ Behaftetem und nicht zu etwas positiv Behaftetem wie engen Beziehungen. Dennoch weisen sechs der sieben Mittelwerte auf eine grundsätzliche Bereitschaft hin, private Zeit für Überstunden und Mehrarbeit zur Verfügung zu stellen. Sogar die Option „Überstunden gehören zum Arbeitsleben dazu“, welche keine Begründung der Mehrarbeit lieferte, wurde mehrheitlich zustimmend beantwortet.

Gen Zler\*innen grundsätzlich als Mitarbeitende abzustempeln, welche keinerlei Bereitschaft besitzen, sich und ihre Zeit für das Unternehmen zu opfern, zeigt sich somit als unbegründet. Auch das fehlende Interesse an und das Abschirmen gegenüber Kolleginnen und Kollegen werden zu Unrecht angenommen. Die grundsätzliche Absprache von Bereitschaft und Interesse der Generation Z verringert grundlos den Wert dieser Mitarbeitenden. Die Auswertung der Ergebnisse sprechen sogar eher für eine vermutlich dem Berufseinstieg geschuldete erhöhte Bereitschaft der Aufopferung und erhöhtes Interesse an Kolleg\*innen. Führungskräfte, die ihre Mitarbeitendenführung anhand dieser Zuschreibungen ausrichten, riskieren, dass potentiell leistungswillige und damit wichtige Mitarbeitende unentdeckt bleiben und somit nicht gefördert werden. In Folge dessen bleiben Mitarbeitende der Generation Z unter ihren Möglichkeiten oder wechseln gegebenenfalls sogar den Arbeitgeber.

### **7.2.2 Teilweise, eingeschränkte oder abgeschwächte Übereinstimmung**

Einige der zugeschriebenen Charakteristika konnten weder klar bestätigt noch widerlegt werden. Gründe dafür waren größtenteils, dass sich nur Teile der Zuschreibungen bewahrheitet haben, die Tendenz zu einer Seite nur minimal ablesbar war oder Ausprägungen in beide Richtungen vorlagen.

**Verhältnis zu Arbeitgeber, Arbeitsplatz und Arbeitskonzept.** Bezüglich der Zuschreibungen gegenüber Arbeitgeber, Arbeitsplatz und Arbeitskonzept konnten manche Wünsche, Ansprüche und Präferenzen in den Befragungsergebnissen erkannt werden, einige andere jedoch nicht.

So bewerteten die Befragten Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten verhältnismäßig hoch, was sich mit den Annahmen der generationsspezifischen Führung deckt. Dies lässt sich durch die belegten Plätze 2 und 3 der meist gewünschten Attribute der zukünftigen Arbeitsstelle von „Weiterbildungsmöglichkeiten“ und „Aufstiegsmöglichkeiten“ festmachen. Die Behauptung aus der Literatur, Weiterbildung sei mittlerweile wichtiger als die monetäre Vergütung, lässt sich durch die Wahl des Wunsches nach angemessener Bezahlung auf Platz 1 nicht bestätigen. Jedoch zeigt die Auswahl der Befragten, dass lebenslanges Lernen und persönliche Entwicklung tatsächlich als überlebenswichtig in der zukünftigen Arbeitswelt wahrgenommen werden. Das Wissen um diese Motivation und Geisteshaltung der Mitarbeitenden ist für das Unternehmen und die Führungskraft viel wert und kann gewinnbringend für beide Seiten genutzt werden.

Außerdem lässt sich ein erhöhtes Interesse an einer betrieblichen Gesundheitsförderung feststellen, was ebenfalls in den Zuschreibungen zu finden ist. Prävention vor körperlicher und psychischer Belastung und der Fokus auf Gesundheit zeigt sich somit als besonders präsent Thema bei der Generation Z. Im Kampf um Talente und Fachkräfte kann ein Unternehmen durch Gesundheitsförderung deutlich attraktiver wirken und so seine Chance erhöhen, die gewünschten Kräfte zu akquirieren.

Außerdem bestätigte sich auch die Annahme, dass der Generation Z das Verhalten des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft und auf der Welt wichtig ist. Soziale und ökologische Verantwortung (faire Arbeitsbedingungen, soziales Engagement und Nachhaltigkeit) zeigten besonders hohe durchschnittliche Wichtigkeit. Auch die hohe Platzierung der Nachhaltigkeit bei der Abfrage der priorisierten Aspekte des Lebens unterstreicht dies.

Für die Generation Z haben der Einfluss und das Engagement eines Unternehmens innerhalb der Gesellschaft sowie der Welt und damit auch die eigenen Auswirkungen eindeutig einen hohen Stellenwert. Unternehmen, die mit sozialem und ökologischem Engagement auf sich aufmerksam machen, wirken so attraktiver für zukünftige Gen Z-Mitarbeitende.

Nicht wiederfinden ließ sich die Behauptung, dass der Generation Z die Bezahlung ihrer Arbeit im Vergleich zu anderen Attributen nicht mehr wichtig sei. Die Auswahlmöglichkeit „Angemessene Bezahlung“ weist einen extrem hohen Mittelwert von 4,64 (von maximal 5) auf.



Die Wichtigkeit einer angemessenen Bezahlung lag also beim Großteil der Befragten bei Maximalwert. Auch eine „Hohe Bezahlung“ lag im oberen Drittel der Auswahl.

Die Wahl zum wichtigsten Attribut einer Arbeitsstelle und eine fast maximale Wichtigkeit zeigen eindeutig, dass sich die Generation Z nicht, wie zugeschrieben, für eine schöne Umgebung, Wohlfühlfaktor, soziales oder ökologisches Engagement etc. unter Wert verkauft. Faire und leistungsgerechte Bezahlung ist weiterhin essentiell. Unternehmen sollten sich somit nicht ausschließlich auf die Hinweise der generationsspezifischen Führung und dabei die Vergütung vernachlässigen.

Auch das Bestehen auf ein Einzelbüro geht aus den Umfrageergebnissen nicht hervor. Zwar liegen die Optionen des Home Office und einem Einzelbüro vor den anderen Optionen der Bürosituation, jedoch nur um wenige Zehntel vor einer Lösung mit geteiltem Büro. Ein Großraumbüro wurde jedoch tatsächlich deutlich seltener gewünscht. Im Gegensatz des zugeschriebenen besonders hohen Stellenwerts lässt sich allgemein eine niedrige Priorität der Beschaffenheit des Büros im Vergleich zu den anderen Arbeitsplatz- und Arbeitsgebermerkmalen feststellen.

Die im Vergleich niedrige Priorität der Bürosituation und ein fehlender deutlich erhöhter Wunsch nach Einzelbüros der Gen Z verweist nicht auf die angebliche Sondersituation mit erhöhten Ansprüchen der Gen Z-Mitarbeitenden. Dass der grundsätzliche Wunsch nach einem eigenen Büro größer ist als nach einem Arbeitsplatz im Großraumbüro, ist verständlich. Gen Zler\*innen sind aber offensichtlich auch bereit, andere Lösungen zu akzeptieren. Der Wunsch nach Home Office-Möglichkeiten kann klar mit der Gewöhnung während der Corona-Pandemie erklärt werden.

Die attestierte erhöhte Präferenz zu festen, klar definierten Arbeitszeiten können die Befragungsergebnisse ebenfalls nicht bekräftigen. Die Auswahloption „Flexible Arbeitszeiten“ besitzt denselben Mittelwert wie „Feste Arbeitszeiten“.

Die Datenlage weist auf eine normale Verteilung nach unterschiedlichen persönlichen Wünschen der Befragten hin. Die Existenz von verschiedenen individuellen Präferenzen in Bezug auf die Arbeitszeitgestaltung unterscheidet die Generation Z nicht von anderen Generationen, ebenso wie der leicht erhöhte Wunsch nach planbaren Arbeitszeiten.

**Präferierte Merkmale einer Führungskraft.** Auch bei der Abfrage der Merkmale einer optimalen Führungskraft konnten zugeschriebene Präferenzen bekräftigt und andere nicht bekräftigt werden.

Dass das mit großem Abstand am häufigsten gewählte Merkmal einer gewünschten Führungskraft die Kommunikation auf Augenhöhe war, bestätigt den beschriebenen Wunsch nach einer partnerschaftlichen, individuellen Führung auf Augenhöhe. Auch die leicht

erhöhte Auswahl einer gewünschten Unterstützung bei täglichen Aufgaben unterstützt diese Annahme. Der zugeschriebene Wunsch nach Mitentscheidungsmöglichkeiten kann ebenfalls im Datensatz wiedergefunden werden.

Entgegengebrachter Respekt, Beteiligung, Ernstgenommen-werden aber auch eine partnerschaftliche Führung und Einbezug bei Entscheidungen sind somit essentiell für die Generation Z, auch schon während des Berufseinstiegs. Interessant dabei ist, dass die Generation Z Augenhöhe nicht anhand des Wegfallens der Höflichkeitsform ausmacht, da die Kommunikation per „Du“ fast gar nicht ausgewählt wurde.

Das Präferieren von konkreter Wissensabgabe über Aufzeigen von Potentialen der Gen Z zeigt die Datenlage nicht. Jedoch kann ein erhöhtes Interesse an beidem abgelesen werden. Beide Optionen wurden überdurchschnittlich häufig ausgewählt.

Das zugeschriebene „Don't manage me“ Credo ist nach den Umfrageergebnissen ein Trugschluss. Die Generation Z zeigt sich allgemein interessiert, sowohl was konkretes Wissen als auch was Potentiale betrifft. Optimale Führung liefert den Gen Z-Mitarbeitenden also beides.

Nicht klar bestätigen ließ sich die absolute Ablehnung von durchsetzungsstarken Führungskräften. Das Schaffen von Ordnung im Team und Unternehmen schätzten eine erhöhte Anzahl von Befragten als wünschenswert ein.

Diese Auswahl kann so interpretiert werden, dass sich die Generation Z zwar keine unpersönliche, aber dennoch durchsetzungsstarke Führungskraft wünscht.

Zusätzlich zeigt der erhöhte Wunsch nach Zuteilung von herausfordernden Aufgaben durch die Führungskraft, dass das von Autor\*innen genannte Bedürfnis nach eng begrenzten und einfach zu lösenden Aufgaben in kleinen Portionen der Gen Z unbegründet zugeschrieben wird.

Zugehörige der Generation Z haben also durchaus Interesse an Herausforderung. Führungskräfte, die das unterschätzen und die entsprechenden Mitarbeitenden nur mit kleinen, leicht zu bewältigen Aufgaben füttern, verschenken Potentiale für das Unternehmen und unterfordern die Mitarbeitenden.

**Verhältnis zu Feedback.** Das Ausbleiben einer hohen Ausprägung, welche eindeutig auf die Annahme der generationsspezifischen Führung hinweist, liegt bei den Befragungsergebnissen zur Feedbackpräferenz und -Abhängigkeit vor. Da der Wunsch nach Feedbackinformationen abgefragt wurde, sollte aufgrund der zugeschriebenen Abhängigkeit eine besonders hohe „Ja“-Antworten-Quote vorliegen. Das Umfrageergebnis zeigt jedoch eine sichtliche Häufung im Mittel der Anzahl der „Ja“-Antworten (4>5>3). Sieben oder mehr Feedbackmöglichkeiten wählten kumuliert nur 16% der Teilnehmenden.

Die Ergebnisse weisen zwar auf ein Interesse an Feedback hin, für die in der Literatur ausgeführte Abhängigkeit und Gier sollten die Werte jedoch bei weitem höher sein. Die Ergebnisse zeigen einen variierenden „Ja“-Anteil der unterschiedlichen Teilnehmenden und damit eine normale Verteilung bei Vorliegen von verschiedenen Persönlichkeiten. Die Extremwerte (1 + 2 und 7 + 8 Feedbackinformationen) liegen alle unter 10%, im Schnitt nur 3% auseinander und sind daher nicht signifikant unterschiedlich. Die Häufung bei den mittleren „Ja“-Anteilen widerlegt eine Präferenz zu häufigem Feedback jedoch nicht eindeutig. Hier lässt sich somit entnehmen, dass die völlige Abhängigkeit von Feedback übertrieben dargestellt ist. Der Wunsch nach Feedback besteht der Generation Z jedoch in moderatem Umfang trotzdem.

**Entscheidungen treffen.** Auch die Auswahl der Befragten beim Entscheidungsverhalten kann die Zuschreibung weder klar bestätigen noch widerlegen. Nur ein Bruchteil entschied sich für die eindeutig entscheidungsscheue oder entscheidungsfreudige Antwort. Die beschriebenen großen Schwierigkeiten mit Entscheidungen lassen sich in den Umfrageergebnissen also nicht erkennen. Die 95% der mittleren Auswahlmöglichkeiten signalisieren zwar keine Entscheidungsunfähigkeit, aber durch die Wahl der eher entscheidungsvermeidenden Antwort von deutlich über zwei Dritteln der Umfrageteilnehmenden lässt sich eine gewisse Entscheidungsscheu bekräftigen.

### 7.2.3 Übereinstimmungen

Auch wenn die erste Hypothese wenig bis keine zutreffenden Zuschreibungen vermutet, finden sich diese in den Forschungsergebnissen doch wieder.

**Prioritäten im Leben.** Der Abgleich zwischen der zugeschriebenen Verschiebung der Lebensziele und Prioritäten im Leben - weg von beruflichem Erfolg und materiellem Wohlstand hin zu finanzieller Sicherheit und Leben nach eigenem Wertekompass und persönlichen Interessen - und den vorliegenden Daten zeigt eine Übereinstimmung.

Die hohe Einstufung der sozialen Option (Familie, Freundschaft, Partnerschaft) war zu erwarten und hat keinen weiteren Einfluss auf die Interpretation der Ergebnisse. Die dahinter platzierten hochbewerteten Aspekte sind jedoch die Lebensziele, welche in der Literatur so erwähnt werden. In Bezug auf Lebensziele behalten die Autor\*innen also Recht. Die Generation Z fokussiert finanzielle Sicherheit und ein Leben, welches sich mit ihren eigenen Werten vereinbaren lässt und zusätzlich auch Entfaltung zulässt. Das in einem zweiten Schritt erfolgte Ranking zeigt, dass vor allem soziale Sicherheit und Selbstverwirklichung von der Generation Z priorisiert werden. Diese Auswahl ist besonders interessant, da der Gen Z eine Abkehr von Selbstverwirklichung im beruflichen Kontext zugeschrieben wird. Die

Tatsache, dass Selbstverwirklichung im privaten Bereich eine hohe Bewertung erhalten hat, alle beruflichen Aspekte jedoch nicht, lässt den Schluss zu, dass sich der Fokus der Selbstverwirklichung der Generation Z weg vom beruflichen Kontext hin zum Privaten gewandt hat.

**Prioritäten in der Arbeitswelt.** Auch in Bezug auf Ziele im zukünftigen Arbeitsleben konnten die Umfrageergebnisse die gesammelten Zuschreibungen weitgehend bekräftigen.

Der vermeintliche Fokus auf Wohlfühlen bei der Arbeit und Sicherheit der Generation Z kann durch die im Vergleich hohe Bewertung dieser Optionen unterstützt werden. Das schlechte Abschneiden von Karriere und Wohlstand unterstreicht dies.

Die Generation Z fokussiert somit vor allem eine sichere Zukunft und eine angenehme Arbeitsatmosphäre. Selbstverwirklichung durch Karriere und Erfolg spielt für einen Großteil der Generation Z keine große Rolle, was zusätzlich für die Verschiebung der Selbstverwirklichung in den privaten Bereich sprechen kann.

**Bindung zum Unternehmen.** Zum Schluss zeigt sich auch der Vorwurf, der Generation Z fehle es an einer starken Bindung zum aktuellen Arbeitgeber als begründet.

Dieser Schluss lässt sich aufgrund der Tatsache ziehen, dass sieben der acht in der Frage beschriebenen Szenarien eine Tendenz zum Arbeitgeberwechsel zeigen. Lediglich die reine Unternehmenszugehörigkeit von 5 Jahren wurde nur äußerst knapp mit der Tendenz zum Verbleib bewertet.

Die harsche Kritik der Autor\*innen zu generationsspezifischer Führung, dass Loyalität für die Generation Z ‚No-Go und Fremdwort‘ sei und sich vor allem Egoismus zeige, sagt diese Datenlage jedoch nicht automatisch aus. Sie zeigt lediglich, dass für die Generation Z Arbeitgeberwechsel zur Normalität geworden sind und langjährige Unternehmenszugehörigkeiten nicht geplant sind. Mögliche Gründe können auch sein, dass Lebensläufe mit häufigen Unternehmenswechseln mittlerweile oft als wünschenswert gelten und Unzufriedenheit oder fehlende Perspektive von der Generation Z weniger häufig tatenlos hingenommen wird.

### 7.3 Resümee der ersten Hypothese

Die erste der beiden zu Beginn der vorliegenden Arbeit von der Forschungsfrage abgeleiteten Hypothesen stellt die Annahme in Frage, dass die Zugehörigkeit zu einer Generation (in diesem Fall der Generation Z) die Führungspräferenzen und Ansprüche an Arbeitsplatz, Arbeitgeber und Arbeitswelt in ausreichendem Ausmaß formt, um die Führung der entsprechenden Mitarbeitenden darauf auszurichten.

Nach der Betrachtung und Einordnung der Forschungsergebnisse kann die Hypothese grundsätzlich als verifiziert bezeichnet werden.

Als ungerechtfertigt haben sich vor allem die generationsspezifische Zuschreibung der aufgeführten Autor\*innen in Bezug auf einen Mangel an Bereitschaft und unabdingliche Forderungen der Gen Z in verschiedenen Bereichen herausgestellt. Diese Unterstellungen erfolgten in meist sachlicher, aber teilweise auch abwertender Form.

Die Umfrageteilnehmenden zeigten durch ihre Antworten anders als beschrieben keine mangelnde Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, keine Scheu vor herausfordernden Aufgaben und kein übermäßiges Abschirmen des Privatlebens in Bezug auf Arbeitszeit oder Beziehung zu Kolleg\*innen. Vor allem in den Bereichen Übernahme von Führungsverantwortung und Verhältnis von Arbeit und Privatleben stellte sich sogar das Gegenteil dar. Auch angeblich nicht diskutierbare Forderungen nach stetiger Anerkennung, Annehmlichkeiten am Arbeitsplatz und festen Arbeitszeiten erwiesen sich als nicht allgemeingültig.

Die Texte und Artikel der Autor\*innen, welche der nachkommenden Generation in den genannten Bereichen jegliche Bereitschaft absprechen und überempfindliche oder anspruchsvolle Forderungen unterstellen, lesen sich mit dem jetzigen Wissen der Forschungsergebnisse eher wie klischeehaft abwertende Monologe älterer Menschen in denen sie feststellen, dass die heutige Jugend nichts mehr könne und nichts mehr wert sei.

Gewisse Annahmen erwiesen sich jedoch tatsächlich als verbreitete Trends innerhalb der Generation Z. Betrachtet man die Zuschreibungen, welche von den Umfrageergebnissen bekräftigt wurden, fällt auf, dass sie sich in die drei Kategorien ‚Wertewandel und dem damit verbundenen Vertreten des eigenen Wertekompasses‘, ‚Fokussierung auf sich selbst und das Wappnen gegen eine unsichere Zukunft‘ und die ‚Einforderung von Respekt und Wertschätzung‘ einordnen lassen.

Der Wertewandel der Generation Z und das Vertreten dieser Werte zeigen sich bei Betrachtung der Umfrageergebnisse bezüglich der Lebens- und Arbeitsziele, aber auch bei den gewünschten Attributen des zukünftigen Arbeitgebers. Das Erleben der unter 2.1.3.2 beschriebenen, als zunehmend unsicherer wahrgenommenen Welt und der Einflüsse von Diversität, Multikulturalisierung, Globalisierung und Klimakrise rücken Werte und Wünsche wie die zugeschriebene soziale und finanzielle Sicherheit und soziale und ökologische Verantwortung aber auch das Ablehnen von Diskriminierung in jeglicher Form in den Vordergrund. Annahmen der Autor\*innen bezüglich der Lebens- und Arbeitsprioritäten sind also durchaus angebracht.

Ebenfalls als Reaktion auf die gefühlt immer unsicherer und komplexer werdende Welt lassen sich ein Wappnen gegen eine unsichere Zukunft und die Fokussierung auf sich selbst erkennen. Diese Einschätzung liefern die Befragungsergebnisse bezüglich der gewünschten Möglichkeiten der Weiterbildung und Gesundheitsförderung aber auch der hohen Wichtigkeit von Freizeit, Unterhaltung, Kreativität und Freude bzw. Wohlfühlen im Arbeitskontext. Stetiges Lernen und Weiterbilden ebenso wie ein gesteigertes Bedürfnis nach physischer aber auch psychischer Gesundheitsförderung kann als Prävention und Schutz im Angesicht einer zunehmend komplexeren, teilweise bedrohlich wirkenden Zukunft interpretiert werden. Die erhöhte Präsenz von Gesundheitsthemen kann auch durch das Miterleben der Konsequenzen des mangelnden Bewusstseins der vorherigen Generationen erklärt werden. Der Fokus auf Selbstverwirklichung im privaten anstatt im beruflichen Kontext kann ebenfalls dem Miterleben aller Nachteile des Weges der Vorgängergenerationen zugeschrieben werden. Auch hier zeigen sich Teile der Autor\*innen-Annahmen begründet. Außerdem lässt sich ein Trend zur systematischen Einforderung von Respekt und Wertschätzung erkennen. Diesen Schluss lässt die Tatsache zu, dass der zugeschriebene Wunsch nach einer Führungskraft auf Augenhöhe mit persönlichem Kontakt sich bestätigte und sich auch der Wunsch nach einer fairen Bezahlung aus den Umfrageergebnissen ableiten ließ. So kann auch die nicht bewiesene Zuschreibung einer Abhängigkeit von Lob und Bestätigung durch falsch verstandenes Einfordern dieser Wertschätzung erklärt werden. Aufgrund der vorliegenden Multioptionalität in Verbindung mit einer digitalisierten Welt und dem herrschenden Fachkräftemangel sind den zukünftigen Arbeitnehmer\*innen ihr Wert und ihre Möglichkeiten bewusst. Daher können sie den nötigen Respekt und die verdiente Wertschätzung in zwischenmenschlicher als auch monetärer Form leichter und selbstbewusster einfordern als frühere Berufseinsteiger\*innen. Hier lagen also einige Artikel und Veröffentlichungen zu Generation Z richtig.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden, dass die reine Zugehörigkeit zur Generation Z keine allgemeingültigen Führungspräferenzen und keine generellen Ansprüche an die Arbeitswelt verursacht. Die Annahmen, Einschätzungen und Beobachtungen der Autor\*innen und die Ergebnisse der Online-Umfrage zeigten sich zu unterschiedlich, um die Führung der Mitarbeitenden allein danach auszurichten. Bestimmte generationsweite Trends konnten jedoch tatsächlich bestimmt werden, was für Führungskräfte durchaus interessant und nützlich sein kann.

### **7.4 Mitarbeitenden-Bedürfnisse und -Präferenzen**

Damit ein auf generationsspezifische Zuschreibungen basiertes Führungsverhalten eine gute und erfolgreiche Führung gewährleisten kann, muss es auf die bestehenden Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden der Generation Z vollumfänglich eingehen. Die zweite Hypothese bezweifelt, dass die beschriebene generationsspezifische Führung auf alle relevanten Bedürfnisse und Präferenzen im nötigen Ausmaß eingeht und somit die Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitarbeitendenführung erfüllt.

### **7.5 Eingehen auf bestehende Bedürfnisse**

Im Kontext der ersten Hypothese wurde unter anderem erörtert, bei welchen Einschätzungen der Generation Z die Autorinnen und Autoren Recht behielten. Um nun die zweite Hypothese bestätigen oder widerlegen zu können, soll im Weiteren herausgearbeitet werden, ob und wenn ja, welchen Bedürfnissen und Präferenzen der Gen Z-Mitarbeitenden nicht ausreichend Beachtung geschenkt wird. Im Anschluss folgt ein Resümee zur dieser Hypothese.

Relevante Ansprüche, Forderungen, Interessen, Bedürfnisse oder Präferenzen drohen vor allem in Bereichen vernachlässigt zu werden, in welchen sich die Zuschreibungen nicht bestätigen ließen.

Eine Führungskraft, die den Hinweisen und Empfehlungen aus der Literatur folgt, überträgt ihren Gen Z-Mitarbeitenden wenig oder bestenfalls gar keine Verantwortung. Die Datenerhebung zeigt jedoch, dass über 20% der Befragten nicht nur bereit sind (Führungs-)Verantwortung zu übernehmen, sondern sogar gesteigertes Interesse und Motivation dazu besitzen. Hinzu kommen über 40% der Teilnehmenden, für die die Übernahme kein Problem darstellt.

Das zwar gut gemeinte Ausbleiben der Verantwortungsübertragung trotz erbrachter Leistung kann von den Mitarbeitenden in verschiedener negativer Weise interpretiert werden. Möglicherweise wird der Führungskraft ein übermäßiger Kontrollzwang vorgeworfen. Vermutlich empfinden die entsprechenden Mitarbeitenden dadurch einen Mangel an Vertrauen in ihre Leistungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft. Aufgrund der fehlenden Wertschätzung ihrer Bemühungen und drohenden ausbleibenden Aufstiegsmöglichkeiten können Unzufriedenheit und Arbeitgeberwechsel die Folge sein.

Begründeterweise achtet eine nach der generationsspezifischen Führung vorgehende Führungskraft darauf, ihren Gen Z-Mitarbeitenden im persönlichen Kontakt praxisnahe und konkrete Fähigkeiten zu vermitteln. Der Großteil der Befragten signalisierte ein Bedürfnis danach. Die Hinweise der Literatur, die Generation Z hätte gar kein Interesse am Aufzeigen

und Verfolgen ihrer Potentiale, Aufstiegsmöglichkeiten, Karriereoptionen und der Möglichkeit Leistungswillen zu zeigen, übersehen einen bedeutsamen Anteil der Befragten. So rangiert die Lebenspriorität ‚Erfolg‘ zwar nicht als wichtigster Wunsch im Leben der Befragten, der Vergleich der Mittelwerte zeigt aber eine erhöhte Wichtigkeit. Vor allem stützen diese Aussagen aber die sehr hohe Bewertung des Vorhandenseins von Aufstiegsmöglichkeiten, den erhöhten Wunsch nach einer Führungskraft, welche individuelle Potentiale aufzeigen kann und auch herausfordernde Aufgaben stellt. Auch wenn nicht bei allen Mitarbeitenden Leistung und Erfolg oberste Priorität hat, gibt es trotzdem eine wesentliche Anzahl an Mitarbeitenden, denen diese Attribute auch wichtig sind.

Ein Unternehmen, das sich ausschließlich auf die in der Literatur genannten Bedürfnisse konzentriert, vernachlässigt die Wahrnehmung, Anerkennung und Förderung von Leistungswillen, Entfaltungswunsch und Weiterentwicklung. Diese Vernachlässigung kostet das Unternehmen potentiell leistungsstarke und somit wichtige Mitarbeitende.

Das Vermeiden von unnötigen Eingriffen in die private Zeit und das Privatleben der Mitarbeitenden sollte allgemein das Bestreben von Unternehmen und den verantwortlichen Führungskräften sein, so auch gegenüber der Generation Z. Die unterstellte unabdingliche und strikte Trennung von Berufs- und Privatleben übergeht jedoch vor allem das Interesse der Gen Z an ihren Kolleginnen und Kollegen. Sowohl die Umfrageantworten zur gewünschten Kolleg\*innenbeziehung als auch die hohe Bewertung des Wunsches nach Teamausflügen machen dies deutlich.

Unternehmen und Führungskräfte, die aufgrund der angeblichen Abneigung der Gen Z gegenüber der Vermischung von Privatem und Beruflichem die Förderung von guter Teamatmosphäre versäumen, verschenken Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und Potentiale in den Teams.

Das Etablieren von ausschließlich festen Arbeitszeiten aufgrund der zugeschriebenen Präferenz spricht zwar voraussichtlich nicht gegen die Ansichten des größten Teils der Gen Zler\*innen, geht aber nicht auf den Wunsch nach Flexibilität eines ebenfalls beträchtlichen Teils dieser ein. Bei den Umfrageteilnehmenden erfolgte die Bewertung von festen und flexiblen Arbeitszeiten sogar gleich hoch. Die leicht höhere Bewertung von planbaren Arbeitszeiten zeigt vor allem das Bedürfnis nach konkreten Absprachen.

Eine individuelle Arbeitszeitenregelung und somit das Einbeziehen des Wunsches nach flexiblen Arbeitszeiten bringt somit eine hohe Attraktivität für zukünftige Mitarbeitende mit sich.

Die Konzentration von Unternehmen und Management auf zugeschriebene oder auch bekräftigte gewünschte Aspekte bei gleichzeitiger versäumter fairer und leistungsgerechter Bezahlung aufgrund der vermeintlich geringen Priorität der Gen Z missachtet zum einen die



herausgearbeitete Forderung nach Wertschätzung. Zum andere schreckt sie die potentiellen Arbeitskräfte ab, welche sich vermehrte um die finanzielle Sicherheit in ihrer Zukunft sorgen.

### 7.6 Resümee der zweiten Hypothese

Die zweite der beiden zu Beginn der vorliegenden Arbeit von der Forschungsfrage abgeleiteten Hypothesen ist somit durch die Umfrageergebnisse in Verbindung mit der gerade erfolgten Erörterung der nicht oder nicht ausreichend eingegangenen Bedürfnisse und Präferenzen verifiziert.

Die in Literatur und Presse beschriebenen Charakteristika decken die tatsächlich bestehenden Ansprüche, Forderungen, Interessen, Bedürfnisse oder Präferenzen bei weitem nicht vollumfänglich ab. Eine gesichert erfolgreiche Mitarbeitendenführung hat alle relevanten Belange der Mitarbeitenden im Blick und geht auf diese ein. Die Tatsache, dass generationsspezifische Führung wesentliche Belange übersieht oder sich nicht mit diesen befasst, lässt sie keine erfolgreiche Führung gewährleisten.

Dies birgt zwei Gefahren für die Führungskraft und das Unternehmen. Zum einen wird offensichtlich nicht auf wichtige und gerechtfertigte Bedürfnisse und Bedarfe der Mitarbeitenden eingegangen. Zum anderen können Mitarbeitende, welche eine Führung nach den Empfehlungen der generationsspezifischen Führung erleben, die vermeintlich generationsweiten Charakteristika jedoch nicht teilen, sich mit Vorurteilen konfrontiert fühlen. Für sie ist eine nach „Schema F“ und Klischees ausgerichtete Führung spürbar. Vor dem Hintergrund des durch die Befragungsergebnisse klar bestätigten Wunsches nach einer individuellen, partnerschaftlichen Führung und Förderung und dem Einfordern von Wertschätzung ist das jedoch besonders zu vermeiden. Beide möglichen Gefahren erzeugen Unzufriedenheit mit Unternehmen und Führungskraft bei den entsprechenden Mitarbeitenden und führen früher oder später zur Abwanderung der umkämpften Kräfte.

### 7.7 Implikationen

Mit der Verifizierung der beiden Hypothesen kommen unmittelbar weitere Fragen auf: Was bedeuten diese Erkenntnisse nun für Unternehmen und Führungskräfte? Und wie geht es besser?

Die ausführliche Beantwortung dieser Fragen übersteigt den Rahmen dieser Arbeit, weshalb im Folgenden nur ein kurzer Ausblick auf mögliche aus den Erkenntnissen resultierenden Schlussfolgerungen von Unternehmen und Management gegeben wird.

Der naheliegendste und wichtigste Schluss, den Unternehmen und Führungskräfte anhand der neugewonnen Erkenntnisse ziehen können ist, dass sich das verlockende Versprechen

von einer Führungsweise, mit welcher alle potentiellen zukünftigen Mitarbeitenden gleichermaßen optimal geführt werden, nicht erfüllt. Gleichzeitig weisen die Erkenntnisse dieser Arbeit jedoch darauf hin, dass das Thema ‚optimale Führung‘ essentiell ist und bleibt. Die Befragungsergebnisse zum Thema Unternehmensbindung der Generation Z und insbesondere der erhöhte Wert des Wechselwillens bei Unzufriedenheit mit der eigenen Führungskraft zeigen, dass die zukünftigen Mitarbeitenden eine schlechte oder falsche Führung nicht lange tolerieren.

Die erhöhte Relevanz von guter und erfolgreicher Führung in Verbindung mit der anfangs unter 2.2.1 ausgeführten stetig wachsenden Relevanz der Generation Z auf dem Arbeitsmarkt inklusive dem herrschenden ‚war for talents‘ führen Unternehmen und Führungskräfte zwangsläufig zu der Frage: „Wie geht Führung also besser?“

Die Erkenntnisse dieser Arbeit legen nahe, dass es sich für Führungskräfte empfiehlt, die nicht zutreffenden vorurteilbelasteten Zuschreibungen aus der Führungspraxis und dem Kopf zu verbannen und sich auf die tatsächlich bestätigten Trends zu konzentrieren. Die Konstruktion von neuen Verallgemeinerungen sollte dabei vermieden werden. Der Fokus sollte auf die Nutzung dieses Wissens, als Grundlage um der Lebenswelt und den erlebten Einflüssen der jüngeren Mitarbeitenden bewusster und näher zu sein, gelegt werden und so bestmöglich auf die einzelnen Mitarbeitenden einzugehen. Das betrifft eine entgegengebrachte vollumfängliche Wertschätzung der Mitarbeitenden. Vollumfänglich meint in diesem Falle in sozialer Form, also Respekt und Wertschätzung als Person, aber auch in Form von leistungsgerechter und fairer Bezahlung. Außerdem bezieht es eine partnerschaftliche und individuelle Förderung und Führung der Mitarbeitenden mit ein, die auch die persönlichen Ziele und Wertevorstellungen im Blick behält.

Hier kann sich die ‚Werteorientierte Führung‘ anbieten. Der Führungsansatz der wertorientierten Führung fokussiert die Ausrichtung an „den arbeitsbezogenen Werthaltungen der Führungskräfte und an den arbeitsbezogenen Werthaltungen der Beschäftigten“ (Löffler, 2020, S. 8), behält somit also die Wertvorstellungen der Mitarbeitenden und der Führungskraft im Blick. Durch die Orientierung an den autozentrischen und nomozentrischen Werten und der Einordnung in bestimmte Wertetypen (nach Klages, 1988; Klages & Gensicke, 2006) des oder der Mitarbeitenden als Basis kann die Führung wertorientiert angepasst und damit eine wertorientierte, vermutlich erfolgreichere Führung gewährleistet werden (Löffler, 2020, S. 9–10).

Um Unzufriedenheit bei Mitarbeitenden vorzubeugen und auf individuelle Ziele, Bedürfnisse und Motivatoren einzugehen empfiehlt sich außerdem die Anwendung des zwei-Faktoren-Modells nach Frederick Herzberg (Schlotter & Hubert, 2020, S. 40). Dieses Modell erleichtert

das Verständnis der Motivation und des Antriebs des oder der Mitarbeitenden, indem es individuelle Hygiene- und Motivationsfaktoren beleuchtet. Hygienefaktoren sind dabei „Dinge, die dafür sorgen, dass zunächst keine Unzufriedenheit besteht“ (ebd.). Das können Kolleg\*innen-Beziehungen, ein faires Gehalt, Weiterbildungsmöglichkeiten oder ähnliches sein. Diese Faktoren fungieren als Nährboden, aus dem die Motivation überhaupt erst wachsen kann (ebd.) Motivationsfaktoren sind „Dinge, die [die Mitarbeitenden][...] bei [ihrer][...] Arbeit begeistern und Dinge, durch die [sie][...] das Gefühl bekommen, dass [ihre][...] Leistung das Unternehmen voran bringt“ (ebd.).

Schlotter & Hubert (2020, S. 40) empfehlen zwei Fragen zur Ermittlung der Faktoren der einzelnen Mitarbeitenden:

„Was müsste passieren, damit Du deinen Job mittelfristig kündigst? (Hygienefaktoren) und Wann hast du richtig Spaß bei der Arbeit? (Motivationsfaktoren)“

Durch die Kenntnis der Hygiene- und Motivationsfaktoren der Mitarbeitenden kann das Führungsverhalten ebenfalls individuell angepasst und somit erfolgreich geführt werden.

Eine genauere Auseinandersetzung mit Führungsempfehlungen außerhalb der generationsspezifischen Führung sprengt den Rahmen dieser Arbeit, kann aber einen spannenden Ansatz für weitere Forschung bieten. Auf weiterführende Forschungsansätze wird im nächsten Kapitel nochmals genauer eingegangen.

### 7.8 Limitationen und anschließende Forschungsmöglichkeiten

Die Ergebnisse der durchgeführten Forschung sollen vor allem als eine erste Einschätzung des Potentials von generationsspezifischer Führung dienen. Aufgrund der überschaubaren Größe der Stichprobe und der Tatsache, dass die Umfrageteilnehmenden allesamt zum Zeitpunkt der Befragung einen Freiwilligendienst absolvierten, sind die Ergebnisse nicht repräsentativ, was die zentrale Limitation dieser Arbeit darstellt. Wie bereits ausgeführt können die Ergebnisse aber genutzt werden um generationsweite Annahmen anzuzweifeln oder zu bekräftigen. Anhand der Ergebnisse gesicherte allgemeingültige Aussagen über die Grundgesamtheit zu treffen, ist nicht möglich.

Aufbauend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit kann eine weiterführende, größer angelegte Forschung mit repräsentativer Stichprobe diese allgemeingültigen Aussagen liefern.

Limitierende Auswirkungen hatte auch die gewählte quantitative Methode des Online-Fragebogens. Die Methode dieser Arbeit hat die gewünschten Ergebnisse zur Bearbeitung der Forschungsfrage geliefert. Eine zusätzliche qualitative oder ‚mixed methods‘ Forschung kann noch weitere interessante Erkenntnisse hervorbringen. Durch eine anschließende Forschungsarbeit basierend auf qualitativen Interviews ist es beispielsweise möglich

zusätzliche Einblicke in Hintergründe und Ursachen der individuellen Einstellungen der Befragungsteilnehmenden aufzeigen, welche in dieser Arbeit nicht mit einbezogen wurden. Aufgrund der begrenzten Größe und Zeit war das nicht Ziel dieser Arbeit.

Um die Breite der herausgearbeiteten Zuschreibungen vollumfänglich abzudecken, aber gleichzeitig die Umfrageteilnehmenden nicht zu überfordern, enthielt die Befragung nur ein bis maximal zwei Items pro Zuschreibung. Annahmen, Zuschreibungen und Vermutungen zu besonders relevanten Einstellungen und Verhältnissen der Generation Z können kleinteiliger und genauer als weiterer Forschungsansatz dienen.

Konkrete Implikationen und detaillierte Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Führungskräfte basierend auf den erlangten Erkenntnissen bieten ebenfalls spannende und hochrelevante Ansätze für anknüpfende Forschung.

## 8. Fazit

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, zu analysieren, ob die Annahmen und Zuschreibungen der Autor\*innen von Veröffentlichungen zur generationsspezifischen Führung der Generation Z gerechtfertigt sind, auf alle relevanten Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeitenden eingehen und in Verbindung dessen, ob der beschriebene Führungsansatz eine erfolgreiche Führung der Gen Z gewährleisten kann.

Dazu konnten im Verlauf dieser Arbeit durch die durchgeführte quantitative Datenerhebung, basierend auf der zuvor herausgearbeiteten theoretischen Grundlage, der darauffolgenden Auswertung und Interpretation der Ergebnisse und der anschließenden Diskussion der aufgestellten Hypothesen wichtige Erkenntnisse erlangt werden. Für die abschließende Betrachtung stellt sich nun folgendes verändertes Bild dar:

Generationsspezifische Führung, wie in der Literatur und Presse beschrieben, zeigt sich am Ende dieser Arbeit nicht wie versprochen als optimale Herangehensweise an Führung. Auch eine Generalisierung der Führungspräferenzen und Ansprüche an die Arbeitswelt der Generation Z erweist sich als nicht gerechtfertigt und somit nicht als geeignete Basis, um den Führungsprozess daran auszurichten.

Es existieren zwar generationsweite Trends, welche die Autor\*innen teilweise korrekt erkannt haben, jedoch konnten zu viele vermeintlich generelle und generationsweit verbreitete Präferenzen und Ansprüche der Gen Z nicht oder nur eingeschränkt bestätigt werden. Andere nachgewiesene, bestehende Bedürfnisse und Bedarfe fanden sich in den Ausführungen und Empfehlungen der Autor:innen dagegen nicht wieder und drohen somit von der generationsspezifischen Führung übersehen zu werden.

Unter Berücksichtigung dieser übergeordneten gewonnenen Erkenntnis lässt sich die Forschungsfrage:

Ist die Generalisierung von Führungspräferenzen und Ansprüchen an die Arbeitswelt der , Generation Z' gerechtfertigt und daher generationsspezifische Führung das Mittel zum Erfolg?

auf Grundlage der erhobenen Daten abschließend mit Nein beantworten. Das zu Beginn formulierte Ziel dieser Arbeit konnte damit erreicht werden.

Aufgrund der bereits unter Punkt 5.4 beschriebenen Limitationen, im Besonderen die fehlende Repräsentativität der Forschung durch die begrenzte Größe der Stichprobe und des gemeinsamen Hintergrunds des Freiwilligendienstes aller Befragten, kann und will diese Arbeit den Veröffentlichungen zur generationsspezifischen Führung der Generation Z nicht die generelle Daseinsberechtigung absprechen. Jedoch erhebt sie zumindest Zweifel an der Eignung von generationsspezifischer Führung als optimalem Führungsansatz. Manche der

durchforsteten Veröffentlichungen wirken dabei vor dem Hintergrund der Ergebnislage unangebracht, voreingenommen, unprofessionell und wenig wertschätzend.

Um tatsächlich repräsentative und damit allgemeingültige Aussagen darüber tätigen zu können, benötigt es weitere Forschung. Potentielle Ansatzpunkte können, wie in Kapitel 5.4 genauer ausgeführt, unter anderem Datenerhebungen durch mixed methods, detaillierte Betrachtung einzelner Bereiche und eine größer angelegte, repräsentative Stichprobe sein. Die Vorstellung eines leicht anzuwendenden Führungsansatzes, welcher bei korrekter Anwendung die optimale Führung der Mitarbeitenden von morgen und teils schon von heute verspricht, klingt verlockend. Pauschalisierungen, wie in Kapitel 2 (genauer 2.1.1.1) beschrieben, bieten in manchen Disziplinen durchaus die Möglichkeit, korrekte Annahmen über Kollektive zu treffen. Daher ist es verständlich, dass eine Antwort auf die Frage nach optimaler Führung auch in diesem Bereich gesucht wird. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit weisen jedoch darauf hin, dass ein komplexes und vielschichtiges Thema wie Führung keine dieser Disziplinen ist.

Gleichzeitig macht ein massiver Fachkräftemangel, die angespannte ökonomische Lage vieler Unternehmen und eine auch für Führungskräfte und Management wahrnehmbare VUCA-Welt (siehe 2.1.3.4) erfolgreiche Mitarbeitenden-Führung zu einem essentiellen und unvermeidlichen Thema. Die steigende Relevanz der Generation Z auf dem Arbeitsmarkt rückt diese in den Fokus. Die Frage nach der optimalen Führung der Gen Z und auch aller anderen Mitarbeitenden bleibt damit hochrelevant, aber weiterhin offen. Der Führungsansatz der generationsspezifischen Führung der Generation Z kann auf die Frage der optimalen Führung keine allgemein gültige und damit endgültige Antwort liefern.

## 9. Literaturverzeichnis

Adobe (Hrsg.). (2021). The future of time. A global study fielded. Zugriff am 18.04.2022.

Verfügbar unter: <https://www.adobe.com/content/dam/dx-dc/us/en/pdfs/the-future-of-time.pdf>

Bartsch, M. (2013). Generation Stress - Wenn Schule krank macht. »Wofür das?«. Der Spiegel, (17), 32–40.

Biemann, T. & Weckmüller, H. (2013). Generation Y: Viel Lärm um fast nichts.

personalquarterly, (01), 46–49. Zugriff am 14.04.2022. Verfügbar unter: <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personal-quarterly/2013/6FD0C617/files/assets/seo/page46.html>

BildungsSpiegel (BaS Hamburg, Hrsg.). (2018, 4. Dezember). Generation Z und die

Arbeitswelt: Anders als man denkt. Zugriff am 29.10.2021. Verfügbar unter: <https://www.bildungsspiegel.de/news/personalfuehrung-planung-entwicklung/2898-generation-z-und-die-arbeitswelt-anders-als-man-denkt>

Blazek, Z. (2016). Attraktive Arbeitgebermarke aufbauen. bauhandwerk, (10). Zugriff am

18.04.2022. Verfügbar unter: [https://www.bauhandwerk.de/artikel/bhw\\_Attraktive\\_Arbeitgebermarke\\_aufbauen\\_2664640.html](https://www.bauhandwerk.de/artikel/bhw_Attraktive_Arbeitgebermarke_aufbauen_2664640.html)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2017). 15. Kinder- und

Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der

Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland (1 Aufl.) (BMFSFJ, Hrsg.). Berlin. Zugriff am

11.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/115438/d7ed644e1b7fac4f9266191459903c62/15-kinder-und-jugendbericht-bundestagsdrucksache-data.pdf>

Boße, A. (2015, 10. April). Generation Z: Interview mit Prof. Christian Scholz. karrierefuehrer.

Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.karrierefuehrer.de/wirtschaftswissenschaften/generation-z-interview-christian-scholz.html>

Bpb (2022, 5. Januar). Klimapolitik in der öffentlichen Diskussion. Bundeszentrale für

politische Bildung. Zugriff am 12.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/klima-347/336233/klimapolitik-in-der-oeffentlichen-diskussion/>

## 9 Literaturverzeichnis

Brademann, I. & Piorr, R. (2019). Generation Z. Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichtner-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert* (FOM-Edition, S. 345–360). Wiesbaden: Springer Gabler.

Braun, A. (2021). Generation Z im Berufsleben. Chancen sowie Herausforderungen für Unternehmen und Personalabteilungen. *Arbeit und Arbeitsrecht*, (2), 38–41. Zugriff am 05.05.2022.

Bürgle, T. (2017). Führungstipps für die Generation Z. *handwerk-magazin*. Anleitung:. Zugriff am 11.12.2021. Verfügbar unter: <https://fdpw.de/download/Fuehrungstipps-Generation-Z.pdf>

Burkhart, S. (2018). Generation Z: "Homeoffice? Nein danke!". Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://steffiburkhart.com/generation-z-homeoffice-nein-danke/>

Busold, M. (Hrsg.). (2019). *War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (2. Aufl. 2019). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Verfügbar unter: <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1582882>

Cheng, T. L. (2013). Attitudes towards work, life, career and the world view. Three generational perspectives across Malaysia. *Journal of Business Management and Administration* 1, (04), 49–58.

Ciesielski, M. A. & Schutz, T. (2021). *Digitale Führung (nicht nur) in Krisenzeiten. Anregungen für eine bessere, virtuelle Zusammenarbeit* (Springer eBook Collection). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33196-2>

Citrix (Hrsg.). (2020). *Work 2035. The Born Digital Effect*. Zugriff am 18.04.2022. Verfügbar unter: [https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en\\_us/documents/analyst-report/work-2035-the-born-digital-effect.pdf](https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en_us/documents/analyst-report/work-2035-the-born-digital-effect.pdf)

Clevis Consult. (2019, 27. November). *Führen der Gen Z. The Simple Way*. Zugriff am 03.12.2021. Verfügbar unter: <https://www.clevis.de/ratgeber/fuehren-der-gen-z-the-simple-way/>

Dimock, M. (2019, 17. Januar). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. Zugriff am 24.10.2021. Verfügbar unter: <https://>



## 9 Literaturverzeichnis

[www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/](http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/)

Francis, T. & Hoefel, F. (2018, 12. November). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. Zugriff am 24.10.2021. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2022, 17. Januar). Bis 2030 fünf Millionen mehr Ruheständler als neue Arbeitskräfte. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Zugriff am 18.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/bis-2030-fuenf-millionen-mehr-ruhestaendler-als-neue-arbeitskraefte-17736208.html>

Gabler Wirtschaftslexikon (2021, 13. Juli). Definition: VUCA. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Zugriff am 13.04.2022. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>

Garsten Creative Communication. (2021). Die Werte-Entwicklung der Generation Z. Zugriff am 05.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.garsten.de/blog/gen-z-werte/>

Haas, C. (2020, 6. Februar). Was die Generation Z im Beruf erwartet. Future Talents Report 2020. WELT. Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article205642035/Future-Talents-Report-2020-Was-die-Generation-Z-im-Beruf-erwartet.html>

Hansen, K. P. (2009). Die Problematik des Pauschalurteils. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, (10), 5-17. Verfügbar unter: [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/45439/1/ssoar-interculturej-2009-10-hansen-Die\\_Problematik\\_des\\_Pauschalurteils.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/45439/1/ssoar-interculturej-2009-10-hansen-Die_Problematik_des_Pauschalurteils.pdf)

Hansen, K. P. (2010). Kollektiv und Pauschalurteil. In C. Barmeyer, P. Genkova & J. Scheffer (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume* (S. 73-86). Passau: Stutz. Zugriff am 13.04.2022. Verfügbar unter: [http://www.klaus-p-hansen.de/fileadmin/downloads/kollektiv\\_und\\_pauschalurteil\\_Klaus\\_P\\_Hansen.pdf](http://www.klaus-p-hansen.de/fileadmin/downloads/kollektiv_und_pauschalurteil_Klaus_P_Hansen.pdf)

Hansen, K. P. (2011). *Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung* (UTB Kulturwissenschaft, Bd. 1846, 4., vollständig überarbeitete Auflage). Tübingen, Basel: A.

## 9 Literaturverzeichnis

Francke Verlag. Verfügbar unter: <http://bvbr.bib-bvb.de:8991/>

F?func=service&doc\_library=BVB01&doc\_number=022496094&line\_number=0002&func\_code=DB\_RECORDS&service\_type=MEDIA

Hauber, L. (recruitee, Hrsg.). (2021, 25. Februar). Generation Z: Leben und Arbeiten digital. Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://recruitee.com/de-artikel/generation-z>

Herz, F. (Merkur.de, Hrsg.). (2021, 11. Februar). Bewerber und Arbeitnehmer wünschen sich nachhaltige Arbeitgeber – was steckt dahinter? Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.merkur.de/leben/karriere/jobsuche-berufswahl-umwelt-arbeitgeber-baby-boomer-generation-z-studenten-nachhaltigkeit-zr-90198468.html>

Hurrelmann, K. (2018, 26. November). Generation Z. Nicht ohne meine Eltern! Die Zeit. Zugriff am 12.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.zeit.de/2018/48/generation-z-berufsleben-karriere-gesellschaft-zukunft>

Hurrelmann, K. (2019). Generation Z: Wie wächst sie auf und wie tickt sie? In W. Kring & K. Hurrelmann (Hrsg.), Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden (Wir Ausbilder, S. 13-22). Herne: kieh1.

Kapil, Y. & Roy, A. (2014). A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. International Journal of Social Relevance & Concern, (Volume 2), 10-14. Zugriff am 12.03.2022. Verfügbar unter: [https://ijournals.in/wp-content/uploads/2017/07/IJOURNAL\\_CAMERA\\_READY.pdf](https://ijournals.in/wp-content/uploads/2017/07/IJOURNAL_CAMERA_READY.pdf)

Karlsböck, T. (karriere.at, Hrsg.). (2019). Generation Z: Gekommen, um alles zu verändern! Zugriff am 05.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.karriere.at/c/a/gen-z>

Klaffke, M. (2021a). Erfolgsfaktor Generationen-Management. Roadmap für das Personalmanagement. In M. Klaffke (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (2. Auflage, S. 3-41). Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, M. (2021b). Millennials und Generation Z. Charakteristika der nachrückenden Beschäftigten-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (2. Auflage, S. 79-126). Wiesbaden: Springer Gabler.

Klages, H. (1988). Wertedynamik. Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen (Bd. 212). Zürich: Fromm; Ed. Interfrom.

## 9 Literaturverzeichnis

Klages, H. & Gensicke, T. (2006). Wertesynthese - Funktional oder dysfunktional? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS), 58(2), 332-351. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0058-x>

Klein, C. (2020). Jede Generation hat eigene Werte. Generation Z. *physiopraxis*, (1), 58-60.

Sekretariat der Ständigen Konferenz. (2021, 26. März). Allgemeinbildende Schulen in Ganztagsform in den Ländern in der Bundesrepublik Deutschland. Statistik 2015 bis 2019 (KMK, Hrsg.). Berlin. Zugriff am 12.04.2022. Verfügbar unter: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Statistik/Dokumentationen/GTS\\_2019\\_Bericht.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/Statistik/Dokumentationen/GTS_2019_Bericht.pdf)

Knoblauch, J. (2021, 1. Juni). Generation Z verstehen? Gebrauchsanweisung mit 5 Tipps, tempus ABC Personal GmbH. Zugriff am 10.06.2022. Verfügbar unter: <https://www.joerg-knoblauch.de/2021/06/01/generation-z-verstehen-gebrauchsanweisung-mit-5-tipps/>

Königes, H. (2020). Mit moderner Technik lässt sich die Generation Z locken, IDG Tech Media GmbH. Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.pcwelt.de/news/Mit-moderner-Technik-laesst-sich-die-Generation-Z-locken-10868387.html>

Lehmann, K. (2021). Neue Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Zeit, dass Führung sich verändert. Zugriff am 06.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.mindsetmovers.de/post/neue-generationen-auf-dem-arbeitsmarkt-zeit-dass-f%C3%BChrung-sich-ver%C3%A4ndert>

Leiner, D. J. (2022). SoSci Survey (Version 3.3.13) [Computer software]. München: SoSci Survey GmbH. Verfügbar unter: <https://www.soscisurvey.de>

Lexikon der Psychologie.. Sozialisationsphasen (Spektrum Akademischer Verlag, Hrsg.). Heidelberg. Zugriff am 14.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/sozialisationsphasen/14564>

Liebermeister, B. (2019). Führen in der neuen Arbeitswelt. mit Digital Natives und Immigrants. *Die Mediation*, (1), 48-51.

Löffler, T. (2020, 20. Juni). Personalplanung und Personalführung. Skript zur Vorlesung;, Weingarten.

## 9 Literaturverzeichnis

Löhr, J. (2013, 10. Juni). Freizeit als Statussymbol. Generation Y. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Zugriff am 07.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/2.3113/generationy-freizeit-als-statussymbol-12212620.html>

Lorenz, M. (2019). Praxishandbuch Mitarbeiterführung. Grundlagen Führungstechniken Gesprächsleitfäden (4. Auflage, 2019). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Verfügbar unter: [https://www.wiso-net.de/document/HAUF,AHAU,VHAU\\_\\_9783648132517297](https://www.wiso-net.de/document/HAUF,AHAU,VHAU__9783648132517297)

Landeszentrale für politische Bildung BW. (2021). Diversity und Gender Mainstreaming. Für eine vielfältige Gesellschaft (LpB BW, Hrsg.)(Dossiers). Zugriff am 11.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.lpb-bw.de/diversity#c70919>

Lütkehaus, I. (2020). Generationen. In U. Straßer & I. Lütkehaus (Hrsg.), Cross Generational Intelligence. Kooperation der Generationen im Unternehmen (Haufe Fachbuch, 1. Auflage 2020, S. 31-110). Stuttgart: Haufe.

Maas, R. (2019). Generation Z (Gen Z), Institut für Generationenforschung. Zugriff am 11.12.2021. Verfügbar unter: <https://www.generation-thinking.de/gen-z>

Maas, R. & Maas, H. (2020). Die Generation Alpha philosophiert! Werden sie die demokratischeren Demokraten? Zugriff am 11.03.2022. Verfügbar unter: <https://www.generation-thinking.de/post/die-generation-alpha-philosophiert-werden-sie-die-demokratischeren-demokraten>

Mai, J. (2017, 27. Februar). Mitarbeiterführung: Definition, Ziele, Fehler und Methoden. Karrierebibel. Zugriff am 12.07.2022. Verfügbar unter: <https://karrierebibel.de/mitarbeiterfuehrung/>

Mangelsdorf, M. (2019). Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen (Wh!tebooks, 3. Auflage). Offenbach: GABAL.

Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. Kölner Vierteljahresheft für Soziologie, (7), 157-185, 309-330. Zugriff am 14.04.2022.

McCrindle, M. (2018). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. Verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/328347222\\_The\\_ABC\\_of\\_XYZ\\_Understanding\\_the\\_Global\\_Generations](https://www.researchgate.net/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations)

## 9 Literaturverzeichnis

- Meier, K. (2020). Generation Z. die jungen Unbekannten. *handwerk-magazin*, (01), 30–33. Zugriff am 05.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.handwerk-magazin.de/generation-z-die-jungen-unbekannten-183440/>
- Meyer, K. (2020). *Persönlichkeit und Selbststeuerung der Generation Z. Ein Leitfaden für Bildungsträger und die mittelständische Unternehmenspraxis* (Springer eBook Collection, 1st ed. 2020). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32603-6>
- Meyer, K. (2021, 15. Januar). Generation Z erfolgreich führen: Mit diesen 5 Tipps klappt's! *unternehmer.de*. Zugriff am 27.11.2021. Verfügbar unter: <https://unternehmer.de/management-people-skills/270139-generation-z-erfolgreich-fuehren-tipps>
- Mihovilovic, J. & Knebel, K. (2017). Generation Y, Generation X, Generation Z. Definition & Übersicht, Berliner Team. Zugriff am 15.04.2022. Verfügbar unter: [https://www.berlinerteam.de/magazin/generation-y-x-z-babyboomer-definition/#Intergenerationsvarianz\\_und\\_Intergenerationsdifferenz](https://www.berlinerteam.de/magazin/generation-y-x-z-babyboomer-definition/#Intergenerationsvarianz_und_Intergenerationsdifferenz)
- Mörstedt, A.-B. (2020, 8. Oktober). Generation Z: Geht' z noch? Eine neue Herausforderung für Unternehmen, Göttingen. Zugriff am 07.11.2021. Verfügbar unter: <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/gotha/download/1533744186765.pdf>
- Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest. (2021). JIM 2021. Jugend, Information, Medien. Basisuntersuchung zum Medienumgang 12- bis 19-Jähriger in Deutschland (mpfs, Hrsg.). Stuttgart. Zugriff am 11.04.2022. Verfügbar unter: [https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2021/JIM-Studie\\_2021\\_barrierefrei.pdf](https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2021/JIM-Studie_2021_barrierefrei.pdf)
- Müller, F. (2021). Gen Z und Versicherung. Was gibt Halt im Leben? Auf der Suche nach Leitlinien, Vorbildern und Ankerpunkten. Zugriff am 12.04.2022. Verfügbar unter: <https://de.genre.com/knowledge/blog/generation-z-and-insurance-what-brings-stability-in-life-de.html>
- Organisation for Economic Cooperation and Development. 2021. *Employment Outlook 2021. Navigating the COVID-19 crisis and recovery* (OECD, ed.) (OECD Employment Outlook). Paris. <https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en>

## 9 Literaturverzeichnis

- Oxford Economics (Hrsg.). (2021). Gen Z's role in shaping the digital economy. March 2021. Zugriff am 18.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.oxfordeconomics.com/resource/gen-z-role-in-shaping-the-digital-economy/> <https://doi.org/10.13056/acamh.16854>
- Pemsel, S. (OMT, Hrsg.). (2021). Das Mysterium Generation Z. Werte und Eigenschaften. Zugriff am 29.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.omt.de/online-marketing/das-mysterium-generation-z-werte-und-eigenschaften/>
- Personalwissen. (2022). Generation Y in der Arbeitswelt. Tipps für Arbeitgeber, Fachinformationsdienst Personalwissen. Zugriff am 06.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.personalwissen.de/personalwesen/diversity/generationen-am-arbeitsplatz/die-generation-y-verstehen-ein-kompendium-fuer-arbeitgeber/>
- Pew Research Center (2015, 3. September). The Whys and Hows of Generations Research. Pew Research Center – U.S. Politics & Policy. Zugriff am 03.12.2021. Verfügbar unter: <https://www.pewresearch.org/politics/2015/09/03/the-whys-and-hows-of-generations-research/>
- Die Presse (2016, 1. September). Generation Z will keine Verantwortung übernehmen. Die Presse. Zugriff am 29.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.diepresse.com/5078263/generation-z-will-keine-verantwortung-uebernehmen>
- Qz-online (Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung: Das Fachportal, Hrsg.). (2019, 17. Juni). Generation Z will Unternehmen mit sozialer Einstellung. Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.qz-online.de/a/news/generation-z-will-unternehmen-mit-sozial-302409>
- Rabhansl, C. & Scholz, C. (Deutschlandfunk Kultur, Hrsg.). (2015, 17. Januar). Lernen von der Generation Z. Analyse. Zugriff am 24.10.2021. Verfügbar unter: [https://www.deutschlandfunkkultur.de/analyse-lernen-von-der-generation-z.1270.de.html?dram:article\\_id=308903](https://www.deutschlandfunkkultur.de/analyse-lernen-von-der-generation-z.1270.de.html?dram:article_id=308903)
- Rausch, S. (2021, 3. Februar). Generation Z: Hybrides Arbeiten ist gefragt. HR JOURNAL. Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.hrjournal.de/generation-z-hybrides-arbeiten-ist-gefragt/>
- Rembser, M. & Kring, W. (2016). Die Generation Z professionell führen. wir AUSBILDER, (05), 10–13.

## 9 Literaturverzeichnis

Röhrig, K. (GFOS, Hrsg.). (2019). Drei Benefits, die Sie Generation Z bieten müssen. Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://blog.gfos.com/industrie40human/2019/07/drei-benefits-die-sie-generation-z-bieten-muessen>

Sage. (2018, 13. Februar). Get ready für Generation Z! Wie sich Personaler auf die kommende Generation vorbereiten, Sage Marketing-Kommunikation. Zugriff am 07.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.sage.com/de-de/blog/get-ready-fuer-generation-z-wie-sich-personaler-auf-die-kommende-generation-vorbereiten/>

Schäfer, J., Biermann, C. & Kollitz, R. (Die-Generation-Z, Hrsg.). (2014, 23. Juni). Generation Y und Gen-Z. Zugriff am 24.10.2021. Verfügbar unter: <https://die-generation-z.de/generation-y-und-gen-z/>

Schallenberg-Kappius, J. (2021, 23. September). Millennials haben es finanziell schwerer als andere Generationen. Business Insider. Zugriff am 06.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.businessinsider.de/karriere/am-besten-ausgebildet-aber-am-schlechtesten-bezahlt-darum-haben-es-millennials-finanziell-schwerer-als-andere-generationen-d/>

Schirmer, U. (2021, 8. April). Phänomen Generation Z: anspruchsvoll und verwöhnt oder leistungsstark und motiviert?! Umgang mit jungen Mitarbeitenden. Veranstaltungsreihe des Masters Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie. Zugriff am 29.10.2021. Verfügbar unter: [https://www.cas.dhbw.de/fileadmin/user\\_upload/Dateien\\_CAS/Veranstaltungen/M\\_PMW\\_Handout\\_Schirmer\\_GenerationZ.pdf](https://www.cas.dhbw.de/fileadmin/user_upload/Dateien_CAS/Veranstaltungen/M_PMW_Handout_Schirmer_GenerationZ.pdf)

Schlotter, L. & Hubert, P. (2020). Generation Z - Personalmanagement und Führung. 21 Tools für Entscheider (essentials). Wiesbaden, Germany: Springer Gabler. Verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6275990>

Schnetzler, S. (2021). Generation Z verstehen. wie tickt Sie und warum? Zugriff am 29.04.2022. Verfügbar unter: <https://simon-schnetzler.com/generation-z/>

Scholz, C. (2014). Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt (1. Auflage). Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA. Verfügbar unter: <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz406946817cov.htm>

Scholz, C. (2015, 18. November). Generation Z und Führung. Vorlesung "HR Leadership", Saarbrücken. Zugriff am 29.10.2021. Verfügbar unter: <https://docplayer.org/25566934-Generation-z-und-fuehrung.html>

## 9 Literaturverzeichnis

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Shell Deutschland Holding (Hrsg.). (2010). *Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich*. 16. Shell Jugendstudie. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.

Shell Deutschland Holding (Hrsg.). (2019). Zusammenfassung. *Jugend 2019 - Eine Generation meldet sich zu Wort*. 18. Shell Jugendstudie. Zugriff am 12.04.2022. Verfügbar unter: [https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study/about-the-shell-youth-study/\\_jcr\\_content/root/main/containersection-0/simple/simple/call\\_to\\_action\\_copy/links/item0.stream/1642665739154/4a002dff58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf](https://www.shell.de/about-us/initiatives/shell-youth-study/about-the-shell-youth-study/_jcr_content/root/main/containersection-0/simple/simple/call_to_action_copy/links/item0.stream/1642665739154/4a002dff58a7a9540cb9e83ee0a37a0ed8a0fd55/shell-youth-study-summary-2019-de.pdf)

Statista (Hrsg.). (2020, 25. Februar). Bis 2030 fehlen in Deutschland 2 Millionen Fachkräfte. Hamburg. Zugriff am 18.04.2022. Verfügbar unter: [https://de.statista.com/presse/p/fachkr\\_ftemangel\\_februar2020/](https://de.statista.com/presse/p/fachkr_ftemangel_februar2020/)

Statistisches Bundesamt (Statista, Hrsg.). (2022a). Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland zum 31. Dezember 2020, Statistisches Bundesamt. Zugriff am 18.04.2022. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1351/umfrage/altersstruktur-der-bevoelkerung-deutschlands/>

Statistisches Bundesamt (Statista, Hrsg.). (2022b). Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland nach dem Inländerkonzept von 1991 bis 2021, Statistisches Bundesamt. Zugriff am 18.04.2022. Verfügbar unter: [https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3267/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-in-deutschland-seit-dem-jahr-1991/#:~:text=Erwerbst%C3%A4tige%20in%20Deutschland%20nach%20dem%20Inl%C3%A4nderkonzept%20bis%202021&text=Im%20Jahr%202021%20waren%20in,Beamte\)%20oder%20als%20Selbst%C3%A4ndige%20bzw.](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3267/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-in-deutschland-seit-dem-jahr-1991/#:~:text=Erwerbst%C3%A4tige%20in%20Deutschland%20nach%20dem%20Inl%C3%A4nderkonzept%20bis%202021&text=Im%20Jahr%202021%20waren%20in,Beamte)%20oder%20als%20Selbst%C3%A4ndige%20bzw.)

Statistisches Bundesamt (Statista, Hrsg.). (2022c). Bevölkerung - Einwohnerzahl von Deutschland von 1990 bis 2021, Statistisches Bundesamt. Zugriff am 18.04.2022. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2861/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-deutschlands/>



## 9 Literaturverzeichnis

- Statistisches Bundesamt (Statista, Hrsg.). (2022d). Generation Z in Deutschland, Statistisches Bundesamt. Zugriff am 18.04.2022. Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62665/dokument/generation-z/>
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2020). Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Bevölkerung mit Migrationshintergrund. Ergebnisse des Mikrozensus 2020 (Fachserie 1 Reihe 2.2). Zugriff am 11.04.2022. Verfügbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/\\_publikationen-innen-migrationshintergrund.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Migration-Integration/Publikationen/_publikationen-innen-migrationshintergrund.html)
- Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z. Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 14(3), 212–217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>
- Stillman, D. & Stillman, J. (2017). *Gen Z @ work. How the next generation is transforming the workplace* (First edition). New York, NY: HarperCollins Publishers. Retrieved from <http://wroldcat.org/oclc/952207123>
- Straßer, U. & Lütkehaus, I. (Hrsg.). (2020). *Cross Generational Intelligence. Kooperation der Generationen im Unternehmen* (Haufe Fachbuch, 1. Auflage 2020). Stuttgart: Haufe. Verfügbar unter: [https://content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783648134290](https://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783648134290)
- Tagesschau (2022, 12. April). Jeder Vierte hat ausländische Wurzeln. Bevölkerung in Deutschland. Zugriff am 12.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/inland/migrationshintergrund-deutschland-103.html>
- Tawadrous, M. (2021, 11. November). Die Werte der Generation Z: Sie sind jung und brauchen die Regeln. *Der Tagesspiegel*. Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://plus.tagesspiegel.de/die-neuen-werte-junger-mensche-vom-wunsch-nach-regeln-und-sicherheit-301237.html>
- Vollmer, A. (2020, 13. März). Studie zeigt: Generation Z macht Homeoffice zur Bedingung. *t3n Magazin*. Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://t3n.de/news/homeoffice-pflicht-1262277/>
- Weibler, J. (2016, 26. März). Next Generation: Generation Z. *Leadership Insiders*. Zugriff am 05.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.leadership-insiders.de/next-generation/>

## 9 Literaturverzeichnis

Weitzel, T., Maier, C., Weinert, C., Pflügner, K., Oehlhorn, C., Wirth, J. et al. (2020). Generation Z - die Arbeitnehmer von morgen. Erlangen-Nürnberg: Universität Bamberg; Universität Nürnberg-Erlangen. Zugriff am 18.04.2022. Verfügbar unter: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/Recruiting\\_Trends\\_2020/](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_05_Generation_Z_Web.pdf)

[Studien\\_2020\\_05\\_Generation\\_Z\\_Web.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_05_Generation_Z_Web.pdf)

Wirtschaftswoche (2018, 16. Oktober). Generationenkonflikt am Arbeitsplatz. Die Jungen sind nicht das Problem. Wirtschaftswoche. Zugriff am 06.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/adv/bene/generationenkonflikt-am-arbeitsplatz-die-jungen-sind-nicht-das-problem/23194846.html>

Wirtschaftswoche (2019, 24. April). Die Generation Z will ein Sparbuch mit Lotto-Effekt. Wirtschaftswoche, S. 1-2. Zugriff am 29.04.2022. Verfügbar unter: <https://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/paradoxe-praeferenzen-wenn-es-ernst-wird-fragen-die-z-ler-lieber-mama-und-papa/24244334-2.html>

Wulff, C. (2020). So tickt die Generation Z (PwC, Hrsg.) (PwC Europe Consumer Insights Series 3). Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/so-tickt-die-generation-z.html>

Zeitner, R. & Peyinghaus, M. (2018). Was die Wirtschaft denkt - und die Jugend will! Process Management Real Estate Monitor 2018 (PMRE Monitor). Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin. Zugriff am 27.05.2022. Verfügbar unter: [https://uploads-ssl.webflow.com/5da5e05c91514666216d43c2/5e6ee18ea4e7ff461016a16d\\_PMRE%20Monitor%202018%20Was%20die%20Wirtschaft%20denkt%20und%20die%20Jugend%20will.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/5da5e05c91514666216d43c2/5e6ee18ea4e7ff461016a16d_PMRE%20Monitor%202018%20Was%20die%20Wirtschaft%20denkt%20und%20die%20Jugend%20will.pdf)

Zukunftsinstitut. (2021). New Work. Die Generation Z in der Arbeitswelt von morgen. Frankfurt am Main: Internationale Gesellschaft für Zukunfts- und Trendberatung. Zugriff am 05.05.2022. Verfügbar unter: <https://karriere.peek-cloppenburg.de/sites/default/files/newwork.pdf>

# Anhang

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Datenbasen der erstellten Diagramme ..... XV

Anhang 2: Online-Fragebogen..... XXVI

## Anhang 1: [Datenbasen der erstellten Diagramme](#)

### Frage 2[VE01]; [VE01\_umkodiert]

#### Anh.-Tabelle 1 - Datenbasis Abbildung 3

Häufigkeit von [VE01]	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
„Ich mache einen Vorschlag, lasse dann aber meine Freund:innen auswählen.“	79	70,5	70,5	70,5
„Ich versuche meine Freund:innen von meinem Vorschlag zu überzeugen.“	27	24,1	24,1	94,6
„Ich versuche meinen Vorschlag auf jeden Fall durchzusetzen.“	3	2,7	2,7	97,3
„Ich mache keinen Vorschlag und lasse meine Freund:innen entscheiden.“	3	2,7	2,7	100,0
Gesamt	112	100,0	100,0	

### Frage 3[VE02]

#### Anh.-Tabelle 2 - Datenbasis Abbildung 4

Häufigkeit von [VE02]	Häufigkeit	Prozent	Gültige P.	Kumulierte P.
„Gar keine Lust darauf. Ich versuche die Gruppensprecher:innen-Rolle abzugeben.“	12	10,7	10,7	10,7
„Irgendjemand muss es ja machen.“	15	13,4	13,4	24,1
„Eigentlich keine Lust darauf, aber da muss ich wohl durch.“	16	14,3	14,3	38,4
„Geht in Ordnung, mach ich.“	45	40,2	40,2	78,6
„Lieber bin ich Gruppensprecher:in als einfaches Gruppenmitglied.“	10	8,9	8,9	87,5
„Richtig Bock! Das ist genau die richtige Rolle für mich.“	14	12,5	12,5	100,0
Gesamt	112	100,0	100,0	

**Frage 4**[FA01\_MA\_Set]; [FA01\_01-08]; [FA01\_JA]

**Anh.-Tabelle 3 - Datenbasis Abbildung 5**

Anzahl Auswahl „Ja“	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
8	9	8,0	8,0
7	9	8,0	16,1
6	11	9,8	25,9
5	18	16,1	42,0
4	24	21,4	63,4
3	17	15,2	78,6
2	6	5,4	83,9
1	5	4,5	88,4
0	13	11,6	100,0
Gesamt	112	100,0	

**Frage 5**[FA02\_MA\_Set\_R1-3]; [FA 02\_01-09]

**Anh.-Tabelle 4 - Datenbasis Abbildung 6**

Häufigkeiten von [FA02_MA_Set_R1] nach Wert: 1	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Gute Platzierung in einer Bestenliste.	14	12,6%	12,6%
Das Wissen die Aufgabe allein gelöst zu haben.	17	15,3%	15,3%
Die Aufgabe erfolgreich gelöst zu haben.	33	29,7%	29,7%
Lob von Freund:innen oder Mitspieler:innen.	8	7,2%	7,2%
Die Punkte-Belohnung im Spiel.	0	0,0%	0,0%
Die nächste Aufgabe wartet schon.	0	0,0%	0,0%
Das Wissen etwas geschafft zu haben, was nicht jede:r erreicht.	21	18,9%	18,9%
Durch die Bearbeitung etwas gelernt zu haben.	5	4,5%	4,5%
Dass ich nicht aufgegeben habe.	13	11,7%	11,7%
Gesamt	111	100,0%	100,0%

**Anh.-Tabelle 5 - Datenbasis Abbildung 7**

Häufigkeiten von [FA02_MA_Set_R2] nach Wert: 2	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Gute Platzierung in einer Bestenliste.	5	4,5%	4,5%
Das Wissen die Aufgabe allein gelöst zu haben.	10	9,0%	9,0%
Die Aufgabe erfolgreich gelöst zu haben.	23	20,7%	20,7%
Lob von Freund:innen oder Mitspieler:innen.	15	13,5%	13,5%
Die Punkte-Belohnung im Spiel.	5	4,5%	4,5%
Die nächste Aufgabe wartet schon.	1	0,9%	0,9%

Das Wissen etwas geschafft zu haben, was nicht jede:r erreicht.	11	9,9%	9,9%
Durch die Bearbeitung etwas gelernt zu haben.	16	14,4%	14,4%
Dass ich nicht aufgegeben habe.	25	22,5%	22,5%
Gesamt	111	100,0%	100,0%

**Anh.-Tabelle 6 - Datenbasis Abbildung 8**

Häufigkeiten von [FA02_MA_Set_R3] nach -Wert: 3	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Gute Platzierung in einer Bestenliste.	5	4,5%	4,5%
Das Wissen die Aufgabe allein gelöst zu haben.	9	8,1%	8,1%
Die Aufgabe erfolgreich gelöst zu haben.	6	5,4%	5,4%
Lob von Freund:innen oder Mitspieler:innen.	16	14,4%	14,4%
Die Punkte-Belohnung im Spiel.	8	7,2%	7,2%
Die nächste Aufgabe wartet schon.	7	6,3%	6,3%
Das Wissen etwas geschafft zu haben, was nicht jede:r erreicht.	18	16,2%	16,2%
Durch die Bearbeitung etwas gelernt zu haben.	13	11,7%	11,7%
Dass ich nicht aufgegeben habe.	29	26,1%	26,1%
Gesamt	111	100,0%	100,0%

**Frage 6 [LW01\_01-16]**

**Anh.-Tabelle 7 - Datenbasis Abbildung 9**

	Finanzielle Sicherheit	Selbstverwirklichung	Nachhaltigkeit	Guter Ruf	Bekanntheit / Ruhm
N					
Gültig	112	112	112	112	112
Fehlend	0	0	0	0	0
Mittelwert	3,42	3,64	3,03	2,79	1,70
Median	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00
Modus	4	4	3	3	1

	Fitness / Sport	Sozialverantwortliches Leben	Macht	Erfolg	Reichtum
N					
Gültig	112	112	112	112	112
Fehlend	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,86	3,41	1,71	3,06	2,25
Median	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00
Modus	3	3	1 <sup>a</sup>	3	2

	Luxus	Freundschaft	Partnerschaft	Familie	Kreativität	Freizeit / Unterhaltung

N	Gültig	112	112	112	112	112	112
	Fehlend	0	0	0	0	0	0
	Mittelwert	2,10	3,84	3,67	3,84	3,26	3,69
	Median	2,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00
	Modus	2	4	4	4	4	4

a. Mehrere Modi vorhanden. Der kleinste Wert wird angezeigt.

### Frage 7 [LW02\_MA\_Set\_R1-2]; [LW02\_01-16]

#### Anh.-Tabelle 8 - Datenbasis Abbildung 10

Häufigkeiten von [LW02_MA_Set_R1] nach Wert: 1	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Finanzielle Sicherheit	10	9,0%	9,0%
Selbstverwirklichung	16	14,4%	14,4%
Nachhaltigkeit	2	1,8%	1,8%
Sozialverantwortliches Leben	5	4,5%	4,5%
Erfolg	1	0,9%	0,9%
Freundschaft	10	9,0%	9,0%
Partnerschaft	12	10,8%	10,8%
Familie	48	43,2%	43,2%
Kreativität	4	3,6%	3,6%
Freizeit / Unterhaltung	3	2,7%	2,7%
Guter Ruf   Bekanntheit/Ruhm   Fitness/Sport   Macht   Reichtum   Luxus	0	0,0%	0,0%
Gesamt	111	100,0%	100,0%

#### Anh.-Tabelle 9 - Datenbasis Abbildung 11

Häufigkeiten von [LW02_MA_Set_R2] nach Wert: 2	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
Finanzielle Sicherheit	7	6,3%	6,3%
Selbstverwirklichung	11	9,9%	9,9%
Nachhaltigkeit	1	0,9%	0,9%
Guter Ruf	2	1,8%	1,8%
Fitness / Sport	2	1,8%	1,8%
Sozial-verantwortliches Leben	2	1,8%	1,8%
Erfolg	3	2,7%	2,7%
Reichtum	1	0,9%	0,9%
Freundschaft	38	34,2%	34,2%
Partnerschaft	21	18,9%	18,9%
Familie	17	15,3%	15,3%
Kreativität	2	1,8%	1,8%

Freizeit / Unterhaltung	4	3,6%	3,6%
Bekanntheit/Ruhm   Macht   Luxus	0	0,0%	0,0%
Gesamt	111	100,0%	100,0%

### Frage 9 [VA01\_01 - 09]

Anh.-Tabelle 10 - Datenbasis Abbildung 12

		Freude an der Arbeit	Arbeitsklima zum Wohlfühlen	Karriere	Materieller Wohlstand	Übereinstimmung von Tätigkeit und Persönlichkeit
N	Gültig	112	112	112	112	112
	Fehlend	0	0	0	0	0
Mittelwert		3,82	3,89	2,88	2,67	3,46
Median		4,00	4,00	3,00	3,00	4,00
Modus		4	4	3	3	4
		Gesellschaftliches Ansehen durch den Beruf	Sicherer Arbeitsplatz	Klarheit über weitere berufliche Zukunft	Vereinbarkeit Familie und Beruf	
N	Gültig	112	112	112	112	112
	Fehlend	0	0	0	0	0
Mittelwert		2,33	3,60	3,19	3,44	
Median		2,00	4,00	3,00	4,00	
Modus		2	4	3	4	

### Frage 10 [VA02\_01-07]; [VA02\_01\_unkodiert]; [VA02\_03\_unkodiert]

Anh.-Tabelle 11 - Datenbasis Abbildung 13

		Das Wochenende sollte auf jeden Fall arbeitsfreie Zeit sein.	Lieber werde ich nach Feierabend angerufen als am nächsten Tag mit Chaos konfrontiert.	Mehr als 8 Stunden Arbeit am Tag sind zu viel.	Überstunden sind in Ordnung, wenn sie mich in meiner Karriere weiterbringen.	Überstunden sind in Ordnung, wenn ich dafür ein hohes Gehalt bekomme.
N	Gültig	109	102	107	106	103
	Fehlend	3	10	5	6	9
Mittelwert		3,11	2,61	2,83	2,92	3,04
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Modus		3	3	3	3	3
		Überstunden sind in Ordnung, wenn ich sie zeitnah wieder abbauen kann.	Überstunden gehören zum Arbeitsleben dazu.	Das Wochenende sollte auf jeden Fall arbeitsfreie Zeit sein. [unkodiert]	Mehr als 8 Stunden Arbeit am Tag sind zu viel. [unkodiert]	
N	Gültig	109	107	109	107	
	Fehlend	3	5	3	5	
Mittelwert		3,19	2,91	1,89	2,17	

Median	3,00	3,00	2,00	2,00
Modus	3	3	2	2

**Frage 11 [VA03\_01-07]**

**Anh.-Tabelle 12 - Datenbasis Abbildung 14**

	Es ist schön, wenn meine Arbeitskolleg:innen auch meine Freunde werden.	Ich habe Interesse daran meine Kolleg:innen auch privat kennenzulernen.	Mich freut es, wenn meine Kolleg:innen mich privat kennenlernen wollen.	Ich freue mich über gemeinsame Aktivitäten mit den Kolleg:innen nach Feierabend.
N Gültig	109	104	107	109
N Fehlend	3	8	5	3
Mittelwert	3,47	3,14	3,33	3,10
Median	4,00	3,00	3,00	3,00
Modus	4	3	3	3

	Ich möchte mit meinen Kolleg:innen private Erlebnisse teilen können.	Ich möchte mit meinen Kolleg:innen private Sorgen teilen können.	Im besten Fall sind meine Kolleg:innen wie Familie.
N Gültig	106	105	104
N Fehlend	6	7	8
Mittelwert	3,07	2,77	2,49
Median	3,00	3,00	2,00
Modus	3	3	2

**Frage 12 [MA01\_01-06]**

**Anh.-Tabelle 13 - Datenbasis Abbildung 15**

	Für ein internationales Unternehmen arbeiten	Für ein nachhaltiges Unternehmen arbeiten	Für ein Unternehmen arbeiten, das auf faire Arbeitsbedingungen in allen Bereichen achtet	Für ein innovatives Unternehmen arbeiten	Für ein angesehenes Unternehmen arbeiten	Für ein sozial engagiertes Unternehmen arbeiten
N Gültig	112	112	112	112	112	112
N Fehlend	0	0	0	0	0	0
Mittelwert	2,94	3,64	4,55	3,67	3,29	4,23
Median	3,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00
Modus	3	3	5	3	3	5

**Frage 14 [BU01\_01-08]**



**Anh.-Tabelle 14 - Datenbasis Abbildung 16**

	...der neue Job neue Herausforderungen mit sich bringt.	...der aktuelle Job keine neuen Herausforderungen mehr mit sich bringt.	...du im neuen Job deine persönlichen Ziele besser verfolgen kannst.	...du im neuen Job mehr Geld verdienst.
N				
Gültig	112	112	112	112
Fehlend	0	0	0	0
Mittelwert	2,92	3,24	4,04	3,45
Median	3,00	3,00	4,00	4,00
Modus	3	4	4	4

	...du in den letzten zwei Jahren nicht befördert wurdest.	...du dein 5 jähriges Jubiläum im aktuellen Unternehmen feierst.	...du mit der/dem neuen Kolleg:in nicht gut auskommst.	...du mit deiner/ deinem Vorgesetzten nicht gut auskommst.
N				
Gültig	112	112	112	112
Fehlend	0	0	0	0
Mittelwert	2,67	2,29	3,21	3,90
Median	3,00	2,00	3,00	4,00
Modus	3	2	3	4

**Frage 15** [FK01\_MA\_Set]; [FK01\_01-23]

**Anh.-Tabelle 15 - Datenbasis Abbildung 17 + 18**

Häufigkeiten von [FK01_MA_Set] nach Wert: 2	Antworten		Prozent der Fälle
	N	Prozent	
kommuniziert mit dir auf Augenhöhe.	93	16,9%	83,8%
gibt dir herausfordernde Aufgaben.	29	5,3%	26,1%
gibt dir leichte Aufgaben.	4	0,7%	3,6%
unterstützt dich bei deinen täglichen Aufgaben.	32	5,8%	28,8%
macht dir Druck, damit du über dich hinauswächst.	7	1,3%	6,3%
zeigt dir deine Potenziale auf.	45	8,2%	40,5%
zeigt dir wie du erfolgreich wirst.	11	2,0%	9,9%
kann das, was du lernen willst.	14	2,5%	12,6%
hat das erreicht, was du erreichen willst.	5	0,9%	4,5%
teilt ihr/sein Wissen mit dir.	55	10,0%	49,5%
ist ein Vorbild.	22	4,0%	19,8%
sagt was zu tun ist.	7	1,3%	6,3%
trifft Entscheidungen.	8	1,5%	7,2%
bezieht dich bei Entscheidungen mit ein.	47	8,5%	42,3%
sorgt für Ordnung im Team/Unternehmen.	34	6,2%	30,6%

lässt dich in Ruhe arbeiten.	8	1,5%	7,2%
gibt dir regelmäßig Feedback zu deiner konkreten Arbeit.	31	5,6%	27,9%
gibt dir regelmäßig Feedback zu deinen Aufstiegsmöglichkeiten.	4	0,7%	3,6%
bietet dir das `Du` an.	6	1,1%	5,4%
fragt dich, wie es dir geht.	37	6,7%	33,3%
fragt dich, was du erreichen willst.	4	0,7%	3,6%
hat Leidenschaft für das Unternehmen.	16	2,9%	14,4%
hat Leidenschaft für den Beruf.	32	5,8%	28,8%
Gesamt	551	100,0%	496,4%

**Anh.-Tabelle 16 - Datenbasis Abbildung 19**

Häufigkeiten von [SD11]	Häufigkeit	Prozent
Schule beendet ohne Abschluss	2	1,8
Volks-, Hauptschul- oder gleichwertiger Abschluss	4	3,6
Mittlere Reife, Realschul-, Werkrealschul- oder gleichwertiger Abschluss	33	29,5
Fachabitur, Fachhochschulreife	12	10,7
Abitur, Allgemeine Hochschulreife	59	52,7
Fachhochschul-/Hochschulabschluss	1	0,9
Anderer Abschluss, und zwar: „Einfacher Hauptschulabschluss“	1	0,9
Gesamt	112	100,0

**Anh.-Tabelle 17 - Datenbasis Abbildung 20**

Häufigkeit von [SD06_01]	Häufigkeit	Prozent
15	1	0,9
16	5	4,5
17	14	12,5
18	31	27,7
19	39	34,8
20	13	11,6
21	3	2,7
22	1	0,9
23	3	2,7
24	1	0,9
25	1	0,9
Gesamt	112	100,0

# Anhang 2: Online-Fragebogen

Fragebogen - Seite 1



0% geschafft

## Hallo!

Schön, dass du dich dazu entschlossen hast, mich bei meiner Masterthesis zu unterstützen. Für die Beantwortung des Fragebogens wirst du etwa 10 bis 15 Minuten benötigen. Vielen Dank also schon im Voraus für deine Zeit und Mühe, mir hilft jeder beantwortete Fragebogen sehr!

Ich bin Magnus Bürkle und neben meinem Beruf als pädagogischer Mitarbeiter und Seminarleiter studiere ich aktuell Sozialmanagement an der RWU. Mit dieser Masterarbeit möchte ich mein Studium abschließen.

Wenn du zwischen 1995 und 2010 geboren bist, gehörst du zur sogenannten Generation Z. In der Öffentlichkeit und in Fachkreisen gibt es ein bestimmtes Bild von der 'Gen Z'. Ob dieses Bild wirklich allgemein und im beruflichen Kontext zutreffend ist, möchte ich herausfinden und daher euch dazu befragen.

**Ganz wichtig ist, dass es während des gesamten Fragebogens weder falsche noch richtige Antworten gibt. Beantworte die Fragen einfach aufrichtig und ehrlich.**

Ich werde keine personenbezogenen Daten abfragen, deine Antworten können dir also nicht zugeordnet werden und sind anonym. Außerdem sieht niemand außer mir deine Antworten im Einzelnen.

Bitte beantworte die Fragen immer vollständig, jede Antwort ist wichtig.

Abschließend nochmals vielen Dank und viel Spaß bei der Bearbeitung!

### Kurz zum Aufbau des Fragebogens:

Der Fragebogen ist thematisch in zwei Teilen aufgebaut:

**Teil 1** dreht sich um dein Verhalten, deine Denk- oder Sichtweisen in bekannten Situationen des Lebens. Versuche dich bitte in die Situationen zu versetzen und dann die Fragen aus deiner Sicht zu beantworten.

In **Teil 2** geht es konkret um deine berufliche Zukunft. Möglicherweise ist diese bei vielen von euch noch unklar, das ist aber kein Problem. Stelle dir einfach die berufliche Zukunft vor, die du dir aktuell gerade wünschst.

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

Fragebogen - Seite 2

### Teil 1 - Fragen zu bekannten Situationen des Lebens

#### 1. Wie viele Umfragen und Fragebögen hast du in deinem Leben schon ausgefüllt, weil dich jemand freundlich darum gebeten hat?

Wenn du dir nicht sicher bist, darfst du gerne schätzen.

Das ist das erste Mal!

2-3 Mal

3-10 Mal

mehr als 10 Mal

Zurück

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University



11% geschafft

**2. Du planst gemeinsam mit deinen Freund:innen in eine Bar zu gehen. Ihr besprecht nun wohin es gehen soll.**

**Wie verhältst du dich?**

Wähle bitte die Antwortmöglichkeit aus, die am wahrscheinlichsten für dich ist.

- Ich mache einen Vorschlag, lasse dann aber meine Freund:innen auswählen.
- Ich versuche meine Freund:innen von meinem Vorschlag zu überzeugen.
- Ich versuche meinen Vorschlag auf jeden Fall durchzusetzen.
- Ich mache keinen Vorschlag und lasse meine Freund:innen entscheiden.

Zurück

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

**3. Du bist Teil einer Kleingruppe und ihr erhaltet eine Gruppenaufgabe. Zusätzlich wirst du zur/zum Gruppensprecher:in bestimmt.**

**Was denkst du?**

Wähle bitte die Antwortmöglichkeit aus, die am wahrscheinlichsten für dich ist.

- Gar keine Lust darauf. Ich versuche die Gruppensprecher:innen-Rolle abzugeben.
- Eigentlich keine Lust darauf, aber da muss ich wohl durch.
- Irgendjemand muss es ja machen.
- Geht in Ordnung, mach ich.
- Lieber bin ich Gruppensprecher:in als einfaches Gruppenmitglied.
- Richtig Bock! Das ist genau die richtige Rolle für mich.

Zurück

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

**4. Du sollst eine schwere Aufgabe oder ein Rätsel lösen (in einem Videogame / Mobilegame, bei einem Brettspiel, einem Escape Room oder sonst etwas Ähnlichem, was dir Spaß macht).**

**Wie viele Informationen willst du für maximalen Spielspaß?**

Bitte wähle aus welche Informationen du vom Spiel oder der Spielleitung bekommen möchtest, damit dir die Lösung / Bearbeitung so viel Spaß wie möglich macht.

Solltest du absolut kein Interesse an solchen Dingen haben und daher die Frage nicht beantworten können, überspringe die Frage einfach mit „Weiter“.

**Diese Informationen möchte ich vor Beginn und während der Bearbeitung bekommen:**

	ja	nein
Was kann ich bereits?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was kann ich noch nicht?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wo könnte ich mich noch verbessern?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Habe ich die nötigen Fähigkeiten die Aufgabe zu lösen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was ist das Ziel der Aufgabe?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bin ich auf dem richtigen Weg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bin ich auf dem falschen Weg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Was muss ich im Einzelnen tun um die Aufgabe erfolgreich zu lösen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

**5. Du hast die schwere Aufgabe gelöst. Glückwunsch! Was gibt dir jetzt das größte Glücksgefühl?**

Wähle die 3 Aspekte aus, die dir die größten Glücksgefühle bereiten und vergebe die Ränge 1 bis 3. Rang 1 vermittelt dabei das größte Glücksgefühl, Rang 2 das zweitgrößte, usw..

Durch einen Klick auf das Kästchen wird es dem Rang zugeordnet. Falls du dich verklickt hast, kannst du die Auswahl durch erneutes klicken auf das Kästchen rückgängig machen.

Gute Platzierung in einer Bestenliste.	Das Wissen die Aufgabe allein gelöst zu haben.	1
Die Aufgabe erfolgreich gelöst zu haben.	Lob von Freund:innen oder Mitspieler:innen.	2
Die Punkte-Belohnung im Spiel.	Die nächste Aufgabe wartet schon.	3
Das Wissen etwas geschafft zu haben, was nicht jede:r erreicht.	Durch die Bearbeitung etwas gelernt zu haben.	
	Dass ich nicht aufgegeben habe.	

Zurück

Weiter



## 6. Eine Person, welche dir wirklich etwas bedeutet fragt dich: „Was ist dir im Leben wichtig?“

Alle folgenden Aspekte des Lebens sind grundsätzlich positiv. Mache dir hier bitte kurz Gedanken, welche Aspekte für dich wirklich wichtig sind und welche eventuell weniger oder gar nicht. Antworte bitte ehrlich.

Mir ist ...	unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	wichtig
Finanzielle Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstverwirklichung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nachhaltigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Guter Ruf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekanntheit / Ruhm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fitness / Sport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sozial-verantwortliches Leben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Macht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reichtum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luxus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partnerschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Familie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freizeit / Unterhaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

### 7. Welche der Aspekte der letzten Frage sind dir besonders wichtig?

Wähle die 5 Aspekte aus, die dir in deinem Leben am wichtigsten sind und vergib die Ränge 1 bis 5. Rang 1 für den wichtigsten Aspekt, Rang 2 für den zweitwichtigsten, usw..

Durch einen Klick auf das Kästchen wird es dem Rang zugeordnet. Falls du dich verklickt hast, kannst du die Auswahl durch erneutes klicken auf das Kästchen rückgängig machen.

Finanzielle Sicherheit	Selbstverwirklichung	1
Nachhaltigkeit	Guter Ruf	2
Bekanntheit / Ruhm	Fitness / Sport	3
Sozial-verantwortliches Leben	Macht	4
Erfolg	Reichtum	5
Luxus	Freundschaft	
Partnerschaft	Familie	
Kreativität	Freizeit / Unterhaltung	

Zurück

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

### Teil 2 - Fragen zu deiner beruflichen Zukunft

Für die Bearbeitung der zweiten Hälfte des Fragebogens ist es nicht wichtig, ob du schon konkrete Pläne für deine Zukunft hast. Stelle dir bitte einfach deine berufliche Zukunft vor und beantworte die nächsten Fragen mit Blick auf deine Vorstellungen, Wünsche, Ansprüche etc.

#### 8. Welchen Berufswunsch hattest du als Kind?

Wenn du mehr als einen Berufswunsch hattest, wähle den Wunsch aus, der am längsten angehalten hat.

- Astronaut:in
- Tierärzt:in
- Architekt:in
- Lehrer:in
- Polizist:in
- Feuerwehrmann / Feuerwehrfrau
- Profisportler:in
- Schauspieler:in
- Sänger:in
- Etwas anderes:

Zurück

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

**9. Wie wichtig sind dir folgende Aspekte in deiner beruflichen Zukunft?**

Alle folgenden Aspekte sind grundsätzlich positiv. Mache dir hier bitte kurz Gedanken, welche Aspekte für dich wirklich wichtig sind und welche eventuell weniger oder gar nicht.

	unwichtig	eher unwichtig	eher wichtig	wichtig
Freude an der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsklima zum Wohlfühlen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karriere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materieller Wohlstand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Übereinstimmung von Tätigkeit und Persönlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesellschaftliches Ansehen durch den Beruf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherer Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klarheit über weitere berufliche Zukunft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vereinbarkeit Familie und Beruf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

**10. Wenn du an dein zukünftiges Berufsleben denkst, inwieweit stimmst du folgenden Aussagen zu?**

Das Wochenende sollte auf jeden Fall arbeitsfreie Zeit sein.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Lieber werde ich nach Feierabend angerufen als am nächsten Tag mit Chaos konfrontiert.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Mehr als 8 Stunden Arbeit am Tag sind zu viel.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Überstunden sind in Ordnung, wenn sie mich in meiner Karriere weiterbringen.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Überstunden sind in Ordnung, wenn ich dafür ein hohes Gehalt bekomme.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Überstunden sind in Ordnung, wenn ich sie zeitnah wieder abbauen kann.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Überstunden gehören zum Arbeitsleben dazu.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

**11. Wenn du an dein zukünftiges Berufsleben denkst, inwiefern stimmst du folgenden Aussagen zu?**

Es ist schön, wenn meine Arbeitskolleg:innen auch meine Freunde werden.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Ich habe Interesse daran meine Kolleg:innen auch privat kennenzulernen.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Mich freut es, wenn meine Kolleg:innen mich privat kennenlernen wollen.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Ich freue mich über gemeinsame Aktivitäten mit den Kolleg:innen nach Feierabend.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Ich möchte mit meinen Kolleg:innen private Erlebnisse teilen können.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Ich möchte mit meinen Kolleg:innen private Sorgen teilen können.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

Im besten Fall sind meine Kolleg:innen wie Familie.

stimme überhaupt nicht zu  stimme eher nicht zu  stimme eher zu  stimme voll und ganz zu  weiß nicht

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

## 12. Welche Merkmale wünschst du dir für dein zukünftiges Unternehmen?

Für ein internationales Unternehmen arbeiten

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

Für ein nachhaltiges Unternehmen arbeiten

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

Für ein Unternehmen arbeiten, dass auf faire Arbeitsbedingungen in allen Bereichen achtet

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

Für ein innovatives Unternehmen arbeiten

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

Für ein angesehenes Unternehmen arbeiten

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

Für ein sozial engagiertes Unternehmen arbeiten

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

Zurück

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

### 13. Welche Merkmale wünschst du dir für deine zukünftige Arbeitsstelle?

Möglichkeit im Ausland zu arbeiten

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Weiterbildungsmöglichkeiten

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Möglichkeiten der Gesundheitsförderung

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Aufstiegsmöglichkeiten

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Arbeitsplatz mit aktueller Technik

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Pausenräume mit Unterhaltungsmöglichkeiten

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Angemessene Bezahlung

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Hohe Bezahlung

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Flexible Arbeitszeiten

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Planbare Arbeitszeiten

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Feste Arbeitszeiten

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall

Autonom arbeiten

 auf keinen Fall

 eher nicht

 neutral

 eher ja

 auf jeden Fall



Im Team arbeiten

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

In einem Großraumbüro arbeiten

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

In einem geteilten Büro arbeiten

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

In einem Einzelbüro arbeiten

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

Von zu Hause aus arbeiten

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

Teamausflüge

auf keinen Fall

eher nicht

neutral

eher ja

auf jeden Fall

Zurück

Weiter

---

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

**14. Angenommen du hast seit einigen Jahren eine Arbeitsstelle, mit der du wirklich zufrieden bist. Wie wahrscheinlich würdest du deine Arbeitsstelle wechseln, wenn ...?**

...der neue Job neue Herausforderungen mit sich bringt.

keinesfalls

wahrscheinlich nicht

vielleicht

ziemlich wahrscheinlich

ganz sicher

...der aktuelle Job keine neuen Herausforderungen mehr mit sich bringt.

keinesfalls

wahrscheinlich nicht

vielleicht

ziemlich wahrscheinlich

ganz sicher

...du im neuen Job deine persönlichen Ziele besser verfolgen kannst.

keinesfalls

wahrscheinlich nicht

vielleicht

ziemlich wahrscheinlich

ganz sicher

...du im neuen Job mehr Geld verdienst.

keinesfalls

wahrscheinlich nicht

vielleicht

ziemlich wahrscheinlich

ganz sicher

...du in den letzten zwei Jahren nicht befördert wurdest.

keinesfalls

wahrscheinlich nicht

vielleicht

ziemlich wahrscheinlich

ganz sicher

...du dein 5 jähriges Jubiläum im aktuellen Unternehmen feierst.

keinesfalls

wahrscheinlich nicht

vielleicht

ziemlich wahrscheinlich

ganz sicher

...du mit der/dem neuen Kolleg:in nicht gut auskommst.

keinesfalls

wahrscheinlich nicht

vielleicht

ziemlich wahrscheinlich

ganz sicher

...du mit deiner/deinem Vorgesetzten nicht gut auskommst.

keinesfalls

wahrscheinlich nicht

vielleicht

ziemlich wahrscheinlich

ganz sicher

Zurück

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

**15. Wie stellst du dir deine perfekte zukünftige Vorgesetzte oder deinen perfekten zukünftigen Vorgesetzten vor?**

Bitte wähle mindestens 1 und maximal 5 Merkmale aus. Solltest du mehr als 5 Merkmale auswählen wollen, entscheide dich bitte für die für dich wichtigsten 5.

**Deine perfekt Vorgesetzte oder dein perfekter Vorgesetzter...**

- kommuniziert mit dir auf Augenhöhe.
- gibt dir herausfordernde Aufgaben.
- gibt dir leichte Aufgaben.
- unterstützt dich bei deinen täglichen Aufgaben.
- macht dir Druck, damit du über dich hinauswächst.
- zeigt dir deine Potenziale auf.
- zeigt dir wie du erfolgreich wirst.
- kann das, was du lernen willst.
- hat das erreicht, was du erreichen willst.
- teilt ihr/sein Wissen mit dir.
- ist ein Vorbild.
- sagt was zu tun ist.
- trifft Entscheidungen.
- bezieht dich bei Entscheidungen mit ein.
- sorgt für Ordnung im Team/Unternehmen.
- lässt dich in Ruhe arbeiten.
- gibt dir regelmäßig Feedback zu deiner konkreten Arbeit.
- gibt dir regelmäßig Feedback zu deinen Aufstiegsmöglichkeiten.
- bietet dir das ‚Du‘ an.
- fragt dich, wie es dir geht.
- fragt dich, was du erreichen willst.
- hat Leidenschaft für das Unternehmen.
- hat Leidenschaft für den Beruf.

[Zurück](#)[Weiter](#)

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

Diese Abfragen dienen zur Feststellung, ob Geschlecht, Alter oder Bildungsabschluss Einflüsse auf die Beantwortung der Fragen haben. Durch deine Angaben ist deine Anonymität nicht gefährdet.

**Abschließend möchte ich dich noch um einige Angaben zu deiner Person bitten.**

Du bist ...

Wie alt bist du?  Jahre

### 16. Welchen Bildungsabschluss hast du?

Bitte wähle den höchsten Bildungsabschluss, den du bisher erreicht hast.

- Schule beendet ohne Abschluss
- Volks-, Hauptschul- oder gleichwertiger Abschluss
- Mittlere Reife, Realschul-, Werkrealschul- oder gleichwertiger Abschluss
- Abgeschlossene Ausbildung
- Fachabitur, Fachhochschulreife
- Abitur, Allgemeine Hochschulreife
- Fachhochschul-/Hochschulabschluss
- Anderer Abschluss, und zwar:

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

**Möchtest du zu dieser Befragung oder zum besseren Verständnis deiner Antworten noch etwas anmerken?**

Ist dir während der Teilnahme an dieser Befragung etwas negativ aufgefallen? Waren die Fragen an einer Stelle nicht klar oder war dir die Beantwortung unangenehm? Falls ja, schreib dazu bitte kurz ein paar Stichworte. Vielen Dank!

**WICHTIG!**

Mit dem nächsten "Weiter" sendest du deine Antworten ab. Bitte das Browser-Fenster erst auf der NÄCHSTEN SEITE schließen!

**Geschafft! Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens, du hast mir damit sehr geholfen!**

Ich wünsche dir viel Erfolg im FSJ oder BFD und auf längere Sicht genau die berufliche Zukunft, die du dir wünschst.

Viele Grüße,

Magnus Bürkle

Zurück

Weiter

[Magnus Bürkle](#), Fakultät S, Ravensburg-Weingarten University

