



Institut für Erziehungswissenschaft,  
Abteilung Erwachsenenbildung/Weiterbildung

# **Die Arbeitszufriedenheit der Generation Z** **- eine empirische Studie.**

Schriftliche Abschlussarbeit zur Erlangung des Grades  
eines

**Master of Arts**

vorgelegt von

**Hannah Pia Reuten**

1. Gutachter: Dr. Sven Klaiber
2. Gutachter: Prof. Dr. Thomas Fuhr

Freiburg i.Br., den 02.11.2020

## Danksagung

*„Every journey starts with a single step.“*

*(Lao-tse, 16.Jh v. Chr).*

Mit der Fertigstellung dieser Arbeit endet auch mein Masterstudium der Erziehungswissenschaft im Schwerpunkt Erwachsenenbildung-/Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule in Freiburg. Einen entscheidenden Aspekt, den ich mir aus meinem Masterstudium mitnehme ist, dass Menschen über ihr gesamtes Leben hinweg lernen und dadurch immer wieder ihren eigenen Blickwinkel verändern. Durch das Studium wurde mein Blickwinkel insbesondere hinsichtlich der Wissenschaft, Forschung und pädagogischen Praxis erweitert.

Zunächst möchte ich mich bei **Herrn Dr. Klaiber** bedanken. Durch seine effektive Erstbetreuung und Unterstützung, vor allem bei der quantitativen Forschungsmethodik, konnte ich die Daten für die Forschungsarbeit effektiv erheben, auswerten und interpretieren.

Darüber hinaus möchte ich der Abteilungsleitung und auch gleichzeitig meinem Zweitkorrektor **Herrn Prof. Dr. Fuhr** meinen Dank aussprechen. Durch ihn ist es mir nicht nur gelungen, die theoretischen Grundlagen darzulegen, sondern diese auch immer wieder konstruktiv zu bewerten und dadurch meinen eigenen Horizont zu erweitern.

Außerdem danke ich allen **Personen**, die an meiner Umfrage teilgenommen und diese weiter verbreitet haben. Ich möchte mich auch herzlich bei meinen **Bachelor- und MasterkommilitonInnen** bedanken, die durch ausführliches Feedback und anregende Diskussionen bei meiner Arbeit mitgewirkt haben.

Ebenso bedanke ich mich bei **Frau Dr. Trautmann** und **Herrn Latuska** für das Korrekturlesen meiner Arbeit.

Ein großer Dank geht auch meine **Freunde, Familie** und meinen **Partner**, die mich während der gesamten Zeit umfassend unterstützten.

Freiburg i. Br., den 02.11.2020

## Abstract

Die Basis eines effizienten Unternehmens liefern zufriedene Mitarbeitende. Aufgrund der derzeitigen Megatrends der Personalentwicklung, wie beispielsweise des demografischen Wandels oder Fachkräftemangels, sollten sich Unternehmen zeitnah an die Bedürfnisse einzelner Generationen anpassen. Die Angehörigen der Generation Z stehen allmählich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung und könnten dabei helfen, diese aktuellen personalen Herausforderungen zu bewältigen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde untersucht, *welche Faktoren einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z haben*. Ziel war es, im Anschluss dessen *allgemeine Handlungsempfehlungen für Unternehmen* zu formulieren. Den Ausgangspunkt der Studie liefern dabei theoretische Grundlagen zum Thema Arbeitszufriedenheit und Generation Z.

Insgesamt sind 256 Teilnehmende der Generation Z aus Deutschland über einen Online-Bogen befragt worden. Im Anschluss wurden die Daten mit Hilfe deskriptiver und inferenzstatistischer Verfahren ausgewertet.

Dabei stellte sich heraus, dass sechs von acht der zuvor aufgestellten Hypothesen bestätigt werden konnten. Neben dem empirisch starken Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Arbeitsinhalt konnten auch Zusammenhänge zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und der Selbständigkeit und dem sozialen Klima, dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften, der Work-Life-Balance und den Entwicklungsmöglichkeiten festgestellt werden. Außerdem hat die angestrebte Berufsbranche der Erhebungsteilnehmenden einen Einfluss auf deren Gehaltserwartungen. Darüber hinaus stellten sich der Arbeitsinhalt, die geschlechterunabhängige Karrieremotivation, die Work-Life-Balance, die Nutzung digitaler Medien sowie die zeitlichen Freiräume als die größten Einflussfaktoren auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z heraus.

Die Arbeit liefert durch die anschließende Interpretation und Diskussion der Ergebnisse und die Generierung von Handlungsempfehlungen einen entscheidenden Beitrag für die erwachsenenbildnerische Praxis, da die Personal- und Organisationsentwicklung zu ihren klassischen Berufsfeldern zählt. Außerdem zielt Erwachsenen-/Weiterbildung darauf ab, lebenslange Lernprozesse bei Menschen und auch innerhalb von Organisationen zu unterstützen. Auf Grund der Ergebnisse der Arbeit wird essenzielles Wissen bereitgestellt, welches einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Unternehmen leisten kann.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>vii</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>viii</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>ix</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Forschungsobjekt und Fragestellung .....	1
1.2 Wahl des grundlegenden Forschungsparadigmas.....	2
1.3 Relevanz des Themas .....	2
1.4 Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2. Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>5</b>
2.1 Arbeitszufriedenheit .....	5
2.1.1 Grundlagen der Arbeitszufriedenheit.....	5
2.1.2 Arbeitszufriedenheit in Abgrenzung zu Arbeitsmotivation.....	10
2.1.3 Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit.....	11
2.1.4 Faktoren der Arbeitszufriedenheit .....	15
2.1.5 Bedeutung und Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit.....	16
2.1.6 Empirische Erfassung von allgemeiner Arbeitszufriedenheit.....	17
2.1.7 Zusammenfassung.....	19
2.2 Generation Z .....	20
2.2.1 Grundlagen des Generationenbegriffs .....	20
2.2.2 Charakteristik der Generation Z.....	24
2.2.3 Die Generation Z im Unternehmenskontext .....	30
2.2.4 Empirische Erfassung der Arbeitszufriedenheit der Generation Z .....	36
2.2.5 Zusammenfassung.....	46
2.3 Hypothesen .....	46
2.3.1 Generierung von Hypothesen .....	46
2.3.2 Zusammenfassung.....	49

<b>3. Empirischer Teil.....</b>	<b>50</b>
3.1 Forschungsdesign .....	50
3.2 Erhebungsinstrument .....	54
3.3 Vorbereitende Datenanalyse.....	57
3.3.1 Datenaufbereitung.....	57
3.3.2 Datenbereinigung .....	57
3.3.3 Gütekriterien .....	58
3.4 Datenauswertung .....	60
3.4.1 Normalverteilung .....	61
3.4.2 Beschreibung der Stichprobe .....	61
3.4.3 Deskriptive Statistiken .....	69
3.4.4 Prüfung der Hypothesen .....	70
3.4.5 Zusammenhänge zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und deren einzelnen Faktoren .....	75
3.4.6 Weitere Erkenntnisse .....	76
3.4.7 Zusammenfassung.....	79
<b>4. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse.....</b>	<b>82</b>
4.1 Der Einfluss ausgewählter Faktoren auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z.....	82
4.1.1 Arbeitsinhalt.....	82
4.1.2 Selbständigkeit und soziales Klima .....	85
4.1.3 Kommunikationsverhalten von Führungskräften .....	87
4.1.4 Work-Life-Balance .....	90
4.1.5 Entwicklungsmöglichkeiten.....	92
4.1.6 Nutzung digitaler Medien .....	95
4.1.7 Einflüsse der angestrebten Berufsbranche auf die Bezahlungserwartungen .....	96
4.1.8 Geschlechtsspezifische Einflüsse auf die Karrieremotivation.....	97
4.1.9 Die größten Einflussvariablen.....	99

4.2 Allgemeine Reflexion.....	101
4.3 Zusammenfassung .....	104
<b>5. Resümee und Ausblick.....</b>	<b>108</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>111</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>122</b>
Anlage I: Kodeplan.....	122
Anlage II: Fragebogen .....	130
Anlage III: Itemkonsistenzanalyse anhand des Cronbachs Alpha-Koeffizienten .....	146
Anlage IV: Hauptkomponentenanalyse.....	149
Anlage V: Datenmodifikation- Bildung neuer Variablen.....	158
Anlage VI: Normalverteilung-Histogramme.....	162
Anlage VII: Ergebnisse der Analyse des Freitextfeldes „Sonstige Anmerkungen“ in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) .....	165
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>167</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Empirische Erfassung von allgemeiner Arbeitszufriedenheit.....	19
Abbildung 2: Skala Zeitliche Freiräume .....	37
Abbildung 3: Skala Arbeitszeiten .....	38
Abbildung 4: Skala Arbeitsbedingungen .....	39
Abbildung 5: Skala Work-Life-Balance .....	40
Abbildung 6: Skala Arbeitsinhalt.....	41
Abbildung 7: Skala Selbständigkeit und soziales Klima .....	41
Abbildung 8: Skala Kommunikationsverhalten von Führungskräften.....	42
Abbildung 9: Skala Bezahlung.....	43
Abbildung 10: Skala Partizipation im Unternehmen .....	43
Abbildung 11: Skala Karrieremotivation .....	44
Abbildung 12: Skala Entwicklungsmöglichkeiten.....	45
Abbildung 13: Nutzung digitaler Medien .....	45
Abbildung 14: Übersicht Teilnehmende nach Jahrgängen .....	62
Abbildung 15: Übersicht der Teilnehmenden nach Geschlecht.....	63
Abbildung 16: Übersicht der Teilnehmenden nach Bildungsabschluss.....	64
Abbildung 17: Übersicht der Teilnehmenden nach beruflichen Status.....	65
Abbildung 18: Übersicht der Teilnehmenden nach angestrebter Berufsbranche.....	66
Abbildung 19: Übersicht der Teilnehmenden nach angestrebter Berufsbranche und Geschlecht .....	67
Abbildung 20: Übersicht der Teilnehmenden nach präferierten Arbeitszeiten.....	68

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Kontent- und Kontextfaktoren nach der Zwei-Faktoren-Theorie .....	13
Tabelle 2: Generationen im Überblick .....	22
Tabelle 3: Werte und Erwartungen der Generation Z .....	35
Tabelle 4: Übersicht über das Forschungsdesign .....	50
Tabelle 5: Skalenniveaus der Konstrukte .....	55
Tabelle 6: Deskriptive Statistiken der metrischen Skalen .....	69
Tabelle 7: Rangkorrelation nach Spearman mit dem Korrelat Allgemeine Arbeitszufriedenheit und Arbeitsinhalt .....	71
Tabelle 8: Lineare Regressionsanalyse mit dem Korrelat Selbständigkeit und soziales Klima .....	71
Tabelle 9: Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson mit dem Korrelat Nutzung digitaler Medien .....	72
Tabelle 10: Rangkorrelation nach Spearman mit dem Korrelat Work-Life-Balance .....	72
Tabelle 11: Lineare Regressionsanalyse mit dem Korrelat Kommunikation der Führungskräfte .....	72
Tabelle 12: Lineare Regressionsanalyse mit dem Korrelat Entwicklungsmöglichkeiten .....	73
Tabelle 13: Rangkorrelation nach Spearman mit dem Korrelat angestrebte Berufsbranche ...	73
Tabelle 14: Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalyse mit Bezahlung (UV) und angestrebter Berufsbranche (AV) .....	74
Tabelle 15: Rangkorrelation nach Spearman mit dem Korrelat Geschlecht .....	75
Tabelle 16: Modellzusammenfassung multiple Regressionsanalyse mit der AV Allgemeine Arbeitszufriedenheit .....	76
Tabelle 17: Lineare Regressionsanalyse-weitere Erkenntnisse .....	77
Tabelle 18: Modellzusammenfassungen multiple Regressionsanalyse mit der AV Allgemeine Arbeitszufriedenheit nach Generationen .....	78
Tabelle 19: Übersicht der Hypothesen und deren Ergebnisse .....	79
Tabelle 20: Zusammenstellung der Handlungsempfehlungen .....	105



## Abkürzungsverzeichnis

A	Cronbachs Alpha
AV	Abhängige Variable
BAMS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMF	Bundesfinanzministerium
GESIS	Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften
M	Mittelwert
OE	Organisationsentwicklung
P	Signifikanz
PE	Personalentwicklung
R	Korrelation
$r^2$	Gütemaß der linearen Regression
SINUS	Markt- und Sozialforschungsinstitut
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Statistische Analysesoftware)
UV	Unabhängige Variable
ZA	Zentrum für empirische Sozialforschung
ZIS	Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen

# 1. Einleitung

## ***#Okboomer!***

Mit diesem Hashtag melden sich die Digital Natives, auch aktuell bekannt als Generation Z, im Internet zu Wort. Der Hashtag ist der Ausdruck eines Generationenkonflikts zwischen der Generation Z und den so genannten Babyboomern, der sich nicht nur im alltäglichen Leben, sondern auch im Unternehmenskontext wiederfindet (vgl. Fiala 2019, S. 13).

Die Angehörigen der Generation Z, welche je nach Auslegung zwischen 1996 und 2012 geboren sind, stehen allmählich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Aufgrund des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels, der kontinuierlich sinkenden Bewerberzahl auf Ausbildungsplätze, der Globalisierung und Digitalisierung sowie des obig angesprochenen Generationenkonflikts sollten sich Unternehmen zeitnah an die Bedürfnisse dieser Generation anpassen (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 13; Mangelsdorf 2019, S. 9ff.).

Durch die Anpassung an ihre Bedürfnisse könnten Unternehmen deren Arbeitszufriedenheit positiv beeinflussen. Eine mögliche Folge davon wäre die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, denn es besteht in der Regel ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Indikatoren wie Leistung, Fehlzeiten und Fluktuation (vgl. Ferreira 2019, S. 180ff.)

Somit ist Arbeitszufriedenheit nicht nur individuell für Mitarbeitende, sondern auch betrieblich und gesellschaftlich von Bedeutung (vgl. Mertens 2006, S. 37; Ferreira 2020, S. 13).

### 1.1 Forschungsobjekt und Fragestellung

Generationenunterschiede am Arbeitsplatz sind ein gegenwärtiges Thema, welches zu einer ausführlichen Auseinandersetzung in Fachpublikationen und Studien sowie einer erhöhten Medienpräsenz führt. Aktuell sind vier Generationen am Arbeitsplatz zu finden, die Babyboomer, die Generation X, die Generation Y und die Generation Z (vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 24).

Als Antwort auf die derzeitig obig ausgeführten Rahmenbedingungen, wie beispielsweise den demografischen Wandel oder auch Fachkräftemangel und den damit einhergehenden Generationenkonflikt, ist es für Arbeitgebende notwendig herauszufinden, welche Erwartungen die aktuelle Generation Z an das Erwerbsleben hat. Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu kennen kann deren Arbeitszufriedenheit erhöhen. Dabei wird davon ausgegangen, dass bestimmte Faktoren eine Auswirkung auf diese Zufriedenheit haben.

In dieser Arbeit soll konkret die Frage beantwortet werden, *welche Faktoren zu einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z führen*. Diese werden durch messbare

Zusammenhänge aufgezeigt. Auf Basis der Ergebnisse werden *allgemeine Handlungsansätze für Unternehmen* formuliert.

## 1.2 Wahl des grundlegenden Forschungsparadigmas

Für die vorliegende Untersuchung wurde ein quantitatives Vorgehen gewählt. Auf Basis eines Online-Fragebogens und einer unkontrollierten ad-hoc-Stichprobe, wird versucht eine möglichst große Anzahl von Angehörigen der Generation Z zu erreichen. Dadurch können Regelmäßigkeiten und individuelle Zusammenhänge deutlich werden. Des Weiteren knüpft die Untersuchung an bereits bestehenden qualitativen und teils quantitativen Erkenntnissen an (vgl. McDonalds's Ausbildungsstudie 2019, Shell Deutschland 2019a, Scholz 2014; Bour et al. 2015; Future Talents Report 2019).

Zielgruppe der Arbeit sind Personen, die sich bereits mit dem Thema Arbeitszufriedenheit und Generationenforschung auf theoretischer und auch praktischer Ebene befasst haben. Auf theoretischer Ebene könnten dies Personen aus dem Bereich der Sozialwissenschaft sein, die sich für die beiden angesprochenen Bereiche interessieren und ihre Erkenntnisse aktualisieren möchten. Auf praktischer Ebene wären die Zielgruppe Personalverantwortliche von Unternehmen, die ihre Handlungs- und Reflexionskompetenz hinsichtlich des Themas erweitern möchten.

## 1.3 Relevanz des Themas

Aktuelle Megatrends der Personalentwicklung sind bedeutend für den Unternehmenserfolg und bringen tendenziell erhöhte Anforderungen an Mitarbeitende mit sich (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2011, S. 6ff.).

Der *demografische Wandel* macht sich in Deutschland bereits seit mehr als zwei Jahrzehnten bemerkbar. So waren im Jahr 2018 circa 74 Millionen Personen zwischen 40 und über 65 Jahre und circa 36 Millionen Menschen zwischen 0 und 39 Jahren alt. Das Durchschnittsalter der Deutschen beträgt damit 45,7 Jahre (vgl. Statista 2019b). Im Zuge dessen wirkt sich dieses dann auch auf Unternehmen aus. Bis zum Jahr 2030 wird die Anzahl der Erwerbspersonen womöglich auf 2,9 Millionen sinken, da die starken Jahrgänge allmählich aus dem Berufsleben verschwinden (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 10; McDonald's Deutschland 2019, S.6). Daran anknüpfend stehen weniger „jüngere Arbeitskräfte“ zur Verfügung. Somit wird sich der Konkurrenzdruck der Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Arbeitskräften erhöhen.

Ferner wird heutzutage ein *Fachkräftemangel* in der Wirtschaft deutlich. Vor allem im Ausbildungssektor, aber auch in den so genannten MINT- Berufen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) sind mehr offene Stellen als Bewerbende vorhanden. Viele

Unternehmen müssen sogar Umsatzeinbrüche hinnehmen, weil ihnen nicht genügend Fachkräfte zur Verfügung stehen (vgl. Obermeier 2014; Mangelsdorf 2019, S. 11).

Des Weiteren besteht der Trend zur *Globalisierung*, welcher mit einer verstärkten Migration einhergeht. Dies hat eine internationale Konkurrenz um qualifizierte Personen zur Folge (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 6).

Darüber hinaus ist auch ein Trend zur *Digitalisierung* zu sehen. Viele Betriebe und Branchen investieren in die neuste Technik. Mitarbeitende müssen qualifiziert dazu sein, mit solchen Innovationen umzugehen. Es besteht die Annahme, dass die Generation Z, dessen Angehörige auch als Digital Natives bezeichnet werden, in der Regel mit solchen Geräten umgehen können (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 6 und 44f.).

Damit die primären Ziele der Ökonomisierung und Humanisierung in der Personalentwicklung erreicht werden können, müssen Organisationen zwangsläufig ihre Konzepte umstrukturieren. Nur so können sie sich an die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden anpassen und zukünftig wettbewerbsfähiger werden (vgl. Bartscher/ Nissen 2019). Natürlich ist es hierbei nicht zielführend, sich lediglich an den Erwartungen der Generation Z zu orientieren, denn in Organisationen treffen mehrere Generationen mit unterschiedlichen Wertvorstellungen aufeinander. Dies erzeugt Konfliktpotential, wie auch durch den Hashtag #okboomer deutlich wird. Aus diesem Grund müssen in der Praxis die Erwartungen und Wünsche einzelner Generationen klar und miteinander vereint werden (Scholz 2014, S. 7ff.). Dort kann die für die Arbeit durchgeführte Studie über die Arbeitszufriedenheit der Generation Z einen entscheidenden Beitrag leisten.

Die Relevanz für die Erwachsenen-/ Weiterbildung kann durch verschiedene Zugänge generiert werden. Zunächst einmal zählt die Personal- und Organisationsentwicklung zu deren klassischen Berufsfeld. Die Arbeit stellt für diese notwendiges Wissen über die Arbeitszufriedenheit der Generation Z zur Verfügung. Vor allem das Personalmarketing sowie die Förderung und Bindung der Mitarbeitenden als zwei essenzielle Maßnahmen der Personalentwicklung können dadurch unterstützt werden (vgl. Klaiber 2018, S. 69).

Zudem sollte die Erwachsenen-/ Weiterbildung Lernprozesse bei Menschen und auch innerhalb von Organisationen unterstützen. Nur dadurch kann sich eine Organisation geplant, im Sinne der Organisationsentwicklung, langfristig und nachhaltig weiterentwickeln. Dazu muss eine Organisation jedoch dauerhaft lernen und sich im Zuge dessen an ihre derzeitige Umwelt anpassen. Hierbei sind Lernprozesse ihrer Mitarbeitenden ein essenzieller Teil. Damit ist nicht unbedingt die Summe derer individuellen Lernprozesse gemeint, sondern eine Organisation kann aufgrund ihrer Struktur Wissen aufnehmen und an ihre Mitarbeitenden weitergeben

(vgl. Nerdinger 2019, S. 180 und 186). Durch den ermittelten Bedarf der Generation Z und den dadurch abgeleiteten Handlungsempfehlungen wird notwendiges Wissen über deren Arbeitszufriedenheitsfaktoren zur Weiterentwicklung bereitgestellt.

Schlussendlich ist ein Ziel der beruflichen Weiterbildung die Steigerung der wirtschaftlichen Produktivität und der Wettbewerbsfähigkeit. Mit qualifizierten Mitarbeitenden, denen aber zunächst gute Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, kann eine Organisation solche Ziele erreichen, da Arbeitszufriedenheit Einfluss auf Leistung, Fehlzeiten und Fluktuation hat (vgl. Kokavec/ Holling 2000; Ferreira 2020, S. 13).

#### 1.4 Aufbau der Arbeit

Um die zentrale Frage der vorliegenden Abschlussarbeit zu beantworten, welche Faktoren zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z führen, werden zunächst die theoretischen Grundlagen gelegt (vgl. *Kapitel 2*). Hierzu wird anfänglich der Begriff der Arbeitszufriedenheit erläutert (vgl. *Unterkapitel 2.1*), bevor die Generation Z ausführlich auf empirischer Basis vorgestellt wird (vgl. *Unterkapitel 2.2.*). Diese Grundlagen werden schlussendlich in Hypothesen überführt, die es zu untersuchen gilt (vgl. *Unterkapitel 2.3*).

Anschließend folgt der empirische Teil (vgl. *Kapitel 3*). Dort wird das methodische Vorgehen der Studie mit Hilfe des Forschungsdesigns (vgl. *Unterkapitel 3.1*), des Erhebungsinstruments (vgl. *Unterkapitel 3.2*) und der vorbereitenden Datenanalyse (vgl. *Unterkapitel 3.3*) dargestellt.

Ferner werden die Ergebnisse der Studie dargestellt (vgl. *Unterkapitel 3.4*), bevor sie abschließend anhand der theoretischen Grundlagen interpretiert und diskutiert werden (vgl. *Kapitel 4*). Dabei ist die Arbeit auf einen deutschen Diskurs limitiert.

Ziel ist es, auf Basis der Ergebnisse Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu formulieren und somit Implikationen für die erwachsenenbildnerische Praxis zu schaffen (vgl. *Kapitel 4*). Die Arbeit schließt mit einem Resümee und einem Ausblick auf weitere Forschungsarbeiten, die noch zu leisten wären (vgl. *Kapitel 5*).

In der gesamten Arbeit wird eine gendergerechte Sprache verwendet. Bei wörtlichen Zitaten ist hingegen die Originalschreibweise beibehalten worden.

## 2. Theoretische Grundlagen

Nachdem die Relevanz des Themas dargelegt worden ist, erfolgt die theoretische Rahmung der Arbeit. Hierzu werden das Konzept der Arbeitszufriedenheit sowie der Generation Z erläutert. Anschließend wird gezeigt, inwiefern die Konzepte in der Arbeit operationalisiert worden sind.

### 2.1 Arbeitszufriedenheit

Das Konzept der Arbeitszufriedenheit hat sich mittlerweile in zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen, in der betrieblichen Praxis, aber auch im Alltagsgebrauch etabliert. Grund dafür ist, dass der Begriff nicht nur individuell für Mitarbeitende, sondern auch betrieblich und gesellschaftlich von Bedeutung ist (vgl. Ferreira 2020, S. 13).

Im nachfolgend ausgeführten Unterkapitel werden zunächst die Grundlagen des Begriffs hinsichtlich seiner unterschiedlichen Definitionen und Klassifizierungen erläutert und anschließend dargelegt, welche Herangehensweise in dieser Arbeit verwendet wird (vgl. *Abschnitt 2.1.1*). Daraufhin erfolgt eine Abgrenzung des Begriffs mit dem der Arbeitsmotivation (vgl. *Abschnitt 2.1.2*). Ferner werden für die Thesis signifikante Theorien und Modelle der Arbeitszufriedenheit vorgestellt (vgl. *Abschnitt 2.1.3*) und Faktoren der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zusammengefasst (vgl. *Abschnitt 2.1.4*). Im weiteren Verlauf wird die Bedeutung der Arbeitszufriedenheit durch ihre individuellen, gesellschaftlichen und betrieblichen Auswirkungen hervorgehoben (vgl. *Abschnitt 2.1.5*). Darüber hinaus wird gezeigt, wie das Konzept in der eigenen Studie operationalisiert wurde (vgl. *Abschnitt 2.1.6*). Abschließend erfolgt zum besseren Überblick eine Zusammenfassung (vgl. *Abschnitt 2.1.7*).

#### 2.1.1 Grundlagen der Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist eines der meist untersuchtesten Konzepte der Arbeits- und Organisationspsychologie (vgl. Ferreira 2020, S. 14). Bereits im Jahr 1776 hat der Ökonom Adam Smith in seinem Werk „An inquiry into the nature and causes oft he wealth of nations“ eine Basis dafür gelegt, denn die von ihm angesprochene humanitäre Seite der Arbeitsteilung hatte Einfluss auf die heutige Perspektive der Arbeitszufriedenheit.

Im Anschluss dessen sind vor circa 190 Jahren die ersten Studien über das Thema veröffentlicht worden, hierzu zählen beispielsweise das „Erleben der Arbeit“ durch Babbage (1832), „Scientific Management“ von Taylor (1911) oder die „Hawthorne Studien“ durch Roethlisberger und Dickson (1927-32).<sup>1</sup> Bisher wurden über 11000 Studien entwickelt, die sich

---

<sup>1</sup> Auf eine ausführliche Erläuterung der Studien wird aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit verzichtet. Im *Abschnitt 2.1.4* und *2.1.5* werden Faktoren der Arbeitszufriedenheit und Auswirkungen von

mit der Thematik beschäftigen (vgl. Ferreira 2020, S.14; Nerdinger 2019b, S. 465).

Aufgrund der intensiven Erforschung und der theoretischen, empirischen und methodischen Kontextabhängigkeit der Arbeitszufriedenheit, existiert keine einheitliche Definition des Begriffs, sondern unterschiedliche Herangehensweisen, wie er klassifiziert oder definiert werden kann. Entweder erfolgt ein Zugang über Einzeldefinitionen, dimensionsanalytische Ansätze oder Klassifikationsansätze.

Bezüglich der Einzeldefinitionen des Begriffs sind insbesondere zwei Definitionen im Bereich der Sozialwissenschaften prägnant. Zunächst bezeichnet der Psychologe Edwin Locke (1969) Arbeitszufriedenheit wie folgt:

*„[...] a function of the perceived relationship between what one wants from one’s job and what one perceives it as offering or entailing. Note that there are three elements involved in the appraisal process [...] 1) the perception of some aspect of the job [...] 2) an implicit or explicit value standard [...] 3) a conscious or subconscious judgement of the relationship between [...] one’s perception(s) and one’s value(s)“ (S. 317).*

Demnach sieht Locke die Arbeitszufriedenheit als eine Funktion zwischen der Erwartung einer Person und dem was eine Arbeitssituation tatsächlich bietet. Hiermit sind sowohl personelle, als auch situative Faktoren gemeint (vgl. Ferreira 2020, S. 24).

Anknüpfend daran verstehen Neuberger und Allerbeck (1978) unter Arbeitszufriedenheit „die kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation“ (S. 32). Sie gehen davon aus, dass eine Person ihre Umwelt<sup>2</sup> evaluiert und selektiert. Reize und Reaktionen, die sie in ihrer Arbeitswelt macht werden demnach bewertet und beeinflussen die zukünftige Interpretation, Zuwendung und das Vermeiden einer Arbeitssituation (vgl. ebd.).

Problematisch bei solchen Einzeldefinitionen ist, dass sie oft an einer theoretischen Basis mangeln. Außerdem werden dadurch meist nicht alle Facetten des Konzepts abgebildet. Deshalb wird der Begriff auch auf Basis von anderen Konstrukten erklärt. Hierzu dienen dimensionsanalytische Ansätze. Dort werden Faktoren beschrieben, die einen Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit haben, wie zum Beispiel die „Zufriedenheit mit den Vorgesetzten, der Tätigkeit [oder] den Arbeitsbedingungen“ (Ferreira 2020, S. 31). Daran anknüpfend basiert das Globalmaß der Arbeitszufriedenheit auf der Beurteilung einzelner Teilaspekte. Auf

---

Arbeitszufriedenheit anhand aktueller Studien erklärt. Ferreira (2020) erklärt präzisiert die Ursprungsstudien und wichtigsten Entwicklungslinien des Konzepts (vgl. S. 17ff.).

<sup>2</sup> Als Umwelt wird in dieser Arbeit die „Umgebung eines Systems oder einer Lebenseinheit [definiert], welches(s) mit dieser in wechselseitigen Beziehungen steht“ (vgl. Günther 2018). Im Organisationskontext wird zwischen der wirtschaftlichen, technischen, gesellschaftlichen, politischen und natürlichen Umwelt unterschieden (vgl. ebd.).

Grundlage dessen werden Instrumente entwickelt, die die allgemeine Arbeitszufriedenheit von Personen messen können. Welche Faktoren allgemeine Arbeitszufriedenheit beeinflussen können, wird in *Abschnitt 2.1.4* ausführlicher erläutert. Allerdings gibt es vier zentrale Ansätze, wie Arbeitszufriedenheit dimensionsanalytisch definiert wird: als *Bedürfnis*, *Disposition*, *Kognition* und *Emotion* (vgl. ebd.).

Das Konstrukt des *Bedürfnisses* wird zum ersten Mal von Vroom und Lawler zwischen den Jahren 1964 und 1973 aufgegriffen. Bestimmte Arbeitssituationen werden von einem Individuum als wertvoll angesehen. Demnach entsteht Zufriedenheit aus Situationen, die möglicherweise erreicht worden sind und erreicht werden können. Allerdings steht Locke einer solchen Bezeichnung kritisch gegenüber, da Bedürfnisse nicht ausreichend spezifiziert seien und demnach immer wieder neu interpretiert werden können. Außerdem sieht er Bedürfnisse als Voraussetzung für das Überleben einer Person an. Sie seien demnach nicht passend (vgl. ebd., S. 25).

Seit 1985 werden *Dispositionen* auf Grundlage von Persönlichkeitsmodellen als Erklärung für Arbeitszufriedenheit herangezogen. Grund dafür ist, dass Arbeitszufriedenheit meist stabil ist, auch wenn Personen einen Berufs- oder Arbeitgeberwechsel vollziehen (Staw und Ross 1985, zit. n. Ferreira 2020, S. 25). Damit Arbeitszufriedenheit demnach ausführlich erläutert werden kann, müssen auch situative und personelle Einflüsse miteinbezogen werden. Ferreira (2020) weist auf Einflüsse wie Emotionen, die Big Five, Core Self-Evaluations, Intelligenz und Kreativität, Selbstregulation, Stress, Coping, Kontrolle und Kontrollwahrnehmung und Arbeitswerte hin (vgl. S. 131 ff.).

Bei der Beschreibung von Arbeitszufriedenheit als *Kognition* werden diverse Beziehungen und Aspekte der Umwelt wahrgenommen, differenziert und interpretiert. In der Erwerbstätigkeit werden diese ausdifferenziert. Daraus schlussfolgert Neuberger (1976), dass Arbeitszufriedenheit erfahrungsbedingt und erfahrungsbedingend ist. Aus diesem Grund vollzieht in diesem Ansatz eine Person einen Soll-Ist-Vergleich einer Arbeitssituation, reflektierend aus ihrer eigenen Geschichte und Zukunft (vgl. S. 24).

Ferner ist für Locke die „Arbeitszufriedenheit [ein] positiv[er] und emotional[er] Zustand, der sich aus der Bewertung der eigenen Arbeit und den Erlebnissen der Person im Arbeitsbereich ergibt“ (zit. n. Ferreira 2020, S. 26). Emotionen versteht er hierbei als einen kurzfristigen Bezug auf bestimmte Objekte oder Ereignisse. Dabei haben Gefühle (Erlebenskomponente), körperliche Veränderungen (physiologische Komponente) und Verhaltensweisen eines Individuums (Verhaltenskomponente) Einfluss auf solche Emotionen. Gerade dieser Ansatz hat sich in vielen Studien bewährt (vgl. ebd., S. 27).



Auch wenn die diversen Ansätze einen anderen Fokus auf die Entstehung von Arbeitszufriedenheit legen, gehen sie letztendlich alle davon aus, dass Arbeitszufriedenheit als eine *Einstellung* bezeichnet werden kann.

Aufgrund der unterschiedlichen Definitionen, Facetten und Konzeptionen der Arbeitszufriedenheit haben Neuberger und Allerbeck im Jahr 1978 vier Ansätze klassifiziert, um Arbeitszufriedenheit zu kategorisieren: den bedürfnistheoretischen-, humanistischen-, funktionalen Ansatz und den Ansatz der Anreizbedingungen (vgl. ebd., S. 29).

Dabei geht der *bedürfnistheoretische Ansatz* der Frage nach, „inwieweit Beschäftigte ihre Bedürfnisse am Arbeitsplatz befriedigen können oder wegen mangelnder Befriedigung frustriert werden“ (Ferreira 2020, S. 29). Der *humanistische Ansatz* hingegen betrachtet die Sinnhaftigkeit, Zielbestimmung und Selbstverwirklichung eines Individuums an seinem Arbeitsplatz. Darüber hinaus untersucht der *funktionale Ansatz*, welchen Bedingungen eine Person in einer Organisation unterworfen ist. Der *Ansatz der Anreizbedingungen* analysiert, welche Variablen einen Einfluss auf das Verhalten von Beschäftigten haben, wie zum Beispiel die Bezahlung, soziale Verhältnisse oder die Tätigkeit. So legt der Bedürfnisorientierte Ansatz den Fokus auf personenbezogene Motive und Bedürfnisse, wohingegen die Anreizorientierung die Situation in den Blick nimmt (vgl. ebd.).

Darüber hinaus werden in anderen Klassifizierungen, wie beispielsweise durch Thierry und Koopman-Iwema im Jahr 1984, vergangene, gegenwärtige und zukünftige Aspekte in Betracht gezogen. Hierbei wird Arbeitszufriedenheit explizit als Resultat eines Verhaltensprozesses, ein Potential zur Veränderung, eine Zielvorstellung und als eine Einflussgröße auf Abwesenheit, Fluktuation und Gesundheit von Beschäftigten gesehen (vgl. Ferreira 2020, S. 30).

Resümierend aus diesen unterschiedlichen Herangehensweisen, den Definitionen oder Klassifizierungen wird in der nachfolgend ausgeführten Arbeit Arbeitszufriedenheit auf Basis von Neuberger und Allerbeck (1978) als Einstellung verstanden. Sie umfasst dabei die emotionale Reaktion und Meinung über die Arbeit, als auch die Bereitschaft, sich in gewisser Weise auf der Arbeit zu verhalten (vgl. Six/ Felfe 2004, zit. n. Nerdinger 2019b, S. 465). Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass Arbeitszufriedenheit in eine generelle Zufriedenheit mit der Arbeit, aber auch durch eine Zufriedenheit einzelner Facetten gegliedert werden kann. Außerdem spielen in Anlehnung an Locke (1969) bei der Definition des Begriffs die Erwartungen einer Person eine signifikante Rolle. Klassifikatorisch werden sowohl der bedürfnistheoretische-, als auch der humanistische Ansatz sowie der Ansatz der Anreizbedingungen in Betracht gezogen. Außerdem ist hervorzuheben, dass Arbeitszufriedenheit auf einer subjektiven Wahrnehmung der Arbeitssituation basiert. Deshalb wird Arbeitszufriedenheit individuell bewertet

(vgl. Roland 1986, S. 279; Ferreira 2020, S. 131ff.).

Ergänzend dazu ist es wichtig, dass Arbeitszufriedenheit von verwandten Konzepten wie subjektivem Wohlbefinden und allgemeiner Zufriedenheit sowie organisationalem Commitment abgegrenzt wird, denn oft werden solche Konstrukte anstatt der Arbeitszufriedenheit empirisch erfasst. Daraus resultiert dann eine mangelnde Validität (vgl. Ferreira 2020, S. 103).

*Subjektives Wohlbefinden* ist als ein Indikator und auch notwendige Bedingung für die individuelle und gesellschaftliche Lebensqualität zu verstehen. Es besteht einerseits aus einer affektiven Komponente, welche mit positiven und negativen Emotionen einhergeht und einer kognitiven Komponente, welche auf allgemeiner Lebenszufriedenheit basiert. Somit ist *allgemeine Lebenszufriedenheit* ein eigener kognitiver Aspekt des Wohlbefindens (vgl. Ferreira 2020, S. 115f.). Da subjektives Wohlbefinden und dahingehend auch die allgemeine Lebenszufriedenheit im Gegensatz zum Konzept der Arbeitszufriedenheit nicht ausreichend theoretisch fundiert ist, ist es sehr komplex, die Arbeits- von der allgemeinen Lebenszufriedenheit zu differenzieren. Die Autoren Sczensy und Thau (2004) verstehen „Arbeitszufriedenheit als Bewertung des arbeitsspezifischen Wohlbefindens“ (zit. n. Ferreira 2020, S. 122). Arbeitszufriedenheit sei im Vergleich zu allgemeiner Lebenszufriedenheit somit kontextgebunden.

Unter *Commitment* wird nach Landy und Conte (2010) eine psychologische und emotionale Verbundenheit mit einem Ziel, einer Beziehung oder einem Beruf verstanden (vgl. S. 415). Spezifisch *organisationales Commitment* bezeichnet die Bindung von Mitarbeitenden an eine Organisation. Sowohl organisationales Commitment, als auch Arbeitszufriedenheit haben ähnliche Determinanten. Ihre Kausalbeziehung ist nicht ganz geklärt. Einerseits wird Commitment als ein Mediator der Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und deren Konsequenzen gesehen, andererseits könnte Arbeitszufriedenheit ein Mediator zwischen Commitment und dessen Konsequenzen sein. Beide Ansätze sind theoretisch fundiert. Fest steht, dass Beschäftigte, die eine hohe Arbeitszufriedenheit haben auch oft ein hohes organisationales Commitment aufweisen. Trotz dass die Begriffe des organisationalem Commitment und der Arbeitszufriedenheit miteinander korrelieren, sind sie als unterschiedliche Begrifflichkeiten anzusehen (vgl. Ferreira 2020, S. 104ff.).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> In mehreren Studien sind hohe Korrelationen von  $p=.60$  bis  $p=.69$  zwischen affektiven, das heißt der emotionalen Bindung zu einer Organisation, und Arbeitszufriedenheit festgestellt worden. Die Zusammenhänge zwischen kalkulatorischen, also dass die persönlichen Kosten für eine Person, die ein Unternehmen verlassen möchte hoch wären, Commitment und Arbeitszufriedenheit fallen mit Korrelationen von  $p=.12$  bis  $p=.23$  niedriger aus (vgl. Klaiber 2018, S. 48; Klumb 2014). Klaiber (2018) sieht als einen Grund, dass kalkulatorisches Commitment durch Zwänge entsteht, welche nicht zu einer Zufriedenheit von Mitarbeitenden führen (vgl. S. 48).

Darüber hinaus ist eine Abgrenzung zum Begriff der Arbeitsmotivation notwendig. Diverse Theorien der Arbeitszufriedenheit basieren auf Motivationstheorien und sind dahingehend für die Interpretation der Daten der für die Arbeit durchgeführten Studie entscheidend. Aus diesem Grund wird der Begriff der Arbeitsmotivation im nachfolgenden Abschnitt im Gegensatz zum subjektiven Wohlbefinden, der allgemeinen Lebenszufriedenheit und dem organisationalem Commitment ausführlicher erläutert und abgegrenzt.

### 2.1.2 Arbeitszufriedenheit in Abgrenzung zu Arbeitsmotivation

Einige Autoren, wie beispielweise von Rosenstiel, Molt und Rüttinger im Jahr 2005, ergänzen zur Erklärung des Konzepts der Arbeitszufriedenheit den Begriff der Motivation. Grund dafür ist, dass sie dadurch auf den Einstellungsbegriff überleiten, denn aus „den individuellen Motiven ergeben sich Bedürfnisse, welche befriedigt werden möchten. Bedürfnisbefriedigung oder Frustration bestimmen wiederum die Einstellung“ (Ferreira 2020, S. 27). Außerdem sind diverse Theorien von Arbeitszufriedenheit entwickelt worden, welche auch in Motivationstheorien einbezogen sind (vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 37)<sup>4</sup>.

Daraus schließt sich, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation nicht als synonyme Begrifflichkeiten verwendet werden sollten. Als Arbeitsmotivation wird die „momentane Fokussierung und Orientierung auf ein Handlungsziel“ (Heckhausen 2010, S. 12) bezeichnet. Dabei wird Motivation durch Gedanken und Gefühle, die das Verhalten auf das Handlungsziel beeinflussen, gebildet. Dieses Verhalten ist von persönlichen Motiven geprägt, welche sich aus bestimmten Ereignissen, Handlungen und Werten eines lebenslangen Lernprozesses entwickelt haben, wie zum Beispiel Arbeitsbedingungen, Erfolge und Misserfolge oder Bilder und subjektive Wahrnehmungen. Aus diesem Grund bildet sich Motivation aus den eigenen Motiven und auch einwirkenden Elementen einer aktuellen Situation. Speziell bei der Arbeitsmotivation geht es darum herauszufinden, welche Arbeitsbedingungen gegeben sein sollten, damit eine hohe Motivation erbracht wird (vgl. Heckhausen 2010, S.12; Weinert 2004, S. 166 und 246; Berchtold-Ledergerber 2010).

Arbeitsmotivation kann durch eine Kombination von Aufgabenorientierung und äußeren Anreizen gefördert werden. Je höher eine intrinsische Motivation ausgeprägt ist, umso unwichtiger werden äußere Anreize. Wenn jedoch die Aufgabenorientierung gering ist, werden extrinsische Motivatoren wichtiger (vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 35).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Eine ausführliche Erläuterung der Theorien erfolgt in *Unterkapitel 2.1.3*.

<sup>5</sup> Intrinsisches Verhalten wird von innen, das heißt aufgrund des eigenen Willens her, gesteuert. Bedeutend dafür sind Anreize, wie z.B. die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen oder Anerkennung zu erhalten. Extrinsische Motivation hingegen wird von außen erbracht. Damit sind Erlebnisse gemeint,

Im Vergleich zu Arbeitszufriedenheit, die auf einer Einstellung gegenüber der Arbeit basiert, handelt es sich bei der Arbeitsmotivation um ein persönliches Verhalten. Sie hat im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheit stärker eine prospektive Orientierung, das heißt Auswirkung darauf, wie engagiert jemand eine Tätigkeit ausführt (vgl. Kauffeld/ Schermuly 2019, S. 247). Arbeitszufriedenheit sei nach Nerdinger et al. (2014) einerseits als Ergebnis von Arbeitsmotivation zu sehen. Andererseits habe sie auch selbst eine motivierende Wirkung (vgl. S. 437).

Zusammengefasst sind Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit zwei getrennte Konstrukte. Sie haben lediglich gemeinsam, dass sie „die Beschreibung für die Einstellung der berufstätigen Menschen zu ihrer Arbeit [...] abgeben“ (vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 32). Aufgrund dessen werden sie im weiteren Verlauf der Arbeit auch differenziert voneinander betrachtet.

### 2.1.3 Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit

Als Basis für empirische Studien dienen eine Vielzahl von Modellen und Theorien der Arbeitszufriedenheit, wovon die meisten in Motivationstheorien eingebettet sind. Im Allgemeinen wird zwischen Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden.

*Inhaltstheorien* beschäftigen sich mit den Faktoren, die zur Arbeit antreiben und die Zufriedenheit aufrechterhalten. Bei *Prozesstheorien* hingegen stehen der Antrieb, die Richtung, die Ausführung und Evaluation einer Handlung im Vordergrund (vgl. Kirchner/ Hölzl 2011, S. 325ff.).

Da die vorliegende Arbeit der Frage nachgeht, welche Faktoren zur Arbeitszufriedenheit der Generation Z führen, werden aufgrund des begrenzten Umfangs lediglich ausgewählte inhaltstheoretische Ansätze vorgestellt.<sup>6</sup> Dazu zählen die *Existance-Relatedness-Growth-Theory* von Alderfer, das *Zwei-Faktoren-Modell* von Herzberg und das *Job Characteristics Model* von Hackman und Oldham.

#### **Existance-Relatedness-Growth-Theory (ERG-Theory)**

Auf Basis des hierarchischen Motivationsmodell von Maslow hat Alderfer eine Bedürfnistheorie für die moderne Arbeitswelt entwickelt. Es fällt auf, dass Alderfer wie auch von Vroom und Lawler eine Verbindung zwischen Arbeitszufriedenheit und Bedürfnissen ziehen. Das zeigt

---

die mit der Arbeitstätigkeit in Verbindung stehen wie beispielsweise eine angebrachte Entlohnung (vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 34; Nerdinger 2014, S. 423).

<sup>6</sup>Einramhof-Florian (2017) verweist in ihrer Publikation auf fünf bekannte prozesstheoretische Ansätze, durch die zielorientiertes Handeln und Verhalten gelenkt werden kann. Hierzu zählen die VIE-Theorie von Vroom, das Modell von Porter und Lawler, die Equity-Theorie von Adams, Zieltheorie von Locke und Latham und das Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit von Bruggemann (vgl. S. 43ff.).

erneut, dass Arbeitszufriedenheit individuell zu sehen ist (vgl. *Abschnitt 2.1.1*). Alderfer unterscheidet im Gegensatz zu Maslow zwischen drei und nicht fünf Kernbedürfnissen: Existenzbedürfnisse (*existence*), Beziehungsbedürfnisse (*relatedness*) und Wachstumsbedürfnisse (*growth*) (vgl. Einramhof- Florian 2017, S. 39).

Mit *Existenzbedürfnissen* ist das Streben nach physiologischen Bedürfnissen, wie zum Beispiel Überleben und Sicherheit gemeint. *Beziehungsbedürfnisse* basieren auf sozialen Bedürfnissen, das heißt das Streben nach respektvollen Beziehungen. Ferner fordern *Wachstumsbedürfnisse* Selbstverwirklichung und Produktivität. Im Gegensatz zum Modell von Maslow sind die Bedürfnisse nicht hierarchisch angeordnet, sondern sie hängen miteinander zusammen (vgl. ebd.).

Aufbauend auf den drei Kernbedürfnissen formuliert Alderfer vier grundlegende Hypothesen, welche begründen, wann ein Bedürfnis zu- oder abnimmt. Die *Frustrationshypothese* geht davon aus, dass immer ein nicht befriedigendes Bedürfnis dominant wird, das heißt manche Bedürfnisse können auch parallel relevant werden. Falls ein Bedürfnis nicht befriedigt wird, überwiegt ein niedrigeres Bedürfnis (*Frustrations-Regressions-Hypothese*). Wenn hingegen ein Bedürfnis befriedigt ist, wird ein höheres Bedürfnis aktiviert (*Befriedigungs-Progressions-Hypothese*). Darüber hinaus können Frustrationen, im Sinne von Misserfolgen, zum Wachstum einer Person beitragen und höhere Bedürfnisse aktivieren (*Frustrations-Progressions-Hypothese*) (vgl. ebd., S. 40).

Alles in allem zeigt die ERG-Theorie im Vergleich zum hierarchischen Motivationsmodell von Maslow, dass nicht erst die unteren Bedürfnisse befriedigt sein müssen, damit höhere Bedürfnisse wirksam werden. Außerdem können Individuen unterschiedlich auf Bedürfnisse reagieren (vgl. ebd.).

## **Zwei-Faktoren-Theorie**

Herzberg et al. haben im Jahr 1959 in ihrer Pittsburgh-Studie untersucht, was Personen von ihrer Arbeit erwarten und welche Faktoren den Grad ihrer Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit bestimmen (vgl. Nerdinger 2019b, S. 467).

Auf Basis dessen haben sie eine Theorie entwickelt, bei welcher zwei unterschiedliche Größen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit haben. Einerseits existieren *Kontextfaktoren*, welche extrinsisch wirken und somit außerhalb der Tätigkeit liegen und andererseits *Kontentfaktoren*, die intrinsische Aspekte thematisieren (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Ausgewählte Kontext- und Kontextfaktoren nach der Zwei-Faktoren-Theorie

Kontextfaktoren	Kontextfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehaltszahlungen</li> <li>• Soziale Beziehungen</li> <li>• Unternehmenspolitik und Verwaltung</li> <li>• Urlaub</li> <li>• Arbeitsbedingungen</li> <li>• Arbeitsmittel</li> <li>• Infrastruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tätigkeitsinhalte</li> <li>• Leistungsmöglichkeit</li> <li>• Leistungsanerkennung</li> <li>• Möglichkeit zur Weiterentwicklung</li> <li>• Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme</li> <li>• Beruflicher Aufstieg</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ferreira 2020, S. 38; Nerdinger 2019b, S. 467.

Die intrinsischen *Kontextfaktoren* können bei positiver Ausprägung zur Arbeitszufriedenheit führen. Sie werden auch als Motivatoren gesehen, wie zum Beispiel ein gutes Feedback von einem Vorgesetzten. Das Fehlen von Kontextfaktoren wirkt neutral und kann lediglich zu einer Nichtzufriedenheit, aber keiner Unzufriedenheit führen (vgl. Ferreira 2020, S. 38).

*Kontextfaktoren* hingegen werden auch als Hygienefaktoren bezeichnet, da ihr Fehlen zu einer Arbeitsunzufriedenheit führt. Ihr Vorhandensein bedingt lediglich eine Nichtunzufriedenheit. Jedoch kann daraus keine Zufriedenheit resultieren. Ist zum Beispiel ein Arbeitsstuhl vorhanden, der zu Computerarbeit benötigt wird, kann dies keine Zufriedenheit bewirken. Fehlt er aber, führt dies zu einer Unzufriedenheit (vgl. ebd.).

Im Vergleich zu traditionellen Zufriedenheitstheorien werden in der Theorie von Herzberg et al. die Auswirkungen der Kontext- und Kontextfaktoren zweidimensional abgebildet. Sie ist außerdem für die berufliche Praxis sehr bedeutsam, da sie der Vorstellung widerspricht, dass Mitarbeitende allein durch ökonomische und vor allem finanzielle Anreize eine hohe Arbeitszufriedenheit aufweisen. Durch die Studie wurden erstmals die Wirkung intrinsischer Aspekte auf die Arbeitszufriedenheit erkannt (vgl. Ferreira 2020, S. 39; Nerdinger 2019b, S. 468).

Allerdings ist der Erklärungsgehalt der Theorie begrenzt. Das liegt einerseits daran, dass die Methode der empirischen Untersuchungen oft kritisiert wird, da die Auskunft über vergangene Ereignisse erfolgt. Das heißt, es können Verzerrungen und Fehlattritionen entstehen. Außerdem funktioniert die Aufteilung der Einflussfaktoren nur, wenn die Methode von Herzberg et al. angewandt wird. Dadurch ist die Zuordnung von Items zu den Faktoren nur teilweise nachvollziehbar und auch doppeldeutig, wie zum Beispiel Gehalt oder Status, was auch als Anerkennung interpretiert werden könnte (vgl. Ferreira 2020, S. 40f; Nerdinger 2019b, S. 468).

Alles in allem zeigt die Theorie jedoch, dass bei der Betrachtung von Arbeitszufriedenheit nicht nur intrinsische Faktoren, wie zum Beispiel Inhalte einer Tätigkeit, sondern auch

externe Faktoren, wie das Arbeitsumfeld miteinbezogen werden sollten. Somit hat sie durch ihre Bestandteile bis heute Wirkung in Diskussionen zur Herstellung und Aufrechterhaltung von Arbeitszufriedenheit (vgl. Ferreira 2020, S. 41).

### **Job Characteristics Model**

Während das Zwei-Faktoren-Modell nach Herzberg et al. Kontent- und Kontextfaktoren beschreibt, die in Relation zur Arbeits(un-)zufriedenheit stehen, geht das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham davon aus, dass eine hohe Arbeitszufriedenheit und intrinsische Motivation an die Ausführung der Arbeitstätigkeit gekoppelt sind (vgl. Ferreira 2020, S. 41).

Diese sollte von den Mitarbeitenden als *bedeutsam* angesehen werden, *Verantwortung* für die Ergebnisse der eigenen Arbeit und *Wissen* über die Qualität der *Ergebnisse* der Tätigkeit haben (vgl. Ferreira 2020, S. 42; Kauffeld/ Schermuly 2019, S. 249).

Folgende fünf Merkmale haben Auswirkung auf diese Erlebniszustände: 1. *Anforderungsvielfalt der Arbeitsaufgabe (skill variety)*, 2. *Ganzheitlichkeit der Aufgabe (task identity)*, 3. *Bedeutung der Aufgabe (task significance)*, 4. *Autonomie (autonomy)*, 5. *Rückmeldung aus der Tätigkeit (feedback from the job)* (vgl. Kauffeld/ Schermuly 2019, S. 250).

Mit *Anforderungsvielfalt der Arbeitsaufgabe* ist gemeint, dass eine Tätigkeit verschiedene Aktivitäten erfordert, welche im Zuge dessen auch verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person in Anspruch nimmt. Als *Ganzheitlichkeit einer Aufgabe* wird das Ausmaß definiert, welches die Fertigstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung erfordert. Dass eine Aufgabe *bedeutsam* ist meint, dass die Tätigkeit einen Einfluss auf das Leben anderer hat. Ferner ist eine Tätigkeit *autonom*, wenn eine Person Freiheit bei der Einteilung der Arbeit und der Wahl ihrer Vorgehensweise besitzt. *Rückmeldung aus der Tätigkeit* meint, dass direkte und klare Informationen über die Leistung eines Mitarbeitenden gegeben werden (vgl. Kauffeld/ Schermuly 2019, S. 250).

Jedoch ist die Auswirkung der Arbeitstätigkeit auf die Arbeitszufriedenheit auch individuell abhängig. So macht es einen Unterschied, ob eine Person ein Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung oder Leistung besitzt. Aus diesem Grund haben Hackman und Oldham einen Fragebogen entwickelt, welcher die Tätigkeitsmerkmale einer Arbeit anhand siebenstufiger Skalen erfasst. Aus den Ergebnissen lässt sich im Anschluss durch folgende Formel das so genannte Motivationspotential (MPS) einer Arbeit berechnen:

$$\text{MPS} = \frac{\text{Vielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit einer Aufgabe}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Rückmeldung}$$

Aus dieser Formel wird eine differenzierte Gewichtung der Dimensionen deutlich, das heißt ein Mangel an Vielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit einer Aufgabe kann ausgeglichen werden, wohingegen ein Ausgleich der Autonomie und Rückmeldung schwieriger ist (vgl. ebd., S. 470).

Kritiker verweisen darauf, dass die fünf Aufgabenmerkmale verbessert werden sollten. Unabhängig davon ist das Konzept empirisch nachgewiesen, das heißt bei einem positiven Motivationspotential einer Arbeit, verbessert sich auch die Arbeitszufriedenheit (vgl. Ferreira 2020, S. 44).

#### 2.1.4 Faktoren der Arbeitszufriedenheit

Wie bereits in *Abschnitt 2.1.1* deutlich wurde, ist das Konzept der Arbeitszufriedenheit seit Jahrzehnten populär. Aus diesem Grund haben sich zahlreiche Messinstrumente etabliert. Allerdings sind diese Instrumente ebenso heterogen wie die definitorischen Ansätze zur Erläuterung des Konstruktes.

Allgemein wird Arbeitszufriedenheit meist mit Fragebögen, das heißt quantitativen Forschungsmethoden, gemessen. Dabei zeichnet sich die Zufriedenheit üblicherweise additiv durch einzelne Arbeitsfacetten aus. Problematisch ist, dass durch solche Fragebögen oft keine Erklärungsmodelle oder Wirkungszusammenhänge hergestellt werden können. Außerdem basiert die Messung der Zufriedenheit immer auf subjektiven Einschätzungen (vgl. Ferreira 2020, S. 67; Kirchler/ Hölzl 2011, S. 262). Jedoch haben sich durch die Etablierung der Messinstrumente einzelne Variablen identifiziert, durch die ein Globalmaß der allgemeine Arbeitszufriedenheit gebildet werden kann. Diese werden im Folgenden auf Basis ausgewählter Messinstrumente erläutert<sup>7</sup>.

Als bekannteste Verfahren hat sich der *Job Description Index (JDI)* von Smith et al. im Jahr 1969 durchgesetzt, denn das Instrument basierte zum ersten Mal auf empirischen Studien statt nur auf theoretischen Annahmen. Smith et al. sehen in ihrem Ansatz Arbeitszufriedenheit als Einstellungskonzept an. In dem Messinstrument, bestehend aus 72 Items, wird Arbeitszufriedenheit durch fünf diverse Facetten erfasst: 1. *Bezahlung*, 2. *Vorgesetzte*, 3. *Kollegenschaft*, 4. *die Tätigkeit selbst*, 5. *Aufstiegsmöglichkeiten*. Jedoch fehlt in diesem Instrument ein allgemeines Globalmaß der Arbeitszufriedenheit und der Faktor Arbeitsbedingungen finden keine Beachtung (vgl. Ferreira 2020., S.78f.).

Darüber hinaus wurde das erste deutsche Messinstrument durch Fischer und Lück 1972

---

<sup>7</sup> Auf eine ausführliche Darlegung der Messinstrumente wird aufgrund der Begrenzung des Umfangs der Arbeit verzichtet.



entwickelt. Auch in der *Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ)* wird die Arbeitszufriedenheit auf Basis empirischer Studien durch diverse Variablen erfasst. Eine entscheidende Rolle spielen hierbei *1. Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung, 2. Verhältnis zur Kollegenschaft, 3. Aufstiegsmöglichkeiten, 4. Verhaltensweise des Managements und der Firmenführung, 5. Bezahlung, 6. Bedingungen am Arbeitsplatz*. Die fehlenden Variablen des JDI werden durch dieses Messinstrument ergänzt (vgl. ebd., S.79f.).

Auch der *Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)* von Neuberger und Allerbeck aus dem Jahr 1978 stellt die verschiedenen Facetten der Arbeitszufriedenheit dar. Auf Basis empirischer Arbeiten etablierten sich neun Facetten, die von den Befragten eingeschätzt werden sollen: *1. Kollegenschaft, 2. Vorgesetzte, 3. Tätigkeit, 4. äußere Bedingungen, 5. Organisation und Leitung, 6. berufliche Weiterbildung, 7. Bezahlung, 8. Arbeitszeit, 9. Arbeitsplatzsicherheit*. Durch den ABB kann eine globale Arbeitszufriedenheit ermittelt werden. Er knüpft an der Kritik des bereits erläuterten JDI an. Dadurch kann die Arbeitssituation umfassender gemessen werden. Jedoch sind auch hier nicht alle Variablen der Arbeitszufriedenheit abgedeckt (vgl. ebd., S. 82f.).

Schlussendlich gibt es bei den einzelnen Forschenden unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Aspekte bei den einzelnen Messinstrumenten miteinbezogen werden sollen, um ein globales Maß der Arbeitszufriedenheit zu bilden. Von Rosenstiel (2000) hat folgende Aspekte der Arbeit zusammengefasst, die in unterschiedlichen Instrumenten größtenteils auftauchen: *1. Kollegen und Arbeitsinhalt, 2. Management und Führung, 3. Bezahlung und Arbeitsbedingungen, 4. Beförderung, Anerkennung und Status, 5. Förderung und Schulung, 6. Leistungserfolg und Verantwortung, 7. Sicherheit, Zukunft und Entfaltungsmöglichkeiten* (vgl. S. 394f.).

Darüber hinaus ist bei solchen Variablen der Arbeitszufriedenheit entscheidend, dass vorher der Kontext der Erhebung geklärt wird, denn je nach dem sind andere Variablen relevant.

### 2.1.5 Bedeutung und Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit

Für das Anstreben einer hohen Arbeitszufriedenheit und deren ausführliche empirische Untersuchung gibt es individuelle, wirtschaftliche und gesellschaftliche Gründe. Diese werden im Folgenden dargelegt. Auf eine ausführliche Erläuterung der Auswirkungen von Arbeitszufriedenheit wird aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit verzichtet.

Individuell gesehen nimmt Arbeit einen bedeutenden Teil der Lebenszeit ein, da sie materielle Voraussetzungen für eine hohe Lebensqualität bietet. Darüber hinaus dient sie auch als Sozialisationsinstanz und gesellschaftlichen Integrationsfaktor. Deshalb ist sie aus ethischen

und humanitären Gründen erstrebenswert. So kann die eigene Lebensqualität gesteigert werden. Darüber hinaus wurde in zahlreichen Forschungen herausgefunden, dass sich eine hohe Arbeitszufriedenheit auf die physische und psychische Gesundheit sowie das Allgemeinbefinden eines Mitarbeitenden auswirkt (vgl. Kauffeld/ Schermuly 2019, S. 238; Weinert 2000 zit. n. Hofbauer/ Schwingsmehl 2017, S. 86; Ferreira 2020, S. 14).

Ferner wird Arbeitszufriedenheit als gesellschaftliches Ziel verstanden, denn sie sagt etwas über das vorherrschende Gesellschafts- und Wirtschaftssystem aus. Viele gesellschaftliche Unruhen werden durch die Unzufriedenheit mit einzelnen Arbeitsbedingungen ausgelöst, wie zum Beispiel unzählige Streiks und Arbeiterproteste in China im Jahr 2016 (vgl. Kauffeld/ Schermuly 2019, S. 238; merics 2016). Außerdem stehen aufgrund gegenwärtiger gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Herausforderungen mehr und bessere Arbeitsplätze im Fokus politischer Programme. So nimmt beispielsweise die Verbesserung der Arbeitsqualität im Strategischen Rahmen der Europäischen Union für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (2014-2020) eine entscheidende Rolle ein (vgl. Hofbauer/ Schwingsmehl 2017, S. 86).

Des Weiteren ist Arbeitszufriedenheit wirtschaftlich gesehen ein Mittel zur Erreichung von Organisationszielen, wie zum Beispiel eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit. Hierzu werden leistungsfähige und leistungsbreite Mitarbeitende benötigt. Deshalb wird auch in zahlreichen Studien der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und *Leistung*, *Fehlzeiten* und *Fluktuation* untersucht und größtenteils nachgewiesen. Diese Aspekte sind nicht nur wichtig für eine Organisation, sondern auch für eine Person selbst, da sie beispielsweise durch eine höhere Leistung mehr Anerkennung und weniger Beschwerden durch eine Führungsperson erhält. Somit ist Arbeitszufriedenheit als eine Win-Win-Situation für ein Unternehmen und dessen Mitarbeitende zu sehen. Allerdings stellt sie für Organisationen eher ein Zwischenschritt zur Erreichung allgemeiner Organisationsziele dar, wohingegen sie für Mitarbeitende als Endziel für Gesundheit und Wohlbefinden zu sehen ist (vgl. Kauffeld/ Schermuly 2019, S. 238; Ferreira 2020, S. 14 und 186).<sup>8</sup>

### 2.1.6 Empirische Erfassung von allgemeiner Arbeitszufriedenheit

Im folgenden Abschnitt wird gezeigt, inwiefern das Konstrukt der allgemeinen Arbeitszufriedenheit empirisch erfasst werden kann. Wie bereits in *Abschnitt 2.1.4* deutlich geworden ist, haben Forschende unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Faktoren bei

---

<sup>8</sup> Auf eine ausführliche Erläuterung der betrieblichen Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit auf Basis von aktuellen Studien wird aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit verzichtet. Ferreira (2020) erläutert die wichtigsten Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung, Fehlzeiten und Fluktuation in ihrer Publikation (vgl. S. 180-201).

Messinstrumenten miteinbezogen werden sollten, um ein globales Maß der Arbeitszufriedenheit zu bilden. In der für die Arbeit durchgeführten Studie basiert das Konstrukt auf einer Skala von ALLBUS mit dem Titel „Wichtigkeit verschiedener Berufsmerkmale“. Die Skala umfasst 13 Items und wurde seit dem Jahr 1973 durch Repräsentativbefragungen regelmäßig erprobt und normiert, bis sie letztendlich zwischen 1982 und 1991 durch das Hinzufügen der Items 11-13 fertig gestellt worden ist. Ursprünglich sind 10 Items vorgesehen gewesen.

In der Skala sind einige Faktoren, wie zum Beispiel Bezahlung und Arbeitsbedingungen, Sicherheit, Zukunft und Entfaltungsmöglichkeiten, als auch Verantwortung, zu finden, die in der Arbeit von Von Rosenstiel (2000) zusammengefasst worden sind. Darüber hinaus fügt ALLBUS die Faktoren der gegenseitigen Hilfe und der Nützlichkeit für die Gesellschaft hinzu. Allerdings werden die Aspekte Management und Führung außerhalb deren Anerkennung, aber auch Förderung und Schulung, auf die Smith et al., Fischer und Lück sowie Neuberger und Allerbeck hingewiesen haben, nicht beachtet (vgl. *Abschnitt 2.1.4*).

Die Grundgesamtheit (N) betrug 2991 der in der Bundesrepublik und West-Berlin lebenden deutschen Staatsangehörigen ab 18 Jahren. Aus dieser wurden Zufallsstichproben gezogen. Während der Auswertung stellte sich ein guter Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )<sup>9</sup> mit einem Wert von .85 heraus. Validierungshinweise wurden allerdings keine gegeben.

Die Items in der für die Arbeit durchgeführten Studie sind in Erwartungen umformuliert worden, da viele der Befragten womöglich noch nicht erwerbstätig sind, denn die Generation Z steht erst allmählich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, das heißt einige sind bereits erwerbstätig, andere noch nicht. Außerdem wurden überblicksmäßig statt sieben-stufigen-Likert Skalen (von 1 = unwichtig bis 7 = sehr wichtig) fünf-stufige-Likert-Skalen (von 1= stimme überhaupt nicht zu bis 5= stimme völlig zu) verwendet. Auf Basis dessen ist das Konstrukt der allgemeine Arbeitszufriedenheit für den in dieser Arbeit verwendeten Fragebogen wie folgt operationalisiert worden (vgl. *Abbildung 1*):

---

<sup>9</sup> Der Cronbachs Alpha-Koeffizient ( $\alpha$ ) ist eine der gängigsten Methode zur Schätzung der internen (inneren) Konsistenz, das heißt, der Wert liefert eine genaue Schätzung der Reliabilität eines Instruments. Dabei prüft eine Reliabilitätsanalyse nach, welche Items sich für ein Messinstrument als brauchbar bzw. unbrauchbar ergeben (vgl. Raithel 2008, S. 47 und 113). Reliabilitätskoeffizienten über .70 werden als befriedigend, Werte ab .80 gelten als gut (vgl. Gerich 2010, S. 276).

Abbildung 1: Empirische Erfassung von allgemeiner Arbeitszufriedenheit

## Allgemeine Arbeitszufriedenheit

Hier finden Sie verschiedene Faktoren über die berufliche Arbeit.  
Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

- Item 1: Eine sichere Berufsstellung ist mir wichtig.
- Item 2: Hohes Einkommen ist mir wichtig.
- Item 3: Gute Aufstiegsmöglichkeiten sind mir wichtig.
- Item 4: Ein Beruf, der anerkannt und geachtet wird, ist mir wichtig.
- Item 5: Ein Beruf, der einem viel Freizeit lässt, ist mir wichtig.
- Item 6: Interessante Tätigkeiten sind mir wichtig.
- Item 7: Eine Tätigkeit, bei der man selbständig arbeiten kann, ist mir wichtig.
- Item 8: Aufgaben, die viel Verantwortungsbewusstsein erfordern, sind mir wichtig.
- Item 9: Viel Kontakt zu anderen Menschen ist mir wichtig.
- Item 10: Ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann, ist mir wichtig.
- Item 11: Ein Beruf, der für die Gesellschaft nützlich ist, ist mir wichtig.
- Item 12: Mir ist wichtig, etwas Sinnvolles zu tun.
- Item 13: Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sind mir wichtig.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Zentralarchiv für empirische Sozialforschung (ZA)/  
Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) e.V. (2014).

### 2.1.7 Zusammenfassung

Ziel des Kapitels war es, das theoretische Konzept der Arbeitszufriedenheit darzulegen und aufzuzeigen, wie es empirisch erfasst werden kann.

Zusammengefasst kann das Anstreben einer hohen Arbeitszufriedenheit sowohl individuell, gesellschaftlich und wirtschaftlich begründet werden (vgl. *Abschnitt 2.1.5*). In der nachfolgend ausgeführten Arbeit wird sie als Einstellung verstanden und umfasst die emotionale Reaktion und Meinung über eine Arbeit, aber auch die Bereitschaft sich in bestimmter Weise auf einer Arbeit zu verhalten (vgl. Six/ Felfe 2004, zit. n. Nerdinger 2019b, S. 465). Darüber hinaus ist der Begriff von ähnlichen Konzepten wie allgemeiner Zufriedenheit, organisationalem Commitment und Arbeitsmotivation abzugrenzen (vgl. *Abschnitt 2.1.1 und 2.1.2*).

Als Basis für empirische Studien dienen diverse Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit, wovon die meisten auch in Motivationstheorien eingebettet sind. Im *Abschnitt 2.1.4* wurden für die eigene Studie essenzielle inhaltstheoretische Ansätze, wie die *Existence-Relatedness-Growth-Theory* von Alderfer, das *Zwei-Faktoren-Modell* von Herzberg sowie das *Job Characteristics Model* von Hackman und Oldham vorgestellt und kritisch hinterfragt.

Des Weiteren kann Arbeitszufriedenheit auch durch verschiedene Facetten erklärt werden. Deshalb gibt es in der Wissenschaft unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Aspekte bei quantitativen Messinstrumenten miteinbezogen werden sollen, um ein globales Maß der Arbeitszufriedenheit zu bilden. In der für die Arbeit durchgeführten Studie wurde ein Konstrukt basierend auf einer getesteten Skala von ALLBUS mit dem Titel „Wichtigkeit verschiedener Berufsmerkmale“ verwendet, welches die allgemeine Arbeitszufriedenheit anhand von 13 Items misst (vgl. *Abschnitt 2.1.6*).

## 2.2 Generation Z

Arbeitszufriedenheit ist, wie bereits in *Abschnitt 2.1.3* erläutert, unter anderem auf bestimmte Bedürfnisse zurückzuführen. Jedoch werden solche Bedürfnisse von Generation zu Generation unterschiedlich bewertet, denn die Persönlichkeit eines Menschen kann durch diverse Umweltbedingungen geprägt sein (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 13).

Im Folgenden wird die aktuelle Generation Z charakterisiert. Dafür wird der Generationenbegriff zunächst durch seine Grundlagen dargelegt und kritisch betrachtet (vgl. *Abschnitt 2.2.1*). Im Anschluss daran werden die Werte der Generation Z anhand ihrer Umweltbedingungen abgeleitet (vgl. *Abschnitt 2.2.2*). Auf Basis dessen erfolgt eine Vorstellung ihrer Erwartungen an das Erwerbsleben anhand aktueller Studien (vgl. *Abschnitt 2.2.3*). Ferner wird erläutert, wie die Arbeitszufriedenheit der Generation Z empirisch erfasst werden kann (vgl. *Abschnitt 2.2.4*). Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung des Unterkapitels (vgl. *Abschnitt 2.2.5*).

### 2.2.1 Grundlagen des Generationenbegriffs

Die Persönlichkeit eines Menschen, so Kring und Hurrelmann (2019), wird einerseits von den körperlichen und psychischen Anlagen und andererseits dem kulturellen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Lebenskontext beeinflusst (vgl. S. 13). Historische Ereignisse, wie beispielsweise die aktuelle politische und wirtschaftliche Lage, aber auch berufliche Chancen und technische Veränderungen, setzen charakteristische Muster in einer Person fest. Dadurch entsteht eine „Generationengestalt“ (ebd.). Deren theoretische Wurzeln gehen auf den deutschen Soziologen Karl Mannheim zurück, welcher im Jahr 1928 das Zusammenwirken von Generationen verschiedener Alterskohorten diskutierte. Er ging davon aus, dass es in jeder Kohorte ein bestimmtes Ziel oder eine Idee geben müsste, um einen Generationenzusammenhang zu gewährleisten (vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 51).

Allgemein wird in der Soziologie eine Generation als eine „Gesamtheit von Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und einer Lebensauffassung, die ihre Wurzeln in den prägenden Jahren einer Person hat“ (Mangelsdorf 2019, S. 12) definiert.

Als prägende Jahre wird der Zeitraum eines Menschen zwischen dem 11. und 15. Lebensjahr bezeichnet, denn dort nimmt eine Person ihre Umwelteinflüsse bewusst wahr, wie zum Beispiel die Entwicklung eigener Werte oder die Gesellschaft selbst (vgl. ebd.). Auch Erfahrungen einer Vor-Generation haben Einfluss auf die Merkmale einer Nachfolgegeneration. Aus diesem Grund sind Generationen immer ein „Produkt der Vergangenheit und Gegenwart“ (Scholz 2014, S. 200).

In der Bildungsforschung fassen Generationen Alterskohorten von etwa 15 aufeinanderfolgenden Jahren zusammen, weil davon ausgegangen wird, dass sich in diesem Zeitraum die kulturellen, wirtschaftlichen, technischen und politischen Rahmenbedingungen gravierend verändern. Schlussendlich haben Erfahrungswerte einer Generation eine höhere Bedeutung als die Geburtsjahre selbst. Deshalb sind Übergänge zwischen Generationen fließend und es kann nicht auf das Jahr genau festgelegt werden, wann es zu einer Ausprägung einer neuen Generation kommt (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 12; Kring/ Hurrelmann 2019, S. 13).

Seit dem zweiten Weltkrieg lassen sich im Allgemeinen fünf Generationen durch ihre prägenden Ereignisse und Werte voneinander unterscheiden: die Traditionalisten (geboren zwischen 1922 und 1945), die Babyboomer (geboren zwischen 1946 und 1964), die Generation X (geboren zwischen 1965 und 1979), die Generation Y (geboren zwischen 1980 und 1995) und die Generation Z (geboren zwischen 1996 und 2012). Je nach Autor können die Grenzziehungen auch variieren. Hurrelmann und Kring (2019) zum Beispiel untergliedern den Zeitabschnitt von den vor 1940 bis 1970 Geborenen in die Nachkriegsgeneration, die 68er Reformen und die Babyboomer (vgl. S. 13).

In der folgenden Tabelle (vgl. Tabelle 2) sind die wichtigsten Fakten über die Generationen, die heutzutage am Arbeitsplatz zu finden sind, zusammengefasst.<sup>10</sup> Auf eine ausführliche Charakterisierung der einzelnen Generationen wird aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit verzichtet. Im *Abschnitt 2.2.2* erfolgt eine Darstellung der Generation Z, auf welche sich die vorliegende Arbeit fokussiert.

---

<sup>10</sup> Hiermit sind die Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z gemeint. Die Traditionalisten sind heutzutage mit ihrem Alter zwischen 75 und 98 Jahren (Stand 2020) nicht mehr erwerbstätig.

Tabelle 2: Generationen im Überblick

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
<b>Geburtsjahre</b>	1946-1964	1965-1979	1980-1995	1996-2012
<b>Altersgruppen (Stand 2020)</b>	56-74 Jahre	41-55 Jahre	25-40 Jahre	8-24 Jahre
<b>Prägende Jahre</b>	1957-1979	1976-1994	1991-2010	2007- heute
<b>Prägende Einflüsse</b>	Wirtschaftswunder, Mauerbau, Kubakrise, Ermordung JFKs, Woodstock, Mondlandung, TV, Familienbild	Ölkrise, RAF, Tschernobyl, Challenger, Walkman, Video, MTV, Scheidungsraten	Globalisierung, Klimawandel, Digitalisierung, Golfkrieg, 9/11, Osama Bin Laden, Euro, Tsunami, Katrina, Facebook, Handy	Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Digitalisierung, Demografischer Wandel, Migration, neues Familienbild, Haiti, Fukushima, Arabischer Frühling, ISIS, Reality-TV, Tablet, Smartphone
<b>Zugeschriebene Werte</b>	Demokratie, Gemeinschaft, Entscheidungsfreiheit, Idealismus, Konsens, Loyalität, Ordnung, Sorgfalt, Status, Strebsamkeit	Autonomie, Erfolg, Flexibilität, Gegenleistung, Individualismus, Kompetenz, Produktivität, Professionalität, Vielfalt, Zielorientierung	Abwechslung, Beteiligung, Lifestyle, Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung, Sinnstiftung, Spaß, Transparenz, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit	Wohlfühlen, Fürsorge, Harmonie, Sicherheit, Stabilität, Struktur, Ordnung, Transparenz, Toleranz, Offenheit, Anerkennung, Wertschätzung, Fleiß, Ehrgeiz, Freiheit, Selbstbestimmung, Selbstständigkeit, Autonomie, geringes Statusdenken

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf 2019, S. 13ff.

Kritiker des Generationenkonzepts warnen vor allem vor der Gefahr einer Stereotypisierung. Wenn Personen zu schnell in ein allgemeines Wertemuster zugeordnet werden, können kontraproduktive Interventionen oder sozialkonstruktivistisches Schaffen von falscher Wirklichkeit eine Folge sein. Sie plädieren, dass interindividuelle Besonderheiten und Unterschiede

größer sein sollten als solche Stereotypisierungen. In Folge dessen sollte der Mensch als Individuum mit seinen eigenen Stärken und Schwächen wahrgenommen werden. Denn diese können stark von charakteristischen Generationeigenschaften abweichen (vgl. Scholz 2014, S. 17; Hauke Holste 2012, S. 17; Bruch et al. 2010, S. 91ff.).

Nichtsdestotrotz sind solche Altersvorurteile und Stereotypisierungen mittlerweile tief in einzelnen Köpfen verankert, sodass Generationen im Allgemeinen unterschiedliche Präferenzen zugeschrieben werden. Dies hat Auswirkungen auf die Selbst- und Fremdeinschätzung, wie auch eine internationale Studie unter der Leitung von Rhetta Standifer bei dem Automobilhersteller Daimler zeigt (vgl. Giesenbauer et al. 2017, S. 2).

Des Weiteren gibt es die Annahme, dass es innerhalb der Generationen keine eindeutige und komplette Homogenität gibt und die Unterschiedlichkeiten zwischen einzelnen Generationen zu gering wären. Ein Problem dabei ist die Schwierigkeit der empirischen Beweisführung, da der Interpretationsspielraum der Studien einfach zu groß ist (vgl. Scholz 2014, S. 17; Bebnowski 2012, S. 14). Giesenbauer et al. (2017) hinterfragen zum Beispiel, ob es wirklich für die Illoyalität einer Generation spricht, wenn die Mehrheit den Arbeitgeber wechselt oder ob dies nicht ein Anzeichen für eine hohe Flexibilität sei (S. 2).

Außerdem setzt die Generationsforschung laut Bebnowski (2012) einen zu starken Fokus auf die Lebensphase Jugend, denn ihre prägende Kraft werde durch die Vermutung überschätzt, sie sei ein Träger aktiver gesellschaftlicher Veränderungen (S. 14).

Des Weiteren basieren die Erkenntnisse über eine Generation meist auf Querschnittstudien, das heißt die Datenerhebung einer bestimmten Gruppe erfolgt über einen kurzen Zeitraum. Problematisch ist, dass diese Gruppe in der Regel nicht zu einem anderen Zeitpunkt erneut befragt wird. Damit können zwei Effekte einhergehen, zum einen der so genannte *Lebensphasen-* bzw. *Periodeneffekt*. Das bedeutet, dass die Daten einer Person auf eine bestimmte Lebensphase, wie beispielsweise eine Familiengründung oder die Pflege der Eltern, basieren könnten. Zum anderen könnte auch ein *Alterseffekt* hervortreten. Das heißt, dass gewisse Einstellungen auf ein bestimmtes Lebensalter zurückzuführen sind. Durch Längsschnittstudien könnte ein wirklicher *Kohorten-* bzw. *Generationeneffekt* besser nachgewiesen werden (vgl. Bruch et al. 2010, S. 93).

Neben allen Kritikpunkten wird dennoch deutlich, dass gewisse historische Ereignisse eine Generation prägen. Es macht durchaus einen Unterschied, ob eine Generation ein Wirtschaftswunder wie die Babyboomer, oder einen Mauerfall, wie die Generation X oder 9/11, wie die Generation Y, erlebt hat (vgl. Scholz 2014, S. 16; Mangelsdorf 2019, S. 22f.). Eine solche Prägung bleibt nach Ansicht von Forschenden über das ganze Leben hin konstant und führt zu



typischen Wertemustern im Berufs- und Privatleben. Diese dominieren, auch wenn kein vollständig homogener Blick existiert (vgl. Scholz 2014, S. 16f.). Scholz (2014) ist sogar der Meinung, dass es „immer eine beachtliche Streuung innerhalb einer Generation [gibt] (Intragenerationsvarianz), die aber trotzdem zu klaren Unterschieden zwischen den Mittelwerten der verschiedenen Generationen führt (Intergenerationsdifferenz)“ (S. 17). So gibt es trotz statistischer Streuung präzise Aussagen über eine Generation.

Des Weiteren bringt ein funktionelles Generationenkonzept gewisse Vorteile mit sich. Zum einen ist es, wie bereits angesprochen, *universell*, das heißt, es macht Aussagen über das Wertesystem einer Bevölkerungsgruppe (vgl. Scholz 2014, S. 18). Ferner bietet es eine *Komplexitätsreduktion*, denn die Vielzahl möglicher Gestaltungsformen wird aufgrund von Ähnlichkeit reduziert. So können Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Personengruppen deutlich werden (Scholz 2014, S. 18f.; Bebnowski 2012, S. 13). Darüber hinaus ist eine Generationenlogik *dynamisch*, da sie den „Dialog zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit befruchtet“ (Bebnowski 2012, S. 14) und Veränderungen in der Gesellschaft deutlich macht. Sowohl Spannungen und Schwierigkeiten, als auch Innovationen und Fortschritt werden erkennbar (vgl. Scholz 2014, S. 18). Ganz entscheidend ist jedoch, dass ein Generationenkonzept unterschiedliche Gruppen *differenziert*. Dadurch resultieren diverse Handlungen für eine Generation, zum Beispiel im Unternehmenskontext (vgl. Scholz 2014, S. 18; Bebnowski 2012, S. 13).

Alles in allem sollte an einer Generationenlogik festgehalten werden, denn Generationen werden als herrschender Orientierungsbegriff für eine politische Kultur gesehen. Außerdem dient sie vor allem der Komplexitätsreduktion und Analyseschärfung. Sie ist nicht nur für die Gesamtgesellschaft, sondern auch für Unternehmen von Bedeutung, da bei der Betrachtung von Generationen nicht mehr einzelne Individuen und Mitarbeitende, sondern unterschiedliche Gruppen in den Fokus rücken. So kann das Wissen über bestehende Erwartungen und Wertvorstellungen zur Zufriedenstellung, egal ob Privat, in der Gesellschaft oder im Unternehmenskontext, beitragen (vgl. Scholz 2014, S. 19; Erhardt 2019). Trotzdem sollte dieses Thema auf allen Ebenen dauerhaft reflektiert werden, um eine Stereotypisierung zu vermeiden. Auch Beschäftigte sollten dabei ihre persönlichen Altersbilder überprüfen (vgl. Giesenbauer et al. 2017, S. 4).

### 2.2.2 Charakteristik der Generation Z

Die Generation Z, welche auch unter den Begriffen „Post-Millennials“ oder „Digital Natives“ bekannt ist, folgt nach den so genannten Millennials, d.h. der Generation Y. Die Angehörigen dieser jüngsten Generation sind ungefähr zwischen 1996 und 2012 geboren und machen

heutzutage etwa 15% der deutschen Bevölkerung aus. Das entspricht ungefähr zwölf Millionen Menschen (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 14).

Wie bereits in *Abschnitt 2.2.1* erläutert wurde, beeinflussen die Wertorientierungen einer Bevölkerungsgruppe deren berufliches, gesellschaftliches und privates Leben. Dabei macht die Generation Z nicht nur ihre eigenen Erfahrungen, sondern wird auch durch andere Generationen geprägt. So wurden sie beispielsweise von individualistischen Eltern der Generation X erzogen, haben Erzählungen ihrer Babyboomer-Großeltern zugehört und den Erfolgen sowie Misserfolgen der Generation Y zugesehen (vgl. Ingold 2016, S. 3).

Damit die Erwartungen der „Post-Millennials“ an das Erwerbsleben verstanden und nachvollzogen werden können, ist ein Einblick in deren Umweltbedingungen und daraus resultierenden Werten unabdingbar. Diese werden im Folgenden erläutert und mit aktuellen Studien belegt. Hierbei ist noch einmal auf die Gefahr von Stereotypisierung zu verweisen, denn allgemeinen Werte können individuell abweichen (vgl. *Abschnitt 2.2.1*.)

Die Erkenntnisse basieren größtenteils auf Ergebnissen der Shell Studie 2019, der McDonald's Ausbildungsstudie 2019, des Jugend Ausbildungsreports 2018, dem Future Talent Report 2019, den Studien des SINUS Markt- und Sozialforschungsinstituts, des Handelsblatts und diversen Studien unter Leitung von Christian Scholz.

Die einzelnen Studien wurden in Kooperation mit universitären Wissenschaftlern und wissenschaftlichen Instituten durchgeführt.<sup>11</sup> Dabei basieren die Untersuchungen des deutschen Mineralölkonzerns Shell, des privaten Unternehmens McDonald's Deutschland, des Jugend Ausbildungsreports unter Leitung des Deutschen Gewerkschaftsbundes und des Future Talents Reports von dem Beratungs- und Consultingunternehmen CLEVIS auf repräsentativen Befragungen. Diese haben das Ziel, Wissen über die Einstellungen, Werte, Erwartungen und berufliche Perspektiven von Jugendlichen zu generieren (vgl. Shell Deutschland 2019b; McDonald's Deutschland 2019; Jugend Ausbildungsreport 2018; Future Talents Report 2019).

Das SINUS Markt und Sozialforschungsinstitut hingegen führt unterschiedliche repräsentative Studien durch, um den Wertewandel und die Lebenswelten in einer Gesellschaft darzulegen (vgl. SINUS 2020).

Eine rein wirtschaftliche Perspektive bieten quantitative und qualitative Forschungen des Handelsblatts sowie unzählige veröffentlichte Studien in Kooperation mit dem früheren Leiter des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre und Direktors des Europa-Instituts der

---

<sup>11</sup> wie beispielsweise Prof. Dr. Renate Köcher, Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Hurrelmann, Michael Sommer, dem Institut für sozialpädagogische Forschung in Mainz und Statista.

Universität des Saarlandes Prof. Dr. Christian Scholz, welcher sich vor seinem Tod auf Bestandsaufnahmen zur Generation Z spezialisiert hat (vgl. Scholz 2014).

Deshalb lässt sich festhalten, dass die hier in der Arbeit erläuterten Ergebnisse der Studien als wissenschaftlich fundiert bezeichnet werden können.

## **Digitalisierung**

Die Generation Z wächst in einer digitalen Welt auf. Medien und Technologien sind heutzutage omnipräsent. Deshalb werden die Angehörigen der Generation Z auch als „Digital Natives“ bezeichnet (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 21; Kring/ Hurrelmann 2019, S. 15; Scholz 2014, S. 33).

Spezielle Ereignisse, wie beispielweise die Covid-19-Pandemie, beschleunigen den digitalen Wandel enorm. Aus diesem Grund werden viele Organisationen quasi zu digitalen Innovationen, wie beispielsweise Home-Office oder Onlinezugangnetzen, gedrängt (vgl. Meyer 2020). Aufgrund dieses schnellen digitalen Wandels und den ständigen Zugang zu Informationen könnte *Transparenz* für die Generation Z als zentraler Wert angesehen werden (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 14).

Dies hat aber auch zur Folge, dass die Digitalisierung von ihnen nahezu als Selbstverständlichkeit angesehen wird. 60% der Angehörigen gehen souverän und intuitiv mit digitalen Angeboten um und nutzen diese meist zur mobilen Kommunikation und zum Netzwerken in sozialen Medien. Dort werden auch oft virtuelle Freundschaften geschlossen. Die Kommunikation erfolgt meist über Kurztex te mit maximal 140 Zeichen. Eine solche *kurze und knappe Kommunikation* findet sich im Allgemeinen hinsichtlich der Generation Z wieder (vgl. Scholz 2014, S. 126).

Darüber hinaus gaben in einer Befragung des internationalen Marktforschungsunternehmens Ipsos SA 75% der Generation Z an, sie können sich ein Leben ohne Internet nicht vorstellen (vgl. Statista 2019a, S. 10). Dabei ist das Smartphone mittlerweile der selbstverständliche Begleiter eines Jugendlichen geworden (vgl. Calmbach et al. 2016, S. 176). 89% der Generation Z besitzen im Vergleich zu 75% der Generation Y ein solches Gerät (vgl. Ingold 2016, S. 8). Der Umgang damit erfolgt in der Regel durch „learning by doing“ (Calmbach et al. 2016, S. 191).

Ferner lesen 25% der Jugendlichen zwischen 13 und 18 Jahren bereits fünf Minuten nach dem Aufstehen ihre Nachrichten (vgl. Scholz 2014, S. 97). Deshalb ist es nicht verwundernd, dass 62% der unter 25-Jährigen Digitalisierung als Vorteilhaft ansehen (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 44). Dennoch haben die Angehörigen neben der ganzen Begeisterung auch eine kritische Distanz zum Thema Digitalisierung. Als negativ angesehen werden vor

allem die ständige Erreichbarkeit und die Gefahr, dass reale soziale Kontakte unter der Nutzung leiden könnten (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 44).

Neben all der zugeschriebenen digitalen Kompetenz kritisiert Scholz (2018), dass die meisten jungen Erwachsenen zwar mit den Grundfunktionen von Apps und Computern vertraut sind, allerdings ein tiefgehendes Verständnis für solche Geräte bei vielen nicht vorhanden sei (vgl. S. 57).

## **Migration**

Aufgrund des allgemeinen Trends zur Migration, welcher auch eine Wanderung von Arbeitskräften in verschiedene Länder impliziert, wird Deutschland seit den letzten zwei Jahrzehnten als Einwanderungsland bezeichnet. So besitzt ein Drittel der Generation Z einen Migrationshintergrund. Darüber hinaus ist es für Jugendliche unter 18 Jahren zur Normalität geworden, dass sie gemeinsam mit Personen verschiedener Kulturen aufwachsen (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 6; Kring/ Hurrelmann 2019, S. 21).

Daraus kann eine große *Toleranz* und *Offenheit* gegenüber verschiedener Kulturen entstehen, eventuell sogar mehr als in anderen Generationen. So bereitet Zuwanderung den unter 25-Jährigen zu 65% keine Sorgen. 84% sehen durch Geflüchtete nach Deutschland keine Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 21; McDonald's Deutschland 2019, S. 16f.). Sogar 57% der Jugendlichen betonen, dass sie es gut finden, dass Deutschland so viele Flüchtlinge aufgenommen hat (Shell Deutschland 2019a, S. 16).

## **Demografischer Wandel und berufliche Chancen**

Der demografische Wandel in Deutschland bringt Herausforderungen mit sich. Da die Bevölkerung immer älter wird, sinkt auch die Zahl der Erwerbstätigen. Das heißt, dass das Rentensystem mittlerweile nicht mehr sicher ist. Dies ist auch der Generation Z durchaus bewusst (vgl. Scholz 2015, S. 1).

Das verbessert allerdings auch ihre beruflichen Chancen, denn ein allgemeines Ziel ist es, dass Jugendliche schnell und erfolgreich in das Berufsleben einsteigen (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 6). Aus diesem Grund ist in vielen Bundesländern das 8-Jährige Gymnasium eingeführt worden und die Studienzeiten wurden durch die Bologna-Reform verkürzt. Dies hat eine beschleunigte Lebensphase der Jugend zur Folge (vgl. Shell Deutschland 2019, S. 26).

Darüber hinaus sind die Zahl der (Fach-)Abiturienten um 50% und die Studierendenzahlen um fast 50% gestiegen (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 7). Für die 60%

hervorragend ausgebildeten Angehörigen der Generation Z sehen die aktuellen Berufsaussichten gut aus (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 22). Daran anknüpfend sind 76% der jungen Erwachsenen unter 25 Jahren der Meinung, dass Leistung sich lohnt (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 27). Aus diesem Grund könnten *Anerkennung und Wertschätzung für Leistung* sowie die Bedeutung persönlicher Entwicklung zentrale Werte dieser Generation darstellen (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 14). Auch *Fleiß* und *Ehrgeiz* haben eine enorme Bedeutung für die Jugendlichen (Shell Deutschland 2019a, S. 21).

Ferner geben 48% an, dass sie die wirtschaftliche Lage in Deutschland als gut bewerten. Dies wird unter anderem als Grund für die hohe Lebenszufriedenheit der Jugendlichen gesehen. Deshalb haben 73% der Generation Z keine Sorge vor einer deutschen Wirtschaftskrise (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 12).

Jedoch wird die Fachhochschul- und allgemeine Hochschulreife in der Gesellschaft mittlerweile als Standard angesehen. Dies führt zum Problem jener, die einen solchen Abschluss nicht machen (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 17). Darüber hinaus ist die soziale Ungleichheit in Deutschland seit 2010 angestiegen. Der Gini-Koeffizient, der die Abweichung der tatsächlichen Einkommen von einer vollkommenen Gleichverteilung misst, ist auf 0,29 gewachsen (vgl. BMF 2019, S. 9 und 12). Deshalb ist es kaum verwundernd, dass 59% der Generation Z der Unterschied zwischen Arm und Reich Sorgen bereitet (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 16f.).

## **Krisen und Politik**

Die Mehrheit der Generation Z wächst in stabilen gesellschaftlichen Verhältnissen auf und ist dementsprechend einen hohen Lebensstandard gewohnt (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 16). Dennoch werden sie auch von gesellschaftlichen, ökonomischen und ökologischen Unsicherheiten geprägt.

Hierzu zählen Finanzkrisen, Naturkatastrophen, aber auch internationale Unruhen wie Terrorismus, die derzeitige Europakrise und die Folgen der Covid-19 Pandemie, welche auch die deutsche Wirtschaft stark unter Druck setzt. Die Arbeitslosigkeit ist im April 2020 von 308.000 auf 2.644.000 Personen gestiegen (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2020). Jedoch ist die deutsche Bevölkerung trotz solcher Krisen sozial abgesichert z.B. durch Sozialversicherungen oder Kurzarbeitergeld (vgl. BMAS 2020).

Auch politisch wächst die Generation in unsicheren Zeiten auf. So ist die deutsche Demokratie stark durch den Anstieg des Rechtspopulismus bedroht. Zusätzlich prägen der globale wirtschaftliche Wettbewerb und mühsam ausgehandelte Regeln zum Umweltschutz die jungen

Erwachsenen (vgl. Scholz 2015, S. 1; Mangelsdorf 2019, S. 20; Brademann/ Piorr 2018, S. 12; Kring/ Hurrelmann 2019, S. 21).

Daraus entsteht ein großes Gefühl von Unsicherheit. So zählen der Klimawandel mit 61% und Terrorismus mit 59% zu den größten Sorgen der 15 bis 24-Jährigen (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 16f.). Außerdem haben 82% der Frauen und 70% der Männer Angst vor einem Krieg in Europa (vgl. Scholz/ Grotefend 2019, S. 176).

Darüber hinaus hat die Generation mit 58% wenig Vertrauen in die Politik (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 16f.). Daraus resultiert, dass das politische Interesse im Vergleich zur Generation Y etwas angestiegen ist. So lag die Wahlbeteiligung der 18 bis 20 Jährigen bei der letzten Bundestagswahl im Jahr 2017 bei 69,9% (vgl. Kobold/ Schmiedel 2018, S. 147). Schlussfolgernd aus den dargelegten Rahmenbedingungen zählen sowohl *Sicherheit* und *Stabilität*, als auch *Struktur* und *Ordnung* zu den zentralen Werten der Generation Z (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 14; Kreyßig 2018, S. 396).

## **Soziale Beziehungen**

Aufgrund der unsicheren Rahmenbedingungen sucht die Generation Z die Sicherheit oft in ihren Ursprungsfamilien (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 20). Jedoch verlieren traditionelle Lebensformen heutzutage an Bedeutung. So macht der Anteil von Alleinerziehenden mittlerweile 20% aller Familien aus. 10% der jungen Erwachsenen erleben eine Trennung ihrer Eltern (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 12; Shell Deutschland 2015, S. 51). Die Scheidungsquote, welche die Zahl der Eheschließungen und der Ehescheidungen in Relation setzt, lag im Jahr 2018 bei 32,94% (Statistisches Bundesamt 2019a). Aus diesem Grund ist eine stabile und sichere soziale Umwelt für die jungen Erwachsenen keine Selbstverständlichkeit.

Dennoch werden die Eltern und der Freundeskreis als tragende Säulen gesehen. Sie haben ebenso wie die beruflichen Chancen einen Einfluss auf ihre derzeitige hohe Lebenszufriedenheit (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 12). Allgemein hat die Generation Z eine enge Bindung zu ihren Eltern, denn sowohl die Mütter als auch die Väter werden als Vorbilder und engste Beratende gesehen (vgl. Shell Deutschland 2015, S. 52). In der Wissenschaft hat sich bei einigen Forschenden der Begriff der „Helikopter- Eltern“ durchgesetzt, welche ihre Kinder dauerhaft behüten (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 20; Scholz 2014, S. 42f.). Ferner haben soziale Lebensziele bei den 15 bis 24-Jährigen eine hohe Bedeutung. So wünschen sich 73% gute Freunde zu haben, 60% eine eigene Familie und 57% eine glückliche Partnerschaft. Die größten persönlichen Ängste bestehen ebenso aus sozialen Sorgen. 64% haben Angst, den/ die PartnerIn oder Familienangehörige zu verlieren. Im Vergleich dazu haben nur

23% Angst, arbeitslos zu werden (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 14). Auch in anderen Studien wird deutlich, dass Familie und soziale Beziehungen die wichtigsten Wertorientierungen darstellen (vgl. Shell Deutschland 2019a, S. 20). So zählen hier auch *Sicherheit* und *Stabilität* und dazu ergänzend *Wohlfühlen*, *Fürsorge* und *Harmonie* zu den allgemeinen Werten der Generation Z (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 14; Kreyßig 2018, S. 396; Scholz 2018, S. 54).

Neben den in diesem Abschnitt aufgeführten Werteorientierungen sind weitere Werthaltungen der Generation Z deutlich geworden, wie beispielsweise *Autonomie*, *Selbstständigkeit* und *Freiheit* sowie ein *geringes Statusdenken* (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 12). Zusammengefasst werden in vielen Forschungen drei Hauptmerkmale der Generation Z deutlich, die auch Scholz und Hartig (2016) noch einmal betonen und welche sich ebenso im Unternehmenskontext wiederfinden: *Wohlfühlen*, *Sicherheit* und *Struktur* (vgl. S.18).

### 2.2.3 Die Generation Z im Unternehmenskontext

Die Generation Z steht allmählich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung und löst nach und nach die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer ab. Im folgend ausgeführten Abschnitt sind die Erwartungen der Generation an das Erwerbsleben anhand aktueller Theorien und Studien zusammengefasst.

Dabei basieren die meisten Erkenntnisse auf qualitativen und quantitativen Befragungen, Beobachtungen, Zeitschriften und Zeitungsartikeln und nicht-reaktiven Verfahren wie Blogs oder Foren aus sozialen Netzwerken (vgl. Scholz 2014, S. 28f.).

#### **Bezahlung und Beschäftigungsformen**

Hinsichtlich der Bezahlung lässt sich festhalten, dass verlässliche Strukturen und eine angemessene Vergütung für die Angehörigen der Generation Z von Bedeutung sind (vgl. Bour et al. 2015, S. 87; Hesse et al. 2015, S. 86, Kring/ Hurrelmann 2019, S. 75). Ein hohes Einkommen hingegen ist ihnen weniger wichtig, denn nur 20% der 15 bis 24-Jährigen wollen sich in ihrem Leben viel leisten können (Mangelsdorf 2019, S. 134; McDonald's Deutschland 2019, S.14).

Ferner weist Scholz (2014) darauf hin, dass sie keinen Leistungslohn, aber temporäre Aufgabelzulagen präferieren. Ein Grund dafür könnte sein, dass sie im Vergleich zur Generation Y kein Interesse an einem dauerhaften Wettbewerb haben (vgl. S. 191f.). So ist eine gute Entlohnung mit sukzessivem Anstieg vorteilhaft für diese Generation (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 14).

Bezüglich einer möglichen Beschäftigungsform präferieren die meisten einen

Festvertrag, da dieser Arbeitsplatzsicherheit ermöglicht (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 14; Ingold 2016, S. 8; Scholz/ Borresch 2017, S. 19). So geben 93% der 15 bis 24-Jährigen an, dass ihnen ein sicherer Arbeitsplatz von hoher Bedeutung ist (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 58; Shell Deutschland 2019a, S. 27). Scholz (2014) sieht als einen Grund der Präferenz einer Festanstellung, dass heutzutage viele Firmen Praktikums- oder Werkverträge abschließen, statt eine Festanstellung anzubieten (vgl. S. 60).

Darüber hinaus wird im Jugend Ausbildungsreport (2018) deutlich, dass ein enger Zusammenhang zwischen der Ausbildungszufriedenheit und einem Tarifvertrag existiert. So sind 73,7% der Azubis die einen Tarifvertrag haben, mit ihrer Ausbildung sehr zufrieden (S. 37). Hier wird erneut der Aspekt der Sicherheit als ein zentraler Wert der Generation Z erkennbar (vgl. *Abschnitt 3.2.2*).

### **Arbeitszeiten und zeitliche Freiräume**

Was die Work-Life-Balance angeht, fordert die Generation Z eine klare Trennung von Beruf und Privatleben. Damit einhergehend auch die strikte Einhaltung von geregelten Arbeitszeiten. Überstunden sollten nur abgeleistet werden, wenn sie wirklich notwendig sind (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 19; Bour et al. 2015, S. 87; Hesse et al. 2015, S. 86; Elbert 2014, S. 10; Scholz 2014, S. 144ff.).

Anknüpfend daran wird eine konstant geregelte Arbeitszeit zwischen 09.00 und 17.00 Uhr präferiert. Nur 43% der 15 bis 24-Jährigen sehen Gleitzeit als Vorteil. Arbeiten am Wochenende würden nur 29% der Generationsangehörigen bevorzugen (vgl. Scholz 2014, S. 146; McDonald's Deutschland 2019, S. 61; Scholz 2018, S. 55; Scholz/ Borresch 2017, S. 19).

Trotz, dass die Digital Natives „always on and always off“ (Scholz 2014, S. 185) sind, möchten sie nicht 24/7 für ihren Arbeitgebenden präsent sein. So stehen 61% der 18 bis 24-Jährigen einer ständigen Erreichbarkeit kritisch gegenüber. Darüber hinaus ist eine Möglichkeit zum Home-Office für die Angehörigen der Generation Z zwar attraktiv, allerdings bevorzugen dies nur 48% (vgl. Handelsblatt 2019, S. 10).

Des Weiteren sind 93% der Meinung, dass Familie und Kinder neben dem Beruf nicht zu kurz kommen sollten. Daraus lässt sich schließen, dass die Generation Z ihre Zeit lieber in Familie, aber auch persönliche Freiheit investiert (vgl. Shell Deutschland 2019a, S. 27; ageneo 2019). Hier zeigen sich erneut *Ordnung* und *Struktur* als zentrale Werte dieser Generation (vgl. *Abschnitt 2.2.2*).

Schließlich weist Scholz (2014) darauf hin, dass der Betriebsrat eine der



wichtigen Anlaufstellen für die Generation Z ist. Außerdem habe der Anteil jüngerer Menschen bei den Gewerkschaften deutlich zugenommen (vgl. S. 134).

### **Arbeitsinhalt**

Zunächst einmal gilt festzuhalten, dass für Generation Z die Aufgabeninteressantheit ein wichtigerer Faktor ist, als beispielsweise Karriere oder Status. Sie möchten, dass die Arbeit persönlich sinnstiftend ist. Das bedeutet, dass die Aufgaben klar, strukturiert, abwechslungsreich und herausfordernd sind (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 18f.; Brademann/ Piorr 2018, S. 14).

So wünschen sich 98% der 15 bis 24-Jährigen eine Arbeit, die erfüllt und Spaß macht und damit einhergehend 94% eine Tätigkeit, die den eigenen Fähigkeiten und Neigungen entspricht. Außerdem möchten 86%, dass die Tätigkeit abwechslungsreich ist (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 58).

### **Arbeitsbedingungen**

Hinsichtlich der Arbeitsbedingungen wünschen sich in einer Befragung des genossenschaftlichen Agrarbusiness im Jahr 2017, in der das Durchschnittsalter 21 Jahre betrug, 86% eine Wohlfühlatmosphäre im Betrieb (vgl. Scholz/ Borresch 2017, S. 19). So ist nach Scholz (2014) der Arbeitsplatz für die Generation Z mit einer zweiten Wohnung zu vergleichen (vgl. S. 158).

Sie präferieren einen klar definierten Arbeitsplatz mit eigener Privatsphäre. Idealerweise besitzen sie einen eigenen Schreibtisch und sitzen nicht im Großraumbüro (vgl. Scholz 2015, S. 2f.).

### **Führungsverhalten**

Die Förderung durch die Führungskraft ist bei der Generation Z sehr bedeutend, denn sie trägt durch die Formulierung der Aufgaben zur Qualifizierung und damit einhergehend dem Voranbringen persönlicher Ziele bei (vgl. Future Talents Report 2019, S. 9; Scholz 2014, S. 184). So stellte beispielsweise der Jugend Ausbildungsreport im Jahr 2018 durch eine Befragung fest, dass 90,5% der Azubis einen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Behandlung durch ihren Auszubildenden sehen (vgl. S. 36).

Jedoch hat die Generation Z eine Abneigung gegenüber autoritärer Führung. Sie präferieren hingegen einen transaktionalen Führungsstil, bei welchem die Aufgaben im Vordergrund stehen (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 13; Scholz 2014, S. 176). Hierbei sind klare Ansagen und hohe Transparenz wichtig. Die Führungsperson wird von ihnen als Mentor und nicht wirklich als Chef wahrgenommen. Sie sollte die Aufgaben gut anleiten und Mitarbeitende

unterstützen (vgl. Scholz/ Borresch 2017, S. 19; Mangelsdorf 2019, S. 49; Scholz 2014, S. 22f.). Dabei ist ein persönlicher und direkter Austausch von Bedeutung. Die Kommunikation sollte offen und ehrlich sein. Außerdem ist den Angehörigen der Generation Z ein respektvoller Umgang wichtig. Darüber hinaus sollte die Führungskraft souverän, verständnisvoll, freundlich und kollaborativ sein (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 61, 71 und 81f.). Eine gute Kommunikationsfähigkeit und permanentes Feedback werden sogar als Kernfähigkeit einer Führungskraft wahrgenommen (vgl. Future Talents Report 2019, S. 9).

Schlussendlich erwartet die Generation Z ständige persönliche Wertschätzung und vor allem positives Feedback (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 18; Scholz 2014, S. 172; Mangelsdorf 2019, S. 49; Brademann/ Piorr 2018, S. 13). So wünschen sich 91% der 15 bis 24-Jährigen eine Anerkennung für ihre Leistung (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 58).

### **Soziales Klima**

Zudem hat die Generation Z hohe Anforderungen an das Arbeitsklima in einer Organisation. Sie wünschen sich eine kollegiale Arbeitsatmosphäre und angenehme Teamarbeit (vgl. Hesse et al. 2014, S. 86). 95% der 15 bis 24-Jährigen wünschen sich nette ArbeitskollegInnen (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 58). Außerdem sollte Konkurrenz und Wettbewerbsverhalten vermieden werden (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 14).

### **Karrieremotivation**

Allgemein lässt sich festhalten, dass die Angehörigen der Generation Z nur ein geringes Interesse an einem Karriereaufstieg aufweisen, denn dafür ist ihnen ihr Privatleben zu wichtig. Zudem möchten die meisten keine Verantwortung und Führungsaufgaben übernehmen (Scholz 2014, S. 133; Brademann/ Piorr 2018, S. 14). Deshalb streben lediglich 35% eine Führungsposition an (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 61).

Jedoch werden hier geschlechterspezifische Unterschiede deutlich. So gaben in einer Studie von Scholz und Grotefend (2019) 64% der Männer und nur 55% der Frauen der Generation Z an, dass sie eine Karriere einschlagen möchten (vgl. S. 179).

### **Selbständiges Arbeiten und Partizipation**

Trotz dass die Generation Z wenig Verantwortung hinsichtlich Führungsaufgaben übernehmen möchte, will sie weitestgehend selbständig arbeiten. Hierzu werden aber auch Unterstützung und Anleitung benötigt (vgl. Scholz/ Borresch 2017, S. 19; Mangelsdorf 2019, S. 96f.).

Ferner gaben während einer Befragung von Scholz und Grotefend (2019) 82% der

Männer und 80% der Frauen an, dass sie in ihrer beruflichen Tätigkeit Handlungsfreiheit haben wollen (vgl. S. 179). Vor allem beim Arbeitsplatz und Inhalt haben sie Interesse daran, mitzuwirken und Einfluss zu nehmen. Dabei ist ihnen ein Praxisbezug sehr wichtig. So wird in einer Studie des genossenschaftlichen Agribusiness im Jahr 2019 deutlich, dass 72% der Generation Z bezüglich des Arbeitsinhaltes Verantwortung übernehmen wollen (vgl. S. 19).

### **Einsatz digitaler Medien**

Für die Digital Natives ist es wenig verwundernd, dass sie die Verwendung moderner Technologien am Arbeitsplatz als eine Selbstverständlichkeit ansehen (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 14). Sie fordern in einer Studie sogar eine Verbesserung der IT-Ausstattung in Unternehmen (vgl. Future Talents Report 2019, S. 19).

E-Learning kommt zwar für die Generation Z als eine mögliche Lernform zur Weiterbildung in Frage, aber trotzdem ist ihnen die persönliche Kommunikation wichtiger (vgl. Ingold 2016, S. 8 und 12).

### **Persönliche Entwicklung**

Die lernbereiten Digital Natives legen einen großen Wert auf Selbstverwirklichung. Deshalb sollte ihnen ein Unternehmen Entwicklungsperspektiven ermöglichen (vgl. Bour et al. 2015, S. 87; Hesse et al. 2015, S. 86; ageneo).

Im Zuge dessen werden Lernen und Weiterbildung in Organisationen von ihnen als Normalität angesehen (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 60 und 96; Kring/ Hurrelmann 2019, S. 19). So wünschen sich 83% der 15 bis 24-Jährigen, dass ihr persönliches Wissen und die eigenen Fähigkeiten in einem Unternehmen weiterentwickelt werden können (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 60).

Es lässt sich festhalten, dass der Generation Z Spaß, Sicherheit und Selbsterfüllung wichtiger als materielle Aspekte sind. Ihren Freiraum möchten sie für ihr eigenes Privatleben nutzen. Das liegt daran, dass bei ihnen die eigene Lebensplanung im Vordergrund steht. Ohne klare Strukturen in Organisationen und einer geregelten Work-Life-Balance haben sie keine Orientierung (vgl. McDonalds Deutschland 2019, S. 62; Shell Deutschland 2019, S. 29; Mangelsdorf 2019, S. 144).

Kring und Hurrelmann (2019) haben auf Basis diverser Befragungen<sup>12</sup> die wichtigsten Anforderungen, die die Generation Z an ein Unternehmen hat, nochmal zusammengefasst.

---

<sup>12</sup> McDonald's Deutschland 2017, S. 54ff.; Bour et al. 2015, S. 42f; Shell Deutschland 2015, S. 79ff.

Hierzu zählen: 1. eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit, 2. feste Arbeitszeiten und Orte, idealerweise in der Region, in der sie aufgewachsen sind, 3. einen sicheren Arbeitsplatz mit angemessener Vergütung, 4. persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, 5. anspruchsvolle und vertrauensvolle Aufgaben, 6. Mitbestimmung und selbständiges Arbeiten, 7. ehrliche und schnelle Kommunikation sowie permanentes Feedback, 8. Spaß an der Tätigkeit und im Team, 9. Erfüllung durch Sinnhaftigkeit im Tun (vgl. S. 75). Auch im Unternehmenskontext finden sich die von Scholz und Hartig (2016) betonten zentralen Werte *Wohlfühlen*, *Sicherheit* und *Struktur* wieder (vgl. S. 18).

Abschließend sind zur besseren Übersicht in der folgenden Tabelle (vgl. Tabelle 3) die Werthaltungen der Generation Z und die daraus resultierenden Erwartungen an das Erwerbsleben noch einmal zusammengefasst:

Tabelle 3: Werte und Erwartungen der Generation Z

Allgemeine Werthaltungen	Erwartungen an das Erwerbsleben
<b>Wohlfühlen, Fürsorge und Harmonie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• angenehmes Arbeitsklima</li> <li>• kollegiale Arbeitsatmosphäre</li> <li>• Wohlfühlatmosphäre am Arbeitsplatz, idealerweise mit Privatsphäre und eigenen Schreibtisch, kein Großraumbüro</li> <li>• souverän, verständnisvoll, freundlich und kollaborative Führungskraft</li> <li>• Spaß an der Tätigkeit und im Team</li> </ul>
<b>Sicherheit und Stabilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sicherer Arbeitsplatz z.B. durch Festanstellung</li> <li>• angemessene Bezahlung</li> </ul>
<b>Struktur und Ordnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feste Arbeitszeiten und Orte</li> <li>• klare Trennung Beruf- und Privatleben</li> <li>• klare und strukturierte Arbeitsaufgaben</li> <li>• transaktionaler Führungsstil</li> <li>• Verwendung moderner Technologien</li> </ul>
<b>Transparenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offene und ehrliche Kommunikation</li> </ul>
<b>Toleranz und Offenheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• multikulturelles Team</li> </ul>

<b>Anerkennung und Wertschätzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennung für die eigene Leistung</li> <li>• respektvolle Kommunikation</li> <li>• permanentes Feedback</li> </ul>
<b>Fleiß und Ehrgeiz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Entwicklung am Arbeitsplatz z.B. durch Weiterbildung</li> <li>• angemessene Bezahlung</li> <li>• temporäre Aufgabenzulagen</li> <li>• abwechslungsreiche und herausfordernde Arbeitsaufgaben</li> </ul>
<b>Freiheit, Selbstbestimmung, Selbständigkeit und Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zeitliche Freiräume</li> <li>• klare Trennung Beruf- und Privatleben</li> <li>• selbstständiges Arbeiten</li> <li>• Partizipation an Arbeitsplatz- und Inhalt</li> <li>• Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz durch sinnhafte Tätigkeiten</li> </ul>
<b>Geringes Statusdenken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Karrieremotivation</li> <li>• idealerweise keine Führungsrolle mit Verantwortung</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

#### 2.2.4 Empirische Erfassung der Arbeitszufriedenheit der Generation Z

Nach der ausführlichen Erläuterung der Werthaltungen der Generation Z und der daraus resultierenden Vorstellungen an das Erwerbsleben, stellt sich die Frage, wie die Arbeitszufriedenheit der Generation Z operationalisiert werden kann. Hierzu wurden in Anlehnung an die bereits erläuterten Faktoren der Arbeitszufriedenheit sowie die zentralen Erwartungen an das Erwerbsleben der Generation Z (vgl. *Abschnitt 2.1. 4 und Abschnitt 2.2.3*) folgende Konstrukte ausgewählt:

*Zeitliche Freiräume, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance, Arbeitsinhalt, Selbständigkeit und soziales Klima, Kommunikationsverhalten von Führungskräften, Bezahlung, Partizipationsmöglichkeiten, Karrieremotivation, Entwicklungsmöglichkeiten und Nutzung digitaler Medien.* Außerdem sind bildungsbiografische und sozioökonomische Daten mitaufgenommen worden, um die Generation Z im Anschluss zu differenzieren (vgl. *Anhang, Anlage II*).

Auch in diesem Fall wurden die Items in der für die Arbeit durchgeführten Studie in Erwartungen umformuliert, da viele der Befragten womöglich noch nicht erwerbstätig sind. Darüber hinaus sind auch hier überblicksmäßig statt sieben-stufigen-Likert Skalen (von 1 =

unwichtig bis 7 = sehr wichtig) fünf-stufige-Likert-Skalen (von 1= stimme überhaupt nicht zu bis 5= stimme völlig zu) verwendet worden.

Eine Ausnahme besteht bei der Skala „Arbeitszeiten“. Hier konnten die Befragten Mehrfachnennungen tätigen. Im Anschluss werden die zuvor genannten Konstrukte erläutert und deren interne (innere) Konsistenz ihrer Ursprungsstudien dargelegt. Validierungshinweise werden keine gegeben<sup>13</sup>.

### **Zeitliche Freiräume**

Mit der Skala „Zeitliche Freiräume“ wird gemessen, inwiefern die Befragten sich wünschen, dass ihnen Freiräume während der Arbeitszeit zur Verfügung stehen, wie beispielsweise zum Austausch mit KollegInnen oder ihren eigenen Einfluss auf Arbeitspausen (vgl. Klaiber 2018, S. 93). Dort wird der Aspekt der Entfaltungsmöglichkeiten, welcher von Von Rosenstiel hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit aufgeführt worden ist und die Erwartungen der Generation Z bezüglich zeitlicher Freiräume deutlich (vgl. *Abschnitt 2.1.4 und 2.2.3*). In der Studie wurde auf eine Skala zurückgegriffen, welche zeitliche Freiräume basierend auf 4 Items misst und einen Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) von .79 aufweist. Diese ist somit als gut zu bezeichnen.

Abbildung 2: Skala Zeitliche Freiräume

#### **Zeitliche Freiräume**

Hier dreht es sich um zeitliche Freiräume in der beruflichen Arbeit.  
Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

- Item 1: Ich möchte während der Arbeit genügend Zeit haben, um mich mit meinen Kollegen/ Mitarbeitern über die Arbeit auszutauschen.
- Item 2: Ich möchte einen großen Einfluss auf meine Arbeitszeitregelung haben.
- Item 3: Ich möchte im Großen und Ganzen selbst entscheiden, wann ich eine Arbeitspause einlege.
- Item 4: Ich möchte während meiner Arbeitszeit Zeit haben, mir neue Dinge für meine Arbeit anzueignen.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Klaiber 2018, S. 350.

<sup>13</sup> Im *Anhang, Anlage II* ist der gesamte Fragebogen zu finden. Hier sind sowohl Änderungen, als auch die Quellen der Konstrukte angegeben.

## Arbeitszeiten

Durch die Skala „Arbeitszeiten“ wird gemessen, welche Arbeitszeiten die Befragten in ihrer Berufstätigkeit präferieren würden. Nach Neuberger und Allerbeck stellen Arbeitszeiten einen wichtigen Aspekt der Arbeitszufriedenheit dar (vgl. *Abschnitt 2.1.4*). Darüber hinaus sind feste Arbeitszeiten und Orte eine essenzielle Erwartung der Generation Z an das Erwerbsleben (vgl. *Abschnitt 2.2.3*). In der Studie wurde eine Skala bestehend aus 6 Items verwendet, welche unterschiedliche Arbeitszeiten abbilden. Zu diesem Konstrukt sind jedoch keine Werte zum Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) bekannt.

Abbildung 3: Skala Arbeitszeiten

### Arbeitszeiten

Welche Arbeitszeiten würden Sie präferieren?

- Item 1: Ich wünsche mir eine unflexible Arbeitszeit zwischen 09.00 und 17.00Uhr.
- Item 2: Ich wünsche mir flexible, selbst planbare Arbeitszeit.
- Item 3: Ich wünsche mir Telearbeit (Arbeiten von Zuhause).
- Item 4: Ich wünsche mir Schichtarbeit.
- Item 5: Ich wünsche mir Wochenend- und Feiertagsarbeit.
- Item 6: Ich wünsche mir Gleitzeit.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. TÜV Rheinland.

## Arbeitsbedingungen

Die Skala „Arbeitsbedingungen“ drückt aus, welche Arbeitsbedingungen die Befragten erwarten, zum Beispiel bequeme Sitzmöglichkeiten oder wenig Lärm. Sowohl Fischer und Lück, Neuberger und Allerbeck, als auch von Von Rosenstiel sehen Arbeitsbedingungen als einen essenziellen Faktor der Arbeitszufriedenheit. Gerade für die Generation Z, welche den Wert des Wohlfühlens als sehr bedeutend ansehen, sind Arbeitsbedingungen zentrale Aspekte für deren Arbeitszufriedenheit (vgl. *Abschnitt 2.1.4 und 2.2.3*). In der Studie wurde ein Konstrukt mit einem guten Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) zwischen .80 und .90 verwendet, welches die Arbeitsbedingungen durch 12 Items abbildet.

Abbildung 4: Skala Arbeitsbedingungen

## Arbeitsbedingungen

Die Aussagen beziehen sich auf Bedingungen, unter denen Sie arbeiten würden (z.B. Hilfsmittel, Maschinen, Arbeitszeitraum, Umgebung, Lärm, Temperatur usw.). Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

- Item 1: Ich erwarte bequeme Arbeitsbedingungen (z.B. bequeme Sitzmöglichkeiten,...).
- Item 2: Ich erwarte gute Arbeitsbedingungen (z.B. guter Arbeitszeitraum, ausreichend Hilfsmittel,...).
- Item 3: Ich erwarte saubere Arbeitsbedingungen.
- Item 4: Ich erwarte angenehme Arbeitsbedingungen (z.B. gutes Betriebsklima,...).
- Item 5: Ich erwarte unkomplizierte Arbeitsbedingungen (z.B. unkomplizierte Tätigkeiten,...).
- Item 6: Ich erwarte entspannte Arbeitsbedingungen (z.B. wenig Stress,...).
- Item 7: Ich erwarte wenig Lärm am Arbeitsplatz.
- Item 8: Ich erwarte viel Platz.
- Item 9: Ich erwarte eine gesundheitsfördernde Umgebung.
- Item 10: Ich erwarte eine angenehme Temperatur.
- Item 11: Ich erwarte anregende Arbeitsbedingungen (z.B. interessante Tätigkeiten,...).

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Neuberger/ Allerbeck, Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS) (2014).

## Work-Life- Balance

Mit dem Begriff „Work-Life-Balance“ ist gemeint, inwiefern es einer Person ermöglicht wird, den Bereich der Arbeit und den des Privatlebens auszubalancieren (vgl. Georg 2019, S. 14). Auch hier spiegeln sich die Entfaltungsmöglichkeiten bei Von Rosenstiel wider. Außerdem plädiert die Generation Z für eine klare Trennung zwischen Privat- und Berufsleben (vgl. *Abchnitt 2.1. 4 und 2.2.3*). In der Studie misst das Konstrukt die Einstellung der Befragten auf die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben. Der Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) des Konstrukts liegt zwischen .70 und .80 und ist somit als befriedigend bis gut zu bezeichnen. Darüber hinaus besteht es aus folgenden 5 Items.



Abbildung 5: Skala Work-Life-Balance

### Work- Life- Balance

Die nächsten Aussagen beziehen sich auf das Verhältnis von Arbeit- und Privatleben. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

- Item 1: Ich möchte, dass meine Arbeit es ermöglicht, Zeit mit meinem Partner/ meiner Partnerin zu verbringen.
- Item 2: Ich möchte nach der Arbeit noch fit genug sein, um etwas mit meinem Partner/ meiner Partnerin zu unternehmen.
- Item 3: Ich möchte, dass meine Arbeit es mir leicht macht, meine Freizeit zu genießen.
- Item 4: Ich möchte nach der Arbeit noch fit genug sein, meine Freunde/ Freundinnen häufig zu sehen
- Item 5: Ich möchte, dass meine Arbeit es mir erleichtert, den Haushalt ordentlich zu erledigen.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Geisler 2009.

### Arbeitsinhalt

Unter dem „Arbeitsinhalt“ wird allgemein die innere Struktur und Beschaffenheit von Aufgaben verstanden, die deren Gestaltung dient (vgl. Refa Consulting 2019). Die Generation Z legt einen großen Wert auf die Arbeitsinhalte in einem Unternehmen. Des Weiteren stellt nach Smith et al. und von Rosenstiel der Arbeitsinhalt einen entscheidenden Faktor dar (vgl. *Abschnitt 2.1.4 und 2.2.3*). Die in der Studie verwendete Skala besitzt 8 Items. Diese beziehen sich vor allem auf die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit. Der Wert ihres Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) liegt zwischen .70 und .89 und die Reliabilität gestaltet sich somit als befriedigend bis gut.

Abbildung 6: Skala Arbeitsinhalt

### Arbeitsinhalt

Mich interessiert Ihre persönliche Einstellung zur Arbeit.  
Wie sehr stimmen Sie diesen Aussagen zu?

- Item 1: Ich möchte in der Regel gerne zur Arbeit gehen.
- Item 2: Ich möchte die für meine Arbeit bedeutsamen Zusammenhänge verstehen.
- Item 3: Ich möchte, dass meine Arbeit Sinn stiftet.
- Item 4: Ich möchte, dass die Anforderungen an mich klar sind.
- Item 5: Ich möchte, dass die Arbeit auf mein sonstiges Leben bereichernd wirkt
- Item 6: Ich möchte bezüglich meiner notwendigen Qualifikationen auf dem Laufenden sein.
- Item 7: Ich möchte, dass meine Persönlichkeit und meine beruflichen Möglichkeiten zusammenpassen.
- Item 8: Ich möchte, dass meine Arbeitsbelastungen gut bewältigt werden können.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Fischer et al., Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS) (2018).

### Selbstständigkeit und soziales Klima

Die Aspekte der Selbstständigkeit und des sozialen Klimas werden von Fischer und Lück, Neuberger und Allerbeck sowie von Von Rosenstiel aufgeführt. Dort finden sich ebenso die Werte des Wohlfühlens, das Streben nach Harmonie und Fürsorge sowie der Wunsch nach Selbstständigkeit der Digital Natives wieder (vgl. *Abschnitt 2.1.4 und 2.2.3*). Die Skala in der durchgeführten Studie fragt nach den Beziehungen zwischen den KollegInnen und inwiefern selbständiges Handeln in einem Unternehmen anerkannt wird. Sie besteht aus 4 Items und weist einen guten Reliabilitätskoeffizienten von .88 auf:

Abbildung 7: Skala Selbstständigkeit und soziales Klima

### Selbstständigkeit und soziales Klima

Unter einem guten sozialen Klima wird eine angenehme soziale Umgebung verstanden.  
Wie sehr stimmen sie folgenden Aussagen zu?

- Item 1: Ich wünsche mir, dass die Beziehungen zwischen den KollegInnen/ Mitarbeitenden in Ordnung ist.
- Item 2: Ich wünsche mir, dass selbstständiges Handeln geschätzt wird.
- Item 3: Ich wünsche mir, dass die Führungskräfte Vertrauen in ihre Mitarbeitenden haben.
- Item 4: Ich wünsche mir, dass die Mitarbeitenden Verantwortung haben.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Klaißer 2018, S. 350.

## Kommunikationsverhalten von Führungskräften

Die Skala erfasst das Kommunikationsverhalten von Führungskräften aus der Sicht von Mitarbeitenden. Dadurch kann Führungsverhalten konkret operationalisiert werden. Sie besteht aus 6 Items. Der Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) liegt bei .82 und gilt somit als gut. Hier spiegeln sich die von Smith et al, Fischer und Lück, Neuberger und Allerbeck sowie von Von Rosenstiel angesprochenen Aspekte Leitung und Führung als essenzielle Faktoren der Arbeitszufriedenheit wider. Gerade das Führungsverhalten mit einer transparenten, anerkennenden und wertschätzenden Haltung stellt für die Generation Z eine wichtige Kernfähigkeit dar (vgl. *Abschnitt 2.1.4 und 2.2.3*).

Abbildung 8: Skala Kommunikationsverhalten von Führungskräften

### Kommunikationsverhalten von Führungskräften

Folgende Aussagen beziehen sich auf verbales Führungsverhalten in Unternehmen.  
Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

- Item 1: Ich möchte, dass mein/e Vorgesetzte/r die Sichtweisen der Anwesenden erfragt.
- Item 2: Ich empfinde es als wichtig, dass mein/e Vorgesetzte/r mich auffordert, eigene Anliegen einzubringen.
- Item 3: Ich möchte, dass wenn ich Beiträge liefere, mein/e Vorgesetzte/r diese präzise wiedergibt.
- Item 4: Ich wünsche mir, dass mein/e Vorgesetzte/r mir Raum für Fragen lässt.
- Item 5: Ich möchte, dass mein/e Vorgesetzte/r mich konstruktiv kritisiert.
- Item 6: Wenn ich etwas nachfrage erwarte ich, dass mein/e Vorgesetzte/r bereitwillig erklärt.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Mohr et al., Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS) (2014).

## Bezahlung

Bezahlung trägt zur Existenzsicherung bei, deshalb ist sie nach Smith et al., Fischer und Lück, Neuberger und Allerbeck und Von Rosenstiel ein entscheidender Faktor der Arbeitszufriedenheit. Auch wenn materielle Aspekte bei der Generation Z eher in den Hintergrund geraten, möchten sie dennoch eine angemessene Bezahlung für ihre Tätigkeit erlangen (vgl. *Abschnitt 2.1.4 und 2.2.3*). Die Skala erfasst durch 9 Items die Bedeutung des Gelderwerbs in einem Job. Hierbei ist eine befriedigende Reliabilität mit einem Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) von .75 gegeben.

Abbildung 9: Skala Bezahlung

### Bezahlung

Arbeit wird auch als ein Mittel zur Existenzsicherung bezeichnet.  
Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

- Item 1: Ich halte es für schlecht, nur ans Geld zu denken.
- Item 2: Für eine gute Bezahlung tue ich fast alles.
- Item 3: Eine gute Bezahlung ist die beste Anerkennung für meine Arbeit.
- Item 4: Ich bin zufrieden, wenn ich einen gut bezahlten Job habe.
- Item 5: Je mehr Geld ich mit meiner Arbeit verdiene, desto zufriedener bin ich.
- Item 6: Manche Arbeit würde ich auch für das Geld nicht machen.
- Item 7: Im Grund arbeite ich nur, um Geld zu verdienen.
- Item 8: Meine Arbeitsbedingungen sind mir wichtiger als die Bezahlung.
- Item 9: Mich interessiert bei meiner Arbeit eigentlich nur, wie viel Geld ich verdiene.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Fischer/ Kohn, Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS) (2014).

### Partizipation im Unternehmen

Die Skala misst, inwiefern die Befragten an Prozessen teilhaben und bei Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen mitwirken möchten (vgl. Klaiber 2018, S. 83). Sie besteht aus 4 Items und weist einen guten Reliabilitätskoeffizienten von .88 auf. Trotz dass der Generation Z ein geringes Verantwortungsbewusstsein unterstellt wird, ist von ihnen Partizipation am Arbeitsplatz- und bezüglich des Arbeitsinhaltes gefordert (vgl. Abschnitt 2.2.3).

Abbildung 10: Skala Partizipation im Unternehmen

### Partizipation im Unternehmen

Folgende Aussagen beziehen sich auf Partizipation im Unternehmen.  
Wie sehr stimmen Sie den Aussagen zu?

- Item 1: Ich möchte, dass bei Veränderungen die Mitarbeitenden befragt werden.
- Item 2: Ich möchte, dass die Mitarbeitenden in Entscheidungen der Organisation einbezogen werden.
- Item 3: Ich möchte, dass die Mitarbeitenden bei Zielsetzungen der Organisation mitreden können.
- Item 4: Ich möchte, dass die Führungskräfte die neuen Ideen der Mitarbeitenden berücksichtigen.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Klaiber 2018, S. 83.

## Karrieremotivation

Als Karrieremotivation wird der Wunsch verstanden, hervorragende Leistungen zu erbringen und in eine Spitzenposition der eigenen Laufbahn vorzudringen (vgl. Seeg 2000, S. 48f.). Um die extrinsische Karrieremotivation zu messen, wurde in der Studie eine Skala mit 8 Items von Abele aus dem Jahr 1994 verwendet, welche sich in der Psychologie etabliert hat. Es konnten allerdings keine Angaben über den Cronbachs-Alpha-Koeffizienten ( $\alpha$ ) gefunden werden. Es ist wichtig, die Karriereorientierung in den Fragebogen mitaufzunehmen, da der Generation Z ein geringes Statusdenken und im Zuge dessen eine geringe Karrieremotivation unterstellt wird. Diese würde nicht zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Dies gilt es zu überprüfen (vgl. *Abschnitt 2.2.3.*).

Abbildung 11: Skala Karrieremotivation

### Karrieremotivation

Folgende Aussagen beziehen sich auf Ihre eigene Karrieremotivation.  
Wie sehr stimmen Sie den Aussagen zu?

- Item 1: Ich achte bei der Auswahl meiner Praktika darauf, dass diese meiner Karriere förderlich sind.
- Item 2: Es ist mir wichtiger, tun zu können, was mich interessiert, als beruflich weiterzukommen.
- Item 3: Ich wähle meine Berufsbildung hinsichtlich der Chancen auf dem Arbeitsmarkt.
- Item 4: Es ist mir wichtig, mein gestecktes berufliches Ziel zu erreichen.
- Item 5: Ich möchte auf jeden Fall viel Geld verdienen.
- Item 6: Es ist mir wichtig, eine gesellschaftlich angesehene berufliche Position zu erreichen.
- Item 7: Ich werde mein berufliches Weiterkommen konsequent vorantreiben.
- Item 8: Es hat einen hohen Stellenwert für mich, beruflich aufzusteigen.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Wiedermann/ Kühnle 2016.

## Entwicklungsmöglichkeiten

Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten werden ebenso von Fischer und Lück, als auch von Von Rosenstiel als essenzielle Faktoren der Arbeitszufriedenheit gesehen. Die persönliche Entwicklung am Arbeitsplatz, beispielweise durch Weiterbildung, stellt für die Generation Z eine Selbstverständlichkeit dar (vgl. *Abschnitt 2.1.4 und 2.2.3.*). Die Skala ermittelt, inwiefern die Befragten die Möglichkeit wünschen, sich durch ihre Arbeit persönlich weiterzuentwickeln. Sie besteht aus 4 Items und bietet eine gute Reliabilität mit einem Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) von .88.

Abbildung 12: Skala Entwicklungsmöglichkeiten

### Entwicklungsmöglichkeiten

In vielen Unternehmen nehmen Entwicklungsmöglichkeiten einen hohen Stellenwert ein. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

- Item 1: Es sollte gute Weiterbildungsmöglichkeiten geben.
- Item 2: Bei der Arbeit gemachte Fehler sollten als Chance zum Lernen gesehen werden.
- Item 3: Verbesserungsvorschläge sollten sich auszahlen.
- Item 4: Es sollte gute Entwicklungsmöglichkeiten geben.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Klaiber 2018, S. 84.

### Nutzung Digitaler Medien

Ein weiterer entscheidender Faktor für die Arbeitszufriedenheit der Generation Z stellt die Nutzung von digitalen Medien in Unternehmen dar (vgl. *Abschnitt 2.2.3*). Dieser Aspekt ist bei den allgemeinen Faktoren der Arbeitszufriedenheit nicht aufgeführt. Dennoch sollte er hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit der Digital Natives miteinbezogen werden. Die Skala misst durch 6 Items inwiefern digitale Medien am Arbeitsplatz eingesetzt werden sollten. Dabei sind keine Reliabilitätshinweise gegeben.

Abbildung 13: Nutzung digitaler Medien

### Nutzung digitaler Medien

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zum Einsatz von digitalen Medien in der Arbeit zu?

- Item 1: Durch digitale Medien wird es deutlich leichter, die Lehrmaterialien auf dem neuesten Stand zu halten.
- Item 2: In der Ausbildung sollten verstärkt digitale Medien eingesetzt werden.
- Item 3: Durch digitale Medien wird die Zusammenarbeit zwischen Lernort, Betrieb, Berufsschule bzw. überbetriebliche Bildungsstätte erleichtert.
- Item 4: Der Einsatz von digitalen Medien steigert die Attraktivität der Berufsausbildung in einem Betrieb.
- Item 5: Nicht nur in der Ausbildung, sondern auch in der Weiterbildung sollten verstärkt digitale Medien eingesetzt werden.
- Item 6: Durch digitale Medien wird das Lernen im Betriebsalltag erleichtert.

Quelle: Eigene Darstellung, Inhalt: vgl. Gensicke et al. 2016.

## 2.2.5 Zusammenfassung

Das zentrale Ziel des Kapitels war es, die Generation Z, als eine von fünf Nachkriegsgenerationen, durch ihre allgemeinen Werthaltungen zu charakterisieren, um im Anschluss daran ihre Erwartungen an das Erwerbsleben darzulegen.

Der Generationenbegriff, welcher die „Gesamtheit von Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung [...]“ (Mangelsdorf 2019, S. 12) beschreibt, wird von vielen Kritikern als zu stereotypisierend und homogen wahrgenommen. Dennoch ist es unumstritten, dass gewisse historische Ereignisse eine Generation prägen und im Zuge dessen ein funktionelles Generationenkonzept enorme Vorteile mit sich bringt (vgl. *Abschnitt 2.2.1*).

Die zentralen Hauptmerkmale *Wohlfühlen*, *Sicherheit* und *Struktur* spiegeln sich nicht nur in den allgemeinen Wertvorstellungen der Generation Z wider, sondern haben auch Auswirkungen auf deren umfangreichen Erwartungen an das Erwerbsleben (vgl. *Abschnitt 2.2.3*).

Ferner kann die Arbeitszufriedenheit der so genannten Digital Natives durch das Basiskonstrukt der allgemeinen Arbeitszufriedenheit (vgl. *Abschnitt 2.1.6*) und weitere 12 Konstrukten untersucht werden (vgl. *Abschnitt 2.2.4*).

## 2.3 Hypothesen

Die Studie geht der Frage nach, welche Faktoren zu einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z führen. Hierzu ist es unabdingbar, dass der Einfluss ausgewählter Faktoren inferenzstatistisch geprüft wird. Dazu müssen Zusammenhänge durch Hypothesen untersucht werden.<sup>14</sup> Grundlage der folgenden Hypothesenbildung ist die theoretische Rahmung der Arbeit.

Im Folgenden wird dargelegt, welche Zusammenhänge in der Arbeit angenommen werden (vgl. *Abschnitt 2.3.1*). Die Richtung des Zusammenhangs bleibt zunächst außen vor. Im Anschluss werden die Erkenntnisse nochmal zusammengefasst (vgl. *Abschnitt 2.3.2*).

### 2.3.1 Generierung von Hypothesen

Aufgrund der zuvor gewonnen Erkenntnisse (vgl. *Unterkapitel 2.1 und 2.2*) werden folgende Hypothesen angenommen:

#### **Hypothese 1:**

Die erste Hypothese bezieht sich auf die Skala „*Arbeitsinhalt*“, welche vor allem die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit misst. Aufgrund der zuvor erläuterten Erwartungen der Generation Z an

---

<sup>14</sup> In der empirischen Sozialforschung werden nach Bühner und Ziegler (2009) zwischen Unterschieds- und Zusammenhangshypothesen unterschieden. Für den weiteren Verlauf der Arbeit werden allerdings nur Zusammenhangshypothesen betrachtet (vgl. S.143f.).

das Erwerbsleben lässt sich erschließen, dass sich der Arbeitsinhalt auf die *allgemeine Arbeitszufriedenheit* der Generation auswirken könnte, denn die Sinnhaftigkeit einer Aufgabe, vor allem klar strukturierte, abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben, stellt für sie einen wichtigen Faktor dar (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 18f.; Brademann/ Piorr 2018, S. 14; McDonald's Deutschland 2019, S. 58). Auf Basis dessen lässt sich folgende Hypothese aufstellen:

Hypothese 1: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Arbeitsinhalt aufzeigen.

### **Hypothese 2:**

Wohlfühlen, Harmonie und Fürsorge sowie der Wunsch nach Selbstständigkeit ist bei den Digital Natives sehr präsent (vgl. Hesse et al. 2014, S. 86; McDonald's Deutschland 2019, S. 58; Scholz/ Borresch 2017, S. 19; Mangelsdorf 2019, S. 96f.; Scholz/ Hartig 2018, S.18). Dies legt nahe, dass sich vor allem die Anerkennung *selbständigen Handelns* und *eine gute Beziehung* zwischen den KollegInnen in einem Unternehmen auf die *allgemeine Arbeitszufriedenheit* der Generation Z auswirken könnte. Auf der Grundlage dessen wurde folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 2: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Selbstständigkeit und des sozialen Klimas aufzeigen.

### **Hypothese 3:**

Die Verwendung moderner Technologien wird nicht nur alltäglich, sondern auch am Arbeitsplatz für die Generation Z als eine Selbstverständlichkeit angesehen (vgl. Brademann/ Piorr 2018, S. 14). Jedoch wurde die *Nutzung digitaler Medien* bisher kaum als ein entscheidender Faktor für eine *allgemeine Arbeitszufriedenheit* bewertet. Hinsichtlich der Generation Z sollte dieser allerdings genauer untersucht werden. Deshalb wurde für die Studie folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 3: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Nutzung digitaler Medien aufzeigen.

### **Hypothese 4:**

Die nächste Hypothese bezieht sich auf die Skala „*Work-Life-Balance*“. In der Theorie wird angenommen, dass die Generation Z für eine klare Trennung zwischen Privat- und Berufsleben plädiert (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 19; Bour et al. 2015, S. 87; Hesse et al. 2015, S. 86;



Elbert 2014, S. 10; Scholz 2014, S. 144ff.). So könnte es durchaus sein, dass sich eine geregelte Work-Life-Balance auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit auswirkt. Aus diesen Überlegungen heraus wird folgende Annahme getroffen:

Hypothese 4: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und einer geregelten Work-Life-Balance aufzeigen.

### **Hypothese 5:**

Eine gute *Kommunikationsfähigkeit* sowie permanentes Feedback werden von der Generation Z als Kernfähigkeit einer guten *Führungskraft* gesehen. Sie erwarten nicht nur einen respektvollen Umgang, sondern auch ständige Wertschätzung und Anerkennung für ihre Leistung. So konnten sogar bereits Zusammenhänge zwischen der *Arbeitszufriedenheit* und der Behandlung durch die Führungskraft festgestellt werden (vgl. Future Talents Report 2019, S. 9; Kring/ Hurrelmann 2019, S. 18; Scholz 2014, S. 172; Mangelsdorf 2019, S. 49; Brademann/ Piorr 2018, S. 13; McDonald's Deutschland 2019, S. 58; Jugend Ausbildungsreport 2018, S. 36). Auf Basis dessen wurde folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 5: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften aufzeigen.

### **Hypothese 6:**

Die nächste Hypothese bezieht sich auf die Skala „*Entwicklungsmöglichkeiten*“. Der Generation Z ist es wichtig, dass sie sich durch ihre Arbeit persönlich weiterentwickeln können, sei es am Arbeitsplatz selbst oder beispielsweise durch Weiterbildung. Dies wird nahezu als Selbstverständlichkeit angesehen (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 60 und 96; Kring/ Hurrelmann 2019, S. 19; McDonald's Deutschland 2019, S. 60). Deshalb lässt sich folgende Annahme aufstellen:

Hypothese 6: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und den Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.

### **Hypothese 7:**

Auch wenn materielle Aspekte bei der Generation Z eher in den Hintergrund geraten, lässt sich festhalten, dass eine *angemessene Vergütung* für die Generation Z trotzdem von Bedeutung ist (vgl. Bour et al. 2015, S. 87; Hesse et al. 2015, S. 86, Kring/ Hurrelmann 2019, S. 75). Gewisse *Berufsbranchen*, wie beispielsweise das Finanz- und Rechnungswesen oder die Pharmaindustrie, haben höhere Einstiegsgehälter als Branchen wie Bildung und Soziales oder Design und

Architektur und bieten somit finanzielle Anreize (vgl. StepStone 2018, S.6; Statista 2018) . Daraus lässt sich folgende Vermutung aufstellen:

Hypothese 7: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der angestrebten Berufsbranche der Generation Z und der Bezahlung aufzeigen.

### **Hypothese 8:**

Generell weist die Generation Z eher ein geringes Interesse an einem *Karriereaufstieg* auf. Dennoch werden in Studien *geschlechterspezifische Unterschiede* deutlich, weil männliche Personen eher eine Karriere anstreben als weibliche Personen (vgl. Scholz 2014, S. 133; Scholz/Grotefend 2019, S. 179). Auf Basis dessen wurde folgende Hypothese aufgestellt:

Hypothese 8: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der Karrieremotivation der Generation Z und dem Geschlecht aufzeigen.

### **2.3.2 Zusammenfassung**

Das Unterkapitel legt dar, welche Hypothesen sich aus der theoretischen Rahmung der Arbeitszufriedenheit der Generation Z ableiten lassen.

Generell wird davon ausgegangen, dass alle aufgezeigten Faktoren (*Arbeitsinhalt, Selbstständigkeit und soziales Klima, Nutzung digitaler Medien, Work-Life-Balance, Kommunikationsverhalten von Führungskräften, persönliche Entwicklung*) einen empirischen Zusammenhang mit der *allgemeinen Arbeitszufriedenheit* aufzeigen.

Darüber hinaus werden empirische Zusammenhänge zwischen der *angestrebten Berufsbranche* und der *Bezahlung* sowie des *Geschlechts* und der *Karrieremotivation* vermutet. Im Anschluss werden weitere Erkenntnisse untersucht, die innerhalb der Hypothesen nicht beachtet worden sind.

### 3. Empirischer Teil

In der ausgeführten Arbeit wird die zentrale Frage behandelt, *welche Faktoren zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z führen*. Hierzu wurde eine anonyme Onlinebefragung durchgeführt.

Im folgenden Kapitel wird der eigene Forschungsprozess durch das methodische Vorgehen bei der Datenerhebung und Auswertung begründet. Hierzu erfolgt eine Darlegung und Begründung des Forschungsdesigns (vgl. *Unterkapitel 3.1*) und des Erhebungsinstruments (vgl. *Unterkapitel 3.2*). Im Anschluss werden die vorbereitende Datenanalyse (vgl. *Unterkapitel 3.3*) erläutert und die Ergebnisse der Datenauswertung präsentiert (vgl. *Unterkapitel 3.4*).

#### 3.1 Forschungsdesign

Damit die einzelnen durchgeführten Schritte der Untersuchung nachvollzogen und im Hinblick auf die Forschungsfrage methodisch fundierte Antworten gegeben werden können, ist zu Beginn ein Forschungsdesign erstellt worden (vgl. Warth 2012, S. 124). Dieses wird im Folgenden dargelegt und erläutert. Zunächst sind in der folgenden Tabelle (vgl. Tabelle 4) die Forschungskriterien zusammengefasst.

Tabelle 4: Übersicht über das Forschungsdesign

Forschungskriterium	Einordnung in der vorliegenden Arbeit
<b>Auswahl des Erhebungsinstruments</b>	Befragung/ Fragebogen/ Onlinebefragung
<b>Zeitliche Dimension der Erhebung</b>	Querschnittsdesign
<b>Einzelerhebung vs. Gruppenerhebung</b>	Gruppenerhebung
<b>Potenzielle Teilnehmende und Auswahlverfahren</b>	Personen, die kurz vor ihrem schulischen oder berufsbildenden Abschluss stehen oder bereits im Erwerbsleben tätig sind/ Fokus: Generation Z  Willkürliche-/ Ad-hoc Stichprobe/ keine Repräsentativität
<b>Reaktive vs. nicht-reaktive Erhebungsmethode</b>	Reaktive Erhebungsmethode
<b>Transparente vs. intransparente Erhebungsmethode</b>	Transparente Erhebungsmethode
<b>Teilnahme vs. nicht-Teilnahme des Forschenden</b>	Nichtteilnahme des Forschenden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Klaiber 2018, S. 103

## **Auswahl des Erhebungsinstruments**

Anknüpfend an das bereits bestehende Vorwissen durch diverse qualitativen Studien zum Thema Arbeitszufriedenheit der Generation Z<sup>15</sup>, fiel die Entscheidung in der Untersuchung auf ein quantitatives Forschungsvorgehen. Quantitative Studien untersuchen Strukturen und Regelmäßigkeiten von individuellen Zusammenhängen (vgl. Raithel 2008, S. 11f und 65). Dadurch können ein breit gefächertes Bild über die Erwartungen, die die Generation Z an das Erwerbsleben stellt, durch Hypothesentestung und multiple Regressionsrechnungen erfasst und im Anschluss daran Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden. Ein Nachteil ist, dass die bisherigen Studien über die Arbeitszufriedenheit der Generation Z auf deskriptiven Ergebnissen basieren, das heißt, für die in der Arbeit durchgeführte quantitative Studie, die einmalig mit Hilfe von deskriptiven- und inferenzstatistischen Verfahren ausgewertet wird, gibt es keine genauen Vergleichsdaten.

Für die Erhebung der Daten wurde eine standardisierte und strukturierte Online-Befragung mit Hilfe des Tools „Umfrage-Online“ durchgeführt. Der Fragebogen basiert auf bereits getesteten Konstrukten.

Eine Online-Befragung ist hier von Vorteil, da in kürzester Zeit viele Personen der Generation Z erreicht werden können. Außerdem ist sie sehr kostengünstig im Vergleich zu Papierfragebögen, weil beispielsweise Druck oder Versandkosten entfallen. Darüber hinaus können die Fragen besser durchdacht werden und es erfolgt keine Beeinflussung durch den Forschenden. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Teilnehmenden bei der Bearbeitung des Bogens nicht an eine bestimmte Zeit oder Ort gebunden sind. Ferner werden die Daten anonym behandelt und Unterbrechungen während der Beantwortung sind möglich. Zudem sind die Ergebnisse in dem Tool gespeichert und können durch das Programm Excel in das geeignete Auswertungsprogramm SPSS übertragen werden. Dadurch ist keine manuelle Übertragung von Papierbögen notwendig und es entstehen in der Regel keine Fehler bei der Übertragung der Daten. Bezüglich der Gütekriterien besteht bei der Nutzung von Online-Fragebögen im Vergleich zu Papierfragebögen kein Nachteil. Die Reliabilität und Validität dazu sind bereits in der Wissenschaft untersucht worden. Die Gütekriterien entsprachen entweder den gleichen oder höheren Werten (vgl. Klaiber 2018, S. 105; Raithel 2008, S. 67; Diekmann 2014, S. 522).

Als nachteilig anzuführen ist, dass die Befragungssituation nicht kontrollierbar ist, das heißt es ist nicht sichtbar, ob die Teilnehmenden von anderen Personen beeinflusst worden sind.

---

<sup>15</sup> vgl. McDonalds's Ausbildungsstudie 2017, S. 11ff und 54ff; Shell Deutschland 2015, S. 79ff; Scholz 2014, S. 143ff; Bour et al. 2015, S. 42f; Clevis Future Talents Report 2019.

Außerdem gibt es bei Verständnisproblemen der Fragen keine Hilfestellung. So kann es passieren, dass einzelne Fragen nicht sorgfältig, unvollständig oder gar nicht ausgefüllt werden. Zudem können durch ein quantitatives Vorgehen wichtige Hintergrundinformationen verloren gehen und einzelne Personen eventuell stereotypisiert werden. Des Weiteren könnten technische Probleme auftreten und ein Zugang zum Internet muss gewährleistet sein (vgl. Raithel 2005, S. 67; Diekmann 2014, S. 514ff.).

Damit in der Studie für die Hypothesen essenzielle Fragen ausgefüllt werden, wurden Pflichtfragen verwendet. Allerdings ist ein vorzeitiger Abbruch der Beantwortung der Fragen unvermeidbar. Für das Hinzufügen von Hintergrundinformationen, wie beispielsweise zusätzliche Anmerkungen oder Feedback, wurde am Ende des Bogens ein Freitextfeld generiert (vgl. *Unterkapitel 3.2*).

### **Zeitliche Dimension der Erhebung**

Unter der zeitlichen Dimension einer Erhebung wird in dieser Arbeit die Anzahl der Erhebungsphasen verstanden. Bei einem Querschnittsdesign findet die Erhebung einmalig zu einem Zeitpunkt oder in einer kurzen Zeitspanne statt (vgl. Raithel 2005, S. 50).

Ziel der Studie ist es zu erforschen, welche Faktoren zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z führen. Deshalb war in diesem Fall eine nicht experimentelle Erhebung in Form eines Querschnittsdesigns mit einem Erhebungszeitraum von vier bis acht Wochen zweckmäßig.

### **Einzelerhebung vs. Gruppenerhebung**

Damit durch die erhobenen Daten Zusammenhänge untersucht und auch Vergleiche zwischen einzelnen Personen innerhalb der Generation gezogen werden können, sind die Daten in Form einer Gruppenerhebung generiert worden (vgl. Eid et al. 2011, S. 20).

### **Potentielle Teilnehmenden und Auswahlverfahren**

Die Befragung richtet sich an Personen, die kurz vor ihrem schulischen oder berufsbildenden Abschluss stehen oder bereits im Erwerbsleben tätig sind. Im Fokus stehen dabei jene, die der Generation Z angehörig sind. Hinzuzufügen ist, dass Personen, die zwischen 2006 und 2012 geboren sind, für die Erhebung eher irrelevant sind, da sie im Sinne des Jugendarbeitsschutzgesetz erst ab einem Alter von 15 Jahren erwerbstätig sein dürfen (vgl. §2 und §5 JArbSchG). Hingegen sind aber Daten von Personen anderer Generationen relevant. Hier können möglicherweise weitere Erkenntnisse generiert werden.

Einerseits wurden für die Onlinebefragung einzelne Personen gezielt angeschrieben. Dies erfolgte größtenteils über soziale Netzwerke und E-Mail-Verteiler von Schulen und Hochschulen. Außerdem wurden Aushänge an der Hochschule verteilt. Andererseits wurde der Link durch die Teilnehmenden an andere Personen weiterverteilt. Somit erfolgte der Zugang zu den Daten durch eine so genannte willkürliche/ad-hoc Stichprobe, das heißt der Vorgang der Stichprobenziehung ist unkontrolliert (vgl. Diekmann 2014, S.379).

Ein solcher Stichprobenzugang ist von Vorteil, weil dadurch mit hoher Wahrscheinlichkeit mehr Daten über die Generation Z erhalten werden können. Jedoch könnte die Stichprobe sehr gemischt ausfallen. Durch eine Befragung in einer Organisation könnte dieses Problem zwar umgegangen werden, allerdings wurde darauf bewusst verzichtet, denn das Ziel der Befragung ist ein Bild über die Erwartungen der Generation Z an das Erwerbsleben zu generieren und auf Basis dessen zu erkennen, wie diese mit der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zusammenhängen. Jedoch stehen die meisten Personen der Generation Z erst kurz vor ihrem schulischen oder berufsbildenden Abschluss und somit sind erst wenige in Organisationen tätig. Ferner geht durch eine ausführliche theoretische und empirische Literaturrecherche die Interpretation der Daten über die Studie hinaus.

### **Reaktive vs. nicht-reaktive Erhebungsmethoden**

Die Daten der Studie wurden selbst erhoben. Ein Vorteil davon ist, dass so auf die Messvorgänge Einfluss genommen werden kann. Deshalb ist in diesem Fall eine reaktive Erhebungsmethodik gewählt worden (vgl. Klaiiber 2018, S. 109).

### **Transparente vs. intransparente Erhebungsmethoden**

Die Teilnehmenden der Studie wurden über den Zweck und die Bedeutung der Datenerhebung informiert, das heißt sie wurden darüber aufgeklärt, dass es sich bei der Befragung um das Thema Arbeitszufriedenheit und die damit einhergehenden Erwartungen an das Erwerbsleben handelt. Dadurch könnten allerdings Daten verfälscht und daran anknüpfend der so genannte Effekt der sozialen Erwünschtheit auftreten (vgl. Eid et al. 2011, S. 22f.). Jedoch werden keine sensiblen Daten erhoben, das heißt der Effekt der sozialen Erwünschtheit hält sich womöglich in Grenzen.

### **Teilnahme vs. nicht-Teilnahme des Forschenden**

Des Weiteren spielt aufgrund der Beeinflussung und möglichen Verfälschung der Ergebnisse der Grad der Teilnahme des Forschenden eine entscheidende Rolle (vgl. Eid et al. 2011, S.

22f.). Durch die Durchführung einer Online-Befragung wurde eine Nichtteilnahme des Forschenden gewährleistet. Im Zuge dessen werden die Daten durch den Forschenden nur gering beeinflusst.

### 3.2 Erhebungsinstrument

Nach einer umfangreichen Literaturrecherche zum Thema Arbeitszufriedenheit der Generation Z ist ein Onlinefragebogen entwickelt worden, der alle notwendigen Faktoren der Arbeitszufriedenheit der Generation Z (vgl. *Abschnitt 2.1.4 und 2.2.3*) abdeckt.

Der Fragebogen basiert zum größten Teil auf soliden und bereits getesteten Konstrukten. In diesem Kapitel wird die Konstruktion des Fragebogens hinsichtlich der Skalenniveaus, der Frageformulierungen und der Polung der Items beschrieben. Der finale Fragebogen ist im *Anhang, Anlage II* zu finden.

Allgemein umfasst der Fragebogen 19 Konstrukte mit 89 Items. Dabei sind die Fragen nach thematischen Blöcken mit ähnlichen inhaltlichen Aspekten strukturiert hintereinander angeordnet. In Zuge dessen ist die so genannte Spannungskurve beachtet worden. Deshalb wurden die Fragen zur eigenen Bildungsbiographie und sozioökonomischen Daten an das Ende des Bogens gesetzt (vgl. Raithel 2008, S. 76). Ferner sind die einzelnen Fragen durch Überleitungsformulierungen voneinander getrennt, Fachbegriffe wurden in den Fragestellungen erklärt. Es gilt erneut der Hinweis, dass sowohl die Fragestellungen als auch die Antwortmöglichkeiten größtenteils selbst und in Erwartungen umformuliert worden sind, da die Generation Z allmählich im Berufsleben tätig ist, das heißt einige Angehörige sind bereits erwerbstätig, andere noch nicht. Durch Erwartungsformulierungen werden beide Gruppen inkludiert.

Darüber hinaus startet die Umfrage mit einem Einleitungstext inklusive der Hinweise über die Kontaktperson, die Freiwilligkeit der Teilnahme, den Umfang des Bogens und die Anonymität der Daten. Sowohl das Layout als auch die Schlussseite sind durch das Tool Umfrage-Online vorgegeben.

#### **Skalenniveaus**

In der empirischen Sozialforschung gibt es eine Vielzahl von Skalen. Der für die Studie konstruierte Fragebogen beinhaltet Konstrukte, die nominal und ordinal, in Form von Likert-Skalen, skaliert sind. Durch die Nominalskalen werden Gleichheiten oder Verschiedenheiten klassifiziert. Bei den Ordinalskalen geben zugeordnete Zahlen eine Rangordnung wieder (vgl. Diekmann 2014, S. 285; Raithel 2008, S. 43f.). In der folgenden Tabelle werden die Skalierungen sortiert nach den einzelnen Konstrukten veranschaulicht (vgl. Tabelle 5).

Die Likert Skalen sind fünf-stufig mit den Werten *1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4-stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu* skaliert. Durch eine mittlere Kategorie sind Personen nicht gezwungen, zu- oder nicht zuzustimmen. Dennoch werden ungeraden Skalen unterstellt, dass es bei der Beantwortung eine Tendenz zur Mittelkategorie oder Extrempositionen gäbe. Allerdings wird in der Wissenschaft dieser Effekt oft widerlegt. Deshalb gibt es keine allgemeine Empfehlung für die Verwendung ungerader oder gerader Antwortskalen (vgl. Raithel 2008, S.69 und 82). Während der Datenbereinigung erfolgt eine Sichtprüfung, um diese Tendenz zu kontrollieren.

Tabelle 5: Skalenniveaus der Konstrukte

Konstrukt	Skalierung
<b>Allgemeine Arbeitszufriedenheit</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Zeitliche Freiräume</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Arbeitszeiten</b>	Nominalskala
<b>Arbeitsbedingungen</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Work-Life Balance</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Arbeitsinhalt</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Selbständigkeit und soziales Klima</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Kommunikationsverhalten von Führungskräften</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Bezahlung</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Partizipationsmöglichkeiten</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Karrieremotivation</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Nutzung digitaler Medien</b>	Ordinalskala (Likert-Skala)
<b>Bildungsabschluss</b>	Ordinalskala
<b>Beruflicher Status</b>	Ordinalskala
<b>Berufliche Tätigkeit<sup>16</sup></b>	-
<b>Geschlecht</b>	Nominalskala
<b>Alter</b>	Nominalskala
<b>Sonstige Anmerkungen<sup>16</sup></b>	-

Quelle: Eigene Darstellung

## Frageformulierungen

In der Umfrage wurden, mit Ausnahme von zwei Fragen, geschlossene Fragen verwendet. So können die Antworten besser miteinander verglichen werden, der Zeitaufwand für die Befragten gestaltet sich geringer und die Auswertung der Daten ist weniger aufwendig. Darüber hinaus können durch geschlossene Fragen rationale Informationen gewonnen und die zuvor formulierten Hypothesen (vgl. *Unterkapitel 2.3*) getestet werden.

<sup>16</sup> Offenes Antwortformat, dementsprechend keinem Skalenniveau zugeordnet.



Die Fragen zu den Themen *Berufstätigkeit* und *sonstige Anmerkungen* besitzen ein offenes Antwortformat, denn es stellt sich erstens als schwierig heraus, alle Berufe in eine Einfachnennung zu clustern. Des Weiteren hat die letzte Frage zum Ziel, dass Personen wichtige Anmerkungen hinzufügen können, welche sie im gesamten Bogen nicht wiedergefunden haben. Bei solchen Fragen ist eine Auswertung durch einen Abstrahierungsprozess mit Kategorienbildung notwendig.

Darüber hinaus sind alle Fragen des gesamten Bogens direkt und nicht indirekt gestellt worden. Bei deren Formulierung wurde sich an den Faustregeln von Payne (1951) orientiert. Diese beinhalten *einfache Worte*, das heißt keine Fremdworte, Abkürzungen oder Fachausdrücke, *kurze Formulierungen* und *konkrete Begriffe*, *keine suggestiv* oder *hypothetischen*, sondern *neutrale Formulierungen*. Außerdem sollten sich die Formulierungen auf einen *Sachverhalt beziehen* und *keine doppelten Negationen* besitzen. Ebenso sollten sie *nicht überfordern* und *formal balanciert* sein, was bedeutet, dass in der Frage alle negativen und positiven Antwortmöglichkeiten enthalten sind (vgl. Raithel 2008, S. 73f.).

Ferner sind die Antwortkategorien der Fragen präzise, disjunkt und erschöpfend. Die Items der etablierten Konstrukte wurden übernommen und inhaltlich nicht verändert.

### **Polung**

Es hat sich gezeigt, dass vor allem negativ formulierte Items einen enormen Einfluss auf das Antwortverhalten von Befragten haben. Dadurch wird einer Zustimmung- bzw. Ja-Sage-Tendenz (Akquieszenz) entgegengewirkt (vgl. Raithel 2008, S.70).

Da jedoch bei dieser Studie Erwartungen an das Erwerbsleben abgefragt werden und keine sensiblen Fragen auftreten, wurde keine Zustimmungstendenz erwartet. Deshalb und auch der Stimmung wegen, sind in der Umfrage positiv formulierte Items verwendet worden.

### **Pretest**

Nachdem das Erhebungsinstrument fertiggestellt wurde, ist eine Art Pretest (Vortest) durchgeführt worden. Dabei wurde nicht gerechnet, sondern der Fragebogen ist lediglich auf seine Anwendbarkeit, Vollständigkeit, Verstehbarkeit, Bearbeitungsdauer, Rechtschreibung und Layout von zehn Personen getestet worden (vgl. Raithel 2008, S. 29).

Dadurch, dass der Bogen auch für Personen anderer Generationen geöffnet wurde, ist auch der Pretest von Personen unterschiedlicher Generationen durchgeführt worden. Diese sind zwischen 1960 und 1997 geboren, wobei davon sechs der Generation Z angehörig gewesen

sind. Im Anschluss wurden die erhaltenen Informationen bewertet und das Instrument entsprechend modifiziert.

### 3.3 Vorbereitende Datenanalyse

Die Daten der Erhebung sollen mit Hilfe des standardisierten Auswerteprogramm SPSS sowohl deskriptiv- als auch inferenzstatistisch ausgewertet werden. Hierzu ist eine Vorbereitung notwendig. Im Zuge dessen wurden die Daten aufbereitet (vgl. *Abschnitt 3.3.1*) und in ihrer Konsistenz, Vollständigkeit und Plausibilität geprüft und modifiziert (vgl. *Abschnitt 3.3.2*).

Anschließend erfolgt eine Prüfung der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität der Ergebnisse (vgl. *Abschnitt 3.3.3*). Im Folgenden werden diese Schritte genauer erläutert.

#### 3.3.1 Datenaufbereitung

Zunächst wurden die Daten aus dem Tool „Umfrage-Online“ heruntergeladen und mit Hilfe von Excel in SPSS übertragen. Damit die Daten ausgewertet werden können, wurde im Anschluss ein so genannter Kodeplan (vgl. *Anhang, Anlage I*) erstellt. Dieser weist jedem Item des Fragebogens einen Variablennamen zu. Im Zuge dessen erhalten die Merkmalsausprägungen einen speziellen Wert (Kode). Der Kodeplan folgt der Fragebogenchronologie (vgl. Raithel 2008, S. 83).

Schließlich wurde eine Datenmatrix angelegt. Dabei werden die Daten des Erhebungsinstrumentes in einer tabellarischen Datenstruktur in SPSS erfasst. In einer Zeile ist jeweils ein Merkmalsträger, d.h. die befragte Person, zu finden und in den Spalten sind die jeweiligen Variablen, also die Antworten auf eine Frage, zu sehen (vgl. ebd.).

#### 3.3.2 Datenbereinigung

Nachdem die Daten aufbereitet wurden, sind sie in ihrer *Konsistenz*, *Vollständigkeit* und *Plausibilität* überprüft und anschließend bereinigt worden. Eine Datenbereinigung hat zum Ziel, ausschließlich technische Fehlerquellen zu identifizieren und zu korrigieren (vgl. Raithel 2008, S. 92).

Durch einen *Konsistenztest* wurde überprüft, dass kein Wert auftaucht, der nicht vorher im Kodeplan festgelegt worden ist. Dabei gab es keine Auffälligkeiten. Lediglich fehlenden Werte sind durch den Wert -999 korrigiert worden.

Eine *Vollständigkeit* der Daten wurde dadurch gewährleistet, dass alle Fragen bis auf das Freitextfeld „Sonstige Anmerkungen“ als Pflichtfragen generiert worden sind. Lediglich unvollständige Datensätze, die vorher abgebrochen worden sind wurden bereinigt, sonst würde

man bei der Auswertung auf unterschiedliche Stichproben zurückgreifen (vgl. Roth 1994, zit. n. Klaiber 2018, S. 176). So wurden insgesamt  $n= 502$  von ursprünglich  $n= 604$  Datensätzen berücksichtigt.

Der *Plausibilitätstest* wurde durch eine Sichtprüfung durchgeführt. Hierbei sind keine Auffälligkeiten deutlich geworden, weder in Form bestimmter Ankreuzmuster noch eine Tendenz zur Mitte.

### 3.3.3 Gütekriterien

Damit die Qualität der Daten beurteilt werden kann, ist eine Prüfung von zentralen Gütekriterien erforderlich. Messungen sollen möglichst objektiv, reliable und valide sein. Nur dann können verlässliche Schlussfolgerungen aus einer Studie gezogen werden (vgl. Wübbenhorst 2018; Diekmann 2014, S. 247). Im Folgenden wird die Prüfung der Gütekriterien dargelegt.

#### **Prüfung der Objektivität**

Der Grad der Objektivität zeigt, inwiefern Ergebnisse intersubjektiv sind, das heißt unabhängig von der Person, die ein Messinstrument anwendet. Dabei wird zwischen der Durchführungsobjektivität, der Auswertungsobjektivität und der Interpretationsobjektivität differenziert (vgl. Raithel 2008, S. 45).

##### **a) Durchführungsobjektivität**

Die Untersuchungsbedingungen der Studie sind durch die Onlinebefragung unabhängig vom Untersuchungsleitenden gewesen, da kein persönlicher Kontakt bestand. Somit waren für alle Teilnehmenden gleiche Rahmenbedingungen gewährleistet. Aus diesem Grund ist die Durchführungsobjektivität in diesem Fall als hoch zu bezeichnen (vgl. Raithel 2008, S. 45).

##### **b) Auswertungsobjektivität**

Die Auswertungsobjektivität ist gegeben, da die Datenaufbereitung und Auswertung in einem hohen Maße nach standardisierten Verfahren mittels des Tools SPSS erfolgt ist. Deshalb gestaltet sich eine Fehlerintensität als gering (vgl. ebd.).

##### **c) Interpretationsobjektivität**

Die Daten sind mittels einer ausführlichen Literaturrecherche, eigenen Überlegungen und durch Gespräche in einer Interpretationsgruppe mit KommilitonInnen des gleichen Fachbereichs interpretiert worden. Dadurch dass bei der Interpretation der Daten die Untersuchungsbefunde

nicht stark voneinander variiert haben, gilt die Interpretationsobjektivität in diesem Fall als hoch (vgl. ebd.).

### **Prüfung der Reliabilität**

Mit der Reliabilität wird die Genauigkeit oder Zuverlässigkeit einer Skala bezeichnet, die ein Merkmal misst. Dabei wird bestimmt, welche Items sich für ein Messinstrument als brauchbar bzw. unbrauchbar erweisen. Durch den Reliabilitätskoeffizienten wird die interne Konsistenz eines Instruments gemessen (vgl. Raithel 2008, S. 46). Zur Bestimmung dieser Konsistenz wurde in der der Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) geprüft (vgl. *Anhang, Anlage III*).

Für den Cronbachs Alpha ( $\alpha$ ) wurde ein Wert von .894 ermittelt. Er wurde auf Grundlage aller metrischen Skalen berechnet. Der ermittelte Wert liegt über dem Mindestwert von .70 und ist als gut zu bezeichnen.<sup>9</sup>

### **Prüfung der Validität**

Die Validität zeigt die Gültigkeit eines Messinstrument. Das Maß zeigt, ob ein Messinstrument tatsächlich das misst, was es messen soll. In dieser Arbeit werden die Inhalts- und die Konstruktvalidität berücksichtigt (vgl. Raithel 2008, S. 47).

#### **a) Inhaltsvalidität**

Eine hohe Inhaltsvalidität ist dann gegeben, wenn alle Aspekte und Dimensionen eines Konstrukts berücksichtigt werden. Dabei sollte die Auswahl der Items die messende Eigenschaften in einem hohen Maß wiedergeben (vgl. ebd., S. 48). Objektive Kriterien zu deren Messung gibt es nicht, jedoch sollte bei der Generierung von Skalen auf Expertenmeinungen zurückgegriffen werden.

Dadurch, dass die Studie auf etablierten Skalen basiert und diese gemeinsam mit dem Betreuenden und KommilitonInnen besprochen worden sind, ist davon auszugehen, dass sie tatsächlich die Arbeitszufriedenheit der Generation Z messen. Außerdem wurde zuvor eine ausführlichen Literaturrecherche durchgeführt (vgl. *Abschnitt 2.1.6 und 2.2.4*).

#### **b) Konstruktvalidität**

Zur Prüfung der Konstruktvalidität wurde in der Studie eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt. Dadurch werden latente Faktoren ermittelt, die Zusammenhänge einzelner Items erklären. Somit wird eine Datenreduktion vollzogen, die eine Vielzahl korrelierender Variablen durch wenige Faktoren ersetzt (vgl. Raithel 2008, S.106).

Die Faktorladung zeigt, inwiefern ein Zusammenhang zwischen den einzelnen Faktoren

und Variablen besteht. In Anlehnung an Kopp und Lois (2012) werden in der Studie Faktorladungen ab  $r=.5$  als hoch bezeichnet (vgl. S. 90). Um eine Faktorenanalyse durchzuführen, müssen alle Items gleich gepolt und somit umkodiert werden.

Nach der durchgeführten explorativen Faktorenanalyse ergab sich eine Struktur von 12 metrischen Skalen und 72 Items (vgl. *Anhang, Anlage IV*). Die Skala *Allgemeine Arbeitszufriedenheit* lädt dabei auf verschiedene Items. Jedoch wurde bereits ihre Inhaltsvalidität geprüft. Aus diesem Grund werden all ihre 13 Items wie geplant übernommen.

Dennoch wurde zur Sicherheit erneut eine explorative Faktorenanalyse ohne diese Skala durchgeführt. Dabei gab es kaum Veränderungen. Deshalb konnten schlussendlich 6 Skalen (*Nutzung digitaler Medien, Arbeitsinhalt, Work-Life-Balance, Partizipation im Unternehmen, Entwicklungsmöglichkeiten, zeitliche Freiräume*) wie geplant bestätigt werden, auch wenn manche Faktorladungen knapp unter dem Richtwert  $r=.5$  liegen. 2 Skalen (*Arbeitsbedingungen und Karrieremotivation*) wurden im Nachhinein leicht modifiziert. Bei den Skalen *Kommunikationsverhalten von Führungskräften* sowie *Selbständigkeit und soziales Klima* wurden Faktorladungen deutlich, die allerdings inhaltlich nicht sinnvoll erscheinen. Deshalb wurden auch diese wie geplant übernommen. Die Skalen *Bezahlung* und *Karrieremotivation* weisen einen gemeinsamen Faktor (KaMoti\_5: „Ich möchte viel Geld verdienen) auf. Inhaltlich spricht nichts dagegen, die Skala *Bezahlung* um dieses Item zu erweitern. Die Skala wurde auf Basis der Faktorenanalyse ebenso modifiziert.

Die Ergebnisse der explorativen Faktoranalyse können als zufriedenstellend bezeichnet werden. Auf Grundlage dessen konnten neue Variablen gebildet (vgl. *Anhang, Anlage V*) und die 8 Hypothesen überprüft werden.

### 3.4 Datenauswertung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Datenauswertung dargelegt. Zunächst wird die Überprüfung der Normalverteilung der Variablen erläutert (vgl. *Abschnitt 3.4.1*). Anschließend kann die Stichprobe ( $n=502$ ) ausführlich beschrieben und davon auch differenziert die Teilnehmenden der Generation Z ( $n=259$ ) betrachtet werden (vgl. *Abschnitt 3.4.2*). In einem nächsten Schritt erfolgt die Darlegung der Ergebnisse der deskriptiven Statistiken auf Basis der Teilnehmenden der Generation Z (vgl. *Abschnitt 3.4.3*).

Ferner wird die Überprüfung der Hypothesen näher erläutert (vgl. *Abschnitt 3.4.4*). Des Weiteren wurden Zusammenhänge zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und deren einzelnen Faktoren ermittelt (vgl. *Abschnitt 3.4.6*) und darüber hinaus

weitere Erkenntnisse geschlossen (vgl. *Abschnitt 3.4.6*). Schlussendlich werden die Ergebnisse zum besseren Überblick nochmal zusammengefasst (vgl. *Abschnitt 3.4.7*).

### 3.4.1 Normalverteilung

Eine essenzielle Voraussetzung für die Anwendung statistischer Verfahren, die intervallskalierte und höherskalierte Variablen betreffen, ist eine Normalverteilung. Das bedeutet, dass die Werte sich symmetrisch und eingipflig verteilen, die meisten um den Mittelwert gruppiert sind und deren Häufigkeiten nach beiden Seiten gleichmäßig abfallen (vgl. Raithel 2008, S. 121).

Jedoch kommen in der Praxis meist keine genau normalverteilten Werte vor, deshalb wurden die Werte der Studie auf eine hinreichende Normalverteilung überprüft<sup>17</sup> (vgl. ebd.). Auch wenn der zentrale Grenzwertsatz besagt, dass die Verteilung von Mittelwerten aus Stichproben eines Umfangs  $n \geq 30$  in der Regel einer hinreichenden Normalverteilung entsprechen, wurde trotzdem eine optische Sichtprüfung über Histogramme durchgeführt (vgl. Bortz/ Doering 2016, S. 641; vgl. *Anhang, Anlage VI*). Außerdem sind Ausreißer mit Hilfe eines Boxplots<sup>18</sup> analysiert worden.

Trotz leichter Abweichungen können die meisten Werte der Skalen *Bezahlung, Nutzung digitaler Medien, Partizipation, Karrieremotivation, Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten, zeitliche Freiräume, Selbständigkeit und soziales Klima, Kommunikationsverhalten von Führungskräften* sowie *allgemeine Arbeitszufriedenheit* als hinreichend normalverteilt bezeichnet werden.

Lediglich die Skalen *Arbeitsinhalt* und *Work-Life-Balance* weisen Abweichungen mit einer enormen rechts- schiefen Verteilung und extremen Ausreißern auf. Diese können als nicht normalverteilt angesehen werden. Aus diesem Grund sollten sie mit einer Rangkorrelation nach Spearman und nicht mit Hilfe einer linearen Regressionsanalyse ausgewertet werden.

### 3.4.2 Beschreibung der Stichprobe

Im folgenden Abschnitt wird die gezogene Stichprobe anhand ihrer sozioökonomischen Daten und Bildungsbiografie vorgestellt. Hierzu wurden absolute und relative Häufigkeiten berechnet. Im Anschluss wird die gezogene Stichprobe mit allgemeinen Statistiken in Deutschland verglichen.

---

<sup>17</sup> Für die Überprüfung der Normalverteilung wurden Fälle ausgewählt und somit lediglich die Daten der Generation Z ( $\text{Soz\_Year} \geq 4$ ) überprüft, weil die Hypothesentestung auf deren Daten basiert.

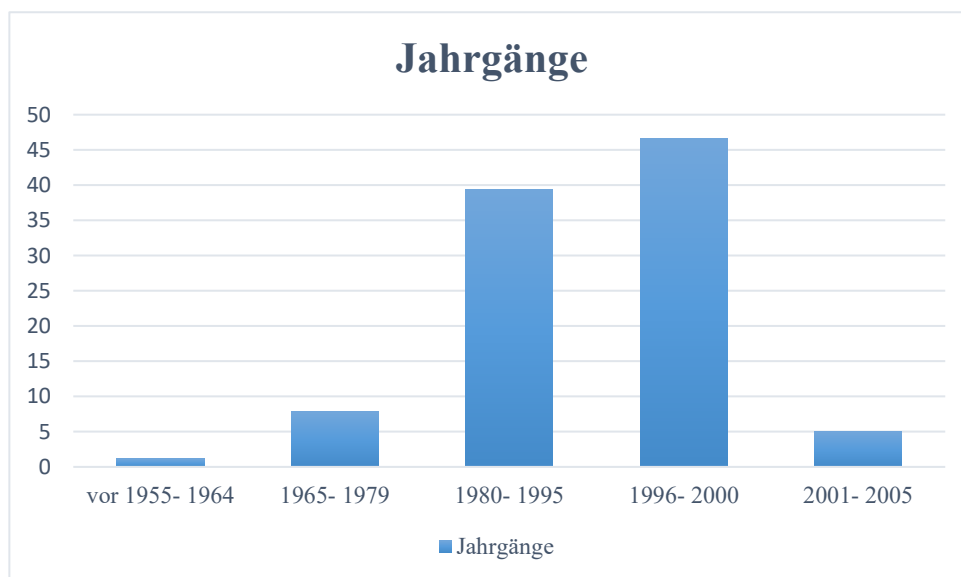
<sup>18</sup> Durch das Zeichnen von Boxplots können der Median und die beiden Quartile von intervallskalierten Variablen dargestellt werden. Außerdem werden mit Hilfe des Interquartilabstands (IQA) mögliche Ausreißer markiert. Dort können Abweichungen einer Normalverteilung deutlich werden (vgl. Steiner/ Benesch 2018, S. 96f.; Novustat 2018).

## Jahrgänge

Die meisten Teilnehmenden sind mit 51,6% der Generation Z zugeordnet. Davon sind 46,6% zwischen 1996 und 2000 geboren, 5% zwischen 2001 und 2005. 39,4% der Teilnehmenden gehören mit den Jahrgängen 1980 bis 1995 der Generation Y an, 7,8% sind zwischen 1965 und 1979 geboren und somit der Generation X zugeordnet. Lediglich 1,2% der Babyboomer, welche vor 1964 geboren sind, haben an der Umfrage teilgenommen.

Es fällt auf, dass die Gruppe der zwischen 1979 und vor 1964 Geborenen mit 9% im Vergleich zur Generation Y und Z in der Umfrage eher unterrepräsentiert sind.

Abbildung 14: Übersicht Teilnehmende nach Jahrgängen



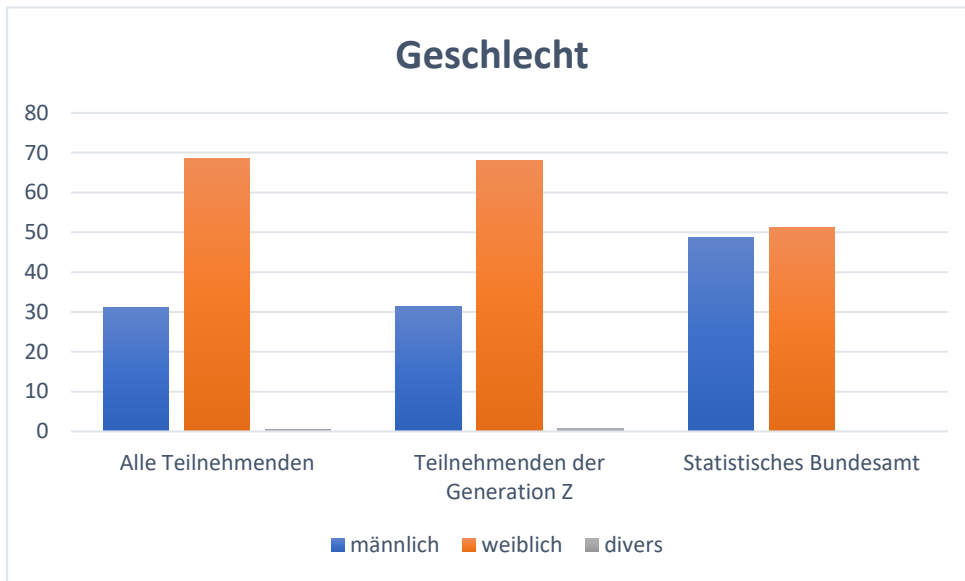
\* Prozentuale Angabe der Teilnehmenden nach Jahrgängen

## Geschlecht

68,5% aller Erhebungsteilnehmenden sind weiblich, 31,1% männlich und 0,4% divers. Betrachtet man die Geschlechtsverteilung in ganz Deutschland weichen die Prozentangaben stark ab, da 51,2% dem weiblichen Geschlecht und etwa 48,8% dem männlichen Geschlecht zugeordnet sind. Über divers sind noch keine genauen Angaben zu finden (vgl. Statista 2020a).

Wird nur die Generation Z betrachtet sind 68% der Teilnehmenden weiblich, 31,3% männlich und 0,7% divers. Somit dominiert der weibliche Anteil in dieser Studie.

Abbildung 15: Übersicht der Teilnehmenden nach Geschlecht



\*Prozentuale Angabe der Teilnehmenden nach Geschlecht

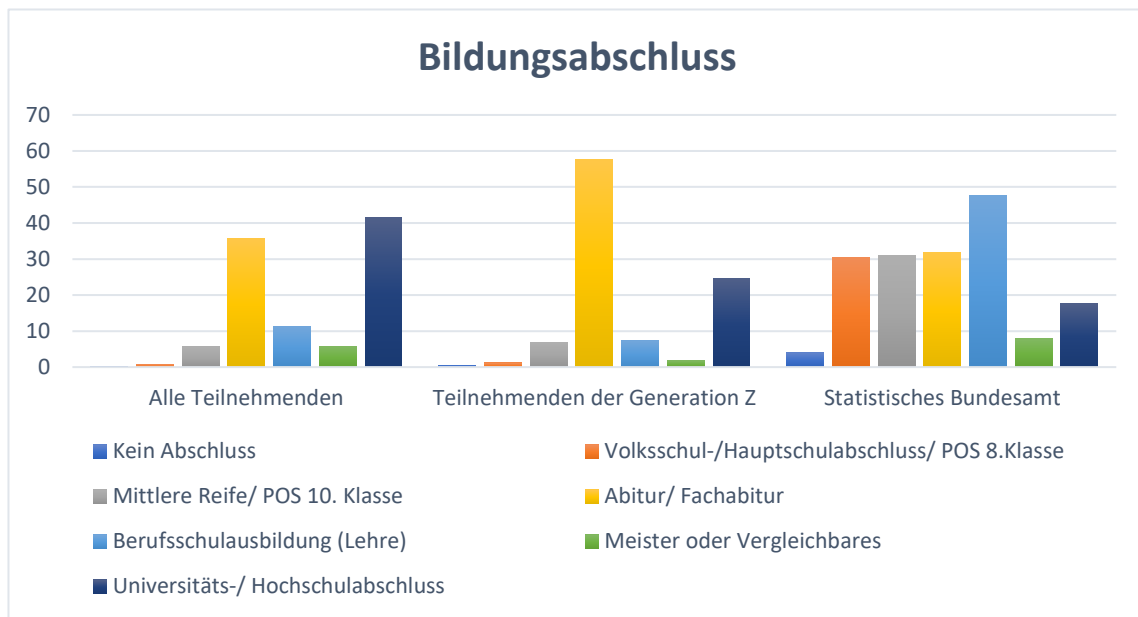
### **Bildungsabschluss**

41,4% der Teilnehmenden besitzen einen Universitäts- oder Hochschulabschluss, 35,7% das Abitur- oder Fachabitur. Nur 0,2% weisen keinen Abschluss auf. In Deutschland allgemein besitzen 17,6% einen Universitäts- oder Hochschulabschluss, 31,9% das Abitur- oder Fachabitur und 4% können keinen Abschluss vorweisen (vgl. Statistisches Bundesamt 2019b). Auch hier weichen die Daten der Umfrage von den allgemeinen Daten in Deutschland ab.

Bei genauerer Betrachtung der Generation Z haben 24,7% der Teilnehmenden einen Universitäts- oder Hochschulabschluss, mit 57,5% besitzen über die Hälfte das Abitur- oder Fachabitur und 0,4% haben keinen Abschluss.



Abbildung 16: Übersicht der Teilnehmenden nach Bildungsabschluss



\* Prozentuale Angabe der Teilnehmenden nach Bildungsabschluss

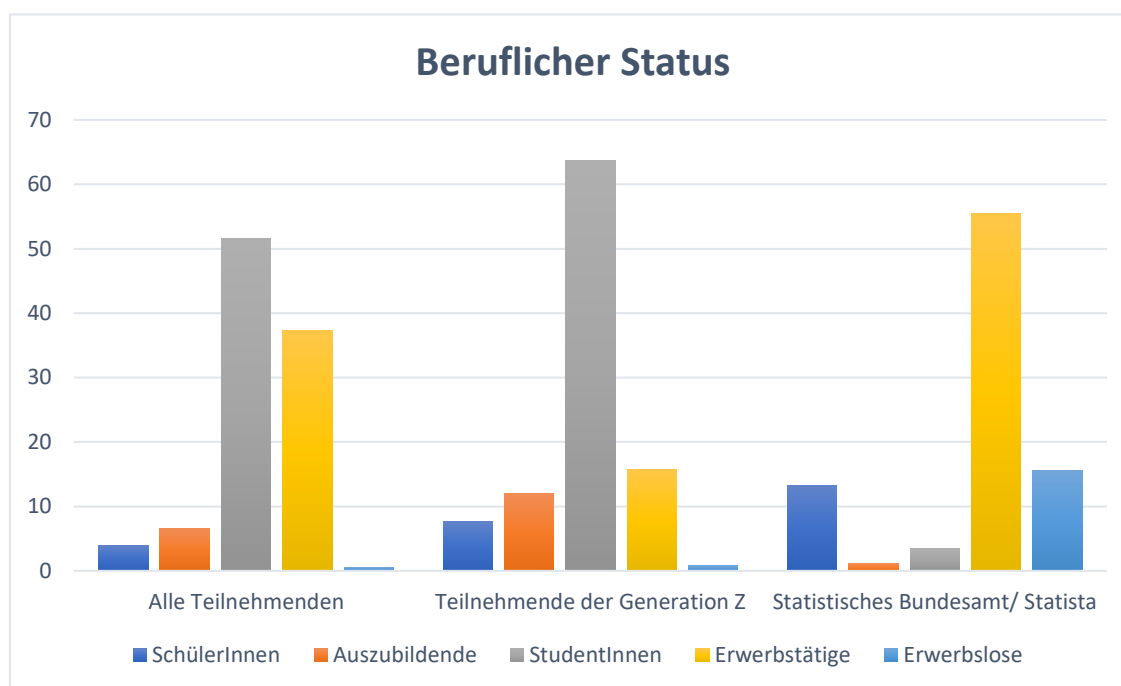
### Beruflicher Status

51,6% aller Erhebungsteilnehmenden sind Studierende. 37,3% sind erwerbstätig, 6,6% in einer Ausbildung. 4% gehen zur Zeit noch zur Schule und 0,6% weisen eine Erwerbslosigkeit auf.

Zur Zeit gibt es in Deutschland 55,4% erwerbstätige und 15,6% erwerbslose Personen (vgl. Statistisches Bundesamt 2020). Studierende machen 3,5% der Bevölkerung aus, wohingegen nur 1,2% in einer Ausbildung sind (vgl. Statista 2019c; Statista 2019d). Im Schuljahr 2019/20 waren 13,2% an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen angemeldet (vgl. Statista 2019b). Auch hier weichen die Erhebungsteilnehmenden von der allgemeinen Bevölkerung etwas ab.

Werden die Teilnehmenden der Generation Z betrachtet, sind 63,7% Studierende zu erkennen, 15,8% Erwerbstätige, 12% Auszubildende, 7,7% SchülerInnen und 0,8% Erwerbslose. Allgemein wird deutlich, dass die Zahl der Studierenden deutlich höher ist als die Zahl der Auszubildenden.

Abbildung 17: Übersicht der Teilnehmenden nach beruflichen Status



\*Prozentuale Angabe der Teilnehmenden nach beruflichen Status

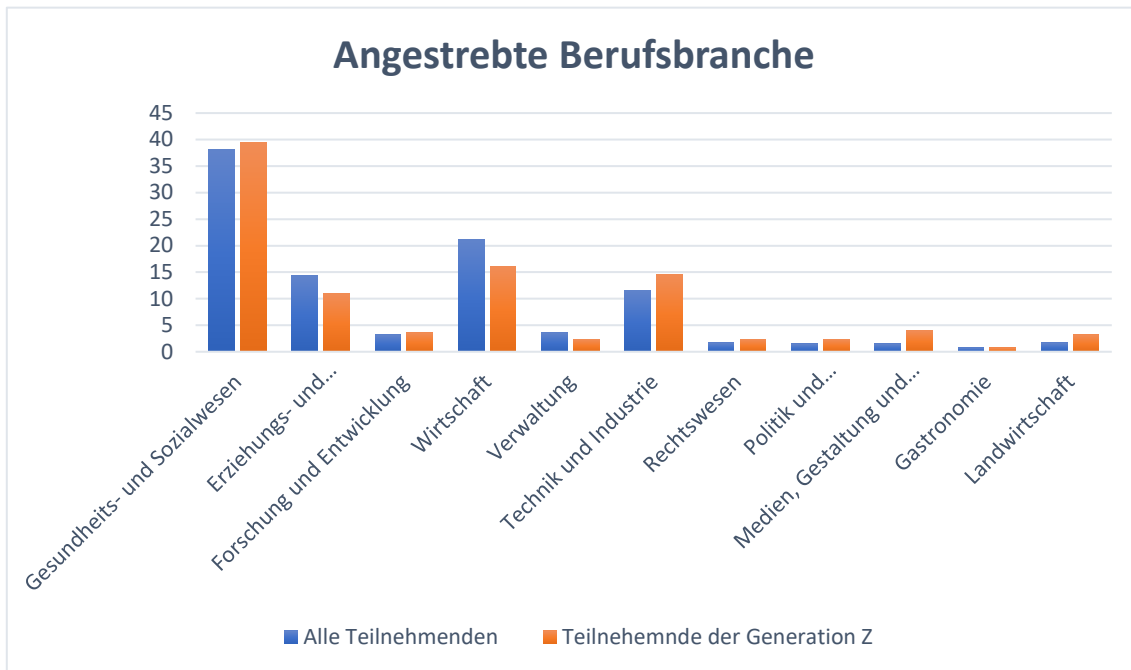
### Angestrebte Berufsbranche

Mit 38,1% möchten die meisten Erhebungsteilnehmenden im Gesundheits- und Sozialwesen tätig sein. 21,1% in der Wirtschaft. Am wenigsten ausgewählt ist mit 0,8% die Gastronomie und mit 1,5% die Politik und Öffentlichkeitsarbeit.

Bei den Teilnehmenden der Generation Z werden etwas andere Ergebnisse deutlich. Auch hier ist mit 39,5% das Gesundheits- und Sozialwesen die meist angegebene Berufsbranche. Jedoch steht eine Tätigkeit in der Wirtschaft nur mit 16,1% an zweiter Stelle. Auch hier ist mit 0,8% die Gastronomie die am wenigsten ausgewählte Berufsbranche.

Mit nur 2,4% möchten die Teilnehmenden der Generation Z in der Verwaltung, im Rechtswesen oder der Politik und Öffentlichkeitsarbeit tätig sein. Das Erziehungs- und Bildungswesen steht mit 10,9% nach der Technik und Industrie mit 14,5% an vierter Stelle.

Abbildung 18: Übersicht der Teilnehmenden nach angestrebter Berufsbranche



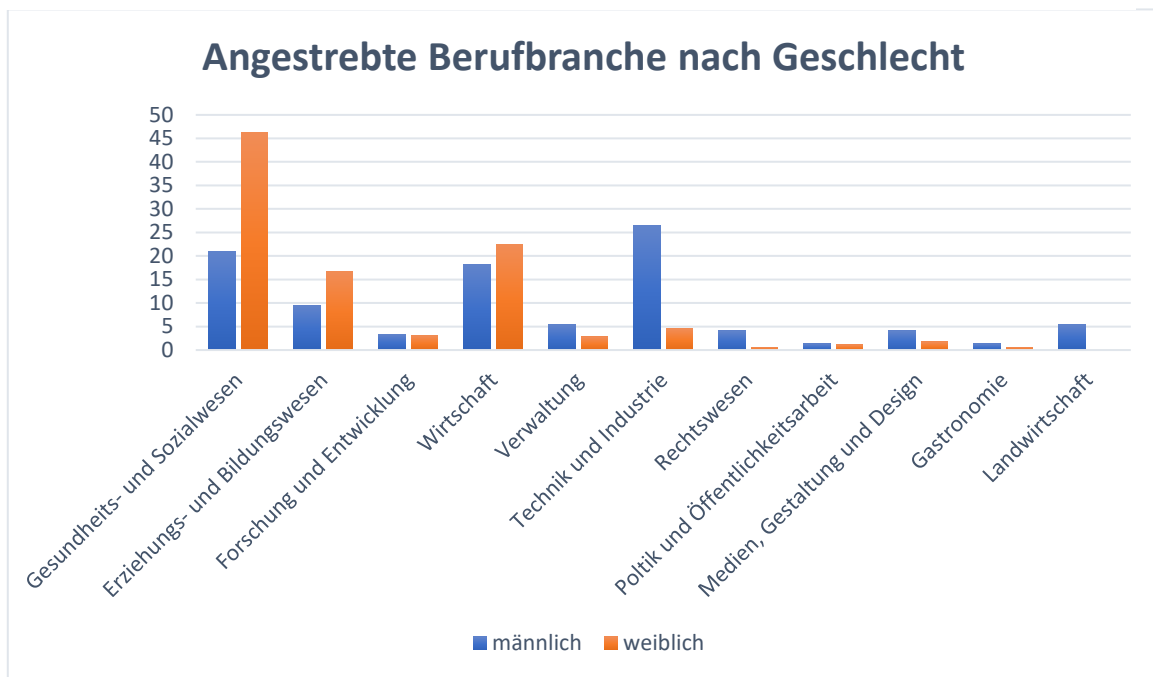
\*Prozentuale Angabe der Teilnehmenden nach angestrebter Berufsbranche

### Angestrebte Berufsbranche nach Geschlecht

Nach Betrachtung einer Kreuztabelle mit den Variablen angestrebte Berufsbranche und Geschlecht wird bei der Gesamtstichprobe (n=475) deutlich, dass das Interesse innerhalb der Bereiche des Gesundheits- und Sozialwesens ( $w=46,2\%$ ,  $m=20,9\%$ ) sowie Erziehungs- und Bildungswesens ( $w=16,6\%$ ,  $m=9,5\%$ ) prozentual nach Geschlecht für weibliche Teilnehmende dominiert. Die Branchen Verwaltung ( $m=5,4\%$ ,  $w=2,8\%$ ), Rechtswesen ( $m=4,1\%$ ,  $w=0,6\%$ ), Medien, Gestaltung und Design ( $m=4,1\%$ ,  $w=1,8\%$ ), Gastronomie ( $m=1,4\%$ ,  $w=0,6\%$ ) und vor allem Technik und Industrie ( $m=26,4\%$ ,  $w=4,6\%$ ) sowie Landwirtschaft ( $m=5,4\%$ ,  $w=0\%$ ) sind deutlich öfter von männlichen Teilnehmenden ausgewählt worden. Über das Geschlecht divers können besingt durch die wenigen Teilnehmenden keine genaueren Aussagen getroffen werden.

Im Vergleich zum Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen in Deutschland spiegeln sich in der Studie ähnliche Ergebnisse wider, denn dort werden ebenso die Erziehungs-, hauswirtschaftlichen und theologischen Berufe ( $w=83,7\%$ ,  $m=16,3\%$ ), aber auch medizinische Gesundheitsberufe ( $w=82,1\%$ ,  $m=17,9\%$ ) von Frauen dominiert. In der Industrie und Technik ( $m=79,1\%$ ,  $w=20,9\%$ ), der Landwirtschaft ( $m=65,6\%$ ,  $w=34,4\%$ ) sowie der technischen Mediengestaltung ( $m=61,6\%$ ,  $w=38,4\%$ ) sind hingegen mehr Männer tätig. Die einzigen Unterschiede werden in den Bereichen Recht und Verwaltung ( $w=75,4\%$ ,  $m=24,6\%$ ) und Gastronomie ( $w=65,3\%$ ,  $m=34,7\%$ ) deutlich (vgl. Statista 2019e).

Abbildung 19: Übersicht der Teilnehmenden nach angestrebter Berufsbranche und Geschlecht



\* Prozentuale Angabe der Teilnehmenden innerhalb von Geschlecht

### Präferierte Arbeitszeiten

Von allen Erhebungsteilnehmenden präferieren 36,7% eine flexible, selbst planbare Arbeitszeit, 28% wünschen sich sogar Gleitzeit. 17,6% können sich vorstellen, im Home-Office zu arbeiten und 12,2% möchten eine strukturierte Arbeitszeit von 09.00 bis 17.00Uhr haben. Nur 2,9% präferieren Schichtarbeit. 2,6% können sich Wochenend- und Feiertagsarbeit vorstellen.

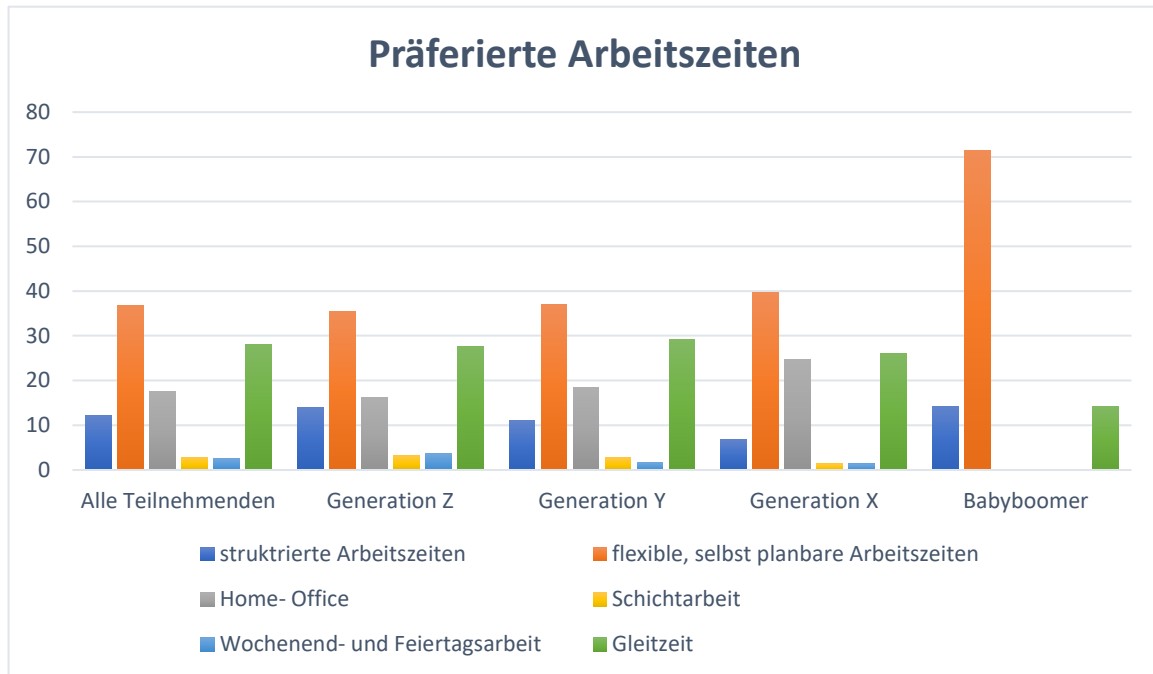
Ähnliche Ergebnisse spiegeln sich auch bei der Generation Z wider. 35,5% präferieren eine flexible, selbst planbare Arbeitszeit und 27,6% Gleitzeit. 16,6% würden gerne im Home-Office arbeiten. Im Vergleich zu allen Teilnehmenden wird eine strukturierte Arbeitszeit von der Generation Z mit 13,9% etwas mehr gewünscht. Auch hier stehen Wochenend- und Feiertagsarbeit mit 3,6% und Schichtarbeit mit 3,2% an letzter Stelle, wohingegen Wochenend- und Feiertagsarbeit etwas mehr gewünscht ist als Schichtarbeit, was sich leicht von allen Erhebungsteilnehmenden unterscheidet.

Bei der Generation Y steht mit 36,9% auch eine flexible, selbst planbare Arbeitszeit an erster Stelle. Strukturierte Arbeitszeiten hingegen wünschen sich nur 11%, Wochenend- und Feiertagsarbeit findet mit 1,7% kaum Zustimmung.

Für die Generation X ist auffällig, dass 24,7% Home- Office präferieren, was einen höheren Wert als bei den anderen Generationen darstellt. Strukturierte Arbeitszeiten wünschen sich mit 6,8% nur halb so viele wie die Teilnehmenden der Generation Z.

Für die Babyboomer stehen sogar mit 71,4% flexible selbst planbare Arbeitszeit an erster Stelle. Gleitzeit und strukturierte Arbeitszeiten werden von 14, 3% gewünscht.

Abbildung 20: Übersicht der Teilnehmenden nach präferierten Arbeitszeiten



\* Prozentuale Angabe der Teilnehmenden nach präferierten Arbeitszeiten und Generationen

Zusammenfassend gehören mit 51,6% die meisten Erhebungsteilnehmenden wie erwartet der Generation Z an. Von ihnen sind über die Hälfte weiblich und können ein Abitur oder Fachabitur vorweisen. Die meisten von ihnen sind Studierende und mehr als 10% bereits erwerbstätig. Über ein Drittel der Teilnehmenden der Generation Z möchte später im Gesundheits- und Sozialwesen tätig sein. Im Vergleich zu den gesamten Erhebungsteilnehmenden sinkt ihr Interesse an der Wirtschaft, wohingegen die Technik und Industriebranche an Beachtung gewinnt. Über ein Drittel der Teilnehmenden der Generation Z präferieren flexible, selbst planbare Arbeitszeit. Im Vergleich zu anderen Generationen wünschen sie sich am ehesten strukturierte Arbeitszeiten. Nur wenige möchten Schichtarbeit ausüben.

In Hinblick auf die allgemeinen Bevölkerungsdaten des Statistischen Bundesamts fällt auf, dass der weibliche Anteil in dieser Studie deutlich dominiert. Dennoch besitzen sowohl in der Studie als auch allgemein in Deutschland über ein Drittel der Bevölkerung eine (Fach-)Hochschulreife. Es spiegelt sich außerdem wider, dass es zur Zeit mehr Studierende als Azubis auf dem Markt gibt.

### 3.4.3 Deskriptive Statistiken

Die folgende Tabelle zeigt die deskriptive Auswertung der metrischen Skalen. Hierbei wurden das arithmetische Mittel<sup>19</sup> und die Standardabweichung<sup>20</sup> für die jeweiligen Skalen berechnet.

Es wird deutlich, dass die Erwartung an eine allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z tendenziell hoch ist (M=4,0). Dabei sind die Faktoren des Arbeitsinhalts sowie der Selbständigkeit und des sozialen Klimas sehr hoch ausgeprägt (M=4,5). Auch Entwicklungsmöglichkeiten (M=4,4), Work-Life-Balance (M=4,3), das Kommunikationsverhalten von Führungskräften (M=4,2) und Arbeitsbedingungen (M=4,0) weisen hohe Mittelwerte auf. Der Faktor Bezahlung (M=2,7) zeigt den geringsten Zustimmungswert aller erhobenen Skalen. Die Standardabweichung der Skalen weist darauf hin, dass die Bandbreite an Antwortmöglichkeiten gut ausgeschöpft worden ist.

Tabelle 6: Deskriptive Statistiken der metrischen Skalen

Skala	arithmetischer Mittelwert	Standardabweichung	kleinster Wert	größter Wert
<b>Allgemeine Arbeitszufriedenheit</b>	4,0	0,4	2,6	4,9
<b>Bezahlung</b>	2,7	0,8	1,1	4,7
<b>Nutzung Digitaler Medien</b>	3,7	0,8	1	5
<b>Arbeitsinhalt</b>	4,5	0,5	2,3	5
<b>Work- Life-Balance</b>	4,3	0,6	1,8	5
<b>Partizipation</b>	4,1	0,7	2	5
<b>Karrieremotivation</b>	3,4	0,6	1,8	5
<b>Arbeitsbedingungen</b>	4,0	0,6	2,1	5

<sup>19</sup> Das arithmetische Mittel wurde hier berechnet, weil es die Datenmenge nach ihren Werten in zwei gleich große Hälften teilt. Zu beachten ist, dass Extremwerte das arithmetische Mittel auch verziehen kann (vgl. Raithel 2008, S. 135).

<sup>20</sup> Die Standardabweichung zeigt, wie weit die einzelnen Werte vom arithmetischen Mittel abweichen. Wird die Standardabweichung von beiden Seiten des Mittelwerts betrachtet, so befinden sich bei einer Normalverteilung 67% der Werte in dem Intervall (vgl. Raithel 2008, S. 135; Bühl 2012, S. 150).

<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>	4,4	0,5	2	5
<b>Zeitliche Freiräume</b>	3,8	0,7	2	5
<b>Selbständigkeit und soziales Klima</b>	4,5	0,4	2,8	5
<b>Kommunikationsverhalten von Führungskräften</b>	4,2	0,5	2,5	5

\* n=259 (Generation Z), Zugrunde liegende Skalen: 1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4-stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu

### 3.4.4 Prüfung der Hypothesen

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Prüfung der Hypothesen aus *Abschnitt 2.3.1* dargelegt. Die Reihenfolge der Prüfung entspricht dabei der Reihenfolge der aufgestellten Hypothesen. Grundlage bilden die Teilnehmenden der Generation Z mit n=259. Die Stärke des Zusammenhangs wird in Anlehnung an Cohen<sup>21</sup> betrachtet.

In der *ersten Hypothese* wird angenommen, dass sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Arbeitsinhalt aufzeigen lässt. Die Hypothese wurde mit Hilfe einer Rangkorrelation nach Spearman getestet, da die Voraussetzung einer Prüfung mit Hilfe einer linearen Regressionsrechnung bei der Skala Arbeitsinhalt nicht gegeben waren.<sup>22</sup>

Nach der erfolgreichen Überprüfung einer Signifikanz<sup>23</sup> konnte ein starke positiver Zusammenhang ( $r=0,429$ ) zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Arbeitsinhalt festgestellt werden. Somit wurde die Hypothese bestätigt (vgl. Tabelle 7).

<sup>21</sup> Cohen (1998) bezeichnet  $r < 0,2$  als einen schwachen,  $r > 0,4$  als einen starken und  $r$  zwischen 0,2 und 0,4 als einen mittleren Zusammenhang (vgl. S. 82).

<sup>22</sup> Voraussetzungen für eine lineare Regressionsrechnung und im Zuge dessen einer Produkt- Moment-Korrelation nach Pearson sind normalverteilte Variablen. Da die Variablen der Skala Arbeitsinhalt und Work- Life- Balance allerdings keine Normalverteilung aufweisen, kann lediglich eine Rangkorrelation nach Spearman durchgeführt werden (vgl. Raithel 2008, S. 154).

<sup>23</sup> Das Signifikanzniveau gibt an, ob ein Zusammenhang weitestgehend gesichert ist oder nicht. Wenn  $p \leq 0,05$  liegt bedeutet das, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit unter 5% liegt und die Ergebnisse womöglich nicht zufällig entstanden sind (vgl. Ebermann 2010).

Tabelle 7: Rangkorrelation nach Spearman mit dem Korrelat Allgemeine Arbeitszufriedenheit und Arbeitsinhalt

Korrelat	Allgemeine Arbeitszufriedenheit (UV)	
Arbeitsinhalt (AV)	r	0,429
	p	0,000

Im Rahmen der *zweiten Hypothese* wird vermutet, dass sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Selbständigkeit und des sozialen Klimas nachweisen lässt.

Mit Hilfe einer linearen Regressionsanalyse und der damit einhergehenden Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson konnte nach erfolgreicher Überprüfung der Signifikanz die Hypothese mit einem mittleren positiven Zusammenhang ( $r=0,255$ ) bestätigt werden. Die Varianzaufklärung liegt bei 6,5%, was im Vergleich zu den anderen Faktoren hoch ist.<sup>24</sup> Die allgemeine Arbeitszufriedenheit wurde hierbei als unabhängige Variable, die Selbständigkeit und das soziale Klima als abhängige Variable definiert (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Lineare Regressionsanalyse mit dem Korrelat Selbständigkeit und soziales Klima

Korrelat	Allgemeine Arbeitszufriedenheit (UV)	
Selbständigkeit und soziales Klima (AV)	r	0,255
	$r^2$	0,065
	p	0,000

Im Rahmen von *Hypothese 3* wird ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Nutzung digitaler Medien angenommen.

Jedoch konnte durch eine Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson weder eine Signifikanz, noch ein Zusammenhang dargelegt werden. Somit wurde die Hypothese widerlegt (vgl. Tabelle 9).

<sup>24</sup> Wenn der r- Wert quadriert wird, entsteht der so genannte Determinationskoeffizient. Wird er mit dem Faktor 100 multipliziert, erhält man eine prozentuale Angabe, mit welcher Variation (Streuung) die abhängigen Variable über die Variation der unabhängigen Variable statistisch erklärt werden kann. Dies wird als Varianzaufklärung bezeichnet (vgl. Raithel 2008, S. 156).



Tabelle 9: Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson mit dem Korrelat Nutzung digitaler Medien

Korrelat	Allgemeine Arbeitszufriedenheit (UV)	
Nutzung digitaler Medien (AV)	r	-0,011
	p	0,859

In *Hypothese 4* wurde die Annahme getroffen, dass sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und einer geregelten Work-Life-Balance nachweisen lässt.

Durch eine Rangkorrelation nach Spearman, weil die Voraussetzungen für eine lineare Regressionsanalyse nicht gegeben waren<sup>22</sup>, konnte nach der Überprüfung der Signifikanz ein schwacher positiver Zusammenhang dargelegt werden. Die Hypothese wurde somit, wenn auch schwach, bestätigt (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Rangkorrelation nach Spearman mit dem Korrelat Work-Life-Balance

Korrelat	Allgemeine Arbeitszufriedenheit (UV)	
Work-Life-Balance (AV)	r	0,178
	p	0,001

Durch *Hypothese 5* wird ein empirischer Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften postuliert.

Durch die lineare Regressionsanalyse und der erfolgreichen Testung der Signifikanz, konnte die Hypothese mit einem mittleren positiven Zusammenhang ( $r=0,212$ ) bestätigt werden. Die Varianzaufklärung liegt bei 4,5%, was im Vergleich zu den anderen Ergebnissen in der Mitte liegt (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11: Lineare Regressionsanalyse mit dem Korrelat Kommunikation der Führungskräfte

Korrelat	Allgemeine Arbeitszufriedenheit (UV)	
Kommunikation der Führungskräfte (AV)	r	0,212
	r <sup>2</sup>	0,045
	p	0,001

Die *sechste Hypothese*, in welcher ein empirischer Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und den Entwicklungsmöglichkeiten angenommen wird, konnte durch eine lineare Regressionsanalyse und der Prüfung der Signifikanz mit einem mittleren positiven Zusammenhang ( $r=0,214$ ) bestätigt werden. Die Varianzaufklärung liegt ebenso wie bei den Variablen der Hypothese 5 mit 4,6% im mittleren Bereich (vgl. Tabelle 12).

Tabelle 12: Lineare Regressionsanalyse mit dem Korrelat Entwicklungsmöglichkeiten

Korrelat	Allgemeine Arbeitszufriedenheit (UV)	
Entwicklungsmöglichkeiten (AV)	r	0,214
	$r^2$	0,046
	p	0,001

In *Hypothese 7* wird ein empirischer Zusammenhang zwischen der angestrebten Berufsbranche der Generation Z und der Bezahlung vermutet.

Durch eine Rangkorrelation von Spearman, weil eine der Variablen ordinalskaliert ist, wurde nach Testung der Signifikanz ein mittlerer positiver Zusammenhang ( $r=0,316$ ) dargestellt (vgl. Tabelle 13).

Außerdem wurde mit Hilfe einer einfaktoriellen Varianzanalyse die Wirkung der angestrebten Berufsbranche auf die Bezahlung untersucht. Dabei ist auffällig, dass der Mittelwert der Bezahlung bei der Verwaltungsbranche ( $M=3,83$ ) im oberen Bereich liegt, während die Mittelwerte der Bereiche Rechtswesen ( $M=3,36$ ), Wirtschaft ( $M=3,14$ ), Politik und Öffentlichkeitsarbeit ( $M = 3,05$ ), Technik und Industrie ( $M=2,99$ ), Forschung und Entwicklung ( $M=2,97$ ) sowie Medien, Gestaltung und Design ( $M=2,67$ ) den mittleren Bereich ausmachen. Gesundheits- und Sozialwesen ( $M = 2,33$ ), Erziehungs- und Bildungswesen ( $M=2,29$ ), Landwirtschaft ( $M=2,10$ ) und Gastronomie ( $M=1,93$ ) liegen mit ihren Mittelwerten im unteren Drittel (vgl. Tabelle 14).

Tabelle 13: Rangkorrelation nach Spearman mit dem Korrelat angestrebte Berufsbranche

Korrelat	Bezahlung	
Angestrebte Berufsbranche	r	0,316
	p	0,000

Tabelle 14: Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalyse mit Bezahlung (UV) und angestrebter Berufsbranche (AV)

	<b>N</b>	<b>M (Bezahlung)</b>	<b>Standardabweichung</b>
<b>Verwaltung</b>	6	3,83	0,60
<b>Rechtswesen</b>	6	3,36	0,35
<b>Wirtschaft</b>	40	3,14	0,72
<b>Politik und Öffentlichkeitsarbeit</b>	6	3,05	1,24
<b>Technik und Industrie</b>	36	2,99	0,74
<b>Forschung und Entwicklung</b>	9	2,97	0,67
<b>Medien, Gestaltung und Design</b>	10	2,67	0,77
<b>Gesundheits- und Sozialwesen</b>	98	2,33	0,64
<b>Erziehungs- und Bildungswesen</b>	27	2,29	0,71
<b>Landwirtschaft</b>	8	2,10	0,79
<b>Gastronomie</b>	2	1,93	0,10
<b>Gesamt</b>	248	2,66	0,80

Die *letzte Hypothese* hat einen empirischen Zusammenhang zwischen der Karrieremotivation der Generation Z und dem Geschlecht postuliert. Jedoch konnte die Hypothese durch eine Rangkorrelation nach Spearman ( $r=-0,12$ ) nicht bestätigt werden. Sie ist im Zuge dessen nicht signifikant (vgl. Tabelle 15).

Bei Betrachtung der Varianzanalyse fällt auf, dass die Variablen eine Signifikanz von 0,030 aufweisen, was dennoch bedeutet, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit hoch sein kann. Hierbei weisen die Mittelwerte der Geschlechter (M divers=4,0, M männlich=3,57, M weiblich=3,38) im Vergleich zur Gesamtbetrachtung (M=3,4) kaum Unterschiede auf.

Tabelle 15: Rangkorrelation nach Spearman mit dem Korrelat  
Geschlecht

Korrelat	Karrieremotivation (UV)	
Geschlecht (AV)	r	-0,12
	p	0,54

Zusammengefasst können 6 der 8 Hypothesen bestätigt werden. Dabei weist die Korrelation zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Arbeitsinhalt den stärksten Zusammenhang auf.

Zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und den Faktoren Selbständigkeit und soziales Klima, Kommunikation der Führungskräfte und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten können mittlere Zusammenhänge nachgewiesen werden. Auch zwischen der Bezahlung und der angestrebten Berufsbranche der Generation Z besteht eine mittlere Korrelation. Bezüglich dem Faktor Work-Life-Balance und der allgemeiner Arbeitszufriedenheit der Generation Z wird ein schwacher empirischer Zusammenhang deutlich.

Lediglich zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Nutzung digitaler Medien sowie deren Karrieremotivation und Geschlecht können keine Zusammenhänge aufgezeigt werden. Eine Diskussion und Einordnung der Ergebnisse erfolgt in *Kapitel 4*.

### 3.4.5 Zusammenhänge zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und deren einzelnen Faktoren

Ein zentrales Ziel der vorliegenden Arbeit ist es herauszufinden, welche Faktoren zu einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z führen. Hierzu wurden in Anlehnung an die bereits erläuterten Faktoren der Arbeitszufriedenheit sowie die zentralen Erwartungen an das Erwerbsleben der Generation Z (vgl. *Abschnitt 2.1. 4 und Abschnitt 2.2.3*) Faktoren ausgewählt, die die Arbeitszufriedenheit der Generation Z repräsentieren könnten.

Auf Basis dessen wurden 6 Hypothesen formuliert, die empirische Zusammenhänge zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und einzelnen Faktoren vermuten. Jedoch gibt es viele weitere Faktoren, die einen Einfluss auf deren allgemeine Arbeitszufriedenheit haben können. In dieser Arbeit sind auf Basis der Theorie 11 Konstrukte entwickelt worden, welche essenzielle Faktoren der allgemeinen Arbeitszufriedenheit abbilden.

Ziel dieses Abschnitts ist es, mit Hilfe einer multiplen Regressionsanalyse darzulegen, welches Modell den Zusammenhang zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z durch die Varianzaufklärung am besten darlegt. Verschiedene Modelle zeigen dabei die

Faktoren, die in Bezug dessen die höchsten Korrelationskoeffizienten aufweisen. Eine Normalverteilung ist hierbei nicht zwingend notwendig (vgl. Schmidt/ Finan 2018, S. 147).

Nach der erfolgreichen Überprüfung der Signifikanz sind 5 Modelle entstanden, welche den Zusammenhang zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z darlegen. Dabei weist das Modell 5 die höchste Varianzerklärung mit 32,6% auf. Diese Varianzerklärung kann in diesem Fall als hoch bezeichnet werden, da die Faktoren mit circa einem Drittel den Zusammenhang zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z beschreiben können.

In das Modell wurden die Faktoren Arbeitsinhalt, Karrieremotivation, Work-Life-Balance, Nutzung digitaler Medien und zeitliche Freiräume inkludiert (vgl. Tabelle 16). Die Faktoren Arbeitsbedingungen, Selbständigkeit und soziales Klima, Kommunikation von Führungskräften, Bezahlung, Partizipationsmöglichkeiten, Entwicklungsmöglichkeiten kommen durch ihren geringen Korrelationskoeffizienten in keinem der Modelle vor.

Des Weiteren wird deutlich, dass mit einer Varianzerklärung von 18,5% die Einflussvariable Arbeitsinhalt als einzelner Faktor den höchsten Zusammenhang zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z aufweist (vgl. Modell 1).

Tabelle 16: Modellzusammenfassung multiple Regressionsanalyse mit der AV Allgemeine Arbeitszufriedenheit

Modell	r	r <sup>2</sup>
1	0,431	0,185
2	0,504	0,254
3	0,534	0,285
4	0,558	0,312
5	0,571	0,326

a. Einflussvariablen: (Konstante) Arbeitsinhalt

b. Einflussvariablen: (Konstante) Arbeitsinhalt, Karrieremotivation

c. Einflussvariablen: (Konstante) Arbeitsinhalt, Karrieremotivation, Work-Life-Balance

d. Einflussvariable: (Konstante) Arbeitsinhalt, Karrieremotivation, Work-Life-Balance, Nutzung digitaler Medien

e. Einflussvariable: (Konstante) Arbeitsinhalt, Karrieremotivation, Work-Life-Balance, Nutzung digitaler Medien, Zeitliche Freiräume

### 3.4.6 Weitere Erkenntnisse

Während der Auswertung der Studie konnten weitere Erkenntnisse generiert werden, die allerdings aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Arbeit nicht weiter diskutiert und interpretiert werden können. Dennoch sollten sie kurz dargelegt werden, da sie für andere Studien und auch die erwachsenenbildnerische Praxis von Bedeutung sein könnten.

Zunächst einmal sind durch eine lineare Regressionsanalyse in Anlehnung an Cohen

(1998) empirische mittlere Zusammenhänge zwischen dem Konstrukt der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und den Variablen zeitliche Freiräume ( $r=0,258$ ), Arbeitsbedingungen ( $r=0,276$ ) und Partizipation ( $r=0,294$ ) nachgewiesen worden. Die Varianzerklärungen der Faktoren liegen sogar höher, als die der in der Arbeit aufgestellten Hypothesen (vgl. Tabelle 17).

Tabelle 17: Lineare Regressionsanalyse- weitere Erkenntnisse

Korrelat	Allgemeine Arbeitszufriedenheit		
<b>Zeitliche Freiräume</b>	$r=0,258$	$r^2=0,067$	$p=0,000$
<b>Arbeitsbedingungen</b>	$r=0,276$	$r^2=0,076$	$p=0,276$
<b>Partizipation</b>	$r=0,294$	$r^2=0,087$	$p=0,294$

Darüber hinaus ist während einer explorativen Suche nach Zusammenhängen deutlich geworden, dass das Konstrukt Kommunikationsverhalten von Führungskräften stark mit den Variablen Partizipation ( $r=0,426$ ), Arbeitsinhalt ( $r=0,465$ ) sowie Selbständigkeit und soziales Klima ( $r=0,475$ ) korreliert.<sup>25</sup>

Ferner wurden mit Hilfe einer multiplen Regressionsanalyse Modelle errechnet, die darlegen, welche Faktoren in Bezug zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Y ( $n=198$ ) und auch der Generation X ( $n=39$ ) die höchsten Korrelationskoeffizienten aufweisen. Bei den Babyboomern ( $n=6$ ) war aufgrund der geringen Teilnehmendenzahl keine multiple Regressionsanalyse möglich. Anschließend wurden Modelle errechnet, die die Faktoren in Bezug zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit aller Erhebungsteilnehmenden ( $n=502$ ) unabhängig der Generation durch ihre Korrelationskoeffizienten darlegen (vgl. Tabelle 18).

Auffällig ist, dass sowohl bei der Generation Z (vgl. *Abschnitt 3.4.5*), der Generation Y und auch allen Erhebungsteilnehmenden der Arbeitsinhalt als einzelner Faktor den höchsten Zusammenhang als erstes Modell aufweist. Außerdem ist der Faktor Karrieremotivation immer in einem Modell der einzelnen Generationen und den Gesamtteilnehmenden vorhanden. Die Faktoren Entwicklungsmöglichkeiten sowie Selbständigkeit und soziales Klima, welche bei den Modellen im Bezug zur Allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z nicht aufgelistet waren, finden bei der Generation Y (Entwicklungsmöglichkeiten) und Generation X

<sup>25</sup> Die Variablen Allgemeine Arbeitszufriedenheit und Arbeitsinhalt wurden nach der explorativen Suche mit einer Rangkorrelation nach Spearman getestet, da die Skala Arbeitsinhalt keine Normalverteilung aufweist. Basis sind die Erhebungsteilnehmenden der Generation Z gewesen ( $n = 259$ ).

(soziales Klima) Präsenz. Werden die Modelle aller Erhebungsteilnehmenden mit dem Modell der Generation Z verglichen, wird der Faktor der Work-Life-Balance nicht beachtet, wohingegen der Faktor der Arbeitsbedingungen hinzukommt.

Tabelle 18: Modellzusammenfassungen multiple Regressionsanalyse mit der AV Allgemeine Arbeitszufriedenheit nach Generationen

	Modell	r	r <sup>2</sup>	Einflussvariablen (Konstante)
<b>Generation X</b>	1	0,483	0,233	a. Karrieremotivation
	2	0,590	0,349	b. Karrieremotivation, Selbständigkeit und soziales Klima
<b>Generation Y</b>	1	0,552	0,305	a. Arbeitsinhalt
	2	0,589	0,346	b. Arbeitsinhalt, Entwicklungsmöglichkeiten
	3	0,603	0,363	c. Arbeitsinhalt, Entwicklungsmöglichkeiten, Karrieremotivation
<b>Alle Erhebungsteilnehmenden</b>	1	0,466	0,217	a. Arbeitsinhalt
	2	0,528	0,279	b. Arbeitsinhalt, Karrieremotivation
	3	0,547	0,299	c. Arbeitsinhalt, Karrieremotivation, zeitliche Freiräume
	4	0,556	0,309	d. Arbeitsinhalt, Karrieremotivation, zeitliche Freiräume, Nutzung digitaler Medien
	5	0,564	0,319	e. Arbeitsinhalt, Karrieremotivation, zeitliche Freiräume, Nutzung digitaler Medien, Arbeitsbedingungen

Darüber hinaus wurden in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) die Antworten des Freitextfeldes „Sonstige Anmerkungen“ mit Hilfe der zusammenfassenden Technik analysiert (vgl. *Anhang, Anlage VII*).

Werden dabei die inhaltlichen Anmerkungen nach den einzelnen Generationen betrachtet zeigt sich, dass einige Teilnehmende der Generation Z nochmal die Bedeutung des Einsatzes von idealen und funktionalen digitalen Medien betonen, obwohl der Zusammenhang zwischen deren Arbeitszufriedenheit und den Einsatz digitaler Medien widerlegt worden ist. Sowohl Feedback und Wertschätzung durch Vorgesetzte als auch gute soziale Beziehungen in einem

Unternehmen werden erneut als entscheidende Faktoren genannt. Auffällig ist, dass von einigen Teilnehmenden entsprechende Lohnanreize und regelmäßige Gehaltserhöhungen gewünscht werden, auch wenn die Annahme besteht, dass die Bezahlung bezüglich der Arbeitszufriedenheit eher eine sekundäre Rolle spielt.

Bei Betrachtung der anderen Generationen werden bedeutende Faktoren wie Arbeitsschutz und -sicherheit, aber auch ein geregeltes Gesundheitsmanagement gefordert, welche während der Erstellung des Fragebogens aufgrund der Erkenntnisse der ausführlichen Literaturrecherche nicht beachtet worden sind. Außerdem wurden eine geregelte Work-Life-Balance und auch ein angemessener Lohn oft als entscheidende Faktoren der Arbeitszufriedenheit genannt.

Durch die Analyse des offene Freitextfeldes wurden zusätzliche Faktoren deutlich, die in dem Fragebogen nicht beachtet worden sind. Jedoch ist anzumerken, dass durch die qualitative Auswertungsmethodik keine allgemeingültigen und generalisierbaren Aussagen auf die jeweiligen Generationen geschlossen werden können (vgl. Wirtz/ Petrucci 2007). Die Analyse sollte lediglich als Ergänzung zu den bereits ausgewerteten Ergebnissen betrachtet werden.

### 3.4.7 Zusammenfassung

In diesem Kapitel sind die Ergebnisse der Datenauswertung dargelegt worden. Dabei wurde die Stichprobe (n=502) zunächst ausführlich beschrieben, bevor die Teilnehmenden der Generation Z (n=259) differenziert davon betrachtet werden konnten.

Zentrales Ziel war es, die in *Abschnitt 3.4.4* aufgestellten Hypothesen zu überprüfen. Die Ergebnisse der Überprüfung sind in folgender Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 19: Übersicht der Hypothesen und deren Ergebnisse

Hypothesen	Ergebnis
Hypothese 1: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Arbeitsinhalt aufzeigen.	starker positiver Zusammenhang
Hypothese 2: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Selbständigkeit und des sozialen Klimas aufzeigen.	mittlerer positiver Zusammenhang
Hypothese 3: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Nutzung digitaler Medien aufzeigen.	kein Zusammenhang



Hypothese 4: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und einer geregelten Work-Life-Balance aufzeigen.	schwacher positiver Zusammenhang
Hypothese 5: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften aufzeigen.	mittlerer positiver Zusammenhang
Hypothese 6: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und den Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.	mittlerer positiver Zusammenhang
Hypothese 7: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der angestrebten Berufsbranche der Generation Z und der Bezahlung aufzeigen.	mittlerer positiver Zusammenhang
Hypothese 8: Es lässt sich empirisch ein Zusammenhang zwischen der Karrieremotivation der Generation Z und dem Geschlecht aufzeigen.	Kein Zusammenhang

Quelle: eigene Darstellung

Schlussendlich konnten 6 der 8 aufgestellten Hypothesen bestätigt werden. Dabei lässt sich zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Arbeitsinhalt ein empirisch starker positiver Zusammenhang nachweisen. Der Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und einer geregelten Work-Life-Balance lässt sich hingegen nur schwach bestätigen. Zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Nutzung digitaler Medien sowie der Karrieremotivation und dem Geschlecht besteht kein empirisch nachweisbarer Zusammenhang. Alle anderen Hypothesen konnten mit einem mittleren positiven Zusammenhang bestätigt werden.

Darüber hinaus gibt es auch andere Faktoren, die einen Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z haben können. Auf Grund dessen wurde mit Hilfe einer multiplen Regressionsanalyse ein Modell entwickelt, welches durch 32,6% die Varianz der allgemeinen Arbeitszufriedenheit erklären kann. Darin sind die Faktoren *Arbeitsinhalt*, *Karrieremotivation*, *Work-Life-Balance*, *Nutzung digitaler Medien* und *zeitliche Freiräume* inkludiert.

Werden die präferierten Arbeitszeiten der Generation Z betrachtet, steht zu 35,5% eine flexible, selbst planbare Arbeitszeit an erster Stelle. Im Vergleich zu den Ergebnissen aller Teilnehmenden wird eine strukturierte Arbeitszeit von der Generation Z mit 13,9% etwas mehr gewünscht.

Die Ergebnisse der Datenauswertung dienen als Interpretations- und Diskussionsgrundlage des nachfolgenden Kapitels.

## 4. Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Nachdem im vorherigen Kapitel die Ergebnisse der Studie dargestellt worden sind, werden diese nun interpretiert und diskutiert. Grundlage dafür bilden die in *Kapitel 2.1* und *2.2* vorgestellten Theorien, eigene Überlegungen und Gruppeninterpretationen mit Personen aus derselben Fachrichtung.

Dabei werden die Faktoren, die einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Z haben, genaustens betrachtet. Die Reihenfolge erfolgt nach inhaltlichen Kriterien. Auch die Hypothesen, die nicht bestätigt worden sind, werden kritisch reflektiert. Im Anschluss dessen werden Implikationen für die erwachsenenbildnerische Praxis abgeleitet (vgl. *Unterkapitel 4.1*). Danach werden das Vorgehen dieser Arbeit sowie deren theoretische Rahmung reflektiert und konstruktiv bewertet (vgl. *Unterkapitel 4.2*). Zum Schluss erfolgt eine Zusammenfassung des Kapitels (vgl. *Unterkapitel 4.3*).

### 4.1 Der Einfluss ausgewählter Faktoren auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z

Zunächst werden die Ergebnisse der Hypothesentestung interpretiert und diskutiert. Durch die Interpretation kristallisieren sich wesentliche Einflussfaktoren auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z heraus. Wichtig ist, dass Arbeitszufriedenheit auf einer subjektiven Wahrnehmung basiert (vgl. *Abschnitt 2.1.1*). Situative und personelle Einflüsse, wie beispielsweise individuelle Emotionen, können durch eine quantitative Onlinebefragung kaum erfasst werden. Demnach werden diese bei der Interpretation außen vor gelassen.

Im Anschluss werden die fünf größten Einflussfaktoren auf Basis des Modells der multiplen Regressionsanalyse dargelegt und diskutiert. Hinter jedem Abschnitt erfolgen Handlungsempfehlungen im Unternehmenskontext, welche durch so genannte „Best-Practice-Beispiele“ nochmals bestärkt werden.

#### 4.1.1 Arbeitsinhalt

Die Auswertung der Daten hat gezeigt, dass empirisch ein starker Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Arbeitsinhalt besteht. Dieser Zusammenhang ist wenig verwundernd, wenn die in der Arbeit aufgeführten Theorien und Modelle der Arbeitszufriedenheit betrachtet werden (vgl. *Abschnitt 2.1.3*).

Zunächst haben sich bereits *humanistische Ansätze* der Arbeitszufriedenheit damit beschäftigt, dass diese auf der Sinnhaftigkeit, Zielbestimmung und Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz beruht (vgl. *Abschnitt 2.1.1*). Dies ist somit kein neues Phänomen. Außerdem können

auch Bezüge zu *Alderfers ERG-Theorie* gezogen werden. Arbeitsinhalt wird dort als ein Wachstumsbedürfnis einer Person betrachtet (vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 39). Da aufgrund der stabilen wirtschaftlichen Situation und dem ständigen Zugang zu sozialen Netzwerken die Existenz- und Beziehungsbedürfnisse der Generation Z größtenteils befriedigt sind, wird nach seiner *Befriedigungs-Progressions-Hypothese* das nächst höhere Bedürfnis, in diesem Fall das Wachstumsbedürfnis, aktiviert. Das heißt, dass dem Arbeitsinhalt im Vergleich zu anderen Faktoren eine stärkere Bedeutung zugewiesen wird (vgl. *Abschnitt 2.1.3 und 2.2.2*). Auch die *Frustrationshypothese* könnte eintreten, das heißt, ein nicht befriedigendes Bedürfnis, in diesem Fall das Wachstumsbedürfnis, wird dominant.

In Hinblick auf das *Zwei-Faktoren-Modell* lässt sich der Arbeitsinhalt den *Kontentfaktoren* zuordnen. Kontentfaktoren wirken demnach als Motivatoren und führen bei ihrem Vorhandensein zur Arbeitszufriedenheit. Das heißt, dass Arbeitszufriedenheit auch in diesem Kontext nicht nur auf finanziellen Anreizen basiert (vgl. Ferreira 2020, S. 38).

Ein ganz offensichtlicher Zusammenhang wird bei Betrachtung des *Job-Characteristics-Models* deutlich, denn dort ist die Arbeitszufriedenheit an die *Arbeitstätigkeit* gekoppelt. Diese kann durch eine Anforderungsvielfalt der Arbeitsaufgabe, eine Ganzheitlichkeit der Aufgabe, die Bedeutung der Aufgabe, die eigene Autonomie und durch Rückmeldung aus der Tätigkeit gesteigert werden (vgl. Ferreira 2020, S. 41f.; Kauffeld/ Schermuly 2019, S. 249).

Die Skala Arbeitsinhalt betrachtet genauestens die Aspekte des Anforderungsgehalts, der Ganzheitlichkeit und der Bedeutung des Arbeitsinhalts. Jedoch finden sich die Faktoren der Autonomie und Rückmeldung, die nach Hackman und Oldham als viel bedeutender dargestellt werden, in der Skala nicht wieder. Nichtsdestotrotz wird ein sinnhafter, ganzheitlicher und bedeutender Arbeitsinhalt von der Stichprobe erwartet.

Das könnte auch daran liegen, dass die Werte *Struktur* und *Ordnung* bei Betrachtung der Generation Z grundsätzlich eine hohe Bedeutung haben. Dazu gehören im Arbeitskontext klar strukturierte Arbeitsaufgaben. Auch die Erwartung an sinnhafte Tätigkeiten deckt sich mit deren Wert der *Selbstbestimmung*. Diese Ergebnisse sind äquivalent zu den Erkenntnissen der bereits existierenden qualitativen Studien (vgl. Shell Deutschland 2019b; McDonald's Deutschland 2019; Jugend Ausbildungsreport 2018; Future Talents Report 2019; Scholz 2014).

Durch einen sinnhaften, bedeutenden und anforderungsvielfältigen Tätigkeitsinhalt kann die Generation Z ihre bereits existierenden Fähigkeiten und Kompetenzen zum Vorschein bringen und erweitern. Dabei möchten sie weder unter- noch überfordert sein. Dies zählt zu deren zentralen Wert des *Wohlfühlens*. Ihnen ist es wichtig, Aufgaben zu machen, die ihnen auch Spaß bereiten (vgl. *Abschnitt 2.1.3*).

Für die unternehmerische Praxis heißt das im Allgemeinen, dass berufsfeldspezifische Anforderungen genau definiert werden sollten. Nicht nur im Betrieb selbst, sondern auch bei Stellenausschreibungen. Die Generation Z benötigt klare Anweisungen, was zu tun ist (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 49). Des Weiteren ist eine präzise Einarbeitung mit klaren Aufgaben von hoher Bedeutung. Außerdem sollten sie abwechslungsreiche Aufgaben mit einem mäßigen Anspruchsgrad erhalten, am besten entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen. Dazu ist ein gutes *Talentmanagement* erforderlich, welches mit Hilfe der Analyse von Stärken die Talente eines Mitarbeitenden gezielt entwickelt (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2016, S. 196). Ein möglich Maßnahme, um eine Tätigkeit auf demselben Anforderungsniveau zu erweitern, ist das so genannte *Jobenlargement*. Dabei bekommt ein/e Mitarbeitende/r zusätzlich zu ihren/seinen Arbeitstätigkeiten eine neue Aufgabe dazu. Dadurch werden Tätigkeiten abwechslungsreicher und interessanter gestaltet. Das Positive an dieser Maßnahme ist, dass sie mit wenig Aufwand realisiert werden kann, wenig Kosten verursacht und Eintönigkeit im Arbeitsleben ausschließt (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 107).

Des Weiteren kann auch eine *Jobrotation* von Vorteil sein. Das bedeutet, dass ein systematischer Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel innerhalb eines Unternehmens stattfindet. Eine solche Rotation erfolgt entweder kurz oder langfristig. Auch diese Maßnahme bietet Abwechslung und zusätzlich eine Entwicklung der Kompetenzen der/des Mitarbeitenden. Im Gegensatz zum *Jobenlargement* ist sie organisatorisch aufwendiger. Deshalb stellt sich die Frage, ob sich deren Investition lohnt. Falls der Organisationsaufwand nicht zu groß ist, wäre das Modell des *Jobenlargements* für die Angehörigen der Generation Z sehr sinnvoll, da es abwechslungsreiche Tätigkeiten bietet und so ihre Kompetenzen weiterentwickelt (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 108f.).

Der Kraftfahrzeughersteller Porsche, das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Robert Bosch sowie der Softwarekonzern SAP zählen zu den besten fünf Arbeitgebern 2020 in Deutschland (vgl. Kaindl 2020). Hinsichtlich der Arbeitstätigkeit fällt auf, dass beispielsweise Porsche in jeder Tätigkeit abwechslungsreiche Aufgaben bietet mit der Möglichkeit, auch Verantwortung zu übernehmen. Bei SAP und Robert Bosch sind sowohl die Erwartungen an ihre Bewerbende, als auch die Arbeitgeberleistungen sogar schon deutlich auf der Webseite aufgeführt. So können sich Interessenten der Generation Z ganz klar und strukturiert über verschiedene Aufgabenbereiche informieren.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Weitere Informationen sind auf den jeweiligen Webseiten der Arbeitgeber zu finden: Bosch (2020): Warum Bosch. <https://www.bosch.de/karriere/warum-bosch/#unsere-leistungen>

#### 4.1.2 Selbständigkeit und soziales Klima

Zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Selbständigkeit sowie dem sozialen Klima konnte ein mittlerer Zusammenhang festgestellt werden. Auch hier lassen sich Parallelen zu *Alderfers ERG-Theory* ziehen. Das soziale Klima lässt sich demnach einem Beziehungsbedürfnis und Selbständigkeit einem Wachstumsbedürfnis zuordnen. Auch hier wird deutlich, dass den Existenzbedürfnissen der Generation Z im Gegensatz zu den anderen beiden Bedürfnissen weniger Bedeutung zugesprochen wird, weil dieses Bedürfnis größtenteils durch das System und die gesellschaftlichen Rahmungen erfüllt ist. So kommt auch hier die *Befriedigungs-Progressions-Hypothese* zum Vorschein (vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 39).

Hinsichtlich der Theorie von *Herzberg et al.* wird soziales Klima den *Kontextfaktoren* zugeordnet, das heißt, es gilt als Hygienefaktor und deren Vorhandensein führt zur nicht-Unzufriedenheit aber nicht zu einer Zufriedenheit. Hier gibt es einen großen Unterschied zum Faktor Selbständigkeit, welcher eher als *Kontentfaktor* zu bezeichnen ist und zur Arbeitszufriedenheit führt (vgl. Ferreira 2020, S. 38). Da sich drei von vier Items der Skala auf den Faktor der Selbständigkeit beziehen, gilt anzunehmen, dass die Faktoren auf Grund dessen zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z führen (vgl. *Abschnitt 2.2.4*).

Hier wird ein Kritikpunkt am Forschungsinstrument deutlich. Dadurch dass beide Faktoren in einer Skala zusammengefasst sind, ist es schwierig zu erkennen, auf welchen der beiden Faktoren die allgemeine Arbeitszufriedenheit tatsächlich zurückzuführen ist. So erscheint es im Nachhinein sinnvoller, die beiden Faktoren voneinander zu trennen.

Dadurch dass Selbständigkeit zur Autonomie einer Person beitragen kann, kann es zu den fünf Merkmalen des *Job-Characteristics-Models* zugeordnet werden. Gerade der Faktor Autonomie kann nach Hackman und Oldham nicht ausgeglichen werden und hat eine enorme Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit einer Person. Auch das wird durch dieses Ergebnis deutlich (vgl. Ferreira 2020, S. 41f.; Kauffeld/ Schermuly 2019, S. 249).

Die Erwartung an ein angenehmes soziales Betriebsklima erscheint für die Generation Z typisch, da *soziale Beziehungen, Wohlfühlen, Fürsorge* und *Harmonie* zu deren zentralen Wertorientierungen gehören (vgl. Shell Deutschland 2019a, S. 20). Ein Grund dafür könnte sein, dass die Arbeit als zweites Zuhause angesehen wird. Dabei spielen familiäre Beziehungen eine entscheidende Rolle, wie auch die „Helikopter-Eltern“ im eigenen Heim (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 20; Scholz 2014, S. 42f.). Außerdem ist die Generation Z durch ihre sozialen

---

[22.08.2020]; Porsche (2020): Einblicke. <https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/jobs/professionals/colleagues/> [22.08.2020]; SAP (2020): SAP Karriere. <https://www.sap.com/germany/about/careers.html> [22.08.2020].

Netzwerke dauerhaft vernetzt, das heißt, sie sind es gewohnt, soziale Kontakte um sich zu haben. Deshalb wünschen sie sich wohl im Unternehmenskontext eine kollegiale Arbeitsatmosphäre und auch angenehme Teamarbeit (vgl. Hesse et al. 2014, S. 86).

Auch *Selbständigkeit* und *Autonomie* werden von den Angehörigen der Generation Z gefordert. Jedoch lediglich innerhalb einer Tätigkeit. Sie möchten dort Handlungsfreiheit und auch Mitspracherecht haben (vgl. Scholz/ Grotefend 2019, S. 179).

Für den Unternehmenskontext würde das bedeuten, dass versucht werden sollte, ein angenehmes Betriebsklima und damit einhergehend eine gute Zusammenarbeit herzustellen. Dies könnte beispielsweise durch eine persönliche Zusammenarbeit, einen direkten Austausch und die Einbindung ins Team gefördert werden (vgl. Mangelsdorf 2019, S.72; Kring/ Hurrelmann 2019, S. 82). Außerdem könnten regelmäßig Teambuildingmaßnahmen, wie zum Beispiel ein gemeinsames methodisch aufgearbeitetes Hüttenwochende oder Ausflüge, stattfinden.

Eine weitere effiziente Maßnahme, um persönliche Beziehungen zu fördern, ist das *Mentoring*. Dort wird eine Eins-zu-eins-Beziehung zwischen einem erfahrenen Mentor und einem Mentee hergestellt. Durch regelmäßige Treffen findet ein gemeinsamer Austausch statt, um die Entwicklung des Mentees zu fördern. Dabei werden Wissensbestände des Mentors weiter gegeben, für den Mentee eine Vernetzung zum Unternehmen hergestellt und dessen Problemlösekompetenz gefördert (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 109).

Durch eine solche Maßnahme würden die Angehörigen der Generation Z im sozialen Kontakt stehen und könnten sich außerdem weiterentwickeln. Ferner können so verschiedene Generationen zusammengebracht werden, da die Mentorenrolle aufgrund des Erfahrungsstands in der Regel jemand aus einer älteren Generation übernimmt. So würden sich auch Stereotypisierungen innerhalb der verschiedenen Generationen auflösen.

Hinsichtlich des Bedürfnisses nach Selbständigkeit sollte Partizipation gefördert werden. Dabei könnten Ideen der Mitarbeitenden eingeholt und klargemacht werden, welche eingebracht werden können und welche nicht (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 82). Auch in Teammeetings könnte die Eigenverantwortung der Führungsperson abgegeben werden (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 73).

Eine Methode, die sowohl für den Faktor der Selbständigkeit als auch des sozialen Klimas sinnvoll erscheint, ist *Projektarbeit*. Durch Projektaufgaben, welche in Gruppen gelöst werden, können fachliche und soziale Kompetenzen der Generation Z erweitert werden (vgl. ebd., S. 103). Projektarbeit erfordert Koordination, selbständiges Handeln und Teamfähigkeit. Außerdem werden Teilnehmende dort auch immer wieder mit neuen Aufgaben konfrontiert, was auch wieder zum Faktor des Arbeitsinhalts passen würde.

Projektarbeiten mit flachen Hierarchien, kurzen Abstimmungswegen und schneller Verantwortungsübernahme werden beispielsweise bei Porsche gelebt.<sup>26</sup> Unternehmen wie Robert Bosch oder Daimler sind auch für Teambuildingmaßnahmen in Form von Outdoor-Trainings bekannt.<sup>27</sup> So könnten Mitarbeitende ins Team integriert und verschiedene Generationen zusammengebracht werden.

#### 4.1.3 Kommunikationsverhalten von Führungskräften

Ein mittlerer Zusammenhang besteht zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften. Auch dieser Faktor ist nach *Alderfer* als Beziehungsbedürfnis zu betrachten. Als Interpretationsansatz könnte einerseits die *Frustrationshypothese* dienen. Wenn das Beziehungsbedürfnis bei der Stichprobe nicht befriedigt wird, könnte es hier dominant werden. Andererseits wäre auch die *Befriedigungs-Progressions-Hypothese* unter den bereits erläuterten Gründen möglich. Außerdem würde hier auch die *Frustrations-Regressions-Hypothese* passen, falls die Wachstumsbedürfnisse, also die nächst höheren Bedürfnisse im Unternehmen, nicht befriedigt werden. Dann wird ein Beziehungsbedürfnis, in dem Fall das Kommunikationsverhalten der Führungskräfte, dominant (vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 39).

Nach dem *Zwei-Faktoren-Modell* kann das Führungsverhalten sowohl durch die Beziehung zum Vorgesetzten einem *Kontextfaktor*, aber auch wegen des Faktors der Anerkennung einem *Kontentfaktor* zugeordnet werden. Lediglich die Anerkennung durch die Führungskraft würde zu einer Arbeitszufriedenheit führen. Bei diesem Aspekt werden die Grenzen des Modells deutlich, denn hier wirkt eine Zuordnung des Faktors doppeldeutig. Somit hat das Modell in diesem Fall einen niedrigen Erklärungsgehalt (vgl. Ferreira 2020, S. 40f.; Nerdinger 2019b, S. 468).

Bezüglich des *Job-Characteristic-Models* lässt sich festhalten, dass die Rückmeldung aus der Tätigkeit als ein zentrales Merkmal der Zufriedenheit zuzuordnen ist. Ein Mangel an Rückmeldung kann nach Hackman und Oldman nur schwer ausgeglichen werden. Somit ist das Kommunikationsverhalten von Führungskräften, vor allem deren Feedback, ein wesentlicher Faktor für die Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeitenden der Generation Z (vgl. Kauffeld/Schermuly 2019, S. 470).

---

<sup>27</sup> Die Informationen basieren auf folgenden Erfahrungsberichten:

KAP Outdoor (2016): OUTDOOR Teamtraining mit Bosch GmbH. <https://www.kap-outdoor.de/ueberuns/news/article/241016-outdoor-teamtraining-mit-bosch-gmbh.html> [22.08.2020]; Kuhlmeier, K. (2019): Exklusive Einblicke bei Daimler. Teambuilding am Bodensee. <https://www.hfwu.de/studium/studienangebot/lxx-1/news-detail/news/exklusive-einblicke-bei-daimler-teambuilding-am-bodensee/> [22.08.2020].



In Hinblick auf die allgemeinen Werte der Generation Z zählen *Wohlfühlen, Fürsorge, Harmonie, Anerkennung und Wertschätzung* zu deren Wertorientierungen. Schon während einer Befragung des Jugend Ausbildungsreports im Jahr 2018 wurde deutlich, dass gerade Auszubildende einen Zusammenhang zwischen ihrer Arbeitszufriedenheit und der Behandlung durch ihren Auszubildenden sehen (vgl. S. 36). Auch der Wunsch nach persönlicher Wertschätzung und Anerkennung ist in vielen bisherigen Studien präsent (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 18; Scholz 2014, S. 172; Mangelsdorf 2019, S. 49; Brademann/ Piorr 2018, S. 13).

Nun stellt sich die Frage, wieso in dieser Stichprobe lediglich ein mittlerer Zusammenhang zwischen den beiden Faktoren besteht, trotz dass ein gutes Führungsverhalten sogar von der Generation Z als Kernfähigkeit einer Führungskraft wahrgenommen wird.

Dies könnte beispielsweise daran liegen, dass der Faktor bei dieser Generation noch nicht so gegenwärtig ist, da 72,2% der Stichprobe weder erwerbstätig sind noch in einem Auszubildendenverhältnis stehen und somit womöglich noch keinen Kontakt zu einer Führungskraft haben.

Dennoch darf der Faktor Kommunikationsverhalten von Führungskräften nicht außer Acht gelassen werden, da er auch mit anderen Faktoren wie beispielsweise Partizipation, dem Arbeitsinhalt und der Selbständigkeit und dem sozialen Klima stark korreliert (vgl. *Abschnitt 3.4.6*).

Für den Unternehmenskontext bedeutet das, dass die Führungskraft zunächst die Rolle eines Lernunterstützenden und eines Lernprozessbegleitenden einnehmen sollte. Das heißt, dass Mitarbeitende selbstständig motiviert und zur Selbstreflexion angeregt werden sollten. Die Führungskraft würde lediglich notwendige Rahmen und Strukturen in Form von Lernzielen schaffen und den Prozess begleiten. Zudem sollte sie als Ansprech- und Vertrauensperson zur Verfügung stehen (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 78f.). Gerade hier ist auch ein Erfahrungsaustausch mit älteren Generationen wichtig (vgl. Bruch et al. 2010, S. 129).

Hinsichtlich der passenden Führungsstile für die Generation Z wäre eine Mischung aus einem *transaktionalen* und *transformationalen Führungsstil* empfehlenswert. Transaktional, weil dort sowohl klare Ziele und Aufgaben im Vordergrund stehen, aber auch ein regelmäßigen Austausch zwischen Führung und Mitarbeitenden stattfindet. Transformational, da dieser eher am persönlichen Nutzen orientiert ist und die Wertvorstellungen und Visionen von Mitarbeitenden transformieren möchte. Gerade beim Aufeinandertreffen unterschiedlicher Generationen erscheint ein solcher Führungsstil vorteilhaft (vgl. ebd., S. 162).

Eine andere Möglichkeit wäre ein *partizipativer Führungsstil* mit einem kooperativen Führungsverhalten, bei welchem die Führungsperson als Mentor wahrgenommen wird. So

würden auch Mitarbeitende in Führungsentscheidungen miteinbezogen werden (vgl. Maier 2018). Davon abgesehen sollten regelmäßige *Mitarbeitergespräche*, beispielweise ein oder zwei Mal im Jahr, zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden stattfinden. Hierzu zählen vor allem Zielvereinbarungsgespräche, Feedbackgespräche, Entwicklungsgespräche oder Jahresgespräche.<sup>28</sup>

Hierbei sollte wertschätzend, glaubwürdig und offen kommuniziert werden (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 81ff.; Mangelsdorf 2019, S. 62). Deshalb ist die Verwendung spezieller Feedbackregeln unabdingbar. Eine Möglichkeit, konstruktives Feedback zu geben ist die Beachtung der *drei Stufen für ein kritisches Feedback (W-W-W)*. Im ersten Schritt der Wahrnehmung sollte wertfrei dargelegt werden, was beobachtet worden und dabei auffällig gewesen ist. Darüber hinaus wird beschrieben, welche Wirkung das Verhalten des Mitarbeitenden hatte, bevor im letzten Schritt der Wunsch geäußert wird, was sich verändern sollte (vgl. Lorenz 2018, S. 78). Dabei sollte vor allem mit Hilfe von Ich-Botschaften kommuniziert werden, da diese die eigene Wahrnehmung darlegen und deshalb selten zu einer Eskalation führen (vgl. von der Heyde/ von der Linde 2009, S. 65).

Wichtig zu ergänzen ist, dass eine solche wertschätzende Kommunikation unabhängig von Generationen eingehalten werden sollte. Jedoch wird gerade für die Generation Z deutlich, dass Akzeptanz, Wertschätzung und eine Begegnung auf Augenhöhe als sehr grundlegend wahrgenommen werden (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 81). Bei SAP zählen zum Beispiel das Einhalten von Versprechen sowie die offene Darlegung von Fakten zu deren fünf Verhaltensgrundsätzen.<sup>29</sup>

Bezüglich des Führungsstils sollte je nach Generation entschieden werden, welcher als sinnvoll erscheint, da die diversen Generationen unterschiedliche Kompetenzen und Werte mitbringen. Die Bundesagentur für Arbeit bietet beispielsweise regelmäßige Führungskräfte trainings zum Umgang mit dem demografischen Wandel und den daraus resultierenden Führungsaufgaben an. Diese Trainings dienen dem Abbau von Stereotypisierungen, dem Aufbau spezifischen Motivationsstrukturen und dem bewussten Umgang mit individuellen Kompetenzen. Dort werden unterschiedliche Generationen miteinbezogen (vgl. Bruch et al. 2010, S. 130).

---

<sup>28</sup> Aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit werden diese Methoden nicht weiter erläutert. Eine ausführliche Darlegung bieten zum Beispiel Laufer 2005, S. 58ff.; Lorenz/ Rohrschneider 2018, S. 211ff. oder Schirmer/ Woydt 2016, S. 224ff.

<sup>29</sup> SAP (2020): Life at SAP. How we run. <https://www.sap.com/germany/about/careers/who-we-are/life/how-we-run.html> [30.08.2020].

#### 4.1.4 Work-Life-Balance

Es lässt sich, wenn auch schwach, ein empirischer Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und deren Work-Life-Balance feststellen. Da die Skala Faktoren, wie die Zeit mit dem/der PartnerIn, Freizeit, Zeit mit Freunden, Zeit für den Haushalt und fit sein beinhaltet, lassen sich auch hier parallelen zur *ERG-Theory* ziehen, nämlich teilweise zu den *Beziehungsbedürfnissen*. Somit würde auch hier die *Befriedigungs-Progressions-Hypothese* als passend erscheinen oder je nach Situation auch die *Frustrationshypothese* (vgl. Einramhof-Florian 2017, S. 39).

Bezüglich der *Zwei-Faktoren-Theorie* wird die Work-Life-Balance den *Kontextfaktoren* zugeordnet. Jedoch führt deren Vorhandensein zu einer nicht-Unzufriedenheit und nicht zu einer Zufriedenheit (vgl. Ferreira 2020, S. 38). Damit könnte der schwache Zusammenhang zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit erklärt werden.

In Hinblick auf die theoretischen Grundlagen der Generation Z wird deutlich, dass diese eine klare Trennung zwischen Berufs- und Privatleben fordern. Das geht mit ihrem *Struktur- und Ordnungsmotiv* einher. Außerdem streben sie nach *Freiheit* und *Autonomie* (vgl. Abschnitt 2.2.2). Gerade soziale Beziehungen haben einen hohen Einfluss auf deren Lebenszufriedenheit. Deshalb sollten diese gepflegt werden. Das wird daran deutlich, dass deren größten Ängste sich auf soziale Verlustängste und nicht wirtschaftliche Ängste beziehen. Des Weiteren sind ihnen Spaß und Selbsterfüllung wesentlich wichtiger, als materielle Aspekte (vgl. Mc Donald's Deutschland 2019, S. 14 und 62; Shell Deutschland 2019, S. 29; Mangelsdorf 2019, S. 144). Deshalb ist deren Beziehungsbedürfnis wohl intensiv ausgeprägt, auch wenn beispielsweise Familiengründung oder Haushaltsplanung für deren Alter womöglich noch nicht so präsent ist.<sup>30</sup> Dieses Argument spricht allerdings auch für einen schwachen Zusammenhang.

Ein wichtiges deskriptives Ergebnis der Studie, welches auch in Zusammenhang mit der Work-Life-Balance gesehen werden kann, ist die Präferenz der Stichprobe nach flexiblen, selbstplanbaren Arbeitszeiten (35,5%), Gleitzeit (27%) und Home-Office (16%). Auch wenn die Generation Z im Vergleich zu anderen Generationen zu 13,9% eher strukturierte Arbeitszeiten präferiert, liegt die Neigung zu flexiblen Arbeitszeiten höher. Das widerspricht ganz klar der Auffassung von Scholz (2014), dieser Generation konstant geregelte Arbeitszeiten von 09.00-17.00 Uhr vorzusetzen (S. 146). Auch wenn dieses Ergebnis auf dem ersten Blick deren Wert nach Struktur und Ordnung widerspricht, können flexible Arbeitszeiten und eine geregelte

---

<sup>30</sup> Das Durchschnittsheiratsalter betrug im Jahr 2018 34,6 Jahre bei Männern, 32,1 Jahre bei Frauen. Das Durchschnittsalter von Müttern des ersten Kindes lag 2017 bei 30 Jahren. Dabei ist das Durchschnittsalter seit 1991 gestiegen (vgl. Statista 2019f; Statista 2019g; Statistisches Bundesamt 2019c).

Work-Life-Balance durchaus strukturiert werden.

Damit die eigene Work-Life-Balance und der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten in Einklang gebracht werden können, sollten Unternehmen *flexible Arbeitszeitmodelle* anbieten. Diese basieren meist auf einer ergebnisorientierten Steuerung, das heißt, die Resultate der Arbeit sind essenziell für deren Beurteilung. Die zeitliche Komponente tritt dadurch in den Hintergrund (vgl. Schmitz 2006, S. 43f.). Es gibt diverse flexible Arbeitszeitmodelle. Für die Generation Z erscheinen *Teilzeitarbeit*, *Gleitzeit* und *Vertrauensarbeitszeit* als sinnvoll.

*Teilzeit* bedeutet, dass die regelmäßige Wochenarbeitszeit keiner Vollzeitarbeit entspricht. Das heißt, dass eine Person weniger Arbeitsstunden aufbringt und somit mehr Freizeit besitzt. Allerdings ist ein solches Modell mit einem hohen Koordinationsaufwand verbunden, da die Person nicht dauerhaft verfügbar ist (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2016, S. 93; Schmitz 2006, S. 48ff.).

Bei *Gleitzeit* werden der Beginn und das Ende einer täglichen Arbeitszeit verschoben. So kann es zu unterschiedlich langen Arbeitszeiten kommen. So können Mitarbeitende innerhalb eines Rahmens die Dauer der Arbeitszeit selbst gestalten (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2016, S. 96).

*Vertrauensarbeitszeit* bedeutet, dass neben den arbeitsvertraglichen festgelegten Arbeitsstunden, die Arbeitszeit selbst in den Händen der Mitarbeitenden liegt. Die Einhaltung wird dabei nicht kontrolliert, da die Leistungsmessung über die Ergebnisse folgt. Trotzdem sollten Absprachen miteinander getroffen werden (vgl. ebd.).

Eine andere Möglichkeit, Arbeitszeiten flexibler zu gestalten, wären *Arbeitszeitkonten*. Dadurch kann die Arbeitszeit auf Tage, Wochen oder auch Jahre verteilt werden und wird in Form von Zeit- oder Geldkonten gutgeschrieben. Zeitguthaben werden dabei in der Regel über Freizeit ausgeglichen. Wenn ein Geldkonto vorliegt, wird Guthaben in Geld umgerechnet (vgl. ebd., S. 95). Ersteres erscheint hinsichtlich der Ergebnisse für die Generation Z sinnvoller.

Auch *Telearbeit*, das heißt die örtliche Flexibilisierung der Arbeit, wäre eine Möglichkeit, die jedoch auch kritisch zu betrachten ist. Positiv zu bewerten ist zwar, dass die Wegzeiten wegfallen und die Arbeit flexibler gestaltet werden kann. Allerdings erfordert sie eine hohe Eigenverantwortlichkeit von Mitarbeitenden. Soziale Beziehungen und die direkte Kommunikation können nicht wirklich gepflegt werden (vgl. Schmitz 2006, S. 48). Gerade persönliche soziale Beziehungen sind für die Generation Z sehr wichtig. Deshalb wäre lediglich die Option zur Telearbeit sinnvoll.

Die Deutsche Bahn bietet zum Beispiel durch ihre fünf Flextime-Modelle eine individuelle Arbeitszeitgestaltung an. Dadurch möchten sie Räume zur Verwirklichung

beruflicher und privater Ziele bieten. Die Mitarbeitenden hätten somit die Möglichkeit zur einer 3-4 Tage Woche, Projektarbeit, einer Arbeitspause bis zu 12 Monate zum Reisen in ein anderes Land oder Verwirklichung individueller Ziele sowie 4 Wochen unbezahlten Urlaub nach einem Projektende.<sup>31</sup>

Generell können flexible Arbeitszeitmodelle zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z beitragen, denn sie bieten Möglichkeiten zum selbständigen Arbeiten und zur besseren Abstimmung von Privat- und Berufsleben. So wäre es für die Generation Z vorteilhaft, zuvor klare arbeitsfreie Zonen zu definieren (vgl. Lindner-Lohmann et a. 2016, S. 92; Scholz 2014, S. 146). Allerdings erfordern solche Flexi-Modelle seitens der Unternehmen einen zusätzlichen Verwaltungsaufwand. Auch hier sollte sich zunächst die Frage gestellt werden, welche Arbeitszeitmodelle angebracht sind, ob deren Investition sich langfristig lohnt und die Ressourcen dafür vorhanden sind. HP Austria beispielsweise hat ein Generationen-Management-Konzept integriert, welches Mitarbeitenden unabhängig deren Altersgruppe unterschiedliche Optionen anbietet. So kann jeder Mitarbeitende die Unternehmensangebote an seine individuelle Lebensphase anpassen, wie zum Beispiel die eigenen Arbeitszeiten<sup>32</sup>.

#### 4.1.5 Entwicklungsmöglichkeiten

Zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und den Entwicklungsmöglichkeiten in einem Unternehmen konnte ein mittlerer positiver Zusammenhang festgestellt werden.

Entwicklungsmöglichkeiten werden nach *Alderfer* als ein *Wachstumsbedürfnis* bezeichnet. Für die Interpretation könnten drei der von ihm aufgestellten Hypothesen wichtig sein. Zum einen auf den bereits erläuterten Gründen die *Befriedigungs-Progressions-Hypothese* (vgl. Einramhof- Florian 2017, S. 39). Andererseits die *Frustrationshypothese*, falls die Existenz- und Beziehungsbedürfnisse nicht ausreichend befriedigend worden sind. Ein neuer Aspekt, welcher bei der Interpretation dieses Zusammenhangs hinzu kommt, ist die *Frustrations-Regressions-Hypothese*. Sie geht davon aus, dass Frustrationen, wie zum Beispiel nicht befriedigende soziale Bedürfnisse, zu einem Wachstum einer Person beitragen und höhere Bedürfnisse, in dem Fall das Bedürfnis nach Weiterentwicklung, aktivieren (vgl. ebd.). Dies würde zwar zunächst der *Befriedigungs-Progressions-Hypothese* widersprechen, aber beide Ansätze sind denkbar.

---

<sup>31</sup> Weitere Informationen zu den Flexitime-Modellen sind auf folgender Webseite zu finden: Deutsche Bahn (2020): Flexitime-Modelle. <https://www1.deutschebahn.com/db-consulting/karriere/entwicklung/flexitime-modelle-consulting-in-vollzeit-teilzeit-964040> [30.09.2020].

<sup>32</sup> Bräuhofer, M./ Rieder, P. (2020): Good Practice. Lebensphasenorientierung @HP Austria. <https://www.vielfalt-managen.at/alter-generationen/> [30.09.2020].

Das weist allerdings auch auf eine Grenze der Theorie hin, da Bedürfnisse individuell sind und diese durch eine quantitative Befragung nur generalisiert festgestellt werden können. Welche speziellen Gründe dazu führen, dass eine Generation Erwartungen an Entwicklungsmöglichkeiten stellen, wird lediglich angenommen. Damit klare individuelle Sichtweisen erfasst werden können, müssten qualitative Befragungen durchgeführt oder mehr offene Antwortmöglichkeiten in einem Fragebogen konzipiert werden.

Entwicklungsmöglichkeiten sind ganz klar den *Kontextfaktoren* zuzuordnen. Dadurch führt deren Vorhandensein zu einer allgemeinen Arbeitszufriedenheit (vgl. Ferreira 2020, S. 38).

Vor allem für die Generation Z stellte sich heraus, dass die Werte *Fleiß* und *Ehrgeiz* von Bedeutung sind (vgl. Shell Deutschland 2019a, S. 21). Hierzu zählen auch die persönliche Entwicklung am Arbeitsplatz. Lernen und Weiterbildung wird von ihnen sogar als Normalität wahrgenommen (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 60 und 96; Kring/ Hurrelmann 2019, S. 19). Das könnte dran liegen, dass durch die Digitalisierung ein ständiger Wandel stattfindet, welcher vor allem mit einem lebenslangen Lernprozess einhergeht. Außerdem sind bei einer Befragung sogar 76% der Meinung, dass Leistung sich lohnt (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 7 und 27). Ferner hat sich herausgestellt, dass sie sehr offen und tolerant mit neuen Konfrontationen umgehen. Daraus lässt sich schließen, dass sie sich gerne weiterentwickeln, zumal die Skala sehr auf Lernen im Prozess der Arbeit und Weiterbildungsmöglichkeiten ausgerichtet ist (vgl. *Abschnitt 2.2.4*).

Allgemein wird für die Generation empfohlen, Weiterbildungsmöglichkeiten in einem Unternehmen zu schaffen. Vor allem durch Entwicklungsgespräche und ein gutes Talentmanagement können Potenziale einer Person erkannt und im Anschluss daran weiterentwickelt werden. Dabei ist es von Vorteil, dass der eigene Lernprozess immer wieder unterstützend reflektiert wird. Hierbei ist es wichtig, dass die Angehörigen der Generation Z durch eine eigenständige Arbeitsweise auch ihre eigenen Interessen entfalten können. Auch ein gemeinsames Lernen im Team würde sich, auch bezüglich des Aspekts, dass ihnen soziale Beziehungspflege wichtig ist, anbieten (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 98ff.).

Bevor Weiterbildungen individuell angepasst werden können, ist die *Erfassung von Kompetenzen* der Mitarbeitenden als zentrale Aufgabe eines Personalentwickelnden zu sehen. Nur so können die individuellen fachlichen, sozialen, methodischen und personalen Kompetenzen entwickelt und verfeinert werden. Hierzu sind spezielle Verfahren zur *Kompetenzdiagnostik* notwendig (vgl. Strauch et al. 2009, S. 13f.).

Eine Möglichkeit dazu bietet der *ProfilPASS*. Er gilt als entwicklungsorientiertes

Verfahren, in welchem durch die Beschreibung von Tätigkeiten Fähigkeiten ermittelt werden. Daraus werden im Anschluss Kompetenzen erfasst. So wird deutlich, welche Kompetenzen noch weiter ausgebaut werden könnten (vgl. Preißler/ Völzke 2007, S. 64ff.). Auch *KODE* zielt auf eine schnelle und unkomplizierte Ermittlung eines Kompetenzprofils ab. Durch einen Fragebogen werden Summenscores für Ist- und Soll-Kompetenzen errechnet, die auf vier Grundkompetenzen basieren. Jeder Teilnehmende erhält im Anschluss durch eine KODE-Experten eine Auswertung und Interpretation der Ergebnisse sowie Empfehlungen zu speziellen Trainingsmodulen (vgl. Preißler/ Völzke 2007, S. 66).

Solche Verfahren zur Kompetenzbilanzierung machen Mitarbeitenden oft verdeckte Kompetenzen bewusst und können als Basis für Weiterentwicklungen verwendet werden. Jedoch verlangen solche Maßnahmen eine hohe Selbstreflexivität durch den Mitarbeitenden und eine professionelle Begleitung, welche sehr kosten- und zeitintensiv sein kann (vgl. ebd., S. 68). Deshalb sollte sich auch hier zu Beginn die Frage gestellt werden, welche Ressourcen in einem Unternehmen vorhanden sind und welche Investitionen, vor allem welche Weiterbildungsmaßnahmen, sich lohnen.

Eine weitere Methode zur Weiterentwicklung eines Mitarbeitenden, die sich auf die Tätigkeit bezieht, ist das so genannte *Jobenrichment*. Dort wird die derzeitige Arbeitsaufgabe auf einem höheren Anforderungsniveau erweitert. Das kann teilweise mit einer Weiterbildung gekoppelt werden. Eine solche Maßnahme erfordert von einem Mitarbeitenden mehr Eigenverantwortlichkeit. Sie zielt darauf ab, deren Qualifikationen weiterzuentwickeln. Wichtig dabei ist, dass die mittel- und langfristigen positiven Auswirkungen einer solchen Methode aufgezeigt werden, da solche Maßnahmen zunächst nicht mit einem Karriereaufstieg einhergehen und somit zu Frustrationen führen könnten (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 108).

Weitere klassische Methoden zur Entwicklung von Mitarbeitenden wären interne oder externe *Seminare, Workshops, Trainings* und *Coachings*. Diese fördern, vor allem im Präsenzformat, auch die von der Generation Z geforderte soziale Interaktion durch einen dauerhaften gemeinsamen Austausch. Alternativ können auch flexiblere und meist kostengünstigere Methoden wie E-Learning oder Web-Based-Trainings eingesetzt werden (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 105ff.). Allgemein sollten diese Weiterbildungsangebote aber so abgestimmt sein, dass sie sowohl sinnvoll für das Unternehmen, aber auch die individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden sind.

Bei Robert Bosch beispielsweise gilt lebenslanges Lernen als zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur. Dort finden regelmäßige Entwicklungsgespräche statt, die mit individuellen Bedürfnissen in Einklang gebracht werden. Deren systematisches

Kompetenzmanagement zielt speziell auf die Entwicklung der individuellen Fach- und Methodenkompetenz eines Mitarbeitenden ab. Dabei ermöglicht das Unternehmen unterschiedliche Karrierepfade und Weiterbildungen in Form von Seminaren.<sup>26</sup>

#### 4.1.6 Nutzung digitaler Medien

Auffällig ist, dass in der Stichprobe kein Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Nutzung digitaler Medien festgestellt werden konnte, trotz dass für die in der Theorie bezeichneten „Digital Natives“ digitale Medien omnipräsent sind. Sie werden vor allem für die soziale Kommunikation und dauerhafte Informationsgewinnung verwendet (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 21; Kring/ Hurrelmann 2019, S. 15, Scholz 2014, S. 33). Außerdem gaben bei einer Befragung 62% der unter 25-Jährigen an, dass sie die Digitalisierung in vielerlei Hinsicht als vorteilhaft ansehen (vgl. McDonald's Deutschland 2019, S. 44). Nun stellt sich die Frage, wieso der Einfluss der Nutzung digitaler Medien auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z hier nicht nachgewiesen werden konnte.

Zum einen sind Arbeitsmittel als *Kontextfaktoren* zu sehen, das heißt, deren Vorhandensein führt nicht unbedingt zu einer Arbeitszufriedenheit. Lediglich das Fehlen digitaler Medien im Unternehmenskontext könnte zu einer Unzufriedenheit beitragen (vgl. Ferreira 2020, S. 38).

Darüber hinaus rücken dadurch, dass digitale Medien von der Generation Z als eine *Selbstverständlichkeit* gesehen und vorausgesetzt werden, andere Faktoren des Fragebogens, wie beispielsweise der Arbeitsinhalt oder die Kommunikation durch die Führungskraft, mehr in den Fokus der Teilnehmenden.

Ferner streben 39,5% der Stichprobe eine Tätigkeit im Gesundheits- und Sozialwesen an. Dort ist womöglich der Einsatz digitaler Medien aufgrund des Technologiedefizites der Pädagogik<sup>33</sup> schwer vorstellbar.

Außerdem könnte sich hier auch die Annahme von Scholz (2014) bestätigen, dass die meisten Personen der Generation Z zwar mit den Grundfunktionen von digitalen Geräten vertraut sind, jedoch ein tiefgründigeres Verständnis nicht vorhanden ist (vgl. S. 57). Deshalb wird ein intensiver Einsatz von digitalen Medien wohl zunächst nicht erwartet und lediglich im Privatleben eingesetzt.

Dennoch sollte die Nutzung digitaler Medien in Unternehmen nicht außer Betracht gelassen werden. Wichtig zu beachten ist dabei, in welchem Maße und Kontext sie bereitgestellt

---

<sup>33</sup> Das Technologiedefizit der Pädagogik nach Luhmann und Schorr (1982) weist u.a. auf, dass ein Mensch nicht mechanisch funktioniert (S. 14).



werden können. Fakt ist, dass *grundlegende Geräte, Apps, Tools und Lizenzen* im Zeitalter der Digitalisierung vorhanden sein sollten. Diese werden vor allem für moderne Lernformen, wie beispielsweise *E-Learnings* verwendet (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 105). Außerdem können Online-Tools ebenso zur Kontaktpflege, wie beispielweise durch Chaträume, genutzt werden (vgl. Kring/ Hurrelmann 2019, S. 83). Dies würde auch mit dem Beziehungsbedürfnis der Generation Z einhergehen.

Um ein tiefgründigeres Verständnis für technische Funktionen von Geräten zu schaffen, sollten Weiterbildungen und Schulungen angeboten werden. Auch ein generationenübergreifendes Mentoring zur Darlegung der wichtigsten Grundfunktionen von technischen Geräten ist empfehlenswert (vgl. Scholz 2014, S. 57).

In Hinblick auf die Praxis versuchen österreichische Firmen sogar digitale Medien verstärkt auch in der Landwirtschaft einzusetzen, um in ihrer Attraktivität zu steigen und damit mehr Personal rekrutieren zu können. So können sie sich auch einen Wettbewerbsvorteil schaffen (vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus 2018, S. 34).

#### 4.1.7 Einflüsse der angestrebten Berufsbranche auf die Bezahlungserwartungen

Allgemein lässt sich festhalten, dass deskriptiv gesehen, der Faktor der Bezahlung im Vergleich zu den anderen Faktoren den niedrigsten Mittelwert ( $M=2,7$ ) aufweist (vgl. *Abschnitt 3.4.3*). Das bestätigt, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit nicht nur auf materiellen Aspekten beruht. Denn nach *Herzberg et al.* lassen sich Gehaltszahlungen den *Kontextfaktoren* zuordnen, deren Vorhandensein lediglich zu einer nicht-Unzufriedenheit führt.

Hinsichtlich *Alderfers ERG-Theory* wird Bezahlung als *Existenzbedürfnis* wahrgenommen. Wenn dieses befriedigt ist, werden nach der *Befriedigungs-Progressions-Hypothese* nächst höhere Bedürfnisse, wie z.B. das soziale Klima oder der Arbeitsinhalt, aktiviert. Da die Generation Z kaum wirtschaftliche Ängste besitzt und größtenteils sozial abgesichert ist, sind hohe Gehaltszahlungen wohl weniger relevant als andere Aspekte. Außerdem zeigen auch Ergebnisse aus den dargelegten qualitativen Studien, dass die Freude an der Tätigkeit den materiellen Aspekten überwiegt (vgl. *Abschnitt 2.2.3*).

Trotzdem bestehen wesentliche Unterschiede zwischen den einzelnen angestrebten Berufsbranchen und den Erwartungen an die Bezahlung. Dies konnte hinsichtlich der Stichprobe mit einem mittleren Zusammenhang nachgewiesen werden. Mit Hilfe der einfaktoriellen Varianzanalyse wurde deutlich, dass gerade die Erwartungen derer, die im Verwaltungs-, Rechts- oder Wirtschaftswesen tätig sein wollen, am höchsten sind. Kleinere Mittelwerte konnten im Bereich der Landwirtschaft und Gastronomie sowie im Gesundheits- und Sozialwesen, aber

auch Erziehungs- und Bildungswesen nachgewiesen werden (vgl. *Abschnitt 3.4.4*).

Der Generation Z wird ein hohes Maß an *Realismus* zugeschrieben. Außerdem haben sie durch das Internet einen ständigen Zugang zu Informationen (vgl. *Abschnitt 2.2.2*). Auf Grund dessen sind ihnen womöglich die Tarifverträge der einzelnen Branchen bekannt. Dementsprechend unterscheiden sich auch deren Erwartungen. Gerade Berufe im Bereich der Wirtschaft, Verwaltung und im Rechtswesen zählen zu den bestbezahltesten Tätigkeiten in Deutschland, wohingegen die anderen aufgezählten Branchen, wie beispielweise die Gastronomie meist geringe Gehaltszahlungen aufweisen (vgl. Statista 2020c, Unicum Karrierezentrum 2020, Big Karriere 2020).

Trotz dass materielle Aspekte bei Angehörigen der Generation Z eher in den Hintergrund rücken, sollte eine Tätigkeit angemessen vergütet werden. Gerade wegen ihrer zugeschriebenen *Fleiß- und Ehrgeizhaltung* könnten spezielle *Aufgabenzulagen* wie Erschwerniszulagen, Zeitzuschläge oder Schichtzulagen attraktiv für sie sein (vgl. *Abschnitt 2.2.2*; Wichert 2018). Auch regelmäßige *Lohnerhöhungen* und *Bonuszahlungen*, die zum Beispiel in Abhängigkeit zu einem Unternehmenserfolg oder gegenwärtigen Krisen, wie beispielsweise die Bonuszahlungen für Pflegekräfte in Zeiten der Corona-Krise stehen, zeigen ein hohes Maß an Anerkennung und Wertschätzung für deren Tätigkeit. Solche Zulagen und Bonuszahlungen sind gerade für solche Berufe relevant, die tariflich schlechter bezahlt werden.

Bei SAP beispielsweise können Mitarbeitende sich an Aktienbeteiligungsprogrammen anschließen. Außerdem bietet das Unternehmen eine zusätzliche Altersversorgung, eine Reiseversicherung im Ausland sowie ein kostenloses Mittagessen an. Bei Robert Bosch gelten interne Vergünstigungen für Mitarbeitende.<sup>26</sup> So steht zwar nicht die monatliche Vergütung im Fokus, dennoch erhalten die Mitarbeitenden materielle Anerkennung.

#### 4.1.8 Geschlechtsspezifische Einflüsse auf die Karrieremotivation

In der Studie konnte kein Zusammenhang zwischen der Karrieremotivation der Generation Z und deren Geschlecht festgestellt werden. Allgemein wird zwar durch die theoretischen Grundlagen der Arbeit deutlich, dass die Angehörigen der Generation Z generell ein geringes Interesse an einem Karriereaufstieg aufweisen. Dennoch haben sich durch eine Studie von Scholz und Grotefend (2019) leichte geschlechterspezifische Unterschiede gezeigt (vgl. S. 179). Diese werden jedoch durch die Erkenntnisse dieser Arbeit widerlegt.

Ein Grund dafür könnte sein, dass geschlechterspezifische Unterschiede in der Gesellschaft mittlerweile nicht mehr so groß sind. Frauen und Männer gelten durch Art. 3 des

Grundgesetztes seit 1958 als gleichberechtigt.<sup>34</sup> Außerdem wird heutzutage nicht mehr unbedingt an traditionelle Familienbildern festgehalten. Das führt nicht nur dazu, dass immer mehr Frauen erwerbstätig sind, sondern auch gesellschaftlich und politisch gesehen in Führungspositionen gefordert werden (vgl. Tiedemann 2014; Wippermann 2010, S. 8ff.; Hofmeister/ Hünefeld 2010). Solche politische Debatten gehen durch den ständigen Zugang zu Informationen womöglich nicht an der Generation Z vorbei. Das könnte dazu führen, dass deren zentrale Werte der *Offenheit* und *Toleranz* nochmal bestärkt werden (vgl. *Abschnitt 2.2.2*). Schlussendlich ist die Gleichberechtigung von Geschlechtern für die Generation Z eine Selbstverständlichkeit und führt dazu, dass deren Karrieremotivation nicht geschlechtsspezifisch ist, da beide Geschlechter die Möglichkeit zu einem Karriereaufstieg haben.

Allgemein sollte es in einem Unternehmen geschlechtsunabhängige Entwicklungsmöglichkeiten, auch mit einer Führungskarriere, geben. Dadurch dass die Gleichberechtigung gerade bei dieser Generation als Selbstverständlichkeit gesehen wird, sollte auch für das Thema Vielfalt im Unternehmen dementsprechend sensibilisiert werden.

Eine Möglichkeit dafür bietet das so genannte *Diversity Management*, welches zum Ziel hat, Vielfalt in einem Unternehmen anzuerkennen und auch wirklich nutzbar zu machen. Mit Vielfalt sind dabei jedoch nicht nur das Geschlecht, sondern auch andere Aspekte wie beispielsweise das Alter oder die Herkunft gemeint. Generell wird durch diesen Ansatz ein Bewusstsein für die persönliche Entwicklung für Mitarbeitende präsent. Dabei werden Kompetenzen und Qualifikationen unabhängig des Geschlechts für Fach-, Führungs- und Projektkarrieren dargelegt. Wichtig ist, dass auch die Rahmenbedingungen für eine solche Karriere gegeben sind (vgl. Becker 2013, S. 98ff.; 177ff. und 648ff.). Hier ist erneut auf flexible Arbeitszeitmodelle und das klare Aufzeigen von individuellen Perspektiven hinzuweisen (vgl. *Abschnitt 4.4 und 4.5*).

Besonders SAP sieht Gleichberechtigung als einen wichtigen Auftrag in ihrem Unternehmen. Durch das Leadership Excellence Acceleration Programm (LEAP) beispielsweise, werden Frauen ein Jahr lang auf ihre Rolle als Führungsperson vorbereitet. Mit Hilfe des so genannte Fünf-Säulen-Modells finden regelmäßige virtuelle Treffen statt, in denen führungs-spezifische Themen gemeinsam besprochen und diskutiert werden. Dabei erhalten die Teilnehmenden auch im Anschluss entsprechendes Feedback.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Nach Art. 3 Abs. 1 GG sind alle Menschen vor dem Gesetz gleich. In Abs. 2 wurde spezifisch auf die Gleichberechtigung von Frauen und Männern hingewiesen. Das Geschlecht „divers“ wird hier zwar nicht explizit genannt, trotzdem weist Abs. 1 auf die Gleichheit von Menschen hin.

<sup>35</sup> SAP (2020): Frauen in der Hightech- Branche. <https://www.sap.com/germany/about/careers/who-we-are/our-people/women.html> [05.09.2020].

#### 4.1.9 Die größten Einflussvariablen

Zu Beginn wurden durch die Testung der acht Hypothesen einzelne Zusammenhänge untersucht. Im Anschluss wurde eine Modellrechnung mit Hilfe einer multiplen Regression durchgeführt. Dies führte zu dem Ergebnis, dass die Varianz der allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z in der Studie mit 32,6%, das heißt mehr als ein Drittel, durch die Einflussvariablen Arbeitsinhalt, Karrieremotivation, Work-Life-Balance, Nutzung digitaler Medien und zeitliche Freiräume erklärt werden kann.

Allein der Faktor Arbeitsinhalt kann mit 18,5% die Varianz der allgemeinen Arbeitszufriedenheit erklären. Das bestärkt die bereits aufgeführten Interpretationsansätze und Erkenntnisse aus *Abschnitt 4.1.1*

Eine Variable, die in diesem Zusammenhang nicht vernachlässigt werden sollte, ist die Karrieremotivation. Durch das Hinzufügen dieses Faktors kann die allgemeine Arbeitszufriedenheit mit einer Varianz von 25,4% erklärt werden. Das ist ein bedeutender Anstieg von 6,9%. Dies widerspricht der theoretischen Annahme, dass der Generation Z im Allgemeinen eine geringe Karrieremotivation zugeschrieben wird. Nach *Herzberg et al.* gehört die Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme zu den *Kontextfaktoren*, deren Vorhandensein zu einer Arbeitszufriedenheit führen (vgl. Ferreira 2020, S. 38). Trotz, dass die theoretische Annahme besteht, die Generation Z wolle keine Führungsrolle mit Verantwortung übernehmen, werden ihnen die Werte *Fleiß* und *Ehrgeiz* zugeschrieben. Außerdem wurde ein empirischer Zusammenhang zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und deren *Entwicklungsmöglichkeiten* bestätigt. Ferner erwarten sie *abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben* mit einer gewissen *Anforderungsvielfalt* (vgl. *Abschnitt 4.1.1* und *4.1.5*). All diese Faktoren sprechen für eine Karrieremotivation. Diese ist, wie in *Abschnitt 4.1.7* bereits erläutert, geschlechterunabhängig zu sehen.

Außerdem ist auffällig, dass der Faktor Nutzung digitaler Medien durch die Modellrechnung einen anderen Erklärungsgehalt bekommt. Er wird als Konstante im Anschluss an die Work-Life-Balance aufgeführt, was zeigt, dass diese beiden Faktoren miteinander in Zusammenhang stehen. Das könnte daran liegen, dass die Nutzung digitaler Medien auch mit einer zeitlichen und örtlichen Flexibilität einhergeht, wodurch zumindest eine bessere Work-Life-Balance möglich sein kann (vgl. *Abschnitt 4.1.6*). Trotzdem sollten, wie bereits in *Abschnitt 4.1.6* angesprochen, die Medien in gewissen Maße und je nach Kontext, beispielsweise in Zuge von Weiterbildungen, eingesetzt werden.

Zeitliche Freiräume, welche in dem Fragebogen durch die Items „Austausch zwischen Mitarbeitenden“, „Arbeitszeitregelung“, „Arbeitspausen“ und der „Aneignung von neuen

Dingen während der Arbeitszeit“ definiert werden, können sehr gut in Bezug zu den bestätigten Zusammenhängen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit und der Selbständigkeit und des sozialen Klimas, Entwicklungsmöglichkeiten und der geregelten Work-Life-Balance gesetzt werden (vgl. *Abschnitt 2.2.4 und Abschnitt 4.1.2; 4.1.4 und 4.1.5*). Vor allem die Aneignung von neuen Dingen sowie die Arbeitszeitregelung, aber auch der Austausch zwischen Mitarbeitenden lassen sich durch die Nutzung digitaler Medien einfach gestalten. Auf Grund dessen, wird die Konstante zeitliche Freiräume wohl nach den Faktoren Work-Life-Balance und Nutzung digitaler Medien aufgeführt.

Um den Erwartungen der Generation Z hinsichtlich der fünf Faktoren Arbeitsinhalt, Karrieremotivation, Work-Life-Balance, Nutzung digitaler Medien und zeitliche Freiräume in einem Unternehmen gerecht zu werden, können zwei Maßnahmen empfohlen werden. Einerseits die bereits in *Abschnitt 4.1.2* erläuterte *Projektarbeit*, weil dadurch je nach Aufteilung der Rollen, Mitarbeitenden der Generation Z Führungsaufgaben zugeteilt werden können. Darüber hinaus ist der Austausch mit KollegInnen gegeben und es müssen in der Regel neue Dinge angeeignet werden. Die Projektmitglieder stehen immer wieder vor abwechslungsreichen Aufgaben mit unterschiedlichen Anforderungsgehalt. Außerdem lassen sich durch den Einsatz digitaler Medien die Arbeitszeit und -orte flexibler gestalten.

Eine weiteres Modell, in welchen sich zwei in Teilzeit arbeitende Personen in einem Tandem im primären Sinne anspruchsvolle Führungsaufgaben teilen, ist das so genannte *Job-Sharing*. Durch ein solches Modell können einerseits betriebliche Anforderungen und andererseits individuelle Karrierewünsche in Einklang gebracht werden (vgl. Coiman et al. 2019, S. 7). Durch die Aufteilung der Aufgaben in Tandem und die stetig veränderten Arbeitsanforderungen, werden viele Erwartungen der Generation Z vereint, einerseits der sinnhafte und abwechslungsreiche Arbeitsinhalt, die eigene Karrieremotivation, eine geregelte Work-Life-Balance sowie zeitliche Freiräume. Andererseits können durch die Arbeit im Tandem das Beziehungsbedürfnis der Generation Z gestillt und auch in einem gewissen Maß digitale Medien in den Prozess miteingegliedert werden, welche dann auch die Möglichkeit Telearbeit bieten würden.

Wichtig dabei zu beachten ist, dass die Arbeitszeiten der einzelnen Tandempartner im Sinne einer Teilzeitarbeit bleiben. Außerdem ist eine Unterstützung durch Vorgesetzte als Prozessbegleitpersonen vorteilhaft (vgl. Coiman et al. 2019, S. 8). Allgemein erfordert das Job-Sharing einen gewissen Verwaltungsaufwand (vgl. *Abschnitt 4.1.4*). Hier gilt wiederholt darauf hinzuweisen, dass zur praktischen Umsetzung zunächst die verfügbaren Ressourcen geklärt werden sollten.

Bei Robert Bosch beispielsweise wird durch deren organisationalen Leitlinien (z.B. Balance zwischen Arbeit- und Privatleben, Förderung mobilen Arbeitens und einer Führungskultur, welche Ergebnisse statt dauerhafte Präsenz in den Fokus setzt) eine effektive Basis geschaffen, um Job-Sharing anzubieten. Durch die Einführung eines so genannten *JobConnectors* bietet das Unternehmen sogar eine einfache und digitale Möglichkeit, passende Job-Sharing KandidatInnen zu finden.<sup>36</sup>

## 4.2 Allgemeine Reflexion

Um die Diskussion abzurunden, werden die vorliegenden Erkenntnisse noch einmal kritisch reflektiert. Ziel war es herauszufinden, welche Faktoren einen Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z haben, um im Anschluss daran, allgemeine Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu generieren.

Die hier in der Diskussion dargelegten Erkenntnisse haben gezeigt, welche Faktoren Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit nehmen. Bei dieser quantitativen Vorgehensweise sollte jedoch berücksichtigt werden, dass die Stichprobe aus  $n=256$  Personen der Generation Z bestand. Die meisten von diesen Untersuchungsteilnehmenden sind weiblich gewesen, besitzen einen Studentenstatus und möchten primär im Gesundheits- und Sozialwesen tätig sein. Zurückzuführen ist das auf die Art der Stichprobenziehung, die willkürlich erfolgt ist. Der Link der Befragung wurde über soziale Netzwerke, und E-Mail von Hochschulen sowie Ausgänge an deren Pinnwände verteilt. Dadurch kommt wohl die hohe Studierendenzahl zu Stande (vgl. *Abschnitt 3.4.2.; Unterkapitel 3.1*).

Wie bereits während der Erstellung des Forschungsdesign erwartet, stehen die meisten Angehörigen der Generation Z kurz vor ihrem schulischen- oder beruflichen Abschluss und sind noch nicht erwerbstätig. Das zeigt auch die geringe Erwerbstätigenprozentzahl in der Studie von 15,8%. Aus diesem Grund und wegen der Verwendung eines Querschnittsdesigns gestaltet sich eine Interpretation in Anlehnung an Inhaltstheorien der Arbeitszufriedenheit als passend, da diese sich mit Faktoren beschäftigen, die zur Arbeit antreiben und die Zufriedenheit aufrecht erhalten. Dies beruht außerdem auf dem *Ansatz der Anreizbedingungen*, welcher davon ausgeht, dass bestimmte Variablen einen Einfluss auf das Verhalten und die Zufriedenheit von Beschäftigten haben (vgl. *Abschnitt 2.1.1*).

Dimensionsanalytisch gesehen wird Arbeitszufriedenheit als *Bedürfnis, Disposition,*

---

<sup>36</sup> Initiative Chefsache: Praxisbeispiel Robert Koch GmbH. Teilzeit Jobsharing: Der JobConnector funktioniert bei Bosch. <https://initiative-chefsache.de/teilzeit-und-jobsharing-der-jobconnector-funktioniert-bei-bosch/> [06.09.2020].

*Kognition* oder *Emotion* bezeichnet (vgl. *Abschnitt 2.1.1*). Die meisten Interpretationsansätze der Arbeit basieren darauf, welche Bedürfnisse die Generation Z hat und welche Erwartungen daraus resultieren. Hier finden sich *bedürfnistheoretische Ansätze* wieder, zu welchem auch die ERG-Theorie nach Alderfer zählt, die für viele Interpretationen in Betracht gezogen worden ist. Jedoch können nur Vermutungen über die Bedürfnisse der Generation Z geäußert werden. Personelle und situative Einflüsse, die auf Ansätze zurückzuführen sind, dass Arbeitszufriedenheit als Disposition oder Emotion bezeichnet wird, können durch eine quantitative Forschung nicht unbedingt ersichtlich werden. Dennoch ist es wichtig hinzuzufügen, dass die Ergebnisse auch auf solche Einflüsse zurückzuführen sind. Diese oder auch eine Interpretation basierend auf Prozesstheorien der Arbeitszufriedenheit, könnten deutlich besser durch Längsschnittstudien oder qualitativen Forschungsmethoden erfolgen (vgl. *Unterkapitel 3.1; Abschnitt 2.1.3*).

Dennoch hat sich ein quantitatives methodisches Vorgehen mit deskriptiven und inferenzstatistischen Auswertungsmethoden bewährt, da auf Grund dessen ein strukturiertes, breit gefächertes Bild über die Erwartungen der Generation Z an das Erwerbsleben generiert und mit Hilfe dessen Implikationen für die erwachsenenbildnerische Praxis abgeleitet werden konnten.

Der *Humanistische Ansatz* findet sich durch die Bestätigung des Zusammenhangs zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und des Arbeitsinhalts wieder. Die Faktoren Selbständigkeit und soziales Klima, Kommunikationsverhalten von Führungskräften, Work-Life-Balance und Entwicklungsmöglichkeiten können als Arbeitsbedingungen bezeichnet werden, die sich nach *funktionalen Ansätzen* auf die Arbeitszufriedenheit auswirken können, was in der Arbeit somit auch bestätigt worden ist (vgl. *Abschnitt 2.1.1*).

Ferner deckt der für die Forschung verwendete Fragebogen größtenteils alle relevanten Faktoren der Arbeitszufriedenheit ab. Während der Interpretation der Ergebnisse ist jedoch aufgefallen, dass die *Sicherheit* als ein zentraler zugeschriebener Wert der Generation Z nicht eindeutig aufgegriffen worden ist. Hier fehlen vor allem Fragen zur Arbeitsplatzsicherheit. Außerdem ist es, wie bereits in *Abschnitt 4.1.2* erläutert, sinnvoller, die Faktoren Selbständigkeit und soziales Klima voneinander zu trennen, da es sonst unklar ist, auf welchen der beiden Faktoren die Ergebnisse zurückzuführen sind. In der Skala allgemeine Arbeitszufriedenheit fehlt ein Item zu Entwicklungsmöglichkeiten, welche sich als wesentlich für die Generation Z herausgestellt hat. Außerdem ist es nicht eindeutig, welche Berufsbranchen dem Bereich Verwaltung und welche dem Bereich Wirtschaft zuzuordnen sind, was eine präzise Interpretation erschwert (vgl. *Abschnitt 2.2.2; Abschnitt 2.1.6*).

Hinsichtlich der deskriptiven Ergebnisse wird deutlich, dass der Mittelwert der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z mit  $M=4,0$  in einem hohen Bereich liegt. Das

zeigt, dass die allgemeinen Erwartungen dieser Generation an das Erwerbsleben sehr hoch sind. Dies lässt sich auf die allgemeinen Trends der Personalentwicklung wie den demografischen Wandel, Fachkräftemangel sowie der Globalisierung und Digitalisierung zurückführen, auf welche vor allem über digitale Informationskanäle immer wieder hingewiesen wird. Das heißt, die Generation Z ist sich über ihre guten beruflichen Chancen durchaus bewusst und passt dementsprechend auch ihre Erwartungen an das Erwerbsleben an (vgl. *Abschnitt 3.4.3; Unterkapitel 1.3*).

Des Weiteren finden sich vor allem deren zentrale Werte *Struktur und Wohlfühlen* innerhalb der Ergebnisse wieder, zum Beispiel durch die Erwartung an ein angenehmes soziales Klima, eine gutes Kommunikationsverhalten der Führungskräfte, die klare Trennung des Berufs- und Privatlebens sowie einen sinnhaften Arbeitsinhalt. Auffällig ist allerdings die nicht bestätigte Hypothese zwischen dem Zusammenhang der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und der Nutzung digitaler Medien gewesen. Dies weist erneut auf den Kritikpunkt der Stereotypisierung an Generationenkonzepten hin, da davon ausgegangen wird, dass die Generation Z durch das derzeitige digitale Zeitalter und die ständige Nutzung von Informationstechnologien eine hohe Erwartung an die Verwendung digitaler Medien im Unternehmenskontext hat. Diese Medien eignen sich womöglich neben der Grundausstattung zunächst nur im Weiterbildungskontext (vgl. *Abschnitt 2.2.2; Abschnitt 4.1.6*).

Darüber hinaus ist es fragwürdig, ob die Ergebnisse der Studie tatsächlich charakteristisch für die Generation Z sind, da beispielsweise der Arbeitsinhalt auch für die Teilnehmenden der Generation Y von enormer Bedeutung ist. Wesentliche Unterschiede zeigen sich beim Vergleich mit der Generation X, bei der der Faktor der Karrieremotivation mehr präsent ist. Dennoch weisen die Ergebnisse in hohem Maße Äquivalenzen zu den theoretischen Grundlagen auf. Das zeigt erneut, dass es generationsspezifische Unterschiede gibt, die auf die unterschiedlichen Rahmen- und Sozialisationsbedingungen und die daraus resultierenden Wertehaltungen zurückzuführen sind (vgl. *Abschnitt 3.4.6; Abschnitt 2.2.1*).

Jedoch soll darauf hingewiesen werden, dass die Studie auf einem Querschnittsdesign basiert. Das bedeutet, dass die Teilnehmenden nur zu einem gewissen Zeitraum befragt worden sind. Es erfolgt keine Wiederholung der selben Befragung. Deshalb ist es nicht auszuschließen, dass sich auch Alters- oder Periodeneffekte auf die Beantwortung der Fragen und somit die resultierenden Faktoren auswirken können, wie beispielsweise die Karrieremotivation oder die geringe Bedeutung der Bezahlung. Hierzu müsste eine Längsschnittstudie erfolgen, die aufgrund des begrenzten Umfangs der Arbeit nicht möglich gewesen ist (vgl. *Abschnitt 2.2.1*).

Schlussendlich wird hinsichtlich der Gesamtergebnisse und



Interpretationsansätze davon ausgegangen, dass Kohorten- bzw. Generationeneffekte präsent sind und deshalb auch im Unternehmenskontext beachtet werden sollten. Arbeitszufriedenheit wird als eine *Einstellung* zur Arbeit gesehen (vgl. *Abschnitt 2.1.1*). Durch die Studie ist die Einstellung einer gesamten Generation deutlich geworden, jedoch nicht von einzelnen Individuen. Dies ist aber auch nicht das Ziel der Studie gewesen.

### 4.3 Zusammenfassung

Ziel des Kapitels war es, die Ergebnisse der Studie zu interpretieren und zu diskutieren, damit im Anschluss daran die Einflussfaktoren auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit deutlich werden. Mit Hilfe dessen ist es möglich gewesen, Implikationen für die erwachsenenbildnerische Praxis, in Form von allgemeinen Handlungsempfehlungen für Unternehmen, herzuleiten. Diese sind in folgender Tabelle (vgl. Tabelle 20) nochmal zusammengefasst.

Generell bestätigt sich die theoretische Annahme, dass materielle Einflüsse, wie beispielsweise die Bezahlung eher in den Hintergrund geraten. Es wird vor allem in dieser Studie deutlich, dass der *Arbeitsinhalt* den größten Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z nimmt. Dies wird durch den starken Zusammenhang der Hypothesentestung und den alleinigen Einfluss von 18,5% auf die Varianz der allgemeinen Arbeitszufriedenheit bewiesen. Dieses Ergebnis geht konform mit einzelnen Erkenntnissen der *ERG-Theory*, der *Zwei-Faktoren-Theorie* und vor allem des *Job-Characteristic-Models*, welche dem Arbeitsinhalt eine hohe Bedeutung hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit zuschreiben. Auch die zentralen Werte der *Struktur*, *Ordnung* und des *Wohlfühlens* der Generation Z bestärken die Interpretation der Ergebnisse. Für den Unternehmenskontext bedeutet das hinsichtlich der Generation Z vor allem daran anzuknüpfen, beispielsweise durch klare Formulierung der Aufgaben und Arbeitsanforderungen oder anspruchsvolle und vertrauensvolle Aufgabeninhalte (vgl. *Abschnitt 4.1.1*).

Die fünf wesentlichen Einflussfaktoren auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit, die sich durch eine multiple Regressionsrechnung herausgestellt haben, sind der *Arbeitsinhalt*, die *Karrieremotivation*, eine *geregelte Work-Life-Balance*, die *Nutzung digitaler Medien* sowie *zeitliche Freiräume*. Auf diese sollte bei der Umsetzung vor allem geachtet werden, da die Varianz der allgemeinen Arbeitszufriedenheit zu 32,6% durch diese Faktoren erklärt werden kann. Zwei effektive Maßnahmen bieten hierbei das *Projektlernen* und das Modell des *Job-Sharing*.

Im Allgemeinen sollten für alle hier dargelegten Handlungsempfehlungen die zur Verfügung stehenden Ressourcen einer Organisation, wie beispielsweise finanzielle oder personelle Rahmenbedingungen, beachtet werden. Führungskräfte müssen ein gewisses Verständnis für die verschiedenen Generationen in ihrem Unternehmen entwickeln und sich deren

Rahmenbedingungen und Wertvorstellungen bewusst sein. So können geeignete Methoden eingeführt und im Anschluss dessen Generationenkonflikten vorgebeugt werden. Hierzu ist es vor allem sinnvoll, regelmäßige Mitarbeitergespräche oder Mitarbeiterbefragungen durchzuführen, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu analysieren. Auch Führungskräfte trainings zum Umgang mit Herausforderungen des demografischen Wandels können vorteilhaft sein (vgl. *Abschnitt 4.1.3*). Letztendlich ist es wenig effektiv, sich bei den Maßnahmen lediglich an den Bedürfnissen der Generation Z zu orientieren. Es sollten alle Erwartungen der unterschiedlichen Generationen Präsenz finden, denn jede Generation bringt aufgrund ihrer Werte eigenes Potenzial mit, das sich generationenübergreifend ergänzen und beeinflussen kann. Dabei hat jede Perspektive nach Mangelsdorf (2019) Berechtigung und Bedeutung im Organisationskontext (vgl. S. 165). Gerade die Zusammenarbeit zwischen den Generationen führt langfristig zum Unternehmenserfolg. Deshalb sollte eine Führungsperson in der Lage sein, zum einen die Potenziale der Mitarbeitenden zu erkennen und gezielt einzusetzen, zum anderen darf auch der Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen nicht zu kurz kommen (vgl. *Abschnitt 4.1.3 und 4.1.2*).

Tabelle 20: Zusammenstellung der Handlungsempfehlungen

Erwartungen der Generation Z	Handlungsempfehlungen
<b>sinnhafter Arbeitsinhalt mit klaren Anforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ gute Einarbeitung</li> <li>➤ klare Formulierung bei Stellenbeschreibungen und Arbeitsanforderungen</li> <li>➤ genaue Anweisungen</li> <li>➤ Talentmanagement</li> <li>➤ anspruchsvoll und vertrauensvolle Aufgaben</li> <li>➤ abwechslungsreiche Tätigkeiten</li> <li>➤ transaktionaler Führungsstil</li> <li>➤ Jobenlargement</li> <li>➤ Jobrotationen</li> <li>➤ Projektarbeit</li> </ul>
<b>selbständiges Arbeiten und angenehmes soziales Klima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Förderung persönlicher Zusammenarbeit und direkten Austauschs</li> <li>➤ Einbindung ins Team</li> <li>➤ Zusammenbringen verschiedener Generationen durch Mentoring</li> <li>➤ Erlebnispädagogik</li> <li>➤ Supervision</li> <li>➤ Mitarbeiterbefragungen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitbestimmung, Einbindung und Partizipation zu/in bestimmte Aufgaben</li> <li>➤ Projektarbeit</li> </ul>
<b>geregelter Work-Life-Balance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ flexible Arbeitszeitmodelle (z.B. Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit)</li> <li>➤ Möglichkeit zur Telearbeit</li> <li>➤ Job-Sharing</li> </ul>
<b>realistische und wertschätzende Kommunikation durch die Führungskräfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Führungskraft als Lernunterstützer/in und Lernprozessbegleitung</li> <li>➤ Führungskraft als Ansprechpartner/in und Vertrauensperson</li> <li>➤ klare Vermittlung von Lernzielen</li> <li>➤ partizipativer Führungsstil</li> <li>➤ regelmäßige Mitarbeitergespräche (z.B. Zielvereinbarungsgespräch, Feedbackgespräch, Entwicklungsgespräch oder Jahresgespräch)</li> <li>➤ wertschätzende Kommunikation (z.B. drei Stufen eines kritischen Feedbacks (W-W-W) oder Ich-Botschaften)</li> <li>➤ klare und glaubwürdige Kommunikation</li> </ul>
<b>gute Entwicklungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ individuelle Persönlichkeit und Entwicklung des Mitarbeitenden fördern → Führungskraft als Mentor und Coach</li> <li>➤ regelmäßige Entwicklungsgespräche</li> <li>➤ Kompetenzbilanzierung und Entwicklung (z.B. Profipass oder KODE)</li> <li>➤ Potenzialanalyse</li> <li>➤ Talentmanagement</li> <li>➤ Weiterbildungsmöglichkeiten (z.B. Bildungsurlaub, E-Learning, Workshops, Trainings oder Seminare)</li> <li>➤ Jobenrichment</li> <li>➤ Projektarbeit</li> </ul>
<b>flexible, selbst planbare Arbeitszeit</b>	<p>flexible Arbeitszeitmodelle, wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Teilzeit,</li> <li>➤ Gleitzeit,</li> <li>➤ Arbeitszeitkonten</li> <li>➤ Vertrauensarbeitszeit</li> </ul>

<b>angemessene Vergütung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tarifverträge</li> <li>➤ Aufgabenzulagen (z.B. Erschwerniszulagen, Zeitzuschläge oder Schichtzulagen)</li> <li>➤ regelmäßige Lohnerhöhungen</li> <li>➤ Bonuszahlungen oder Beteiligungsprogramme</li> <li>➤ Bonusprogramme (z.B. kostenloses Mittagessen oder Altersvorsorge)</li> </ul>
<b>sinnhafter Arbeitsinhalt, Karrieremöglichkeiten, geregelte Work-Life-Balance, Nutzung digitaler Medien und zeitliche Freiräume zu 32,6% als passendes Modell zur Erklärung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Führungskraft als Lernunterstützer/in und Prozessbegleitung</li> <li>➤ Talentmanagement</li> <li>➤ Mitarbeitergespräche</li> <li>➤ Mitarbeiterbefragungen</li> <li>➤ Weiterbildungsmöglichkeiten, auch durch digitale Medien</li> </ul>
<b>geschlechterunabhängige Karrieremöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entwicklungsmöglichkeiten mit Führungskarriere bieten</li> <li>➤ Qualifizierung durch Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>➤ Diversity Management</li> <li>➤ Job-Sharing</li> <li>➤ Projektarbeit</li> </ul>
<b>Nutzung digitaler Medien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ grundlegende Tools zur Verfügung stellen (z.B. Laptops, Apps oder Lizenzen für kostenpflichtige Programme)</li> <li>➤ Einbezug digitaler Medien in Lernprozesse (z.B. E-Learning oder Web-Based-Trainings)</li> <li>➤ Förderung digitaler Kompetenzen durch Weiterbildungen oder generationenspezifisches Mentoring</li> </ul>
<b>zeitliche Freiräume, geregelte Work-Life-Balance und trotzdem Karrieremöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Job-Sharing</li> <li>➤ Projektarbeit</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

## 5. Resümee und Ausblick

Das Konzept der Arbeitszufriedenheit hat sich mittlerweile in zahlreichen wissenschaftlichen Publikationen etabliert. Grund dafür ist, dass die Arbeitszufriedenheit nicht nur für Individuen, sondern auch betrieblich und gesellschaftlich gesehen von enormer Bedeutung ist. Sie steigert die physische und psychische Gesundheit eines Mitarbeitenden, was sich im Zuge dessen auch positiv auf dessen Leistung, Fehlzeiten und Fluktuation auswirken kann. Dies hat langfristig gesehen dann auch Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und kann gegebenenfalls gesellschaftliche Unruhen vermeiden (vgl. *Abschnitt 2.1.5*).

Eine einheitliche Definition der Arbeitszufriedenheit gibt es nicht. In der hier ausgeführten Arbeit wurde der Begriff auf Basis von Neuberger und Allerbeck (1978) als Einstellung verstanden, das heißt die emotionale Reaktion und Meinung über die Arbeit, als auch die Bereitschaft, sich in gewisser Weise auf der Arbeit zu verhalten (vgl. Six/ Felfe 2004, zit. n. Nerding 2019b, S. 465). Damit kann eine Zufriedenheit mit der Arbeit gemeint sein, aber auch eine Zufriedenheit, welche in einzelne Facetten der Arbeit gegliedert werden kann.

Die Förderung von Mitarbeitenden, im Zuge dessen auch deren Steigerung der Arbeitszufriedenheit, ist als eine zentrale Maßnahmen der Personalentwicklung zu sehen. Dabei werden Personalentwickelnde immer wieder mit aktuellen Megatrends konfrontiert (vgl. Klaiber 2018, S. 69). Auf Grund des derzeitigen demografischen Wandels, des Fachkräftemangels sowie der Globalisierung und Digitalisierung wird die Anzahl der Erwerbspersonen bis zum Jahr 2030 womöglich auf 2,9 Millionen sinken. Dabei scheiden die starken Geburtsjahrgänge allmählich aus dem Berufsleben aus. Aufgrund der ständigen Suche nach geeigneten Arbeitskräften wird sich der Konkurrenzdruck von Unternehmen erhöhen (vgl. Mangelsdorf 2019, S. 10; McDonald's Deutschland 2019, S.6).

Die Angehörigen der jüngsten Generation, der Generation Z, stehen aber allmählich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Das sind jene, die zwischen 1996 und 2012 geboren sind (vgl. Kring/ Hurelmann 2019, S. 14). Wie jede andere Generation auch, sind sie unter gewissen Rahmenbedingungen aufgewachsen, welche mit speziellen Werthaltungen und damit auch unterschiedlichen Erwartungen an das Erwerbsleben einhergehen (vgl. *Unterkapitel 2.1*).

Auch, wenn solche Generationenkonzepte von einigen WissenschaftlerInnen aufgrund der Gefahr von Stereotypisierungen und Zuschreibungen sowie der fehlenden Individualität und der zu starken Fokussierung auf die Lebensphase Jugend kritisiert werden, sind sie dennoch als sinnvoll zu erachten. Generationenkonzepte sind universell und dienen zum einen der Komplexitätsreduktion, aber auch der Analyseschärfung. Außerdem ist es nach Ansicht von einigen

Forschenden nicht zu leugnen, dass gewisse historische Ereignisse die Wertehaltung einer Generation über das ganze Leben hinweg prägen (vgl. *Abschnitt 2.2.1*).

Die Arbeit knüpfte genau an der oben erläuterten Thematik an und ging der Frage nach, *welche Faktoren sich auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z auswirken*. Sie hatte zum Ziel, im Anschluss daran *Handlungsempfehlungen für Unternehmen* zu entwickeln.

Hierzu wurde eine quantitative Forschung in Form eines Querschnittsdesigns und auf Basis einer Online-Befragung durchgeführt. Dabei wurde eine ad-hoc-Stichprobe gezogen, indem der Link zur Befragung willkürlich verteilt worden ist. Der Fokus lag dabei auf der Generation Z, also speziell Personen, die kurz vor einem schulischen oder berufsbildenden Abschluss stehen oder bereits erwerbstätig sind. Die Studie wurde in Anlehnung an zuvor formulierte Hypothesen nach der vorbereitenden Datenanalyse deskriptiv und inferenzstatistisch ausgewertet (vgl. *Kapitel 3*).

Aus Basis dessen konnten empirisch nachweisbare Zusammenhänge zwischen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z und dem Arbeitsinhalt, der Selbständigkeit und dem sozialen Klima, dem Kommunikationsverhalten von Führungskräften, einer geregelten Work-Life-Balance und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten festgestellt werden. Der größte Einfluss stellte sich hinsichtlich des Arbeitsinhalts heraus (vgl. *Abschnitt 3.4.4*).

Im Anschluss an die Hypothesentestung wurden mit Hilfe einer multiplen Regressionsrechnung die fünf größten Einflussfaktoren ermittelt, die zu mehr als einem Drittel die Varianz der allgemeinen Arbeitszufriedenheit der Generation Z erklären können. Dazu gehören der Arbeitsinhalt, die geschlechterunabhängige Karrieremotivation, die geregelte Work-Life-Balance, die Nutzung digitaler Medien im Unternehmenskontext sowie zeitliche Freiräume (vgl. *Abschnitt 3.4.5*).

Schlussendlich wurden die Ergebnisse auf Basis der theoretischen Rahmung der Arbeit interpretiert und kritisch reflektiert, damit anschließend Handlungsempfehlungen formuliert werden konnten (vgl. *Kapitel 4.1*). Wichtig bei deren Anwendung ist, dass zunächst die in einem Unternehmen verfügbaren Ressourcen ermittelt werden. Außerdem sind neben der Generation Z, auch andere Generationen in einer Organisation tätig, das heißt alle Erwartungen sollten Präsenz finden und im besten Fall miteinander kombiniert werden (vgl. *Unterkapitel 4.3*).

Durch die in der Arbeit durchgeführten Studie konnten die wichtigsten Faktoren, die einen Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Generation Z haben, aufgezeigt. Darüber hinaus wurden auch Hinweise darauf gegeben, dass es Unterschiede zwischen den Einflussfaktoren der Generation Z und jenen der Generation X und Y gibt (vgl. *Abschnitt 3.4.6*). Ferner konnten durch allgemeine Handlungsempfehlungen Implikationen für die

erwachsenenbildnerische Praxis geliefert werden.

Dennoch ist der Erkenntnisgehalt der Arbeit begrenzt, da die Studie auf einem Querschnittsdesign mit einer Stichprobe von 256 Teilnehmenden der Generation Z basiert und keine Wiederholung der selben Befragung erfolgte. Somit ist es nicht auszuschließen, dass sich auch die in *Abschnitt 2.2.1* erläuterten Alters- und Periodeneffekte auf die Ergebnisse der Arbeit auswirken können. Dafür müsste eine Längsschnittstudie durchgeführt werden, was in diesem zeitlichen Rahmen nicht möglich gewesen ist.

In weiteren Forschungsarbeiten könnten die Einflussfaktoren auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit der einzelnen Generationen verglichen werden. Außerdem sollten dabei auch andere Konzepte, wie z.B. das Organisationale Commitment oder Recruiting in Betracht gezogen werden. Darüber hinaus ist die Arbeit auf einen deutschen Diskurs limitiert. Auch ein internationaler Vergleich wäre sinnvoll, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den einzelnen Ländern aufzufindig zu machen und so die Bedeutung von Generationenkonzepten zu verstärken. Außerdem stellte sich heraus, dass das Kommunikationsverhalten von Führungskräften nicht nur eine Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit hat, sondern auch mit den Faktoren Partizipation, Arbeitsinhalt sowie Selbständigkeit und soziales Klima korreliert. Dort wäre eine genauere Untersuchung zwingend notwendig, damit auch in diesem Kontext Handlungsempfehlungen für Personalentwickelnde formuliert werden können.

Schlussendlich stellte sich die Arbeitszufriedenheit der Generation Z als ein relevantes Thema für die Erwachsenen-/Weiterbildung heraus, da sie zu den zentralen Zielen der Ökonomisierung und Humanisierung der klassischen Berufsfelder Personal- und Organisationsentwicklung beitragen kann. Außerdem soll die Erwachsenen-/Weiterbildung lebenslange Lernprozesse bei Menschen und auch innerhalb von Organisationen unterstützen, damit diese sich dauerhaft an ihre Umwelt anpassen können. Auf Grund des ermittelten Bedarfs der Generation Z in dieser Studie und den daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen wurde essenzielles Wissen bereitgestellt, was einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Organisationen leisten kann (vgl. *Unterkapitel 1.3*).

Volker van Rūth, ein deutscher Bankier, hat einmal gesagt: „*Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit*“ (Norman Rentrop Verlag 2019). Deshalb sollte die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Personalentwicklung im Zeiten des demografischen Wandels und damit einhergehend der aktuellen Generation Z auch zukünftig nicht vernachlässigt und ausgebaut werden.

## Literatur

ageneo (2019): *Die Generation Z und die Herausforderungen an die Arbeitswelt*. <https://www.ageneo.de/2019/06/13/die-generation-z/> [07.08.2020].

Bartscher, T./ Nissen, R. (2019): *Personalentwicklung*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalentwicklung-52604> [13.08.2020].

BAMS (2020): *Informationen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales*. <https://www.bmas.de/DE/Schwerpunkte/Informationen-Corona/Fragen-und-Antworten/fragen-und-antworten.html> [20.05.2020].

Becker, M. (2013): *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bebnowski, D. (2012): *Generation und Geltung. Von den »45ern« zur »Generation Praktikum«- übersehene und etablierte Generationen im Vergleich*. Bielefeld: transcript Verlag.

Berchtold-Ledergerber, V. (2010): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: *Angewandte Psychologie für das Human Resources Management*. Berlin: Springer, S. 165 – 178.

Big Karriere (2020): *Die Top und Flop Berufe 2019 in Deutschland*. <https://www.bigkarriere.de/karrierewelt/querbeet/die-top-und-flop-berufe-2019-deutschland> [02.09.2020].

BMF (2019): *BMF- Monatsbericht. Soziale Ungleichheit und inklusives Wachstum im internationalen Vergleich*. <https://www.bundesfinanzministerium.de/Monatsberichte/2019/05/Inhalte/Kapitel-3-Analysen/3-1-soziale-ungleichheit.html> [27.08.2020].

Borg, I. (2020): Likert-Skala. In: *Dorsch – Lexikon der Psychologie*. <https://portal.hogrefe.com/dorsch/likert-skala/> [14.09.2020].

Bortz, J./ Doering, N. (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. 5. Aufl. Berlin [u.a.]: Springer.

Bour, A./Eilers, S./Gander, K./Geiger, M./ Gregorius, D./Honecker, L./Hübert, V./ Kara-ca, C./Karol, K./Knackstedt, F./ Kotovych, S./Maser, S./Meier, K. / Meiser, S./Petrov, D./ Reinhard, J. (2015): *Generation Z im Saarland: Eine empirisch-perspektive Bestandsaufnahme*. Saarland: Universität des Saarlandes.



- Brademann, I./ Piorr, R. (2018): *Das affektive Commitment der Generation Z – Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren*. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.
- Bruch, H./Kunze, F. /Böhm, S. (2010): *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruggemann, A./ Großkurth, P./ Ulich E. (1975): *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Bundesagentur für Arbeit (2020): *Arbeitslosenquote & Arbeitslosenzahlen 2020*. <https://www.arbeitsagentur.de/news/arbeitsmarkt-2020> [20.05.2020].
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2018): *Digitalisierung in der Landwirtschaft*. Wien: Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus.
- Bühner, M./ Ziegler, M. (2009): *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson Studium.
- Calmbach, M./ Borgstedt, S./ Borchard, I./ Thomas, P. M./ Flaig, B.B. (2016): *Wie ticken Jugendliche? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland*. Wiesbaden: Springer.
- Clevis Future Talents Report (2019): *Digital Game Changer im Fokus*. [https://www.clevis.de/FutureTalentsReport/Future\\_Talents\\_Report\\_2019.pdf](https://www.clevis.de/FutureTalentsReport/Future_Talents_Report_2019.pdf) [14.08.2020].
- Cooimann, F./ Krzywdzinski, M./ Christen, S. (2019): „*Ich arbeite ganz anders und besser als früher*“. *Praxis und Potentiale von Jobsharing in Unternehmen*. Diskussionspapier III. Berlin: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011): *DGFP Studie: Megatrends und HR Trends*. [https://www.dgfp.de/hr-wiki/Employer\\_Branding.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Employer_Branding.pdf) [01.08.2020].
- Diekmann, A. (2014): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbeck: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Ebermann, E. (2010): *Grundlagen statistischer Auswertungsverfahren*. <https://www.uni-vie.ac.at/ksa/elearning/cp/quantitative/quantitative-109.html> [20.09.2020].
- Eid, M/ Gollwitzer, M./ Schmitt, M. (2011): Statistik und Forschungsmethoden. In: *Statistik und Forschungsmethoden*. Weinheim: Beltz.

Elbert, S., Komplet digital. Die Generation Z steht in den Startlöchern. In: *Wissensmanagement* (2014) H. 7, S. 10-11. <https://www.econbiz.de/Record/komplett-digital-die-generation-z-steht-in-den-startl%C3%B6chern-elbert-sven/10010421529> [20.08.2020].

Einramhof- Florian, H. (2017): *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y. Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und gesteigerten Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Springer.

Ferreira, Y. (2020): *Arbeitszufriedenheit. Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Fiala, L., Generationenkonflikt. Okay, Boomer- und jetzt? In: *Handelsblatt. Deutschlands Wirtschafts- und Finanzzeitung* (2019), Nr. 220, S. 13.

Future Talents Report (2019): *Digital Game Changer im Fokus*. Clevis Consult. [https://www.clevis.de/FutureTalentsReport/Future\\_Talents\\_Report\\_2019.pdf](https://www.clevis.de/FutureTalentsReport/Future_Talents_Report_2019.pdf) [20.08.2020].

Georg, F. (2019): Die Generation Y und ihre Work- Life- Balance. In: *Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung*. Augsburg [u.a.]: Rainer Hampp Verlag, S. 11 - 117.

Gerich, J. (2010): Thurstone- und Likertskalierung. In: *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag.

Giesenbauer, B./ Mürdter, A./ Stamov Roßnagel, C., Die Generationendebatte- viel Lärm um nichts? In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2017) H. 3, S. 1 - 4. <https://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/files/Wirtschaftspsychologie-aktuell-3-2017-Giesenbauer.pdf> [15.08.2020].

Günther, E. (2018): *Definition: Was ist „Umwelt“?* <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/umwelt-49853> [15.08.2020].

Handelsblatt (2019): *Grafiken des Monats August*. <https://www.handelsblatt.com/infografiken/grafik/handelsblatt-grafiken-des-monats-august-2019-guenstige-immobilienkredite-daten-diebstaehle-und-ambitionierte-politische-ziele/24972062.html?ticket=ST-417636-JAeZQZh4Cr4orexmlajl-ap1> [07.04.2020].

Handelsblatt Research Institut (2020): *Das Handelsblatt Research Institut*. <https://research.handelsblatt.com/de/ueber-uns/know-how> [27.08.2020].

Hauke Holste, J. (2012): *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel*. Wiesbaden: Gabler.

- Heckhausen, H. (2010): Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In: *Motivation und Handeln*. Berlin [u.a.]: Springer Lehrbuch, S. 11 - 42.
- Hesse, G./ Mayer, K./ Rose, N./ Fellingner, C. (2015): Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen, In: *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 53 - 104.
- Hofbauer, R./ Schwingsmehl, M., Bedeutet hohe Arbeitszufriedenheit, dass die Arbeitsbedingungen gut sind? In: *Momentum Quarterly* 6 (2017), H. 2, S. 85 - 106.
- Hofmeister, H./ Hünefeld, L. (2010): *Frauen in Führungspositionen*. <https://www.bpb.de/gesellschaft/gender/frauen-in-deutschland/49400/fuehrungspositionen> [04.09.2020].
- Ingold, J. (2016): *Generation Z. Metastudie über die kommende Generation*. Biglen: Triple-a-Team AG.
- Jugend Ausbildungsreport (2018): *Ausbildungsreport 2018. Themenschwerpunkt: Arbeitszeit in der Ausbildung*. Berlin: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Jugend und Jugendpolitik.
- Kaindl, F. (2020): *Wo sich Arbeit lohnt. Das sind die 25 besten Arbeitgeber Deutschlands 2020 - mit überraschendem Platz eins*. <https://www.merkur.de/leben/karriere/2020-deutschland-25-besten-arbeitgeber-platz-eins-hoechst-ungewoehnlich-zr-13287312.html> [22.08.2020].
- Kauffeld, S./ Schermuly, C.-C. (2019): *Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation*. In: *Arbeits- und Personalpsychologie für Bachelor*. Berlin [u.a.]: Springer Lehrbuch.
- Klaiber, S. (2018): *Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kirchler, E./ Hölzl, E. (2011): Arbeitsgestaltung. In: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3. Aufl. Wien: Facultas. wuv.
- Kobold, K./ Schmiedel, S. (2018): *Wahlverhalten bei der Bundestagswahl 2017 nach Geschlecht und Alter. Ergebnisse der repräsentativen Wahlstatistik*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Kopp, J/ Lois, D. (2012): *Sozialwissenschaftliche Datenanalyse. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kokavec, I./ Holling, H (2000): *Erwachsenenbildung*. <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/erwachsenenbildung/4392> [17.08.2020].

- Kreißig, N. (2018): Fremde Jahre, fremde Sitten? Tipps für einen gelungenen Generationen-Mix. In: *60 Ideen von Experten, die dich und die Welt verändern. Ein Auszug aus dem E-Book Erfolg 93 Ideen von Speakern, die dich und die Welt verändern*. Bochum: ASV Verlag, S. 393 - 399.
- Kring, W./ Hurrelmann, K. (2019): *Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden*. Herne: Kiehl, NWB Verlag.
- Kump, B. (2014). *Gut gebunden? Unterschiedliche Arten von Commitment zum Unternehmen*. wissens.blitz (136). <http://www.wissensdialoge.de/commitment> [15.08.2020].
- Landy, F./ Conte, J. M. (2010): *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organisational psychology*. 3rd ed. New York [u.a.]: John Wiley & Sons.
- Lauer, H. (2005): *Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente*. Offenbach: Gabal Verlag
- Lindner-Lohmann, D./ Lohmann, F./ Schirmer, U. (2016): *Personalmanagement*. 3. Aufl. Berlin [u.a.]: Springer.
- Locke, E. A. (1969): What is job satisfaction? In: *Organisational behavior and human performance 4*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507369900130> [24.08.2020], S. 309 - 336.
- Locke, E. A. (1976): The nature and causes of job satisfaction. In: *Dunette, M.D. (Ed.): Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, S. 1297 - 1349.
- Lorenz, M. (2018): *Digitale Führungskompetenz. Was Führungskräfte von morgen heute wissen sollten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lorenz, M./ Rohrschneider, U. (2018): *Praxishandbuch Mitarbeiterführung*. Freiburg [u.a.]: Haufe.
- Luhmann, N./ Schorr, K.E. (1982): Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. In: *Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 11-40.
- Maier, G. (2018): *Partizipative Führung*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/partizipative-fuehrung-45755> [30.08.2020].

- Mangelsdorf, M. (2019): *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. 3. Aufl. Offenbach: GABAL Verlag.
- Mayring, P. (2003): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- McDonald's Deutschland (2017): *Die McDonalds Ausbildungsstudie 2017. Job von morgen! Schule von gestern. Ein Fehler im System? – Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15-25 Jahren*. Düsseldorf: Institut für Demoskopie Allensbach.
- McDonald's Deutschland (2019): *Die McDonalds Ausbildungsstudie 2019. Kinder der Einheit. Same Same but (still) different.- Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15-25 Jahren*. Düsseldorf: Institut für Demoskopie Allensbach.
- meric (2016): *Chinas Führung muss gesellschaftliche Destabilisierung fürchten. Anhaltende Spannungen durch Streiks in China*. <https://www.merics.org/de/china-flash/chinas-fuehrung-muss-gesellschaftliche-destabilisierung-fuerchten> [15.08.2020].
- Mertel, B. (2006): *Arbeitszufriedenheit – Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives*. Inaugural Dissertation in der Fakultät Pädagogik, Philosophie, Psychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. <https://d-nb.info/981263240/34> [30.08.2020].
- Meyer, J.U. (2020): *Wie Corona die Arbeitswelt langfristig verändert*. <https://www.managermagazin.de/unternehmen/artikel/durchbruch-fuer-digitalisierung-corona-veraendert-die-arbeitswelt-a-1305535.html> [20.05.2020].
- Nerdinger, F.W. (2019a): Organisationsentwicklung. In: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Springer, S. 179 - 191.
- Nerdinger, F. W. (2019b): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Springer, S. 464 - 486.
- Nerdinger, F./ Blickle, G./ Schaper, N. (2014): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 3. Aufl. Heidelberg: Springer.
- Neuberger, O. (1974): *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (1976): *Der Arbeitsbeschreibungsbogen. Ein Verfahren zur Messung von Arbeitszufriedenheit*. In: *Problem und Entscheidung 15*, S. 1 - 129.

- Neuberger, O./ Allerbeck, M. (1978): *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit: Erfahrungen mit dem „Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)“*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Norman Rentrop Verlag (2019): *100 Zitate für 2019*. <https://normanrentrop.de/mit-der-zeit-gehen/> [13.11.2019].
- Novustat (2018): *SPSS Boxplot richtig interpretieren – Was Sie aus Grafiken lernen können*. <https://novustat.com/statistik-blog/spss-boxplot-interpretieren.html> [10.09.2020].
- Obermeier, T. (2014): *Fachkräftemangel*. <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel> [13.08.2020].
- Preißler, R./ Völzke, R. (2007): *Kompetenzbilanzierung – Hintergründe, Verfahren, Entwicklungsnotwendigkeiten*. <https://www.die-bonn.de/doks/preisser0701.pdf> [30.08.2020].
- Raithel, J. (2008): *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs (German Edition)*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Refa Consulting (2019): *Definition Arbeitsinhalt*. <https://refa-consulting.de/refa-lexikon/a/arbeitsinhalt> [31.08.2020].
- Roland, H., Arbeitswerte, Arbeitsplatzrealität und Arbeitszufriedenheit: ein Beitrag zum Problem der Anspruchsgewichtung bei der Erklärung von Arbeitszufriedenheit. In: *Zeitschrift für Soziologie 15* (1986) H. 4, S. 278 - 294.
- Schirmer, U./ Woydt, S. (2016): *Mitarbeiterführung*. Wiesbaden [u.a.]: Springer.
- Schnell, R./ Hill, P.B./ Esser, E. (2005): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenburg.
- Schmidt, A.F./ Finan, C., Commentary. Linear regression and the normality assumption. In: *Journal of Clinical Epidemiology* (2018) H. 98, S. 146- 151. <https://europepmc.org/article/med/29258908> [29.09.2020].
- Schmitz, M. (2006): *Familienfreundlichkeit als Unternehmensstrategie. Potenzialträger motivieren und binden*. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Scholz, C. (2014): *Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley VCH Verlag.

Scholz, C., *Klare Strukturen statt Flexibilität: So tickt die Generation Z tatsächlich*. In: *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2015) H.2. <http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de/files/wirtschaftspsychologie-aktuell-2-2015-scholz.pdf> [15.08.2020].

Scholz, C., *Generation Z im Hörsaal*. In: *Wissenswert Journal. Werte. Wissenschaft. Medien*. (2018), H.1, S. 52-62. [https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2018/08/Generation-Z-im-H%C3%B6rsaal\\_54-62.pdf](https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2018/08/Generation-Z-im-H%C3%B6rsaal_54-62.pdf) [27.08.2020].

Scholz, C./ Grotefend, L.-D. (2019): *Generation Z in Germany: The (Un)Typical German?* In: *Generations Z in Europe: Inputs, Insights and Implications*. Bingley: Emerald Publishing, p. 169 - 197.

Scholz, C./ Hartig, T., *Candidate Experience der Generation Z*. In: *HR Performance. Recruiting Tomorrow* (2016), S. 18-20. [https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Candidate-Experience-der-GenZ\\_cs\\_th.pdf](https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Candidate-Experience-der-GenZ_cs_th.pdf) [20.08.2020].

Scholz, C./ Borresch, R., *Genossenschaftliches Agribusiness. Die Generation Z meldet sich zu Wort*. In: *HR Performance. Recruiting Tomorrow* (2017), S. 18-21. [https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Die-Generation-Z-meldet-sich-zu-Wort\\_Genossenschaftl-Agribusiness\\_CS\\_Borresch-1.pdf](https://die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Die-Generation-Z-meldet-sich-zu-Wort_Genossenschaftl-Agribusiness_CS_Borresch-1.pdf) [31.08.2020].

Seeg, B. (2000): *Frauen und Karriere. Strategien des beruflichen Aufstiegs*. Frankfurt [u.a.]: Campus Verlag.

Shell Deutschland (Hrsg.) (2015): *Jugend 2015. Eine Pragmatische Generation im Aufbruch*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.

Shell Deutschland (2019a): *Zusammenfassung Shell Jugendstudie*. <https://www.shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie.html> [27.08.2020].

Shell Deutschland (2019b): *Über die Shell Studie 2019*. <https://www.shell.de/ueber-uns/shell-jugendstudie/ueber-die-shell-jugendstudie.html> [27.08.2020].

SINUS (2020): *Profil*. <https://www.sinus-institut.de/ueber-uns/sinus-institut/> [27.08.2020].

Statista (2018): *Bruttoeinstiegsgehälter von Hochschulabsolventen nach Branchen in Deutschland im Jahr 2018*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183080/umfrage/einstiegsgehaelter-von-hochschulabsolventen-nach-branchen/> [30.08.2020].

Statista (2019a): *Generation Z in Deutschland*. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/62665/dokument/generation-z/> [20.08.2020].

Statista (2019b): *Bevölkerung Deutschlands nach Altersgruppen 2018*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen/> [20.08.2020].

Statista (2019c): *Zahl der Studierenden auf Rekordhoch*. <https://de.statista.com/infografik/12037/zahl-der-studenten-an-hochschulen-in-deutschland/> [01.09.2020].

Statista (2019d): *Anzahl der Auszubildenden in Deutschland bis 2018*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156916/umfrage/anzahl-der-auszubildenden-in-deutschland-seit-1950/> [01.09.2020].

Statista (2019e): *Anteil von Frauen und Männern in verschiedenen Berufsgruppen in Deutschland am 30. Juni 2019*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/167555/umfrage/frauenanteil-in-verschiedenen-berufsgruppen-in-deutschland/> [02.09.2020].

Statista (2019f): *Durchschnittliches Heiratsalter lediger Männer in Deutschland von 1991 bis 2018*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1328/umfrage/heiratsalter-lediger-maenner/> [30.09.2020].

Statista (2019g): *Durchschnittsalter lediger Frauen in Deutschland von 1991 bis 2018*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1329/umfrage/heiratsalter-lediger-frauen/> [30.09.2020].

Statista (2020a): *Bevölkerung - Einwohnerzahl in Deutschland nach Geschlecht von 1990 bis 2018*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/161868/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-nach-geschlecht-seit-1995/> [01.09.2020].

Statista (2020b): *Anzahl der Schüler/innen an allgemeinbildenden und beruflichen Schulen in Deutschland im Schuljahr 2019/2020\* nach Bundesländern*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/981823/umfrage/anzahl-der-schueler-an-allgemeinbildenden-schulen/> [01.09.2020].

Statista (2020c): *Durchschnittliche Bruttomonatsverdienste vollzeitbeschäftigter Arbeitnehmer (ohne Sonderzahlungen) nach Wirtschaftsbereichen im 4. Quartal 2019*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1789/umfrage/durchschnittseinkommen-in-deutschland-nach-branchen/> [02.09.2020].



Statistisches Bundesamt (2019a): *Scheidungsquote in Deutschland von 1960 bis 2018*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76211/umfrage/scheidungsquote-von-1960-bis-2008/> [20.08.2020].

Statistisches Bundesamt (2019b): *Bevölkerung im Alter von 15 Jahren und mehr nach allgemeinen und beruflichen Bildungsabschlüssen nach Jahren*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Bildungsstand/Tabellen/bildungsabschluss.html> [01.09.2020].

Statistisches Bundesamt (2019c): *Geburten*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Geburten/Tabellen/geburten-mutter-biologischesalter.html;jsessionid=817FFB75AC0D05A6BB6F4A63AD97DF07.internet8731> [30.09.2020].

Statistische Bundesamt (2020): *Eckzahlen zum Arbeitsmarkt, Deutschland*. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/eckwerttabelle.html> [01.09.2020].

Steiner, E./ Benesch, M. (2018): *Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS Auswertung*. 5. Aufl. Wien [u.a]: UTB.

StepStone (2018): *Gehaltsreport 2018 für Fach- und Führungskräfte*. [https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/02/Stepstone\\_Gehaltsreport\\_Fach-und-Fuehrungskr%C3%A4fte\\_WEB.pdf](https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/02/Stepstone_Gehaltsreport_Fach-und-Fuehrungskr%C3%A4fte_WEB.pdf) [20.08.2020].

Strauch, S./ Mania, E./ Jütten, S. (2009): *Kompetenzerfassung in der Weiterbildung. Instrumente und Methoden situativ anwenden*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Tiedemann, B. (2014): *Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/187837/vereinbarkeit-von-familie-und-beruf> [04.09.2020].

Unicum Karrierezentrum (2020): *Bestbezahlte Berufe 2020. Top 25 der Berufe mit den höchsten Einstiegsgehältern*. <https://karriere.unicum.de/erfolg-im-job/gehalt-finanzen/bestbezahlte-berufe> [02.09.2020].

Von Rosenstiel, L. (1975): *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen – Leistung und Zufriedenheit*. Berlin: Duncker & Humblot.

Von Rosenstiel, L. (2000): *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Warth, C. P. (2012): *Wissenstransferprozesse in der Automobilindustrie. Entwicklung eines ganzheitlichen Modells auf der Grundlage einer Praxisfallstudie*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weinert, A. B. (2004): *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Aufl. Weinheim: Beltz.

Wichert, J. (2018): *Zulage*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/zulage-47112> [02.09.2020].

Wippermann, C. (2010): *Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken*. Heidelberg: Sinus Sociovision GmbH.

Wirtz, M./Petrucci, M. (2007): Grundlegende Merkmale quantitativ und qualitativ orientierter Forschungs- und Erkenntnismethoden. In: *QUASUS. Qualitatives Methodenportal zur Qualitativen Sozial-, Unterrichts-, und Schulforschung*. <https://quasus.ph-freiburg.de/grundlegende-merkmale-quantitativ-und-qualitativ-orientierter-forschungs-und-erkenntnismethoden/> [30.08.2020].

Wübbenhorst, K. (2018): *Gütekriterien*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/guete-kriterien-35152> [30.08.2020].

Zentralarchiv für empirische Sozialforschung (ZA)/ Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen (ZUMA) e.V. (2014): *Wichtigkeit verschiedener Berufsmerkmale. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skale (ZIS)*. <https://doi.org/10.6102/zis12> [15.08.2020].

## Anhang

### Anlage I: Kodeplan

Der folgend ausgeführte Kodeplan bildet die Ausgangslage für die Durchführung der Studie.

Nr.	Kode	Items/ Bezeichnung der Frage
<b>Skala Allgemeine Arbeitszufriedenheit<sup>37</sup></b>		
1	AllgAZF_1	Eine sichere Berufsstellung ist mir wichtig
2	AllgAZF_2	Hohes Einkommen ist mir wichtig
3	AllgAZF_3	Gute Aufstiegsmöglichkeiten sind mir wichtig
4	AllgAZF_4	Ein Beruf, der anerkannt und geachtet wird ist mir wichtig
5	AllgAZF_5	Ein Beruf, der einem viel Freizeit lässt ist mir wichtig
6	AllgAZF_6	Interessante Tätigkeiten sind mir wichtig
7	AllgAZF_7	Eine Tätigkeit, bei der man selbständig arbeiten kann ist mir wichtig
8	AllgAZF_8	Aufgaben, die viel Verantwortungsbewusstsein erfordern sind mir wichtig
9	AllgAZF_9	Viel Kontakt zu anderen Menschen ist mir wichtig
10	AllgAZF_10	Ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann ist mir wichtig
11	AllgAZF_11	Ein Beruf, der für die Gesellschaft nützlich ist, ist mir wichtig
12	AllgAZF_12	Mir ist wichtig, etwas Sinnvolles zu tun
13	AllgAZF_13	Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sind mir wichtig
<b>Skala Zeitliche Freiräume<sup>37</sup></b>		
14	Zeitfr_1	Ich möchte während der Arbeit genügend Zeit haben, um mich mit meinen Kollegen/ Mitarbeitern über die Arbeit auszutauschen

<sup>37</sup> Werte und Codes der Items: 1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4-stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu

15	Zeitfr_2	Ich möchte einen großen Einfluss auf meine Arbeitszeitregelung haben.
16	Zeitfr_3	Ich möchte im Großen und Ganzen selbst entscheiden, wann ich eine Arbeitspause einlege
17	Zeitfr_4	Ich möchte während meiner Arbeitszeit Zeit haben, mir neue Dinge für meine Arbeit anzueignen
<b>Arbeitszeiten<sup>38</sup></b>		
18	AZeit	1 Ich wünsche mir eine unflexible Arbeitszeit zwischen 09.00 und 17.00Uhr  2 Ich wünsche mir flexible, selbst planbare Arbeitszeit  3 Ich wünsche mir Telearbeit (Arbeiten von Zuhause)  4 Ich wünsche mir Schichtarbeit  5 Ich wünsche mir Wochenend- und Feiertagsarbeit  6 Ich wünsche mir Gleitzeit
<b>Skala Arbeitsbedingungen<sup>37</sup></b>		
19	Abed_1	Ich erwarte bequeme Arbeitsbedingungen
20	Abed_2	Ich erwarte gute Arbeitsbedingungen
21	Abed_3	Ich erwarte saubere Arbeitsbedingungen
22	Abed_4	Ich erwarte angenehme Arbeitsbedingungen
23	Abed_5	Ich erwarte einfache Arbeitsbedingungen
24	Abed_6	Ich erwarte ruhige Arbeitsbedingungen
25	Abed_7	Ich erwarte wenig Lärm am Arbeitsplatz
26	Abed_8	Ich erwarte viel Platz
27	Abed_9	Ich erwarte eine gesundheitsfördernde Umgebung

<sup>38</sup> Mehrfachantworten möglich

28	Abed_10	Ich erwarte eine angenehme Temperatur
29	Abed_11	Ich erwarte anregende Arbeitsbedingungen
<b>Skala Work-Life-Balance<sup>37</sup></b>		
30	WLB_1	Ich möchte, dass meine Arbeit es ermöglicht, Zeit mit meinem Partner/meiner Partnerin zu verbringen
31	WLB_2	Ich möchte nach der Arbeit noch fit genug sein, um etwas mit meinem Partner/meiner Partnerin zu unternehmen
32	WLB_3	Ich möchte, dass meine Arbeit es mir leicht macht, meine Freizeit zu genießen
33	WLB_4	Ich möchte nach der Arbeit noch fit genug sein, meine Freunde/Freundinnen häufig zu sehen
34	WLB_5	Ich möchte, dass meine Arbeit es mir erleichtert, den Haushalt ordentlich zu erledigen
<b>Skala Arbeitsinhalt<sup>37</sup></b>		
35	AInhlt_1	Ich möchte in der Regel gerne zur Arbeit gehen.
36	AInhlt_2	Ich möchte die für meine Arbeit bedeutsamen Zusammenhänge verstehen
37	AInhlt_3	Ich möchte, dass meine Arbeit Sinn stiftet
38	AInhlt_4	Ich möchte, dass die Anforderungen an mich klar sind
39	AInhlt_5	Ich möchte, dass die Arbeit auf mein sonstiges Leben bereichernd wirkt
40	AInhlt_6	Ich möchte bezüglich meiner notwendigen Qualifikationen auf dem Laufenden sein
41	AInhlt_7	Ich möchte, dass meine Persönlichkeit und meine beruflichen Möglichkeiten zusammenpassen
42	AInhlt_8	Ich möchte, dass meine Arbeitsbelastungen gut bewältigt werden können
<b>Skala Selbständigkeit und soziales Klima<sup>37</sup></b>		

43	SozKMA_1	Ich wünsche mir, dass die Beziehungen zwischen den KollegInnen/Mitarbeitenden in Ordnung ist
44	SozKMA_2	Ich wünsche mir, dass selbstständiges Handeln geschätzt wird
45	SozKMA_3	Ich wünsche mir, dass die Führungskräfte Vertrauen in ihre Mitarbeitenden haben
46	SozKMA_4	Ich wünsche mir, dass die Mitarbeitenden Verantwortung haben

#### Skala Kommunikationsverhalten von Führungskräften<sup>37</sup>

47	KomFK_1	Ich möchte, dass mein/e Vorgesetzte/r die Sichtweisen der Anwesenden erfragt
48	KomFK_2	Ich empfinde es als wichtig, dass mein/e Vorgesetzte/r mich auffordert, eigene Anliegen einzubringen
49	KomFK_3	Ich möchte, dass wenn ich Beiträge liefere, mein/e Vorgesetzte/r diese präzise wiedergibt
50	KomFK_4	Ich wünsche mir, dass mein/e Vorgesetzte/r mir Raum für Fragen lässt
51	KomFK_5	Ich möchte, dass mein/e Vorgesetzte/r mich konstruktiv kritisiert
52	KomFK_6	Wenn ich etwas nachfrage erwarte ich, dass mein/e Vorgesetzte/r bereitwillig erklärt

#### Skala Bezahlung<sup>37</sup>

53	Bez_1	Ich halte es für schlecht, nur ans Geld zu denken
54	Bez_2	Für eine gute Bezahlung tue ich fast alles
55	Bez_3	Eine gute Bezahlung ist die beste Anerkennung für meine Arbeit
56	Bez_4	Ich bin zufrieden, wenn ich einen gut bezahlten Job habe
57	Bez_5	Je mehr Geld ich mit meiner Arbeit verdiene, desto zufriedener bin ich

58	Bez_6	Manche Arbeit würde ich auch für das Geld nicht machen
59	Bez_7	Im Grund arbeite ich nur, um Geld zu verdienen
60	Bez_8	Meine Arbeitsbedingungen sind mir wichtiger als die Bezahlung
61	Bez_9	Mich interessiert bei meiner Arbeit eigentlich nur, wie viel Geld ich verdiene
<b>Skala Partizipationsmöglichkeiten<sup>37</sup></b>		
62	Parti_1	Ich möchte, dass bei Veränderungen die Mitarbeitenden befragt werden
63	Parti_2	Ich möchte, dass die Mitarbeitenden in Entscheidungen der Organisation einbezogen werden
64	Parti_3	Ich möchte, dass die Mitarbeitenden bei Zielsetzungen der Organisation mitreden können
65	Parti_4	Ich möchte, dass die Führungskräfte die neuen Ideen der Mitarbeitenden berücksichtigen
<b>Skala Karrieremotivation<sup>37</sup></b>		
66	KaMoti_1	Ich achte bei der Auswahl meiner Praktika darauf, dass diese meiner Karriere förderlich sind
67	KaMoti_2	Es ist mir wichtiger, tun zu können, was mich interessiert, als beruflich weiterzukommen
68	KaMoti_3	Ich wähle meine Berufsbildung hinsichtlich der Chancen auf dem Arbeitsmarkt
69	KaMoti_4	Es ist mir wichtig, mein gestecktes berufliches Ziel zu erreichen
70	KaMoti_5	Ich möchte auf jeden Fall viel Geld verdienen
71	KaMoti_6	Es ist mir wichtig, eine gesellschaftlich angesehene berufliche Position zu erreichen
72	KaMoti_7	Ich werde mein berufliches Weiterkommen konsequent vorantreiben

73	KaMoti_8	Es hat einen hohen Stellenwert für mich, beruflich aufzusteigen
<b>Skala Entwicklungsmöglichkeiten<sup>37</sup></b>		
74	EntMgl_1	Es sollte gute Weiterbildungsmöglichkeiten geben
75	EntMgl_2	Bei der Arbeit gemachte Fehler sollten als Chance zum Lernen gesehen werden
76	EntMgl_3	Verbesserungsvorschläge sollten sich auszahlen
77	EntMgl_4	Es sollte gute Entwicklungsmöglichkeiten geben
<b>Skala Nutzung digitaler Medien<sup>37</sup></b>		
78	DiMe_1	Durch digitale Medien wird es deutlich leichter, die Lehrmaterialien auf dem neuesten Stand zu halten
79	DiMe_2	In der Ausbildung sollten verstärkt digitale Medien eingesetzt werden
80	DiMe_3	Durch digitale Medien wird die Zusammenarbeit zwischen Lernorte Betrieb, Berufsschule bzw. überbetriebliche Bildungsstätte erleichtert
81	DiMe_4	der Einsatz von digitalen Medien steigert die Attraktivität der Berufsausbildung in einem Betrieb
82	DiMe_5	Nicht nur in der Ausbildung, sondern auch in der Weiterbildung sollten verstärkt digitale Medien eingesetzt werden
83	DiMe_6	Durch digitale Medien wird das Lernen im Betriebsalltag erleichtert
<b>Eigene Bildungsbiografie<sup>39</sup></b>		
84	BildAb	1 Kein Abschluss  2 Volksschul-/Hauptschulabschluss/ POS 8. Klasse  3 Mittlere Reife/ POS 10. Klasse

<sup>39</sup> Einfachnennung



		4 Abitur/ Fachabitur/ EOS
		5 Berufsausbildung (Lehre)
		6 Meister oder Vergleichbares
		7 Universitäts-/Hochschulabschluss (B.A., M.A., Diplom, Magister, Staatsexamen)
		8 Universitäts-/ Hochschulabschluss (Promotion, Habilitation)
<b>85</b>	BeSta	1 Schüler/in
		2 Azubi/ne
		3 Student/in
		4 erwerbstätig
		5 erwerbslos
		6 im Ruhestand
<b>86</b>	BeTae	1 Gesundheits- und Sozialwesen
		2 Erziehungs- und Bildungswesen
		3 Forschung
		4 Wirtschaft
		5 Verwaltung
		6 Technik und Industrie
		7 Rechtswesen
		8 Politik und Öffentlichkeitsarbeit
		9 Medien, Gestaltung und Design
		10 Gastronomie

---

11 Landwirtschaft

---

**Soziodemografische Daten<sup>39</sup>**

<b>87</b>	Soz_Sex	1 männlich 2 weiblich 3 divers
<b>88</b>	Soz_Year	1 vor 1955- 1964 (Babyboomer) 2 1965- 1979 (Generation X) 3 1980- 1995 (Generation Y) 4 1996- 2000 (Generation Z) 5 2001- 2005 (Generation Z) 6 2006- nach 2012 (Generation Z)
<b>89</b>	SonstAn	Freie Antwortmöglichkeit

## Anlage II: Fragebogen

### 1. Einleitungstext

Liebe Teilnehmende,

in meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema Arbeitszufriedenheit.

*Welche Faktoren machen eine allgemeine Zufriedenheit am Arbeitsplatz aus?*

*Welche Wünsche haben Sie als Arbeitnehmer/in?*

*Welche Rolle spielen dabei zeitliche Freiräume oder Entwicklungsmöglichkeiten?*

Solche und weitere Fragen vermitteln einen Einblick darüber, welche Erwartungen die heutige Generation an Unternehmen hat.

Dieser Fragebogen richtet sich an alle Personen, die kurz vor ihrem schulischen oder berufsbildenden Abschluss stehen oder bereits im Erwerbsleben tätig sind. Die Befragung ist anonym. Ihre Daten werden vertraulich behandelt und lediglich im Kontext meiner Masterarbeit ausgewertet. Dabei sind keine Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich und die Darstellung erfolgt in zusammengefasster Form.

Die Teilnahme ist freiwillig und nimmt circa 10-15 Minuten in Anspruch.

Bei der Beantwortung der Fragen gibt es kein richtig oder falsch. Idealerweise antworten Sie spontan und wahrheitsgetreu.

Ich bedanke mich sehr für Ihre Teilnahme und wünsche Ihnen viel Spaß bei der Befragung! 😊

Außerdem würde ich mich sehr freuen, wenn Sie den Link auch an andere Personen (z.B. Freunde, KommilitonInnen, Kollegen, KlassenkameradInnen etc..) weiterleiten könnten.

Für weitere Fragen stehe ich Ihnen gerne per E-Mail zur Verfügung.

Hannah Reuten

Studiengang: Erziehungswissenschaft mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung (M.A.)

Universität: Pädagogische Hochschule, Freiburg i. Br.

E-Mail: hannah.reuten@stud.ph-freiburg.de

## 2. Fragebogenkonstruktion

- 19 Konstrukte, 89 Items
- Positive Polung der Items
- Fragestellungen direkt und eigenständig formuliert
- Items in Erwartungen/ Wünsche umformuliert
- 17 Geschlossene Fragen, 2 offene Frage
- Nominal-, Ordinal,- und Intervallskalenniveaus

Nr.	Konstrukt	Frage	Antwortmöglichkeiten	Anmerkungen
1	<b>Allgemeine Arbeitszufriedenheit</b>	Hier finden Sie verschiedene Faktoren über die berufliche Arbeit. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?	<p>5- stufige- Likert- Skala (1- stimme überhaupt nicht zu, 2- stimme eher nicht zu, 3- stimme teil-weise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5- stimme völlig zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine sichere Berufsstellung ist mir wichtig.</li> <li>• Hohes Einkommen ist mir wichtig.</li> <li>• Gute Aufstiegsmöglichkeiten sind mir wichtig.</li> <li>• Ein Beruf, der anerkannt und geachtet wird ist mir wichtig.</li> <li>• Ein Beruf, der einem viel Freizeit lässt ist mir wichtig.</li> <li>• Interessante Tätigkeiten sind mir wichtig.</li> <li>• Eine Tätigkeit, bei der man selbständig arbeiten kann ist mir wichtig.</li> <li>• Aufgaben, die viel Verantwortungsbewusstsein erfordern sind mir wichtig.</li> <li>• Viel Kontakt zu anderen Menschen ist mir wichtig.</li> <li>• Ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann ist mir wichtig.</li> </ul>	<p><b>Quelle</b>  <a href="https://zis.gesis.org/skala/ZA-ZUMA-Wichtigkeit-verschiedener-Berufsmerkmale-(ALLBUS)">https://zis.gesis.org/skala/ZA-ZUMA-Wichtigkeit-verschiedener-Berufsmerkmale-(ALLBUS)</a> [15.08.2020]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,85</li> <li>• Faktorladung (r) (beziehen sich aber auf externe und intrinsische Motivatoren) liegt zwischen 0,37 und 0,64</li> </ul> <p><b>Anmerkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7- stufige Likert- Skala zu einer 5- stufigen- Likert- Skala geändert</li> <li>• Items in Erwartungen umformuliert</li> <li>• Fragestellung eigenständig abgeändert</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Beruf, der für die Gesellschaft nützlich ist, ist mir wichtig.</li> <li>• Mir ist wichtig, etwas Sinnvolles zu tun.</li> <li>• Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sind mir wichtig.</li> </ul>	
2	<b>Zeitliche Freiräume</b>	Hier dreht es sich um zeitliche Freiräume in der beruflichen Arbeit. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?	<p>5- stufige- Likert- Skala (1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich möchte während der Arbeit genügend Zeit haben, um mich mit meinen Kollegen/ Mitarbeitern über die Arbeit auszutauschen.</li> <li>• Ich möchte einen großen Einfluss auf meine Arbeitszeitregelung haben.</li> <li>• Ich möchte im Großen und Ganzen selbst entscheiden, wann ich eine Arbeitspause einlege.</li> <li>• Ich möchte während meiner Arbeitszeit Zeit haben, mir neue Dinge für meine Arbeit anzueignen.</li> </ul>	<p><b>Quelle</b> Klaiber, S. (2018): Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung. Wiesbaden: Springer VS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,794</li> <li>• Faktorladung (<math>r</math>) &gt; 0,5</li> </ul> <p><b>Anmerkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Likert- Skala von „trifft zu...“ zu „stimme zu“ geändert.</li> <li>• Fragestellung eigenständig formuliert</li> <li>• Items in Erwartungen umformuliert</li> </ul>

3	<b>Arbeitszeiten</b>	Welche Arbeitszeiten würden Sie präferieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich wünsche mir eine unflexible Arbeitszeit zwischen 09.00 und 17.00Uhr.</li> <li>• Ich wünsche mir flexible, selbst planbare Arbeitszeit.</li> <li>• Ich wünsche mir Telearbeit (Arbeiten von Zuhause).</li> <li>• Ich wünsche mir Schichtarbeit.</li> <li>• Ich wünsche mir Wochenend- und Feiertagsarbeit.</li> <li>• Ich wünsche mir Gleitzeit.</li> </ul>	<p><b>Quelle</b>  <a href="https://www.tuv.com/media/germany/50_trainingandconsulting/pdf/projekteakademie/innovpunkt/Fragebogen_Pflegende.pdf">https://www.tuv.com/media/germany/50_trainingandconsulting/pdf/projekteakademie/innovpunkt/Fragebogen_Pflegende.pdf</a>  [15.08.2020]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Gütekriterien und Faktorladungen zu diesem Konstrukt bekannt</li> </ul> <p><b>Anmerkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage eigenständig formuliert</li> <li>• Item in Erwartungen umformuliert</li> <li>• Einfachnennung in Mehrfachnennung geändert</li> </ul>
4	<b>Arbeitsbedingungen</b>	Die Aussagen beziehen sich auf Bedingungen, unter denen Sie arbeiten würden (z.B. Hilfsmittel, Maschinen, Arbeitszeitraum, Umgebung, Lärm, Temperatur usw.). Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?	<p>5 stufige- Likert-Skala (1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich erwarte bequeme Arbeitsbedingungen (z.B. bequeme Sitzmöglichkeiten,...).</li> <li>• Ich erwarte gute Arbeitsbedingungen (z.B. guter Arbeitszeitraum, ausreichend Hilfsmittel,...).</li> <li>• Ich erwarte saubere Arbeitsbedingungen.</li> </ul>	<p><b>Quelle</b>  <a href="https://zis.gesis.org/skala/Neuberger-Allerbeck-Arbeitszufriedenheit">https://zis.gesis.org/skala/Neuberger-Allerbeck-Arbeitszufriedenheit</a>  [15.08.2020]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,8-0,9</li> <li>• Faktorladungen (<math>r</math>) = 0,52</li> </ul> <p><b>Anmerkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4-stufige- Likert- Skala in eine 5-stufige- Likert- Skala geändert</li> <li>• Likert Skala von „eher ja...“ zu „stimme zu...“ geändert</li> <li>• Es ist eine Umpolung erfolgt (schlecht → gut, anstrengend → einfach, unruhig → ruhig, Lärm → wenig Lärm,</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich erwarte angenehme Arbeitsbedingungen (z.B. gutes Betriebsklima,...).</li> <li>• Ich erwarte unkomplizierte Arbeitsbedingungen (z.B. unkomplizierte Tätigkeiten,...).</li> <li>• Ich erwarte entspannte Arbeitsbedingungen (z.B. wenig Stress,...).</li> <li>• Ich erwarte wenig Lärm am Arbeitsplatz.</li> <li>• Ich erwarte viel Platz.</li> <li>• Ich erwarte eine gesundheitsfördernde Umgebung.</li> <li>• Ich erwarte eine angenehme Temperatur.</li> <li>• Ich erwarte anregende Arbeitsbedingungen (z.B. interessante Tätigkeiten,...).</li> </ul>	<p>gesundheitsgefährdend → gesundheitsfördernd, ermüdend → anregend)</p>
5	<b>Work-Life-Balance</b>	Die nächsten Aussagen beziehen sich auf das Verhältnis von Arbeit- und Privatleben. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?	<p>5-stufige- Likert-Skala (1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich möchte, dass meine Arbeit es ermöglicht, Zeit mit meinem Partner/meiner Partnerin zu verbringen.</li> <li>• Ich möchte nach der Arbeit noch fit genug sein, um etwas</li> </ul>	<p><b>Quelle</b>  Geisler, K. (2009): Karriere- ein Zusammenspiel aus Individualität und organisationaler Struktur. Eine Studie über die Beziehung zwischen Karriereorientierung und organisationalen Sozialisationserfahrungen.  <a href="https://edoc.ub.uni-muenchen.de/13850/1/Geisler_Kerstin.pdf">https://edoc.ub.uni-muenchen.de/13850/1/Geisler_Kerstin.pdf</a>  [01.08.2020]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,7-0,8</li> </ul>



			<p>mit meinem Partner/meiner Partnerin zu unternehmen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich möchte, dass meine Arbeit es mir leicht macht, meine Freizeit zu genießen.</li> <li>• Ich möchte nach der Arbeit noch fit genug sein, meine Freunde/Freundinnen häufig zu sehen</li> <li>• Ich möchte, dass meine Arbeit es mir erleichtert, den Haushalt ordentlich zu erledigen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faktorladung (r) (bezogen auf Karrieretypen) &gt; 0,52</li> </ul> <p><b>Anmerkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage umformuliert</li> <li>• Items in Erwartungen formuliert</li> <li>• Es ist eine Umpolung erfolgt (Meine Arbeit hielt mich davon ab, Zeit mit meinem Partner/meiner Partnerin zu verbringen, Nach der Arbeit war ich zu müde, um etwas mit meinem Partner/meiner Partnerin zu unternehmen, Meine Arbeit machte es schwierig, meine Freizeit zu genießen, Weil ich häufig nach der Arbeit erschöpft war, sah ich meine Freunde/meine Freundinnen seltener als ich es wollte, Die Arbeit erschwerte es, den Haushalt ordentlich zu erledigen, Ich verbrachte so viel Zeit in der Arbeit, dass ich nicht mehr fähig war, meinen Haushalt zu erledigen)</li> </ul>
6	<b>Arbeitsinhalt</b>	Mich interessiert Ihre persönliche Einstellung zur Arbeit. Wie sehr stimmen Sie diesen Aussagen zu?	<p>5-stufige- Likert- Skala (1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich möchte in der Regel gerne zur Arbeit gehen.</li> </ul>	<p><b>Quelle</b></p> <p><a href="https://zis.gesis.org/skala/Fischer-Schwemmler-Johannsen-Schmid-Berufs-und-Organisations-Klima-Index-(BOKX)">https://zis.gesis.org/skala/Fischer-Schwemmler-Johannsen-Schmid-Berufs-und-Organisations-Klima-Index-(BOKX)</a> [01.08.2020]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,7-0,89</li> <li>• Faktorladungen (r) = 0,57</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich möchte die für meine Arbeit bedeutsamen Zusammenhänge verstehen.</li> <li>• Ich möchte, dass meine Arbeit Sinn stiftet.</li> <li>• Ich möchte, dass die Anforderungen an mich klar sind.</li> <li>• Ich möchte, dass die Arbeit auf mein sonstiges Leben bereichernd wirkt.</li> <li>• Ich möchte bezüglich meiner notwendigen Qualifikationen auf dem Laufenden sein.</li> <li>• Ich möchte, dass meine Persönlichkeit und meine beruflichen Möglichkeiten zusammenpassen.</li> <li>• Ich möchte, dass meine Arbeitsbelastungen gut bewältigt werden können.</li> </ul>	<b>Anmerkungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6- stufige- Likert- Skala in eine 5- stufige- Likert- Skala geändert</li> <li>• Items in Erwartungen umformuliert</li> <li>• Fragestellung gekürzt</li> </ul>
7	<b>Selbstständigkeit und Soziales Klima</b>	Unter einem guten sozialen Klima wird eine angenehme soziale Umgebung verstanden. Wie sehr stimmen sie folgenden Aussagen zu?	5- stufige- Likert- Skala (1-stimme gar nicht zu, 2-stimme nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4-stimme zu, 5- stimme voll und ganz zu) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich wünsche mir, dass die Beziehungen zwischen den KollegInnen/Mitarbeitenden in Ordnung ist.</li> <li>• Ich wünsche mir, dass selbstständiges Handeln geschätzt wird.</li> </ul>	<b>Quelle</b> Klaiber, S. (2018): Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung. Wiesbaden: Springer VS. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,88</li> <li>• Faktorladung (<math>r</math>) &gt; 0,5</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich wünsche mir, dass die Führungskräfte Vertrauen in ihre Mitarbeitenden haben.</li> <li>• Ich wünsche mir, dass die Mitarbeitenden Verantwortung haben.</li> </ul>	<b>Anmerkungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage selbständig formuliert</li> <li>• Items in Erwartungen formuliert</li> </ul>
8	<b>Kommunikationsverhalten von Führungskräften</b>	Folgende Aussagen beziehen sich auf verbales Führungsverhalten in Unternehmen. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?	<p>5-stufige- Likert- Skala (1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich möchte, dass mein/e Vorgesetzte/r die Sichtweisen der Anwesenden erfragt.</li> <li>• Ich empfinde es als wichtig, dass mein/e Vorgesetzte/r mich auffordert, eigene Anliegen einzubringen.</li> <li>• Ich möchte, dass wenn ich Beiträge liefere, mein/e Vorgesetzte/r diese präzise wiedergibt.</li> <li>• Ich wünsche mir, dass mein/e Vorgesetzte/r mir Raum für Fragen lässt.</li> <li>• Ich möchte, dass mein/e Vorgesetzte/r mich konstruktiv kritisiert.</li> <li>• Wenn ich etwas nachfrage erwarte ich, dass mein/e Vorgesetzte/r bereitwillig erklärt.</li> </ul>	<b>Quelle</b> <a href="https://zis.gesis.org/skala/Mohr-Wolf-ram-Schyns-Paul-Verbales-F%C3%BChrungsverhalten-(Sicht-MitarbeiterInnen)">https://zis.gesis.org/skala/Mohr-Wolf-ram-Schyns-Paul-Verbales-F%C3%BChrungsverhalten-(Sicht-MitarbeiterInnen)</a> [01.08.2020] <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,82</li> <li>• Faktorladung (<math>r</math>) &gt; 0,62</li> </ul> <b>Anmerkungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage selbständig formuliert</li> <li>• Items in Erwartungen formuliert</li> <li>• Likert-Skala von „trifft zu...“ zu „stimme zu...“ geändert</li> </ul>

9	<b>Bezahlung</b>	Arbeit wird auch als ein Mittel zur Existenzsicherung bezeichnet. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?	<p>5-stufige- Likert- Skala (1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich halte es für schlecht, nur ans Geld zu denken.</li> <li>• Für eine gute Bezahlung tue ich fast alles.</li> <li>• Eine gute Bezahlung ist die beste Anerkennung für meine Arbeit.</li> <li>• Ich bin zufrieden, wenn ich einen gut bezahlten Job habe.</li> <li>• Je mehr Geld ich mit meiner Arbeit verdiene, desto zufriedener bin ich.</li> <li>• Manche Arbeit würde ich auch für das Geld nicht machen.</li> <li>• Im Grund arbeite ich nur, um Geld zu verdienen.</li> <li>• Meine Arbeitsbedingungen sind mir wichtiger als die Bezahlung.</li> <li>• Mich interessiert bei meiner Arbeit eigentlich nur, wie viel Geld ich verdiene.</li> </ul>	<p><b>Quelle</b>  <a href="https://zis.gesis.org/skala/Fischer-Kohr-Arbeit-als-Mittel-der-Existenzsicherung">https://zis.gesis.org/skala/Fischer-Kohr-Arbeit-als-Mittel-der-Existenzsicherung</a> [01.08.2020]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,75</li> <li>• Faktorladung unbekannt</li> </ul> <p><b>Anmerkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage selbstständig formuliert</li> <li>• Likert-Skala von „trifft zu...“ zu „stimme zu...“ geändert</li> </ul>
10	<b>Partizipation im Unternehmen</b>	Folgende Aussagen beziehen sich auf Partizipation im Unternehmen. Wie sehr stimmen Sie den Aussagen zu?	5 stufige Likert-Skala (1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu)	<p><b>Quelle</b>  Klaiber, S. (2018): Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich möchte, dass bei Veränderungen die Mitarbeitenden befragt werden.</li> <li>• Ich möchte, dass die Mitarbeitenden in Entscheidungen der Organisation einbezogen werden.</li> <li>• Ich möchte, dass die Mitarbeitenden bei Zielsetzungen der Organisation mitreden können.</li> <li>• Ich möchte, dass die Führungskräfte die neuen Ideen der Mitarbeitenden berücksichtigen.</li> </ul>	<p>Mitarbeiterbindung. Wiesbaden: Springer VS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,88</li> <li>• Faktorladung (<math>r</math>) &gt; 0,5</li> </ul> <p><b>Anmerkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage selbständig formuliert</li> <li>• Items in Erwartungen formuliert</li> <li>• Likert-Skala von „trifft zu...“ zu „stimme zu...“ geändert</li> </ul>
11	<b>Karrieremotivation</b>	Folgende Aussagen beziehen sich auf Ihre eigene Karrieremotivation. Wie sehr stimmen Sie den Aussagen zu?	<p>5-stufige Likert- Skala (1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich achte bei der Auswahl meiner Praktika darauf, dass diese meiner Karriere förderlich sind.</li> <li>• Es ist mir wichtiger, tun zu können, was mich interessiert, als beruflich weiterzukommen.</li> <li>• Ich wähle meine Berufsbildung hinsichtlich der Chancen auf dem Arbeitsmarkt.</li> <li>• Es ist mir wichtig, mein gestecktes berufliches Ziel zu erreichen.</li> </ul>	<p><b>Quelle</b></p> <p><a href="https://slidex.tips/download/zricherlingsschnitt-julia-wiedermann-sandra-khnle">https://slidex.tips/download/zricherlingsschnitt-julia-wiedermann-sandra-khnle</a> [01.08.2020]</p> <p>Basis: Fragebogen zur Karrieremotivation (Abele, 1994).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Angaben zu Cronbachs Alpha und Faktorladungen, Skala seit dem Jahr 1994 in der Psychologie etabliert</li> </ul> <p><b>Anmerkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage selbständig formuliert</li> <li>• 7- stufig- Likert- Skala in 5- stufige Likert- Skala geändert</li> <li>• Zwei positive Umpolungen erfolgt (Es wäre schlimm für mich, mein gestecktes berufliches Ziel nicht</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ich möchte auf jeden Fall viel Geld verdienen.</li> <li>• Es ist mir wichtig, eine gesellschaftlich angesehene berufliche Position zu erreichen.</li> <li>• Ich werde mein berufliches Weiterkommen konsequent vorantreiben.</li> <li>• Es hat einen hohen Stellenwert für mich, beruflich aufzusteigen.</li> </ul>	erreichen zu können, Es hat keinen hohen Stellenwert für mich, beruflich aufzusteigen)
12	<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>	In vielen Unternehmen nehmen Entwicklungsmöglichkeiten einen hohen Stellenwert ein. Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu?	<p>5-stufige Likert- Skala (1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme teilweise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es sollte gute Weiterbildungsmöglichkeiten geben</li> <li>• Bei der Arbeit gemachte Fehler sollten als Chance zum Lernen gesehen werden</li> <li>• Verbesserungsvorschläge sollten sich auszahlen</li> <li>• Es sollte gute Entwicklungsmöglichkeiten geben</li> </ul>	<p>Klaiber, S. (2018): Organisationales Commitment. Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung. Wiesbaden: Springer VS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbachs Alpha (<math>\alpha</math>) = 0,88</li> <li>• Faktorladung (<math>r</math>) &gt; 0,5</li> </ul> <p><b>Anmerkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage selbständig formuliert</li> <li>• Items in Erwartungen formuliert</li> <li>• Likert- Skala von „trifft zu..“ in „stimme zu...“ geändert</li> </ul>
13	<b>Nutzung digitaler Medien</b>	Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zum Einsatz von digitalen Medien in der Arbeit zu?	5-stufige Likert- Skala (1-stimme überhaupt nicht zu, 2-stimme eher nicht zu, 3-stimme	Gensicke, M./ Bachmann, S./ Härtel, M./ Schubert, T./ Garcia-Wülfing, I./ Güntürk-Kuhl, B. (2016): Digitale Medien in Betrieben- heute und morgen.

			<p>teilweise zu, 4- stimme weitestgehend zu, 5-stimme völlig zu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch digitale Medien wird es deutlich leichter, die Lehrmaterialien auf dem neuesten Stand zu halten.</li> <li>• In der Ausbildung sollten verstärkt digitale Medien eingesetzt werden.</li> <li>• Durch digitale Medien wird die Zusammenarbeit zwischen Lernorte Betrieb, Berufsschule bzw. überbetriebliche Bildungsstätte erleichtert.</li> <li>• Der Einsatz von digitalen Medien steigert die Attraktivität der Berufsausbildung in einem Betrieb.</li> <li>• Nicht nur in der Ausbildung, sondern auch in der Weiterbildung sollten verstärkt digitale Medien eingesetzt werden.</li> <li>• Durch digitale Medien wird das Lernen im Betriebsalltag erleichtert.</li> </ul>	<p>Eine repräsentative Bestandsanalyse. <a href="https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8048">https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/8048</a> [01.08.2020].</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Angaben zu Cronbachs Alpha und Faktorladungen</li> </ul>
14	<b>Eigene Bildungsbiografie: Höchster Bildungsabschluss</b>	Bitte geben Sie Ihren höchsten Bildungsabschluss an.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein Abschluss</li> <li>• Volksschul-/Hauptschulabschluss/ POS 8. Klasse</li> <li>• Mittlere Reife/ POS 10. Klasse</li> <li>• Abitur/ Fachabitur/ EOS</li> </ul>	<p><b>Quelle</b> BAG WiWA</p> <p><b>Anmerkungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfachnennung</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung (Lehre)</li> <li>• Meister oder Vergleichbares</li> <li>• Universitäts-/Hochschulabschluss (B.A., M.A., Diplom, Magister, Staatsexamen)</li> <li>• Universitäts-/ Hochschulabschluss (Promotion, Habilitation)</li> </ul>	
15	<b>Eigene Bildungsbiographie: Beruflicher Status</b>	Wie lautet Ihr momentaner beruflicher Status?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schüler/in</li> <li>• Azubi/ne</li> <li>• Student/in</li> <li>• erwerbstätig</li> <li>• erwerbslos</li> <li>• im Ruhestand</li> </ul>	<b>Quelle</b> BAG WiWa  <b>Anmerkungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfachnennung</li> </ul>
16	<b>Eigene Bildungsbiographie: Berufstätigkeit</b>	In welchem Bereich sind Sie oder möchten Sie beruflich tätig sein? (z.B. Gesundheit, Technik, Wirtschaft, Soziales...)		<b>Quelle</b> BAG WiWa  <b>Anmerkungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Freitextfeld</li> </ul>
17	<b>Soziodemografische Faktoren: Geschlecht</b>	Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Männlich</li> <li>• Weiblich</li> <li>• Divers</li> </ul>	<b>Quelle</b> BAG WiWa  <b>Anmerkungen</b> Einfachnennung
18	<b>Soziodemografische Faktoren: Jahrgang</b>	In welchem Jahr sind Sie geboren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Man kann das Geburtsjahr auswählen</li> </ul>	<b>Anmerkungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geburtsjahre in Intervalle zu gliedern sehe ich hier nicht als sinnvoll an → auch innerhalb der Generationen könnte es Unterschiede geben</li> </ul>



<b>19</b>	<b>Sonstige Anmerkungen</b>	Was möchten Sie mir gerne noch mitteilen? (Anregungen, Hinweis zu den Fragen, Ergänzungen zu dem Thema,...)		Freitextfeld

### **3. Abschlusstext**

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Von dem Tool Umfrage-Online vorgeneriert. Kann in kostenloser Version nicht geändert werden.

## Anlage III: Itemkonsistenzanalyse anhand des Cronbachs Alpha-Koeffizienten

### Prüfung der Reliabilität- Cronbachs Alpha

Cronbachs Alpha ( $\alpha$ )	Anzahl der Items
.894	82

	Skalenmittelwert, wenn Item weggelassen	Skalenvarianz, wenn Item weggelassen	Korrigierte Item-Skala-Korrelation	Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen
AllgAZF_1	316,11	532,716	,151	,894
AllgAZF_2	317,04	527,675	,271	,893
AllgAZF_3	316,95	524,241	,311	,892
AllgAZF_4	317,17	523,220	,290	,893
AllgAZF_5	316,88	529,220	,211	,893
AllgAZF_6	316,10	530,110	,258	,893
AllgAZF_7	316,49	528,558	,256	,893
AllgAZF_8	316,99	525,976	,286	,893
AllgAZF_9	316,83	526,321	,216	,893
AllgAZF_10	316,86	524,771	,247	,893
AllgAZF_11	316,86	526,107	,221	,893
AllgAZF_12	316,26	527,758	,249	,893
AllgAZF_13	316,05	527,179	,366	,892
Zeitfr_1	316,84	523,983	,308	,892
Zeitfr_2	316,91	522,476	,345	,892
Zeitfr_3	316,95	522,045	,292	,893
Zeitfr_4	316,52	523,288	,371	,892
Abed_1	316,47	522,796	,358	,892
Abed_2	316,12	525,317	,445	,892
Abed_3	316,13	525,397	,372	,892
Abed_4	316,02	528,726	,339	,892
Abed_5	317,87	524,966	,255	,893
Abed_6	317,42	524,436	,285	,893
Abed_7	317,13	524,414	,273	,893
Abed_8	317,46	519,618	,417	,891

Abed_9	316,69	518,161	,457	,891
Abed_10	316,54	522,560	,379	,892
Abed_11	316,25	525,069	,374	,892
WLB_1	316,16	530,555	,177	,894
WLB_2	316,19	526,843	,313	,892
WLB_3	316,32	525,359	,353	,892
WLB_4	316,34	526,088	,319	,892
WLB_5	316,64	521,321	,379	,892
Alnhlt_1	316,01	531,796	,203	,893
Alnhlt_2	316,04	528,002	,363	,892
Alnhlt_3	316,08	526,856	,342	,892
Alnhlt_4	316,08	527,211	,348	,892
Alnhlt_5	316,69	520,713	,398	,892
Alnhlt_6	316,21	523,980	,434	,892
Alnhlt_7	316,18	525,058	,394	,892
Alnhlt_8	316,20	524,828	,434	,892
SozKMA_1	316,07	529,807	,284	,893
SozKMA_2	316,21	525,109	,411	,892
SozKMA_3	315,96	528,444	,383	,892
SozKMA_4	316,34	525,857	,351	,892
KomFK_1	316,32	524,154	,404	,892
KomFK_2	316,61	523,818	,332	,892
KomFK_3	316,84	519,393	,424	,891
KomFK_4	316,18	525,086	,411	,892
KomFK_5	316,25	528,657	,252	,893
KomFK_6	316,34	528,525	,268	,893
Bez_1	317,08	537,057	-,001	,896
Bez_2	318,55	533,749	,075	,895
Bez_3	317,79	527,989	,179	,894
Bez_4	317,20	523,980	,261	,893
Bez_5	318,01	521,499	,305	,893
Bez_6	316,23	532,460	,117	,894
Bez_7	318,14	535,582	,022	,896
Bez_8	317,05	538,267	-,020	,896
Bez_9	318,85	533,467	,095	,894

Parti_1	316,68	523,297	,382	,892
Parti_2	316,75	523,242	,369	,892
Parti_3	316,79	523,074	,365	,892
Parti_4	316,44	521,389	,460	,891
KaMoti_1	316,89	525,709	,267	,893
KaMoti_2	317,07	532,446	,112	,894
KaMoti_3	317,97	529,728	,149	,894
KaMoti_4	316,65	526,898	,281	,893
KaMoti_5	317,55	523,581	,272	,893
KaMoti_6	317,67	521,356	,332	,892
KaMoti_7	317,01	522,707	,349	,892
KaMoti_8	317,49	522,710	,303	,892
EntMgl_1	316,26	523,067	,440	,891
EntMgl_2	316,30	526,547	,342	,892
EntMgl_3	316,53	526,286	,319	,892
EntMgl_4	316,28	521,985	,496	,891
DiMe_1	316,62	525,786	,301	,892
DiMe_2	316,95	524,954	,290	,893
DiMe_3	316,84	523,888	,316	,892
DiMe_4	317,15	521,522	,339	,892
DiMe_5	316,89	523,949	,331	,892
DiMe_6	317,05	522,303	,349	,892

## Anlage IV: Hauptkomponentenanalyse

### Prüfung der Konstruktvalidität- Ergebnisse der Faktorenanalyse (Komponenten 1-10)

#### Komponente

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Bez_9	,750									
Bez_5	,743									
Bez_3	,689									
Bez_4	,663									
Bez_7	,656									
KaMoti_5	,636					,495				
Bez_2	,605									
AllgAZF_2	,501					,438				
Bez_8	-,498									
Bez_1	-,496									
DiMe_2		,861								
DiMe_5		,858								
DiMe_6		,839								
DiMe_3		,799								
DiMe_4		,764								

DiMe_1	,704								
AInhlt_3		,679							
AInhlt_7		,649							
AInhlt_5		,580							
AInhlt_6		,571							
AInhlt_2		,567							
AInhlt_4		,469							
AInhlt_8		,447							
WLB_2			,796						
WLB_3			,768						
WLB_4			,764						
WLB_1			,608						
WLB_5			,598						
AllgAZF_5			,478						
Parti_2				,837					
Parti_3				,806					
Parti_1				,786					
Parti_4				,605					
KaMoti_7					,702				
KaMoti_8					,676				
KaMoti_4					,621				
AllgAZF_3					,621				

KaMoti_1						,487			
KaMoti_3									
Abed_10							,700		
Abed_3							,673		
Abed_7							,616		
Abed_1							,612		
Abed_2							,517		
Abed_8							,433		
Abed_9									
AllgAZF_10								,800	
AllgAZF_11								,734	
AllgAZF_9								,654	
AllgAZF_12			,443					,571	
EntMgl_3									,705
EntMgl_4									,700
EntMgl_2									,663
EntMgl_1									,625
Zeitfr_3									,697
Zeitfr_2									,681
Zeitfr_4									,643
Zeitfr_1									,486
SozKMA_3									



SozKMA_2									
SozKMA_4									
Abed_5									
Abed_6									
Abed_4									
AllgAZF_7									
Abed_11									
AllgAZF_6									
AllgAZF_8									
KomFK_2									
KomFK_1									
KomFK_3									
KomFK_4									
KaMoti_6									
AllgAZF_4									
SozKMA_1									
AllgAZF_1									
AllgAZF_13									
KaMoti_2									
KomFK_6									
KomFK_5									
Bez_6									

AInhlt_1										
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.a

a. Die Rotation ist in 28 Iterationen konvergiert.

**Prüfung der Konstruktvalidität- Ergebnisse der Faktorenanalyse (Komponenten 11-20)**

**Komponente**

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Bez_9										
Bez_5										
Bez_3										
Bez_4										
Bez_7										
KaMoti_5										
Bez_2										
AllgAZF_2										
Bez_8										

Bez_1										
DiMe_2										
DiMe_5										
DiMe_6										
DiMe_3										
DiMe_4										
DiMe_1										
AInhlt_3										
AInhlt_7										
AInhlt_5										
AInhlt_6										
AInhlt_2										
AInhlt_4										,429
AInhlt_8										
WLB_2										
WLB_3										
WLB_4										
WLB_1										
WLB_5										
AllgAZF_5										
Parti_2										
Parti_3										

Parti_1										
Parti_4										
KaMoti_7										
KaMoti_8										
KaMoti_4										
AllgAZF_3										
KaMoti_1										
KaMoti_3										
Abed_10										
Abed_3										
Abed_7										
Abed_1										
Abed_2										
Abed_8										
Abed_9										
AllgAZF_10										
AllgAZF_11										
AllgAZF_9										
AllgAZF_12										
EntMgl_3										
EntMgl_4										
EntMgl_2										

EntMgl_1									
Zeitfr_3									
Zeitfr_2									
Zeitfr_4									
Zeitfr_1									
SozKMA_3	,663								
SozKMA_2	,654								
SozKMA_4	,643								
Abed_5		,720							
Abed_6		,618							
Abed_4									
AllgAZF_7			,652						
Abed_11			,571						
AllgAZF_6			,558						
AllgAZF_8			,448						
KomFK_2				,680					
KomFK_1				,501					
KomFK_3				,464					
KomFK_4				,438					
KaMoti_6					,689				
AllgAZF_4					,600				
SozKMA_1					,465	,410			

AllgAZF_1						,720			
AllgAZF_13						,419			
KaMoti_2							,618		
KomFK_6									
KomFK_5								,628	
Bez_6									,707
AIhlt_1									,543

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.a

a. Die Rotation ist in 28 Iterationen konvergiert.

## Anlage V: Datenmodifikation- Bildung neuer Variablen

<b>Skala „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ (13 Items)</b>	
AllgAZF_1	Eine sichere Berufsstellung ist mir wichtig
AllgAZF_2	Hohes Einkommen ist mir wichtig
AllgAZF_3	Gute Aufstiegsmöglichkeiten sind mir wichtig
AllgAZF_4	Ein Beruf, der anerkannt und geachtet wird ist mir wichtig
AllgAZF_5	Ein Beruf, der einem viel Freizeit lässt ist mir wichtig
AllgAZF_6	Interessante Tätigkeiten sind mir wichtig
AllgAZF_7	Eine Tätigkeit, bei der man selbständig arbeiten kann ist mir wichtig
AllgAZF_8	Aufgaben, die viel Verantwortungsbewusstsein erfordern sind mir wichtig
AllgAZF_9	Viel Kontakt zu anderen Menschen ist mir wichtig
AllgAZF_10	Ein Beruf, bei dem man anderen helfen kann ist mir wichtig
AllgAZF_11	Ein Beruf, der für die Gesellschaft nützlich ist, ist mir wichtig
AllgAZF_12	Mir ist wichtig, etwas Sinnvolles zu tun
AllgAZF_13	Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sind mir wichtig

<b>Skala „Zeitliche Freiräume“ (4 Items)</b>	
Zeitfr_1	Ich möchte während der Arbeit genügend Zeit haben, um mich mit meinen Kollegen/ Mitarbeitern über die Arbeit auszutauschen
Zeitfr_2	Ich möchte einen großen Einfluss auf meine Arbeitszeitregelung haben.
Zeitfr_3	Ich möchte im Großen und Ganzen selbst entscheiden, wann ich eine Arbeitspause einlege
Zeitfr_4	Ich möchte während meiner Arbeitszeit Zeit haben, mir neue Dinge für meine Arbeit anzueignen

<b>Skala „Arbeitsbedingungen“ (6 statt 10 Items)</b>	
Abed_1	Ich erwarte bequeme Arbeitsbedingungen
Abed_2	Ich erwarte gute Arbeitsbedingungen
Abed_3	Ich erwarte saubere Arbeitsbedingungen
Abed_7	Ich erwarte wenig Lärm am Arbeitsplatz
Abed_8	Ich erwarte viel Platz
Abed_10	Ich erwarte eine angenehme Temperatur

<b>Skala „Work-Life-Balance“ (5 Items)</b>	
<b>WLB_1</b>	Ich möchte, dass meine Arbeit es ermöglicht, Zeit mit meinem Partner/meiner Partnerin zu verbringen
<b>WLB_2</b>	Ich möchte nach der Arbeit noch fit genug sein, um etwas mit meinem Partner/meiner Partnerin zu unternehmen
<b>WLB_3</b>	Ich möchte, dass meine Arbeit es mir leicht macht, meine Freizeit zu genießen
<b>WLB_4</b>	Ich möchte nach der Arbeit noch fit genug sein, meine Freunde/Freundinnen häufig zu sehen
<b>WLB_5</b>	Ich möchte, dass meine Arbeit es mir erleichtert, den Haushalt ordentlich zu erledigen

<b>Skala „Arbeitsinhalt“ (8 Items)</b>	
<b>AInhlt_1</b>	Ich möchte in der Regel gerne zur Arbeit gehen.
<b>AInhlt_2</b>	Ich möchte die für meine Arbeit bedeutsamen Zusammenhänge verstehen
<b>AInhlt_3</b>	Ich möchte, dass meine Arbeit Sinn stiftet
<b>AInhlt_4</b>	Ich möchte, dass die Anforderungen an mich klar sind
<b>AInhlt_5</b>	Ich möchte, dass die Arbeit auf mein sonstiges Leben bereichernd wirkt
<b>AInhlt_6</b>	Ich möchte bezüglich meiner notwendigen Qualifikationen auf dem Laufenden sein
<b>AInhlt_7</b>	Ich möchte, dass meine Persönlichkeit und meine beruflichen Möglichkeiten zusammenpassen
<b>AInhlt_8</b>	Ich möchte, dass meine Arbeitsbelastungen gut bewältigt werden können

<b>Skala „Selbständigkeit und Soziales Klima“ (4 Items)</b>	
<b>SozKMA_1</b>	Ich wünsche mir, dass die Beziehungen zwischen den KollegInnen/Mitarbeitenden in Ordnung ist
<b>SozKMA_2</b>	Ich wünsche mir, dass selbstständiges Handeln geschätzt wird
<b>SozKMA_3</b>	Ich wünsche mir, dass die Führungskräfte Vertrauen in ihre Mitarbeitenden haben
<b>SozKMA_4</b>	Ich wünsche mir, dass die Mitarbeitenden Verantwortung haben



<b>Skala „Kommunikationsverhalten von Führungskräften“ (6 Items)</b>	
<b>KomFK_1</b>	Ich möchte, dass mein/e Vorgesetzte/r die Sichtweisen der Anwesenden erfragt
<b>KomFK_2</b>	Ich empfinde es als wichtig, dass mein/e Vorgesetzte/r mich auffordert, eigene Anliegen einzubringen
<b>KomFK_3</b>	Ich möchte, dass wenn ich Beiträge liefere, mein/e Vorgesetzte/r diese präzise wiedergibt
<b>KomFK_4</b>	Ich wünsche mir, dass mein/e Vorgesetzte/r mir Raum für Fragen lässt
<b>KomFK_5</b>	Ich möchte, dass mein/e Vorgesetzte/r mich konstruktiv kritisiert
<b>KomFK_6</b>	Wenn ich etwas nachfrage erwarte ich, dass mein/e Vorgesetzte/r bereitwillig erklärt

<b>Skala „Bezahlung“ (6 statt 8 Items)</b>	
<b>Bez_2</b>	Für eine gute Bezahlung tue ich fast alles
<b>Bez_3</b>	Eine gute Bezahlung ist die beste Anerkennung für meine Arbeit
<b>Bez_4</b>	Ich bin zufrieden, wenn ich einen gut bezahlten Job habe
<b>Bez_5</b>	Je mehr Geld ich mit meiner Arbeit verdiene, desto zufriedener bin ich
<b>Bez_7</b>	Im Grund arbeite ich nur, um Geld zu verdienen
<b>KaMoti_5</b>	Ich möchte viel Geld verdienen

<b>Skala „Partizipation“ (4 Items)</b>	
<b>Parti_1</b>	Ich möchte, dass bei Veränderungen die Mitarbeitenden befragt werden
<b>Parti_2</b>	Ich möchte, dass die Mitarbeitenden in Entscheidungen der Organisation einbezogen werden
<b>Parti_3</b>	Ich möchte, dass die Mitarbeitenden bei Zielsetzungen der Organisation mitreden können
<b>Parti_4</b>	Ich möchte, dass die Führungskräfte die neuen Ideen der Mitarbeitenden berücksichtigen

**Skala „Karrieremotivation“ (6 statt 8 Items)**

<b>KaMoti_1</b>	Ich achte bei der Auswahl meiner Praktika darauf, dass diese meiner Karriere förderlich sind
<b>KaMoti_3</b>	Ich wähle meine Berufsbildung hinsichtlich der Chancen auf dem Arbeitsmarkt
<b>KaMoti_4</b>	Es ist mir wichtig, mein gestecktes berufliches Ziel zu erreichen
<b>KaMoti_6</b>	Es ist mir wichtig, eine gesellschaftlich angesehene berufliche Position zu erreichen
<b>KaMoti_7</b>	Ich werde mein berufliches Weiterkommen konsequent vorantreiben
<b>KaMoti_8</b>	Es hat einen hohen Stellenwert für mich, beruflich aufzusteigen

**Skala „Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten“ (4 Items)**

<b>EntMgl_1</b>	Es sollte gute Weiterbildungsmöglichkeiten geben
<b>EntMgl_2</b>	Bei der Arbeit gemachte Fehler sollten als Chance zum Lernen gesehen werden
<b>EntMgl_3</b>	Verbesserungsvorschläge sollten sich auszahlen
<b>EntMgl_4</b>	Es sollte gute Entwicklungsmöglichkeiten geben

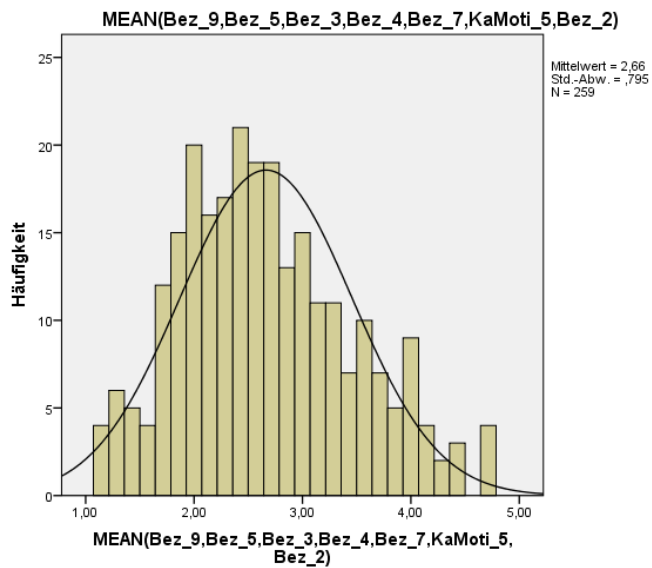
**Skala „Nutzung Digitaler Medien“ (6 Items)**

<b>DiMe_1</b>	Durch digitale Medien wird es deutlich leichter, die Lehrmaterialien auf dem neuesten Stand zu halten
<b>DiMe_2</b>	In der Ausbildung sollten verstärkt digitale Medien eingesetzt werden
<b>DiMe_3</b>	Durch digitale Medien wird die Zusammenarbeit zwischen Lernorte Betrieb, Berufsschule bzw. überbetriebliche Bildungsstätte erleichtert
<b>DiMe_4</b>	der Einsatz von digitalen Medien steigert die Attraktivität der Berufsausbildung in einem Betrieb
<b>DiMe_5</b>	Nicht nur in der Ausbildung, sondern auch in der Weiterbildung sollten verstärkt digitale Medien eingesetzt werden
<b>DiMe_6</b>	Durch digitale Medien wird das Lernen im Betriebsalltag erleichtert

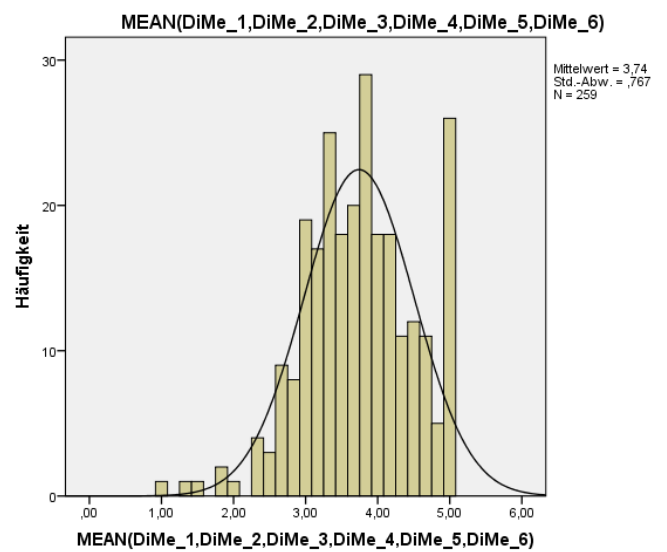
## Anlage VI: Normalverteilung-Histogramme

Ausgewählte Fälle: Generation Z (Soz\_Year  $\geq$  4), n = 259

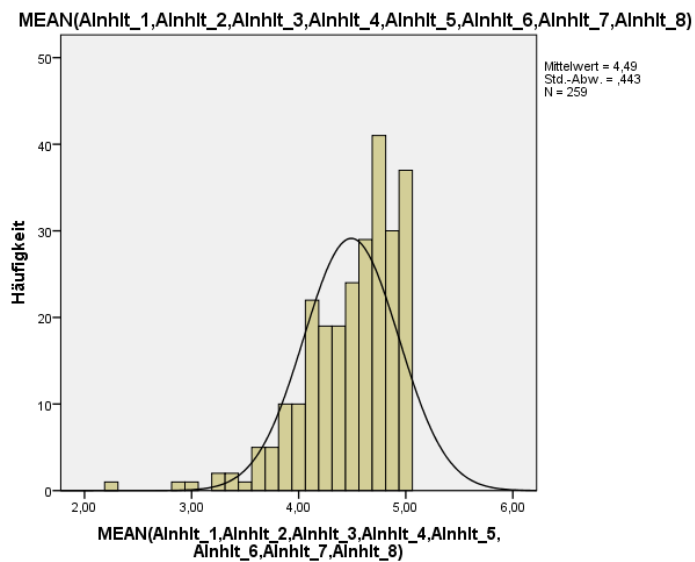
### Bezahlung



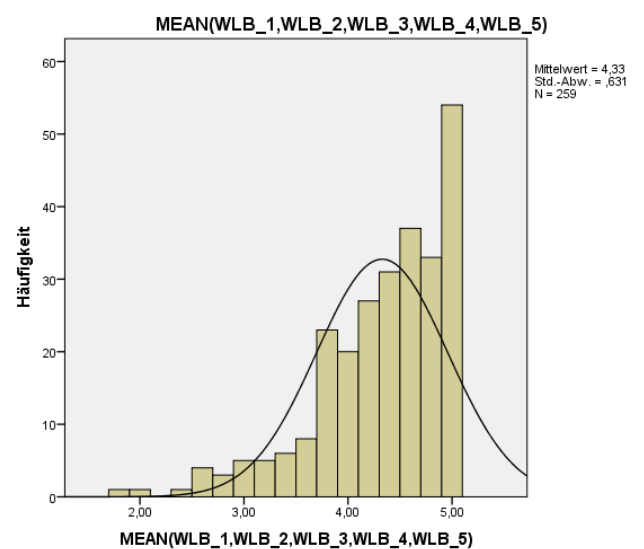
### Nutzung Digitaler Medien



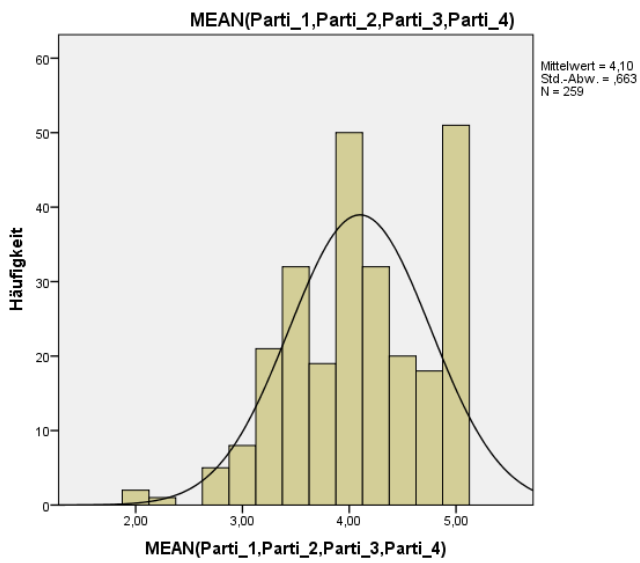
### Arbeitsinhalt



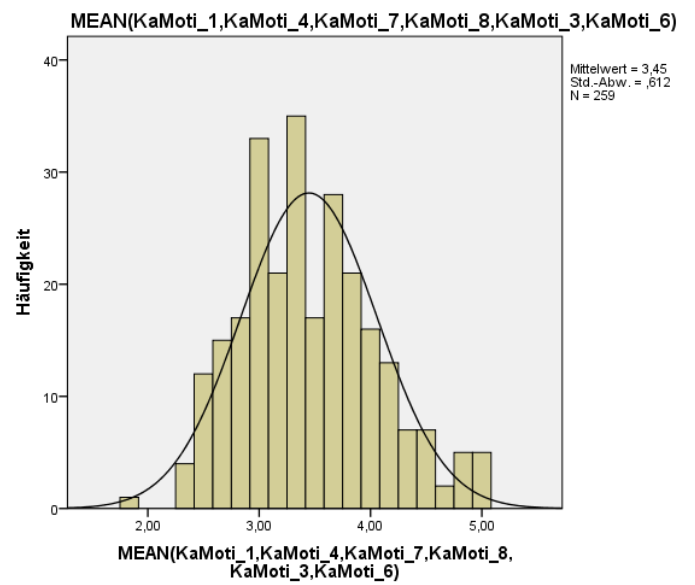
### Work-Life-Balance



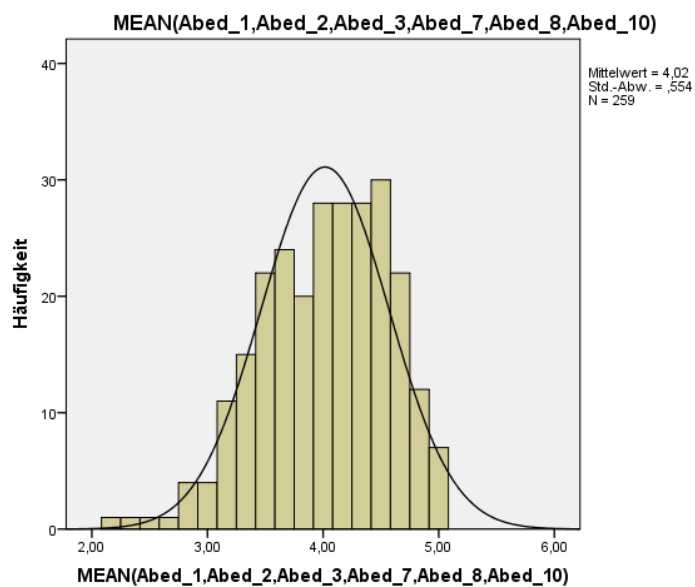
## Partizipation



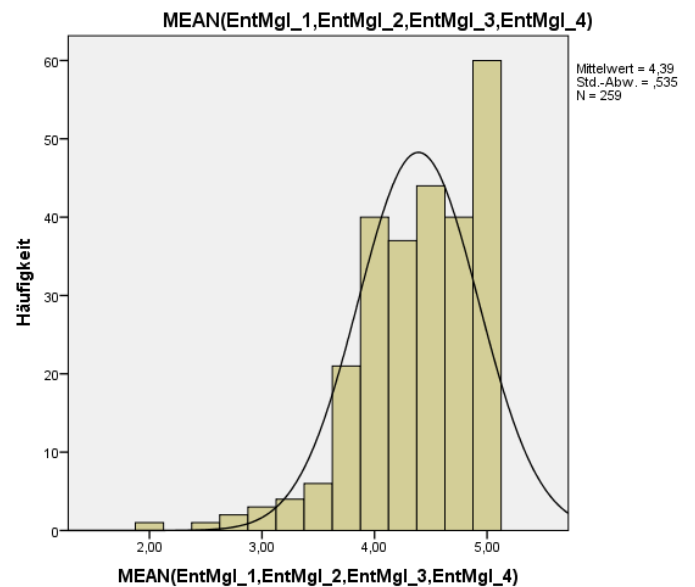
## Karrieremotivation



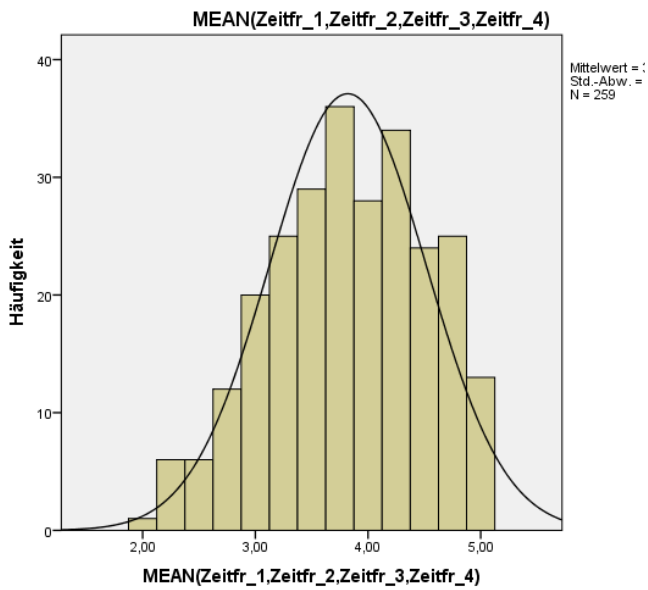
## Arbeitsbedingungen



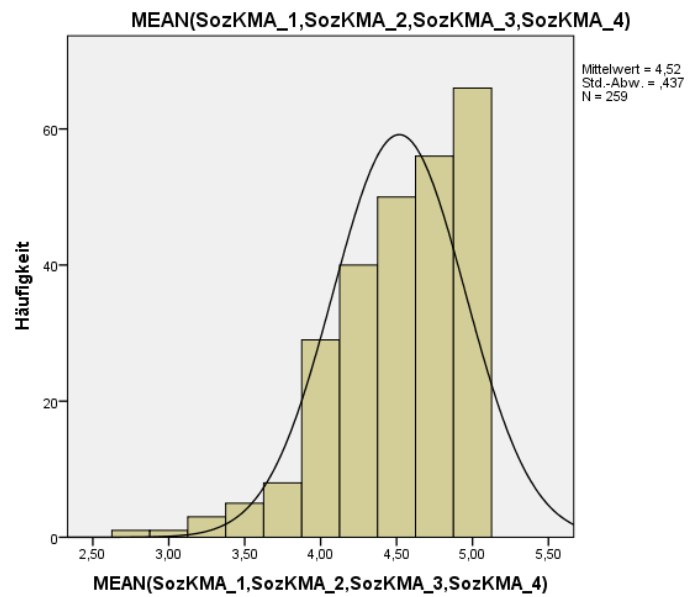
## Entwicklungsmöglichkeiten



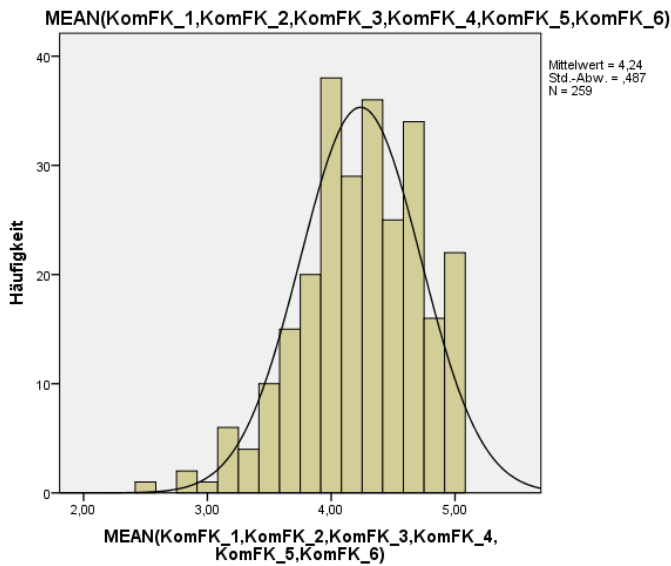
## Zeitliche Freiräume



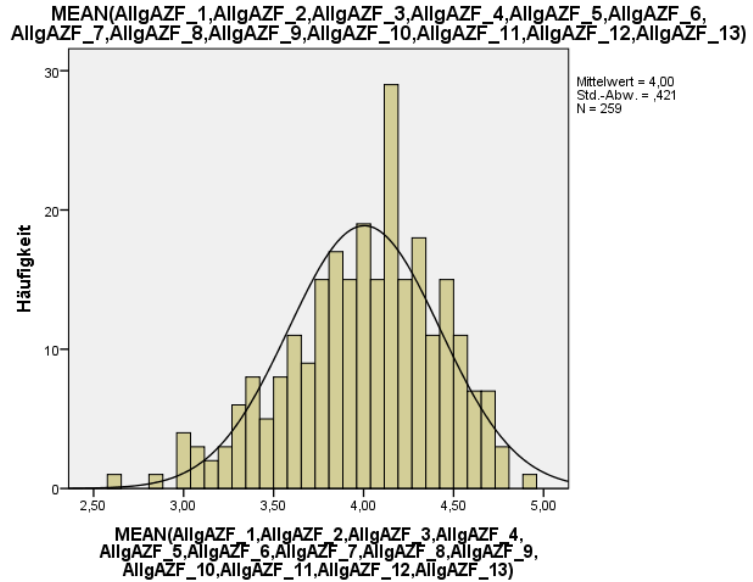
## Soziales Klima



## Kommunikationsverhalten von Führungskräften



## Allgemeine Arbeitszufriedenheit



Anlage VII: Ergebnisse der Analyse des Freitextfeldes „Sonstige Anmerkungen“  
in Anlehnung an die Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003)

**Analysetechnik: Zusammenfassung**

**Ergebnisse der zweiten Reduktion auf Basis von 75 Antworten**

Formale Anmerkungen	
Positive Rückmeldung	Kritik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturierte Umfrage</li> <li>• sinnvolle Umfrage</li> <li>• verständlicher Fragebogen</li> <li>• interessante Thematik</li> <li>• Fragen decken den Bereich der Arbeitszufriedenheit gut ab</li> <li>• Fragestellungen verständlich formuliert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschlechterneutrale Sprache wirkt verwirrend</li> <li>• Mehrfachnennung bei derzeitiger Tätigkeit wird vermisst</li> <li>• Antwortmöglichkeit „Keine Angabe“ wäre sinnvoll gewesen</li> <li>• Teilweise zu suggestiv gefragt</li> <li>• Fragen teilweise sehr offen formuliert</li> <li>• Fragebogen sehr umfangreich</li> <li>• Fragen drücken oft das gleiche aus</li> <li>• Auswahlmöglichkeit Praktikum wird bei beruflichen Status vermisst</li> </ul>

Inhaltliche Anmerkungen nach Generationen		
Generation X	Generation Y	Generation Z
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familie ernähren zu können hat oberste Priorität → Lohn sollte dementsprechend angepasst werden</li> <li>• Lohnanreize werden wichtiger empfunden als Freude an der Tätigkeit aufgrund sozialer Ungleichheit</li> <li>• Wunsch nach geregelter Work-Life-Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung des erlernten Wissens bedeutend für die eigene Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Möglichkeit zum Arbeiten im Ausland als wichtiger Faktor</li> <li>• Feedback von Vorgesetzten gewünscht</li> <li>• Wunsch nach geregelter Work-Life-Balance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• idealer und funktionierender Einsatz von digitalen Medien als wichtiger Faktor</li> <li>• Lohnanreize sollten geschaffen werden, z.B. angemessene Gehaltszahlungen, aber auch Gehaltserhöhungen</li> <li>• Feedback und Wertschätzung durch die Vorgesetzten werden als wichtig erachtet</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsschutz als wichtiger Anreiz notwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Beziehungen für Arbeitszufriedenheit wichtig</li> <li>• Bevorzugung einer 20-30-Stunden-Woche</li> <li>• Entscheidungsfreiheit und Verantwortung in der Tätigkeit bedeutend</li> <li>• Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz sind wichtige Faktoren</li> <li>• Betriebliches Gesundheitsmanagement und Zusatzleistungen können gute Anreize sein</li> <li>• Freude an der Tätigkeit, Wertschätzung durch die Vorgesetzten, klare Strukturen und eine geregelte Work-Life-Balance als die wichtigsten Faktoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine geregelte Work-Life-Balance zur Familienplanung gewünscht</li> <li>• Gute soziale Beziehungen in einem Unternehmen sind von Bedeutung</li> </ul>
--	---	--

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe und diese noch nicht anderweitig zur Gänze oder in Teilen als Masterarbeit oder anderweitige Studienabschlussarbeit eingereicht wurde.

Darüber hinaus erkläre ich, dass die schriftliche Form und die elektronische Datei identisch sind.

Freiburg i. Br., den 02.11.2020

Unterschrift: 