

# **Die Arbeitsmotivation der Generation Z**

**Möglichkeiten zur Motivation und Steigerung der Bindung und Leistung der  
jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt der österreichischen  
Kreativbranche.**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Martina Winkler

1610683045

Begutachterin: Mag. Katharina Janauschek

Seekirchen, September 2018

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

15. September 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'M. W. B.', written in a cursive style.

Unterschrift

## Zusammenfassung

Der demographische Wandel stellt Unternehmen vor immer größere Herausforderungen. Durch die alternde Gesellschaft wird es immer schwieriger, passende, junge MitarbeiterInnen zu finden (Klaffke, 2014, S. 5). Vor allem für die österreichische Kreativbranche ist dies von Bedeutung, da diese eine überdurchschnittlich hohe Fluktuationsrate aufweist (Kreativwirtschaft Austria, 2017, S. 41). Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, sich mit der jüngsten Generation Z, die gerade dabei ist den Arbeitsmarkt zu erobern, zu befassen und herauszufinden wie diese motiviert und an Unternehmen gebunden werden kann. Die vorliegende Masterarbeit untersucht deshalb, wie die Generation Z motiviert und wie ihre Leistung und Bindung an das Unternehmen gesteigert werden kann. Außerdem zeigt diese Arbeit am Beispiel von fünf Unternehmen der österreichischen Kreativbranche auf, wie diese ihre MitarbeiterInnen derzeit motivieren und was in Zukunft auf deren Agenda steht. Dazu wurden sowohl mit fünf Beschäftigten aus der Generation Z, die in der österreichischen Kreativbranche tätig sind, als auch mit fünf Personalverantwortlichen, die ebenfalls in dieser Branche beschäftigt sind, leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Generation Z vor allem durch Feedback und Wertschätzung, Geld v.a. zur Verwirklichung privater Ziele, Freizeit und Work-Life-Balance sowie das richtige Arbeitsumfeld motiviert werden kann. In Bezug auf die Bindung an ein Unternehmen spielen vor allem die sozialen Beziehungen und Geld eine Rolle für die Generation Z. Zu mehr Leistung kann diese unter anderem durch positives Feedback und Wertschätzung sowie Geld angetrieben werden. Die untersuchten Unternehmen setzen derzeit teilweise andere Schwerpunkte in der MitarbeiterInnenmotivation. Sie bauen unter anderem auf Weiterbildung und -entwicklung, Kommunikation sowie die Gestaltung des optimalen Arbeitsumfelds. Zukünftig möchten sie sich insbesondere auf Maßnahmen, die die Flexibilität sowie die individuelle Karriereplanung betreffen, fokussieren. Wenn die Arbeitgeber mehr auf die junge Generation eingehen wollen, sollten sie sich noch genauer mit dieser befassen und ihre Maßnahmen dementsprechend überarbeiten, da diesbezüglich noch einige Diskrepanzen bestehen.

Schlüsselbegriffe: Generation Z, Generationen, Arbeitsmotivation, Bindung, Leistung

## Abstract

Demographic change is increasingly challenging for companies. The ageing society makes it more and more difficult to find suitable young employees (Klaffke, 2014, S. 5). Due to its high employee fluctuation rate, this topic is particularly important for the Austrian creative industry (Kreativwirtschaft Austria, 2017, S. 41). Against this background, it is important to focus on the youngest generation – Generation Z – which is currently entering the job markets and to find out how to motivate and retain the youngest employees in a company. Therefore, this master thesis aims to explore how Generation Z can be motivated and how the performance and commitment of this generation can be increased. Moreover, this thesis shows by using the example of five Austrian firms working in the creative industry how employees are motivated in companies as well as what is still on the employer's agenda. Five Generation Z employees who were working in creative Austrian companies as well as five human resources managers who are also employed in this sector were interviewed. The results show that Generation Z can be mainly motivated by feedback and appreciation, money, amongst other in order to realize private goals, leisure time and work-life balance, as well as a proper working environment. In order to retain Generation Z employees social relationships and money were identified as important factors. In order to increase their performance, companies should consider giving positive feedback, appreciation and money. The examined companies set partially different priorities to motivate their employees. They count – among other things – on training and development, communication as well as designing the perfect working environment. For the future, they aim to focus on especially becoming more flexible and offering individual career planning possibilities. In order to overcome the discrepancies between the needs of the young generation and the companies' current motivation activities, companies should analyze Generation Z and adjust their motivation strategies.

Keywords: generation Z, generations, work motivation, commitment, performance

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>4</b>
2.1	Kreativbranche in Österreich .....	4
2.2	Generationen .....	6
2.2.1	Generationenkonzept.....	6
2.2.1.1	Baby Boomer.....	9
2.2.1.2	Generation X .....	11
2.2.1.3	Generation Y .....	13
2.2.2	Generation Z.....	17
2.2.2.1	Prägende Umwelteinflüsse .....	18
2.2.2.2	Charakteristika.....	22
2.2.2.3	Erwartungen an den Arbeitgeber .....	25
2.2.2.4	Generation Z und Motivation.....	28
2.3	Motivation.....	30
2.3.1	Begriffsdefinition .....	30
2.3.1.1	Intrinsische versus extrinsische Motivation .....	32
2.3.2	Motive .....	33
2.3.3	Anreize .....	36
2.3.4	Motivationstheorien.....	37
2.3.4.1	Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....	38
2.3.4.2	Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan.....	39
2.3.5	Motivation durch den Arbeitgeber.....	40
2.3.5.1	Motivation und Bindung .....	41
2.3.5.2	Motivation und Leistung.....	43
<b>3</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>44</b>

3.1	Vorverständnis .....	44
3.2	Erhebungsmethode .....	44
3.2.1	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	46
3.2.2	Interviewleitfaden .....	46
3.3	UntersuchungsteilnehmerInnen (Sample).....	47
3.4	Durchführung der Erhebung .....	51
3.5	Auswertungsmethode.....	52
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>55</b>
4.1	Motivation der Generation Z .....	55
4.1.1	Motivationsfaktoren.....	55
4.1.2	Bindungsbezogene Faktoren .....	64
4.1.3	Leistungsbezogene Faktoren .....	67
4.2	Motivation in österreichischen Kreativunternehmen.....	70
4.2.1	Aktuelle Motivationsmaßnahmen .....	70
4.2.2	Zukünftige Motivationsmaßnahmen .....	75
4.2.3	Identifizierte Motivationsfaktoren der Generation Z .....	76
4.2.4	Bindungsmaßnahmen .....	77
4.2.5	Leistungssteigernde Maßnahmen .....	79
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>82</b>
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen	82
5.2	Stärken und Schwächen der Studie.....	92
5.3	Implikationen für die Praxis .....	93
5.4	Empfehlungen zur weiteren Forschung zu diesem Thema .....	94
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
	<b>Online-Quellen.....</b>	<b>105</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>106</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>107</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>108</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Der demographische Wandel stellt nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die Unternehmen vor eine zunehmende Herausforderung (Klaffke, 2014, S. 5). Laut einer Prognose der Wirtschaftskammer Österreich wird 2030 der Anteil an Personen mit über 65 Jahren in Österreich um 32 % höher sein als heute (WKO, 2017, S. 1). Durch die alternde Bevölkerung wird es immer schwieriger, junge, talentierte Fachkräfte zu finden (Klaffke, 2014, S. 5). Dem Mittelstandsbarometer von Ernst and Young (2017, S. 13) zufolge sehen 48 % der 900 befragten mittelständischen Unternehmen den Fachkräftemangel als die größte Gefahr für die Entwicklung ihres Unternehmens an. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gaben an, dass damit auch Umsatzeinbußen einhergehen. Bereits vor der Jahrtausendwende prägte McKinsey den Begriff „War for Talents“, den das Beratungsunternehmen für die nächsten Jahrzehnte voraussagte. War der Begriff damals noch auf die Top-AbsolventInnen der Top-Universitäten bezogen, wird sich in Zukunft ein Fachkräftemangel in allen Qualifikationsstufen einstellen (McKinsey, 2011, S. 53).

Der Kreativbranche macht der Fachkräftemangel bereits jetzt zu schaffen. Neben dem demographischen Wandel und einer Überalterung der MitarbeiterInnen sind insbesondere die Arbeitsbedingungen dafür verantwortlich – Festanstellungen sind eher selten und die Branche ist sehr konjunkturabhängig ([www.creative.nrw.de](http://www.creative.nrw.de), 01.10.2017). Außerdem ist die Fluktuationsrate höher als in anderen Branchen, die (gut ausgebildeten) MitarbeiterInnen sind also überdurchschnittlich mobil. Im kreativen Umfeld sind jedoch insbesondere die MitarbeiterInnen eine wertvolle Ressource – denn ohne Menschen entstehen keine kreativen Ideen und Innovationen (Kreativwirtschaft Austria, 2017, S.41, 133).

Laut einer Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung (2012, S. 4) gaben fast 75 % der 200 befragten Unternehmen im deutschsprachigen Raum an, dass sie eine Veränderung der Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten bemerkt haben. Deshalb ist es umso wichtiger für die Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche zu wissen, was insbesondere die junge Generation – die MitarbeiterInnen der Zukunft – von ihrem Arbeitgeber erwartet, wie sie motiviert und an das Unternehmen gebunden und somit ihre Leistung gesteigert werden kann.

Die junge Generation, die jetzt gerade dabei ist, die Arbeitswelt zu betreten wird Generation Z genannt. Grob lässt sich die Generation Z in den Geburtenjahrgängen zwi-

schen 1995 und 2010 einordnen (Scholz, 2014, S. 31; Schutz, 2016, S. 302). In Österreich macht diese Generation zum heutigen Stand (2018) in etwa 16 % der Gesamtbevölkerung aus, sie wird aber in den nächsten Jahren noch einen viel größeren Teil der Erwerbstätigen ausmachen (www.statistik.at, 16.07.2018). Klarerweise gibt es keine vollkommene Homogenität innerhalb der Generationen, dennoch lassen sich den einzelnen Generationen aufgrund der unterschiedlichen Umwelteinflüsse, die sie jeweils geprägt haben, gewisse Werte und Ähnlichkeiten zuordnen (Scholz, 2014, S. 16f.).

Vor diesem Hintergrund sollen folgende Forschungsfragen in der vorliegenden Masterarbeit beantwortet werden:

1. Wie kann die Generation Z, die in der österreichischen Kreativbranche beschäftigt ist, motiviert werden?
2. Wie motivieren österreichische Unternehmen in der Kreativbranche ihre MitarbeiterInnen derzeit?

## **1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel dieser Masterarbeit ist es herauszufinden, welche Werte die Generation Z hat und insbesondere, wie die Generation Z in der österreichischen Kreativbranche motiviert werden kann, um so die Bindung an das Unternehmen und die Leistung der (zukünftigen) MitarbeiterInnen, die der Generation Z angehören, zu steigern. Dies soll am explorativen Beispiel von fünf Befragten aus der Generation Z in der österreichischen Kreativbranche erfolgen und deren Perspektiven darstellen. Diese Arbeit hat nicht zum Ziel Hypothesen zu überprüfen, sondern diese zu generieren.

Um Diskrepanzen zu aktuell gängigen Motivationsansätzen aufzuzeigen, soll herausgefunden werden, wie die österreichischen Unternehmen in der Kreativbranche ihre MitarbeiterInnen aller Generationsstufen momentan motivieren, wo sie Schwerpunkte setzen und was bisher noch nicht auf ihrer Agenda steht. Dieses Wissen ist vor allem für Unternehmen, insbesondere aus der österreichischen Kreativbranche, und deren Personalabteilungen von Nutzen.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Dazu wird aktuelle, relevante Literatur untersucht und so ein theoretischer Überblick gegeben, welcher die Relevanz der Forschungsfragen nochmals untermauert. In Kapitel zwei dieser Masterarbeit wird zunächst ein Überblick über die Kreativbranche in Österreich gegeben. Anschließend wird näher auf das Thema Generationen eingegangen, wobei zuerst das Generationenkonzept und danach die einzelnen Generationen,

insbesondere die Generation Z, genauer beschrieben werden. Im Anschluss wird noch näher auf das Thema Motivation eingegangen und insbesondere die Verbindung zur Mitarbeiterbindung und Leistung hergestellt.

In Kapitel drei dieser Arbeit folgt die Darstellung der Ziele und Forschungsfragen sowie der Methode. Die Forschungsfragen dieser Masterarbeit werden mithilfe einer qualitativen Untersuchung beantwortet. Durch halbstrukturierte Interviews sollen die Motivationsmöglichkeiten der Generation Z untersucht und die Schwerpunkte in der MitarbeiterInnenmotivation einiger Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche beleuchtet werden. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in Kapitel vier dargestellt. In Kapitel fünf werden die Ergebnisse diskutiert, sowie einer kritischen Reflexion unterzogen. Zu guter Letzt wird noch ein Ausblick gegeben und es werden Möglichkeiten für die zukünftige Forschung beleuchtet.



## **2 Theoretischer Hintergrund**

Dieses Kapitel beleuchtet den theoretischen Hintergrund dieser Arbeit und ist in drei Teile gegliedert. Der theoretische Teil beginnt mit einer Definition und Beschreibung der Charakteristika der Kreativbranche in Österreich. Anschließend wird auf das Generationskonzept eingegangen und es werden die sich momentan am Arbeitsmarkt befindlichen Generationen, speziell die Generation Z, erklärt und charakterisiert. Dieser Teil dient dem Grundverständnis der Generationenthematik, sowie der Beschreibung der Generation Z durch erste Studien. Danach wird auf die Motivationsforschung eingegangen. In diesem Kapitel wird zunächst der Begriff Motivation definiert und anschließend ein Überblick über Motive und Anreize gegeben. Danach werden zwei Motivationstheorien beispielhaft dargestellt. Zum Schluss wird noch näher auf die Motivation durch den Arbeitgeber im Zusammenhang mit Bindung und Leistung der MitarbeiterInnen eingegangen.

### **2.1 Kreativbranche in Österreich**

In Österreich zählt mehr als jedes zehnte Unternehmen zur Kreativbranche. Diese beschäftigen ca. 5 % der Erwerbstätigen in Österreich. Die Kreativwirtschaft umfasst laut dem siebenten österreichischen Kreativwirtschaftsbericht (2017, S. 15) „erwerbsorientierte Unternehmen, die sich mit der Schaffung, Produktion und (medialen) Distribution von kreativen und kulturellen Gütern sowie Dienstleistungen beschäftigen“. Die Kreativwirtschaft beinhaltet genauer spezifiziert die folgenden zehn Bereiche: Architektur, Buch und Verlagswesen, Design, Filmwirtschaft, Markt für darstellende Kunst, Musikwirtschaft, Radio und TV, Software und Games, Werbung, Bibliotheken, Museen sowie botanische und zoologische Gärten (Kreativwirtschaft Austria, 2017, S. 16). Die meisten Beschäftigten sind mit 36.900 im Bereich Software und Games zu finden. Dort werden auch die größten Umsatzerlöse erzielt. An zweiter Stelle liegt der Bereich Werbung mit 26.800 Beschäftigten. Die Kreativbranche wächst stetig und trägt somit viel zur Wertschöpfung in Österreich bei. Selbst während der Wirtschaftskrise ist sie im Vergleich zur Gesamtwirtschaft überdurchschnittlich gewachsen – sowohl die Anzahl der Kreativunternehmen, als auch die Umsätze und die Bruttowertschöpfung (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2016, S. 15).

Die Kreativbranche in Österreich besteht hauptsächlich aus Kleinbetrieben sowie jungen Unternehmen (39 % sind jünger als 10 Jahre) (Kreativwirtschaft Austria, 2017, S. 17). Die meisten Unternehmen bestehen aus nur einer Person (63 %), der Rest

stellte 2013 rund 4,5 % der österreichischen Gesamtbeschäftigten und somit knapp 150.000 Personen an (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2016, S. 16, 19). Im Durchschnitt sind in Kreativunternehmen in Österreich vier MitarbeiterInnen beschäftigt (hierzu zählen auch freie MitarbeiterInnen, Teilzeitbeschäftigte und Lehrlinge). Das Humankapital stellt in der Kreativwirtschaft den wichtigsten Erfolgsfaktor dar, da die meisten Unternehmen vor allem im Bereich der Ideenfindung, Entwicklung und Konzeption oder der Vermarktung tätig sind (Kreativwirtschaft Austria, 2017, S. 17, 41).

In kaum einer anderen Branche ist das Qualifikationsniveau so hoch – fast die Hälfte der EigentümerInnen verfügt über einen Hochschulabschluss. Die Beschäftigungsstruktur in der österreichischen Kreativbranche ist neben dem hohen Qualifikationsniveau von vielen Teilzeitbeschäftigungsformen sowie freiberuflicher Tätigkeit geprägt. Nur 5 % der Unternehmen bilden Lehrlinge aus. Der Arbeitsmarkt im Kreativbereich ist sehr wettbewerbsorientiert und in den meisten Unternehmen herrscht hohe Fluktuation. Durch die Komplexität und die hohe Serviceorientierung der Geschäftsmodelle sind traditionelle Arbeitszeiten meist unrealistisch (Kreativwirtschaft Austria, 2017, S. 40f.).

Die Kreativbranche wird von neun Charakteristika geprägt. Diese sind: Kreativität, Innovation, Flexibilität, Resilienz, Vernetzung und Kooperation, Wissensintensität und -transfer, KundInnenorientierung, Technologieaffinität sowie Internationalität (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2016, S. 18ff.). Aufgrund dieser Eigenschaften wird der Kreativwirtschaft eine Spitzenposition in Bezug auf Innovationsprozesse oder neue Arbeitsweisen zugeteilt. 91 % der Kreativunternehmen sind innovationsaktiv, was im Branchenvergleich einen sehr hohen Wert darstellt. Als wichtigste Voraussetzung, um kreativ sein zu können, sehen 90 % der Arbeitgeberbetriebe im Kreativbereich qualifizierte MitarbeiterInnen (inklusive Weiterbildung). Am zweitwichtigsten ist eine geeignete Unternehmens- und Teamkultur (Mindset). Die Inspirationsquellen liegen vor allem im Unternehmen selbst, aber auch bei Kooperationspartnerschaften, Medien sowie neuen Technologien. Die meisten Innovationen aus dem Kreativbereich beinhalten keine F&E Neuerungen, sondern Geschäftsmodellinnovationen, Design-driven Innovations oder Open Innovations. Diese sogenannten „hidden innovations“ sind meist nicht durch herkömmliche Innovationskennzahlen erfassbar. Ihren Beitrag entlang der gesamten Wertschöpfungskette stellt die Kreativbranche aber nicht nur ihren KundInnen zur Verfügung. Die Kreativbranche hat durch ihre dienstleistungsorientierte Innovationsleistung eine Vorreiterrolle im Innovationssystem inne und bildet den Grundstein für indirekte Crossover-Effekte in andere Bereiche (Kreativwirtschaft Austria, 2017, S. 83f, 91f.). Crossover-Effekte werden beschrieben als ein Pro-

zess „bei dem die Kenntnisse und Fähigkeiten, die für den Kultur- und Kreativbereich charakteristisch sind, mit den Kenntnissen und Fähigkeiten in anderen Bereichen kombiniert werden, um innovative und intelligente Lösungen für die heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen zu generieren“ (Kreativwirtschaft Austria, 2017, S. 86). Positive Crossover-Effekte hat die Kreativwirtschaft vor allem auf die Wirtschaft generell, die Gesellschaft, die öffentliche Verwaltung oder die Regionalentwicklung. Aus KundInnen-sicht tragen die Kreativleistungen vor allem zur Imagesteigerung, zur Innovation, zum Abheben von der Konkurrenz, zu einem höheren Bekanntheitsgrad sowie einem höherwertigen Angebot und einer Absatzausweitung bei (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2016, S. 22).

## **2.2 Generationen**

### **2.2.1 Generationenkonzept**

Eine allgemeine Definition von „Generation“ gibt der Duden. Demnach wird die Generation (insbesondere im Sinne der Soziologie) als „Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe [mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung]“ definiert ([www.duden.de](http://www.duden.de), 14.10.2017).

Die moderne Sozialforschung unterscheidet zwischen gesellschaftlichen und familialen Generationen (Mühler, 2008, S. 116; Kohli & Szydlik, 2000, S. 7). In der vorliegenden Masterarbeit wird ausschließlich das Konzept der gesellschaftlichen Generationen behandelt.

„Dieser gesellschaftliche Generationenbegriff zielt auf Gemeinsamkeiten aufgrund gleicher oder benachbarter Geburtsjahrgänge im Sinne von generationstypischen Erfahrungen und – möglicherweise als Konsequenz – gemeinsamen Werte oder Lebensstilen, nicht aber auf Altersgruppen“ (Künemund & Szydlik, 2009, S. 10).

Kupperschmidt (2000, zitiert in Smola & Sutton, 2002, S. 364) unterteilt diese Geburtsjahrgänge in erste Welle, Kerngruppe und letzte Welle (jeweils fünf bis sieben Jahre). Die meisten Autoren definieren eine Generation als eine Gruppe von Personen, die in benachbarten Jahrgängen geboren sind und durch gemeinsam erlebte historische und soziale Ereignisse in der (kritischen jugendlichen) Entwicklungsphase gemeinsame Werte und Einstellungen teilen (Blech, Stein & Frohne, 2017, S. 265; Jurkiewicz & Brown, 1998, zitiert in Smola & Sutton, 2002, S. 364; Künemund & Szydlik, 2009, S. 10; Kupperschmidt, 2000, S. 66, zitiert in Parry & Urwin, 2011, S. 79; Mannheim 1924; 1992, zitiert in Cogin, 2012, S. 2270; Twenge, Campbell, Hoffman & Lence, 2010, S.

1120) . Somit wird dieser Generationenbegriff für die vorliegende Masterarbeit verwendet.

Der Begriff Kohorte wird in der Literatur manchmal dem Generationsbegriff gleichgesetzt (v.a. in englischsprachiger Literatur), vgl. Twenge & Campbell (2001, S. 322), Smola & Sutton (2002, S. 364) oder Twenge et al. (2010, S. 1120). Einige deutsche Autoren grenzen den Begriff Kohorte von dem der Generation ab, da dieser zu technisch und rein auf die Geburtenjahrgänge eingegrenzt sei, anstatt auf gemeinsam erlebte Ereignisse (Künemund & Szydlik, 2009, S. 10). Außerdem unterscheiden sich die Gemeinsamkeiten einer bestimmten Kohorte nicht dauerhaft von der vorherigen und nachfolgenden (Kohli & Szydlik, 2000, S. 9). Für die vorliegende Arbeit wird der Begriff Kohorte in Bezug auf Geburtenjahrgänge verwendet, allerdings wird dieser nicht grundsätzlich mit dem Generationsbegriff gleichgesetzt.

Die soziologisch begründete Auffassung des Generationenkonzepts hat ihren Ursprung in Karl Mannheims Theorie des Problems der Generationen (Mühler, 2008, S. 117). Sein Konzept baut auf den Begriffen „Generationslagerung“, „Generationszusammenhang“ und „Generationseinheit“ auf. „Generationslagerung“ bedeutet, dass man im selben historisch-sozialen Raum geboren wurde und deshalb die Möglichkeit besteht, dieselben gesellschaftlichen Ereignisse zu erleben. Erst wenn diese tatsächlich gemeinsam erlebt werden, entsteht ein „Generationszusammenhang“ (es gibt z.B. Unterschiede zwischen der Land- und Stadtjugend um 1800). Innerhalb eines Generationszusammenhangs können sich wiederum diverse partizipierende „Generationseinheiten“ formen, in denen sich gleiche Grundwerte bilden (Mannheim, 1964, S. 542ff.).

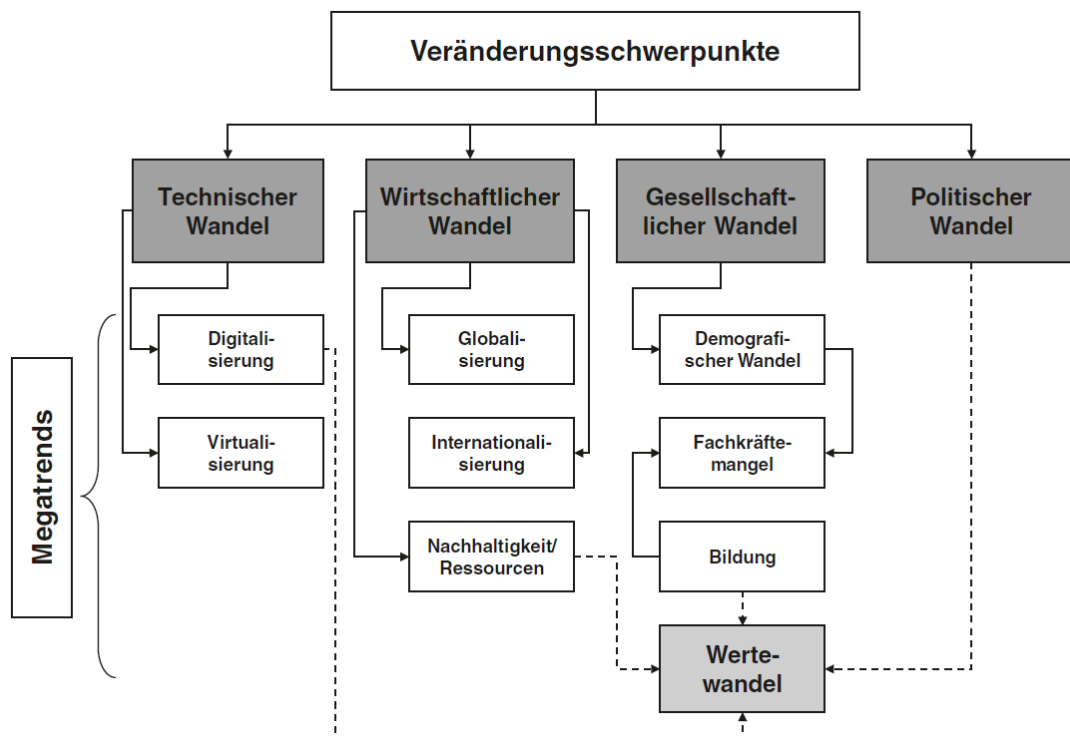
Generationen teilen ähnliche Werte, also das was jemand als wünschenswert betrachtet. Die elementaren Wertevorstellungen eines Menschen entstehen gemäß der Sozialisationshypothese in der Sozialisation, also hauptsächlich in den Jugendjahren (zwischen 15 und 24 Jahren) und werden maßgeblich von den äußeren Bedingungen dieser Phase beeinflusst (Parment, 2013, S. 17f.). Von großer Bedeutung sind somit die erlebten historischen Ereignisse einer Generation in den Jugendjahren, da dort die Aufnahmefähigkeit für äußere Impulse am größten ist. Die genauen Geburtsjahre sind hier weniger wichtig, geben aber eine Tendenz. Nicht alle Personen können nur aufgrund der Tatsache, dass sie in einem gewissen Zeitraum geboren sind, stereotypisiert werden. Es kann beispielsweise Personen aus der Generation X (laut Geburtsjahr) geben, die gemäß ihren Werten eher der Generation Y entsprechen (Scholz, 2014, S. 15f., 19). Diverse Einflüsse wie z.B. Erziehung, Religion, Wohlstand, Kriege, Naturkatastrophen, Bildung, Rechtslage etc. spielen eine Rolle bei der Entstehung von den Werten einer Person. Der kulturelle bzw. geographische Bezugsrahmen, in dem die

gemeinsamen Erfahrungen gemacht werden, haben somit einen Einfluss auf die Generationsklassifikation (Parment, 2013, S. 18). In vorliegender Arbeit wird der Fokus vor allem auf EuropäerInnen, insbesondere in Österreich beschäftigte, gelegt.

Innerhalb einer Generation gibt es typische Wertemuster mit Unterschieden zu anderen Generationen, aus denen Tendenzaussagen abgeleitet werden können und somit die Komplexität reduziert und Veränderungen in der Gesellschaft – bzw. abgeleitet davon in der MitarbeiterInnenstruktur – erklärt werden können (Scholz, 2014, S. 16ff.).

Abbildung 1 zeigt, wie der Wandel in diversen Bereichen (Technologie, Wirtschaft, Gesellschaft, Politik) letztlich zu einem Wertewandel in der Bevölkerung führt.

Abbildung 1: Rahmenbedingungen des Wertewandels.



Quelle: Krüger (2016, S. 41)

Die Unterschiede in den Generationen wirken sich auch auf das Arbeitsleben aus. In einer Studie von Burke (2005, zitiert in Cugin, 2012, S. 2268) berichteten 58 % der Personalmanager in Unternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen, dass es Probleme zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen gibt, die sich vor allem in unterschiedlichen Auffassungen zur Arbeitsmoral und Work-Life-Balance Anforderungen äußerten. Die Ursache liegt darin, dass die Werte, Bedürfnisse und Verhaltensweisen der einzelnen Generationen auch mit an den Arbeitsplatz gebracht werden, wie z.B. die

Art der Sprache, gewisse Vorlieben, Arbeitshaltungen, Erwartungen an den Arbeitgeber oder Fähigkeiten. Um Vorurteile zwischen den Generationen zu überwinden ist es essentiell, dass diese die Werte, Fähigkeiten und Bedürfnisse der jeweils anderen Generationen kennen (Oertel, 2014, S. 28f.). Dennoch wurde der Einfluss von Generationen und Alter auf Personalmanagementaktivitäten im Gegensatz zu anderen Gegenständen wie Kultur oder Geschlecht noch sehr wenig untersucht (Cogin, 2012, S. 2268).

Allerdings gibt es auch Kritik am Generationenkonzept. Beispielsweise ergab eine Studie von Guillot-Soulez und Soulez (2014, S. 328), dass innerhalb der Generation Y mehr Heterogenität in Bezug auf arbeitsbezogene Präferenzen herrscht als angenommen. Dies kann z.B. dadurch erklärt werden, dass die Mikroumgebung, in der die Personen aufwachsen (z.B. die Familie), einen größeren Einfluss auf die Sozialisation als historische Ereignisse in der Makroumwelt haben kann. Außerdem können Menschen, selbst wenn sie ähnliche Erlebnisse teilen, andere Einstellungen haben. Auch das Geschlecht und der geographische Standort können großen Einfluss auf die jeweiligen Präferenzen haben. Trotz Kritik dient die Generationentheorie als Orientierungshilfe um verschiedene Denk- und Handlungsmuster von diversen Altersgruppen zu verstehen, weshalb der Ansatz bereits in vielen Studien eine wichtige Dimension darstellte (Klaffke & Parment, 2011, S. 6f.).

Im Großteil der untersuchten Literatur werden die Generationen in Silent Generation (Twenge et al., 2010, S. 1118) oder Traditionalists (Cogin, 2012, S. 2268), Baby Boomer, Generation X, Generation Y, sowie Generation Z unterteilt (u.a. Twenge et al., 2010, S. 1118). Manche Autoren teilen diese nur in jüngere Generation (ab 1980), mittlere Generation (1956 – 1979) und ältere Generation (vor 1946) ein (Rump & Eilers, 2013, S. 246). Oertel (2007, S. 180) nimmt eine Einteilung in Kriegskinder (1937 – 1946), Konsumkinder (1947 – 1956), Krisenkinder (1957 – 1966), Medienkinder (1967 – 1976) und Netzkinder (1977 – 1986) vor. Da im Großteil der Literatur die Unterscheidung von Twenge et al. (2010, S. 1118) verwendet wird, stützt sich auch vorliegende Masterarbeit auf diese Unterteilung. Nachfolgend werden die Generationen, die gerade (Stand 2018) im Arbeitsleben stehen, genauer beschrieben.

#### 2.2.1.1 Baby Boomer

Personen, die in den 1950er und 1960er Jahren geboren wurden, werden aufgrund der besonders vielen Geburten während dieser Zeit als die Generation der Baby Boomer bezeichnet (Oertel, 2014, S. 28). Die genauen Geburtsjahrgänge der Personen, die als Baby Boomer bezeichnet werden können, schwanken in der Literatur. So bezeich-

nen Parry und Urwin (2011, S. 80) die Geburtenjahrgänge 1943 bis 1960, Twenge et al. (2010, S. 1118), sowie Benson und Brown (2011, S. 1) 1946 bis 1964, Cennamo und Gardner (2008, S. 892) sowie Cogin (2012, S. 2290) 1946 bis 1961, Scholz (2014, S. 33) 1950 bis 1964 und Oertel (2014, S. 28) 1956 bis 1965 als Baby Boomer. Da der Baby Boom in Europa aufgrund der Folgen des Zweiten Weltkriegs erst verspätet Mitte der 1950er Jahre eingesetzt hat, werden für die vorliegende Arbeit die Geburtenjahrgänge 1955 bis 1965 als Baby Boomer definiert (Klaffke, 2014, S. 11).

Die Sozialisations- und Berufseintrittsphase der Babyboomer zeichnete sich durch erste Krisen, sowohl ökonomischer als auch ökologischer Art, aus. Es gab ein internationales Wettrüsten, die Ölkrise sowie eine angehende Arbeitslosigkeit (Oertel, 2014, S. 31). Neben dem Kalten Krieg spielten der Vietnamkrieg und die damit einhergehende Hippie- sowie die Bürgerrechtsbewegung eine Rolle (Cogin, 2012, S. 2272). Vor allem in den USA wurden die Baby Boomer unter anderem auch von der Ermordung J.F. Kennedys und Martin Luther Kings sowie der Watergate-Affäre geprägt (Twenge et al., 2010, S. 1120). Im nachkriegsgeprägten Europa passierte – zumindest in Westeuropa – das Wirtschaftswunder mit Vollbeschäftigung und dem Ausbau eines Sozialstaates. Die Demokratisierung sowie die Internationalisierung durch den Vertrag über die europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl schritten voran, während gleichzeitig durch den Mauerbau die Trennung in West- und Osteuropa vollständig vollzogen wurde. Die Baby Boomer erlebten auch die 68er Bewegung sowie die Gleichberechtigungsbewegung mit, die von ihrer Vorgängergeneration ausging. Ein besonderes Ereignis, das die wissenschaftlichen Neuerungen dieser Zeit zeigt, war das Miterleben der Mondlandung vor dem Fernseher. Die Löhne stiegen und immer öfter waren beide Eltern berufstätig, was zu einer Konsumsteigerung und einer vermehrten Investition in die damals noch jungen Baby Boomer führte. Diese wuchsen meist in einem geborgenen Umfeld auf, das relativ stabil und nicht autoritär war (Oertel, 2014, S. 31f.). All diese Ereignisse prägten die Werte der Baby Boomer, sowie deren Sicht auf Autoritäten und Institutionen (Benson & Brown, 2011, S. 1f.; Twenge et al., 2010, S. 1120). Die Baby Boomer wuchsen mit einem gewissen Anspruch bzw. einer Berechtigung auf und erwarteten das Beste vom Leben (Cogin, 2012, S. 2272).

Eine Studie von Cogin (2012, S. 2287ff.) untermauert, dass es Unterschiede in den Arbeitswerten der verschiedenen Generationen gibt, da sie die Ergebnisse mit einer 1999 durchgeführten Studie von Smola und Sutton (2002) vergleicht und so die Unterschiede, die durch die jeweiligen Lebensphasen hervorgerufen werden könnten, ausschließt. Der wichtigste Arbeitswert für Baby Boomer ist demnach harte Arbeit. Außerdem benötigen sie Autonomie und Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz; sie wollen

ihre eigenen Ideen einbringen und ihr Wissen auch weitergeben. Gemäß einer Studie von Twenge et al. (2010, S. 1133f.) ist den Baby Boomern Freizeit allerdings weniger wichtig und die Arbeit nimmt den zentralen Stellenwert im Leben ein – sie leben um zu arbeiten. Außerdem spielt die soziale Interaktion eine große Rolle. Den Baby Boomern sind Statussymbole wichtig, sie suchen Respekt und wollen, dass die anderen ihre Erfahrung und Weisheit anerkennen. Außerdem werden die Baby Boomer gerne gefordert und sehen Arbeitsumgebungen wie Homeoffice, virtual Office etc. als unproduktiv an. Sie sind sehr ehrgeizig, arbeiten lange, messen Erfolg materiell und sind häufig Workaholics. Ihre stark ausgeprägten sozialen Fähigkeiten machen die Baby Boomer zu guten Netzwerkern, allerdings brauchen sie nicht unbedingt Feedback, um in der Arbeit gute Leistung zu erbringen (Cogin, 2012, S. 2273ff.).

Die Baby Boomer sind ihrem Arbeitgeber gegenüber sehr loyal und verbleiben somit länger im Unternehmen. Außerdem sind sie weniger ich-bezogen (Smola & Sutton, 2002, S. 378), sondern arbeiten am liebsten im Team, denn dadurch lassen sich Unsicherheiten am besten bekämpfen (Oertel, 2014, S. 35). Um sie zu motivieren sollte man ihnen viel öffentliche Aufmerksamkeit und die Chance geben, sich selbst und ihren Wert zu beweisen. Darüber hinaus sollten ihre Arbeitsethik und die langen Arbeitsstunden belohnt werden, z.B. durch Vorteile wie ein Firmenauto oder ein größeres Büro (Zemke, Raines & Filipczak, 2013, S. 82).

Die Kommunikationsmethoden der Baby Boomer unterscheiden sich ebenfalls von denen anderer Generationen: sie sind persönliche, formale Kommunikation, mit vielen persönlichen Meetings gewohnt (LaSalle Network, 2014, S. 5).

#### 2.2.1.2 Generation X

Der Begriff der Generation X (kurz: GenX) stammt aus einem sozialkritischen Roman von Coupland (Oertel, 2014, S. 45). Die Generation X wird auch als „Generation Golf“ bezeichnet. Der Begriff stammt von einem Bestseller von Florian Illies, der das individualistische Lebensgefühl und das behütete Heranwachsen dieser Generation beschreibt (Klaffke, 2014, S. 13). Für die Einordnung der GenX sind in der Literatur ebenfalls verschiedene Geburtsjahrgänge zu finden. Diese reichen von 1961 bis 1981 (Parry & Urwin 2011, S. 80), 1965 bis 1976 (Benson & Brown, 2011, S. 1), 1962 bis 1979 (Cennamo & Gardner, 2008, S. 892), 1965 bis 1979 (Scholz, 2014, S. 33), 1965 bis 1980 (Cogin, 2012, S. 2290), 1966 bis 1980 (Oertel, 2014, S. 28), bis hin zu 1965 bis 1981 (Twenge et al., 2010, S. 1118). Um an die definierten Geburtsjahrgänge der Baby Boomer anzuschließen, werden der Generation X für die vorliegende Arbeit die Geburtsjahrgänge 1966 bis 1979 zugeordnet.



Die Sozialisations- und Berufseinstiegsphase der Generation X war von vielen Krisen geprägt, z.B. von Umweltkatastrophen wie Tschernobyl, dem Ozonloch oder dem Waldsterben. Hinzu kamen Kriegsgeschehen, AIDS und die Drogenproblematik (Oertel, 2014, S. 46). Diese Generation erlebte auch das Ende des Kalten Krieges und den Fall der Berliner Mauer. Doch nicht nur die Umwelt der Generation X war instabil, auch die finanzielle und familiäre Situation war oft unsicher und von vielen Veränderungen geprägt. Die Scheidungsrate stieg und es gab viele AlleinerzieherInnen. Waren die Eltern noch zusammen, arbeiteten meist beide und einige mussten Massenentlassungen miterleben (Cogin, 2012, S. 2272). Allerdings waren die meisten Kinder (auch aufgrund der Anti-Baby-Pille) Wunschkinder, die von ihren Eltern und Großeltern in vielen Bereichen unterstützt wurden. Anstatt auf der Straße, spielten die Kinder vermehrt im Kinderzimmer und Fernsehen, kommerzielles Spielzeug und Erlebniskonsum wurden immer wichtiger. Die Freizeit der Kinder wurde zunehmend verplant mit Freunde treffen, Sport, Musikunterricht etc. und der Erziehungsstil wurde liberaler. Die Mädchen der Generation X fühlten sich zum ersten Mal in vielen Punkten gleichberechtigt und konnten von den verbesserten Bildungsmöglichkeiten profitieren (Oertel, 2014, S. 45f.). Zu den sozialen Veränderungen kamen noch die technischen Veränderungen hinzu: PCs wurden nun auch in Haushalten genutzt und das Internet wurde ebenfalls zunehmend bekannt (Cogin, 2012, S. 2272). Erfindungen wie Mikrowelle, Videorekorder, Walkman, CD, E-Mail und später auch Mobiltelefone verbreiteten sich ebenfalls zu dieser Zeit, weshalb es der Generation X nicht schwerfällt, sich neuen Technologien anzupassen (Oertel, 2014, S. 46).

All diese raschen Veränderungen und die weniger werdenden Traditionen führten zu einem größeren Sinn für Individualismus statt Kollektivismus unter der Generation X (Smola & Sutton, 2002, S 365). Deshalb verlassen sich die Personen aus dieser Generation eher auf kleine Gruppen von Freunden bzw. Teams, haben aber den Wunsch nach Mentoren und einem stabilen Familienleben. Aufgrund der vielen Unsicherheiten, mit denen sie aufgewachsen sind, haben sie sich eine zynische und wenig vertrauensvolle Weltanschauung angeeignet (Benson & Brown, 2011, S. 1f.). Sie sind pragmatisch, projektorientiert und verlassen sich auf sich selbst. Harte Arbeit heißt für sie nicht lange zu arbeiten, sondern die Aufgaben schneller als erwartet bzw. effizient zu erledigen, das Ergebnis zählt. Erfolgreich sind sie dann, wenn sie eine gesunde Work-Life-Balance erreichen, weshalb sie Flexibilität und Freiheit sehr schätzen (LaSalle Network, 2010, S. 2, 4). Da sie sehr viel Wert auf die Work-Life-Balance legen, sind ihnen persönliche Ziele meist wichtiger als arbeitsbezogene Ziele (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008, S. 880).

Die Generation X findet Anpassungsfähigkeit wichtig; sie schätzt es, den eigenen Kurs ändern zu können und nimmt auch mal Risiken auf sich (Cogin, 2012, S. 2275). Diese Generation kommt mit Diversität und Unabhängigkeit gut zurecht und ist somit wenig loyal ihrem jeweiligen Arbeitgeber gegenüber – sie sucht relativ schnell nach neuen Herausforderungen, wobei ihnen Gehalt und Benefits sehr wichtig sind (Wong et al., 2008, S. 880). Mitte der 1980er Jahre haben sich beispielsweise 40 % der AbsolventInnen eines Jahrgangs der Eliteuniversität Yale bei einer einzigen New Yorker Investmentbank beworben, was den Fokus dieser Generation auf extrinsische<sup>1</sup> Belohnungen – wie ein hohes Gehalt – zeigt (Twenge et al., 2010, S. 1123). Die extrinsischen Arbeitswerte sind ihr wichtig und sie zeigt mehr Engagement für die eigene Karriere als für die Organisation. Diese Generation bevorzugt Unternehmen, die auf Work-Life-Balance, Produktivität und die Entwicklung von Fähigkeiten achten, anstatt auf Status (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893, 900).

Von PCs und Videospiele sind die Generation-X-Mitglieder sofortiges Feedback gewohnt; sie möchten schnell befördert werden und mögen den Wettbewerb (Smola & Sutton, 2002, S. 365, 376). Sie arbeiten hart, um eine einflussreiche, führende Position zu erreichen, bevorzugen aber die Zusammenarbeit mit anderen (Subramanian, 2017, S. 65). Sie schätzen Mentoring und Coaching und glauben mehr an Karrieresicherheit als an Jobsicherheit, deshalb bilden sie sich gerne weiter und versuchen ihre Fähigkeiten auf dem neusten Stand zu halten. Ihre sozialen Fähigkeiten sind weniger gut ausgeprägt als bei den Baby Boomern, sie haben praktische Ansätze zur Problemlösung und das Ergebnis ist ihnen wichtiger als der Prozess (Cogin, 2012, S. 2273ff.). Um sie zu motivieren, sollte man ihnen viele Projekte und Aufgaben geben, mit denen sie ihre Selbstmanagement- und Priorisierungsfähigkeiten unter Beweis stellen können. Außerdem sind Freiheit, neuste Technik und konstruktives Feedback wichtig, um die GenX zu motivieren (Zemke, 2013, S. 115f.).

#### 2.2.1.3 Generation Y

Die Bezeichnung Generation Y (kurz: GenY) wurde erstmalig 1993 in einem Artikel der Zeitschrift *Ad Age* benutzt. Damit wird alphabetisch die Generation X fortgesetzt. Y bedeutet englisch ausgesprochen auch WHY (warum) und schreibt dieser Generation somit die Eigenschaft zu, Dinge zu hinterfragen bzw. Fragen zu stellen. Die Generation Y Mitglieder werden häufig auch als Millennials bezeichnet, da für sie um die Jahrtausendwende der Ernst des Lebens anfang (Klaffke, 2014, S. 59). Die Generation Y wird außerdem auch Generation Next, Generation Praktikum, Trophy Kids (Ruthus, 2014,

---

<sup>1</sup> extrinsisch = von außen her

S. 7), Generation Me (Twenge et al., 2010, S. 1118) oder einfach Digital Natives (Kunze, 2013, S. 323) genannt. In vorliegender Arbeit werden diese Begriffe synonym verwendet. Folgende Geburtenjahrgänge werden der Generation Y von verschiedenen Autoren zugeordnet: 1980 – 1994 (Scholz, 2014, S. 33), 1980 – 2000 (Ruthus, 2014, S. 7), 1981 – 1995 (Klaffke, 2014, S. 59; Cugin, 2012, S. 2290), 1982 – 1999 (Twenge et al., 2010, S. 1118), 1984 – 1994 (Parment, 2013, S. 3). Manche Autoren geben für die Generation Y gar keinen Endpunkt an, sondern nur den Startpunkt 1980 (Cennamo & Gardner, 2008, S. 892) oder 1982 (Parry & Urwin, 2011, S. 80). Um an die zuvor definierten Geburtenjahrgänge der Generation Y anzuschließen, werden für diese Masterarbeit die Geburtenjahrgänge 1980 bis 1994 der GenY zugeordnet (Scholz, 2014, S. 33).

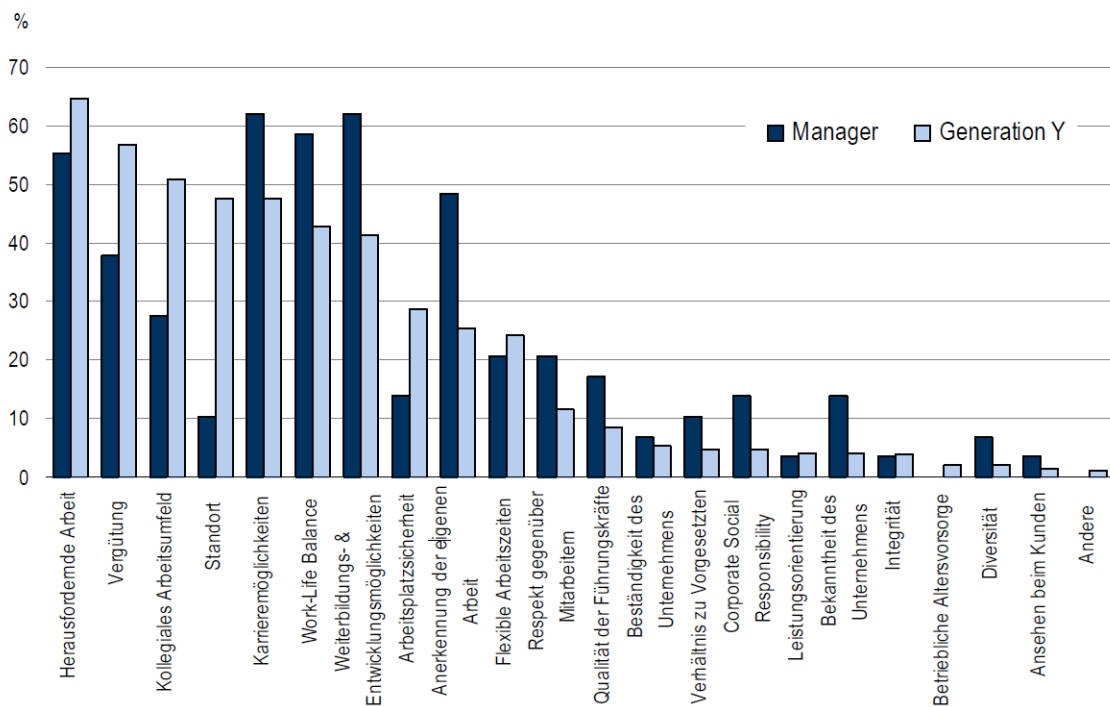
Die Generation Y hat in ihrer Sozialisationsphase ebenfalls einige weitreichende Ereignisse miterlebt. So musste sie z.B. den Untergang des Kreuzfahrtschiffes Estonia 1994, die Terroranschläge auf das World-Trade-Center am 11. September 2001 sowie die Finanzkrise 2008 miterleben (Klaffke, 2014, S. 60). Handys und Computerspiele gewannen zunehmend an Beliebtheit und auch iPods setzten sich durch (Gibson, Greenwood, Murphy & Riddle, 2009, S. 2). Die größte Veränderung im Aufwachsen der Generation Y war aber die Ausbreitung des Internets (Parment, 2013, S. 22). Während im Jahr 2000 erst 40 % der Haushalte über einen Internetzugang verfügten, waren es 2010 bereits 80 % ([www.de.statista.com](http://www.de.statista.com), 12.04.2018), womit sich auch die Nutzungsdauer dementsprechend erhöhte. Durch das Internet hat die Generation Y gelernt, kritisch zu sein und Dinge – vor allem Traditionen – in Frage zu stellen. Doch nicht nur das Internet, sondern auch das mediale Angebot in Form von Privatfernsehen und Fernsehsendungen erlebte einen Aufschwung. Serien wie *Sex and the City* zeigten einen glamourösen und konsumorientierten Lebensstil, während traditionelle Werte aufgebrochen wurden. Auch das Reality-TV wurde zunehmend populärer und Shows wie *Big Brother* oder *Germany's next Topmodel* erfreuten sich zunehmender Beliebtheit. Diese Formate vermittelten, dass jeder, mit etwas Glück, erfolgreich sein kann. Mit dem Internet entstanden auch die digitalen sozialen Netzwerke wie Facebook oder XING, die die Millenials sowohl im privaten als auch beruflichen Bereich sehr gerne nutzen, um ihre vielen Kontakte zu pflegen (Parment, 2013, S. 1, 22f., 28f., 40). Durch die Globalisierung und die Internationalisierung des Handels verbreitete sich das Angebot um ein Vielfaches und der Konsum wurde zunehmend individualisierter. Die große Auswahl führt aber auch zu vermehrtem Entscheidungsbedarf, weshalb psychologische Erkrankungen bei der Generation Y überproportional gestiegen sind (Klaffke, 2014, S. 61f.). Dennoch führen mehr Wahlmöglichkeiten auch gleichzeitig zu entschei-

dungsfreudigeren, aber auch anspruchsvolleren Konsumenten. Dieses anspruchsvolle Verhalten bleibt nicht nur beim Konsum, sondern zeigt sich auch in den Ansprüchen an den Arbeitgeber (Parment, 2013, S. 34, 58). Neben den hohen Ansprüchen wird der Wunsch nach Selbstverwirklichung zu einem Treiber für die Arbeit. Diesen Ansprüchen müssen Unternehmen immer mehr gerecht werden. Parment (2013, S. 49) empfiehlt, verstärkt Employer Branding zu betreiben und die Arbeitgebermarke emotional aufzuladen, da die (Kauf-)Entscheidungen der Generation Y hauptsächlich emotional anstatt rational getroffen werden. Dennoch sind einige Ypsiloner mit den vielen Möglichkeiten überfordert und rutschen immer öfter in eine Sinnkrise, die sich häufig in der „Quarter-life-Crisis“ zeigt, während der sie zweifeln, ob der gewählte Weg der richtige war (Ruthus, 2014, S. 12). Grundsätzlich sind sie aber optimistisch eingestellt und haben großen Antrieb bei der Arbeit (Wong et al., 2008, S. 880).

Auch im sozialen Umfeld der Millennials hat sich im Vergleich zu den Vorgängergenerationen viel verändert: gleichgeschlechtliche Paare oder AlleinerzieherInnen sind kein Tabu mehr, Männer kümmern sich ebenfalls vermehrt um die Kinder (Parment, 2013, S. 28). Erstmals lässt sich auch der Begriff „Helikopter Eltern“ in der Literatur finden, der besagt, dass die Eltern der Generation Y wie Helikopter um ihre Kinder kreisen und ihre Bildung und ihr Sozialleben häufig bis ins Erwerbsleben überwachen. Diese Generation ist mehr als jede andere Generation davor in Wohlstand aufgewachsen, die Eltern haben viel Geld für sie aufgewandt (Cogin, 2012, S. 2272f.). Da den Millennials von ihren Eltern und Lehrern stets erklärt wurde, sie könnten alles schaffen, wenn sie es wollten, glauben sie auch daran. Daher sind sie sehr selbstbewusst, vertreten ihre Meinung und sind sozial aktiv (Cogin, 2012, S. 2276). Die Mitglieder der Generation Y sind oft Einzelkinder und haben großes Verhandlungsgeschick, da sie bereits früh gelernt haben mit Autoritätspersonen Dinge zu verhandeln, die sie wollen (Ruthus, 2014, S. 10). Sie respektieren ihre Eltern und Großeltern und haben gute Beziehungen mit ihnen, anstatt zu rebellieren (Cogin, 2012, S. 2277). Soziale Beziehungen – vor allem jene außerhalb des Arbeitsplatzes – sind den Millennials generell sehr wichtig, da sie häufig den Job wechseln (Ruthus, 2014, S. 13).

Eine 2009 durchgeführte Studie von dem Beratungsunternehmen Kienbaum (2010, S. 13) zeigt, dass die Erwartungen der Generation Y ziemlich unterschiedlich zu dem sind, was Manager bezüglich der Erwartungen der GenY glauben.

Abbildung 2: Vergleich der Attribute aus Sicht der Generation Y und deren Manager



Quelle: Kienbaum Management Consultants GmbH (2010, S. 13)

In Abbildung 2 ist klar zu sehen, dass die Generation Y sich hauptsächlich eine herausfordernde Arbeit mit angemessener Vergütung und einem kollegialen Arbeitsumfeld wünscht. Währenddessen gehen die befragten Manager davon aus, dass sich die Millennials vor allem Karrieremöglichkeiten, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance erhoffen. Den Standort des Unternehmens bewerten diese als unwichtig, während dieser ein wichtiger Faktor für die Generation Y ist.

In einer von Twenge et al. 2010 (S. 1331ff.) veröffentlichten Studie, die Jugendliche in den Jahren 1976, 1991 und 2006 befragte, stellte sich heraus, dass insbesondere die Generation Y im Vergleich zur Generation X und den Baby Boomern mehr Wert auf Freizeit legt und somit mehr Urlaub und weniger Überstunden möchte. Die Wichtigkeit intrinsischer<sup>2</sup> Arbeitswerte ist gesunken, extrinsische Werte treten mehr in den Vordergrund. Weniger arbeiten für mehr Geld – dadurch zeigt sich die Anspruchsberechtigung der Generation Me. Zu denselben Ergebnissen kommen auch Krahn & Galambos (2014, S. 108): für die Generation Y zählen nicht die Arbeitsstunden, die jemand für die Erledigung einer Aufgabe braucht, sondern die Qualität des Outputs. Diese erledigen

<sup>2</sup> intrinsisch = von innen her

sie auch gerne von unterwegs (LaSalle Network, 2014, S. 4). Das Arbeitsleben fließt somit immer mehr ins Privatleben mit ein, klare Grenzen wünschen sich die Millennials nicht unbedingt (Parment, 2013, S. 86). Was sie sich klar wünschen ist Feedback, am besten so oft wie möglich und positiv, denn daran messen sie ihren Erfolg. Am liebsten arbeiten sie mit anderen zusammen. Mentorenprogramme mögen sie ebenfalls sehr, da sie dadurch konstantes Feedback erhalten, ihre Kontakte erweitern und etwas lernen können (LaSalle Network, 2014, S. 4ff.). Weiterbildung ist für die Trophy Kids von großer Bedeutung, sie wollen ihre Fähigkeiten ständig weiterentwickeln, um am umkämpften Jobmarkt attraktiv zu bleiben (Ruthus, 2014, S. 12). Da sie mit Veränderungen aber gut zurechtkommen, ist ihnen Jobsicherheit nicht so wichtig. Darüber hinaus übernehmen sie gerne Verantwortung und haben gerne Einfluss auf Entscheidungen (Wong et al., 2008, S. 880). Aufgrund dessen, dass sie es gewohnt sind, durchgehend online zu sein und Informationen sofort zu erhalten, brauchen sie auch in der Arbeit immer mehr Stimuli sowie eine sofortige Erfüllung ihrer Wünsche und werden schnell ungeduldig. Sie sind sehr flexibel und einem Unternehmen nicht treu. Sie wandern von Job zu Job, von Unternehmen zu Unternehmen, von Land zu Land (Cogin, 2012, S. 2274ff.). Laut einer Studie von Kultalahti und Viitala (2014, S. 108) sind die Motivationsfaktoren für die Generation Y insbesondere: konstante Fort- und Weiterbildung bei der Arbeit, interessante, herausfordernde und abwechslungsreiche Aufgaben, gute Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten und eine gute Work-Life-Balance.

### **2.2.2 Generation Z**

Während sich viele Unternehmen gedanklich noch mit der Generation Y beschäftigen, sind die ersten MitarbeiterInnen der Nachfolgegeneration schon dabei, ins Arbeitsleben zu starten (Klaffke, 2014, S. 69). Diese Generation wird meist als Generation Z (kurz: GenZ) bezeichnet und setzt somit die Generationen X und Y alphabetisch fort (Klaffke, 2014, S. 69). Weitere Bezeichnungen für die Generation Z sind Generation Internet (Klaffke, 2014, S. 69; Iorgulescu, 2016, S. 48), iGeneration (Bencsik, Horváth-Csikós & Juhász, 2016, S. 93; Berkup, 2014, S. 223; Csobanka, 2016, S. 67, Klaffke, 2014, S. 69), Digital Natives (Bencsik et al., 2016, S. 93; Csobanka, 2016, S. 67; Iorgulescu, 2016, S. 48; Klaffke, 2014, S. 69), Centennials (PowerReviews, 2015, S. 5), The Net Generation (Bencsik et al., 2016, S. 93; Csobanka, 2016, S. 67; Iorgulescu, 2016, S. 48), Silent Generation (Montana & Petit, 2008, S. 140), Mobile Generation (Ozkan & Solmaz, 2015, S. 477), Facebook Generation (Bencsik et al., 2016, S. 93; Csobanka,

2016, S. 67), Generation Me (Iorgulescu, 2016, S. 48), Generation Zombie (Scholz, 2014, S. 11f.), Post Millenars, Switchers, Dotcom Children, C-(Connection)Generation, D-(Digital)Generation, R-(Responsibility)Generation (Csobanka, 2016, S. 67), Children of Internet, Digital Generation, Media Generation, .com Generation oder Instant Online (Berkup, 2014, S. 223). Hierbei ist ersichtlich, dass die Begriffe Digital Natives, Generation Internet oder Generation Me in Kapitel 2.2.1.3 ebenfalls der Generation Y zugeschrieben wurden. Diese werden in der Literatur oftmals für eine der beiden Generationen oder beide verwendet, was die häufige Vermischung dieser Generationen in der Literatur zeigt. Da der Begriff diejenigen Personen bezeichnet, die schon in ihrer Kindheit mit digitalen Geräten und Medien in Berührung kamen und so mit ihnen aufgewachsen sind, kann dieser beiden Generationen zugeordnet werden (Triple-A-Team AG, 2016, S. 4)

Auch der Generation Z werden in der Literatur verschiedene Geburtsjahrgänge zugeordnet: 1990 bis 1999 (Kapil & Roy, 2014, S. 14), ab 1992 (Csobanka, 2016, S. 67), 1995 bis 2010 (Bencsik et al., 2016, S. 92; Klaffke, 2014, S. 69; Kubátová, 2016, S. 62; Schutz, 2016, S. 302), 1995 bis heute (Berkup, 2014, S. 219; Scholz, 2014 S. 33), nach 1995 bzw. ab 1996 bis heute (Mangelsdorf, 2015, S. 13; [www.nytimes.com](http://www.nytimes.com), 09.07.2018), nach 1996 bzw. ab 1997 bis heute (Montana & Petit, 2008, S. 140), 1998 bis heute (Triple-A-Team AG, 2016, S. 4), nach 2000 bis heute (Okzan & Solmaz, 2015, S. 476). Iorgulescu (2016, S. 48) gibt ebenfalls an, dass diverse Autoren der Generation Z unterschiedliche Jahrgänge zuordnen, nämlich nach 1995, ab 2000, ab 1992 oder ab 1990. Da in meisten und wissenschaftlich hochwertigsten Werken die Geburtsjahrgänge 1995 bis 2010 der Generation Z zugeordnet werden, bilden diese auch die Grundlage sowohl für die Definition als auch die Erhebung im empirischen Teil dieser Arbeit.

Im Jahr 2014 machte die Generation Z 20 % der Weltbevölkerung aus und sie wird voraussichtlich noch größer und einflussreicher als die Generation Y werden – in zwei Jahren (2020) soll sie 40 % der Konsumenten ausmachen (Triple-A-Team AG, 2016, S. 6).

#### 2.2.2.1 Prägende Umwelteinflüsse

Wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, sind die Einflüsse und Umweltbedingungen auf einen Menschen in seiner Jugendphase die prägendsten, da sie diese Impulse noch viel stärker aufnehmen und verarbeiten (Scholz, 2014, S. 41). Die Generation Z wächst in einer unsicheren Umwelt auf – auch als VUCA bezeichnet. Dies ist die englische Abkürzung der Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity (Universum,

2017, S. 5). Globalisierung und Tertiarisierung der Wirtschaftsstruktur, Flexibilisierung und Ökonomisierung der Gesellschaft, diverse Krisen, Personalisierung von Angeboten und Wahlmöglichkeiten im Konsumbereich – kurz Individualisierung, Digitalisierung, Fachkräftemangel und Leistungsdruck sind einige Schlagworte, die die Umwelt, in der die Generation Z aufwächst, beschreiben (Klauffke, 2014, S. 70).

Die Globalisierung hat nicht nur positive Auswirkungen auf das Leben der GenZ, sie ist umgeben von Konflikten wie der Finanzkrise, Wirtschaftskrise oder Energiekrise, von Umweltkatastrophen und Terrorismus (Mangelsdorf, 2015, S. 20). Die Finanzkrise 2008 war eines der prägendsten Ereignisse, das hauptsächlich auf die älteren Vertreter der Generation Z gewirkt hat. Die USA traf es durch die Immobilienkrise zwar noch härter, aber die hohe Jugendarbeitslosigkeit in Griechenland oder Spanien zeigte, dass sie auch für die europäische Jugend von Bedeutung war (Triple-A-Team AG, 2016, S. 7). Einige Banken und Investoren wurden durch diese Krise reich, während die normalen Bürger die Verlierer waren (Scholz, 2014, S. 55f.). Nicht nur wirtschaftliche Krisen, sondern auch Terrorismus erlebt die Generation Z in großem Ausmaß. Zum Zeitpunkt der Terroranschläge vom 11. September 2001 war die Generation Z zwar noch zu jung (6 Jahre alt oder jünger), um dies als prägendes Ereignis in ihrer Jugend zu erleben, allerdings bewirkten diese ein Ausbreiten von Terrorismus und Terroranschlägen, die die Generation Z stark geprägt haben bzw. immer noch prägen (Klauffke, 2014, S. 47). Dazu beigetragen hat auch der Arabische Frühling 2011 und die Entwicklung diverser Terrororganisationen wie z.B. des IS (Mangelsdorf, 2015, S. 23). 73 % der GenZ fürchten sich am meisten vor Terroranschlägen, noch mehr als vor einem möglichen Krieg oder schlechter wirtschaftlicher Entwicklung (Shell, 2015, S. 21). Hinzu kommen Katastrophen wie die Zerstörung des Atomkraftwerks in Fukushima durch ein Meeresbeben (inklusive Massenverstrahlung), verschiedene Tsunamis, Hurricanes und Dürren – ausgelöst durch den Klimawandel. Die Generation Z ist umgeben von Krisen. Dazu kommt das Gefühl der Ungerechtigkeit – Banker und Vorstände wohnen in riesigen Villen, während die Schere zwischen Arm und Reich immer weiter auseinandergeht und die „normalen“ Menschen durch ihre Steuern nebenbei noch Griechenland retten, was in Wahrheit nur den Banken anderer europäischer Staaten (z.B. Deutschland) hilft (Scholz, 2014, S. 56f.).

Sicherheit und Rückhalt erfährt die Generation Z in ihrer Familie, die so häufig wie nie zuvor aus Alleinerziehenden oder einer Patchwork-Konstellation besteht. Die Eltern der GenZ kümmern sich meist intensiv um sie und versuchen, ihnen ein sorgenloses Aufwachsen zu ermöglichen (Mangelsdorf, 2015, S. 20). Genau wie die Generation Y hat auch die Generation Z Helikopter Eltern, nur in noch intensiverem Ausmaß. Dies breitet



sich bis ins Berufsleben aus, wo Eltern für ihre erwachsenen Z-Kinder beim Arbeitgeber anrufen um diese zu entschuldigen oder zu Bewerbungsgesprächen mitkommen. Große Firmen wie Google oder LinkedIn haben sogar spezielle Tage eingerichtet, an denen die Eltern mit ins Unternehmen gebracht werden können („Take your parents to work day“). Durch die unsichere Umwelt (z.B. Schießereien in Schulen in den USA), der die Kinder ausgesetzt sind, versuchen die Eltern Schutzschilde aufzufahren und eine immer umfassendere und perfektere Umgebung zu schaffen (Scholz, 2014, S. 42f.). In der westlichen Welt fehlt es den meisten aus der Generation Z materiell an nichts. Sie wachsen zum Großteil in einem ähnlichen Überfluss wie die Generation Y vor ihnen auf. Sie erleben relativen Wohlstand und können von einem großen Bildungsangebot profitieren (Mangelsdorf, 2015, S. 20). Die Betreuung erfolgt allerdings nicht mehr hauptsächlich durch die Familie, sondern auch außerfamiliär. So hat sich das Angebot zur Betreuung von Kleinkindern oder Ganztagschulen in den letzten Jahren vervielfacht. Die GenZ wird im Vergleich zu den vorhergegangenen Generationen zu einem größeren Teil fremdbetreut, inklusive Babyschwimmen und musikalischer Früherziehung. Dadurch gehen Möglichkeiten zur eigenverantwortlichen Zeitgestaltung wie z.B. Zeit für Freunde oder Vereinsarbeit zurück. Durch die Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge sind die akademischen AbsolventInnen so jung wie nie zu vor, wodurch sich wichtige Reifeprozesse der Persönlichkeit von der Studienzeit auf das Erwerbsleben verschieben. Grundsätzlich gibt es einen Trend zu höherer schulischer Bildung, was gleichzeitig zu einer Entwertung der niedrigeren Schulabschlüsse führt. Die eigene Familie ist von großer Bedeutung und wird immer wichtiger für das Glücklichein der jungen Generation. Die Eltern sind das größte Vorbild und wie auch schon die Generation Y möchte sich die Generation Z nicht konfliktreich von ihnen absetzen, sondern strebt ein gutes Verhältnis zu ihnen an. Klarerweise gibt es auch eine gewisse Abgrenzung, diese erfolgt aber nicht durch ein auffälliges Erscheinungsbild (wie z.B. in der Vergangenheit bei den Punks) oder Ähnliches, sondern hauptsächlich durch die neuen Medien, die ohne die Eltern genutzt werden (Klaffke, 2014, S. 71ff.).

Technologie ist einer der prägendsten Faktoren dieser Generation, worauf sich auch viele der unterschiedlichen Namen für sie beziehen (siehe oben: iGeneration, Digital Generation, Media Generation, Facebook Generation etc.). Die Mitglieder der Generation Z sind von ihrer Geburt an von Technologien wie PCs, Internet oder Handys umgeben. Sie sind also eine komplette Technologie-Generation, was sie auch von den anderen Generationen am meisten unterscheidet. Technologie ist für sie keine Innovation, an die man sich anpassen muss, sondern Teil des normalen Lebens. Social Media Plattformen wie Facebook, Twitter, Instagram oder Pinterest spielen eine große

Rolle in ihrem Leben, bei einigen kommt es sogar zur Abhängigkeit (Berkup, 2014, S. 223f.). Denn diese bieten Möglichkeiten zur permanenten, ortsunabhängigen Kommunikation, Selbstinszenierung, Verbreitung von Informationen und vielem mehr (Klaffke, 2014, S. 70). Bereits 2010 nutzten 71 % der zwölf bis dreizehnjährigen Online-Communities im Social Media Bereich mehrmals pro Woche oder sogar täglich (May, 2015, S. 49f.). Im Jahr 2017 besaßen bereits 99 % der Jugendlichen ein Smartphone und 98 % einen Computer bzw. Laptop mit Internetzugang, die tägliche Onlinenutzung hat sich zwischen 2007 und 2017 mehr als verdoppelt (von 106 Minuten auf 221 Minuten pro Tag) (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest, 2017, S. 6, 30). Die Medienlandschaft hat sich grundsätzlich verändert, während User-Generated-Content immer wichtiger wird, nimmt die Relevanz der traditionellen Medien wie Fernsehen oder Radio vor allem für die Generation Z immer weiter ab. Sie nutzt lieber On-Demand-Angebote sowohl für Filme und Serien (z.B. Netflix, Amazon Prime etc.) als auch für Musik (z.B. Spotify), da diese ganz nach den eigenen Präferenzen gesteuert werden können (Scholz, 2014, S. 68f.). Auch Computer- und Videospiele sind so beliebt wie nie zuvor – 93 % der Jugendlichen (in Deutschland) spielen Computer- und Videospiele, im Durchschnitt etwa 104 Minuten pro Tag (Schutz, 2016, S. 303).

Frauen in Führungspositionen sind für die Generation Z eine Selbstverständlichkeit – Angela Merkel ist seit 2005 Bundeskanzlerin in Deutschland und ein Paradebeispiel dafür (Parment, 2013, S. 154) – außerdem werden traditionelle Geschlechterrollen hinterfragt (Triple-A-Team AG, 2016, S. 7). Dennoch ist die Generation Z über die Politiker verärgert, da diese die Gesetze hauptsächlich zu Gunsten der Babyboomer gestalten. Sie ist frustriert und politikverdrossen, geht aber nicht auf die Straße um zu demonstrieren (Scholz, 2014, S. 48). Allerdings besteht im Vergleich zu früher wieder mehr Interesse an der Politik, bei gleichzeitiger Auffassung, an negativen Entwicklungen nichts ändern zu können (Krüger, 2016, S. 56).

Die Multikulturalisierung der Gesellschaft ist ebenfalls ein Trend, der die Generation Z in ihrem Aufwachsen prägt. Großteils werden damit positive Aspekte verbunden (Klaffke, 2014, S. 71). In Österreich hatte 2017 jede/r Dritte Migrationshintergrund aus der ersten oder zweiten Generation (www.statistik.at, 16.07.2018). Allerdings führen die Flüchtlingsströme (bzw. Flüchtlingskrise) der letzten Jahre auch zu einer Rechtsbewegung in der Gesellschaft, die rechtsgelagerten Parteien wie der FPÖ einen Platz in der Regierung beschafften (derstandard.at, 16.07.2018).

#### 2.2.2.2 Charakteristika

Da die jüngsten Vertreter der Generation Z erst 2010 geboren wurden, können noch keine abschließenden Aussagen über diese Generation getroffen werden, da deren formative Phase noch nicht begonnen hat (Klaffke, 2014, S. 69). Allerdings sind die ältesten Mitglieder dieser Generation heute bereits 23 (Stand 2018), haben ihre formative Phase abgeschlossen und starten ins Berufsleben. Die Eltern der Generation Z kommen hauptsächlich aus der Generation X oder zu einem geringeren Teil aus der Baby Boomer Generation (Klaffke, 2014, S. 69).

Wie bereits in Kapitel 2.2.2.1 beschrieben, ist die Generation Z komplett digital aufgewachsen. Dies bringt einige Folgen mit sich, wie z.B. die Abhängigkeit von technischen Geräten. Bereits 2010 empfanden es 79 % der Jugendlichen als psychische Belastung, wenn ihnen ihre elektronischen Geräte weggenommen wurden. Außerdem hat die GenZ die Erwartung, Informationen sofort zu erhalten (dem Internet und speziell Google sei Dank), sie baut sogar eine emotionale Bindung zur digitalen Welt auf und empfindet diese wichtiger als Geld, Musik oder Filme. Weiters vertraut sie digitalen Quellen mehr als ältere Generationen. Durch die viele Zeit, die online verbracht wird, sinkt die Interaktion mit anderen Menschen im realen Umfeld, allerdings kann mit Personen von anderen Ländern oder Kontinenten ganz einfach Kontakt aufgenommen werden, was die Generation Z auch häufig tut (25 % täglich) (Singh, 2013, S. 4f.). Die Kommunikation der GenZ ist dabei sehr visuell, informell und formlos – Hauptsache unkompliziert und schnell konsumierbar (Mangelsdorf, 2015, S. 62). Neben der Kommunikation mit anderen spielt sofortiges Feedback, hauptsächlich auf Social Media, eine große Rolle. Durch die Selbstdarstellung auf diversen Plattformen erhält die Generation Z Anerkennung und Bestätigung, sie kann sich selbst inszenieren und profilieren. Sofern die Anerkennung in Form von Bewertung (z.B. „Likes“) positiv ist, ist für sie alles gut. Wird etwas kritisiert, wird dies als Angriff auf die eigene Person gewertet und mindert das Selbstwertgefühl (May, 2015, S. 126f.). Durch diese Selbstinszenierung gilt die Generation Z als narzisstisch, die einfach nur ihre digitale Spur, sichtbar für andere im Internet, hinterlassen will (Csobanka, 2016, S. 69). Die sofortige Informationsbeschaffung, macht die Generation Z ungeduldig und nährt die Erwartungshaltung, Problemlösungen sofort zu erlangen (Triple-A-Team AG, 2016, S. 8).

Multimedialität verführt die Generation Z immer wieder zu Multitasking. Im Internet werden mehrere Fenster gleichzeitig geöffnet, eingehende Mails mit einem Ton angekündigt und per Push-Nachrichten kommen die neuesten News aufs Smartphone. Dies führt zu einem schnellen, ungesteuerten Wechsel der Aufmerksamkeit. Diese Eindrücke werden schnell und unbewusst verarbeitet, ohne dass es das langsamere, be-

wusste System verarbeiten kann. Es kommen somit weniger Informationen ins Bewusstsein, ein tiefes Verstehen wird weniger möglich, Fehler häufen sich, Aufmerksamkeit und Konzentration leiden. Wenn mehr als eine Aufgabe gleichzeitig erledigt werden muss, machen Menschen einen schlechteren Job, sie haben Schwierigkeiten das Gelernte zu erfassen und Probleme zu lösen. Um sich aus dieser permanenten kognitiven Überforderung zu befreien, nutzt die Generation Z Musik oder Fernsehen gerne zum „Chillen“, da sie von diesen Medien nicht gefordert werden (May, 2015, S. 92ff.). All das führt zu einer Momentaufmerksamkeit, die die ausdauernde Aufmerksamkeit für ein Thema einschränkt. Außerhalb von Spielsituationen lassen die Bereitschaft und Fertigkeiten nach, sich lange auf eine Thematik zu konzentrieren (May, 2015, S. 113). Positiv ist dabei, dass diese Generation schnell zwischen mehreren Informationskanälen hin- und herwechseln und somit Wissen aus diversen Quellen konstruieren kann, allerdings können die zuvor genannten Gründe sogar zu einer eingeschränkten Studier- und Arbeitsfähigkeit führen (Schutz, 2016, S. 302f.). Um sich vor Überforderung der zeitlichen und kognitiven Ressourcen zu schützen, passen sich die Digital Natives an und nehmen Informationen sehr selektiv wahr, was sich auch auf ihre Art zu lernen auswirkt (Raile, 2016, S. 44).

Allerdings werden nicht nur die Informationskanäle schnell gewechselt, sondern auch Marken, Arbeitgeber oder Social Media Plattformen. Waren es vor einigen Jahren StudiVZ und SchülerVZ, sind es ein paar Jahre später Facebook und Twitter, die die Jungen begeistern (Schutz, 2016, S. 303). Im Jahr 2017 hielt sich die Generation Z vor allem auf YouTube, WhatsApp, Instagram und Snapchat auf (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest, 2017, S. 33). Durch die häufige Nutzung diverser Medien haben neue Vorbilder wie Influencer größeren Einfluss auf diese Generation (Csobanka, 2016, S. 69). Das Smartphone ist der am stärksten genutzte Kommunikationskanal der Generation Z – so erschafft sie sich ihre eigene digitale Lebenswelt, in der durch ein fiktives Mittel (Internet) zum realen Zweck (soziale Beziehungen) kommuniziert wird (Raile, 2016, S. 40). Durch die exzessive Online-Kommunikation besteht die Gefahr, dass die sozialen, zwischenmenschlichen Fähigkeiten, sowie das aktive Zuhören von der jungen Generation verlernt bzw. gar nicht erst beherrscht werden (Iorgulescu, 2016, S. 48). Das ständige online-sein schürt bei einigen die Angst, etwas zu verpassen – auch bekannt als „FOMO“ (Fear Of Missing Out) – und verursacht sogar Schlafprobleme (Csobanka, 2016, S. 69).

Die Generation Z ist so gut ausgebildet wie nie zuvor – die Zahl der StudienanfängerInnen übersteigt bereits die Zahl der AusbildungsanfängerInnen. Der persönliche Erfolg in der Leistungsgesellschaft ist der Generation Z sehr wichtig (Krüger, 2016, S.

55ff.), da sie mitbekommt, dass Menschen zunehmend nach Leistungsfähigkeit bzw. Ausbildung gemessen werden. (Klaffke, 2014, S. 76). Die negativen Folgen davon zeigt eine Schweizer Jugendstudie (Jacobs Foundation, 2015, S. 6ff.). Diese weist darauf hin, dass der Großteil der Jugendlichen zunehmend gestresst ist, wobei Mädchen häufiger von Stress betroffen sind als Jungs (56 % versus 37 %). Durch den angestrebten Erfolg setzen sie sich selbst unter Leistungsdruck. Zukunftsängste, die die Generation Z hat, verstärken den Stress. Als weitere Ursache von Stress nennen die jungen Befragten Zeitknappheit und daraus folgend zu wenig Zeit für Hobbies oder Freunde. Für einige ist ein Leben „auf der Überholspur“ gut möglich, andere brauchen bewusste Phasen der regenerativen Auszeit, welche in Zukunft noch bedeutender werden dürften (Klaffke, 2014, S. 76).

Die Instabilität, von der die GenZ umgeben ist, besteht sowohl in gesellschaftlicher als auch technologischer Hinsicht. Die Verunsicherung wirkt sich auf die Generation Z aus, was sie zwar unabhängiger und eigenständiger macht, aber auch nach Sicherheit suchen lässt. Deshalb wohnen viele Mitglieder der GenZ noch bei ihren Eltern und haben eher konservative Wertevorstellungen. Fleiß und Ehrgeiz, das Einhalten der Rechtsordnung sowie umweltbewusstes Verhalten beschreiben das konservative Wertesystem, dem sich die Generation Z zuwendet (Triple-A-Team AG, 2016, S. 7, 15). Durch das ständige Umsorgen ihrer Eltern fühlen sich die Mitglieder der Generation Z wie Kronprinzen und -prinzessinnen, die es gewohnt sind, andauernd beschützt und umsorgt zu werden. Daraus resultieren ein großer Wunsch nach Sicherheit und eine Anspruchshaltung auf ein sorgenfreies Leben (Mangelsdorf, 2015, S. 20). Sie genießen es umsorgt zu werden und fordern dies auch ein; fehlt dieses Gefühl, reagieren sie mit Unverständnis und Unsicherheit (Scholz, 2014, S. 44). Die McDonald's Ausbildungsstudie 2013 hat gezeigt, dass für die Generation Z Spaß und Selbstverwirklichung zwar auch wichtig sind, allerdings ernsthafte Aspekte wie Beruf, Familie und Gesundheit die entscheidende Rolle in ihrem Leben spielen (Mangelsdorf, 2015, S. 21). Scholz (2014, S. 27ff.) beschreibt die Generation Z grundsätzlich aber als sehr individualistisch (negativ formuliert: egoistisch) anstatt kollektivistisch in Hinblick auf die Verfolgung ihrer Ziele, wie z.B. Selbstverwirklichung.

Die Generation Z ist generell offen für Diversität und Veränderungen (da sie ständig davon umgeben ist) und sie akzeptiert, dass nichts ewig hält oder gleichbleibt. Außerdem ist sie umweltbewusst und generell bewusster in Bezug auf soziale Themen (Kapil & Roy, 2014, S. 10). In einer großangelegten Studie von Universum (2017b, S. 6ff.), die über 4.000 Jugendliche aus der Generation Z aus 16 verschiedenen Ländern befragte, zeigte sich, dass die Generation Z durchaus einigermaßen optimistisch in die

Zukunft blickt (65 % blicken einigermaßen bzw. sehr hoffnungsvoll in die Zukunft). Allerdings ist die Generation Z signifikant weniger optimistisch und macht sich mehr Sorgen um ihre Zukunft als ihre Vorgängergeneration, was auf die unsicheren Verhältnisse zurückgeführt werden kann, in denen sie aufwuchs bzw. aufwächst. Die Mitglieder der Generation Z haben Angst, keinen Job zu finden der zu ihnen passt, keine Entwicklungsmöglichkeiten zu haben, zu wenig Leistung zu bringen etc. (Universum, 2017b, S. 6ff.).

Durch die immer größer werdende Einkommensschere und die immer besser bezahlten Manager hat die Generation Z verstanden, dass Geld die Welt regiert. Somit ist es nicht verwunderlich, dass für sie Geld ebenfalls eine wesentliche Rolle spielt (Scholz, 2014, S. 63ff.). Wie bereits in Kapitel 2.2.2.1 beschrieben, ist ein Trend zur höheren Bildung bemerkbar. Die Generation Z ist somit so gut ausgebildet wie keine Generation davor. Auch die Rate der SchulabbrecherInnen ist in Österreich so niedrig wie nie zuvor (bmfj, 2016, S. 24f., 29ff.). Durch die Medien erfahren die Mitglieder der GenZ immer wieder von jungen Unternehmern (vor allem in den USA), die es geschafft haben, ihre Geschäftsideen für riesige Summen zu verkaufen bzw. selbst damit erfolgreich zu werden (Mark Zuckerberg und Co.). Trotz des Sicherheitsgedankens der Generation Z ist unternehmerische Selbständigkeit naheliegend für sie und macht ihnen keine Angst (Triple-A-Team AG, 2016, S. 10). Berufe wie YouTuber oder Topmodel sind die neuen Traumberufe der Jüngeren aus der Generation Z (Mangelsdorf, 2015, S. 21).

### 2.2.2.3 Erwartungen an den Arbeitgeber

Grundsätzlich wird der Generation Z zugeschrieben, durch die sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen, in denen sie aufgewachsen ist, realistischer als ihre Vorgängergeneration in Bezug auf die Erwartungen an den Arbeitgeber zu sein. Die Mehrheit der GenZ erwartet deshalb, härter als die GenY arbeiten zu müssen (Iorgulescu, 2016, S. 49). Bei der Arbeitgeberwahl sind der Generation Z Empfehlungen über das persönliche Umfeld bzw. die sozialen Medien (kununu.com etc.) wichtiger als das allgemeine Unternehmensimage. Die Generation Z hat viel Selbstbewusstsein, insbesondere auf ihre eigenen technologischen Fähigkeiten und den schnellen Wissenserwerb und erwartet, dass ihre Erwartungen an den Arbeitgeber erfüllt werden (Triple-A-Team AG, 2016, S. 12).

Im Rahmen der Studie Tracts wurde 2014 die Einstellung von Jugendlichen in Österreich zum Thema Arbeit erhoben. Die jüngsten Befragten (im Jahr 2014 bis 19-Jährige) stellen die Generation Z dar. Der für sie wichtigste Faktor bezogen auf einen Arbeitgeber ist die Arbeitsplatzsicherheit, wobei diese bei Personen mit niedriger Bildung stär-

ker ausgeprägt ist als bei höher ausgebildeten Personen. Auch der Migrationshintergrund spielt dabei eine Rolle – autochthone ÖsterreicherInnen sind weniger an Sicherheit interessiert als Personen mit Migrationshintergrund. Die Befragung zeigt deutliche Unterschiede zwischen den Altersgruppen – so ist die Arbeitsplatzsicherheit für die Generation Z am Wichtigsten (63 % stimmen der Aussage einen sicheren Arbeitsplatz haben zu wollen voll und ganz zu) – mit zunehmendem Alter nimmt die Wichtigkeit der Arbeitsplatzsicherheit ab (bmfj, 2016, S. 57). Eine Studie aus dem Jahr 2003 zeigt, dass es damals genau umgekehrt war und die Sicherheit mit zunehmendem Alter wichtiger wurde (Institut für Jugendkulturforschung, 2005, S. 15). Dieser Befund spricht für die Generationentheorie.

Am zweitwichtigsten war laut der Befragung der Studie Tracts die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen – wieder war dies im Vergleich für die Generation Z noch wichtiger als für die Generation Y. In Bezug auf Arbeit und Freizeit ist die Work-Life-Balance auf Platz eins, wobei dabei genug Zeit für die Familie noch etwas wichtiger ist als genug Zeit für Hobbies. Den Jüngsten ist die Freizeit auch wichtiger als ihr Beruf: nur 16,3 % der 14- bis 19-Jährigen (GenZ) halten den Beruf für wichtiger, während es bei den 25- bis 29-Jährigen (GenY) 26,4 % sind (bmfj, 2016, S. 57f.). Diese Studie lässt erkennen, dass die Generation Z zum einen ein erhöhtes Sicherheitsbedürfnis hat und zum anderen ziemlich anspruchsvoll in Bezug auf Ihren Arbeitsplatz zu sein scheint und Freizeit generell wichtiger oder zumindest gleich wichtig wie ihre Arbeit wertet. Die Ernst & Young Studentenstudie aus dem Jahr 2016 (S. 25) zeigt, dass StudentInnen aus dem Bereich Kulturwissenschaften (der am ehesten der Kreativbranche zugeordnet werden kann) die Jobsicherheit am Wichtigsten ist, während das Gehalt am Unwichtigsten bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers ist. Das könnte sich dadurch erklären lassen, dass es in diesem Bereich schwieriger ist einen festen Job zu finden (siehe Kapitel 2.1) und sie somit froh sind überhaupt einmal einen Job zu finden. Ein weiterer Grund könnte sein, dass die Leidenschaft für ihre Tätigkeit derart hoch ist, dass das Gehalt eine untergeordnete Rolle spielt. Immerhin war das persönliche Interesse am Studienfach für die StudentInnen der Kulturwissenschaften auf Platz eins (Ernst & Young, 2016, S. 11). Krüger (2016, S. 59) beschreibt ein ähnliches Bild: auf Platz eins steht die ausgewogene Work-Life-Balance, gefolgt von einem sicheren Job. Die intellektuelle Herausforderung durch interessante und fordernde Arbeitsinhalte rangiert auf Platz drei. Mangelsdorf (2015, S. 23) fügt dem hinzu, dass die Generation Z in Bezug auf die Arbeit vor allem die hohen Erwartungen der eigenen Eltern erfüllen möchte.

Laut Schutz (2016, S. 304f.) ist die Einstellung der Generation Z in Bezug auf Arbeit die, dass Arbeit Spaß machen soll, aber sie erwarten auch, dass die Arbeit unsicher und unklar ist. Dies begründet Schutz damit, dass die „Digital Naives“ (digital Naive) die folgende Einstellung vertreten sollen: „ich kann eine App bedienen, alles andere ist Zumutung“. Untermuert wird das Argument durch eine Studie, die zeigt, dass 30 % der Alterskohorte nur rudimentäre computer- und informationsbezogene Kompetenzen besitzen. Neben der Naivität kann der Generation Z zum Teil auch eine gewisse Bösartigkeit unterstellt werden; Cybermobbing und Shitstorms werden immer mehr (Krüger, 2016, S. 61).

In Bezug auf die persönliche Entwicklung wünscht sich die Generation Z von jemand Erfahrenem zu lernen bzw. einen Mentor zu haben, da sie die Erfahrung der Älteren anerkennt und nicht gerne rebelliert. Außerdem sucht sie einen Arbeitgeber, bei dem sie sich weiterentwickeln und vorankommen kann (Capita, 2017, S. 8). Die Einstellung der Generation Z ist pragmatisch. Sie erkennt, dass flache Strukturen und Teamarbeit zur Produktivität beitragen können, dennoch bevorzugt sie klare Befehlshierarchien (Capita, 2017, S. 8, 12). Sie zieht individuelle Arbeit der Teamarbeit vor, was wohl ein Resultat des Individualismus dieser Generation ist (Iorgulescu, 2016, S. 48). Dennoch sind die sozialen Faktoren wie ein gutes Betriebsklima, bzw. das soziale Umfeld generell, nicht unwichtig für die Generation Z, sondern ähnlich wichtig wie eine sichere Anstellung (Krüger, 2016, S. 58). Laut Scholz (S. 150f.) arbeitet die Generation Z allerdings am liebsten mit Gleichaltrigen zusammen, die restlichen KollegInnen sowie die Führungskraft werden als notwendiges Übel akzeptiert.

Der Wunsch nach sofortigem, möglichst positivem Feedback, verursacht vor allem durch den positiven Zuspruch der Eltern und Schulen ganz nach dem Prinzip „Everyone gets a trophy“ und das schnelle Feedback auf Social Media, wird auch an den Arbeitgeber herangetragen (Klaffke, 2014, S. 136f.). Am liebsten hätte die Generation Z andauerndes Feedback anstatt eines formalen Feedbacks im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs einmal pro Jahr (Capita, 2017, S. 5).

Die Generation Z ist sehr flatterhaft. Laut einer Studie von Capita (2017, S. 7) erwartet mehr als die Hälfte der Befragten aus dieser Generation ihren ersten Job nach weniger als zwei Jahren zu wechseln. Ist der Druck z.B. durch internen Wettbewerb im Unternehmen zu groß, sucht sich diese Generation schnell einen anderen Arbeitgeber – sie ist also mobiler als alle Generationen zuvor (Triple-A-Team AG, 2016, S. 12) und absolut nicht loyal auf ihren Arbeitgeber bezogen (Zepp, 2016, S. 1). Iorgulescu (2016, S. 50) fand heraus, dass die Mehrheit der Generation Z in einem großen, internationalen Unternehmen arbeiten möchte. Die Ernst & Young Studentenstudie 2018 (S. 5) zeigt



aber einen anderen Trend auf: fast die Hälfte der Studierenden strebt eine Stelle im öffentlichen Dienst an, was wohl dem Wunsch nach einer sicheren Arbeitsstelle geschuldet ist.

Die Generation Z hat die Einstellung, dass Arbeitszeit Lebenszeit ist, somit besteht grundsätzlich keine Bereitschaft für Überstunden, sofern das Ziel nicht stimmt (Triple-A-Team AG, 2016, S. 9). Home-Office und Flexible Arbeitszeiten, insbesondere die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, werden von der Generation Z dennoch sehr geschätzt. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Arbeits- und Privatleben strikt getrennt werden – das unterscheidet die GenZ z.B. klar von der Generation Y – nicht Work-Life-Blending, sondern Work-Life-Separation (Scholz, 2014, S. 200). Deshalb ist der Wunsch nach Führungsaufgaben für die Generation Z nicht so stark ausgeprägt (Krüger, 2016, S. 66). Scholz zeichnet in dieser Hinsicht ein noch extremeres Bild von der Generation Z und beschreibt, dass diese Verantwortung grundsätzlich scheut, sich an keinen Job binden möchte und somit keine Führungsrolle übernehmen will (Scholz, 2014, S. 120f.). Das von der GenY gemochte Desk-Sharing stellt für die Generation Z ebenfalls kein erstrebenswertes Ziel dar; sie möchte lieber ihren eigenen technisch gut ausgestatteten und heimelig eingerichteten Arbeitsplatz (Scholz, 2014, S. 159ff.; Triple-A-Team AG, 2016, S. 12). Am liebsten möchte die Generation Z mit KollegInnen aus ihrer Altersgruppe zusammenarbeiten und sich am Arbeitsplatz rundum wohlfühlen, wie in einer Zweitwohnung, weshalb sie diesen auch stark personalisiert (Scholz, 2014, S. 160). Die GenZ sucht klare Strukturen und genaue Vorgaben, die Aufgaben sollten am besten überschaubar und nicht zu groß oder komplex sein (Zepp, 2016, S. 1ff.).

Bezüglich der Gehaltsvorstellungen der Generation Z ist sich die Literatur uneinig. Einige berichten, die Generation Z würde ein höheres Gehalt mehr Freizeit vorziehen (Capita, 2017, S. 5), andere Quellen geben an, dass ein hohes Einkommen weniger erstrebenswert für die Generation Z ist und sie stattdessen Work-Life-Balance bevorzugt und ihre eigenen Ideen einbringen möchte. Alles in allem scheint die Generation Z eine sehr anspruchsvolle Haltung sowohl an ihren Arbeitsplatz als auch ihr Leben außerhalb des Berufs zu stellen. Diese anspruchsvolle Haltung wird von den Arbeitgebern als arrogant und überzogen eingestuft, was das Generationenmanagement im Unternehmen schwierig macht (Krüger, 2016, S. 56ff.).

#### 2.2.2.4 Generation Z und Motivation

In Bezug auf Kommunikation erwartet sich die Generation Z laut Mangelsdorf (2014, S. 62ff.) eine direkte, echte und ehrliche Gesprächsbasis, wobei vor allem auf Integrität und Klarheit geachtet werden sollte. In Konfliktsituationen ist die GenZ eher zurückhal-

tend und vorsichtig, da sie oft nicht gelernt hat sich durchzusetzen. Ihre Konfliktfähigkeit könnte dann z.B. durch einen Mentor verbessert werden. Die Generation Z hat Unternehmergeist; viele Zler wollen selbst eine Firma gründen und sich vor allem für eine bessere Welt einsetzen – Unternehmen, die nicht nur dem Profitgedanken folgen, können dadurch langfristig motivierte Generation-Z-MitarbeiterInnen gewinnen. Sie wollen durchaus etwas leisten, denn sie stehen unter Druck, die Erwartungen ihrer Eltern und das durch die Medien geschaffene Erfolgsbild nicht zu enttäuschen. Entgegen der Vorurteile, eine reine Technologie-Generation zu sein, wünscht sich die Generation Z nicht nur Online-, sondern auch persönliche Interaktion. Durch direkten Austausch, in dem sie ernst genommen wird, und Kommunikation auf Augenhöhe, die sie von ihren Eltern gewohnt ist, kann die Generation Z motiviert werden (Mangelsdorf, 2014, S. 62ff.). Kapil & Roy (2014, S. 13) geben an, dass die Generation Z vor allem durch den Erhalt eines Privatlebens motiviert werden kann.

Generation Z Mitglieder teilen ihr Wissen gerne, sie halten es für wenig effizient, Informationen zurückzuhalten; miteinbezogen zu werden und Wissen zu ergänzen beflügelt sie (Mangelsdorf, 2014, S. 62ff.). Sie motiviert deshalb ehrliches und unmittelbares Feedback, weshalb ein jährliches MitarbeiterInnengespräch nicht ausreichend ist (Montana & Petit, 2008, S. 140).

Hinsichtlich des Führungsstils ihrer Vorgesetzten wünschen sich die Zler einen unterstützenden Führungsstil, der sie fördert, wobei die Führungskraft Hindernisse beseitigt und es ihnen ermöglicht, ihre Stärken bestmöglich für das Unternehmen einzusetzen. Um ihr Sicherheitsbedürfnis zu befriedigen wünscht sich die GenZ außerdem eine/n Vorgesetzte/n der/die Ruhe bewahrt und ausstrahlt. Sie benötigt aufgrund ihrer Unabhängigkeit außerdem weniger Führung von den Führungskräften – wenn sie Hilfe braucht fragt die GenZ danach (Mangelsdorf, 2014, S. 81ff.). Scholz (2014, S. 176f.) betont, dass die Generation Z einen transaktionalen Führungsstil benötigt, bei dem klare, sachbezogene Aufgaben im Vordergrund stehen, die ein Gefühl der Sicherheit vermitteln und Angst vor Überforderung verhindern.

Die Generation Z motiviert es Einfluss zu nehmen und sich ständig weiterzubilden und zu entwickeln. Lernangebote stellen daher kaum eine Belohnung für besondere Leistungen dar, sondern werden erwartet. Dennoch erwarten sich die GenZ-Mitglieder auch Belohnungen für ihre Arbeit; diese sollten über materielle Anreize hinausgehen (Mangelsdorf, 2014, S. 97f.). Das Gehalt sollte jedoch fair, leistungsgerecht und individuell sein, da der Teamgedanke bei der Generation Z nicht sehr stark ausgeprägt ist. Scholz (2014, S. 192) beschreibt leistungsorientierte Vergütung allerdings als kontraproduktiv für die Generation Z, da sie diese in Verbindung mit Stress und Burnout-

Gefahr sehen. Fringe Benefits, also Zusatzleistungen wie z.B. gratis Kaffee, sind willkommen (Mangelsdorf, 2014, S. 134f.). Strukturen werden von der GenZ gewünscht, da sie ohne diese orientierungslos scheint. Solange sie ernst genommen werden, wollen die Zler von Vorgesetzten lernen und verschiedene Bereiche ausprobieren, weshalb sie Matrixorganisationen auch gutheißen (Mangelsdorf, 2014, S. 144).

Um an den Arbeitsplatz gebunden zu werden empfiehlt Mangelsdorf (2014, S. 139), der Generation Z die Möglichkeit zu geben zu partizipieren und z.B. an der Gestaltung der Arbeitsumgebung mitzuwirken, da dies den Einfluss sowie ihre emotionale Bindung an den Arbeitsplatz und ihr Engagement erhöht. Kapil & Roy (2014, S. 13) fügen hinzu, dass die Generation Z am besten durch persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz an den Arbeitgeber gebunden wird. Montanta & Petit (2008, S. 145) empfehlen ständig in die MitarbeiterInnen zu investieren, da sich diese so sicherer und wertgeschätzter fühlen.

Zum Schluss wird noch einmal festgehalten, dass die Generationenforschung, wie in Kapitel 2.2.1 beschrieben, zwar gemeinsame Wertehaltungen und Trends der Generationen aufzeigt, es allerdings immer auch individuelle, persönliche Einflussfaktoren gibt, die die Einstellungen von Menschen beeinflussen. Dennoch sollte dieser Überblick dazu dienen, Unternehmen bzw. interessierten LeserInnen einen Überblick über die verschiedenen Generationen und deren Wertewandel zu verschaffen.

## **2.3 Motivation**

### **2.3.1 Begriffsdefinition**

Der Begriff Motivation stammt aus dem Lateinischen und ist abgeleitet vom Verb „movere“, was „bewegen“ bedeutet (Rudolph, 2009, S. 1). Im Duden wird Motivation als die Gesamtheit der Beweggründe und Einflüsse, die eine Entscheidung, Handlung oder Ähnliches beeinflussen und zu einer Handlungsweise anregen, definiert (www.duden.de, 01.07.2018).

Ryan und Deci (2000, S. 54) definieren Motivation folgendermaßen: „To be motivated means *to be moved* to do something“. Jemand, der energievoll und aktiv auf ein Ziel hinarbeitet wird als motiviert bezeichnet, jemand der keinen Antrieb hat, hingegen als unmotiviert.

Von Rosenstiel (2015, S. 5f.) beschreibt Motivation als: Motivation lässt beobachtbares Verhalten erklären – die Motive (siehe Kapitel 2.3.2), die hinter diesem beobachtbaren Verhalten liegen – sieht man allerdings nicht. „Von *Motivation* spricht man, wenn in konkreten Situationen aus dem Zusammenspiel verschiedener aktivierter Motive das Verhalten entsteht“.

Rheinberg & Vollmeyer (2012, S. 15, zitiert in Rheinberg & Engeser, 2018, S. 424) definieren Motivation als die „aktivierende Ausrichtung des momentanen Lebensvollzugs auf einen positiv bewerteten Zielzustand“. Rheinberg & Engeser (2018, S. 424f.) stellen allerdings ebenfalls klar, dass der positive Zielzustand manchmal auch aus der Vermeidung von unerwünschten Ereignissen bestehen kann. Außerdem kann auch die Aktivität selbst, die zum Ziel führt, motivierend sein und nicht nur die Erreichung des ersehnten Zielzustands.

Nerdinger (2014, S. 421) definiert Motivation als „das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren“.

Arbeitsmotivation bezieht sich auf den Arbeitskontext und wird vom Gabler Wirtschaftslexikon ([www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), Abruf am 01.08.2018] als „Beweggründe des Individuums zur Arbeitsleistung“ definiert. Kleinbeck U. & Kleinbeck T. (2009, S. 18) setzen Arbeitsmotivation mit der Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen gleich, die gemeinsam mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter sowie den Ressourcen des Unternehmens zum Arbeitshandeln und letztlich zur Erreichung der Unternehmensziele führt. Kehr, Strasser & Paulus (2018, S. 594) weisen der Arbeitsmotivation ebenfalls einen großen Stellenwert für den Erfolg von MitarbeiterInnen und Organisationen ein. Sie beeinflusst Leistung, Arbeitszufriedenheit und Commitment und stellt eine strategische Schlüsselvariable im interorganisationalen Wettbewerb dar.

Arbeitsmotivation ist nicht dasselbe wie Arbeitszufriedenheit. Arbeitszufriedenheit bezieht sich darauf, wie MitarbeiterInnen ihre Arbeit wahrnehmen und empfinden, Arbeitsmotivation hingegen bezieht sich auf die Verhaltensdispositionen in Bezug auf Art, Auswahl und Intensität von Verhalten. Arbeitsmotivation ist eher prospektiv orientiert, das heißt sie wirkt sich konkret darauf aus, wie engagiert oder gut die Arbeit verrichtet wird (Kauffeld & Schermuly, 2014, S. 247).

Für diese Masterarbeit wird folgende Begriffsdefinition von Arbeitsmotivation verwendet: Die Beweggründe, die aus den individuellen Merkmalen der MitarbeiterInnen, ihren Motiven sowie Situationsanreizen entstehen und die MitarbeiterInnen im Arbeitskontext

zu einer gewissen Arbeitshandlung veranlassen, sei es um des Ziels oder der Handlung selbst willens.

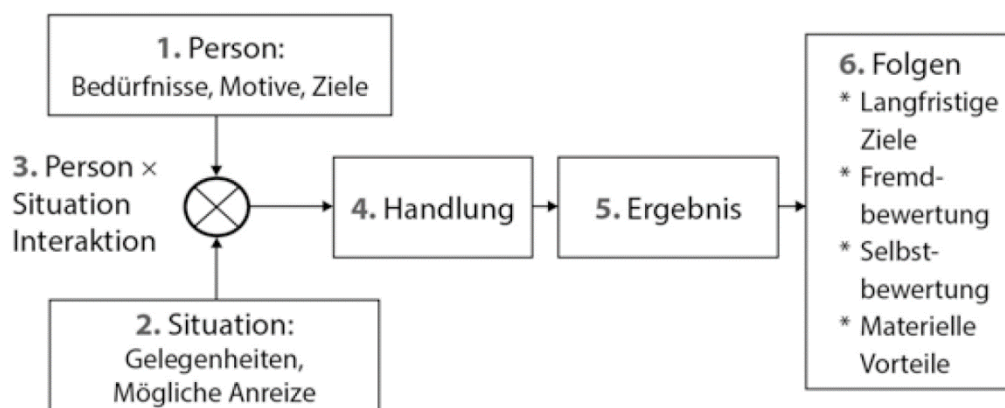
### 2.3.1.1 Intrinsische versus extrinsische Motivation

In der Literatur über Motivation wird immer wieder zwischen „intrinsischer“ und „extrinsischer“ Motivation unterschieden. Grundsätzlich bedeutet intrinsisch „innerlich dazugehörend, eigentlich, wahr oder immanent“ – also „von innen“. Extrinsisch bedeutet „äußerlich, nicht dazugehörend, unwesentlich“ – also „von außen“ (Rheinberg & Engeser, 2018, S. 425). Allerdings gibt es keine wissenschaftlich einheitliche Definition von intrinsischer und extrinsischer Motivation, vielmehr werden die Begriffe für ganz verschiedene Sachverhalte genutzt. Rheinberg & Engeser (2018, S. 425) beschreiben deshalb die gängigsten Verwendungsvarianten. Das erste Begriffsverständnis von intrinsischer bzw. extrinsischer Motivation ist auf den Geschehensablauf einer Tätigkeit bezogen. „Intrinsisch“ wird dabei auf Tätigkeiten bezogen, bei denen das Durchführen der Handlung selbst motiviert und nicht die erwarteten Ergebnisfolgen. Die Tätigkeit wird dabei von Interesse oder tätigkeitsspezifischen Vollzugsanreizen (Anreiz, der der Tätigkeit selbst zukommt, z.B. Radfahren) gesteuert. Das zweite Begriffsverständnis bezieht sich auf das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Kompetenz nach Deci und Ryan (1980, 1985, zitiert in Rheinberg & Engeser, 2018, S. 427). Dabei kommt es darauf an, ob der Grund des Verhaltens bei einem selbst liegt (man tut etwas, weil man es selbst will) oder ob man von Belohnungen abhängig ist, die von jemand anderem kontrolliert werden. Innen versus außen ist somit nicht auf die Tätigkeit bezogen, sondern auf den Ort der Verhaltensverursachung. Eine weitere Möglichkeit zur Begriffsdefinition besteht darin, „intrinsisch“ über Interesse zu definieren. Dabei wird entweder der Begriff Interesse als intrinsische Motivation synonym mit einer tätigkeitsspezifischen Motivation verwendet oder eine weitere Einschränkung hinzugefügt, nämlich, dass der Anreiz der Tätigkeit im Gegenstand selbst liegen muss. Das nächste Verständnis von intrinsischer versus extrinsischer Motivation besagt, dass es darauf ankommt, ob die anvisierten Ergebnisfolgen und die Handlung demselben Inhaltsbereich angehören (z.B. eine Studentin liest engagiert ein Buch um ein Thema besser zu verstehen und anschließend ein schwieriges Problem lösen zu können). Wenn dem so ist, handelt es sich um intrinsisch motiviertes Verhalten (Rheinberg & Engeser, 2018, S. 426ff.). Da es – wie soeben beschrieben – keine einheitliche Definition von intrinsischer bzw. extrinsischer Motivation gibt, werden für die vorliegende Masterarbeit Teile aus verschiedenen Begriffsvarianten verwendet; grundsätzliches Unterscheidungsmerkmal bleibt dabei „von innen“ bzw. „von außen“.

### 2.3.2 Motive

Motivation wird sowohl von personenbezogenen Faktoren (Motive) als auch situationsbezogenen Faktoren (Anreize) geprägt. Motive werden in der Literatur unterschiedlich definiert und beschrieben. Heckhausen J. & Heckhausen H. (2018, S. 4ff.) unterscheiden in Bezug auf Faktoren, die innerhalb der Person liegen, generelle Verhaltenstendenzen bzw. Bedürfnisse, Motive (implizite Motive) und Ziele (explizite Motive). Mit Verhaltenstendenzen und Bedürfnissen sind das Streben nach Wirksamkeit sowie grundlegende physiologische Bedürfnisse wie Hunger oder Durst gemeint, die je nach Mangelzustand stärker oder weniger stark ausgeprägt sind. Implizite Motive werden in der frühen Kindheit gelernt und sind emotionale Präferenzen, sich mit den jeweiligen Arten von Anreizen zu befassen. Explizite Motive sind hingegen bewusste Ziele, Werte und Selbstbilder, die sich jemand selbst beimisst. Sie geben dem eigenen Handeln eine Richtung und spielen im Leben – insbesondere im Beruf – eine große Rolle (Heckhausen, J. & Heckhausen, H. 2018, S. 4f.).

Abbildung 3: Determinanten und Verlauf motivierten Handelns

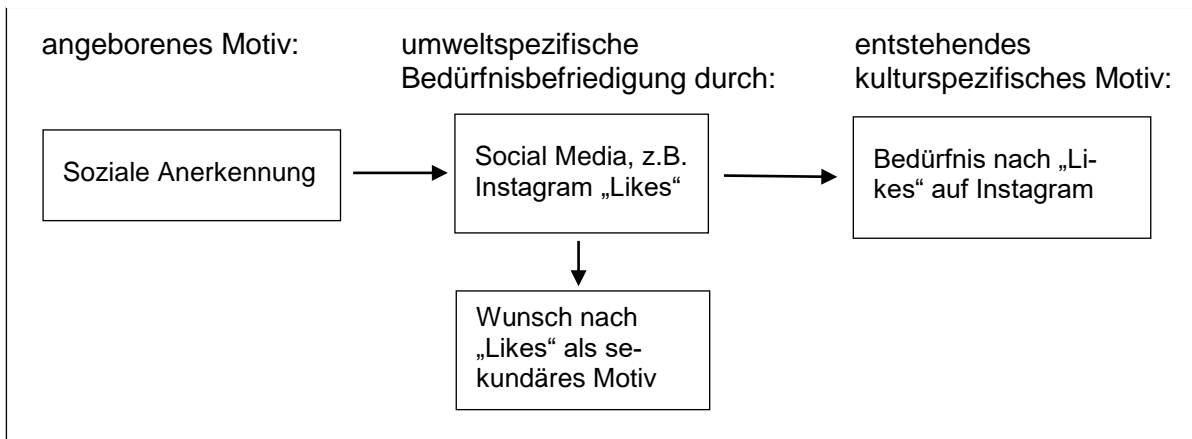


Quelle: Heckhausen J. & Heckhausen H. (2018, S. 5)

Graumann (1969 zitiert in von Rosenstiel, 2015, S. 6) beschreibt ein Motiv hingegen als einen isolierten Beweggrund für ein Verhalten (z.B. Hunger), zu dem synonym auch Begriffe wie Bedürfnis, Trieb oder Drang verwendet werden. Im Gegensatz zu Einstellungen, die aus der Erfahrung stammen und relativ stabil sind, wenn sie sich erst entwickelt haben, verändern sich Motive ständig und sind je nach Bedürfnisstand unterschiedlich (von Rosenstiel, 2015, S. 17). Es gibt angeborene Motive, wie z.B. das Bedürfnis nach Schlaf oder Durst, aber viele Motive werden im Laufe des Lebens erlernt.

So ist z.B. das Bedürfnis ein Bild seines/ihrer Essens auf der Social Media Plattform Instagram hochzuladen und somit „Likes“ (Zeichen, dass anderen Nutzern im Netzwerk das Bild gefällt) zu ergattern ein erlerntes Motiv, das das ursprünglich angeborene Motiv „Soziale Anerkennung“ befriedigt. Dadurch entsteht ein kulturspezifisches Motiv (von Rosenstiel, 2015, S. 29ff.).

Abbildung 4: Beispiel Entstehung Motiv



Quelle: Eigene Darstellung nach von Rosenstiel (2015, S. 31)

Motive werden meist von der Umwelt geformt, je nachdem in welchem sozialen Umfeld ein Mensch aufwächst. Abbildung 4 zeigt, dass die jeweiligen Geschehnisse in der Zeit, in der jemand aufwächst, die Motive stark beeinflussen können, da es z.B. vor 30 Jahren noch gar kein Social Media zur Befriedigung des Motivs der sozialen Anerkennung gab. Man könnte diesen Wunsch nach „Likes“ allerdings der Generation Z zuschreiben, da sie in diesem technologisierten Umfeld aufgewachsen ist (siehe Kapitel 2.2.2.1). Umgemünzt auf den Arbeitskontext würde dies den Wunsch der Generation Z nach sofortigem Feedback – möglichst oft und möglichst positiv – erklären. Ändern sich die Werte in der Gesellschaft, lassen sich die jüngeren Personen anders motivieren als ihre Vorgängergenerationen (von Rosenstiel, 2015, S.111). Nicht befriedigte Motive können durch Anreize aktiviert werden (von Rosenstiel, 2015, S. 33). So kann z.B. ein besonders toll aussehendes Essen das Motiv, ein Bild davon auf Instagram hochzuladen, aktivieren, da man sich dadurch besonders viele „Likes“ erhofft (mehr dazu in Kapitel 2.3.3).

In der Motivationsforschung gibt es die sogenannten „Big 3“ der Motive – diese sind nach Scheffer (2009, S. 31):

*Leistungsmotiv:* Der Wunsch nach schwierigen, komplexen, aber lösbaren Aufgaben und Herausforderungen – dieser basiert auf Neugier und Stolz.

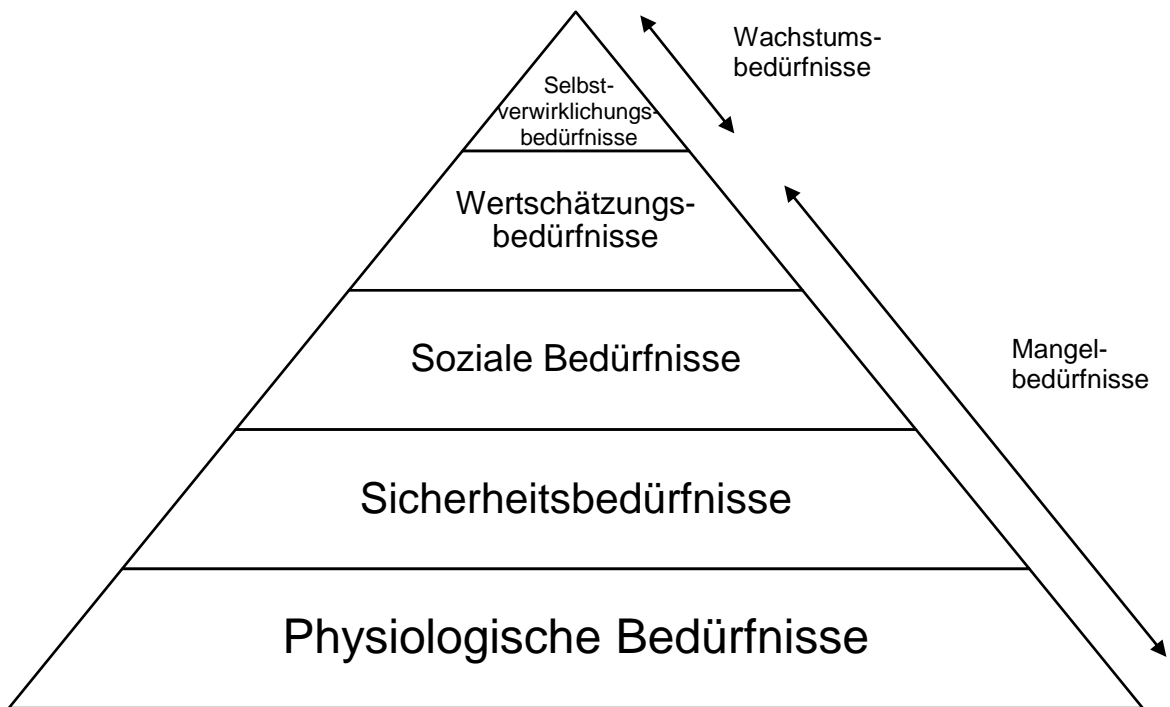
*Bindungsmotiv:* Der Wunsch nach Gemeinschaft, Geborgenheit, Zugehörigkeit und Geselligkeit – dieser basiert auf Liebe.

*Machtmotiv:* Der Wunsch nach Entscheidungsmacht, Autonomie, Einfluss und Kontrolle – dieser basiert auf Stärke und Selbstbehauptung.

Um einen „Klassiker“ in der Motivationsforschung handelt es sich bei Abraham Maslows viel zitierter Motivationstheorie. Sie bietet einen Anhaltspunkt in Bezug auf verschiedene menschliche Motive und deren Reihung (von Rosenstiel, 2015, S. 68). In seiner 1943 erschienen Arbeit unterscheidet Maslow fünf verschiedene Bedürfnisse bzw. Motive: Physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Wertschätzungsbedürfnisse und Selbstverwirklichungsbedürfnisse. Zu den physiologischen Bedürfnissen zählen die Dinge, die ein menschlicher Körper zum Überleben braucht wie Essen, Trinken, Schlaf, Luft etc. Unter den Sicherheitsbedürfnissen versteht Maslow z.B. Sicherheit generell, Angstfreiheit, Jobsicherheit, das Bedürfnis zu sparen und Versicherungen abzuschließen usw. Den sozialen Bedürfnissen ordnet Maslow unter anderem Liebe, Zugehörigkeit und Zuneigung zu. Zu den Wertschätzungsbedürfnissen gehören Wertschätzung, Anerkennung, Selbstachtung, Status oder Aufmerksamkeit. Die Selbstverwirklichungsbedürfnisse sehen bei jeder Person anders aus, denn sie stillen den Wunsch zu dem zu werden, was man ist. Beispiele dafür sind z.B. Sportler oder Künstler, die sich im Sport bzw. in der Kunst selbstverwirklichen. Maslow bringt die Bedürfnisse in eine Hierarchie, das heißt, dass niedrigere Basis-Bedürfnisse befriedigt sein müssen, bevor höhere Bedürfnisse befriedigt werden können. Die physiologischen Bedürfnisse nehmen dabei die unterste Stufe ein; sie müssen somit zuerst befriedigt werden. Allerdings beeinflusst ein Bedürfnis das Handeln nur, wenn es unbefriedigt ist (Maslow, 1943, S. 372ff.). Die Selbstverwirklichungsbedürfnisse zählen zu den Wachstumsbedürfnissen, die er den Mangelbedürfnissen gegenüberstellt (Heckhausen, 2018, S. 32). Dies veranschaulicht Abbildung 5 in der weit verbreiteten Darstellungsart in Form einer Pyramide.



Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow



Quelle: Eigene Darstellung nach von Rosenstiel (2015, S. 69)

Die hohe Akzeptanz in der Praxis erhält diese Theorie, da sie einfach verständlich ist und leicht auf den betrieblichen Kontext umgemünzt werden kann (von Rosenstiel, 2015, S. 70). Dennoch wird sie auch viel kritisiert, da die Begriffe nur unpräzise formuliert sind und Interpretationen zulassen, was eine empirische Überprüfung erschwert und dazu geführt hat, dass diese Theorie bis heute nicht richtig überprüft werden konnte. Außerdem ist sie vor allem auf individualistisch geprägte Kulturen ausgelegt (Deutschland, USA etc.), denn in kollektivistisch geprägten Kulturen steht die eigene Selbstverwirklichung nicht im Vordergrund, sondern das Wohl der Gemeinschaft (Scheffer & Heckhausen, 2018, S. 66f.).

### 2.3.3 Anreize

Nicht nur Motive beeinflussen menschliche Handlungen, sondern auch die Merkmale einer Situation, die Motive anregen können. Diese werden als Anreize bezeichnet. Sie beeinflussen Menschen, bestimmte Handlungen durchzuführen oder andere zu unterlassen, sie können Gelegenheiten bieten, Ziele zu realisieren, aber sie können auch Gefährliches signalisieren (Nerdinger, 2014, S. 420). Beckmann & Heckhausen (2018,

S. 121) definieren Anreiz als „ein Konstrukt, das situative Reize bezeichnet, die einen Motivationszustand anregen können. Im Kern dieses Konstruktes stehen dabei affektive Reaktionen, die eine grundlegende (basale) Bewertung vornehmen“. Die Reaktionen, die eine Situation bzw. ein Reiz hervorrufen, hängen meist von den Vorerfahrungen einer Person ab. So kann eine bevorstehende Rede vor einem großen Publikum bei der einen Person (Vor-)Freude, bei der anderen Person Furcht hervorrufen. Damit eine Situation auch einen Anreiz bzw. Wert darstellt, muss es eine Passung zwischen den Merkmalen dieser Situation und den Bedürfnissen einer Person geben (Rudolph, 2009, S. 22). Anreize sind somit keine objektiven Sachverhalte, sondern von einem Individuum subjektiv wahrgenommene und affektiv bewertete Sachverhalte (Beckmann & Heckhausen, 2018, S. 121). Anreize können z.B. in Belohnungen liegen, aber auch in einer Aufgabe selbst (Rudolph, 2009, S. 22).

Neben dem Anreiz bestimmt auch die Erwartung einer Person deren motivationales Handeln. Dabei handelt es sich um die subjektiv wahrgenommene Chance, dass sich aus einer Situation ein gewisser Zielzustand ergibt (Beckmann & Heckhausen, 2018, S. 122). Sie ist also „die subjektive Vorwegnahme eines Ereignisses“ (Rudolph, 2009, S. 21).

Bereits im 17. Jahrhundert wurden die beiden Konstrukte Anreiz und Erwartung miteinander verknüpft, was zu einer Reihe von Erwartungs-Wert-Theorien führte. Dabei werden Erwartung und Wert (individuell gewichteter Anreiz) multiplikativ miteinander verknüpft. Gemäß der Erwartungs-mal-Wert-Theorie wählen Personen, die die Wahl zwischen mehreren Handlungsalternativen haben, die Alternative, bei der das Produkt von erzielbarem Wert (Anreiz) mit der Wahrscheinlichkeit, mit der er erzielt werden kann (Erwartung), maximal ist. Anreiztheoretische Ansätze bilden den Grundstein der meisten neueren Motivationstheorien (Beckmann & Heckhausen, 2018, S. 120ff.).

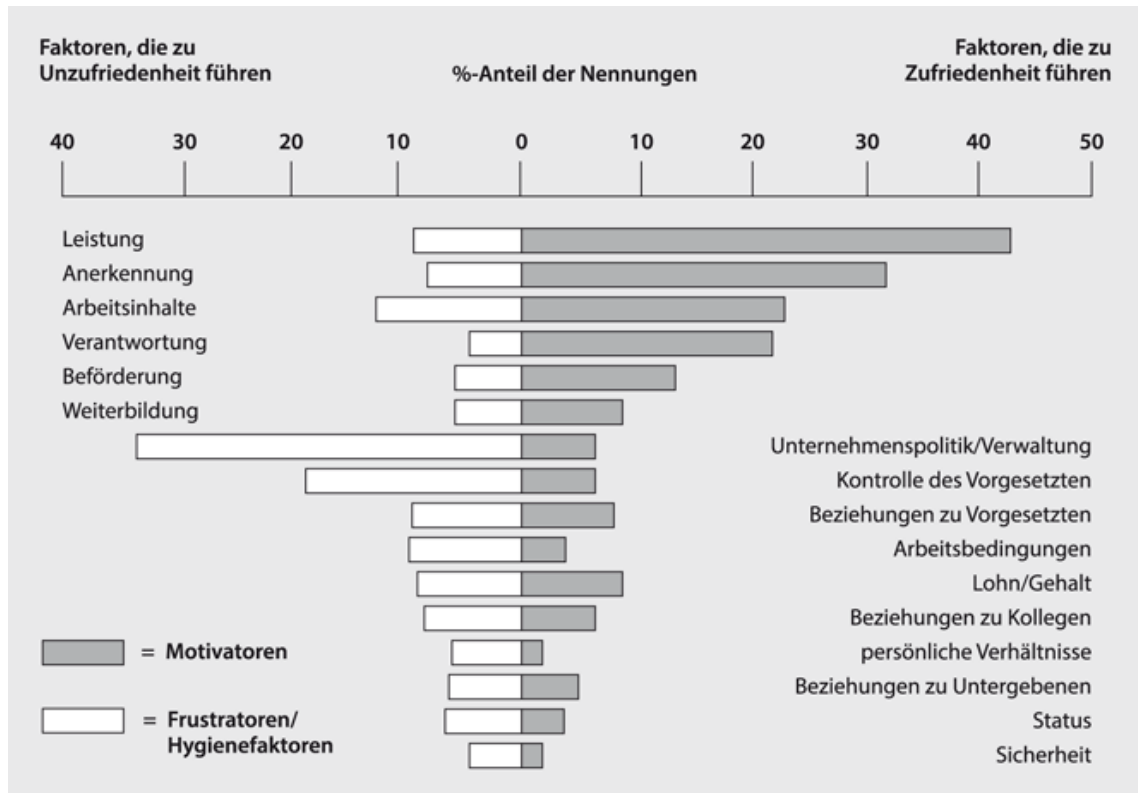
#### **2.3.4 Motivationstheorien**

Momentan (Stand 2018) ist die Motivationsforschung noch lange kein einheitliches Forschungsfeld. In einigen Lehrbüchern werden die Motivationstheorien in Inhalts- und Prozesstheorien unterteilt, allerdings erscheint dies veraltet, denn Motivation kann nicht einseitig auf Inhalt oder Prozess beschränkt werden; eine Arbeitsmotivationstheorie sollte beide Perspektiven kombinieren (Kehr, Strasser & Paulus, 2018, S. 14, 600).

#### 2.3.4.1 Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Eine der bekanntesten Motivationstheorien wurde von Frederick Herzberg begründet (Kehr et al., S. 594, 2018). Sie besagt, dass Zufriedenheit mit der Arbeit nicht das Gegenteil von Unzufriedenheit mit der Arbeit darstellt, sondern dass keine Zufriedenheit das Gegenteil von Zufriedenheit und keine Unzufriedenheit das Gegenteil von Unzufriedenheit darstellt. Herzberg (1987, S. 8f.) unterscheidet zwischen zwei verschiedenen Arten von Bedürfnissen, die jeder Mensch hat. Einerseits sind das Bedürfnisse aus der menschlichen (animalischen) Natur heraus wie z.B. der Drang, Schmerzen aus der Umwelt zu vermeiden oder Hunger, der es wiederum notwendig macht, Geld zu verdienen. Andererseits gibt es die einzigartige menschliche Fähigkeit etwas zu erreichen und dadurch psychologisches Wachstum zu erfahren. Diese Wachstumsbedürfnisse, auch Motivatoren genannt, können laut Herzberg durch den Arbeitsinhalt befriedigt werden, die Bedürfnisse nach Schmerzvermeidung (auch Hygienefaktoren genannt) durch die Arbeitsumgebung. Die intrinsischen Motivatoren sind Leistung, Anerkennung der Leistung, die Arbeit selbst, Verantwortung und Wachstum bzw. Vorankommen. Die extrinsischen Hygienefaktoren hingegen sind die Unternehmenspolitik, Kontrolle, zwischenmenschliche Beziehungen, Arbeitsbedingungen, Gehalt, Status und Sicherheit. Motivatoren sind laut Herzberg primäre Faktoren, die Arbeitszufriedenheit hervorrufen, währenddessen Hygienefaktoren dafür verantwortlich sind, Unzufriedenheit hervorzurufen (Herzberg, 1987, S. 9).

Abbildung 6: Zwei-Faktoren-Theorie



Quelle: [www.media.springernature.com](http://www.media.springernature.com) (03.06.2018)

Abbildung 6 veranschaulicht die Ergebnisse von Herzbergs Untersuchung. Es ist ersichtlich, dass Leistung und Anerkennung den größten Einfluss auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen haben. Faktoren, wie die Unternehmenspolitik oder Kontrolle der Vorgesetzten, beeinflussen vor allem die Unzufriedenheit.

Das bedeutet, dass sich laut dieser Theorie Unternehmen nicht nur um die Rahmenbedingungen, also die Hygienefaktoren, kümmern müssen, sondern auch um die Motivatoren, um ihre MitarbeiterInnen wirklich zufriedenzustellen. Dadurch wollte Herzberg das Job-Enrichment, also die Arbeitsbereicherung, vorantreiben und Unternehmen anregen, durch Übergabe von Verantwortung sowie Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten das Interesse, das Verantwortungsgefühl und letztlich die Qualität der Arbeit der MitarbeiterInnen zu erhöhen. Dennoch wird die Theorie von vielen Wissenschaftlern kontrovers angesehen (Kehr et al., 2018, S. 595), worauf aber in dieser Masterarbeit nicht genauer eingegangen wird, da diese Arbeit nicht zum Ziel hat, die Vor- und Nachteile von Motivationstheorien zu diskutieren.

#### 2.3.4.2 Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan

Die Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan kann als moderner Klassiker der Motivationstheorien bezeichnet werden (Kehr et al., 2018, S. 600). Die Selbstbestim-

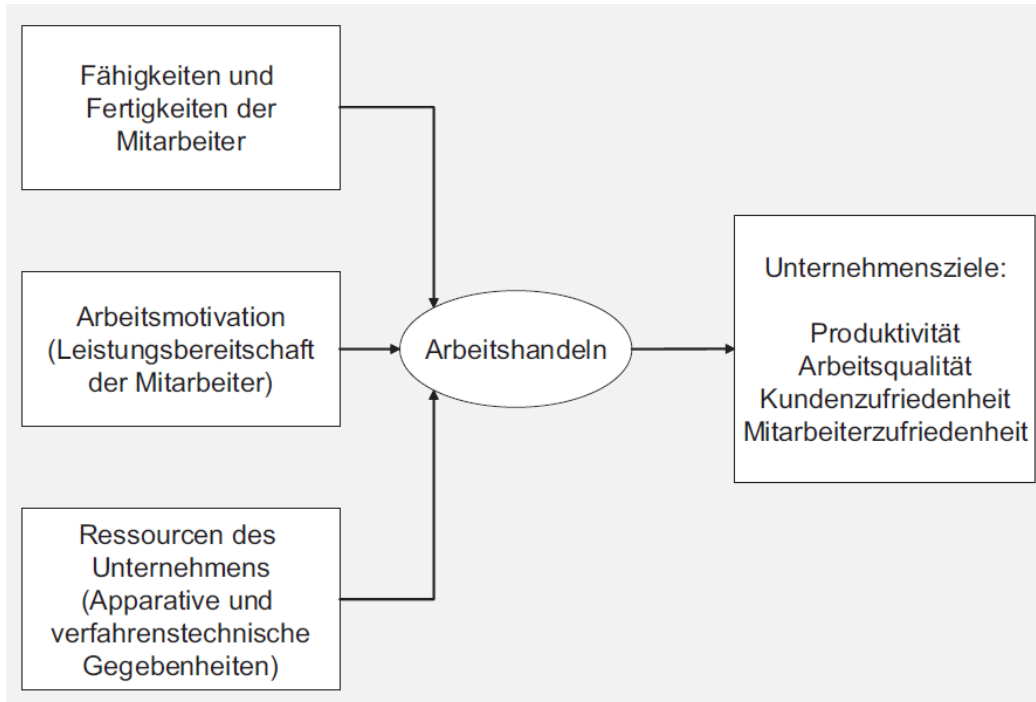
mungstheorie unterscheidet zwischen einerseits autonomer und andererseits kontrollierter Motivation. Autonomie bedeutet aus freiem Willen heraus zu handeln und Wahlmöglichkeiten zu haben; intrinsische Motivation ist ein Beispiel dafür (z.B. „ich arbeite, weil es mir Spaß macht“). Im Gegenteil dazu bedeutet kontrolliert zu sein, mit einem gewissen Druck zu agieren, etwas zu müssen; extrinsische Belohnungen (z.B. leistungsbezogene Boni) sind ein Beispiel dafür (Gagné & Deci, 2005, S. 333f.). Außerdem basiert die Theorie darauf, dass jeder Mensch drei universelle psychologische Bedürfnisse hat, nämlich das Bedürfnis nach Kompetenz, Autonomie und sozialer Eingebundenheit (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov & Kornazeva, 2001, S. 931). Sie besagt außerdem, dass intrinsische Motivation nur entsteht, wenn die drei universellen Bedürfnisse befriedigt werden. Intrinsische Motivation ist somit autonom (Gagné & Deci, 2005 zitiert in Kehr et al., 2018, S. 600). Die Selbstbestimmungstheorie untersucht, wie externale Handlungsziele internalisiert und so „in das Selbst integriert werden können“ (Ryan & Deci, 2000 zitiert in Kehr et al., 2018, S. 600). Die Quintessenz dieser Motivationstheorie ist, dass autonome Motivation positiv und kontrollierte Motivation negativ zu bewerten ist (Deci & Ryan, 2008 zitiert in Kehr et al., 2018, S. 600).

### **2.3.5 Motivation durch den Arbeitgeber**

Motivierung im Arbeitskontext ist der „Prozess, Mitarbeiter auf ein positiv bewertetes Handlungsziel auszurichten und Rahmenbedingungen zu schaffen, diese Ziele auch zu erreichen“ (Sturm, Opterbeck & Gurt, 2011, S. 117).

Arbeitsmotivation ist neben den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen und den Ressourcen des Unternehmens ein wichtiger Faktor, um die Unternehmensziele zu erreichen (Kleinbeck U. & Kleinbeck T., 2009, S. 18).

Abbildung 7: Arbeitsmotivation in Verbindung mit Unternehmenszielen



Quelle: Kleinbeck U. & Kleinbeck T. (2009, S. 18)

Eine hohe Arbeitsmotivation ist nicht nur produktivitätsfördernd, sondern erhöht auch das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Je stärker sie mit den Unternehmenszielen auch persönliche Motivziele erreichen, desto mehr setzen sie ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten im Sinne des Unternehmens ein. Arbeitsmotivation kann neben Leistung und Produktivität auch die Anwesenheitshäufigkeit der MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz, deren Zufriedenheit und Fluktuation erklären (Kleinbeck U. & Kleinbeck T., 2009, S. 18ff.)

### 2.3.5.1 Motivation und Bindung

Bindung an einen Arbeitgeber bzw. organisationales Commitment ist die psychologische Bindung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin an ein Unternehmen (Sturm et al., 2011, S. 142) Das wohl bekannteste und meist verbreitete Konzept zu organisationalem Commitment ist das Drei-Komponenten-Modell nach Allen und Meyer (1990). Das Modell unterscheidet affektives, normatives und kalkulatorisches bzw. fortsetzungsbezogenes Commitment. Das affektive Commitment bezieht sich auf die emotionale Bindung zu, Identifikation mit und Engagement in einer Organisation. Kalkulatorisches oder fortsetzungsbezogenes Commitment bezieht sich auf die kalkulatorischen Kosten, die ein/e Mitarbeiter/in mit dem Verlassen des Unternehmens verbindet. Das normative Commitment bezieht sich auf die Gefühle und moralische Verpflichtung des

Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin im Unternehmen zu bleiben oder nicht. Die verschiedenen Komponenten schließen sich nicht gegenseitig aus, Personen können auch alle drei Formen des Commitments aufweisen (Allen & Meyer, 1990, S. 1ff.).

Organisationales Commitment ist meist mit vielen positiven Konsequenzen für das Unternehmen verbunden. Vor allem verhindert es ein Abwandern der MitarbeiterInnen und senkt somit die Fluktuation. Außerdem steht Commitment in Zusammenhang mit Arbeitsengagement und wirkt sich positiv auf die psychische Gesundheit von Menschen aus, was zu verringertem Stresserleben und erhöhtem subjektiven Wohlbefinden führen kann. Der Zusammenhang mit Leistung ist allerdings eher gering (Sturm et al., 2011, S. 143ff.).

Fehlende Arbeitsmotivation kann ein Grund sein, weshalb sich MitarbeiterInnen einen neuen Arbeitsplatz suchen. Weitere Gründe sind häufig ein Angebot eines anderen Unternehmens, das finanzielle Verbesserung oder Aufstiegschancen anbietet, die fehlende Übereinstimmung der persönlichen Motivziele mit den Unternehmenszielen, zu geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten oder fehlende Handlungsspielräume (Kleinbeck U. & Kleinbeck T., 2009, S.133f.). Das Unternehmen kann deshalb diverse Anreize bieten, um MitarbeiterInnen länger im Unternehmen zu halten:

Tabelle 1: Methoden des MitarbeiterInnenbindungsmanagements

Finanzielle Anreize	Soziale Anreize	Institutionelle Anreize	Die Arbeit selbst
Leistungsbezogene Vergütung	Flache Hierarchien	Work-Life-Balance	Arbeitsinhalt
Tantiemenzahlung	Kommunikation	Flexible Arbeitszeit	Identifikation
Aktioptionen	Unternehmenskultur	Variable Karriere	Intrinsische Motivation
Betriebliche Altersvorsorge	Wertschätzung	Unternehmensimage	Herausfordernde Arbeit
		Arbeitsplatzsicherheit	Entwicklungsmöglichkeiten

Quelle: Scheren & Hülsbeck (2017, S. 276)

Mitarbeiterbindung ist vor allem für kleine und mittelgroße Unternehmen relevant, diese halten auch oft in Krisenzeiten, im Gegensatz zu einigen Großunternehmen, zu ihren MitarbeiterInnen, um sich dann in Wachstumsphasen auf diese verlassen zu können. Gemäß dem Hays HR Report 2017, bei dem fast 600 Unternehmen aus dem DACH Raum befragt worden sind, sind die wichtigsten Instrumente zur Mitarbeiterbindung ein gutes Betriebsklima, interessante Aufgaben, marktgerechte Entlohnung, Personalentwicklung sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und flexible Arbeitszeiten (Hays, 2017, S. 28).

### 2.3.5.2 Motivation und Leistung

Leistung ist in Bezug auf Motivation eines der am häufigsten untersuchten Motive. „Bei leistungsorientiertem Verhalten wird an das eigene Handeln ein Gütestandard angelegt und die Bewertung des Handlungsergebnisses wird mit der Tüchtigkeit der eigenen Person in Verbindung gebracht“ (Brunstein & Heckhausen, 2018, S. 165). Verhalten gilt also dann als leistungsmotiviert, wenn eine Person etwas gut, besser oder am besten machen will. Die Leistung kann dabei mit einer früheren Leistung oder mit der Leistung anderer Personen verglichen werden. Der Antrieb zur Handlung muss aber von der Person selbst ausgehen, um als Leistungsmotivation bezeichnet werden zu können – sie muss gewisse Lebensziele verfolgen und sich deren Erfüllung wünschen (Brunstein & Heckhausen, 2018, S. 164).

Ziele sind nicht nur das Endprodukt des Motivationsprozesses an sich, sie sind außerdem ein wichtiger motivationspsychologischer Anreiz für gute Leistungen in der Arbeit. Unternehmen belohnen gute Leistungen in Form von Gehalt, Anerkennung oder Beförderungen. Neben diesen externalen Belohnungsformen gibt es auch Belohnung, die internal zustande kommt. Diese zeigt sich gefühlsmäßig durch Stolz, Zufriedenheit und Freude über die eigene Tüchtigkeit. Einige Belohnungsarten stehen in direktem Bezug zur Leistung, andere wiederum wirken sich indirekt aus, wie z.B. Sozialleistungen, das Grundgehalt, Firmenrente, flexible Arbeitszeiten etc. Diese wirken sich unter anderem auch auf die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen aus (Kleinbeck U. & Kleinbeck T., 2009, S. 126f.).



### **3 Methodik**

Nachdem die vorherigen Kapitel einen Überblick über den Stand der Forschung in Bezug auf die Kreativbranche in Österreich sowie die Bereiche der Generations- und Motivationsforschung gegeben haben, wird nun näher auf den empirischen Teil dieser Arbeit eingegangen. Zunächst wird das Vorverständnis der Autorin über die Erhebung beschrieben und danach die Erhebungsmethode dargelegt und begründet, wobei die Gütekriterien qualitativer Forschung und der Interviewleitfaden noch näher ausgeführt werden. Anschließend wird auf die UntersuchungsteilnehmerInnen eingegangen und die Durchführung der Erhebung beschrieben. Zum Schluss wird noch das verwendete Auswertungsverfahren erklärt.

#### **3.1 Vorverständnis**

Das Vorverständnis der Autorin beruht auf der durchgeführten Literaturrecherche, welche in Kapitel 2 dargestellt wird. Es wird angenommen, dass die Befragten aus der Generation Z grundsätzlich die gleichen oder zumindest ähnliche Motivationsfaktoren angeben wie die, die in der Literatur zu finden sind. Da die Autorin selbst in der Kreativbranche tätig ist wird zudem angenommen, dass die Motivationsmaßnahmen, die von den Unternehmen in der Kreativbranche derzeit angewandt werden, nicht auf dem aktuellen Stand der Forschung sind und somit die Bedürfnisse der Generation Z nicht vollkommen befriedigen. In diesem Zusammenhang geht die Forscherin auch davon aus, dass sich die meisten Unternehmen noch nicht mit der Generation Z beschäftigt haben und sich gar nicht darüber bewusst sind, welche Bedürfnisse die Generation Z hat und wie sie somit motiviert werden kann. Letztlich wird angenommen, dass die Faktoren, die die Motivation der Generation Z beeinflussen, ähnlich zu jenen sind, die die Leistung und Bindung dieser an ein Unternehmen beeinflussen.

#### **3.2 Erhebungsmethode**

Zur Beantwortung von Forschungsfragen *„Wie kann die Generation Z, die in der österreichischen Kreativbranche beschäftigt ist, motiviert werden?“* und *„Wie motivieren österreichische Unternehmen in der Kreativbranche ihre MitarbeiterInnen derzeit?“* wird eine qualitative Forschungsmethode gewählt, da diese Form eine tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglicht. Die Sichtweise der Subjekte wird von innen heraus, aus ihrer Perspektive, untersucht und verstanden. Außerdem ist qualitative For-

schung offen für Neues und Unstrukturiertes, denn die Arbeitsmotivation der Generation Z in der österreichischen Kreativbranche wurde laut aktuellem Erkenntnisstand der Autorin bisher noch nicht untersucht, das heißt, es handelt sich um einen gering erforschten Wirklichkeitsbereich (Flick, Kardorff & Steinke, 2008, S. 17ff.). Es werden bewusst keine Hypothesen gebildet, da sonst wichtige Informationen der untersuchten Personen bereits im Vorfeld ausgesiebt würden und somit das Prinzip der Offenheit verletzt würde (Lamnek, 2010, S. 19f.). „Das unbestrittene Ziel aller Sozialforschung ist die möglichst unverfälschte Erfassung der sozialen Wirklichkeit“ (Lamnek, 2010, S. 77). Bei quantitativen Verfahren wird oft kritisiert, dass die ForscherInnen mehr an der Überprüfung der im Vorhinein formulierten Theorien und Hypothesen interessiert sind, als an der Wirklichkeit. Zwar liegen erste Studien zur Generation Z im Allgemeinen vor, allerdings beziehen sich diese nicht explizit auf deren Arbeitsmotivation und sind durch die vorformulierten Hypothesen eingeschränkt. Ziel dieses Forschungsprozesses ist es daher, die Gedanken und Hintergrundstrukturen der Generation Z zu erforschen. Die Autorin ist überzeugt davon, dass die eigene Motivation am besten durch ein ausführliches Gespräch erörtert und somit erhoben werden kann. Deshalb wird für diese Masterarbeit die Methode der qualitativen Interviews gewählt. Die Komplexität der eigenen Gedanken bezüglich der Motivation würde unter einer quantitativen Forschungsmethode leiden. Ein Prinzip der qualitativen Forschung ist die Forschung als Kommunikation und Interaktionsbeziehung zwischen ForscherIn und zu Erforschenden, die nicht als eine Störgröße, die standardisiert werden muss, angesehen wird, sondern als wesentlicher Bestandteil (Lamnek, 2010, S. 20f., S. 77). Im Zentrum steht daher die Frage „was die befragten Personen für relevant erachten, wie sie ihre Welt beobachten und was ihre Lebenswelt charakterisiert“ (Froschauer & Lueger, 2003, S. 16). So wird ein theoretisches Verständnis des Forschungsbereichs aufgebaut (Froschauer & Lueger, 2003, S.19). Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, das Expertenwissen von Personalverantwortlichen aus Unternehmen der österreichischen Kreativbranche zum Thema spezifische Motivationspraktiken im jeweiligen Unternehmen zu generieren. Deshalb wird auch dafür die Methode der qualitativen Interviews gewählt, da sich diese auch für die Rekonstruktion von besonderem Wissen von Experten eignet (Pfadenhauer, 2002, S. 113).

Die vorliegende Arbeit hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit und soll die wichtigsten Motivationsfaktoren der Generation Z aus der österreichischen Kreativbranche explorativ zum Vorschein bringen sowie mit den derzeit gängigen Praktiken der Kreativunternehmen vergleichen. Es sollen Informationen für eine spätere Hypothesengenerierung gesammelt werden, die anschließend durch quantitative Forschung überprüft werden

können. Es geht also nicht um eine Überprüfung von Hypothesen, sondern um die Entdeckung bzw. Generierung von empirischen Daten (Brüsemeister, 2008, S. 19).

### **3.2.1 Gütekriterien qualitativer Forschung**

In dieser Masterarbeit wird den Gütekriterien qualitativer Forschung nach Mayring (2002, S. 140) Rechnung getragen. Der Verfahrensdokumentation wird insofern Folge geleistet, als dass der gesamte Forschungsprozess genau dokumentiert und beschrieben und somit auch für andere Personen transparent wird. Um die argumentative Interpretationsabsicherung zu gewährleisten, werden Interpretationen begründet und argumentiert und auf schlüssige Erklärungen wird geachtet. Trotz der benötigten Offenheit für den Forschungsgegenstand werden gewisse Verfahrensregeln beachtet, um die Regelgeleitetheit einzuhalten. Es wird außerdem eine schrittweise, sequentielle Vorgehensweise vorgenommen. Durch die Befragung der Zielgruppe im Feld (im Büro, zu Hause etc.) wird an deren alltägliches Leben angeknüpft und so die Nähe zum Gegenstand aufgebaut. Es wird versucht, das Interesse der Befragten für die Untersuchung zu wecken (z.B. durch Verdeutlichung der Relevanz des Themas) und es wird ein möglichst offenes, ebenbürtiges Verhältnis angestrebt. Die kommunikative Validierung mit den Befragten wurde für vorliegende Arbeit nicht durchgeführt. Außerdem wird Triangulation – also der Vergleich verschiedener Lösungsmöglichkeiten – durchgeführt, um so die Ergebnisse zu validieren. Für diese Arbeit werden die Ergebnisse der Theorie gegenübergestellt, allerdings nicht mit anderen empirischen Ansätzen verglichen, was aber auch nicht das Ziel einer Triangulation ist (Mayring, 2002, S. 144ff.).

### **3.2.2 Interviewleitfaden**

Die Befragten sollen möglichst frei und offen antworten, allerdings sollen die Fragestellungen bzw. ihre Antworten dennoch in gewissem Maße vergleichbar bleiben. Deshalb werden für diese Erhebung qualitative Leitfadeninterviews eingesetzt. Diese Form der Interviews lässt genug Freiraum, um spontan im Interview noch neue Fragen oder Themen aufzugreifen und bei der Auswertung Thematiken zu finden, die vor der Untersuchung nicht vorhergesehen worden sind (Bortz & Döring, 2006, S. 314). Das Leitfadeninterview strukturiert das Gespräch mithilfe eines Interviewleitfadens, damit gewisse Punkte angesprochen werden. Der Grad der Strukturierung kann dabei sehr unterschiedlich sein (Kruse, 2015, S. 209). Für vorliegende Arbeit wurde eine offene, halbstrukturierte Interviewform gewählt. Offen deshalb, weil die InterviewpartnerInnen frei und ungezwungen sowie ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten antworten konnten.

Halbstrukturiert deshalb, weil das Interview auf einem Leitfaden basiert, die Fragen aber flexibel, je nach Situation, auch abgeändert, vertieft, vorgezogen oder übersprungen werden können (Mayring, 2002, S. 66f.).

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, dass die Fragen offen und erzählgenerierend formuliert sind und einem bestimmten Aufbauprinzip folgen (Kruse, 2015, S. 204). Diese wurden, geleitet von den Forschungsfragen, die mit vorliegender Masterarbeit beantwortet werden sollen, erstellt. Der im Anhang ersichtliche Leitfaden wurde in drei Spalten gegliedert: Frage, Information und Nachfragen. In der Spalte *Frage* befinden sich jene Fragen, die im Interview auf jeden Fall gestellt wurden. In der Spalte *Information* sind die Informationen aufgelistet, die sich die Autorin von den Befragten erwartete. In die Spalte *Nachfragen* wurden optionale Zusatzfragen mitaufgenommen, die zusätzliche Informationen liefern bzw. weiterhelfen sollten, wenn zu wenig erzählt wurde oder die Forscherin noch etwas Explizites wissen wollte (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 433). Zusätzlich wurden die Fragen sortiert und in fünf Themenblöcke unterteilt. Diese sind Einstieg, Motivation allgemein, Motivation und Bindung, Motivation und Leistung, sowie Abschluss. Diese Themenblöcke waren sowohl für die InterviewpartnerInnen aus der Generation Z als auch für die ExpertInnen aus den Unternehmen zwar die gleichen, jedoch klarerweise mit unterschiedlich gestellten Fragen. Zum Schluss wurden den TeilnehmerInnen noch einige Fragen zur Sozialstatistik gestellt, um ein noch besseres Bild zur jeweiligen Person zu erhalten (Bortz & Döring, 2006, S. 314).

### **3.3 UntersuchungsteilnehmerInnen (Sample)**

Das Sample (Stichprobe) für qualitative Studien ist in den meisten Fällen im kleinen ein- bis selten dreistelligen Bereich angesiedelt (Döring & Bortz, 2016, S. 302). Um genügend Sichtweisen einzuholen, dennoch im Zeitplan zu bleiben und die Forschungsfragen ausreichend zu beantworten wurden insgesamt zehn leitfadengestützte Interviews geführt.

Um die Forschungsfrage 1 beantworten zu können, wurden fünf Personen aus der Generation Z befragt. Diese waren zum Erhebungszeitpunkt alle in der österreichischen Kreativbranche als ArbeitnehmerInnen in einem Unternehmen beschäftigt. Ein Kriterium bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen war, dass diese eine Mindestberufserfahrung von sechs Monaten aufweisen, da sie zu einem großen Teil über ihre Motivation im Beruf sprechen sollten. Einer der Befragten war zum Erhebungszeitpunkt Praktikant, konnte aber Mindestberufserfahrung von sechs Monaten aufweisen. Ein weiteres

Kriterium war, dass diese Personen zumindest über einen Lehrabschluss verfügen und auch tatsächlich einen kreativen Beruf ausüben – jemand aus der Buchhaltung in einem kreativen Unternehmen war beispielsweise nicht relevant für diese Untersuchung. Das Beschäftigungsausmaß (Vollzeit oder Teilzeit) war dabei nicht relevant. Bei der Auswahl des Samples wurde darauf geachtet, dass sich die befragten Personen sowohl in Geschlecht, Bundesland, in dem sie aufgewachsen sind, sowie ob sie auf dem Land oder in der Stadt aufgewachsen sind, ihrer höchsten abgeschlossenen Ausbildung, ihrer Position bzw. ihrem Beruf, ihrer Berufserfahrung sowie der Branche des Unternehmens, in dem sie arbeiten, unterscheiden, um ein möglichst breites, heterogenes Sample an TeilnehmerInnen innerhalb des bereits sehr eng festgelegten Untersuchungsfeldes abzudecken.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage 2 wurden fünf Personalverantwortliche aus fünf verschiedenen österreichischen Kreativunternehmen befragt, die über die Schwerpunkte, die im Unternehmen zur Motivation der MitarbeiterInnen gesetzt werden, Bescheid wissen. Es wurde angenommen, dass diese den Status quo der MitarbeiterInnenmotivation in der österreichischen Kreativbranche beschreiben können und somit Handlungsempfehlungen aus etwaigen Diskrepanzen sowie Gemeinsamkeiten zwischen den Erwartungen der Generation Z und dem Status quo abgeleitet werden können. Die Kreativwirtschaft Austria (2017, S. 37) definiert die Kreativwirtschaft als „erwerbsorientierte Unternehmen, die sich mit der Schaffung, Produktion, und (medialen) Distribution von kreativen und kulturellen Gütern sowie Dienstleistungen beschäftigen“. Dazu wurden keine Start-Ups, sondern zumindest mittelgroße Unternehmen befragt, die mindestens 50 MitarbeiterInnen und auch zumindest eine Person, die mit Personalagenden betraut ist, beschäftigen. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde ebenfalls auf Heterogenität geachtet und Unternehmen mit verschieden großer MitarbeiterInnenzahl (zwischen 60 und 600 MitarbeiterInnen) sowie aus verschiedenen Branchenbereichen der Kreativbranche ausgewählt (Werbung, Design, Markt für darstellende Kunst sowie Software und Games).

In Tabelle 2 werden die befragten Personen aus der Generation Z in der österreichischen Kreativbranche übersichtlich dargestellt. Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, wird der Standort des Unternehmens, die MitarbeiterInnenzahl, die genaue Positionsbezeichnung sowie das Geburtsdatum nicht angeführt. In der Tabelle ist ersichtlich, wer an den Interviews teilgenommen hat (Befragte aus der Generation Z 1 bis 5), diese werden für einen besseren Lesefluss und eine bessere Übersichtlichkeit in der Ergebnisdarstellung mit „Z1, Z2, ..., Z5“ abgekürzt. Des Weiteren ist in Tabelle 2 das Geschlecht der InterviewpartnerInnen, sowie deren Alter (Stand Juni 2018) ersicht-

lich. Anschließend sind noch das Land sowie das Bundesland, in dem sie aufgewachsen sind, angegeben und ob sie auf dem Land oder in der Stadt aufwuchsen. Anschließend wird ihre höchste abgeschlossene Ausbildung, ihr derzeitiger Berufsbereich sowie ihre gesamte Berufserfahrung angegeben. Zu guter Letzt erfolgt die Darstellung der Verweildauer im Unternehmen, in dem sie aktuell tätig sind.

Tabelle 2: InterviewpartnerInnen aus der Generation Z

Befragte/r aus der Generation Z	Geschlecht	Alter (Stand Juni 2018)	Aufgewachsen in	Höchste Ausbildung	Berufsbereich	Berufserfahrung	Im Unternehmen seit
<b>Generati-on Z 1/ Z1</b>	männlich	22 Jahre	Österreich, Salzburg Land	Lehre	Fotografie	5,5 Jahre	1 Jahr
<b>Generati-on Z 2 /Z2</b>	männlich	23 Jahre	Österreich, Vorarlberg Land	Matura	Film & Fotografie	3 Jahre	2,5 Jahren
<b>Generati-on Z 3 /Z3</b>	männlich	21 Jahre	Österreich, Salzburg Stadt	Matura	Grafikdesign	6 Monate	2 Monaten (Praktikum)
<b>Generati-on Z 4 /Z4</b>	weiblich	20 Jahre	Österreich, Salzburg Land	Lehre	Schneiderei	5 Jahre	4 Monaten
<b>Generati-on Z 5 /Z5</b>	männlich	23 Jahre	Deutschland, NRW Stadt	Bachelor of Arts	Produktdesign	1 Jahr	6 Monaten

Quelle: Eigene Darstellung

In Tabelle 3 werden die Personalverantwortlichen übersichtlich dargestellt. Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, wird der Standort des Unternehmens nicht angeführt, allerdings befinden sich alle Unternehmen in Österreich. In der Tabelle ist ersichtlich, wer an den Interviews teilgenommen hat (Experte/Expertin 1 bis 5), diese werden für einen besseren Lesefluss und eine bessere Übersichtlichkeit in der Ergebnisdarstellung mit „E1, E2, ..., E5“ abgekürzt. Des Weiteren sind in Tabelle 3 die Positionsbezeichnung der InterviewpartnerInnen, sowie deren Alter ersichtlich. Anschließend sind noch Angaben zum Unternehmen dargestellt: die MitarbeiterInnenzahl, die

durchschnittliche Verweildauer der MitarbeiterInnen im Unternehmen, der Altersdurchschnitt sowie der genaue Branchenbereich des Unternehmens innerhalb der Kreativbranche. In einem Unternehmen stellten sich zwei Personalbeauftragte für das Interview bereit (E2a und E2b), weshalb in diesem Interview beide InterviewteilnehmerInnen Auskunft gaben – es handelte sich dabei um ein Gruppeninterview (Döring & Bortz, 2016, S. 379). Aufgrund ihrer Positionen im Bereich Personalrekrutierung und Personalbetreuung konnten sie durch ihre jeweiligen Sichtweisen viel zum Forschungsthema beitragen und sich gegenseitig ergänzen.

Tabelle 3: InterviewpartnerInnen aus den Unternehmen

Ex- perte/ Ex- per- tin	Positionsbe- zeichnung	Al- ter	MitarbeiterIn- nenzahl	Ø Ver- weildau- er	Alters- durchschnitt	Branchen- bereich
<b>Ex- per- tin 1/E1</b>	HR Business Partner	27 Jah re	250	3 – 4 Jahre	35 Jahre	Werbung
<b>Ex- per- tin 2/E2a</b>	HR Retention	34 Jah re	240	50 % 2 – 3 Jahre, 50 % länger	33 Jahre	Design
<b>Ex- perte 2/E2b</b>	HR Recruiting	37 Jah re	240	50 % 2 – 3 Jahre, 50 % länger	33 Jahre	Design
<b>Ex- perte 3/E3</b>	Personalleitung	45 Jah re	220	80 % bleiben „ein Le- ben lang“	46 Jahre	Markt für darstellende Kunst
<b>Ex- perte 4/E4</b>	Chief Operating Officer	36 Jah re	60	4 Jahre	29 Jahre	Design/ Werbung
<b>Ex- perte</b>	Head of Group HR	37 Jah	600	3 Jahre	30 Jahre	Software und Games

5/E5		re				
------	--	----	--	--	--	--

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.4 Durchführung der Erhebung

Insgesamt wurden mit zehn Personen zehn teilstrukturierte Leitfadeninterviews – neun Einzelinterviews und ein Gruppeninterview – durchgeführt. Der Interviewzeitraum erstreckte sich von April bis Juli 2018.

Zuerst wurden die Interviewleitfäden für die Generation Z und für die Personalverantwortlichen erstellt und nach Begutachtung der Betreuerin nochmals angepasst. Nach dem ersten Interview reflektierte die Autorin das gesamte Gespräch und überprüfte, ob die Fragen verständlich formuliert waren, was sich bestätigte. Je mehr Interviews durchgeführt wurden, desto sicherer wurde die Autorin im Umgang mit den Fragen und wusste immer besser, wo nochmal nachgehakt bzw. den Interviewten mehr Zeit gelassen werden musste. Während weiterer Interviews wurde der Autorin bewusst, dass das Hinzufügen von jeweils drei weiteren Fragen zielführend wäre und die Interviewleitfäden wurden dementsprechend angepasst. Die Leitfäden wiesen eine passende Länge auf; durch die Interviews konnten genügend Informationen zur Beantwortung der Forschungsfragen generiert werden.

Die Mitglieder der Generation Z und die Personalverantwortlichen wurden persönlich angesprochen sowie telefonisch und per E-Mail kontaktiert und geeignete Interviewtermine vereinbart. Die InterviewpartnerInnen wurden im Vorhinein über das Thema und das Ziel der Forschungsarbeit informiert und es wurde auf die Anonymisierung der Daten sowie die vertrauliche Behandlung der offenbarten Details hingewiesen. Außerdem wurde erwähnt, dass die Interviews aufgezeichnet und für vorliegende Arbeit verschriftlicht und ausgewertet werden. Für die Erhebung wurden geeignete Personalverantwortliche aus den persönlichen Kontakten der Autorin generiert bzw. im Internet recherchiert. Insgesamt wurden sieben Unternehmen in der Kreativbranche kontaktiert, wovon fünf einem Interview zustimmten, sowie fünf Personen aus der Generation Z, die alle einem Interview zustimmten. Allerdings erwies sich die Suche nach Personen aus der Generation Z, die aktuell in der österreichischen Kreativbranche beschäftigt sind und bereits über mindestens sechs Monate Berufserfahrung verfügen, als gar nicht so einfach. Schließlich wurden alle fünf InterviewpartnerInnen über persönliche Kontakte bzw. über die befragten Personalverantwortlichen akquiriert. In zwei Fällen wurden Personalverantwortliche und Mitglieder der Generation Z aus demselben Un-



ternehmen befragt. Die Befragten – insbesondere die aus der Generation Z – wurden deshalb darum gebeten ehrlich und offen zu antworten und es wurde ihnen versichert, dass sie selbstverständlich keine negativen Konsequenzen fürchten müssen, wenn sie über das Unternehmen sprechen. Es wurde mehrmals betont, dass die Antworten streng vertraulich, nur für wissenschaftliche Zwecke für vorliegende Masterarbeit verwendet und die persönlichen Daten anonymisiert werden, sodass keine Rückschlüsse auf die einzelnen Personen gemacht werden können. Somit wurde eine mögliche Befangenheit der InterviewteilnehmerInnen sowie eine Tendenz zu sozial erwünschten Antworten verringert bzw. vermieden.

Sechs der Interviews wurden persönlich, drei per Skype und eines per Telefon durchgeführt und mittels Smartphone nach Einverständnis der InterviewteilnehmerInnen aufgezeichnet. Gleichzeitig hat sich die Autorin zur besseren Reflexion Notizen zu den Antworten der InterviewpartnerInnen gemacht. Während der Interviews wurde darauf geachtet, eine angenehme und offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen, um den Interviewten zu möglichst offenen und ehrlichen Antworten zu verhelfen. So wurden z.B. immer 90 Minuten für die Interviews eingeplant und ruhige Räumlichkeiten dafür ausgewählt. Leider wurden drei Interviews kurzzeitig unterbrochen – zweimal betrat eine andere Person den Raum und einmal aufgrund eines Internetverbindungsfehlers während eines der Skype Interviews. Der Redefluss konnte aber schnell wieder aufgebaut und an der unterbrochenen Stelle fortgesetzt werden. Mit der Frage „Was motiviert dich im Leben (generell)?“ waren einige InterviewpartnerInnen zu Beginn etwas überfordert, durch Hilfestellung der Autorin konnte aber allen zu reflektierten Antworten verholfen werden. Im Laufe der Interviews konnten die TeilnehmerInnen die gestellten Fragen immer besser und flüssiger beantworten. Einige InterviewpartnerInnen bedankten sich nach dem Gespräch sogar für die Anregungen zur eigenen Reflexion und fragten nach dem Interviewleitfaden zur weiteren Arbeit an sich selbst, der ihnen dann selbstverständlich ausgehändigt wurde.

### **3.5 Auswertungsmethode**

Die zehn aufgezeichneten Interviews wurden vollständig in Microsoft Word transkribiert. Transkription bringt Sprache in eine schriftliche Fassung um eine ausführliche Auswertung und Interpretation zu ermöglichen (Mayring, 2002, S. 89). Dafür wurden die Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2003, S. 20ff.) verwendet. Es ging darum, den Fokus auf den Inhalt des Redebeitrages zu setzen, weshalb die Sprache für eine einfachere Lesbarkeit zum Großteil geglättet wurde. Um die Aussagen der Inter-

viewteilnehmerInnen im späteren Verlauf der Arbeit zitieren zu können, wurden die Zeilen nummeriert. Um keine Rückschlüsse auf die interviewten Personen zu ermöglichen, wurden diese anonymisiert und mit „Z1“ bis „Z5“ für die Befragten aus der Generation Z sowie „E1“ bis „E5“ für die Experten aus den Unternehmen abgekürzt, die Interviewerin wurde mit „I“ gekennzeichnet.

Im Anschluss wurden die Daten mittels der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158ff.) ausgewertet. Die Themenanalyse soll einen Überblick über die angesprochenen Themen geben, Kernaussagen zusammenbringen und den Zusammenhang ihres Vorkommens untersuchen. Dieses Analyseverfahren wurde gewählt, da es sich dazu eignet, das Wissen von ExpertInnen zu analysieren sowie die Meinungen von Gruppen bzw. Kollektiven zu bestimmten Thematiken zu systematisieren, was für die Beantwortung der Forschungsfragen dieser Masterarbeit als sehr gut geeignet erscheint. Außerdem kann damit ein Überblick über große Textmengen gegeben werden, was bei der vorliegenden Arbeit mit insgesamt 163 Seiten an Transkripten der Fall ist. Ein weiterer Vorteil dieser Auswertungsmethode ist, dass das Abfärben der eigenen Meinung der Interpretin sehr klein ist, da die Interpretationsleistung in einem überschaubaren Maß bleibt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158f.).

Es gibt zwei Varianten der Themenanalyse: das Textreduktionsverfahren, bei dem zentrale Themen im Text zusammengefasst werden, sowie das Codierverfahren, welches tiefer in die Argumentation eindringt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158). Für diese Masterarbeit wurden beide Verfahren miteinander kombiniert. Zunächst wurden anhand der Fragestellung und der Interviewleitfäden Themenkategorien gebildet. Diese lauten sowohl für die Interviews mit der Generation Z als auch mit den Personalverantwortlichen: (1) Motivation, (2) Motivation und Bindung und (3) Motivation und Leistung. Anschließend wurden innerhalb dieser Themenblöcke Hauptkategorien erstellt. Diese wurden hauptsächlich aus dem Textmaterial generiert. Für die Interviews mit der Generation Z lauten diese: (1) Motivationsfaktoren, (2) Bindungsbezogene Faktoren und (3) Leistungsbezogene Faktoren. Für die Interviews mit den Personalverantwortlichen wurden folgende Hauptkategorien gebildet: (1) Aktuelle Motivationsmaßnahmen, (1) Zukünftige Motivationsmaßnahmen, (1) Identifizierte Motivationsfaktoren der Generation Z, (2) Bindungsmaßnahmen sowie (3) Leistungssteigernde Maßnahmen. Im Anschluss wurden je Hauptkategorie diverse Subkategorien anhand des Textes erstellt, relevante Textpassagen der Interviews diesen zugeordnet und mittels Zeilennummer als Beispiel angeführt. Das komplette Kategoriensystem ist im Anhang ersichtlich. Im nächsten Schritt wurde analysiert, wie viele der Befragten ihre Meinung zu jeder Subkategorie abgegeben haben, und infolgedessen hierarchisch priorisiert und absteigend

sortiert. In jeder Hauptkategorie ist somit ersichtlich, welche Subkategorien als wichtig und welche als weniger zentral erachtet wurden. Im letzten Schritt wurden einzelne Textpassagen aus dem Kategoriensystem miteinander verglichen und interpretiert (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.).

Die Arbeitsschritte wurden außerdem mehrmals einer Selbstreflexion unterzogen, wodurch die persönlichen Gefühle und Meinungen herausgefiltert werden sollen (Froschauer & Lueger, 2003, S 166ff.).

## 4 Ergebnisse

Die Ergebnisse der zehn Leitfadeninterviews werden in diesem Kapitel dargestellt. Orientiert an den Hauptkategorien „Motivationsfaktoren“, „Bindungsbezogene Faktoren“ und „Leistungsbezogene Faktoren“ werden zunächst die Ergebnisse der fünf Befragten Personen aus der Generation Z aufgezeigt. Im Anschluss erfolgt die Darstellung der Ergebnisse der befragten Personalverantwortlichen aus den fünf in der österreichischen Kreativbranche tätigen Unternehmen anhand der Kategorien „Aktuelle Motivationsmaßnahmen“, „Zukünftige Motivationsmaßnahmen“, „Identifizierte Motivationsfaktoren für die Generation Z“, „Bindungsmaßnahmen“ und „Leistungssteigernde Maßnahmen“.

### 4.1 Motivation der Generation Z

#### 4.1.1 Motivationsfaktoren

In diesem Abschnitt werden die Anreize vorgestellt, die die Befragten der Generation Z in den Interviews als motivierend erörtert haben. Die Faktoren werden absteigend, sortiert nach Häufigkeit der Nennung in allen Interviews (von sehr häufig bis weniger häufig; je Faktor zwischen zwei und 22 Erwähnungen), erläutert, da angenommen wird, dass Personen mehr über die Dinge sprechen, die sie am Meisten bewegen bzw. motivieren. Darüber hinaus wird auch auf die Relevanz der Faktoren für die einzelnen InterviewpartnerInnen eingegangen.

Der Faktor, der von den InterviewteilnehmerInnen am Häufigsten als Motivationsursache erwähnt wurde ist der Faktor **Geld**. Die Befragten gaben sowohl das Gehalt als auch Gehaltserhöhungen im Zusammenhang mit Motivation an. Für drei der UntersuchungsteilnehmerInnen stellt Geld sogar einen der zentralsten Faktoren in Bezug auf Motivation dar (Z1, Z2 und Z5).

Für die einzige weibliche Teilnehmerin (Z4) sowie den Befragten, der sich zum Zeitpunkt der Untersuchung in einem Praktikumsverhältnis befand (Z3), ist Geld weniger wichtig um motiviert zu werden.

*“[...] aber da ist mir die Wertschätzung an sich eigentlich schon lieber, oder ist MIR persönlich wichtiger, als wie nur das Gehalt. Klar ohne Gehalt kann ich nicht leben, ohne Gehalt habe ich vielleicht situationsbedingte Ängste mit Wohnung, kann mir das nicht leisten oder das, wenn ich kein Grundgehalt oder gescheites Gehalt habe, aber die Wertschätzung im Betrieb ist mir eigentlich schon wichtig (Z4, Z. 63-67)“.*

Die Interviewpartner Z1, Z2 und Z5 nannten Geld als Motivationsfaktor um vor allem private Ziele zu erreichen. Diese reichten von einer Weltreise (Z5), über einen gewissen Lebensstil (Z2) bis hin zu sich das Leben an einem gewissen Ort überhaupt leisten zu können (Z1).

*„[...] aber für was ich wirklich arbeite und was mich motiviert sind dann die Momente, wo ich mir denke, ich kann mir jetzt diesen Urlaub gönnen oder dieses Essen, ohne darüber nachzudenken wie viel das kostet oder einfach dieses stressfreie Leben, das mir die Arbeit erfüllen kann“ (Z2, Z. 128-131).*

Alle drei betonten in diesem Zusammenhang aber auch den Zusammenhang zu privaten Zielen und den Wunsch, „später“ eine Familie zu gründen bzw. ein Haus zu kaufen.

*„[...] dann denke ich mir, ok damit ich mir ein Haus leisten kann, da muss ich vielleicht mehr verdienen und nachher ist das schon auf jeden Fall ein Ziel von mir, dass ich auch meinen Beruf danach richte, dass ich mir denke ich möchte da eigentlich immer weiter raufkommen, damit ich mal mehr verdiene und mir vielleicht eben dieses schöne Haus leisten kann“ (Z1, Z. 122-126).*

Dennoch merkten auch alle drei Interviewpartner an, dass Geld nicht der einzige Motivationsfaktor ist und dass es auch noch andere Faktoren gibt die zumindest genauso wichtig sind. Ein Befragter (Z2) fühlt sich besonders dann motiviert, wenn er in gewissen Abständen – nicht zu selten aber auch nicht zu häufig – eine Gehaltserhöhung bekommt; er denkt dann *„cool [...] es vergisst jetzt keiner auf mich, sondern es wird doch wertgeschätzt“ (Z2, Z. 416-417).*

**Feedback und Wertschätzung** spielt für alle InterviewteilerInnen eine große Rolle in Bezug auf Motivation. Feedback wurde sehr häufig in Zusammenhang mit Wertschätzung erwähnt, weshalb diese beiden Faktoren in einer Kategorie zusammengefasst wurden. Grundsätzlich erklärten die InterviewpartnerInnen, dass ihnen vor allem direktes, positives Feedback sowie Wertschätzung, also als wertvoll betrachtet zu werden, wichtig ist. Z2 findet negatives Feedback zwar nicht schlecht, wenn es konstruktiv ist, allerdings befriedigt ihn dieses im Gegensatz zu positivem Feedback nicht.

Ein Produktdesigner (Z5) erklärt in diesem Zusammenhang, dass Designer zu einem gewissen Teil auf die Anerkennung anderer angewiesen sind, da jeder Mensch zu deren Arbeitsergebnis eine klare Meinung abgeben kann. Alle fünf InterviewpartnerInnen sind in einem kreativen Umfeld tätig, in dem Leistungen für KundInnen erbracht werden; ihnen ist positives Feedback durch die KundInnen sehr wichtig und sie betrachten es als Motivationsschub.

*„Und wenn ich jetzt als Designer fest davon überzeugt bin, dass mein Ergebnis gut ist und der Endkunde aber mit dem Produkt unzufrieden ist, [...] dann ist das Design misslungen, dann ist das Ziel verfehlt. Deswegen ist das tatsächlich ein großer Motivationsfaktor auch ein positives Feedback zu bekommen“ (Z5, Z. 117-121).*

Zwei InterviewpartnerInnen (Z2 und Z4) merkten an, dass ihnen Wertschätzung wichtiger ist als Geld. Dennoch ist Wertschätzung in Verbindung mit Gehaltszahlungen für Z2 der größte Motivationsfaktor. Außerdem ist es ihm wichtig Lob zu erfahren und zu wissen, dass andere stolz auf ihn sind.

*„[...] das coolste ist, wenn der Chef dann sagt, dass man es gut gemacht hat, dass man merkt, dass andere auf einen stolz sind [...]“ (Z2, Z. 59-60).*

Einen weiteren zentralen Motivationsfaktor für die InterviewteilnehmerInnen stellen **Weiterbildung und Weiterentwicklung** dar. Den Mitgliedern der Generation Z ist es vor allem wichtig weiterzukommen und nicht stehen zu bleiben, gefordert und gefördert zu werden, Fort- und Weiterbildungsangebote nutzen zu können und Erfahrungen in anderen Bereichen sammeln zu können sowie Aufstiegsmöglichkeiten in Aussicht zu haben. Z5 betont zudem die Wichtigkeit des ständigen Lernens im kreativen Bereich – speziell im Designberuf – was ihm auch Sorgen bereitet.

*„Ich denke, dass Arbeitgeber in Zukunft noch mehr auch Fokus darauf setzen sollten [...] für den Designer [...] Fortbildungsmöglichkeiten bereitzustellen. Durch die Digitalisierung der Produktwelt [...] verändern sich nicht nur die Produktionszyklen der Designprodukte, sondern tatsächlich auch die gesamte Tätigkeit des Designers und ja man hat nie ausgelernt, sowieso nicht, aber BESONDERS als Designer kann man sich nicht immer so hochspezialisieren, dass im Prinzip eine Sinnhaftigkeit der Skills, die man hat über einen längeren Zeitraum gewährleistet ist. Deswegen ist das auf jeden Fall einfach noch ein persönlicher Gedanke von mir und eine persönliche Sorge, die ich aber nicht alleine habe, sondern die viele meiner Kommilitonen, ehemaligen Kommilitonen auch teilen“ (Z5, Z. 569-578).*

Für zwei der Befragten (Z1, Z2) ist dieser Faktor nicht wirklich von Bedeutung, sie haben ihn kaum bis gar nicht erwähnt. Für die Interviewten Z4 und Z5 stellt Weiterbildung bzw. Weiterentwicklung einen zentralen Motivationsfaktor dar. Z4 erwähnte Weiterbildung und Weiterentwicklung vor allem im Zusammenhang mit der Bindung an ein Unternehmen, worauf später noch näher eingegangen wird.

Die richtige **Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsplatzausstattung** ist ein weiterer wichtiger Motivationsfaktor für die Generation Z, der mithilfe der Interviews identifiziert werden konnte. Insbesondere die technische Ausstattung ist den Befragten aus der Generation Z im Kreativbereich wichtig – Z1 ist beispielsweise genervt, dass sein

MacBook Pro „heillos damit überfordert ist“ (Z1, Z. 49), da er große Bildmengen verarbeiten muss und ihm sein Arbeitgeber kein besseres Gerät zur Verfügung stellt. Zwei BefragungsteilnehmerInnen (Z1, Z4) beklagten sich über die Großraumbüros, in denen sie arbeiten, da diese zu laut seien und man nicht konzentriert arbeiten könne. Sie würden Einzelbüros bevorzugen. Z2 hingegen würde „Open Working Spaces“ mit Soundanlagen und Tischtennistisch, ähnlich zum Facebook Headquarter bevorzugen. Auch für Z3 ist es wichtig, dass die Büros nach einem Konzept gestaltet sind – mit offenen Lounges für Meetings und Konzeptphasen.

*„auf jeden Fall weg von so einem 08/15-Office, wo jeder nebeneinander am Schreibtisch sitzt, vielmehr hin zu ich kann mir meinen Arbeitsplatz selbst aussuchen, ich kann arbeiten wo ich will, wann ich will“ (Z2, Z. 342-344).*

Die Schreibtische der kreativ arbeitenden Generation Z sollten möglichst groß sein, damit sie z.B. Platz zum Scribbeln haben oder große Skizzen anfertigen können und daneben auch noch ein Grafiktablett Platz hat. Ein Interviewpartner (Z5) wünscht sich sogar drei Arbeitsplätze – einen großen Schreibtisch, eine Werkstatt, in der ausreichend Gerätschaften und Platz vorhanden sind sowie einen Projektraum, in dem kreativ an einer Glaswand oder einem Whiteboard Konzepte erstellt werden können. Außerdem achtet er auf Ergonomie und würde am liebsten in der Natur arbeiten um „den Kopf mal frei zu kriegen“ (Z5, Z. 281).

**Selbstverwirklichung** und **Leidenschaft** ist für die fünf befragten Generation Z Mitglieder ebenfalls eine wichtige Motivationsquelle. Ein Interviewteilnehmer (Z1) hat seinen Beruf als Fotograf ursprünglich als Hobby gestartet und dieses nun zum Beruf gemacht. Z2 motiviert die Selbstverwirklichung im Leben generell und er ist froh, dass er gefunden hat, was er sein ganzes Leben lang beruflich machen möchte.

*„[...] es gibt glaube ich nicht viele, die im jungen Alter, also ich traue mich jetzt sagen, dass ich schon gefunden habe, was ich wirklich machen möchte in meinem Leben und das ist eben diese Kreativarbeit hauptsächlich im Filmbereich und auch Fotobereich und ich bin froh, dass ich das jetzt schon ausüben darf“ (Z2, Z. 24-27).*

Auch Z3 möchte sich im Leben grundsätzlich selbstverwirklichen, sei es über Kreativität oder den Lebensstil. Zwei der Interviewten (Z3, Z5) denken außerdem, dass Leidenschaft etwas Essentielles im Kreativbereich ist, da sonst die Emotion für das Produkt bzw. dessen Entwicklung fehle.

Ein anderer großer Motivationsfaktor für die jungen Kreativen ist die Möglichkeit **Einfluss** zu nehmen, bzw. zu **verändern** und zu **gestalten**. Diese Größe ist besonders für die beiden Designer (Z3 und Z5) und den Videografen (Z2) von großer Relevanz. Sie

wollen nicht ihre Zeit absitzen, sondern etwas bewegen, kreieren, verändern und schaffen. Für Z2 wäre deshalb z.B. die Red Bull Media House GmbH kein attraktiver Arbeitgeber, da er denkt, dass er dort nichts bewegen könne. Etwas kreieren, das einen Unterschied macht und einen „*Impact hat aufs Leben*“ (Z3, Z. 160). Für Z3 ist die Veränderung, die er mit seiner Arbeit schaffen kann, eine Grundmotivation, die ihn nach vorne treibt.

*„[...] einfach auch Sachen von sich aus selber bewegen können. Also als Mensch, Sachen zu verändern, Sachen neu zu kreieren, das ist glaube ich eine große Motivation.“ (Z3, Z.17).*

Z5 treibt vor allem an „*das Gefühl zu haben, dass man etwas Sinnvolles geschaffen hat, etwas, das funktioniert, das anderen Menschen hilft, das etwas weiterbringt*“ (Z5, 121-123). Ihn motiviert es außerdem, wenn sein Arbeitgeber seine Ideen ernst nimmt und diese annimmt, er Mitspracherecht hat und voll und ganz in den Entwicklungsprozess eingebunden wird. Ihn motiviert die Möglichkeit, Lösungen für die Zukunft zu schaffen, die dann auch in der Realität funktionieren.

Obwohl Geld einen zentralen Motivationsfaktor für die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt darstellt, ist **Spaß** ebenfalls eine wichtige Motivationsquelle. Die Interviewten sehen ihre Arbeit nicht unbedingt als Arbeit an, da sie ihnen Spaß macht (Z2, Z3, Z4, Z5). Untersuchungsteilnehmer Z1 möchte deshalb auch weiterhin genauso viel arbeiten wie bereits derzeit – er ist neben seinem Angestelltenverhältnis auch noch selbständig. Spaß in Kombination mit Verdienst ist für ihn die doppelte Motivation. Die einzig weibliche Interviewpartnerin braucht Spaß bei allem, was sie macht, egal ob im Beruf oder in der Freizeit. Sie wird motiviert, wenn sie mit ihren KollegInnen gemeinsam Spaß hat, anstatt gegeneinander zu arbeiten. Z3 und Z5 finden es wichtig, dass die Arbeit Spaß macht – insbesondere in der Kreativbranche.

*„Also an meiner Arbeit habe ich sehr großen Spaß, das ist ja auch in der Kreativbranche ich sage mal relativ notwendig [...]. Und es ist natürlich auch so, dass nicht jeder Job Spaß macht [...]. Aber im Großen und Ganzen kann man alles lösen und man muss immer versuchen den besten Kompromiss zu finden, den bestmöglichen. Und deswegen liebe ich auch meinen Job“ (Z5, Z. 21-28).*

Zwei Interviewpartner sehen Spaß auch in Zusammenhang mit Selbstverwirklichung und Leidenschaft (Z2 und Z5).

**Private Ziele** zu realisieren ist ein weiterer Faktor, der die Generation Z motiviert und in dieser Studie identifiziert werden konnte. Für drei der Interviewpartner (Z1, Z2, Z5) hängt die Realisierung ihrer privaten Ziele stark vom Einkommen ab. Wie bereits weiter



oben beschrieben, motivieren sie die privaten Ziele wie ein Haus zu besitzen, einen gewissen Lebensstil bzw. Spaß zu haben, sich Urlaube oder eine Weltreise zu leisten, mehr Geld zu verdienen. Den männlichen Befragten ist es außerdem wichtig, finanzielle Stabilität zu besitzen und so eine Familie ernähren zu können. Z2 hat noch keine konkreten Pläne, dennoch spricht auch er von Familie und dem Wunsch, auf einer gewissen sozialen Ebene leben zu können. Für den Interviewten Z5 steht das private Leben an oberster Stelle – er richtet sein berufliches Leben an seinen privaten Zielen aus – *„wo bewerbe ich mich und für welchen Zeitraum möchte ich dort arbeiten“* (Z5, Z. 93-94).

*„Also an der Stelle richte ich mein berufliches Leben mehr an meinen privaten Zielen aus, [...] ich denke dass man mit Planung, Ehrgeiz und auch etwas Glück, kann man es schaffen sein Berufsleben so auszurichten, dass man sein privates Leben, seine persönlichen Ziele, eine glückliche Beziehung zu führen, ein Eigenheim sich aufzubauen, vielleicht eine Familie zu gründen, dass man diese Ziele realisieren kann, das ist auf jeden Fall, das hat bei mir die höchste Priorität“* (Z5, Z. 98-104).

Was ebenfalls entscheidend zur Arbeitsmotivation der InterviewpartnerInnen beiträgt, ist (gute) **Kommunikation** in der Arbeit. Für die Mehrheit der Interviewten ist eine *„sehr gute Kommunikation“* (Z2, Z. 86) wichtig *„um zum Ziel zu kommen“* (Z2, Z. 99). Die jungen Kreativen betonten während der Interviews, dass sie es motivierend finden eine reibungslose Kommunikation – auch mit Führungskräften auf höheren Hierarchieebenen – zu haben, ohne Hemmungen haben zu müssen. Es motiviert sie, offen über alles reden zu können und ihre Meinung zu sagen. Z2 wünscht sich in diesem Zusammenhang:

*„Also ich finde es ist schon und ich glaube es wird auch bei uns jungen Leuten immer wichtiger einfach, dass man eine sehr flache Hierarchie hat, um einfach eine reibungslose Kommunikation zu erzielen“* (Z2, Z. 103-105).

Interviewpartner Z5 motiviert sich durch einen engen kommunikativen Austausch mit seinem Arbeitgeber. Die Befragten würden gerne gleichbehandelt und mit einbezogen werden und durch die Kommunikation ihre Ideen einbringen um eine gewisse Freiheit zu erlangen. Für Z3 und Z4 wäre eine schlechte Kommunikation sogar ein Grund, das Unternehmen zu verlassen.

*„[...] wenn die Kommunikation zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber einfach wirklich nicht mehr passt, dann ergibt es auch keinen Sinn länger zu bleiben“* (Z3, Z. 444-446).

Eine Befragte (Z4) fände eine bessere Kommunikation zwischen den Abteilungen motivierend, um zu verstehen, was die anderen KollegInnen machen und so besser zusammenarbeiten zu können.

Das **Arbeitsumfeld**, in dem die jungen InterviewteilnehmerInnen arbeiten, ist für alle ein weiterer bedeutender Aspekt, der zu ihrer Arbeitsmotivation beiträgt. Vor allem möchten sie eine gute Arbeitsatmosphäre und ein gutes Firmenklima. Das bedeutet für sie z.B., dass die menschliche Chemie stimmt, eine gute Atmosphäre mit den KollegInnen herrscht, dass Gruppenarbeiten ohne Probleme möglich sind und auch sonstige Themen mit KollegInnen besprochen werden können. Z4 beschreibt das Problem, dass, wenn die MitarbeiterInnen gegeneinander arbeiten, *„viel Energie aufgeht für nichts und wieder nichts“* (Z4, Z. 550). Sie will keine geladene Stimmung und sich auf die anderen im Team verlassen können. Neben einer guten Atmosphäre motiviert sie auch ein offenes, flexibles Umfeld, wie z.B. eine offene Küche oder die Möglichkeit, informelle Meetings abzuhalten und auf einen Kaffee zu gehen. Z1 beschreibt seine Eindrücke folgendermaßen:

*„Und generell, ich sage mal das gemütliche, flexible, junge Leben in dieser Firma, das ist halt was anderes als ich damals in der Versicherung war. Ich kann mich mit dem Laptop auf die Couch setzen, ich kann auch mit den Leuten anders reden als damals in der Versicherung. Ich kann mich in die Küche setzen und was essen und nebenbei das Meeting machen“* (Z1, Z. 323-327).

Für den Interviewten Z2 ist es zudem wichtig, ein gutes, freundschaftliches Verhältnis zu seinem Vorgesetzten zu haben und nicht nur eine Zahl im Unternehmen zu sein, sondern integriert und wertgeschätzt zu werden.

Neben dem Arbeitsumfeld sind auch die **Arbeitsaufgaben** bzw. **Projekte** sowie **Rahmenbedingungen** von Bedeutung für die Generation Z. Die Interviewpartnerin Z4 motivieren z.B. abwechslungsreiche Aufgaben:

*„[...] ich mache immer etwas anderes und genau das ist eigentlich das was mich auch antreibt und was ich eigentlich selber auch möchte. Dass es nicht so eintönig ist, sondern abwechslungsreich eben“* (Z4, Z. 14-16).

Und auch Z1 wünscht sich noch andere Themenbereiche der Fotografie auszuprobieren und so sein Aufgabenspektrum zu vergrößern. Zwei Interviewteilnehmer erwähnten die Arbeitsaufgaben in Zusammenhang mit ihren Wunscharbeitgebern, von denen sie sich spannende, große Projekte erhoffen:

*„[...] es ist ein Unterschied ob man ein Projekt [...] für Nike kreiert und gestaltet und sage ich jetzt mal auch dementsprechend die Masse oder die Leute erreicht als wenn man für einen Frisörsalon irgendwo in [...] was macht oder so ja, das ist ein Unterschied“* (Z3, Z. 475-478).

In puncto Rahmenbedingungen ist vor allem die Organisationsstruktur gemeint, die für die Generation Z wichtig ist – vor allem für Z3 und Z4. Sie wünschen sich klare Zu-

ständigkeit, mitarbeiterInnenfreundliches Handeln des Unternehmens bzw. eine soziale Politik sowie Professionalität. Z4 merkt auch an, dass sie die Arbeitszeiten in ihrem Unternehmen motivieren, da sie zwei Stunden Mittagspause machen kann und somit sehr flexibel ist. Dass sie jeden Tag bis 16 Uhr im Büro sein muss, gefällt ihr weniger gut.

Die Themen **Freizeit** und **Work-Life-Balance** sind sehr wichtig für die Motivation aller InterviewteilnehmerInnen. Es ist für sie essentiell, einen Ausgleich zur Arbeit zu haben und private Zeit so gestalten zu können, wie sie wollen und beispielsweise Zeit mit Freunden, Sport, Reisen oder Wandern zu verbringen.

*„[...] mir ist es wichtig, dass ich außerhalb meines Berufs meine Tätigkeiten ausführen kann, dass mein Beruf nicht mein Leben vereinnahmt und dass ich auch meine Aktivitäten außerhalb des Berufs voll und ganz ausüben kann, die in keinerlei Zusammenhang mit dem Beruf stehen“ (Z5, Z. 66-69).*

Sie brauchen diesen Ausgleich, um nicht nur an die Arbeit denken zu müssen und sich mit etwas anderem beschäftigen zu können, um so den Kopf frei zu kriegen und Kreativität aufzuladen. Dafür schaltet Z1, der sonst sehr viel arbeitet, sogar sein Handy aus und genießt einfach nur den Tag. Nicht nur zu arbeiten, sondern diese Balance zu wahren ist für die Befragten aus der Generation Z von großer Bedeutung; sie wollen nicht nur etwas in der Arbeit voranbringen, sondern auch in ihrer Freizeit. Die Interviewte Z4 hat Angst, dass sie irgendwann das Gleichgewicht verliere und nur noch für die Firma lebe und über die Firma nachdenke. Für Z1 wäre zu viel Arbeit und zu wenig Freizeit ein Kündigungsgrund:

*„Aber hätte ich einen Job, wo du keine Ahnung jeden Tag wie man es oft hört bis ewig arbeiten musst und am Wochenende auch noch vielleicht in der Tourismusbranche, ich würde sofort kündigen, das wäre es mir nicht wert, also echt nicht“ (Z1, Z. 91-94).*

Damit zusammenhängend ist für den Großteil der Interviewten Flexibilität, vor allem in Form von flexiblen Arbeitszeiten, wichtig.

**Freiheit**, **Sicherheit** und **Vertrauen** sind weitere Aspekte, die motivierend für die befragten Mitglieder der Generation Z wirken. Unter Freiheit verstehen sie vor allem kreative Freiheit, Dinge auszuprobieren und die Freiheit im Leben generell überall hinzureisen und den Lebensstil sowie Lebensweg zu wählen, den sie möchten.

*„[...] damit du eben Sachen machen darfst, damit du motiviert bist, muss dir erst einmal der Arbeitgeber die Freiheit dazu geben, falls er die nicht gibt, dann bist du schon mal komplett unmotiviert“ (Z1, Z. 178-180).*

Z5 beklagte, dass er als Designer manchmal wenig Freiheit habe, wenn die Vorgaben und Einschränkungen sehr stark sind. Dennoch genieße er von seinem Vorgesetzten viel Vertrauen, was ihm wiederum Freiheit einbringt.

*„Aber ein Grundvertrauen und das genieße ich auch aktuell von meinem Chef und da bin ich sehr glücklich drüber, deswegen weiß ich das auch so zu schätzen, ich denke hätte ich das nicht, [...] dann würde ich das vielleicht auch anders sehen, aber dadurch, dass ich diesen Luxus habe, weiß ich das nun mal auch sehr zu schätzen und das ist halt auch etwas, das ich mir von meinem Arbeitgeber wünsche“ (Z5, Z. 194-199).*

Auch die Interviewpartnerin Z4 ist extrem motiviert dadurch, dass ihr Vorgesetzter so ein großes Vertrauen in sie und in ihre Arbeit hat. Sie sieht dies als große Ehre an, da sie das Vertrauen vorher nie bekommen hat.

Hinsichtlich Sicherheit ist es einem der Befragten vor allem wichtig, finanzielle Stabilität zu erlangen (Z2). Auch die Sicherheit in Österreich wohnen zu können (Z1), sowie durch höhere Bildung in gewisser Weise abgesichert zu sein (Z4), spielen eine Rolle. Vor allem Z5 wird durch Sicherheit motiviert, da es im Designbereich generell viele Unsicherheiten gibt. Für ihn ist ein sicherer Arbeitgeber sein Wunscharbeitgeber, weshalb er in diesem Zusammenhang ein großes börsennotiertes Unternehmen anführte.

*„Ich würde mir für meine Zukunft wünschen, [...] dass ich auch Sicherheit habe, also der Gedanke daran, später so einen durchschnittlichen Zyklus von zwei Jahren zu durchschreiten, nachdem dann der Arbeitgeber gewechselt wird, das wäre ehrlich gesagt nichts für mich. Ich würde mir echt wünschen, dass ich irgendwann an eine Position komme, wo mein Beruf, mein Gehalt und meine Position im Großen und Ganzen gesichert ist“ (Z5, Z. 213-218).*

Die folgenden Faktoren stellen ebenfalls Motivationsanreize für die InterviewpartnerInnen aus der Generation Z dar. Diese wurden allerdings nur von zwei oder weniger Befragten als wichtig erachtet, weshalb diese hier nur überblicksmäßig dargestellt werden:

- Reisen und Abenteuer
- Genuss/Hedonismus
- Soziale Beziehungen
- Berufliche Ziele
- Übernahme von Verantwortung
- Ergebnis der Arbeit/fertiges Produkt
- Kreativität ausleben

- Identifikation mit Arbeitgeber/Marke/KundInnen

Einen eigenen Nutzen aus der Arbeit zu ziehen, Fringe Benefits, die Führungskraft, der Name bzw. Status des Unternehmens, sowie das Motiv Leistung zu erbringen spielen bei den fünf interviewten Kreativen aus der Generation Z eine untergeordnete bis gar keine Rolle – zumindest wurden diese Punkte in den Interviews sehr selten erwähnt.

#### 4.1.2 Bindungsbezogene Faktoren

In diesem Abschnitt werden die Faktoren dargestellt, die sich auf die Bindung an die Arbeitgeber der fünf InterviewpartnerInnen aus der Generation Z beziehen. Die Einflüsse werden absteigend sortiert nach Häufigkeit der Nennung in allen Interviews (von sehr häufig bis weniger häufig; je Faktor zwischen zwei und elf Erwähnungen) erläutert, da angenommen wird, dass Personen mehr über die Dinge sprechen, die sie am Meisten bewegen bzw. motivieren. Darüber hinaus wird auch auf die Relevanz der Faktoren für die einzelnen InterviewpartnerInnen eingegangen.

Der in Bezug auf Bindung wohl wichtigste identifizierte Faktor sind **soziale Beziehungen** am Arbeitsplatz. Für die jungen Kreativen ist es von hoher Bedeutung sich mit ihren KollegInnen gut zu verstehen und ein freundschaftliches Verhältnis mit ihnen zu pflegen, um länger als drei Jahre bei einem Arbeitgeber zu bleiben. Z5 möchte zumindest einmal pro Woche mit seinen KollegInnen Sport treiben.

*„Was sicher ausschlaggebend ist, ist falls das Betriebsklima halt voll gut passt, falls du dich mit den Leuten voll gut verstehst und vielleicht auch fürs Private Freunde gefunden hast, ich meine dann fällt alles leichter, wenn du weißt du hast einfach deine Leute [...]“ (Z1, Z. 215-217).*

Negative soziale Beziehungen im Unternehmen, Streit bzw. ein verändertes Team wären für die Mehrheit der InterviewpartnerInnen (Z1, Z2, Z4) ein Grund, den Arbeitgeber zu wechseln. Für drei der Interviewten (Z2, Z4, Z5) ist auch die Beziehung zu ihren Vorgesetzten sehr zentral, sie fühlen sich mehr persönlich an diese gebunden als ans Unternehmen. Der Befragte Z 5 wies außerdem auf die Relevanz von sozialen Beziehungen und Kontakten in der Kreativ- bzw. Designbranche hin. Da diese laut seiner Aussage ziemlich klein sei, wäre es wichtig, Networking zu betreiben und Kontakte zu knüpfen und von anderen empfohlen zu werden. Er hat seinen aktuellen Arbeitgeber bereits an der Universität kennengelernt:

*„Die Sache ist die, es gibt eine persönliche Bindung zum Arbeitgeber, die ich jetzt habe, dadurch [...], dass ich den im Prinzip [...] in meinem Studium [...] schon kennengelernt*

*habe und er auch eine Art Mentor-Funktion hatte, ist es natürlich schon eine starke persönliche Bindung, die da auch vorherrscht“ (Z5, Z. 291-295).*

Nur ein Interviewpartner (Z3) hat diese überhaupt nicht im Interview erwähnt, dies könnte daran liegen, dass er erst seit zwei Monaten im aktuellen Unternehmen beschäftigt ist.

**Geld** spielt nicht nur bei den Motivations-, sondern auch bei den bindungsbezogenen Faktoren eine große Rolle für die Befragten aus der Generation Z. Für alle männlichen Interviewpartner (Z1, Z2, Z3, Z5) ist Geld ein wichtiger Grund, länger in einem Unternehmen zu bleiben. Für die einzige Frau (Z4) hingegen nicht. Die Interviewten wünschen sich vor allem eine finanzielle Entwicklung im Unternehmen (Z1) sowie regelmäßige Gehaltserhöhungen (ca. alle sechs Monate), um länger im Unternehmen zu verbleiben (Z2).

Durch das Gehalt kann bei Z5 z.B. ein Unternehmenswechsel verhindert werden:

*„Ich denke, dass wenn mein Arbeitgeber, auf jeden Fall, also wenn ich grundsätzlich zufrieden bin mit meinem aktuellen Arbeitsplatz und die Atmosphäre stimmt, die Kollegen sind super und ich bin zufrieden mit dem Arbeitsumfeld, lediglich das Gehalt stimmt nicht, dann wäre das auf jeden Fall ein Punkt wo mein Arbeitgeber mein Abwandern verhindern könnte, indem er schlicht und ergreifend auch eine Gehaltserhöhung ermöglicht“ (Z5, Z. 438-442).*

Zwei Interviewpartner wiesen darauf hin, dass sie das Unternehmen bei einer Senkung ihrer Gehälter verlassen würden (Z1 und Z2).

Auch **Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsangebote** sind ein Grund, warum die interviewten jungen Menschen länger in einem Unternehmen bleiben. Drei Personen möchten Perspektiven sehen, in welche Richtung sie sich hin entwickeln und sich persönlich und fachlich entfalten können. Z4 findet es spannend neue Erfahrungen zu machen, da sie diese weiterbringen und inspirieren. Auch Z5 findet, man sollte viele verschiedene Erfahrungen machen und auch mal in andere Bereiche hineinschnuppern.

*„Um länger als sage ich jetzt mal drei Jahre im Unternehmen zu bleiben würde ich mir mal zuerst die Hierarchien anschauen [...], was für eine Entwicklung könnte ich von meiner Position haben, wo könnte ich mich hin entwickeln, das ist glaube ich sehr wichtig, weil man strebt immer nach einem Höheren und man will also ich will mich immer weiterentwickeln. Deswegen ist es eine Frage von wo kann man hingehen, positionsmäßig“ (Z3, Z. 394-399).*

Wenn der Interviewpartner Z3 in drei Jahren bei einem Arbeitgeber keine Aufstiegsmöglichkeiten sähe, würde er das Unternehmen verlassen. Sein Wunscharbeitgeber ist deshalb eine große Agentur in Hamburg, wo er sich gute Aufstiegsmöglichkeiten erhofft. Für zwei Befragte (Z1, Z2) spielen Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsangebote keine Rolle in Bezug auf deren Bindung, zumindest wurden sie in diesem Zusammenhang nicht erwähnt.

Die richtigen **Arbeitsaufgaben** und/oder **Projekte** an die Generation Z zu verteilen ist ebenfalls ein Mittel, sie länger ans Unternehmen zu binden. Z1 erklärt in diesem Zusammenhang:

*„Ich sage mal Projekte eben auf die ich mich definitiv freuen kann, [...] mir geht es z.B. so, ich würde mich voll freuen falls wir irgendwie einen Autohersteller an Land ziehen und nachher quasi für Autos eben shooten können, weil ich weiß, das ist etwas was mich noch mehr interessiert als [...]. Und einfach falls ich weiß, da kommen Projekte auf die kann ich mich voll freuen [...]“ (Z1, Z. 206-210).*

Würden spannende Projekte fehlen, wäre dies ein Grund für ihn, das Unternehmen zu verlassen. Auch die Interviewpartnerin Z4 hat ihren damaligen Arbeitgeber aufgrund zu eintöniger Aufgaben verlassen. Sie und der Befragte Z5 mögen abwechslungsreiche, herausfordernde Aufgaben, bei denen sie auch Verantwortung übernehmen können.

Für die Mehrheit der InterviewteilnehmerInnen war zudem eine **Identifikation mit dem Arbeitgeber** relevant um länger im Unternehmen zu bleiben.

*„Bindung an den Arbeitgeber heißt eigentlich voll, also für mich wenn ich jetzt sage ich binde mich jetzt an meinen Arbeitgeber, dann möchte ich mich voll und ganz hineinstürzen und mit dem Unternehmen identifizieren“ (Z2, Z. 371-373).*

Dabei sind sich drei (Z2, Z3, Z4) der Befragten einig – sie möchten sich voll und ganz mit dem Arbeitgeber identifizieren können. Das bedeutet für Z2, sich mit den Grundwerten seines Unternehmens identifizieren können und nicht z.B., wenn er gegen Palmöl wäre, für Nestlé zu arbeiten. Die Untersuchungsteilnehmerin Z4 erklärte in diesem Zusammenhang, dass Identifikation mit dem Arbeitgeber für sie bedeute, voll hinter dem Arbeitgeber zu stehen und zu wissen, dass dieser z.B. umwelt- oder arbeits-technisch das Richtige mache. Außerdem konnte sie sich mit ihrem alten Arbeitgeber besser identifizieren, da sie mehr über dessen Historie und das Unternehmensgeschehen Bescheid wusste.

Die folgenden Faktoren stellen ebenfalls Bindungsfaktoren für die InterviewpartnerInnen aus der Generation Z dar. Diese wurden allerdings nur von zwei oder weniger Be-

fragten als wichtig erachtet, weshalb diese hier nur überblicksmäßig dargestellt werden:

- Arbeitsumfeld
- Verbindung beruflich und privat (Übereinstimmung privater Ziele mit beruflichen Zielen sowie Fringe Benefits, die ins Privatleben übergehen, z.B. Firmenauto)
- Sicherheit
- Feedback und Wertschätzung
- Rahmenbedingungen (Struktur, Arbeitsbedingungen, Ziele des Unternehmens)

Kommunikation, der Standort des Unternehmens, die zuvor genannten Motivationsfaktoren, Übernahme von Verantwortung, Fringe Benefits sowie Kreativität bzw. Freiheit spielen bei den UntersuchungsteilnehmerInnen aus der Generation Z in Bezug auf deren Bindung an das Unternehmen eine untergeordnete bis gar keine Rolle – zumindest wurden diese Punkte in den Interviews sehr selten erwähnt.

#### 4.1.3 Leistungsbezogene Faktoren

In diesem Abschnitt werden die Faktoren dargestellt, die sich auf die Leistung der fünf InterviewpartnerInnen aus der Generation Z auswirken. Die Einflüsse werden absteigend sortiert nach Häufigkeit der Nennung in allen Interviews (von sehr häufig bis weniger häufig; je Faktor zwischen einer und neun Erwähnungen) erläutert, da angenommen wird, dass Personen mehr über die Dinge sprechen, die sie am Meisten bewegen bzw. motivieren. Darüber hinaus wird auch auf die Relevanz der Faktoren für die einzelnen InterviewpartnerInnen eingegangen.

Um mehr Leistung zu erbringen, sind für die InterviewteilnehmerInnen aus der Generation Z vor allem **Feedback und Wertschätzung** von hoher Bedeutung. Insbesondere positives Feedback bringt sie nach vorne und lässt sie mehr Leistung erbringen.

*„[...] es war kein großes Projekt, aber weil das Feedback so positiv war hat das mich selbst sage ich mal nach vorne gebracht, weil ich mir automatisch dann mehr zugetraut habe“ (Z1, Z. 284-286).*

Zwei Interviewpartner (Z2, Z5) motiviert vor allem positives Feedback von KundInnen dazu, mehr Leistung zu bringen. Die Befragte Z4 fühlt sich wertgeschätzt, wenn sie z.B. eine Auszeit erhält um die Meisterschule zu besuchen und danach in das Unternehmen zurückkommen darf, und würde somit mehr leisten. Z2 spornt vor allem positives Feedback in Verbindung mit Geld an, weiterzuarbeiten. Er könne dann „noch zehn



*Stunden weiterarbeiten, die ganze Nacht durch“ (Z2, Z. 261-262). Für ihn zählen auch Fringe Benefits als Wertschätzung, wie z.B. kleine Aufmerksamkeiten zu Weihnachten oder Ostern. Wenn jemand stolz auf seine Arbeit ist und diese ehrlich wertschätzt, spornt ihn das ebenfalls zu mehr Leistung an.*

**Geld** ist nicht nur ein Motivations- und Bindungsfaktor für die Generation Z, sondern auch ein Grund mehr zu leisten. Es spornt alle fünf InterviewteilnehmerInnen zumindest zu einem geringen Ausmaß dazu an mehr Leistung zu erbringen. Und zwar in Form von mehr Gehalt, Boni oder Prämien. Für Z5 ist Geld vor allem in Verbindung mit Sicherheit ein großer Motivationsschub für mehr Leistung; für Z1 ist es Geld in Verbindung mit Wertschätzung. Ein Interviewter (Z2) betonte, dass er leistungsgerecht bezahlt werden wolle und er sich selbst eine Grundbasis setze, die er mindestens verdienen möchte. Außerdem wäre ein zu niedriges Gehalt ein Grund für ihn weniger zu leisten:

*„Weil ich kann es mir vorstellen, wenn man jetzt einmal unterbezahlt ist, dass man dann auch nicht so die Motivation hat, [...] und deswegen kann es auch sein, dass man dann vielleicht [...] statt 100 % nur 50 % der Leistung erbringt, weil sich viele dann auch so fühlen, dass sie das dann, dass das dann nicht wertgeschätzt wird oder so“ (Z3, Z. 298-306).*

Was die Interviewten noch dazu veranlasst mehr Leistung zu bringen, ist, wenn **Selbstverwirklichung** oder **Leidenschaft** mit im Spiel ist. Wenn ihnen ihre Aufgabe bzw. das Projekt gefällt, sie persönliches Interesse daran haben oder sich dabei selbst verwirklichen können, leisten die Interviewten aus der Generation Z gerne mehr, denn *„was man gerne macht, macht man auch meistens gut“ (Z2, Z. 52). Z1 hat z.B. von seinem Vorgesetzten den Anstoß erhalten, sich mehr zu entfalten und zu verwirklichen, was er mit Freude umgesetzt hat und was ihn noch stärker motiviert hat, mehr zu leisten. Der Interviewpartner Z5 erbringt dann mehr Leistung, wenn er etwas schaffen kann, was in Zukunft den Alltag der Menschen erleichtern wird, er somit seinen persönlichen Beitrag zu etwas leisten kann, das Sinn macht, und er sich selbst so verwirklichen kann. Z2 geht für Leidenschaftsprojekte gerne über sich hinaus:*

*„[...] bei Leidenschaftsprojekten, also das ist sobald ich was mache, wo ich einen persönlichen Bezug habe oder, [...] wenn ich jetzt z.B. einen Film mache über etwas, was mich dann gleichzeitig auch mega selbst interessiert, wie z.B. genau, eine Band filmen [...], da bringe ich halt Höchstleistung, einfach weil es ein Leidenschaftsherzensprojekt ist [...], also wenn da persönlich eben auch noch was dranhängt, dann bin ich schon sehr, sehr motiviert und dann glaube ich erbringe ich schon Leistungen, die ich bei „normalen“ Projekten nicht erbringen würde aber mach die eine Extrameile, mach Aufnahmen, die ich sonst nicht machen würde, oder den Aufwand halt dafür“ (Z2, Z. 464-477).*

Ein weiterer Anreiz, der sich motivierend auf die Leistung von drei UntersuchungsteilnehmerInnen auswirkt ist das Thema **Druck** und **Erwartungen**.

*„[...] und auch dieses man will der beste von sich selbst sein, auch die Erwartungen von anderen vielleicht, das ist auch glaube ich ein sehr großer Punkt. [...] also diesen leichten Druck oder diese leichte Erwartung von außen“ (Z3, Z. 571-575).*

Mit Erwartungen von außen meint der Befragte die Erwartungen von KundInnen oder dem/der Vorgesetzten. Z2 beschrieb, dass er vor allem bei großen, wichtigen Projekten einen Druck verspüre, der ihn zu mehr Leistung anspornt. Interviewpartner Z5 sieht in dem hohen Druck, der aus seiner Sicht in der Agenturbranche herrsche, Burnout-Potenzial, da die Deadlines sehr kurz angesetzt sind und so viel Stress verursachen. Er würde sich mehr Zeit wünschen, um sich tiefer in die Projekte hineinarbeiten zu können.

Die folgenden Faktoren stellen ebenfalls Anreize für die InterviewpartnerInnen aus der Generation Z dar, die deren Leistung erhöhen. Diese wurden allerdings nur von zwei oder weniger Befragten als wichtig erachtet, weshalb diese hier nur überblicksmäßig dargestellt werden:

- Weiterbildung und -entwicklung
- Arbeitsumfeld (Arbeitsatmosphäre, Stimmung)
- Arbeitsaufgaben/Projekte
- Wettbewerb
- Motivationsfaktoren
- Soziale Beziehungen (anderen helfen)

Fringe Benefits, Einfluss zu haben bzw. zu gestalten und zu verändern, Kreativität und eigene Ideen, Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung, Eigener Nutzen, Rahmenbedingungen, Übernahme von Verantwortung sowie Sicherheit spielen bei den UntersuchungsteilnehmerInnen aus der Generation Z in Bezug auf deren Leistung eine untergeordnete bis gar keine Rolle – zumindest wurden diese Punkte in den Interviews sehr selten erwähnt.

## 4.2 Motivation in österreichischen Kreativunternehmen

### 4.2.1 Aktuelle Motivationsmaßnahmen

In diesem Abschnitt wird dargestellt, welche Motivationsmaßnahmen die Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche derzeit zur Motivation ihrer MitarbeiterInnen anwenden, bzw. wo sie Schwerpunkte setzen. Die Maßnahmen werden absteigend sortiert nach Häufigkeit der Nennung in allen Interviews (von sehr häufig bis weniger häufig; je Faktor zwischen einer und 21 Erwähnungen) erläutert, da angenommen wird, dass die ExpertInnen mehr über jene Motivationsmaßnahmen sprechen, die in ihrem Betrieb wirklich relevant sind.

Was besonders aus den fünf geführten Interviews hervorging, ist, dass alle Unternehmen zur Motivation ihrer MitarbeiterInnen vor allem auf **Weiterbildungs-** und **Weiterentwicklungsmaßnahmen** setzen. Dabei fokussieren sich die Unternehmen vor allem auf fachliche Weiterbildung. Sowohl Expertin 1 als auch Expertin 5 merkten an, dass sie in ihren Unternehmen eigene Akademien aufgesetzt haben, die z.B. technische Trainings, Softskillstrainings oder fachspezifische Trainings anbieten.

*„Und was wir momentan auch machen Richtung Weiterbildung ist, dass wir unsere eigene Academy aufsetzen, unsere [Unternehmen 5] Academy, wo wir intern Schulungen anbieten. Wir haben sehr viele Spezialisten im Haus und diese Spezialisten bieten auch hier im Haus für andere Mitarbeiter dann Schulungen an, das startet gerade das Projekt, das kommt extrem gut an“ (E5, Z. 46-50).*

In Unternehmen 4 wird neben den standardisierten Trainings auf interdisziplinären Austausch gesetzt, bei dem z.B. die Juniors von den Seniors lernen. Experte 4 erzählte auch, dass sie im Unternehmen ein gewisses Weiterbildungsbudget pro Kopf haben, das dann individuell für Konferenzen, Trainings oder Coachings eingesetzt werden kann, um so die MitarbeiterInnen zu motivieren. Laut Experte 4 wird aber auch die persönliche Weiterentwicklung gefördert, damit der/die Mitarbeiter/in auch wirklich ins Unternehmen passt.

Gut ausgebildete und geschulte Führungskräfte sind ein Punkt, der allen Arbeitgebern sehr wichtig ist. Unternehmen 1 bietet dafür z.B. eine eigene Führungskräfteakademie an, bei der sich junge Führungskräfte zu einem Austausch treffen können, bei dem auch externe Führungskräfte und Experten geladen sind. Expertin 5 wies in diesem Zusammenhang darauf hin, wie wichtig gut ausgebildete Führungskräfte sind um MitarbeiterInnen zu begleiten und zu motivieren. Die beiden ExpertInnen 2a und 2b und Experte 3 erwähnten auch die Thematik, dass nicht jede/r Mitarbeiter/in für eine Führungsrolle gemacht ist, es aber MitarbeiterInnen gibt, die aufgrund ihrer Seniorität eine

Führungsrolle erhalten haben. Dies versucht Unternehmen 2 nun verstärkt mit Führungskräfte trainings in den Griff zu bekommen.

Insbesondere Experte 3 und Expertin 5 betonten, dass sie auf die Weiterentwicklungswünsche ihrer MitarbeiterInnen eingehen, diese z.B. im Rahmen der jährlichen MitarbeiterInnenengespräche erheben und versuchen, diese dann auch umzusetzen. Experte 3 merkte an, dass sie dem/der Mitarbeiter/in aber auch Grenzen aufzeigen, und er/sie sich im Sinne des Unternehmens entwickeln muss, denn ein „*Bühnentechniker [...] kann jetzt nicht [...] die erste Viola spielen in einem Theaterstück*“ (E3, Z. 128-129). Expertin 5 betonte die Wichtigkeit, dass das Wissen der MitarbeiterInnen auch gehalten werden soll und deshalb Weiterentwicklungen innerhalb des Unternehmens erwünscht sind. Expertin 1 erklärte, dass ihr Unternehmen gemeinsam mit den MitarbeiterInnen erörtere, welche Weiterbildungsangebote und wie diese zur Verfügung gestellt werden sollen, da E-Learning in ihrem Unternehmen gerade ein großes Thema sei:

*„Das heißt wir schauen immer wieder, dass wir neue Angebote schaffen können, wir machen auch regelmäßig Meetings wo wir uns wirklich mit verschiedensten Leuten zusammensetzen und quasi so Bedarfserhebungen machen – was sind die Themen, die euch interessieren, wo wünscht ihr euch irgendwelche Trainings oder Schulungen. (.) WIE sollen die Schulungen sein [...]“* (E1, Z. 138-143).

Eine weitere Motivationsmaßnahme, die derzeit von der Mehrheit der befragten Unternehmen eingesetzt wird, ist die aktive Gestaltung des **Arbeitsumfelds**, insbesondere der Arbeitsatmosphäre und der Arbeitsplatzgestaltung. Die ExpertInnen wiesen darauf hin ein Umfeld schaffen zu wollen, in dem sich ihre MitarbeiterInnen wohlfühlen und sich kreativ entfalten und weiterentwickeln können und somit motiviert werden. Das geschieht unter anderem durch die Arbeitsplatzgestaltung und die Architektur der Büros. Expertin 2a erzählte von den offenen, modernen Büroräumen bzw. dem Haus an sich, das eine gewisse Atmosphäre versprüht. Unternehmen 5 geht individuell auf die MitarbeiterInnenwünsche in Bezug auf die Arbeitsplatzgestaltung ein:

*„[...] wir haben eine kreative Abteilung, die hat sich gewünscht, dass man ihnen eine Couch hinstellt, so eine Couchecke macht, wo sie sich auch hinsetzen können, wo sie einfach brainstormen können. Wir haben ihnen eine bunte Couch jetzt hingestellt und Flipcharts und es gibt auch eine Playstation, die wollten das eher offener haben und größer“* (E5, 330-334).

Gemäß den ExpertInnen 2a und 2b wirken sich auch gewisse Annehmlichkeiten bzw. Fringe Benefits wie gratis Kaffee, Wasser, Säfte, Gemüse und Obst oder auch Duschen in der Arbeitsstätte auf die Arbeitsatmosphäre aus. Laut Expertin 5 machen auch die Internationalität und die englische Unternehmenssprache so wie eine offene,

junge Kultur, in der alle per Du sind, einen großen Unterschied. Von Expertin 1 und Experte 4 wurde das Arbeitsumfeld nur in Verbindung mit bindungs- bzw. leistungssteigernden Maßnahmen genannt, weshalb diese hier nicht angeführt werden.

**Fringe Benefits** stellen eine weitere Motivationsmaßnahme dar, die von fast allen befragten Unternehmen in der Kreativbranche eingesetzt wird. Im Zuge dessen bieten die Unternehmen z.B. diverse Vergünstigungen, Essenszuschüsse, Kantinen, Sprachkurse, Sportkurse, Mitgliedschaften bei Privatärztezentren oder Einzahlungen in Pensionskassen an. Ein wichtiger Punkt für den Großteil der Unternehmen ist auch das Thema MitarbeiterInnenevents. Diese reichen von Weihnachtsfeiern über Sommerevents hin zu Sportevents, Tischfußballturnieren oder diversen Teamaktivitäten.

*„Also Teamactivities werden auch gefördert, genauso das ganze Thema Gesundheitsmanagement, denke ich ist schon ein Punkt. Also wir bieten Yoga Kurse an, diverse Sportaktivitäten usw., das zählt schon durchaus auch auf die Motivation ein“ (E2a, Z. 236-239).*

Bei Unternehmen 3, einer Kultur- und Unterhaltungseinrichtung, erhalten die MitarbeiterInnen außerdem Karten für diverse Vorstellungen und Generalproben. Expertin 5 erzählte ausführlich vom „Company Day“, der in ihrem Unternehmen durchgeführt wird. An diesem Tag machen alle MitarbeiterInnen des Unternehmens gemeinsam Sport und am Abend gibt es eine große Party mit DJ etc. Unternehmen 5 versucht außerdem immer herauszufinden, was die MitarbeiterInnen in Bezug auf Fringe Benefits noch motivieren würde, um sich als noch attraktiverer Arbeitgeber verkaufen zu können. Einzig Experte 4 erwähnte Fringe Benefits überhaupt nicht während des Interviews.

Eine ebenfalls wichtige Motivationsmaßnahme, die von allen befragten ExpertInnen beschrieben wurde, ist das **MitarbeiterInnengespräch**. In den MitarbeiterInnengesprächen wird die Zielerreichung überprüft, Feedback gegeben und Weiterentwicklungsmöglichkeiten besprochen. Bei Unternehmen 1 steht dieses sogar in Verbindung mit einem Bonus, der je nach Zielerreichung ausbezahlt wird. Bei Unternehmen 4 wird im Rahmen des MitarbeiterInnengesprächs vor allem darauf geachtet, herauszufinden, welche Fähigkeiten die Mitarbeiterinnen haben, die für das Unternehmen wichtig sein könnten. In Unternehmen 5 wird geprüft, in welche Richtung sich ein/e Mitarbeiter/in entwickeln möchte (z.B. Fach- oder Führungskarriere) und wie motiviert der/die Mitarbeiter/in momentan ist.

Expertin 2a und Expertin 5 betonten auch, dass die Verantwortung bei der Personalabteilung liegt, die MitarbeiterInnengespräche anzustoßen und Ergebnisse einzufordern;

*„Ja, also WIR unterstützen jetzt vom HR her mit Mitarbeitergesprächen, also wo wir auch die Teamleiter schulen, [...] worauf schaut man da usw. wo wir [...] aber direkt auch einfordern, oder Reminder auch schicken und sagen Achtung, Mitarbeitergespräche, wir brauchen die Ergebnisse bis Ende Februar in unserem Fall. Das heißt, das wird auch direkt dann sehr strikt [...] von uns eingefordert. Das wird auch von unserer Geschäftsführung sehr gut unterstützt“ (E5, Z. 207-212).*

In Unternehmen 3 gibt es abgesehen vom MitarbeiterInnengespräch auch noch zwei andere wichtige Gespräche:

*„[...] neben den Mitarbeitergesprächen gibt es Personalentwicklungsgespräche, Organisationsentwicklungsgespräche, wo wir versuchen, auch die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter herauszubekommen und sie dann zielgerichtet auch zu fördern, aber auch zu sagen, wer ist die richtige Führungspersönlichkeit in Zukunft“ (E3, Z. 112-116).*

Generell sind Motivationsmaßnahmen, die die **Kommunikation** fördern – wozu auch das MitarbeiterInnengespräch zählt – für die meisten befragten ExpertInnen von Bedeutung. Neben den MitarbeiterInnengesprächen bieten zwei Unternehmen (2 und 5) auch Feedbackgespräche an, um bereits kurz nach Eintritt ins Unternehmen zu überprüfen, ob alles in Ordnung ist und die Aufgaben passen etc. Sie gehen aber auch aktiv auf MitarbeiterInnen zu um nachzufragen, ob es Probleme gibt, ob sich diese wohlfühlen usw. und gegebenenfalls einen Dialog mit der Führungskraft anzustoßen. Unternehmen 5 nutzt noch einen weiteren Kommunikationskanal:

*„Und was ich noch nicht erwähnt habe ist, wir haben auch eine anonyme Feedbackbox, die ist analog. Da können Mitarbeiter einen Zettel reinschmeißen, wenn sie gerne anonymes Feedback geben wollen, wie beispielsweise, keine Ahnung, es gibt ein Problem da und da oder es gibt kein Weiterbildungsangebot in DEM Bereich, könnt ihr das noch machen. Also wir versuchen verschiedene Kanäle hier anzubieten, damit wir auch rauskriegen, gibt es da Motivationsschwierigkeiten oder nicht“ (E5, Z. 218-224).*

Des Weiteren sprachen drei der fünf ExpertInnen an, dass es wichtig für die Motivation der MitarbeiterInnen sei, die entsprechenden **Rahmenbedingungen** zur Verfügung zu stellen.

*„Kreative brauchen da etwas ganz anderes, die brauchen da viel mehr Freiheit in ihrem Bereich, die arbeiten auch zum Teil [...] in Teams zusammen und müssen hier was gemeinsam schaffen. [...] manche kreative Köpfe arbeiten lieber dann alleine und machen gerne Homeoffice, damit sie sich hier ausleben können. Also, das ist unterschiedlich und da muss man sich halt dann auch dementsprechend dann auch die Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen“ (E5, Z. 338-343).*

In Unternehmen 4 gibt es beispielsweise Transparenz, welche Fähigkeiten man benötigt, um auf ein bestimmtes Karrierelevel zu kommen und wie die Gehaltsbandbreiten im jeweiligen Karrierelevel aussehen. Zudem gibt es „*geregelt Workflows, [...] klare Aufgabenbeschreibungen, einfach eine gute Struktur im Alltag*“ (E4, Z. 110-111). Experte 2b erklärte, dass es in seinem Unternehmen einen organisationalen Eingriff gab, der die Designer komplett von administrativen Projektmanagementaufgaben entlastete, was sehr zu deren Motivation beigetragen hat. Außerdem gibt es für die Kreativen in Unternehmen 2 die Möglichkeit, in interdisziplinären Teams zu arbeiten. Expertin 2a beschrieb außerdem die Organisationsstruktur in Form von flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen, wodurch die MitarbeiterInnen schnell in verantwortungsvolle Positionen kämen.

Die Übergabe von **Verantwortung** an ihre MitarbeiterInnen bewertet die Mehrheit der interviewten ExpertInnen ebenfalls als wirkungsvolles Motivationstool.

*„Was eben der wichtigste Punkt ist, ist wirklich, dass die Motivation von den Mitarbeitern selbst kommt und das erreichen wir wirklich, wenn wir sagen, wir übergeben die Verantwortung, sie können Projekte eigenverantwortlich umsetzen, sie können Prozesse festlegen oder einfach nur auch mitreden, wenn Prozesse definiert werden“* (E1, Z. 167-170).

Wie weiter oben beschrieben, schafft auch Unternehmen 2 Rahmenbedingungen, damit MitarbeiterInnen Verantwortung übernehmen können. Expertin 5 weist in diesem Zusammenhang auf ihr „HR Key User-Projekt“ hin, das MitarbeiterInnen dazu einlädt, an Human Resources-Projekten teilzunehmen und so auch in gewisser Art und Weise Verantwortung zu übernehmen.

**Flexibilität** in Form von flexiblen Arbeitszeiten bieten vier der fünf befragten Unternehmen an – zumindest erwähnten vier ExpertInnen dieses Thema. Nur ein Unternehmen erwähnte auch die Möglichkeit, teilweise von zu Hause aus zu arbeiten.

*„[...] was wir da anbieten, was auch gut ankommt ist ein Gleitzeitsystem. Das heißt die Mitarbeiter können sich grundsätzlich einteilen wann sie zur Arbeit kommen. [...] Und was wir noch anbieten ist, wenn das passt vom Job her ist, dass sie auch Homeoffice machen können, das heißt sollte das von ihren Aufgaben auch möglich sein, können sie auch von zu Hause aus arbeiten in Abstimmung mit dem Teamleiter, damit sie möglichst flexibel sind und Zeit haben für ihr Privatleben“* (E5, Z. 173-183).

Auf das Thema **Vergütung** als Motivationsmaßnahme gingen nur zwei der befragten Unternehmen ein. Expertin 1 betonte, dass ihr Unternehmen „*grundsätzlich gute Gehälter*“ (E1, Z. 163-164) zahle und einen Bonus abhängig von der Zielerreichung anbiete. Experte 4 erwähnte ebenfalls eine „*angemessene Bezahlung*“ (E1, Z. 81-82).

Motivationsmaßnahmen, die die **Freizeit** bzw. die **Work-Life-Balance** der MitarbeiterInnen fördern, wurden verhältnismäßig wenig erwähnt. Expertin 1 beschrieb, dass ihr Unternehmen zwei MitarbeiterInnen z.B. eine Auszeit in Länge eines halben Jahres gewähre, und diese nun auf Weltreise gehen.

*„Und ich meine klar sind die diese sechs Monate nicht im Unternehmen, aber die sind so motiviert und so dankbar, dass sie diese Möglichkeit haben, dass sie die sechs Monate die Auszeit nehmen, also das merkt man wirklich extrem“ (E1, Z. 89-92).*

Experte 3 und Expertin 5 nannten Zeit für das Privatleben der MitarbeiterInnen in Verbindung mit flexiblen Arbeitszeiten, weshalb ein starker Zusammenhang mit der Motivationsmaßnahme Flexibilität besteht.

Zielsetzung, individuelle Karriereplanung, Einbezug der MitarbeiterInnen, Maßnahmen zur Wertschätzung oder Arbeitsaufgaben sind weitere Punkte, die im Rahmen der Interviews als Motivationsmaßnahmen identifiziert werden konnten. Allerdings wurden diese von den ExpertInnen nur sehr selten erwähnt, weshalb hier nun nicht näher auf diese eingegangen wird.

#### **4.2.2 Zukünftige Motivationsmaßnahmen**

In diesem Abschnitt wird dargestellt, welche Motivationsmaßnahmen die Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche zukünftig zur Motivation ihrer MitarbeiterInnen anwenden wollen, vor allem um die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt zu motivieren. Die Maßnahmen werden absteigend sortiert nach Häufigkeit der Nennung in allen Interviews (von sehr häufig bis weniger häufig; je Faktor zwischen einer und 8 Erwähnungen) erläutert, da angenommen wird, dass die ExpertInnen mehr über jene Maßnahmen sprechen, die in ihrem Betrieb wirklich relevant sind.

Die Mehrheit der befragten Personalverantwortlichen hat vor allem die Motivationsmaßnahme **Flexibilität** auf ihrer Agenda für die Zukunft. Dabei geht es vor allem um (noch) größere Flexibilität in den Arbeitszeiten sowie dem Arbeitsort.

*„Ich glaube generell Flexibilität, das heißt, ob das jetzt Homeoffice ist [...]. Ansonsten muss man sich anschauen auch als Unternehmen [...] flexibel zu bleiben und noch Maßnahmen einzuführen, die der Generation dann auch entspricht, damit man die auch halten kann und um das Wissen auch zu kriegen, und die Erfahrung auch zu kriegen und die Erfahrung auch generieren zu können“ (E5, Z. 316-324).*

Expertin 1 betonte, dass sie sich noch mehr an die Schnelligkeit und das „*jederzeit Verfügbare*“ (E1, Z. 450-451) anpassen müssen.



Außerdem erwähnten zwei ExpertInnen (E2 und E5), dass sie in Zukunft auch gerne **individuelle Karriereplanung** zur Motivation der MitarbeiterInnen anbieten würden.

*„Woran ich halt wahnsinnig gerne arbeiten würde jetzt auf Seiten [Unternehmen 2] ist halt einfach die Klarheit, dass die einfach mehr reinkommt noch, also, dass viel mehr Karriereewege aufgezeigt werden können“ (E2b, Z. 378-380).*

Außerdem möchten die befragten Unternehmen zukünftig noch Motivationsmaßnahmen in den Bereichen Freizeit bzw. Work-Life-Balance, Rahmenbedingungen, Talentmanagement, Weiterbildung und -entwicklung, Einfluss, Ziele und Kommunikation einsetzen. Diese wurden allerdings immer nur von jeweils einem/r Experten/in erwähnt, weshalb diese nicht näher erklärt werden.

### 4.2.3 Identifizierte Motivationsfaktoren der Generation Z

Derzeit werden von keinem der fünf befragten Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche spezifische Motivationsmaßnahmen für die Generation Z eingesetzt. Allerdings konnten im Zuge der Interviews einige Sichtweisen der Personalverantwortlichen bezüglich der Motivation der Generation Z generiert werden. Diese Faktoren werden hier kurz umrissen, um sie im Diskussionsteil mit den im Rahmen dieser Untersuchung erhobenen Motivationsfaktoren der Generation Z vergleichen zu können.

Grundsätzlich schreiben die interviewten Personalverantwortlichen der Generation Z mehrheitlich zu, vor allem auf den Motivationsfaktor **Freizeit** und **Work-Life-Balance** anzuspringen. Sie denken, dass diese mehr Freizeit statt mehr Gehalt bevorzugt, die Freizeit einen höheren Stellenwert einnimmt (*„Da ist eher die Work behind and up die Freizeit“ (E3, Z. 288)*) und sie keine Überstunden machen möchte.

*„Also was wir jetzt sehr stark merken ist, dass in vielen Mitarbeitergesprächen das Thema kommt – ich will eigentlich keine Gehaltserhöhung, mir ist viel lieber ich kriege eine Woche oder zwei Wochen zusätzlich im Jahr frei, oder ich habe die Möglichkeit, dass ich sechs Monate Bildungskarenz in Anspruch nehme. Oder es gibt sonst irgendwelche Möglichkeiten von zusätzlichem Zeitausgleich konsumieren etc. Also es gibt eben diese eine Gruppe, die wirklich, wo sage ich mal Zeit mehr zählt als Geld und das motiviert extremst“ (E1, Z. 81-87).*

Außerdem wollen diese viel flexibler in ihren Arbeitszeiten sein, um ihr privates Leben zu arrangieren. Expertin 1 erklärte, dass die Generation Z in Bezug auf die Freizeit zwar ähnliche Präferenzen wie die Generation Y hätte, die GenZ aber komplett frei und flexibel sei und am liebsten gar keine Kernzeiten hätte. **Flexibilität** ist also ein weiterer wichtiger Faktor, der auch von Expertin 2a angeführt wurde.

Zum Motivationsfaktor **Vergütung** merkten zwei ExpertInnen (1 und 3) an, dass diese für die Generation Z nicht von Bedeutung sei, sobald ihr Minimum, das sie verdienen möchten, erreicht wäre.

Außerdem denken die ExpertInnen, dass sich die Generation Z mit Maßnahmen in den Bereichen Arbeitsumfeld, Beziehung zu KollegInnen und Teamarbeit, Sicherheit, Weiterbildung und -entwicklung, Selbstverwirklichung motivieren lässt. Diese wurden allerdings immer nur von jeweils einer/m Experte/in erwähnt, weshalb nicht näher auf diese eingegangen wird.

Einzig Experte 4 sieht keinen Unterschied in den Generationen. In seinem Unternehmen ist die Altersstruktur ziemlich homogen (Altersdurchschnitt liegt bei knapp unter 30 Jahren), weshalb er alle MitarbeiterInnen in einer Generation sieht.

#### 4.2.4 Bindungsmaßnahmen

In diesem Abschnitt wird dargestellt, welche Maßnahmen die untersuchten Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche derzeit zur Bindung ihrer MitarbeiterInnen anwenden, bzw. wo sie Schwerpunkte setzen. Die Maßnahmen werden absteigend sortiert nach Häufigkeit der Nennung in allen Interviews (von sehr häufig bis weniger häufig; je Faktor zwischen einer und acht Erwähnungen) erläutert, da angenommen wird, dass die ExpertInnen mehr über jene Bindungsmaßnahmen sprechen, die in ihrem Betrieb wirklich relevant sind.

Die Mehrheit der fünf befragten Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche setzen am Häufigsten **Kommunikation** zur Bindung ihrer MitarbeiterInnen ein. Sie versuchen, mit den MitarbeiterInnen in Kontakt zu bleiben, mit ihnen zu sprechen, eine Feedbackkultur zu fördern und diese auch ernst zu nehmen. Expertin 1 spricht mit den MitarbeiterInnen, wenn diese andere Jobangebote erhalten, und versucht, diese zu vertrösten und zu halten, wenn sie weiß, dass sich in ein paar Monaten eine passende Stelle auftun könnte. Auch Unternehmen 2 versucht, die MitarbeiterInnen durch Gespräche im Unternehmen zu halten:

*„Und ich habe es schon oft erlebt, dass Mitarbeiter dann bei mir waren und gesagt haben, ja das hat gutgetan und danke, dass du da mit mir geredet hast [...] und ich habe dann doch nochmal anders darüber nachgedacht. Vielleicht kann man dann nicht langfristig ihn auffangen, irgendetwas wird dann schon sein, dass er dann vielleicht doch geht, aber zumindest finde ich ist das wichtig, als Unternehmen finde ich hat man auch eine Fürsorgepflicht für seine Mitarbeiter und das ist auf jeden Fall ein großer Punkt bei der Mitarbeiterbindung“ (E2a, Z. 642-648).*

**Weiterbildung und -entwicklung** stellt eine mindestens ebenso wichtige Bindungsmaßnahme für die Unternehmen dar. Vier der fünf befragten ExpertInnen sehen in diesem Bereich großes Potenzial zur Mitarbeiterbindung, z.B. durch Trainings und Spezialausbildungen, aber vor allem auch durch Entwicklung innerhalb des Unternehmens.

*„Also die größte Wirkung sehen wir eigentlich im Bereich Entwicklungsmöglichkeiten. Also wir merken, wenn wirklich ein Mitarbeiter motiviert ist in eine Führungsposition aufzusteigen oder sich sonst in irgendeine Fachposition zu entwickeln und wenn der in dem Bereich auch wirklich gefördert wird, dass die Bindung wirklich viel höher ist“ (E1, Z 284-287).*

Expertin 1 merkte in diesem Zusammenhang auch an, dass die Verweildauer der MitarbeiterInnen, die sich im Unternehmen entwickeln konnten, sehr hoch (15 bis 20 Jahre) im Vergleich zur durchschnittlichen Verweildauer sei. Einzig Expertin 5 erwähnte Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen nicht in Zusammenhang mit Bindung der MitarbeiterInnen ans Unternehmen.

Weitere von den Unternehmen derzeit angewandte Bindungsmaßnahmen beziehen sich auf die **Rahmenbedingungen** im Unternehmen und die **Vergütung**. Unternehmen 1 bezahlt beispielsweise spezielle Ausbildungen, die MitarbeiterInnen absolvieren möchten. Diese müssen dann eine Vereinbarung unterschreiben, dass sie noch mindestens zwei oder drei Jahre im Unternehmen bleiben müssen. Expertin 5 beschrieb in Bezug auf die Rahmenbedingungen die Relevanz des Onboardings, da ein gutes Onboarding aus ihrer Sicht Vertrauen aufbaue und so enorm zur MitarbeiterInnenbindung beitrage. Eine Gehaltserhöhung hält Expertin 2a nicht für sinnvoll, da dies aus ihrer Sicht vielleicht kurzfristig ein Abwandern der MitarbeiterInnen verhindere, die MitarbeiterInnen langfristig nur dadurch aber nicht gehalten werden können. In Unternehmen 5 wurde folgende Bindungsmaßnahme eingeführt:

*„Dann gibt es auch andere, kleinere Maßnahmen, wie „bring your friend“, wo Mitarbeiter auch ihre Bekannten, Verwandten, Freunde [...] empfehlen können für Jobs, die wir ausgeschrieben haben, wo der Mitarbeiter [...] dann eine Prämie bekommt von 1.000 €, wenn wir den Mitarbeiter anstellen. Das ist auch so ein bisschen Bindungsmaßnahme, weil dann die Mitarbeiter dementsprechend auch länger bleiben müssen um das zu bekommen, diesen Bonus“ (E5, Z. 373-378).*

Weitere bindungsbezogene Maßnahmen, die derzeit von den fünf befragten Unternehmen angewandt werden, liegen in den Bereichen Fringe Benefits, Individuelle Karriereplanung, Arbeitsumfeld, Übernahme von Verantwortung, Freizeit bzw. Work-Life-Balance, Wertschätzung, Arbeitsaufgaben und MitarbeiterInnengespräch. Diese wur-

den allerdings nur sehr selten von den ExpertInnen erwähnt, weshalb diese nicht näher ausgeführt werden.

#### 4.2.5 Leistungssteigernde Maßnahmen

In diesem Abschnitt wird dargestellt, welche Maßnahmen die Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche derzeit zur Steigerung der Leistung ihrer MitarbeiterInnen anwenden bzw. wo sie Schwerpunkte setzen. Die Maßnahmen werden absteigend sortiert nach Häufigkeit der Nennung in allen Interviews (von sehr häufig bis weniger häufig; je Faktor zwischen einer und 15 Erwähnungen) erläutert, da angenommen wird, dass die ExpertInnen mehr über jene leistungssteigernden Maßnahmen sprechen, die in ihrem Betrieb wirklich relevant sind.

Die im Rahmen der Interviews als für die befragten ExpertInnen wichtigste identifizierte leistungssteigernde Maßnahme ist **Kommunikation**, unter anderem in Verbindung mit dem **MitarbeiterInnengespräch**. In allen Unternehmen wird stets zuerst mit den MitarbeiterInnen gesprochen, wenn diese auf einmal keine Leistung mehr bringen, bevor weitere Schritte (im Ernstfall die Kündigung) gesetzt werden.

*„[...] also es gibt dann erstens mal ein Gespräch, meistens mit der direkten Führungskraft, wo quasi besprochen wird, was die Probleme sind und wo auch der Mitarbeiter die Möglichkeit hat wirklich zu sagen wo er die Probleme sieht oder was er braucht, damit er die Leistung bringen kann, die gewünscht ist“ (E1, Z. 341-345).*

Expertin 1 erklärte weiter, dass die Rolle der Führungskraft in Bezug auf Leistungssteigerung sehr wichtig sei, da diese mit dem/der Mitarbeiter/in kommuniziert und ihm/ihr z.B. auch erklärt, warum Prozesse oder Vorgaben wichtig sind. Generell wurde von fast allen ExpertInnen betont, dass viel und gute Kommunikation mit den MitarbeiterInnen sehr wichtig sei und dies z.B. im Rahmen der jährlichen MitarbeiterInnengespräche passiere. In diesen werden Ziele festgelegt und Feedback gegeben.

*„Da ist auch wieder das Mitarbeitergespräch, das individuelle Feedbackgespräch, das Modell wo man dem Mitarbeiter erstens einmal zeigt was von ihm erwartet wird, dann den Status Quo feststellt und dann gemeinsam festlegt, was der Mitarbeiter tun kann um diesen Gap zu schließen“ (E4, Z. 217-220).*

Experte 3 findet es besonders wichtig, die Erwartungen an den/die Mitarbeiter/in zu kommunizieren; mittlerweile führt das Unternehmen 3 verstärkt Gespräche mit den Abteilungen um z.B. Klarheit in die Rollen und Aufgaben zu bringen. In Unternehmen 5 wird auf unmittelbares Feedback gesetzt, um die Leistung zu steigern. Dort gibt es im Probemonat, nach drei Monaten, sowie nach einem Jahr der Zugehörigkeit zum Unter-

nehmen Feedbackgespräche. Außerdem herrscht dort eine starke Meeting-Kultur mit wöchentlichem Austausch, bei dem ebenfalls Feedback zur Leistung gegeben wird. Expertin 5 betonte auch, dass es wichtig sei, viele Informationen zu geben, *„damit der Mitarbeiter sich auch zugehörig fühlt und weiß, warum er was macht und auch eine gewisse Wertschätzung empfängt“* (E5, Z. 489-491).

Eine weitere leistungssteigernde Maßnahme stellt für drei Unternehmen, wie auch zuvor bei den Bindungsmaßnahmen, **Weiterbildung** und **-entwicklung** dar.

*„Es kann auch sein, dass die Mitarbeiter einfach nicht das Wissen oder die Fähigkeit haben eine bessere Leistung zu bringen, deswegen wieder das Thema Aus- und Weiterbildung, das da gefördert wird“* (E1, Z. 395-397).

Auch für den Experten 4 ist es von Bedeutung, den MitarbeiterInnen die richtigen Fähigkeiten zu verschaffen, damit diese effizienter werden und so mehr Leistung erbringen können. In Unternehmen 5 werden mit den MitarbeiterInnen deren Weiterentwicklungsziele besprochen. Selbst wenn diese aktuell eine, aus eigener Sicht, weniger spannende Tätigkeit ausführen, wissen sie dadurch, was sie machen müssen um sich in eine andere Position zu entwickeln. Expertin 1 betonte außerdem die Relevanz der Führungskräfteentwicklung, da Führungskräfte ebenfalls in großem Ausmaß zur Leistung ihrer MitarbeiterInnen beitragen. Die ExpertInnen 2 und 3 bringen Weiterbildung und -entwicklung in den Interviews hingegen nicht in Zusammenhang mit Leistung.

Das **Arbeitsumfeld** und die **Rahmenbedingungen** im Unternehmen tragen laut Meinung der ExpertInnen ebenfalls in einem gewissen Ausmaß zur Leistung der MitarbeiterInnen bei, weshalb sie in diesen Bereichen Maßnahmen setzen. Die befragten Unternehmen setzen vor allem Maßnahmen in Form von Strukturen, Hausregeln, Transparenz und Arbeitszeiten.

*„Da ist sicher das Thema mit den Arbeitszeiten, mit der guten Struktur, mit den Workflows die wir hier haben, also, dass wir schauen, dass wir Standards and Procedures schaffen, dass wir nicht Dinge die wir schon mal gemacht haben jedes Mal wieder neu erfinden. Das ist uns immer ganz wichtig, wenn wir schon was in einer ähnlichen Art und Weise gemacht haben, möchten wir beim nächsten Mal davon profitieren“* (E4, Z. 211-21).

Experte 4 erklärte außerdem, dass in seinem Unternehmen eine Umstellung der Organisationsstruktur erfolgte, durch die die Leistung der MitarbeiterInnen merklich gesteigert werden konnte. Expertin 1 beschrieb, dass es in ihrem Unternehmen Großraumbüros gäbe, die störend sein können, da man sich nicht immer konzentrieren könne. Deshalb hat Unternehmen 1 eine Hausordnung festgelegt:

*„Oder es kann auch sein, dass jemand totaler Freigeist ist und total kreativ arbeiten möchte aber eben es nicht schafft sich an gewisse Prozesse und Strukturen zu halten, das ist auch schon öfters vorgekommen, wo wir dann einfach schauen müssen ok, wie viel Freiheit können wir dem geben und wo sind wirklich die Grenzen wo wir sagen ok nein, diese Dinge müssen eingehalten werden“ (E1, Z. 349-354).*

Weitere leistungssteigernde Maßnahmen, die derzeit von den fünf befragten Unternehmen angewandt werden, liegen in den Bereichen Gesundheitsmanagement, Veränderung der Situation, Ziele, Freizeit bzw. Work-Life-Balance, Sinngebung für die ausgeführte Arbeit, Fringe Benefits, Wertschätzung, Motivation sowie Arbeitsaufgaben. Diese wurden allerdings nur sehr selten von den ExpertInnen erwähnt, weshalb diese nicht näher ausgeführt werden.

## **5 Diskussion und Ausblick**

Im letzten Kapitel werden die empirischen Ergebnisse zusammengefasst, mit den theoretischen Grundlagen zusammengeführt, Handlungsempfehlungen gegeben und die Forschungsfragen beantwortet. Im Anschluss werden die Stärken und Schwächen der Arbeit diskutiert sowie Implikationen für die Praxis gegeben. Zuletzt werden einige Empfehlungen zur weiteren Forschung zu diesem Thema offengelegt.

### **5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich – vor allem vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft und zunehmendem Fachkräftemangels (Ernst & Young, 2017, S. 13) sowie den speziellen Herausforderungen der österreichischen Kreativbranche (siehe Kapitel 2.1) – mit der Frage, wie die Generation Z in der österreichischen Kreativbranche motiviert werden kann, um diese an das Unternehmen zu binden und ihr zu mehr Leistung zu verhelfen. Dazu wurden fünf qualitative Interviews mit VertreterInnen der Generation Z, die in der österreichischen Kreativbranche beschäftigt sind, geführt. Um einen Vergleich zwischen den Erwartungen der Generation Z und den in der Praxis gängigen Motivationsmaßnahmen tätigen zu können, wurden ebenfalls fünf Personalverantwortliche, die gleichermaßen in besagter Branche tätig sind, interviewt.

Feedback und Wertschätzung spielen die größte Rolle in Bezug auf die Motivation der StudienteilnehmerInnen der Generation Z. Sie werden vor allem durch direktes, ehrliches aber dennoch positives Feedback, vor allem von KundInnen motiviert. Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus der Literatur (Montana & Petit, 2008, S. 140; von Rosenstiel, 2015, S.111; Klaffke, 2014, S. 136f.). Die in dieser als von der Generation Z erwünscht beschriebenen Regelmäßigkeit des Feedbacks wurde von den Interviewten nicht erwähnt, dennoch könnte man aufgrund der diversen in Kapitel 2.2.2.1 beschriebenen prägenden Einflussfaktoren darauf schließen. Zwei Befragte betonten in diesem Zusammenhang auch, dass ihnen Wertschätzung wichtiger sei als Geld. Daraus lässt sich schließen, dass Unternehmen der Generation Z wirklich ehrliches Feedback geben und sie auch loben sollten und zwar häufiger als einmal pro Jahr im Rahmen der MitarbeiterInnengespräche. Die befragten ExpertInnen räumten Feedback und Wertschätzung als Motivationsmaßnahme keinen Stellenwert ein.

Dennoch stellen monetäre Anreize – vor allem das Gehalt – entgegen der Ergebnisse einiger anderer Quellen (Krüger, 2016, S. 56; Mangelsdorf, 2014, S. 134f.) durchaus

einen großen Motivationsanreiz für die UntersuchungsteilnehmerInnen aus der Generation Z dar. Ein hohes Einkommen ist den Befragten vor allem wichtig, um ihre privaten Ziele zu realisieren. Diese sind zum einen sehr konservativ (z.B. ein Haus bauen und eine Familie gründen) und zum anderen stark auf Selbstverwirklichung ausgerichtet (z.B. eine Weltreise machen). Dies deckt sich mit der oben beschriebenen Theorie, die auch besagt, dass sich die Generation Z einem konservativen Wertesystem zuwendet (Triple-A-Team AG, 2016, S. 7, S.15), Selbstverwirklichung aber für die individualistisch ausgerichtete Generation auch eine wichtige Rolle spielt. In diesem Zwiespalt befand sich auch einer der Befragten, der beschrieb *„Also zunächst einmal natürlich ist das alles eine Frage des Geldes, wie realisiere ich eine Weltreise und vielleicht auch einen Wohnungskauf oder einen Hausbau“* (Z5, Z. 90-91). Nur der einzige Praktikant sowie die einzig weibliche Teilnehmerin sahen darin keinen besonderen Motivationsanreiz. Dass das Gehalt für einen Praktikanten von geringerer Bedeutung sein kann, erscheint aus Sicht der Autorin hingegen logisch, da sich dieser noch in der Ausbildungsphase befindet. Ein weiterer Grund für die Wichtigkeit des Faktors Geld ist Sicherheit. Wie in Kapitel 2.2.2 umfassend beschrieben, hat die Generation Z ein starkes Sicherheitsbedürfnis. Auch in den Interviews wurde die finanzielle Stabilität in Zusammenhang mit dem Wunsch nach einem hohen Einkommen erwähnt, weshalb die Autorin hier eine starke Verbindung zum Sicherheitsgedanken sieht. Vor diesem Hintergrund sollten sich Unternehmen bewusst sein, dass die Vergütung eine große Rolle für die Realisierung privater Ziele für die Generation Z spielt und überlegen, dementsprechende Maßnahmen zu setzen. Eine Möglichkeit könnten zinsfreie Darlehen sein, die es der Generation Z ermöglichen, große Träume wie eine Weltreise oder einen Eigentumskauf zu verwirklichen. Wie soeben beschrieben, ist die Verwirklichung privater Ziele ein wichtiger Motivationsfaktor für die Interviewten. Dem ist nur noch hinzuzufügen, dass, wie in der Literatur prophezeit (u.a. von Scholz, 2014), die Generation Z die privaten über ihre beruflichen Ziele stellen könnte. Dies konnte auch im Interview mit einem Teilnehmer bestätigt werden. Die befragten Unternehmen weisen der Vergütung eine weit weniger wichtige Rolle zu. Sie nutzen diese nur zum Teil als Motivationsmaßnahme.

Freizeit und Work-Life-Balance waren weitere Motivationsfaktoren für die Generation Z, die im Rahmen dieser Studie identifiziert wurden. Diese waren für alle InterviewpartnerInnen von Bedeutung, was sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur deckt (bmj, 2016, S. 57f.; Krüger, 2016, S. 59). Ihnen ist vor allem die Balance bzw. der Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit wichtig. Von einer wie von Scholz (2014, S. 200) beschriebenen Trennung des Arbeits- und Privatlebens sprachen sie nicht – allerdings



wurde eine Vermischung bzw. Integration von Arbeits- und Berufsleben auch nicht explizit erwähnt. Dass dieser Faktor ein wichtiges Thema für die Generation Z darstellt, verdeutlicht die Aussage eines Befragten, der bei zu viel Arbeit und zu wenig Freizeit „sofort kündigen“ (Z1, Z. 93) würde. Motivationsmaßnahmen betreffend Freizeit und Work-Life-Balance werden von den in dieser Studie untersuchten Unternehmen derzeit noch nicht wirklich eingesetzt. Obwohl die Unternehmen erkannt haben, dass Freizeit und Work-Life-Balance wichtige Motivationsanreize für die Generation Z darstellen, betonte nur eines der befragten Unternehmen im Rahmen der Interviews, in diesem Bereich mehr Maßnahmen setzen zu wollen.

Zudem stellte sich im Zuge der Untersuchung heraus, dass Weiterbildung und -entwicklung relevante Motivationsfaktoren für die jüngste Generation am Arbeitsmarkt darstellen. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Erkenntnissen anderer Quellen (z.B. Capita, 2017, S. 8). Der Wunsch nach Weiterbildung und -entwicklung könnte vor allem mit ihrem jungen Alter zusammenhängen und damit, dass die GenZ erst am Anfang ihrer Karriere steht und dementsprechend noch viel lernen müsse. Dennoch lässt sich in dieser Generation ein genereller Trend zu immer mehr und höherer Ausbildung feststellen (Krüger, 2016, S. 55ff.). Hinzu kommt, dass sich ein Teil der Befragten in nebenberuflicher Ausbildung (Matura, Studium) befand, wodurch auf eine hohe Weiterbildungsbereitschaft geschlossen werden kann. Ein Grund, die MitarbeiterInnen stets weiterzubilden, ist die Schnelllebigkeit der innovationslastigen Kreativbranche – Fähigkeiten oder Techniken die heute anerkannt sind, zählen ein paar Jahre später nicht mehr (z.B. im Filmbereich oder Design). Wichtig ist es deshalb, der Generation Z Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, um sie motiviert zu halten und an das Unternehmen zu binden. Dies könnte z.B. durch spezifische Karrierepfade passieren. Im Rahmen der ExpertInneninterviews stellte sich heraus, dass die Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche diese Wichtigkeit ebenfalls erkennen und stark in die Weiterbildung und -entwicklung ihrer MitarbeiterInnen investieren. Entwicklungsmöglichkeiten werden zum Beispiel in regelmäßig stattfindenden MitarbeiterInnengesprächen besprochen.

Die Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung wurde innerhalb dieser Untersuchung ebenfalls als Motivationsfaktor identifiziert. Hierbei ist allerdings kritisch anzumerken, dass den Interviewten die Frage „Wie sieht dein perfekter Arbeitsplatz aus?“ gestellt wurde, weshalb sie diesen ausschweifend beschrieben haben und er somit in der Auswertung einen relativ hohen Stellenwert zugeordnet bekam. Die Befragten betonten in diesem Zusammenhang, dass ihnen die technische Ausstattung besonders wichtig sei. Dass die Generation Z eine digitale Generation ist, wurde im Theorieteil bereits

ausreichend behandelt. Auch hier gibt es einen Bezug zur Kreativbranche, denn die Berufe der Befragten – Designer und Video- bzw. Fotografen – erfordern zur Bewältigung der Arbeitsaufgaben die richtige technische Ausstattung. Wie von Scholz (2014, S. 159ff.) beschrieben bevorzugen die UntersuchungsteilnehmerInnen ihren eigenen, gut ausgestatteten Schreibtisch. Hinsichtlich Einzel- oder Großraumbüros herrschte unter den Befragten Uneinigkeit. Neben der richtigen Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung zeigte sich im Rahmen der Untersuchung, dass die Arbeitsatmosphäre und das Betriebsklima – zusammengefasst durch den Begriff Arbeitsumfeld – einen Anreiz darstellen, der die Generation Z motiviert. Dabei ist ihnen eine gute Atmosphäre mit den KollegInnen besonders wichtig. Dass die interviewten aus der Generation Z am liebsten mit KollegInnen in ihrem Alter zusammenarbeiten würden (Scholz, 2014, S. 160), ging aus der durchgeführten Studie nicht hervor. Dass der Wohlfühlfaktor am Arbeitsplatz (Scholz, 2014, S. 160) wichtig ist, kam in den Interviews hingegen gut zur Geltung. Die meisten interviewten ExpertInnen betonten im Rahmen der Gespräche ebenfalls, dass sie aktiv Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsumfelds setzen und dabei vor allem auf die Arbeitsatmosphäre achten. Sie versuchen im Zuge dessen vor allem die Arbeitsplätze so gut wie möglich, teilweise auch individuell, zu gestalten. Damit sind sie, in Bezug auf die Motivation der Generation Z, auf einem vielversprechenden Weg.

Ein weiterer großer Motivationsanreiz für die Generation Z, der im Rahmen dieser Studie identifiziert wurde, ist das Thema Selbstverwirklichung und Leidenschaft. Die Generation Z ist stark individualistisch ausgerichtet (Scholz, 2014, S. 27ff; Iorgulescu, 2016, S. 48), weshalb Selbstverwirklichung – sowohl im Privatleben als auch im Beruf – ganz oben steht. Für den Kreativbereich sei eine gewisse Leidenschaft für den Beruf, laut den Befragten, außerdem essentiell. In Zusammenhang damit können sowohl die weiter identifizierten Motivationsanreize Spaß sowie Einfluss nehmen bzw. Verändern und Gestalten gebracht werden. Spaß wurde im Rahmen der Interviews häufig in Verbindung mit Leidenschaft gebracht; Einfluss mit Selbstverwirklichung. Dass Spaß (Schutz, 2016, S. 304f.) und Einfluss (Mangelsdorf, 2014, S. 97f.) für die Generation Z relevant sind, findet sich ebenfalls in der Literatur wieder. Der Drang, etwas zu gestalten und zu verändern, ist aus Sicht der Autorin logisch und typisch für die kreativen Berufe der InterviewpartnerInnen, denn etwas zu gestalten und zu verändern bildet deren Grundlage (z.B. gestaltet ein Designer ein Produkt oder verbessert dessen Handhabung). Dies könnte ein wesentliches Unterscheidungskriterium zu Beschäftigten aus anderen Branchen darstellen, was in zukünftiger Forschung noch untersucht werden könnte. Es stellte sich zudem heraus, dass die Befragten nicht nur irgendetwas kreieren möchten,

sondern das Kreierte einen „*Impact hat aufs Leben*“ (Z3, Z. 160) sowie Sinn macht oder anderen weiterhilft. Den MitarbeiterInnen Einfluss und Verantwortung zu geben, wird momentan durchaus von der Mehrheit der Unternehmen als Motivationsmaßnahme eingesetzt. Von der Leidenschaft und dem Selbstverwirklichungsdrang der Generation Z können die Unternehmen durchwegs profitieren, da diese nicht erst mit spezifischen Maßnahmen angeregt werden müssen. Da die befragten ExpertInnen nicht erwähnten, darauf zu achten, dass die Aufgaben sinnvoll oder Spaßig wären, könnten dies Punkte sein, an denen die Unternehmen in Zukunft verstärkt arbeiten müssen.

Ein weiterer identifizierter Motivationsfaktor für die Generation Z ist gute Kommunikation, vor allem mit Vorgesetzten. Der Generation Z ist vor allem ehrliche, echte Kommunikation auf Augenhöhe, bei der sie ernst genommen wird, wichtig (Mangelsdorf, 2014, S. 62ff.). Dasselbe Bild zeigte sich im Rahmen dieser Studie – auch wenn Hierarchien vorliegen, sollten diese aus Sicht der UntersuchungsteilnehmerInnen in der Kommunikation am besten nicht bemerkbar sein. Für die jungen Kreativen ist dies außerdem eine Möglichkeit, ihre Ideen einzubringen. Gute Kommunikation ist auch den befragten Unternehmen wichtig. Sie setzen hierfür vor allem auf das MitarbeiterInnengespräch sowie Feedbackgespräche. Diese stellen nicht nur Tools zur Diskussion von Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten dar, sondern können auch für eine effiziente Kommunikation auf Augenhöhe eingesetzt werden.

Dass die Arbeitsaufgaben in Bezug auf die Motivation der Generation Z auch nicht zu vernachlässigen sind, zeigte diese Untersuchung ebenfalls. Die Ergebnisse waren allerdings konträr zur Literatur, in der beschrieben wurde, dass die GenZ genaue Vorgaben mit kleinen, überschaubaren und einfachen Aufgabenpaketen wolle (Zepp, 2016, S. 1ff.). In den Interviews wurde vom Gegenteil berichtet; spannende Aufgaben sowie große, einflussreiche Projekte seien für die Generation Z motivierend. Hier kann eine Verbindung zu mehr Einfluss gesehen werden, der für die jungen Kreativen, wie zuvor beschrieben, von Bedeutung ist. Zudem sind kreative Aufgaben selten klein, überschaubar und einfach. In der Organisationsstruktur wünschen sich die Interviewten mehr Klarheit. Dass gewisse Rahmenbedingungen wie z.B. klare Zuständigkeiten sowie eine soziale Politik im Unternehmen vorliegen, ist den Befragten sehr wichtig. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus der Literatur (Zepp, 2016, S. 1ff.; Mangelsdorf, 2014, S. 1440, Capita, 2017, S. 8, 12). In dieser wird beschrieben, dass die Generation Z es scheue, Verantwortung zu übernehmen (Scholz, 2014, S. 120f.). Die Interviews zeigten hingegen kein eindeutiges Bild – zwei Befragte betonten, dass sie durch die Übernahme von Verantwortung motiviert werden würden, für die anderen war dies nicht wirklich ein Thema. Die Arbeitsaufgaben sehen die befragten ExpertInnen mo-

mentan nicht als wichtig an in Zusammenhang mit Motivation, zumindest nannten sie keine Maßnahmen dahingehend. Die Schaffung von klaren Strukturen und Rahmenbedingungen wird hingegen von der Mehrheit der Unternehmen umgesetzt.

Schließlich stellen Freiheit, Sicherheit und Vertrauen durch den Arbeitgeber Anreize dar, die die Generation Z motivieren. Ein besonderes Bedürfnis der GenZ nach Freiheit oder Vertrauen konnte die Autorin in der Literatur nicht finden. Das stark ausgeprägte Sicherheitsbedürfnis zeigte sich auch im Rahmen dieser Studie, wenn auch in weit geringerem Ausmaß als in der Literatur beschrieben (bmfj, 2016, S. 57; Mangelsdorf, 2015, S. 20). Der Wunsch nach Freiheit kann mit dem Wunsch nach Einfluss, Gestaltung und Veränderung in Verbindung gesetzt werden, da dieser in den Interviews häufig als gestalterische Freiheit genannt wurde. Bezüglich dieser drei Motivationsfaktoren wurden von den ExpertInnen keine speziellen Maßnahmen erwähnt.

Weitere Motivationsanreize für die Generation Z, die im Rahmen der Untersuchung identifiziert wurden, sind: Reisen und Abenteuer, Genuss bzw. Hedonismus, soziale Beziehungen, berufliche Ziele, Übernahme von Verantwortung, Flexibilität, Ergebnis der Arbeit bzw. fertiges Produkt, Kreativität ausleben sowie Identifikation mit dem Arbeitgeber oder der Marke oder KundInnen. Diese spielten allerdings eine weniger wichtige Rolle als die zuvor vorgestellten Motivationsfaktoren. Allerdings zeigt sich auch hier, dass private Ziele wie Reisen oder Genuss im Vordergrund stehen.

Fringe Benefits und Flexibilität stellen zwei Motivationsmaßnahmen dar, die in den Interviews mit den ExpertInnen als wichtige Maßnahmen identifiziert werden konnten. Für die fünf befragten StudienteilnehmerInnen haben diese allerdings recht wenig Bedeutung. Flexibilität steht, neben der individuellen Karriereplanung, noch auf der Agenda mit Motivationsmaßnahmen, der sich die Unternehmen in Zukunft verstärkt widmen möchten. Die befragten ExpertInnen schreiben der Generation Z außerdem zu, durch Flexibilität motiviert werden zu können. Dies konnte in den fünf Interviews mit den UntersuchungsteilnehmerInnen aus der Generation Z nicht bestätigt werden.

In Bezug auf die Faktoren, die die Generation Z dazu motiviert, länger als drei Jahre im Unternehmen zu bleiben, zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den zuvor beschriebenen Motivationsanreizen. Allerdings nehmen, im Zusammenhang mit Bindung, die sozialen Beziehungen im Unternehmen den wichtigsten Platz ein. Die Generation Z möchte – entgegen der Ergebnisse aus der Literatur (Scholz, S. 150f.) – gerne ein freundschaftliches Verhältnis zu ihren KollegInnen und Vorgesetzten pflegen. Das zeugt von einem hohen Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit der Befragten aus der Generation Z (Deci et al., 2001, S 931). Die befragten Unternehmen versuchen, ihre MitarbeiterInnen

aktuell vor allem durch Kommunikation zu binden. Diese könnte somit eine geeignete Maßnahme darstellen, wenn sie im Zuge der Kommunikation mit der jungen Generation auch eine freundschaftliche Beziehung zu ihnen aufbauen und auf Augenhöhe mit ihr kommunizieren. Die Vergütung (inklusive Gehaltserhöhungen) sowie Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsangebote stellen aus Sicht der InterviewteilnehmerInnen zwei weitere wichtige bindungsbezogene Faktoren dar. Die Vergütung stellt für die befragten ExpertInnen derzeit eine weniger wichtige Bindungsmaßnahme dar – keine/r der befragten ExpertInnen hielt Gehaltserhöhungen für eine wirkungsvolle Bindungsmaßnahme. Eventuell könnten in diesem Zusammenhang zukünftig Herausforderungen auf die Unternehmen zukommen, im Zuge derer sie ihre Vergütungspolitik überdenken und z.B. regelmäßige (kleine) Gehaltserhöhungen anbieten müssen. Die Relevanz von Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen ist den untersuchten Unternehmen größtenteils bewusst. Sie wissen, dass sie durch Investitionen in die Entwicklung der MitarbeiterInnen deren Verweildauer im Unternehmen erhöhen können.

Ein von den befragten ExpertInnen extrem unterschätzter Bindungsfaktor stellt die Identifikation mit dem Arbeitgeber dar. Die untersuchte Generation Z möchte sich durchaus mit dem Arbeitgeber identifizieren können und sich so „voll und ganz hineinstürzen“ (Z2, Z. 372). Das bedeutet, dass die UntersuchungsteilnehmerInnen aus der Generation Z ein hohes affektives Commitment (Allen & Meyer, 1990, S. 1) aufweisen. Vor diesem Zusammenhang würde die Autorin den Unternehmen empfehlen, die MitarbeiterInnen z.B. mehr über die Werte sowie die Geschehnisse und die Geschichte des Unternehmens aufzuklären und sie mehr einzubinden. Dies könnte z.B. durch Workshops, Meetings mit der Geschäftsleitung, im Intranet oder durch Videoinhalte geschehen. Spannende, abwechslungsreiche und auch herausfordernde Aufgaben sind ein weiterer Bindungsanreiz für die fünf untersuchten Generation Z-Mitglieder. Diesen Zusammenhang erwähnte nur ein Experte im Rahmen der Untersuchung. Die Unternehmen setzen mehr darauf, die richtigen Rahmenbedingungen (wie z.B. ein gutes Onboarding) zur Verfügung zu stellen, um ihre MitarbeiterInnen an sich zu binden.

Hinsichtlich der leistungsbezogenen Faktoren unterscheiden sich die von den befragten Unternehmen angebotenen Maßnahmen stark von den Wünschen der interviewten Generation Z. An erster Stelle für die befragte Generation Z stehen Feedback und Wertschätzung. Vor allem positives Feedback treibt sie zu besserer Leistung an. Die interviewten ExpertInnen räumten Feedback und Wertschätzung in Bezug auf Leistung nur einen geringen Stellenwert ein. Vor diesem Hintergrund könnte es für die Unter-

nehmen allerdings von Vorteil sein, ihre Führungskräfte mehr darauf zu trimmen, der Generation Z ehrliches und wenn möglich auch positives Feedback zu geben – öfter als einmal pro Jahr im MitarbeiterInnengespräch. Geld in Verbindung mit Wertschätzung spornt die UntersuchungsteilnehmerInnen ebenfalls zu mehr Leistung an. Teilweise gaben die UntersuchungsteilnehmerInnen auch an, eine leistungsorientierte Vergütung – die in der Literatur konträr diskutiert wird – positiv zu sehen. Wie bereits zuvor beschrieben könnte es für die Unternehmen der österreichischen Kreativbranche sinnvoll sein, ihre Vergütungspolitik zu überdenken, wenn sie mehr auf die Generation Z eingehen wollen, da Geld sowohl als Motivationsanreiz als auch in Verbindung mit Bindung und Leistung großes Potenzial für die Generation Z bietet.

Die Befragten erklärten außerdem Selbstverwirklichung und Leidenschaft zum Beruf bzw. zur Aufgabe zu Faktoren, die ihre Leistung steigern können. Ein von der befragten Generation Z auch kritisch betrachtetes Konstrukt sind Druck und Erwartungen in Zusammenhang mit Leistung. Zum Teil sehen sie sich davon im positiven Sinne zu mehr Leistung motiviert, zum Teil aber empfinden sie dadurch Stress und erkennen Burnout-Potenzial. In diesem Bereich liegt ebenfalls noch Handlungsspielraum für die Unternehmen. Zu viel Druck, z.B. durch zu enge Abgabetermine von Projekten, sollte nicht aufgebaut werden, da dies das Burnout-Risiko und Belastungen durch Stress erhöht. Betrachtet vor dem Hintergrund, dass immer mehr Jugendliche, die noch nicht einmal im Berufsleben stehen, unter Stress leiden (Jacobs Foundation, 2015, S. 6ff.), könnte dies fatale Folgen auf die MitarbeiterInnengesundheit sowie die ganze Gesellschaft haben. In diesem Zusammenhang sieht die Autorin vor allem die Führungskräfte in der Verantwortung, nicht zu großen Druck auf Ihre MitarbeiterInnen auszuüben und durch regelmäßige Kommunikation zu überprüfen, ob diese unter Stress oder Druck leiden. Die Unternehmen setzen hingegen derzeit, wie auch bei der MitarbeiterInnenbindung, auf Kommunikation mit den MitarbeiterInnen, wobei insbesondere das MitarbeiterInnengespräch eine bedeutende Rolle spielt. Hier ist allerdings anzumerken, dass den ExpertInnen die Frage „Gab es Ereignisse/Momente, die erkennbar zu einer Veränderung der Leistung geführt haben?“ gestellt wurde. In diesem Zusammenhang wurde meist Kommunikation als direkte Lösungsmöglichkeit genannt. Die von den ExpertInnen genannten leistungssteigernden Maßnahmen im Bereich Weiterbildung und -entwicklung sowie Arbeitsumfeld waren für die Generation Z von geringerer Bedeutung.

Verknüpft man diese Ergebnisse mit Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1987) lässt sich erkennen, dass für die Motivation der Generation Z sowohl Hygienefaktoren als auch Motivatoren für ihre Motivation relevant sind.

Anhand der soeben dargestellten Ergebnisse lassen sich die beiden Forschungsfragen folgendermaßen beantworten:

**„Wie kann die Generation Z, die in der österreichischen Kreativbranche beschäftigt ist, motiviert werden?“**

Die vorliegende Untersuchung hat, am Beispiel von fünf Vertretern der Generation Z, aufgezeigt, wie die Generation Z in der österreichischen Kreativbranche motiviert werden kann. Es hat sich gezeigt, dass diese vor allem durch Feedback und Wertschätzung motiviert werden kann; Feedback wünscht sich die Generation Z möglichst ehrlich und positiv. Fast den gleichen Stellenwert nimmt Geld (in Form von hohen Gehältern) als Motivationsanreiz ein, das sie zur Realisierung privater Ziele, wie einem Hausbau oder einer großen Reise, benötigt. Eine besondere Rolle für die Motivation der GenZ spielt auch die Freizeit bzw. die Work-Life-Balance: leidet die Freizeit kann das sogar zum Verlassen des Unternehmens führen. Einen weiteren wichtigen Motivationsfaktor stellen das Arbeitsumfeld und die richtige Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung dar. In diesem Zusammenhang kann die Generation Z vor allem durch eine möglichst positive Arbeitsatmosphäre sowie einen eigenen, technisch gut ausgestatteten Arbeitsplatz motiviert werden. Weiterbildung und -entwicklung nehmen ebenfalls einen großen Stellenwert in Bezug auf die Motivation der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt ein. In diesem Zusammenhang sind neben Aus- und Weiterbildungsangeboten vor allem Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen relevant. Eine Verbindung zur Kreativbranche konnte vor allem in den Motivationsfaktoren Selbstverwirklichung und Leidenschaft, Einfluss und gestalten bzw. verändern sowie Spaß bei der Arbeit identifiziert werden. Durch Kommunikation auf Augenhöhe, abwechslungsreiche und spannende Arbeitsaufgaben sowie strukturierte Rahmenbedingungen, lässt sich die Generation Z ebenfalls motivieren. Zu guter Letzt konnten Freiheit (vor allem im Zusammenhang mit Gestaltung) sowie Sicherheit (vor allem in finanzieller Hinsicht) und Vertrauen durch den Arbeitgeber bzw. Vorgesetzten im Rahmen dieser Untersuchung als für die GenZ motivierend identifiziert werden.

Im Zuge dieser Studie konnte zudem ermittelt werden, dass ein hoher Zusammenhang zwischen Motivation, Bindung und Leistung besteht, da die dafür ausschlaggebenden Anreize größtenteils dieselben sind. Die Generation Z in der österreichischen Kreativbranche bleibt vor allem dann länger (als drei Jahre) im Unternehmen, wenn sie gute soziale Beziehungen im Unternehmen hat, das Gehalt stimmt, Weiterbildung und -entwicklung angeboten werden, eine Identifikation mit dem Arbeitgeber gegeben ist und sie spannende Aufgaben bzw. Projekte innehat. Zu mehr Leistung lässt sich die

Generation Z vor allem durch folgende Anreize motivieren: Feedback und Wertschätzung, Geld, Selbstverwirklichung und Leidenschaft sowie Druck und Erwartungen.

Die Ergebnisse sollen insbesondere österreichischen Unternehmen in der Kreativbranche helfen, die Generation Z besser zu verstehen und ihre Motivationsansätze gegebenenfalls anzupassen.

### **„Wie motivieren österreichische Unternehmen in der Kreativbranche ihre MitarbeiterInnen derzeit?“**

Im Rahmen dieser Masterarbeit konnten zudem aktuelle sowie geplante Motivationsmaßnahmen, am Beispiel von fünf Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche, identifiziert werden. Aktuell werden von den untersuchten Unternehmen vor allem Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmaßnahmen zur Motivation der MitarbeiterInnen eingesetzt. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf Fach- und Führungskräfte- trainings. Die aktive Gestaltung des Arbeitsumfelds – vor allem der Arbeitsplatzgestaltung und das Kreieren einer angenehmen Arbeitsatmosphäre – ist laut den befragten ExpertInnen ebenfalls ein beliebtes Motivationstool. Einen weiteren Motivationsanreiz setzen die untersuchten Unternehmen durch Fringe Benefits wie diverse Vergünstigungen, Essenszuschüssen, Sportaktivitäten oder MitarbeiterInnenfeste. Kommunikationsmaßnahmen wie das MitarbeiterInnengespräch oder diverse Feedbackgespräche werden ebenfalls eingesetzt, um die MitarbeiterInnen zu motivieren. Die befragten Unternehmen versuchen, ihre MitarbeiterInnen auch durch das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen zu motivieren. Dabei gehen sie z.B. direkt auf die Bedürfnisse der kreativen MitarbeiterInnen ein, aber schaffen auch geregelte Strukturen und Workflows. Übergabe von Verantwortung sowie Flexibilität in Form von flexiblen Arbeitszeiten sind zwei weitere Motivationstools die von den untersuchten Unternehmen großteils eingesetzt werden. Motivationsmaßnahmen in den Bereichen Vergütung und Work-Life-Balance (flexible Arbeitszeiten ausgenommen) werden aktuell nur von wenigen der befragten Unternehmen eingesetzt. Maßnahmen zur Work-Life-Balance stehen hingegen, neben Maßnahmen in Bezug auf Flexibilität sowie individueller Karriereplanung, noch auf den Agenden der untersuchten Unternehmen.

Um einen besseren Überblick über die Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit zu geben, werden die wesentlichen Unterschiede zwischen den aktuellen Motivationsmaßnahmen der Kreativunternehmen und den Anreizen, die die Generation Z motivieren, in Tabelle 4, nach Wichtigkeit absteigend sortiert, dargestellt:



Tabelle 4: Darstellung wesentlicher Erkenntnisse

Motivationsanreize aus Sicht der Generation Z	Aktuelle Motivationsmaßnahmen der Unternehmen
Feedback und Wertschätzung	Weiterbildung und -entwicklung
Geld (v.a. zur Realisierung privater Ziele)	Arbeitsumfeld
Freizeit und Work-Life-Balance	Fringe Benefits
Arbeitsumfeld	Kommunikation (insbesondere das MitarbeiterInnengespräch)
Weiterbildung und -entwicklung	Rahmenbedingungen
Selbstverwirklichung und Leidenschaft	Übergabe von Verantwortung
Spaß	Flexibilität
Kommunikation	
Spannende Arbeitsaufgaben	
Rahmenbedingungen	
Freiheit, Sicherheit und Vertrauen	

## 5.2 Stärken und Schwächen der Studie

Die Stärken dieser Studie liegen insbesondere in der hohen Praxisrelevanz. Das Wissen darüber, wie die Generation Z, insbesondere in der österreichischen Kreativbranche, motiviert werden kann, kann Unternehmen helfen, den zukünftigen Herausforderungen des demographischen Wandels zu begegnen. Diese können ihre Motivationsaktivitäten besser auf die Generation Z abstimmen und diese so mehr motivieren, besser binden und sie zu größerer Leistung animieren. Durch die Interviews mit ExpertInnen aus Kreativunternehmen verschiedener Branchenunterbereiche und Größe konnten zudem verschiedene Motivationsmaßnahmen sowie Blickwinkel und Sichtweisen auf die Generation Z eingefangen werden.

Limitationen bezüglich der Aussagekraft der Ergebnisse bestehen vor allem in der geringen Anzahl an UntersuchungsteilnehmerInnen, allerdings wäre es aus Zeitgründen im Rahmen dieser Masterarbeit nicht möglich gewesen ein größeres qualitatives Sample zu untersuchen. Es wäre deshalb sinnvoll, die Arbeit mit einer weiteren quantitativen Studie zu ergänzen, bei der besonders die in dieser Arbeit identifizierten Moti-

vationsfaktoren untersucht werden. Da die Kreativbranche aus einer Vielzahl von Unternehmen besteht, müssen die in der vorliegenden Arbeit gewonnenen Erkenntnisse nicht auf alle Unternehmen zutreffen. Im Rahmen der ExpertInneninterviews konnten außerdem noch weitere Daten wie z.B. deren Sichtweise auf die Motivation aller Mitarbeiter bzw. anderer Generationen gewonnen werden. Diese aufzuzeigen war aber nicht Ziel dieser Masterarbeit, weshalb sie ignoriert wurden. Zudem besteht die Möglichkeit, dass einige Motivationsmaßnahmen im Zuge der Gespräche von den ExpertInnen vergessen worden sind und nicht angesprochen wurden, gleiches gilt für die Motivationsfaktoren der Generation Z.

Außerdem ist anzumerken, dass qualitative Untersuchungen von der subjektiven Wahrnehmung der Befragten geprägt sind, die auch durch die zentrale Rolle der InterviewerInnen in den Gesprächen beeinflusst werden kann. Zudem wurde sowohl die Datenerhebung als auch die Auswertung und Interpretation der Daten von der Autorin allein durchgeführt, weshalb die Ergebnisse von der Subjektivität der Autorin geprägt sein könnten. Letztlich handelt es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine Querschnittstudie, die nur eine Momentaufnahme zeigt, da die Daten über einen Zeitraum von nur vier Monaten erhoben wurden.

### **5.3 Implikationen für die Praxis**

Innovationen und Produktivitätssteigerungen, die in einer globalisierten Welt immer wichtiger werden, haben Unternehmen vor allem ihren MitarbeiterInnen zu verdanken. Sie sind die Schlüsselkraft für gewinnbringendes Wachstum und die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen. Der hinzukommende demographische Wandel macht es Unternehmen immer schwieriger, gut ausgebildete und motivierte Arbeitskräfte zu finden (Klaffke & Parment, 2011, S. 5).

Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen und speziell deren Geschäftsführer, Personalabteilungen und Führungskräfte zunächst wichtig zu wissen, wie die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt, die in den nächsten Jahren stark an Bedeutung gewinnen wird, motiviert und gebunden und wie ihr zu mehr Leistung verholfen werden kann. Speziell für kleinere Unternehmen in der Kreativbranche kann dies von großem Vorteil sein. In diesem Zusammenhang gibt die vorliegende Masterarbeit einen Überblick und kann durch die Umsetzung dieses Wissens zu einer höheren MitarbeiterInnenmotivation, Bindung und Leistung der MitarbeiterInnen und weiteren damit verbundene positive Konsequenzen, vor allem in der österreichischen Kreativbranche, beitragen.

## **5.4 Empfehlungen zur weiteren Forschung zu diesem Thema**

Im Anschluss an diese Studie empfiehlt die Autorin die gewonnenen Erkenntnisse quantitativ zu überprüfen. Da in der vorliegenden Masterarbeit nur jeweils fünf Personen aus der Generation Z und fünf Personalverantwortliche aus österreichischen Kreativunternehmen befragt worden sind und die qualitative Vorgehensweise ein Hypothesen-generierendes Verfahren ist, wäre eine quantitative Studie sinnvoll, um diese Hypothesen zu testen. Dabei könnten noch mehr Mitglieder der Generation Z sowie Personalverantwortliche in der österreichischen Kreativbranche befragt werden und in einem weiteren Schritt könnte die Stichprobe auf andere Branchen oder Länder ausgeweitet werden. Des Weiteren empfiehlt die Autorin, eine weitere Längsschnittstudie mit denselben UntersuchungsteilnehmerInnen bzw. UntersuchungsteilnehmerInnen desselben Jahrgangs (z.B. 1994 Geborene) in der Zukunft (z.B. in 10 Jahren) durchzuführen. Dies würde aufzeigen, ob sich die Generation Z dann durch andere Anreize motivieren lässt oder ob diese – gemäß der Generationentheorie – relativ gleich bleiben.

## Literaturverzeichnis

- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Qualitative Interviews. In: Renate Buber, Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). Qualitative Marktforschung. Konzepte, Methoden, Analysen (2. Auflage) (S. 415-436). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Allen, Natalie J./Meyer, John P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Berkup, Sezin B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, 218-229.
- Blech, Theresa/Stein, Frank/Frohne, Julia (2017). „Eines Tages, Baby, werden wir alt sein“: Heterogene Generationenkonzepte im Demografiemanagement am Beispiel der Generation Y. In: Walter Jochmann, Ingo Böckenholt, Stefan Diestel (Hrsg.). *HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 253-268). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bencsik, Andrea/Horváth-Csikós, Gabriella/Juhász, Timea (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8, 90-106.
- Benson, John/Brown, Michelle (2011). Generational Differences at Work: Do they Matter? Online: <https://pdfs.semanticscholar.org/55d3/7b676abffd92e36ca144b2a3d429cc70cb67.pdf> [Abruf am 15.10.2017].
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brunstein, Joachim C./Heckhausen, Heinz (2018). Leistungsmotivation. In: Jutta Heckhausen, Heinz Heckhausen (Hrsg.). *Motivation und Handeln* (5. Auflage, S. 163-222). Berlin: Springer-Verlag.
- Brüsemeister, Thomas (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bundesministerium für Familien und Jugend (bmfj) (2016). 7. Bericht zur Lage der Jugend in Österreich. TEIL A: Wissen um junge Menschen in Österreich. Online: [95](https://www.frauen-familien-</a></p></div><div data-bbox=)

jugend.bka.gv.at/jugend/jugendforschung/jugendbericht/siebter-bericht-zur-lage-der-jugend-in-oesterreich-2016.html [Abruf am 27.07.2018].

Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2016). Die Kreativwirtschaftsstrategie für Österreich. Kreativwirtschaft – zentraler Wirtschaftsfaktor und Impulsgeberin für den Innovationsstandort Österreich. Online: [https://www.kreativwirtschaft.at/wp-content/uploads/2016/06/Kreativwirtschaftsstrategie\\_f%C3%BCr\\_%C3%96sterreich.pdf](https://www.kreativwirtschaft.at/wp-content/uploads/2016/06/Kreativwirtschaftsstrategie_f%C3%BCr_%C3%96sterreich.pdf) [Abruf am 01.10.2017].

Burke, Mary E. (2005). SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management. Alexandria: Society for Human Resource Management.

Capita (2017). Generation Z – Agents of Change. How the workforce's newest entrants can spark business transformation. Online: <https://www.capita.com/our-thinking/people-skills/2017/generation-z-agents-of-change/> [Abruf am 14.03.2018].

Cennamo, Lucy/Gardner, Dianne (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906.

Cogin, Julie (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 2268-2294.

Csobanka, Zsuzsa E. (2016). The Z Generation. *Acta Technologica Dubnicae*, 6, 63-76.

Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 13, 39-80.

Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, Edward L./Ryan, Richard M./Gagné, Marylène/Leone, Dean R./Usunov, Julian/Kornazheva, Boyanka P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.

- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (2008). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2013). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (5. Auflage). Marburg: Dr. Dresing und Pehl GmbH.
- Ernst & Young (2016). EY Studentenstudie 2016. Studenten in Deutschland: Werte, Ziele, Perspektiven. <https://www.ey.com/de/de/newsroom/news-releases/ey-20160804-deutsche-studenten-wollen-familie-und-sicherheit> [Abruf am 10.07.2018].
- Ernst & Young (2017). Mittelstandsbarometer Januar 2017. Befragungsergebnisse. Online: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-januar-2017/\\$FILE/ey-mittelstandsbarometer-januar-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-mittelstandsbarometer-januar-2017/$FILE/ey-mittelstandsbarometer-januar-2017.pdf) [Abruf am 17.09.2017].
- Ernst & Young (2018). EY Studentenstudie 2018. In welche Branchen zieht es Studenten in Deutschland? <https://www.ey.com/de/de/newsroom/news-releases/ey-20180724-hohes-sicherheitsbeduerfnis-immer-mehr-studenten-zieht-es-zu-vater-staat> [Abruf am 28.07.2018].
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2008). Was ist Qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Uwe Flick (Hrsg.). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (6. Auflage) (S. 13-29). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Gagné, Marylène/Deci Edward L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gibson, Jane W./Greenwood, Regina A./Murphy, Edward F./Riddle, Embry (2009): Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4, 1-8.
- Graumann, Carl F. (1969). *Einführung in die Psychologie*. Bd. I: Motivation. Bern: Hans Huber Verlag.

- Guillot-Soulez, Chloé/Soulez, Sébastien (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36, 319-332.
- Hays (2017). HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2017> [Abruf am 04.08.2018].
- Heckhausen, Heinz (2018). Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In: Jutta Heckhausen, Heinz Heckhausen (Hrsg.). *Motivation und Handeln* (5. Auflage, S. 14-48). Berlin: Springer-Verlag.
- Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (2018). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In: Jutta Heckhausen, Heinz Heckhausen (Hrsg.). *Motivation und Handeln* (5. Auflage, S. 1-12). Berlin: Springer-Verlag.
- Herzberg, Frederick (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, Reprint 87507, 5-16.
- Institut für Jugendkulturforschung (2005). Jugend und Beschäftigung. Wege in die Arbeitswelt: Eine Problem- und Bedarfsanalyse aus Sicht von Jugendlichen, jungen Erwachsenen und ExpertInnen. Online: [www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/jugend\\_und\\_beschaeftigung.pdf](http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/jugend_und_beschaeftigung.pdf) [Abruf am 26.07.2018].
- Iorgulescu, Maria-Cristina (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18, 47-54.
- Jacobs Foundation (2015). Juvenir-Studie 4.0. Zuviel Stress – zuviel Druck! Wie Schweizer Jugendliche mit Stress und Leistungsdruck umgehen. Online: <http://www.juvenir.ch/studien/juvenir-40%0D> [Abruf am 28.03.2018].
- Jurkiewicz, Carole L./ Brown, Roger G. (1998). GenXers vs. boomers vs matures: generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18-37.
- Kapil, Yagbala/Roy, Anuja (2014). A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces. *International Journal of Social Relevance & Concern*, 2, 10-14.
- Kauffeld, Simone/Schermuly, Carsten C. (2014). Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation. In: Kauffeld, Simone (Hrsg.). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (2. Auflage, S. 237-259). Berlin: Springer-Verlag.

- Kehr, Hugo M./Strasser, Matthias/Paulus, Andrea (2018). Motivation und Volition im Beruf und am Arbeitsplatz. In: Jutta Heckhausen, Heinz Heckhausen (Hrsg.). Motivation und Handeln (5. Auflage, S. 1-12). Berlin: Springer-Verlag.
- Kienbaum Management Consultants GmbH (2010). Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager. Online: [www.kienbauminstitutism.de%2Ffileadmin%2Fuser\\_data%2Fveroeffentlichungen%2FKienbaum\\_Studie\\_Generation\\_Y\\_2009\\_2010.pdf&usg=AOvVaw1ACuy9p-z--ZxFAGBbJh9B](http://www.kienbauminstitutism.de%2Ffileadmin%2Fuser_data%2Fveroeffentlichungen%2FKienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf&usg=AOvVaw1ACuy9p-z--ZxFAGBbJh9B) [Abruf am 12.04.2018].
- Klaffke, Martin (2014a). Erfolgsfaktor Generationen-Management Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: Martin Klaffke (Hrsg.). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 3-25). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klaffke, Martin (2014b). Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Martin Klaffke (Hrsg.). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (S. 57-82). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klaffke, Martin/Parment, Anders (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Martin Klaffke (Hrsg.). Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze (S. 4-21). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kleinbeck, Uwe/Kleinbeck, Trudi (2009). Arbeitsmotivation. Konzepte und Fördermaßnahmen. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Kohli, Martin/Szydlik, Marc (2000). Einleitung. In: Marti Kohli, Marc Szydlik (Hrsg.). Generationen in Familie und Gesellschaft (S. 7-18). Opladen: Leske + Budrich.
- Krahn, Harvey J./Galambos, Nancy L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17, 92-112.
- Kreativwirtschaft Austria (2017). Siebenter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht. Schwerpunkt Crossover-Effekte und Innovation. Online: <https://www.kreativwirtschaft.at/wp-content/uploads/2017/04/7KWB-final-WEB.pdf> [Abruf am 01.10.2017].
- Krüger, Karl-Heinz (2016). Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann? In: Hans Klaus, Hans J. Schneider (Hrsg.). Personalperspektiven. Hu-



- man Resource Management und Führung im ständigen Wandel (12. Auflage, S. 39-72). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kruse, Jan (2015). Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz (2. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Kubátová, Jaroslava (2016). Work-related Attitudes of Czech Generation Z: International Comparison. *Central European Business Review*, 5, 61-70.
- Künemund, Harald/Szydlik, Marc (2009). Generationen aus Sicht der Soziologie. In: Harald Künemund, Marc Szydlik (Hrsg.). *Generationen. Multidisziplinäre Perspektiven* (S. 7-22). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH.
- Kunze, Florian (2013). Werte der Digital Natives. Führungs- und Anreizsysteme angemessen ausgestalten. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 82, 232-236.
- Kupperschmidt, Betty R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19, 65-76.
- Kultalahti, Susanna/Viitala, Riitta (2014). *Journal of Managerial Psychology*, 30, S.101-114.
- Lamnek, Siegfried (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- LaSalle Network (2014). Bridging the Generational Gap. Online: <https://www.thelasallenetwork.com/resources/bridging-generational-gap/> [Abruf am 05.03.2018].
- Mangelsdorf, Martina (2015). Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Mannheim, Karl (1924). *Structures of Thinking*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Mannheim, Karl (1964). Das Problem der Generationen. In: Heinz Maus, Friedrich Fürstenberg (Hrsg.). *Wissenssoziologie. Soziologische Texte. Band 28* (S. 509-565). Berlin und Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag GmbH.
- Maslow, Abraham H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- May, Robert (2015). *Generation Multimedia. Worauf sich Unternehmen vorbereiten sollten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Mayring, Philipp (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (5. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- McKinsey Deutschland (2011). Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen. Online: <https://www.mckinsey.de/files/fachkraefte.pdf> [Abruf am 01.10.2017].
- Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (2017). JIM 2017. Jugend, Information, (Multi-) Media. Basisstudie zum Medienumgang 12- bis 19-Jähriger in Deutschland. Online: <https://www.mpfs.de/studien/jim-studie/2017/> [Abruf am 04.07.2018].
- Mercer/Bertelsmann Stiftung (2012). Den Demografischen Wandel im Unternehmen managen. Ergebnisbericht einer Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung. Online: [http://www.gesundheitsbewussterebetrieb.de/pdf/Der\\_demografische\\_Wandel\\_im\\_Unternehmen.pdf](http://www.gesundheitsbewussterebetrieb.de/pdf/Der_demografische_Wandel_im_Unternehmen.pdf) [Abruf am 05.10.2017].
- Montana, Patrick J./Petit, F. (2008). Motivating Generation X and Y on the job and preparing for Generation Z. *Global Journal of Business Research*, 2, 139-148.
- Mühler, Kurt (2008). Sozialisation. Eine soziologische Einführung. Paderborn: Wilhelm Fink Verlag.
- Nerdinger, Friedemann W. (2014). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Friedemann Nerdinger, Gerhard Blickle, Niclas Schaper (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Auflage, S. 420-440). Berlin: Springer-Verlag.
- Oertel, Jutta (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- Oertel, Jutta (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: Martin Klaffke (Hrsg.). *Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 3-25). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Okzan, Mustafa/Solmaz, Betül (2015). The Changing Face Of The Employees- Generation Z And Their Perceptions Of Work (A Study Applied To University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476 – 483.
- Parment, Andreas (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Parry, Emma/Urwin, Peter (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Pfadenhauer, Michaela (2002). Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In: Alexander Bogner, Beate Littig, Wolfgang Menz (Hrsg.). *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 113-130). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- PowerReviews (2015). Centennial Shopper Study. Connecting with the next generation of consumers. Online: <https://www.powerreviews.com/event/centennial-shopper-study/> [Abruf am 14.06.2018].
- Raile, Paolo (2016). Die Digital Natives „Als Ob“. Hans Vaihingers Philosophie des Als Ob 2.0 – Fiktion und Generation Y. *SFU Forschungsbulletin*, 4, 38-48.
- Rheinberg, Falko/Vollmeyer, Regina (2012). *Motivation* (8. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rheinberg, Falko/Engeser, Stefan (2018). Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In: Jutta Heckhausen, Heinz Heckhausen (Hrsg.). *Motivation und Handeln* (5. Auflage, S. 1-12). Berlin: Springer-Verlag.
- Rudolph, Udo (2009). Erwartung und Anreiz. In: Veronika Brandstätter, Jürgen H. Otto (Hrsg.). *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion* (S. 21-28). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2012). Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y. *Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis*.
- Ruthus/Julia (2014). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. *Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Scheffer, David (2009). Implizite und explizite Motive. In: Veronika Brandstätter, Jürgen H. Otto (Hrsg.). *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion* (S. 29-36). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

- Scheffer, David/Heckhausen, Heinz (2018). Eigenschaftstheorien der Motivation. In: Jutta Heckhausen, Heinz Heckhausen (Hrsg.). Motivation und Handeln (5. Auflage, S. 1-12). Berlin: Springer-Verlag.
- Scheren, Susanne/Hülsbeck, Marcel (2017). Generationsspezifische Arbeitswerte, Mitarbeiterbindung und HRM. In: Walter Jochmann (Hrsg.). HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation (S. 269-288). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Shell (2015). Jugendstudie 2015. Zusammenfassung. Online: <https://www.shell.de/ueber-uns/die-shell-jugendstudie/multimediale-inhalte.html> [Abruf am 12.10.2017].
- Scholz, Christian (2014). Generation Z. Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt. Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA.
- Schutz, Thomas (2016). Die digital geprägten Generationen Y & Z: Wie führe ich die Unführbaren? In: Olaf Geramanis, Kristina Hermann (Hrsg.). Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele (S. 299-311). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Singh, Sonica (2013). Generation Z: Rules To Reach The Multinational Consumer. Online: <https://de.scribd.com/document/210796239/Generation-Z-Rules-To-Reach-The-Multinational-Consumer-By-Sonica-Singh> [Abruf am 04.11.2018].
- Smola, Karen Wey/Sutton, Charlotte D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Sturm, Alexandra/Opterbeck, Ilga/Gurt, Jochen (2011). Organisationspsychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Subramanian/Kalpathy R. (2017). The Generation Gap and Employee Relationship. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7, 59-67.
- Triple-A-Team AG (2016). Generation Z. Metastudie über die kommende Generation. Online: [https://tripleateam.ch/wp-content/uploads/2016/06/Generation\\_Z\\_Metastudie.pdf](https://tripleateam.ch/wp-content/uploads/2016/06/Generation_Z_Metastudie.pdf) [Abruf am 10.03.2018].
- Twenge, Jean M./Campbell, W. Keith (2001). Age and Birth Cohort Differences in Self-Esteem: A Cross-Temporal Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 321-344.

- Twenge, Jean M./Campbell, Stacy M./Hoffman, Brian J./Lance, Charles E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.
- Universum (2017a). Building leaders for the next decade. How to support the Workplace Goals of Gen X, Gen Y and Gen Z. Online: <https://universumglobal.com/product/building-leaders-next-decade/> [Abruf am 05.09.2017].
- Universum (2017b). Generation Z grows up. A look at the next wave of Digital natives headed for your Organization. <https://universumglobal.com/product/generation-z-grows/> [Abruf am 05.09.2017].
- von Rosenstiel, Lutz (2015). *Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis* (11. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- WKO (2017). *Bevölkerungsstruktur - Prognose 2017-2075. Berechnung laut mittlerer Prognosevariante.* Online: <https://www.wko.at/statistik/bundesland/BevStruktur2050.pdf> [Abruf am 05.10.2017].
- Wong, Melissa/Gardiner, Elliroma/Lang, Whitney/Coulon, Leah (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23, 878-890.
- Zemke, Ron/Raines, Claire/Filipczak, Bob (2013). *Generations at Work. Managing the CLASH of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace.* USA: AMACOM.
- Zepp, Valeska (2016). Was braucht die neue Generation Z? Online: [https://www.die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Was-braucht-die-neue-Generation-Z\\_Interview.pdf](https://www.die-generation-z.de/wp-content/uploads/2015/02/Was-braucht-die-neue-Generation-Z_Interview.pdf) [Abruf am 10.04.2018].

## Online-Quellen

<https://www.creative.nrw.de/news/artikel/fachkraeftemangel-im-kreativsektor.html> [Abruf am 01.10.2017].

<https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation> [Abruf am 14.10.2017].

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/184944/umfrage/anteil-der-personen-mit-internetzugang-in-oesterreich-seit-1996/> [Abruf am 12.04.2018].

[https://media.springernature.com/original/springer-static/image/chp%3A10.1007%2F978-3-642-38407-3\\_4/MediaObjects/273356\\_1\\_De\\_4\\_Fig20\\_HTML.gif](https://media.springernature.com/original/springer-static/image/chp%3A10.1007%2F978-3-642-38407-3_4/MediaObjects/273356_1_De_4_Fig20_HTML.gif) [Abruf am 03.06.2018].

<https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html> [Abruf am 09.07.2018].

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_alter\\_geschlecht/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html) [Abruf am 16.07.2018].

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_migrationshintergrund/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_migrationshintergrund/index.html) [Abruf am 16.07.2018].

<https://derstandard.at/2000082435589/Was-Sebastian-Kurz-erkannt-hat-Die-Mitte-ist-weit-rechts> [Abruf am 16.07.2018].

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsmotivation-30764> [Abruf am 01.08.2018].

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Rahmenbedingungen des Wertewandels. ....	8
Abbildung 2: Vergleich der Attribute aus Sicht der Generation Y und deren Manager .	16
Abbildung 3: Determinanten und Verlauf motivierten Handelns.....	33
Abbildung 4: Beispiel Entstehung Motiv.....	34
Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow .....	36
Abbildung 6: Zwei-Faktoren-Theorie .....	39
Abbildung 7: Arbeitsmotivation in Verbindung mit Unternehmenszielen .....	41

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Methoden des MitarbeiterInnenbindungsmanagements.....	42
Tabelle 2: InterviewpartnerInnen aus der Generation Z.....	49
Tabelle 3: InterviewpartnerInnen aus den Unternehmen .....	50
Tabelle 4: Darstellung wesentlicher Erkenntnisse .....	92



# Anhang

## Interviewleitfaden für die Generation Z

<b>Frage</b> (Fixe Fragen)	<b>Information</b> (Was steckt hinter der Frage? Was wünsche/erwarte ich?)	<b>Nachfragen</b> (Was kann ich zusätzlich noch herausfinden? Wonach kann ich noch fragen?)
<b>Einstieg</b> Erzähle mir doch mal von deinem Job/Praktikum. Was genau machst du/hast du gemacht? Was ist dir bei deinem Arbeitgeber wichtig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle Beschreibung der Tätigkeit</li> <li>• Einstellung zur Arbeit</li> <li>• (Un-)Zufriedenheit mit der Arbeit</li> <li>• Arbeitgeberfaktoren</li> </ul>	Wie gefällt dir deine Arbeit? In welchen Situationen warst du besonders glücklich? In welchen Situationen warst du besonders frustriert? Bist du zufrieden mit deiner Arbeit?
<b>Motivation</b> Was bedeutet der Begriff Motivation für dich? Was motiviert dich im Leben (generell)? Was motiviert dich in deinem Job? Wie motivierst du dich selbst? Erzähle doch mal von Situationen in der Arbeit, in denen du besonders motiviert warst (wie im „Flow“). Was sind deine Ziele/wo möchtest du hin? Was wünschst du dir von deinem Arbeitgeber, damit du motiviert wirst/bist? Wie sieht denn dein perfekter Arbeitsplatz aus?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivationsfaktoren</li> <li>• Situationen, in denen die Motivation besonders hoch war</li> <li>• Ziele und Antrieb</li> <li>• Beiträge, die der Arbeitgeber zur Motivation machen kann</li> </ul>	Was treibt dich an? Welche Ziele hast du im Leben? Inwiefern motivieren dich deine Lebensziele (evtl. Hilfestellung: Karriere, Familie, Unabhängigkeit etc.)? Wieso denkst du, dass du genau dann so motiviert warst? Inwiefern kann deine Motivation von deinem Arbeitgeber beeinflusst werden? Welche weiteren Faktoren, motivieren dich?
<b>Motivation und Bindung</b> Was bedeutet Bindung an den Arbeitgeber für dich? Was veranlasst dich dazu, länger im Unternehmen zu bleiben (mehr als 3 Jahre)? Was wären Gründe dafür, dass du ein Unternehmen wieder verlässt? Wer ist dein Wunscharbeitgeber? Warum?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Bedeutung der Bindung</li> <li>• Motivationsfaktoren, die auf die Bindung wirken</li> <li>• Gründe für eine längere/kürzere Verweildauer</li> <li>• Perfekter Arbeitgeber</li> </ul>	Inwiefern fühlst du dich an deinen Arbeitgeber gebunden? Inwiefern spielen die eben genannten Motivationsfaktoren eine Rolle? Welche Faktoren sind für einen Wechsel ausschlaggebend? Wie könnte dich dein Arbeitgeber halten? Welche Aspekte sind dir dabei am wichtigsten?
<b>Motivation und Leistung</b> Kannst du mir ein Beispiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuelle Einschätzung von Leistung</li> </ul>	Wieso hast du in dieser Situation besonders gute Leistung erbracht? Was hat dir dazu

<p>geben wo du aus deiner Sicht besonders gute Leistung erbracht hast?</p> <p>Was veranlasst dich dazu, mehr Leistung zu erbringen?</p> <p>Kann der Arbeitgeber dich irgendwie motivieren, mehr Leistung zu erbringen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivationsfaktoren, die auf die Leistung wirken</li> <li>• Faktoren zur Leistungssteigerung</li> </ul>	<p>verholfen?</p> <p>Inwiefern spielen die eben genannten Motivationsfaktoren eine Rolle?</p>
<p><b>Abschluss</b></p> <p>Gibt es noch etwas, das wir bisher noch nicht besprochen haben, was du mir noch mitteilen möchtest?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliche Anmerkungen und Ergänzungen</li> </ul>	
<p><b>Generelle Daten</b></p> <p>Geschlecht</p> <p>Geburtsdatum</p> <p>Nationalität</p> <p>Aufgewachsen in (Land)</p> <p>Höchste abgeschlossene Ausbildung</p> <p>Derzeit angestrebter Abschluss</p> <p>Derzeitiges Beschäftigungsverhältnis</p> <p>Position/Beruf</p> <p>Berufserfahrung in Monaten/Jahren</p> <p>Verweildauer im Unternehmen</p> <p>MitarbeiterInnenanzahl im Unternehmen</p> <p>Branchenbereich des Unternehmens (Design, Werbung, Film etc.)</p> <p>Standort des Unternehmens</p>		

### Interviewleitfaden für die Personalverantwortlichen

<p><b>Frage</b></p> <p>(Fixe Fragen)</p>	<p><b>Information</b></p> <p>(Was steckt hinter der Frage? Was wünsche/erwarte ich?)</p>	<p><b>Nachfragen</b></p> <p>(Was kann ich zusätzlich noch herausfinden? Wonach kann ich noch fragen?)</p>
<p><b>Einstieg</b></p> <p>Erläutern mir doch bitte kurz Ihre Funktion im Unternehmen, sowie das Unternehmen an sich.</p> <p>Was schätzen Ihre MitarbeiterInnen an „XY“ (Unternehmensname) als Arbeitgeber?</p> <p>Was bedeutet „Motivation von MitarbeiterInnen“ für Sie?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generelle Beschreibung der Tätigkeit</li> <li>• Faktoren, die die MitarbeiterInnen am Unternehmen schätzen</li> <li>• Bedeutung der Motivation der MitarbeiterInnen für das Unternehmen</li> </ul>	<p>Wurde das, was die MitarbeiterInnen am meisten schätzen irgendwie erhoben und wenn ja wie?</p> <p>Wie motiviert sind Ihre MitarbeiterInnen?</p>

<p><b>Motivation</b></p> <p>Was motiviert Ihre MitarbeiterInnen?</p> <p>Wie motivieren Sie als Arbeitgeber Ihre MitarbeiterInnen?</p> <p>Bei wem liegt die Aufgabe zur Motivation (HR, Line Manager, MitarbeiterInnen selbst etc.)?</p> <p>Welche Ziele werden mit der Motivation der MitarbeiterInnen verfolgt?</p> <p>Inwiefern gibt es Unterschiede in der Motivation zwischen den Generationen?</p> <p>Bemerken Sie konkrete Unterschiede in der Motivation der Generation Z (ab 1995 Geborene)?</p> <p>Welche Motivationsmaßnahmen werden in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivationsfaktoren der MitarbeiterInnen</li> <li>• Motivation durch den Arbeitgeber</li> <li>• Verantwortung zur Motivation</li> <li>• Ziele, die mit Motivation erreicht werden sollen</li> <li>• Motivationsunterschiede der Generationen, speziell Generation Z</li> </ul>	<p>Was motiviert sie im Job?</p> <p>Was motiviert sie privat?</p> <p>Welche Maßnahmen setzen Sie zur Motivation der MitarbeiterInnen (intrinsisch, extrinsisch)?</p> <p>Welche Maßnahmen werden noch nicht eingesetzt, würden Sie aber gerne einsetzen?</p> <p>Inwiefern kann die Motivation der MitarbeiterInnen durch den Arbeitgeber beeinflusst werden?</p> <p>Wieso liegt die Aufgabe nur bei XY (HR etc.)?</p> <p>Wieso wird nur auf intrinsische/extrinsische Motivationsfaktoren geachtet?</p> <p>Welche speziellen Maßnahmen gibt es zur Motivation der Generation Z?</p> <p>Welche Unterschiede bemerken Sie zwischen kreativ und nicht kreativ arbeitenden MitarbeiterInnen in Bezug auf die Motivation?</p> <p>Welche speziellen Motivationsmaßnahmen gibt es für kreativ arbeitende MitarbeiterInnen?</p>
<p><b>Motivation und Bindung</b></p> <p>Was bedeutet Bindung an den Arbeitgeber für Sie?</p> <p>Wie werden die MitarbeiterInnen an das Unternehmen gebunden?</p> <p>Inwiefern spielt Motivation bei der Bindung der MitarbeiterInnen eine Rolle?</p> <p>Welche Faktoren sind für einen Wechsel ausschlaggebend?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung der Bindung für das Unternehmen</li> <li>• Bindungsmaßnahmen</li> <li>• Zusammenhang von Motivation und Bindung</li> <li>• Motivationsfaktoren, die auf die Bindung wirken</li> <li>• Faktoren, die einen Wechsel beeinflussen</li> <li>• Durchschnittliche Verweildauer</li> </ul>	<p>Welche Maßnahmen werden zur MitarbeiterInnenbindung eingesetzt?</p> <p>Inwiefern spielen die zuvor genannten Motivationsmaßnahmen eine Rolle?</p> <p>Welche Motivationsmaßnahmen wirken sich besonders auf die Bindung aus?</p> <p>Wie lange bleiben Ihre MitarbeiterInnen im Durchschnitt im Unternehmen?</p>
<p><b>Motivation und Leistung</b></p> <p>Was bedeutet Leistung in Ihrem Unternehmen?</p> <p>Wie verhelfen Sie den MitarbeiterInnen zu mehr Leistung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutung von Leistung für das Unternehmen</li> <li>• Zusammenhang von Motivation und Leistung</li> <li>• Motivationsfaktoren, die auf die Leistung wirken</li> </ul>	<p>Wie wird Leistung gemessen?</p> <p>Inwiefern spielen die zuvor genannten Motivationsmaßnahmen eine Rolle?</p> <p>Welche Motivationsmaßnahmen wirken sich besonders auf</p>

<p>Wie sehen Sie den Zusammenhang von Motivation und Leistung?</p> <p>Gab es Ereignisse/Momente, die erkennbar zu einer Veränderung der Leistung geführt haben?</p>		<p>die Leistung aus?</p> <p>Was machen Sie, wenn jemand keine Leistung bringt? Woran liegt das?</p>
<p><b>Abschluss</b></p> <p>Gibt es noch etwas, das wir bisher noch nicht besprochen haben, was Sie mir noch mitteilen möchten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitere Anmerkungen und Ergänzungen</li> </ul>	
<p><b>Generelle Daten</b></p> <p>Geschlecht</p> <p>Alter</p> <p>Position</p> <p>Im Unternehmen seit</p> <p>MitarbeiterInnenanzahl im Unternehmen</p> <p>Durchschnittliche Verweildauer der MitarbeiterInnen im Unternehmen</p> <p>Altersdurchschnitt im Unternehmen</p> <p>Branchenbereich des Unternehmens (Design, Werbung, Film etc.)</p>		

## Kategoriensystem Generation Z

Themenkategorie	Hauptkategorie	Beschreibung der Hauptkategorie	Subkategorien	Beispielquellen		
				Interview	Zeile	Relevanz
<b>1 Motivation</b>	<b>Motivationsfaktoren</b>	Diese Kategorie beschreibt die Faktoren, die die Befragten aus der Generation Z in der österreichischen Kreativbranche motivieren.	Geld	Z2	193-201	22
			Feedback und Wertschätzung	Z4	200-206	16
			Weiterbildung und -entwicklung	Z4	169-173	16
			Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung	Z5	235-283	13
			Selbstverwirklichung/Leidenschaft	Z2	124-125	12
			Einfluss/Gestalten und verändern	Z4	200-206	12
			Spaß	Z4	97-99	12
			Private Ziele	Z5	98	12
			Kommunikation	Z5	223	11
			Arbeitsumfeld (Arbeitsatmosphäre)	Z3	126-132	10
			Arbeitsaufgaben/Projekte	Z3	473-478	10
			Rahmenbedingungen	Z3	124-127	10
			Freizeit/Work-Life-Balance	Z4	394-397	9
			Freiheit	Z1	177-180	9
			Sicherheit	Z2	193-201	8
			Vertrauen	Z5	180-186	8
			Reisen und Abenteuer	Z5	90-95	7
			Genuss/Hedonismus	Z2	128-131	6
			Soziale Beziehungen	Z5	10-13	6
			Berufliche Ziele	Z1	78-82	6
Übernahme von Verantwortung	Z4	118-121	5			
Flexibilität	Z1	321-328	5			
Ergebnis der Arbeit/fertiges Produkt	Z3	228-230	4			
Kreativität ausleben	Z2	85-86	4			
Identifikation mit Arbeitgeber/Marke/Kunden	Z3	257-267	4			
Eigener Nutzen	Z2	473-477	3			
Fringe Benefits	Z1	304-317	2			
Führungskraft	Z3	123-125	2			
Name des Unternehmens	Z4	572-576	2			
Leistung erbringen	Z1	37-41	2			
<b>2 Motivation und Bindung</b>	<b>Bindungsbezogene Faktoren</b>	Diese Kategorie beschreibt die Faktoren, die sich auf die Bindung der Befragten der Generation Z in der österreichischen Kreativbranche an einen Arbeitgeber auswirken.	Soziale Beziehungen	Z2	429-432	11
			Geld	Z2	413-417	11
			Weiterbildung und -entwicklung	Z3	394-399	9
			Arbeitsaufgaben/Projekte	Z4	542-546	8
			Identifikation mit dem Arbeitgeber	Z2	371-375	7
			Arbeitsumfeld	Z5	328-332	6
			Verbindung beruflich und privat	Z3	399-404	5
			Sicherheit	Z1	233-234	5
			Feedback und Wertschätzung	Z5	466-475	5
			Rahmenbedingungen (Struktur, Arbeitsbedingungen, Ziele des Unternehmens)	Z4	553-560	4
			Kommunikation	Z3	443-446	3
			Standort des Unternehmens	Z3	411-419	2
			Motivationsfaktoren	Z3	423-434	2
			Fringe Benefits	Z1	183-193	2
			Übernahme von Verantwortung	Z5	345-351	1
Kreativität/Freiheit	Z4	545-546	1			
<b>3 Motivation und Leistung</b>	<b>Leistungsbezogene Faktoren</b>	Diese Kategorie beschreibt die Faktoren, die sich auf die Leistung der Befragten der Generation Z in der österreichischen Kreativbranche auswirken.	Feedback und Wertschätzung	Z2	514-526	9
			Geld	Z4	637-638	7
			Selbstverwirklichung/Leidenschaft bzw. eigenes Interesse	Z1	312-319	6
			Druck/Erwartungen	Z3	517-575	5
			Weiterbildung und -entwicklung	Z5	514-519	5
			Arbeitsumfeld (Arbeitsatmosphäre)	Z1	294-298	4
			Arbeitsaufgaben/Projekte	Z5	478-485	3
			Wettbewerb	Z3	545-559	3
			Motivationsfaktoren	Z3	561-569	3
			Soziale Beziehungen	Z4	618-622	3
			Fringe Benefits	Z2	514-526	2
			Einfluss/Gestalten und verändern	Z5	547-553	2
			Kreativität/eigene Ideen	Z5	466-475	2
			Arbeitsplatzgestaltung und -ausstattung	Z1	301-304	2
			Eigener Nutzen	Z1	312-319	1
			Rahmenbedingungen	Z3	591-593	1
Übernahme von Verantwortung	Z1	277-290	1			
Sicherheit	Z5	558-559	1			

## Kategoriensystem Personalverantwortliche

Themenkategorie	Hauptkategorie	Beschreibung der Hauptkategorie	Subkategorien	Interview Zeile	Relevanz	
<b>1 Motivation</b>	<b>Aktuelle Motivationsmaßnahmen</b>	Diese Kategorie beschreibt die Motivationsmaßnahmen, die aktuell von den befragten Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche angewandt werden.	Weiterbildung und -entwicklung	E3	153-160	21
			Arbeitsumfeld (Arbeitsatmosphäre, Arbeitsplatzgestaltung)	E2	44-48	12
			Mitarbeitergespräch	E3	112-116	9
			Fringe Benefits	E5	162-165	8
			Kommunikation	E5	194-198	7
			Rahmenbedingungen (Struktur, Transparenz, Freiheit)	E2	202-208	6
			Übernahme von Verantwortung/Einfluss	E2	214-215	6
			Flexibilität	E5	309-311	6
			Vergütung	E1	177-179	5
			Freizeit/Work-Life-Balance	E3	290-294	4
			Ziele	E1	179-182	3
			Individuelle Karriereplanung	E4	23-27	2
			Einbezug der MitarbeiterInnen	E1	152-155	2
	Wertschätzung	E4	15-17	1		
	Arbeitsaufgaben	E4	78-80	1		
	<b>Zukünftige Motivationsmaßnahmen</b>	Diese Kategorie beschreibt die Motivationsmaßnahmen, die die befragten Unternehmen in der österreichischen Kreativbranche zukünftig anwenden möchten bzw. werden.	Flexibilität	E2	360-362	8
			Individuelle Karriereplanung	E5	167-170	3
			Freizeit/Work-Life-Balance	E2	347-349	2
			Rahmenbedingungen (Arbeitsbedingungen, Sicherheit)	E2	356-359	2
			Talentmanagement	E1	215-218	1
			Weiterbildung und -entwicklung	E1	144-149	1
			Einfluss	E4	147-149	1
			Ziele	E2	378-385	1
			Kommunikation	E5	247-248	1
	<b>Identifizierte Motivationsfaktoren Generation Z</b>	Diese Kategorie beschreibt die Faktoren, die die befragten Unternehmen der österreichischen Kreativbranche als motivierend für die Generation Z beobachtet haben.	Freizeit/Work-Life-Balance	E1	82-87	12
			Flexibilität	E1	104-105	4
			Vergütung	E1	102-104	2
Arbeitsumfeld			E5	301-305	2	
Beziehung zu KollegInnen und Teamarbeit			E5	306-308	1	
Sicherheit			E2	408-410	1	
<b>2 Motivation und Bindung</b>	<b>Bindungsmaßnahmen</b>	Diese Kategorie beschreibt die Maßnahmen, die die befragten Unternehmen der österreichischen Kreativbranche insbesondere zur Steigerung der Bindung ihrer MitarbeiterInnen einsetzen.	Kommunikation	E5	402-405	8
			Weiterbildung und -entwicklung	E3	362-364	7
			Rahmenbedingungen (Struktur, Transparenz, Vertragsgestaltung)	E5	416-423	3
			Vergütung	E5	371-373	3
			Gleich wie Motivationsmaßnahmen	E1	273-274	2
			Fringe Benefits	E1	274-275	2
			Individuelle Karriereplanung	E4	178-188	2
			Arbeitsumfeld (Arbeitsatmosphäre)	E4	167-172	2
			Übernahme von Verantwortung	E2	657-660	2
			Freizeit/Work-Life-Balance	E2	413-415	1
			Wertschätzung	E2	635-638	1
			Arbeitsaufgaben	E4	167-172	1
			Mitarbeitergespräch	E5	367-368	1
<b>3 Motivation und Leistung</b>	<b>Leistungssteigernde Maßnahmen</b>	Diese Kategorie beschreibt die Maßnahmen, die die befragten Unternehmen der österreichischen Kreativbranche insbesondere zur Steigerung der Leistung ihrer MitarbeiterInnen einsetzen.	Kommunikation	E3	492-495	15
			Weiterbildung und -entwicklung	E4	204-206	6
			Mitarbeitergespräch	E2	768-773	5
			Arbeitsumfeld (Arbeitsplatzgestaltung)	E5	475-478	5
			Rahmenbedingungen (Bekämpfung von Defiziten, Struktur, Freiheit)	E4	206-207	4
			Veränderung (Abteilung, KollegInnen, Führungskraft)	E1	424-428	3
			Gesundheitsmanagement	E3	522-528	3
			Ziele	E2	749-752	3
			Freizeit/Work-Life-Balance	E1	391-395	3
			Sinn	E1	388-389	2
			Fringe Benefits	E5	478-483	2
			Wertschätzung	E5	488-492	2
			Motivation	E2	748-749	1
			Arbeitsaufgaben	E5	475-478	1