

# **Der Einfluss von Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Sophie Klinkacek, BA

51818811

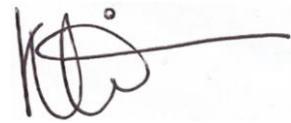
Begutachter: Mag. Dr. Alexander Fleischmann, MA

Lyon, Mai 2023

## 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.

21. Mai 2023

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized initial 'K' followed by a cursive 'A' and a long horizontal stroke extending to the right.

Unterschrift

## **Zusammenfassung**

In der heutigen, sich schnell verändernden Unternehmensumwelt gelangt das Thema Agilität zu steigender Relevanz und Popularität. Immer mehr Unternehmen wagen den Schritt in Richtung agile Organisation, um auf verschiedenste Herausforderungen am Markt effektiver eingehen zu können. Ziel vorliegender Forschungsarbeit ist es zu untersuchen, inwiefern sich die Agilität eines Unternehmens auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen auswirkt. Der Fokus wird hierbei auf Mitarbeiter\*innen im Alter von 28 bis 42 Jahren, der Generation Y, gelegt, da diese Generation in naher Zukunft die am Arbeitsmarkt meist vertretene Generationengruppe darstellen wird. Im ersten Teil dieser Arbeit werden auf die theoretischen Grundlagen der Agilität, der Arbeitszufriedenheit sowie der Generation Y eingegangen. Der zweite Abschnitt widmet sich dem empirischen Teil, bei welchem anhand einer quantitativen Fragebogenstudie und statistischer Auswertungsverfahren erforscht wird, welche Zusammenhänge es zwischen der wahrgenommenen Agilität eines Unternehmens und der Arbeitszufriedenheit der Generation Y gibt.

Schlüsselbegriffe: Agilität, agile Organisation, Arbeitszufriedenheit, Generation Y

## **Abstract**

In today's rapidly changing business environment, the relevance and popularity of agility is increasing. More and more companies are taking first steps towards becoming an agile organization in order to being able to respond to various challenges on the market more effectively. The aim of this research is to examine how the agility of a business affects the job satisfaction of its employees. The focus is set on employees between the ages of 28 and 42, referred to as "Generation Y", as this generation will be the largest generation group on the labor market in the near future. In the first part of this paper, the theoretical foundations of agility, job satisfaction and Generation Y are discussed. The second portion is dealing with the empirical part, in which a quantitative questionnaire study as well as statistical analysis methods are used to examine the interrelations between the perceived agility of a company and the job satisfaction of Generation Y.

Keywords: agility, agile organization, job satisfaction, Generation Y

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3	Aufbau der Arbeit .....	2
<b>2</b>	<b>Grundlagen der Arbeitszufriedenheit</b> .....	<b>4</b>
2.1	Begriffsdefinition der Arbeitszufriedenheit .....	4
2.2	Auserwählte Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit .....	5
2.2.1	Maslows Bedürfnismodell .....	5
2.2.2	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie.....	6
2.2.3	Hackman und Oldmans Job Characteristics Model .....	8
2.3	Betriebliche Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit .....	9
<b>3</b>	<b>Grundlagen der Agilität</b> .....	<b>11</b>
3.1	Begriffsdefinition und historische Entwicklung der Agilität.....	11
3.2	Agile Organisationsstruktur .....	12
3.2.1	Selbstorganisation .....	13
3.2.2	Agile Rollen und Teams .....	14
3.2.3	Agile Kompetenzanforderungen.....	16
3.3	Agile Organisationskultur.....	19
3.4	Agile Führung .....	20
3.5	Fazit zur Agilität.....	22
<b>4</b>	<b>Grundlagen der Generation Y</b> .....	<b>24</b>
4.1	Begriffsdefinition von Generation.....	24
4.2	Werte und Merkmale der Generation Y .....	25
4.3	Überblick weiterer Generationen .....	28
4.3.1	Baby Boomer .....	28
4.3.2	Generation X.....	29
4.3.3	Generation Z.....	30

4.4	Lebensphasenmodell als Weiterentwicklung des Generationenverständnisses .....	32
4.5	Fazit .....	33
<b>5</b>	<b>Empirischer Teil .....</b>	<b>34</b>
5.1	Forschungsfrage und Hypothesen.....	34
5.2	Erhebungsmethode .....	38
5.3	Erhebungsinstrumente .....	39
5.4	Stichprobe .....	41
5.5	Analyse- und Auswertungsverfahren .....	43
5.5.1	Datenbereinigung.....	44
5.5.2	Vorbereitende Analysen.....	45
5.5.3	Auswertungsverfahren .....	48
<b>6</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse .....</b>	<b>53</b>
6.1	Deskriptive Statistik .....	53
6.2	Mittelwerte und Ergebnisse der Varianzanalysen .....	60
6.3	Überprüfung der Hypothesen .....	63
6.3.1	Haupthypothese 1.....	63
6.3.2	Haupthypothese 2.....	67
6.3.3	Haupthypothese 3.....	72
6.3.4	Haupthypothese 4.....	75
<b>7</b>	<b>Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>80</b>
7.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	80
7.2	Limitationen und weiterführende Forschungsfelder .....	84
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>87</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>96</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>97</b>
	<b>Anhang A – Fragebogen .....</b>	<b>99</b>
	<b>Anhang B – Codebuch.....</b>	<b>108</b>

# 1 Einleitung

Im vorliegenden einleitenden Kapitel dieser Arbeit werden zunächst die Problemstellung und Forschungsfragen sowie anschließend die Ziele und der Aufbau der Arbeit geschildert.

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Das Thema *agile Organisation* ist in aller Munde. Denn aufgrund von Digitalisierung, Individualisierung, technologischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung leben wir in einer zunehmend komplexer werdenden und sich immer schneller verändernden Welt (Ternès, 2018, S. 3). Dadurch entsteht hoher Wettbewerbsdruck am Markt und häufig steht sogar das Überleben von Unternehmen auf dem Spiel (Schmitz, 2018, S. 183).

Seit Beginn der Industrialisierung hat sich das traditionelle Modell der *Top-Down*-Hierarchie, bei welchem ‚oben‘ entschieden wird und ‚unten‘ ausgeführt werden soll, bewährt. Im Zeitalter der Digitalisierung stößt es jedoch häufig an seine Grenzen (Robertson, 2016, S. 7f.). Das Konzept der agilen Organisation bietet eine Lösung für diese Problematik. In der heutigen VUCA<sup>1</sup>-Welt setzt es neue system- und selbstorganisationstheoretische Erkenntnisse zur Reflexion und Bearbeitung der aktuellen Herausforderungen (Brückner & von Ameln, 2016, S. 385). Eine agile Organisation passt sich den verändernden Marktbedingungen und Kundenanforderungen schneller und vor allem flexibler an. Übliche Managementfunktionen wie Planung, Steuerung und Kontrolle treten in den Hintergrund, während geteilte Autorität, verteilte Entscheidungsmacht und Selbstverantwortung der Mitarbeiter\*innen in den Vordergrund rücken, um eine sinnvolle Veränderung und dynamische Entwicklung zu ermöglichen (Csar, 2017, S. 155).

Neben der Entwicklung von Arbeitsformen sind Unternehmen außerdem mit den Folgen des demografischen Wandels konfrontiert. Es muss zunehmend um qualifizierte Arbeitnehmer\*innen gekämpft werden, um im Wettbewerb bestehen und wachsen zu können. Die Sicherstellung ihrer Bedürfnisse und einer hohen Arbeitszufriedenheit stellen hierbei einen entscheidenden Erfolgsfaktor (Wörwag, 2020, S. 26f.). Die Generation der Baby Boomer sowie ein Anteil der Generation X werden im Laufe der 2020er

---

<sup>1</sup> Akronym zur Beschreibung einer Unternehmensumwelt, die geprägt ist von Volatilität (*volatility*), Unsicherheit (*uncertainty*), Komplexität (*complexity*) und Ambiguität (*ambiguity*) (Gabler Wirtschaftslexikon, 2022).

Jahre das Pensionsalter erreichen. Daher wird die Generation Y, auch Millennials genannt, in Zukunft die erwerbsstärkste Generation am Arbeitsmarkt sein (Statistik Austria, 2022, S. 14). Die Eigenschaften einer agilen Organisation scheinen dabei im engen Zusammenhang mit den Bedürfnissen der Millennials zu stehen (Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016, S. 96). Somit wird in dieser Arbeit folgende Forschungsfrage untersucht:

**Welche Zusammenhänge gibt es zwischen der Agilität einer Organisation und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y?**

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Basierend auf bisherigen empirischen Befunden bezüglich der Auswirkungen von Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen, wie in Kapiteln zwei bis fünf ausführlich diskutiert wird, ist von einem positiven Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten auszugehen. Jedoch gibt es wenig empirische Studien darüber, inwiefern sich die wahrgenommene Agilität eines Unternehmens und ihre Teilaspekte auf die Arbeitszufriedenheit und deren Teilbereiche auswirken. Weiters gibt es im deutschsprachigen Raum kaum empirische Studien, die das Ausmaß dieser Auswirkungen für verschiedene Altersgruppen differenziert untersucht.

Ziel vorliegender Forschungsarbeit ist daher, diese Forschungslücke zu schließen und die in Kapitel 1.1 definierte Forschungsfrage mit Fokus auf die Generation Y zu beantworten. Hierfür wurde ein quantitatives Studiendesign in Form eines schriftlichen Online-Fragebogens gewählt, mithilfe welchen einerseits erhoben wird, wie viel Agilität die Teilnehmer\*innen in ihren jeweiligen Unternehmen wahrnehmen und andererseits, wie hoch das Ausmaß ihrer Arbeitszufriedenheit ist. Auf Basis der Ergebnisse vorliegender Forschungsarbeit sollen schließlich relevante Implikationen für die Praxis abgeleitet werden können.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die Forschungsarbeit ist in sieben Kapitel gegliedert. Vorliegendes erstes Kapitel gibt einen einleitenden Überblick über die Problemstellung, Forschungsfrage und Zielsetzung der Arbeit. Kapitel zwei bis fünf behandeln relevante theoretische Grundlagen, um die in Kapitel 1.1 definierte Forschungsfrage zu beantworten. Im zweiten Kapitel werden hierbei die Grundlagen der Arbeitszufriedenheit geschildert und drei ausgewählte Modelle und Theorien sowie die betrieblichen Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit diskutiert. Das dritte Kapitel widmet sich dem theoretischen Forschungsstand

der Agilität. Dabei werden neben einer allgemeinen Begriffsdefinition und historischen Entwicklung, auf die agile Organisationsstruktur und -kultur sowie auf die agile Führung eingegangen. Ein Fazit zur Agilität rundet das Kapitel ab. Der theoretische Teil dieser Arbeit schließt mit dem Kapitel bezüglich der Grundlagen der Generation Y ab. Im Rahmen dieses Kapitels werden die Werte und Merkmale der Millennials im Detail beleuchtet. In einem anschließenden Generationenüberblick wird darüber hinaus auch auf die Baby Boomer, die Generation X und die Generation Z eingegangen. Schließlich wird das Generationenmodell im Rahmen des Fazits auch von einer kritischen Ansicht betrachtet und das Lebensphasenmodell als Alternative zum Generationenmodell kurz geschildert. Das fünfte Kapitel dieser Forschungsarbeit widmet sich der Methodik. Hierfür werden zunächst anhand des thematisierten Literaturüberblicks vier Haupthypothesen mit jeweils drei bis sechs Unterhypothesen abgeleitet. Anschließend werden die Erhebungsmethode und -instrumente sowie die Stichprobe der Forschungsarbeit näher beschrieben. Eine detaillierte Beschreibung des angewandten Analyse- und Auswertungsverfahrens bildet den Abschluss des fünften Kapitels. Im vorletzten Kapitel werden schließlich die Ergebnisse der durchgeführten Studie geschildert, wobei hierbei zunächst die Stichprobe anhand deskriptiver Statistik analysiert und anschließend die Haupt- und Unterhypothesen überprüft werden. Das letzte Kapitel beinhaltet eine Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse sowie Limitationen der Studie und weiterführende Forschungsfelder.

## **2 Grundlagen der Arbeitszufriedenheit**

Die Arbeitszufriedenheit als Konstrukt wird bereits seit Beginn des 19. Jahrhunderts in verschiedensten Studien und Forschungen untersucht. Der Grund für das hohe Interesse an der Zufriedenheit von Mitarbeiter\*innen am Arbeitsplatz liegt in der Annahme, dass sie positiv mit den wirtschaftlichen Faktoren eines Unternehmens sowie mit der Leistung der Mitarbeiter\*innen zusammenhängt (Ferreira, 2020, S. 13ff.). Die Thematik bleibt auch weiterhin von hoher Relevanz, da sich die Arbeitsplatzgestaltung und -bedingungen in der heutigen VUCA-Welt stetig wandeln. Daher widmet sich das erste Kapitel des theoretischen Teils dieser Arbeit den Grundlagen der Arbeitszufriedenheit. Hierbei wird auf die Begriffsdefinition, drei auserwählte Modelle und Theorien sowie abschließend auf die betrieblichen Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit eingegangen.

### **2.1 Begriffsdefinition der Arbeitszufriedenheit**

Es wurden bereits von zahlreichen Arbeits- und Sozialpsycholog\*innen Definitionen für den Begriff der Arbeitszufriedenheit entwickelt, die sich inhaltlich allerdings nur teilweise überschneiden. Ein weitgehender Konsens besteht in der Beschreibung der Arbeitszufriedenheit einerseits als die Bewertung des Arbeitsverhältnisses (Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975, S. 5) und andererseits als die Einstellung zur Arbeit (Neuberger & Allerbeck, 1997, S. 5). Spencer (1997) definiert Arbeitszufriedenheit folgendermaßen:

Job Satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs. As it is generally assessed, job satisfaction is an attitudinal variable (Spencer, 1997, S. 2).

Sowohl Bruggemann et al. (1975, S. 19) als auch Neuberger und Allerbeck (1997, S. 5) argumentieren darüber hinaus, dass die Arbeit einerseits als Ganzes und andererseits in ihren Teilaspekten beurteilt werden kann. Die Arbeit wird hierbei basierend auf personellen und situativen Faktoren bewertet, wobei es ausschlaggebend ist, inwiefern eine Erwartung zutrifft beziehungsweise ein Bedürfnis erfüllt wird (Locke, 1969, S. 316f.). Six und Felfe (2004 zitiert in Nerdinger, 2019, S. 465) schließen in ihrer Definition zur Einstellung außerdem die damit verbundenen Emotionen und Meinungen sowie das Verhalten hinsichtlich der Arbeit mit ein.

Das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit ist dem der Arbeitsmotivation deutlich abzugrenzen. Die Arbeitsmotivation ist definiert als das Ausrichten und Hinarbeiten auf ein

bestimmtes Ziel (Heckhausen, 2018, S. 14). Sie beschäftigt sich unter anderem mit dem Verhalten von Mitarbeitenden in Bezug auf die Erfüllung von Tätigkeiten und Aufgaben (Nerdinger, 2019, S. 464f.), während die Arbeitszufriedenheit einen erlebten Ist-Zustand beschreibt (Locke, 1969, S. 322). Sowohl die Arbeitsmotivation als auch die Arbeitszufriedenheit haben jedoch gemeinsame Einflussfaktoren, die sich auf die Leistung von Mitarbeiter\*innen auswirken können (Nerdinger, 2019, S. 465f.). Die Arbeitszufriedenheit wird dabei häufig als das Ergebnis von Motivation betrachtet (Neuberger, 1974 zitiert in Nerdinger, 2019, S. 165).

## **2.2 Auserwählte Modelle und Theorien der Arbeitszufriedenheit**

In folgenden Unterkapiteln werden drei bekannte Modelle beziehungsweise Theorien der Arbeitszufriedenheit beschrieben. Das Bedürfnismodell von Maslow (1943) sowie die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959) stellen hierbei Inhaltstheorien der Arbeitszufriedenheit dar, welche sich mit zentralen Faktoren, die nachhaltig zur Arbeit motivieren, befassen. Beim Job Characteristics Model von Hackman und Oldman (1976) hingegen handelt es sich um eine Prozesstheorie der Arbeitszufriedenheit, die sich mit dem psychologischen Prozess, der hinter einer Handlungsausführung oder -intention steckt, beschäftigt (Nerdinger, 2019, S. 472).

### **2.2.1 Maslows Bedürfnismodell**

In seiner *Theory of Human Motivation* unterscheidet Maslow (1943) zwischen fünf grundlegenden Bedürfnisklassen. Diese sind physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Wertschätzung und Selbstverwirklichung. Wie Abbildung 1 veranschaulicht, werden die fünf Klassen häufig hierarchisch in Form einer Pyramide, beginnend von unten mit höchster Priorität angeordnet. Um eine höhere Motivklasse zu erreichen, müssen zunächst die jeweils darunter stehende(n) Bedürfnisklasse(n) erfüllt sein. Erst wenn die physiologischen Bedürfnisse sichergestellt sind, werden die Sicherheitsbedürfnisse aktiviert. Sobald diese befriedigt sind, werden wiederum die sozialen Bedürfnisse aktiviert. Danach folgen die Bedürfnisklasse der Wertschätzung und schließlich die der Selbstverwirklichung (Maslow, 1943; 1970 zitiert in Navy, 2020, S. 19). Der Begründer der Theorie argumentiert diesbezüglich folgendermaßen: „For the man who is extremely and dangerously hungry, no other interests exist but food. He dreams food, he thinks about food, he emotes only about food, he perceives only food and he wants only food“ (Maslow, 1943, S. 374).

Abbildung 1: Maslow'sche Bedürfnispyramide



Quelle: Eigene Darstellung nach Maslow (1943, S. 370ff.) und Nerdinger (2019, S. 474)

Zentraler Aspekt dieser Theorie ist die letzte Bedürfnisklasse, die Selbstverwirklichung. Maslow (1943 zitiert in Navy, 2020, S. 20f.) meint, dass sobald die in der Pyramide unteren vier Bedürfnisse erfüllt sind, der Mensch unter anderem nach Entfaltung seiner Persönlichkeit, Kreativität und Moral strebt. Dieses Streben nach Selbstverwirklichung ist schließlich ein ausschlaggebender Faktor, welcher Mitarbeiter\*innen motivieren und die Arbeitszufriedenheit beeinflussen kann.

### 2.2.2 Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie

Herzberg hat 1959 die *Zwei-Faktoren-Theorie* aufgestellt, welche die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen thematisiert (Nerdinger, 2019, S. 467). Der wesentliche Aspekt in Herzbergs Theorie ist die Unterscheidung von Kontext- und Kontentfaktoren, auch Hygienefaktoren und Motivatoren genannt (Einramhof-Florian, 2017, S. 41). In Tabelle 1 werden beispielhaft einige Kontext- und Kontentfaktoren aufgelistet.

Tabelle 1: Kontext- und Kontentfaktoren im Überblick

Kontextfaktoren (Hygienefaktoren)	Kontentfaktoren (Motivatoren)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehalt</li> <li>• Statuszuweisungen</li> <li>• Beziehung zu Untergebenen, Kolleg*innen und Vorgesetzten</li> <li>• Führung durch den Vorgesetzten</li> <li>• Unternehmenspolitik und -verwaltung</li> <li>• Konkrete Arbeitsbedingungen</li> <li>• Persönliche, mit dem Beruf verbundene Bedingungen</li> <li>• Sicherheit des Arbeitsplatzes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungserlebnisse</li> <li>• Anerkennung</li> <li>• Arbeitsinhalt</li> <li>• Übertragene Verantwortung</li> <li>• Beruflicher Aufstieg</li> <li>• Gefühl, sich in der Arbeit entfalten zu können</li> </ul>

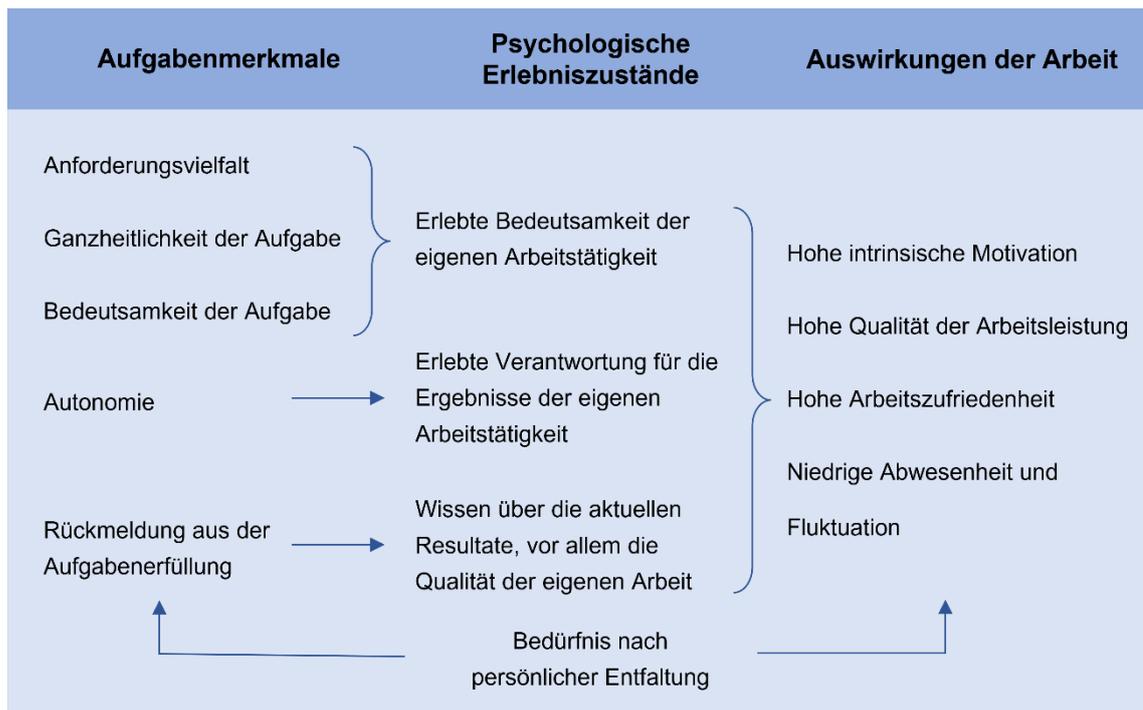
Quelle: Eigene Darstellung nach Nerdinger (2019, S. 467f.)

Kontextfaktoren beziehen sich auf die Arbeitsbedingungen und sind beispielsweise das Gehalt, die Beziehungen zu Kolleg\*innen, die Führung der beziehungsweise des Vorgesetzten oder die Arbeitsplatzsicherheit (Nerdinger, 2019, S. 467f.). Sind diese nicht erfüllt, so entsteht gemäß Herzberg (1959 zitiert in Einramhof-Florian, 2017, S. 40) Unzufriedenheit. Wenn sie allerdings sehr wohl erfüllt sind, führt dies nicht automatisch zu Zufriedenheit. Erfüllte Kontext- beziehungsweise Hygienefaktoren stellen somit in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen zunächst einen neutralen Ausgangspunkt dar. Erst durch die Erfüllung von Kontentfaktoren beziehungsweise Motivatoren ist es möglich, Zufriedenheit zu bewirken. Sie sind intrinsische Faktoren, die unter anderem durch die Übernahme von Verantwortung, dem Erleben von positiver Leistung und dem Gefühl von persönlicher Entfaltung erfüllt werden können (Nerdinger, 2019, S. 467f.). Werden Kontentfaktoren nicht erfüllt, so entsteht nach Herzberg (1966 zitiert in Einramhof-Florian, 2017, S. 40) jedoch keine Unzufriedenheit, sondern lediglich eine neutrale Haltung. Die Zwei-Faktoren-Theorie wurde hinsichtlich der klaren Kategorisierung von Kontext- und Kontentfaktoren häufig kritisiert. Dennoch zeigte Herzberg mit seiner Theorie als einer der Ersten die hohe Relevanz von intrinsischen Faktoren hinsichtlich Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit auf und legte damit einen Grundstein für zahlreiche weiterführende Forschungen (Nerdinger, 2019, S. 468).

### 2.2.3 Hackman und Oldmans Job Characteristics Model

Das *Job Characteristics Model* von Hackman und Oldham (1976) befasst sich mit dem Thema, welche Merkmale von Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten sowie die mit ihnen einhergehenden psychologischen Erlebniszustände ausschlaggebend für die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen sind. Das Modell der beiden Autoren wird in Abbildung 2 veranschaulicht.

Abbildung 2: Job Characteristics Model



Quelle: Eigene Darstellung nach Nerdinger (2019, S. 469)

Die beiden Begründer dieses Modells argumentieren, dass zur Sicherstellung der Arbeitszufriedenheit drei grundlegende psychologische Erlebniszustände erfüllt sein müssen. Erstens sollten Arbeitnehmer\*innen ihre Aufgaben und Tätigkeiten als bedeutsam wahrnehmen. Wie Abbildung 2 veranschaulicht, ist die erlebte Bedeutsamkeit durch drei ausschlagende Merkmale bestimmt. Unter Vielfalt der Anforderungen ist gemeint, dass die Tätigkeiten nicht nur einzelne oder wenige Fähigkeiten, sondern eine Mischung aus motorischen, intellektuellen sowie auch sozialen Fähigkeiten beanspruchen sollten. Unter Ganzheitlichkeit der Aufgaben wird verstanden, dass Mitarbeiter\*innen nicht nur einzelne Teile von Aufgaben, sondern ein möglichst vollständiges Produkt beziehungsweise Dienstleistung fertig stellen, da dadurch die Sinnhaftigkeit und Relevanz ihrer Tätigkeiten transparenter werden. In Bezug auf die Bedeutsamkeit der Aufgaben geht es darum, wie Mitarbeiter\*innen die Auswirkungen ihrer ausgeführ-

ten Tätigkeiten auf Kund\*innen, Kolleg\*innen, Abteilungen oder auch das Unternehmen als Ganzes beurteilen. Weiters sollten Mitarbeiter\*innen sich für die Ergebnisse ihrer Aufgaben und Tätigkeiten verantwortlich fühlen. Dieser erlebte Zustand hängt vom Ausmaß an Autonomie ab. Je mehr Eigenverantwortung und Selbstständigkeit den Arbeitnehmer\*innen gewährt wird, desto höher ist ihre Wahrnehmung an Autonomie und ihre Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Der dritte psychologische Erlebniszustand ist das Wissen über aktuelle Resultate der Aufgaben und Tätigkeiten sowie die Qualität der Ergebnisse dieser. Je höher Mitarbeiter\*innen die Ausprägung dieser Merkmale einschätzen, desto zufriedener sind sie gemäß dem Job Characteristics Model von Hackman und Oldman (1980) mit ihrer Arbeit und ihren Tätigkeiten (Nerdinger, 2019, S. 469).

### **2.3 Betriebliche Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit**

Zahlreiche Studien zeigen, dass sich die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen auf verschiedenste Bereiche eines Unternehmens auswirken. Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001, S. 395ff.) fanden in einer Metaanalyse von 312 Stichproben mit insgesamt über 54 000 Teilnehmer\*innen eine signifikant positive Korrelation zwischen der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen und ihrer Leistung. Auch in einer etwas aktuelleren Studie von Alessandri, Borgogni und Latham (2017, S. 224) wurde festgestellt, dass Vorgesetzte die Leistung von Mitarbeiter\*innen, die zufrieden sind, besser einstufen als die von unzufriedenen Mitarbeiter\*innen.

Außerdem finden sich betriebliche Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit im Bereich der Fluktuation und des Absentismus. Somit stellten unter anderem Brayfield und Crockett (1955, S. 410ff.), Tett and Meyer (1993, S. 272ff.) und Alniacika, Cigerimb, Akcinb und Bayram (2011, S. 1183f.) in ihren jeweiligen Studien fest, dass die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden negativ mit der Fluktuation zusammenhängt. Das bedeutet, je zufriedener Mitarbeiter\*innen sind, desto niedriger ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie ihr Unternehmen verlassen. Darüber hinaus fanden Brayfield und Crockett (1955, S. 405f.) sowie McShane (1984, S. 67f.) in ihren Studien, dass Arbeitszufriedenheit negativ mit Absentismus zusammenhängt. Zufriedene Arbeitnehmer\*innen weisen demnach weniger Fehlzeiten auf als Mitarbeiter\*innen, die unzufrieden sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen eines der am meisten untersuchten Konzepte im arbeits- und organisations-theoretischen Bereich darstellt (Nerdinger, 2019, S. 465). Die Ergebnisse von unzähligen Studien diesbezüglich deuten überwiegend darauf hin, dass die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen positive Effekte auf zahlreiche Unternehmensbereiche wie

beispielsweise die Leistung, die Motivation, die Fluktuation sowie den Absentismus ausübt. Einzelne Studien untersuchten außerdem bereits die Zusammenhänge zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Agilität eines Unternehmens, worauf im folgenden theoretischen Kapitel näher eingegangen wird.

## 3 Grundlagen der Agilität

Agile Organisationsformen stellen in der heutigen VUCA-Welt ein zentrales Thema dar. Sie zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, sich schnell an verändernde Markt- und Umweltbedingungen anpassen zu können. Zudem weisen sie eine hohe Flexibilität hinsichtlich Produktentwicklung, Prozessverarbeitung und Einsatz der Mitarbeiter\*innen auf (Eilers, Möckel, Rump & Schnabel, 2018, S. 6). Die spezifischen Merkmale einer agilen Organisation im Sinne der agilen Struktur, Kultur und Führung werden im Rahmen der folgenden Unterkapitel näher erläutert. Zunächst wird allerdings auf die Begriffsdefinition und historische Entwicklung der Agilität eingegangen.

### 3.1 Begriffsdefinition und historische Entwicklung der Agilität

Der Duden (2022a) definiert das Wort *agil* wie folgt: „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“. Im beruflichen beziehungsweise organisationstheoretischen Sprachgebrauch definiert Hofert (2016, S. 5) das Konzept der Agilität als „die Fähigkeit von Teams und Organisationen in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren“. Im Hinblick auf Theorien, Modelle und Konzepte ist die Agilität allerdings kein neues oder gar revolutionäres Thema. Verschiedenste Definitionen und Ansätze, welche mit den Grundgedanken der heutigen agilen Bewegung übereinstimmen, bildeten sich bereits in den 1950er Jahren heraus. Aus dieser Zeit gibt es Literatur in Bezug auf Organisationstheorien, welche sich mit Anpassungsprozessen der Unternehmen an ihre Umwelt, dem Erreichen von Zielen, der Integration von bestimmten Interessensgruppen und der Überlebensfähigkeit von Unternehmen beschäftigen (Eireiner & Fischer, 2018).

Anfang der 2000er Jahre wurde das Wort *agil* beziehungsweise der Begriff *Agilität* durch die Veröffentlichung des *Manifests für Agile Softwareentwicklung* (Beck, Beedle, van Bennekum, Cockbrun, Cunningham, Fowler, Grenning, Highsmith, Hunt, Jeffries, Kern, Marick, Martin, Mellor, Schwaber, Sutherland & Thomas, 2001), welches von insgesamt 17 Autoren verfasst und unterzeichnet wurde, weiter verbreitet. Vier Grundprinzipien, welche es für agile Unternehmen zu verfolgen gilt, stellen das Fundament dieses Manifests dar: Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation, Zusammenarbeit mit Kund\*innen ist wichtiger als Vertragsverhandlung und Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans (Beck et al., 2001).

Verschiedenste Definitionen und Blickwinkel bezüglich Agilität durchliefen in den vergangenen Jahrzehnten ständig Wandlungen, wobei die Spanne von eher kurz und all-

gemein definierten Begriffsbestimmungen, bis hin zu ausführlichen und speziellen Definitionen reicht (Eireiner & Fischer, 2018). Einige Merkmale und Kernaussagen lassen sich jedoch über alle Definitionen hinweg finden: hohe Reagibilität und Flexibilität, schnelle Entscheidungsfindung, kontinuierliche Selbstveränderung und Selbstorganisation sowie die Nutzung von verteiltem Wissen, um am Markt mit Fokus auf die Kundenanforderungen bestehen zu können. Darüber hinaus sind agile Arbeitsmethoden geprägt von Transparenz und Selbstverantwortung sowie von Vertrauen in die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeiter\*innen (Brückner & von Ameln, 2016, S. 383ff.).

Der entscheidende Unterschied zwischen agilen und klassischen Vorgehensweisen besteht in der neuen Rolle der Kund\*innen. Bei agilen Arbeitsmethoden werden das Produkt sowie die individuellen Bedürfnisse und Anforderungen in iterativen Feedbackzyklen durch die jeweiligen Kund\*innen überprüft. Diese regelmäßigen Neueinschätzungen gewährleisten, dass das Projekt unter Berücksichtigung der Kundenansprüche entwickelt wird (Looks, Fangmann, Thomaschewski, Escalona & Schön, 2021, S. 77f.). Dies verdeutlichen auch Heilmann und Zimmerhofer (2018):

Er [der Kunde] sieht nicht nur perfekte Entwürfe, sondern ist in den Entstehungsprozess direkt eingebunden, setzt sich also auch mit unfertigen Zwischenergebnissen auseinander. Effektivität geht vor Perfektionismus. Groteske Denkfehler, die bei einer Wasserfallentwicklung gegebenenfalls erst ganz zum Schluss entdeckt werden, sollen so vermieden werden (Heilmann & Zimmerhofer, 2018, S. 214).

Notwendige Änderungen und Anpassungen, die im Rahmen solcher Feedbackgespräche identifiziert werden, werden als Mehrwert für das Projekt und die Kund\*innen angesehen, was eine offene Einstellung gegenüber unvorhergesehenen Veränderungen voraussetzt und einer bestimmten Organisationsstruktur bedarf (Looks et al., 2021, S. 77f.).

## **3.2 Agile Organisationsstruktur**

Agile Organisationsstrukturen unterscheiden sich grundlegend von der *Command-and-Control*-Struktur. Dennoch sind sie nicht hierarchie- und strukturlos. Ganz im Gegenteil, Transparenz, Klarheit und Struktur spielen wichtige Rollen in agilen Modellen. Es gibt klar definierte Struktur- und Koordinationsprozesse, welche die Zusammenarbeit zwischen agilen Teams regeln und den Unternehmenszweck sicherstellen (Laloux, 2017, S. 62). Ein weiteres ausschlaggebendes Merkmal einer agilen Struktur ist, dass es durch die Übertragung von Autorität und Verantwortung an die dynamischen Rollen der

Mitarbeiter\*innen typischerweise kein mittleres Management mehr gibt (Fink, 2019, S. 27ff.). Das Konzept der Selbstorganisation spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Denn agile Organisationen haben schlanke Strukturen und flache Hierarchien, bei denen die Entscheidungs- und Steuerungsgewalt in die Selbstverantwortung der Mitarbeiter\*innen und Teams übertragen wird (von Ameln, 2018, S. 28).

### 3.2.1 Selbstorganisation

Jantsch (1988 zitiert in Jutzi & Aderhold, 2003, S. 255) verdeutlicht in seinem Buch *Die Selbstorganisation des Universums*, dass das Phänomen der Selbstorganisation ein experimentell nachweisbares Grundprinzip der Evolution des Universums ist. Der Begriff der Selbstorganisation findet sich folglich nicht nur im Zusammenhang mit organisationstheoretischen, sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Ansätzen, sondern hat seinen Ursprung bereits in den 1960er Jahren in Bereichen der Erkenntnistheorie und den Naturwissenschaften.

Schließlich war es Maturana (1994 zitiert in Jutzi & Aderhold, 2003, S. 259), der mit seinem *Konzept der Autopoiese*<sup>2</sup> ausschlaggebende Impulse für die Entwicklung der Selbstorganisation im sozialen und wirtschaftlichen Bereich setzte. Diesem Konzept zufolge, schaffen sich Systeme „Ihre‘ Umwelt durch die Produktion ‘Ihrer‘ Elemente (Operationen) selbst. [...] Umwelt ist systemrelativ zu denken. Die Entwicklung von Systemen hängt primär von den intern generierten Zuständen und sekundär von Bedingungen in der Umwelt des Systems ab“ (Jutzi & Aderhold, 2003, S. 259).

In Bezug auf Sozialwissenschaft und Organisationsforschung gibt es nach Alfred Kieser (1994 zitiert in Jutzi & Aderhold, 2003, S. 272f.) zwei Hauptansätze von Selbstorganisation. Der erste, theoretische Ansatz, der St. Gallen-Ansatz, beruht auf dem Konzept der *spontanen Bildung von Ordnung* von Hayek (1949). Diesem Ansatz nach, sind die Verhaltensregeln einer Organisation Ergebnisse von evolutionären Prozessen, welche es einem System ermöglichen, sich durch Verhaltens- und Regeländerungen selbstständig an die Umwelt anzupassen. Diese Fähigkeit zur Anpassung beziehungsweise Modifikation wird im St. Gallen-Ansatz als Selbstorganisation bezeichnet. Der zweite, praktische Ansatz, der Münchner-Ansatz, geht von Komplexität als Grundproblem organisationaler Aspekte aus. In Anlehnung an Jürgen Habermas‘ (1981) *Theorie des kommunikativen Handelns* wird hierbei davon ausgegangen, dass Organisationen evolutionsfähige Systeme sind, welche auf Basis von Systemdefinitionen die individuellen Ziele und Handlungen der einzelnen Organisationsmitglieder aufeinander abstim-

---

<sup>2</sup> Der Begriff kommt aus dem Griechischen: *autos* bedeutet selbst, *poiein* bedeutet machen.

men. Diese Interaktion zwischen den Mitgliedern wird beim Münchner-Ansatz als ein selbstorganisierter Prozess verstanden. Aus den beiden Ansätzen ergibt sich eine übereinstimmende Definition von Selbstorganisation: Sie ist die Eigenleistung eines Systems (Jutzi & Aderhold, 2003, S. 272f.).

Um in einem Unternehmen selbstorganisiertes Arbeiten und eine selbstorganisierte Zusammenarbeit zu ermöglichen, verweist Hermann (2016, S. 83f.) unter anderem auf drei ausschlaggebende Voraussetzungen. Erstens sollte eine gemeinsame Absicht über den Sinn und Zweck der Tätigkeiten einer Organisation bestehen. Zweitens sollte eine entsprechende Kultur herrschen und drittens bestimmte Regeln und Rituale vorhanden sein. Hinsichtlich der Kultur sind vor allem Werte, Überzeugungen und Verhaltensweisen gemeint, welche eine gewisse Trägheit für die Organisation bieten. Besonders das Verhalten von Vorgesetzten hat einen bedeutenden Einfluss darauf, eine Kultur zu entwickeln, welche selbstorganisierende Elemente anerkennt und unterstützt. Regeln und Rituale sind notwendig, um das Funktionieren der Selbstorganisation sicherzustellen.

Die Selbstorganisation ist ein sehr umfangreiches Thema und wird bereits seit Jahrzehnten in Zusammenhang mit verschiedensten wissenschaftlichen Gebieten erforscht. Festzuhalten in Bezug auf die Sozialwissenschaft und Organisationstheorie ist laut Malik (2009, S. 295) folgendes: „Die Gewährung weitestgehender Freiheiten in einer Organisation bei gleichzeitig sinnvoller Ausgestaltung und konsequentem Einsatz der besprochenen Komponenten führt zur Lösung des scheinbaren Paradoxons: ein System so zu organisieren, dass es sich selbst organisiert“. In Bezug auf die Agilität erfolgt dies mithilfe agiler Rollen und Teams.

### **3.2.2 Agile Rollen und Teams**

Ein Kernmerkmal von agilen Organisationsformen ist, dass Mitarbeiter\*innen Rollen einnehmen anstatt Positionen. Unternehmensfunktionen werden nicht einzelnen Mitarbeiter\*innen zugeordnet, sondern vielmehr als individuelle Rollen verstanden, welche lebendig und dynamisch definiert sind. Entscheidend ist dabei die Differenzierung zwischen den Personen, welche Teil einer Organisation sind, und den Rollen, die sie ausfüllen. Die agile Organisationsstruktur wird daher nicht durch die einzelnen Mitarbeiter\*innen definiert, sondern lediglich durch die Rollen, die sie einnehmen (Fink, 2019, S. 27f.).

Jede Rolle besitzt dabei eine klare Beschreibung ihres Aufgaben- und Verantwortungsbereiches innerhalb dessen sie eigenständig und selbstorganisiert handeln und entscheiden kann und in welche üblicherweise keine andere Rolle eingreift (Hofert,

2016, S. 50f.). Agile Rollen sind mit einem konkreten Set an Regeln, Prozessen und Vorgehensweisen verbunden, welche auf tatsächlich wahrgenommenen Rahmenbedingungen der Umwelt basieren. Somit können sie kontinuierlich angepasst und stetig weiterentwickelt werden (Fink, 2019, S. 27f.).

Die Selbstverantwortung und Eigeninitiative der einzelnen Rollen ist ausschlaggebend für den Erfolg eines agilen Teams. Mitarbeiter\*innen müssen sich proaktiv in die sich laufend verändernden Strukturen und Prozesse einbringen, um mit der Geschwindigkeit der Unternehmensumwelt mithalten zu können. In agilen Teams sind eine strukturierte Kommunikation, Selbstverantwortung und Transparenz von Arbeitsabläufen entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Um diese Aspekte zu gewährleisten, müssen gewisse agile Werte und Prinzipien, welche in nachfolgender Tabelle 2 zusammengefasst sind, verankert werden (Fink & Jarmai, 2018, S. 33f.).

Tabelle 2: Agile Werte und Prinzipien

Agile Werte	Agile Prinzipien
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene und transparente Kommunikation vor Schönrederei</li> <li>• Befähigung von sowie Vertrauen in individuelle Fähigkeiten vor Vorgabe und Kontrolle</li> <li>• Selbstorganisiertes Arbeiten vor detailliertem Mikro-Management</li> <li>• Kontinuierliche Weiterentwicklung vor Vollausslastung der Mitarbeiter*innen</li> <li>• Mitarbeiterbegeisterung vor Gewinnoptimierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter*innen kommen an erster Stelle</li> <li>• Mitarbeiter*innen werden optimal nach Begabung und Interessen eingesetzt</li> <li>• Mitarbeiter*innen begeistern sich für ihre Aufgaben</li> <li>• Mitarbeiter*innen werden gefordert und gefördert</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Beck et al. (2001) und Weber und Berendt (2017, S. 42)

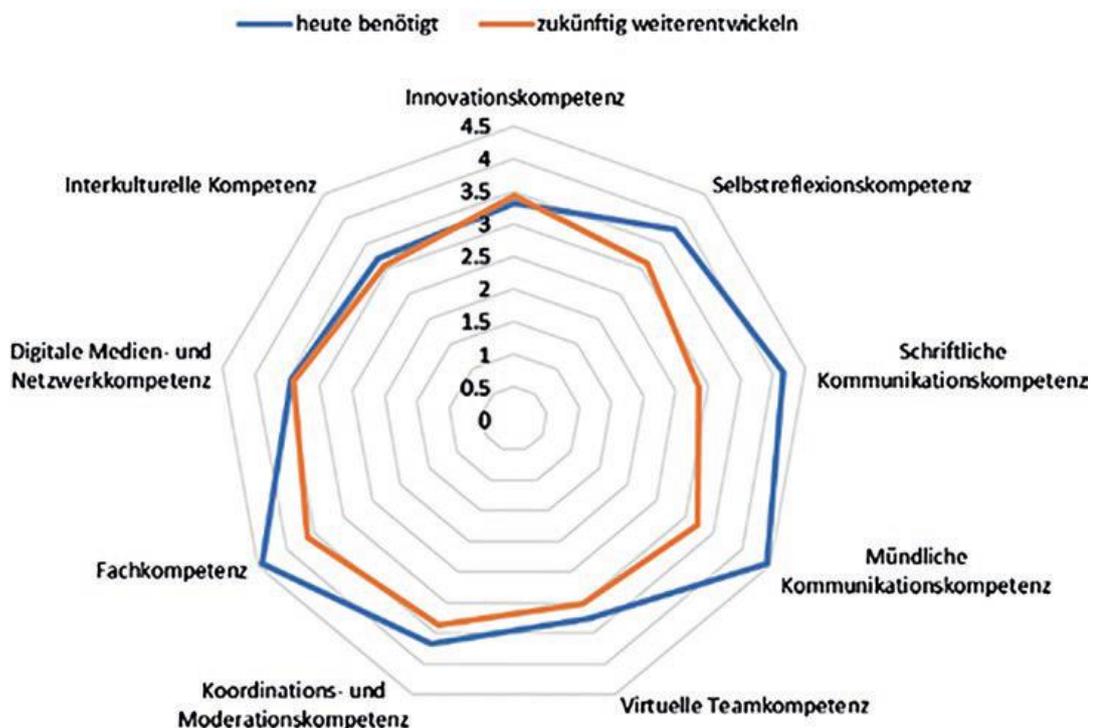
Üblicherweise bilden sich in agilen Teams Meta-Rollen aus, die einen größeren Gestaltungsfreiraum als die weiteren Teammitglieder und weniger operative Tätigkeiten innehaben. Im Mittelpunkt ihrer Aufgaben steht, die Organisation als Ganzes zu betrachten und die Harmonie zwischen den verschiedenen Rollen und Teams sicherzustellen. Sie haben die disziplinarische und fachliche Verantwortung, identifizieren Hindernisse, stellen notwendige Ressourcen zur Verfügung, setzen strategische Prioritäten und fördern die agilen Werte und Prinzipien (Fink & Jarmai, 2018, S. 33f.). Agile Kompetenzen sind eine unausweichliche Voraussetzung, um eine effektive Zusammenarbeit innerhalb von

agilen Rollen und Teams sicherzustellen, worauf im folgenden Kapitel näher eingegangen wird.

### 3.2.3 Agile Kompetenzanforderungen

Zahlreiche Studien zeigen, dass sich die Kompetenzanforderungen sowohl an Mitarbeiter\*innen als auch an Führungskräfte in den letzten Jahren drastisch verändert haben (Eilers et al., 2018, S. 16). Entscheidende Anforderungen sind in der heutigen Arbeitswelt unter anderem Bereitschaft zur Veränderung, Fähigkeit zur Anpassung, Flexibilität, Agilität, Resilienz und Mobilität (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S. 2). Abbildung 3 zeigt einen Vergleich zwischen den Kompetenzen, welche heute benötigt und jenen, die in Zukunft in der neuen Arbeitswelt erforderlich sein werden. Abbildung 3 kann entnommen werden, dass besonders die digitalen Medien- und Netzwerkkompetenzen sowie die Innovationskompetenz an Bedeutung zunehmen werden. Die interkulturelle Kompetenz ist derzeit zentrales Thema und dies wird sich durch die Digitalisierung und Globalisierung wohl auch künftig nicht ändern. Kompetenzen wie Selbstreflexion und mündliche sowie schriftliche Kommunikationskompetenz werden gemäß Forschungen der Autorin in Zukunft in den Hintergrund rücken (Clouts, 2020, S. 192ff.).

Abbildung 3: Gegenüberstellung Kompetenzen heute und in der Zukunft



Quelle: Clouts (2020, S. 193).

In Bezug auf Kompetenzanforderungen an agile Führungskräfte sieht eine Studie aus dem *HR-Report 2018* die Eigenverantwortung der Mitarbeiter\*innen zu fördern, Mitarbeiter\*innen aktiv in Entscheidungsprozesse einzubinden sowie Mitarbeiter\*innen zu unterstützen anstatt zu kontrollieren als wichtigste Hauptaufgaben (Eilers et al., 2018, S. 20f.). Die Autor\*innen der Fachzeitschrift *Personal Magazin* sehen dies ähnlich und ermittelten in Bezug auf Führung vier ausschlaggebende Kompetenzen, welche in einer agilen Organisation nicht fehlen dürfen: Kompetenzerhöhung, Schnelligkeit, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit. Zur Kompetenzerhöhung zählen das Empowerment der Mitarbeiter\*innen, die Vermittlung der strategischen Vision und die proaktive Personalentwicklung (Hackl, 2015, S. 32f.). Diesbezüglich berichten Grass, Beckmann und Hoegl (2020, S. 343f.) basierend auf gesammelten Daten von drei verschiedenen Organisationen, dass Empowerment den zentralen menschlichen Faktor in agilen Teams darstellt. Empowerment kann von Führungs- und Top-Management-Ebene unter anderem durch die Gewährung von Freiheiten und die überwiegende Befreiung von formalen Angelegenheiten sichergestellt werden. In Bezug auf die Kompetenz der Schnelligkeit geht es um die Fähigkeit, umgehend auf Mitarbeiteranliegen und Marktveränderungen reagieren zu können sowie zeitnahes Feedback zu geben. Die zentrale Anforderung die Flexibilität betreffend ist die Bereitschaft zur Veränderung und Veränderungen schließlich identifizieren und rechtzeitig darauf reagieren zu können beinhaltet die Kompetenz der Reaktionsfähigkeit (Hackl, 2015, S. 32f.).

Unternehmen benötigen eine Belegschaft, welche den Herausforderungen der heutigen VUCA-Welt gewachsen ist. Innerhalb selbstständig und autonom handelnder Teams müssen sie fähig sein, kreative und kompetente Lösungen zu entwickeln (Cloots, 2020, S. 192ff.). Auch Sauter, Sauter und Wolfig (2018, S. 23) betonen den hohen Stellenwert der Mitarbeiter\*innen: „Entscheidend für den Erfolg agiler Methoden in der Praxis sind die Mitarbeiter[\*innen], die diese Methoden anwenden“. Sie definieren folgende Kompetenzen, die Mitarbeiter\*innen für ein erfolgreiches agiles Arbeiten benötigen: eigenständige Weiterentwicklung, selbstorganisiertes Agieren, Übernahme von Verantwortung für das eigene Handeln, konsequente Kundenorientierung, Zielstrebigkeit, Experimentierfreude sowie ausgeprägte Neugierde (Sauter et al., 2018, S. 23f.).

Anstatt der Führungskräfteentwicklung, welche sich lediglich auf die Erweiterung der Kompetenzen von Führungskräften beschäftigt, steht im agilen Kontext die Führungsentwicklung im Fokus. Diese hat als Ziel, die Führungskompetenzen und den Umgang mit Führung im gesamten Unternehmen zu fördern und die agile Organisationskultur zu stärken. Hinsichtlich agiler Teams sollen vor allem Prozesskompetenz, Coachingkom-

petenz und agile Methodenkompetenz weiterentwickelt werden, während in Bezug auf einzelne Personen das agile Mindset gestärkt werden soll (Fink, 2019, S. 27ff.).

Tabelle 3 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die in Abbildung 3 dargestellten zukünftig relevanten Kompetenzen, die benötigten organisationalen Rahmenbedingungen sowie die benötigte Führungskultur (Cloots, 2020, S. 203f.).

Tabelle 3: Zukünftig relevante Kompetenzen im Überblick

<b>Zukünftig relevante Kompetenzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• digitale Medien- und Netzwerkkompetenz</li> <li>• virtuelle Teamkompetenzen</li> <li>• interkulturelle Kompetenz</li> <li>• Innovationskompetenz</li> <li>• Koordinations- und Moderationskompetenz</li> </ul>
<b>Benötigte organisationale Rahmenbedingungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offenere Unternehmenskultur</li> <li>• Schulung der Mitarbeiter*innen</li> <li>• Mehr Zeit und Ressourcen zur Verfügung stellen</li> </ul>
<b>Benötigte Führungskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderungen von Lern- und Veränderungsbereichen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung nach Cloots (2020, S. 203f.)

Die agile Organisationsstruktur zielt stark auf die Selbstorganisation und Eigeninitiative der Mitarbeiter\*innen ab. Um sich auf diese Eigenschaften der Mitarbeiter\*innen verlassen zu können, müssen Kompetenz, Commitment und Sinnhaftigkeit vereint werden (Schmitz, 2018, S. 191f.). In Hinblick auf die Agilität geht es bei der Kompetenz darum, Mitarbeiter\*innen zu finden, die das richtige Mindset mit sich bringen und die agile Organisationsstruktur und -kultur formen und leben wollen. Hinsichtlich Commitment wird von einem Geben und Nehmen ausgegangen. Einerseits wird den Mitarbeiter\*innen ein hohes Maß an Vertrauen und Freiheit gewährt, so dass sie sich aktiv in die Organisation einbringen können. Andererseits wird dafür von ihnen erwartet, dass sie dem gemeinsamen Unternehmenszweck nachgehen. Im Vergleich zu klassischen Organisationsmodellen kommt agilen Arbeitsmethoden damit mehr Sinnhaftigkeit zu. Durch die netzwerkartige Kommunikation und die Transparenz von Abläufen erübrigt sich die Frage nach dem *warum*, *wieso*, *weshalb* und es kann mehr Freiraum für Ideen und Innovationen geschaffen werden (Ulrich & Smallwood, 2012, S. 55ff.). Welche Eigenschaften es hierfür in Bezug auf eine agile Organisationskultur bedarf, wird im folgenden Kapitel ausgeführt.

### 3.3 Agile Organisationskultur

Kasper und Schmidt (2015) definieren die Wichtigkeit von Organisationskulturen folgendermaßen:

Der Organisationskultur kommt die Funktion zu, einen gemeinsamen Nenner, eine Verständigungsbasis zu finden. Eine „starke“ Organisationskultur hat primär eine stabilisierende Funktion, indem sie die Struktur, die charakteristischen Denk- und Verhaltensmuster sowie die Richtung einer Organisation verstärkt und dadurch konserviert (Kasper & Schmidt, 2015, S. 276).

Für agile Unternehmen stellt sie ein entscheidendes Erfolgskriterium dar. Laut einer Studie des *Gallup Engagement Index*<sup>3</sup> weisen 43 Prozent der Belegschaft einer agilen Organisation eine hohe emotionale Bindung, hohes Vertrauen sowie hohes Sicherheitsempfinden gegenüber ihren Arbeitgeber\*innen auf, wohingegen in traditionell geführten Unternehmen diese Eigenschaften auf nur sechs Prozent der Mitarbeiter\*innen zutreffen (Nink, 2018).

Die agile Organisationskultur setzt einen klaren Fokus auf Sinnstiftung und transparente Informationsgestaltung. Die Führungskultur ist weniger hierarchisch und autoritär, sondern fokussiert sich vielmehr auf die Förderung des Empowerments der Mitarbeiter\*innen und der Interaktion auf Augenhöhe (Schmitz, Weber, Zimmermann & Fischer, 2018, S. 26). Mit kritischen Themen wird offen umgegangen und die Kommunikation ist netzwerkartig und hierarchieübergreifend aufgebaut. Sowohl die Führungskräfte, welche die Kultur vorleben, als auch die Mitarbeiter\*innen einer Organisation, welche die Kultur leben, spielen eine große Rolle (Schmitz, 2018, S. 191f.).

An der Führungskraft liegt es, die Organisationskultur zu prägen und vorzuleben. Die wesentliche Aufgabe besteht darin, das Unternehmensumfeld und dessen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sich jede\*r einzelne Mitarbeiter\*in bestmöglich entfalten kann. In Zusammenhang mit der agilen Führung stellt dies wohl eine der größten Herausforderungen dar. Denn Führungskräfte müssen nicht nur Vertrauen und Verantwortung geben, sondern vor allem auch Kontrolle abgeben. Eine agile Führung und ein agiles Verständnis von Führung sind demnach wesentliche Faktoren, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter\*innen, die von der Führungskraft vorgelebte Unternehmenskultur als authentisch wahrnehmen und nachleben können (Schmitz, 2018, S. 193).

---

<sup>3</sup> Der Gallup Engagement Index ist Deutschlands renommierteste und umfangreichste Studie zur Arbeitsplatzqualität mit Fokus auf die emotionale Bindung von Mitarbeiter\*innen an ihre Arbeitgeber\*innen und wird seit 2001 regelmäßig durchgeführt (Gallup, 2023).

### 3.4 Agile Führung

Laut Hofert (2016, S. 83ff.) ist agile Führung weder eine Managementtheorie noch ein neuer Führungsstil, sondern vielmehr ein Mindset, das eine Haltung anstatt einer Theorie widerspiegelt. Fachliche und administrative Kompetenzen rücken dabei in den Hintergrund, während der soziale Aspekt der Führung mit dem Faktor Mensch in den Vordergrund tritt. Die Autorin definiert agile Führung wie folgt:

Agiles Führen ist eine dynamische Haltung, ein Mindset, das Veränderung als Dauerzustand begreift. Agile Führungskräfte sind beweglich, flexibel und fähig zur Transformation von Menschen, Teams und Prozessen. Sie begreifen Führung als Rolle, die definierte Aufgaben beinhaltet, anstatt als Position oder Funktion. Agile Führungskräfte handeln prozess- und zielorientiert und fördern die Selbstorganisation von Gruppen durch permanente Teamentwicklung. Ziel ist die Förderung von Selbstverantwortung und Kreativität. Agile Führungskräfte transformieren damit Menschen und Prozesse (Hofert, 2016, S. 84).

Die Rolle einer agilen Führungskraft hat sich im Vergleich zum traditionellen Verständnis von Führung somit paradigmatisch gewandelt. Aufgabenverteilung, Machtausübung, Planung, Steuerung und Kontrolle zählen zu den typischen Aufgaben einer traditionellen Führungskraft. Die Rolle der Führungskraft entwickelt sich zunehmend zu Mentor\*innen und Coach\*innen mit einer ergebnisorientierten Verhaltenskultur anstatt einer Kontroll- und Zielorientierung. Zentrale Aufgabe einer agilen Führungskraft ist es, die Rahmenbedingungen der Arbeit so zu gestalten, dass Mitarbeiter\*innen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten uneingeschränkt einbringen können. Grundlegende Voraussetzung dafür ist die Abgabe von Macht sowie die Übergabe von Verantwortung (Hackl et al., 2017, S. 123ff.). Es geht um eine Führung mittels Einfluss anstatt einer Führung, die auf Machtausübung basiert. Gerade in agilen Organisationen, in welchen soziale Aspekte wie Vertrauen, Motivation, Leistungsbereitschaft, Identifikation und Kreativität wichtige Rollen spielen, bewährt sich eine Führung mittels Einfluss. Ebenfalls neu am agilen Verständnis von Führung ist die fließende Verbindung von verschiedenen Elementen wie Struktur und Flexibilität oder Ziel und Prozess (Hofert, 2017). Bei der agilen Führung übernehmen nämlich nicht nur Personen beziehungsweise Rollen eine Führungsfunktion, sondern auch Verfahren oder Prozesse können eine bestimmte Richtung vorgeben (Fink, 2019, S. 27ff.). Außerdem ist agile Führung ein sozialer Prozess, bei dem nicht nur Führungskräfte, sondern alle Mitglieder einer Organisation miteingebunden werden. In nachstehender Tabelle 4 werden zusammenfassend die Unterschiede zwischen agilen und traditionellen Führungspraktiken dargestellt.

Tabelle 4: Traditionelle und agile Führungspraktiken im Vergleich

	<b>Traditionelle Führungspraktiken</b>	<b>Agile Führungspraktiken</b>
<b>Hierarchie</b>	Stellen, Personen	Prinzipien, Prozesse
<b>Entscheidungsautorität</b>	in Positionen, dauerhaft	in Rollen, wechselnd
<b>Arbeitsteilung</b>	Delegation	Abstimmung
<b>Evaluation</b>	Controlling	Reflexion
<b>Performance-management</b>	Einzelleistung, personengebunden, jährliches Tracking	Teamleistung, rollengebunden, kontinuierliches Tracking
<b>Kommunikation/Information</b>	Kaskaden, selektiv	breit, durchgängig
<b>Fokus bei Veränderung</b>	Effizienz, Optimierung	Effektivität, Wandel
<b>Feedback</b>	Führungskraft gibt Feedback	Kolleg*innen geben Feedback
<b>Fehlerkultur</b>	Ursachen und Verantwortliche für Fehler werden gesucht, um Wiederholung zu vermeiden	Fehler werden als Lernchance gesehen und bewusst im Team evaluiert
<b>Konfliktlösung</b>	Eskalation an Führungskraft; Konflikt als unangenehmes Ärgernis	Jede*r Einzelne ist in der Verantwortung, Differenzen anzusprechen; Konflikt („Spannung“) als Potenzial für Entwicklung

Quelle: Eigene Darstellung nach Fink (2019, S. 28)

Weber und Berendt (2017, S. 43ff.) definieren darüber hinaus vier Schritte zur Umsetzung von agiler Führung. Grundlage dieses Prozesses sind die agilen Werte und Prinzipien, welche in Tabelle 2 (S. 15) veranschaulicht werden. Ausgangspunkt zur Umsetzung von agiler Führung ist die Führungskraft selbst. Der erste Schritt besteht in ihrer Eigenentwicklung und Selbstförderung, um als Vorbildfunktion für die Mitarbeiter\*innen wirken zu können. Hierbei betonen die Autoren die Zuhilfenahme externer Coach\*innen als intensivere Form der Führungskräfteentwicklung. Als nächsten Schritt gilt es, Mitarbeiter\*innen zu fördern und ihre Kompetenzen zu erforschen, zu stärken und zu entwickeln. Ziel dabei ist, die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter\*innen zu erkennen und sie in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen zu nutzen. Der dritte Schritt ist eine kontinuierliche Verbesserung anzukurbeln, da dadurch eine höhere Identifikation der Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen und steigendes Commitment

erreicht werden können. Hier spielen die Unternehmenskultur und der Umgang mit Fehlern eine wichtige Rolle. Im vierten und letzten Schritt kommt das sogenannte *Alignment* zur Anwendung. Die Ziele der Individuen müssen mit dem gemeinsamen Unternehmensziel und der Unternehmensvision übereinstimmen, um mit Eigeninitiative und Selbstständigkeit die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen.

### **3.5 Fazit zur Agilität**

Die Agilität als Lösungsansatz zur Bewältigung der Herausforderungen der heutigen VUCA-Welt wird wohl auch weiterhin zahlreiche Organisationsforscher\*innen und Organisationskritiker\*innen beschäftigen. Abschließend lässt sich festhalten, dass Organisationen verschiedenen Anforderungen und Veränderungen ausgesetzt sind. Diese unterschiedlichen Bedingungen bedürfen schließlich auch unterschiedlichen Organisationsgestaltungen. Daher gibt es keine allgemein gültigen Formeln für die Schaffung von Agilität. Die Beurteilung, ob man agil ist oder nicht, hängt von einer Vielzahl an Aspekten ab, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation liegen können. In Bezug auf interne Faktoren beeinflussen das Geschäftsmodell, die Organisationsstruktur, -kultur und Führung den möglichen Entwicklungsgrad an Agilität. Die Komplexität der Lieferkette, die Dynamik des Wettbewerbsmarktes und die Turbulenzen des technologischen Entwicklungsstandes sind unter anderem externe Faktoren, welche die Entscheidungen und Maßnahmen einer Organisation im Sinne von Agilität beeinflussen (Margherita, Sharifi & Caforio, 2020, S. 10). Um verschiedene Dimensionen der Agilität entwickeln und in eine Organisation integrieren zu können, ist es daher erforderlich, die externen Treiber und Hindernisse des Wandels und andererseits die internen Stärken und Schwächen der Organisation zu identifizieren, zu verstehen und zu systematisieren. Darüber hinaus sollte die Einführung agiler Arbeitsmethoden auf Zusammenarbeit und einer kollaborativen Denkweise über die ganze Organisation hinweg basieren. Operatives Management und IT-Aspekte stehen bei der Einführung und Entwicklung von Agilität zwar häufig im Vordergrund, allerdings beziehen sich Kompetenzen in Bezug auf Agilität, wie auch Cloots (2020) verdeutlicht hat, in mehr oder weniger höherem Ausmaß auf alle Abteilungen eines Unternehmens (Margherita et al., 2020, S. 10f.).

Junker, Bakker, Gorgievski und Derks (2022) untersuchten diesbezüglich in ihrer Studie, inwiefern Agilität beziehungsweise agile Arbeitsweisen das Verhalten auf Team-, aber auch auf individueller Ebene beeinflussen. Sie fanden positive Zusammenhänge zwischen agilen Arbeitspraktiken und Proaktivitätsnormen. Die Autor\*innen schlussfolgern, dass agile Arbeitsmethoden durch die positive Beziehung zu Proaktivitätsnormen

Teammitglieder motiviert, einerseits selbst proaktive Verhaltensweisen auszuüben und andererseits, sich innerhalb des Teams gegenseitig zu proaktivem Verhalten zu ermutigen. Weiters stellten sie einen positiven Zusammenhang zwischen Agilität und Teamleistung fest, sowohl in Teams, die sich erst am Anfang als auch Teams, die sich bereits am Ende einer agilen Transformation befanden (Junker et al., 2022, S. 2208f.). Grass et al. (2020, S. 342ff.) fanden darüber hinaus in ihrer Studie, dass proaktive Teams eher in der Lage sind, auf die Herausforderungen der heutigen VUCA-Welt einzugehen. Tripp, Riemenschneider und Thatcher (2016) fanden in ihrer Studie mit über 250 Teilnehmer\*innen, dass die Anwendung agiler Projektmanagement-Praktiken positiv mit der Arbeitszufriedenheit der Untersuchungsteilnehmer\*innen korreliert. Auch in Bezug auf Autonomie und Sinnhaftigkeit in der Ausübung der Tätigkeiten fanden sie einen signifikant positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit (Tripp et al., 2016, S. 285f.). Autonomie und Sinnhaftigkeit stellen ausschlaggebende Bedürfnisse der Generation Y dar. Daher wird im folgenden Kapitel auf theoretische Grundlagen der Generation Y im Detail eingegangen.

## 4 Grundlagen der Generation Y

Die Generation Y als die künftig meist vertretene Generation am Arbeitsmarkt stellt die Fokusgeneration der vorliegenden Forschungsarbeit dar. In diesem Kapitel werden daher besonders auf ihre Werte und Merkmale näher eingegangen. Zunächst werden allerdings der Generationsbegriff sowie die Generationsabgrenzungen definiert und anschließend auch die Charakteristika der drei weiteren derzeit am Arbeitsmarkt vertretenen Generationen beschrieben.

### 4.1 Begriffsdefinition von Generation

Unter dem Begriff Generation wird gemäß dem Duden (2022b) eine „Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung“ verstanden. Dieser Definition schließt sich Berkup (2014, S. 219) an und definiert Generationen als eine Gruppe von Menschen, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums geboren und aufgewachsen sind und ähnliche Merkmale und Ansichten aufweisen. Obwohl sich in der Literatur ein grundsätzlicher Konsens über die Definition einer Generation findet, erweist sich die tatsächliche zeitliche Abgrenzung als uneinheitlich. In der Fachliteratur werden teilweise sowohl unterschiedliche Bezeichnungen für die Kategorien der Generationen als auch unterschiedliche zeitliche Einordnungen verwendet. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Generationenklassifizierung nach Klaffke (2014a), nach der sich die vorliegende Arbeit orientiert.

Tabelle 5: Überblick der Generationen

Bezeichnung	Jahrgang	Alter in Jahren *
Baby Boomer	1956 – 1965	58 – 67
Generation X	1966 – 1980	43 – 57
<b>Generation Y/Millennials</b>	<b>1981 – 1995</b>	<b>28 – 42</b>
Generation Z	1996 – 2010	13 – 27

Quelle: Eigene Darstellung nach Klaffke (2014a)

Anmerkung: \* Stand 2023

Die hohe Komplexität des Themas führt außerdem dazu, dass sich teilweise auch Widersprüche in den Beschreibungen der Merkmale der jeweiligen Generationen finden. Es ist festzuhalten, dass rein durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generationengruppe, nicht das Verhalten einzelner Individuen erklärt werden kann. Vielmehr

geht es in der Generationenforschung darum, grundlegende Tendenzen hinsichtlich ausschlaggebender Charakteristiken abzuleiten (Kugler, 2020, S. 166). Die tatsächliche Prägung der spezifischen Charakteristika erfolgt hierbei während der entscheidenden Phase der Persönlichkeitsentwicklung, also besonders im Kindes- und Jugendalter (Kolland, Wanka, Bischof & Psihoda, 2015, S. 4f.) Diese Phase wird vor allem von geografischen, demografischen, wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen und politischen Faktoren bestimmt (Oertel, 2014, S. 28f.). Hierzu zählen außergewöhnliche beziehungsweise spektakuläre Ereignisse, Krisen, Kriege, Katastrophen, aber auch Technik, Mode, Musik, Filme sowie prominente Persönlichkeiten (Scholz, 2019, S. 5). Im Rahmen dieser Masterarbeit, bei welcher sich die Stichprobe aus im DACH-Raum lebenden Personen zusammensetzt, wird insbesondere auf die Charakteristiken der Generationen, die im westlichen Raum aufgewachsen sind, eingegangen.

Der Fokus vorliegender Forschungsarbeit wird, wie bereits erwähnt, auf die Generation Y, auch Millennials genannt, gelegt. Treuren und Anderson (2010) stufen diesbezüglich Personen, die zwischen 1977 und 1992 geboren sind, als Millennials ein, während Weingarten (2009) und Kugler (2020) Geburtenjahrgänge zwischen 1980 und 2000 als Generation Y definieren. McCrindle (2006) hingegen definiert Millennials als Personen, die zwischen 1980 und 1994 geboren sind. Zemke, Raines und Filipczak (2000 zitiert in Bencsik et al., 2016) wiederrum stufen Personen, die zwischen 1980 und 1995 geboren sind, als Millennials ein und Klaffke (2014a) schließlich Personen zwischen 1981 und 1995. Was diese Generation, unabhängig von ihrer konkreten zeitlichen Abgrenzung ausmacht, wird im folgenden Kapitel geschildert.

## 4.2 Werte und Merkmale der Generation Y

Der Begriff *Generation Y* findet seinen Ursprung einerseits als alphabetischen Anschluss an ihre vorangegangene Generation, der Generation X, und andererseits als Referenz darauf, dass die Millennials als eine Generation gilt, die viele Fragen stellt beziehungsweise alles hinterfragt, denn in der englischen Sprache wird der Buchstabe *y* als *why*<sup>4</sup> ausgesprochen (Klaffke, 2014b, S. 59).

Millennials unterscheiden sich in vielen Aspekten von ihrer vorangegangenen Generation, der Generation X, welche Jahrgänge zwischen 1966 und 1980 umfasst (Oertel, 2021, S. 28). Aus Sicht der Generation X war es üblich, eine Ausbildung abzuschließen, anschließend ins Berufsleben einzusteigen und schließlich nach ein bis zwei Karrierewechseln in den Ruhestand zu gehen. Im Gegensatz dazu verläuft das Leben der

---

<sup>4</sup> Zu Deutsch: warum.

Generation Y weitaus weniger linear, da es aus verschiedenen Phasen, Rollen und Karrieren besteht. Bei der Generation Y erstreckt sich die Phase der Bildung oft bis ins Erwachsenenalter und zieht sich zum Teil durch die gesamte berufliche Laufbahn. Dieser demografische Wandel ist unter anderem auf die zunehmenden Bildungs- und Berufsmöglichkeiten zurückzuführen, die es der Generation Y ermöglichen, unterschiedliche Karrierewege einzuschlagen, Umschulungen zu absolvieren sowie im Ausland zu studieren oder zu arbeiten (McCrindle, 2006, S. 6ff.)

Diese Vielzahl an Möglichkeiten trägt dazu bei, dass die Generation Y danach strebt, eine sinnvolle Arbeit zu verrichten und etwas Spannendes zu tun beziehungsweise zu erleben (Eberhardt, 2016, S. 42f.). Kolland et al. (2015, S. 6) stellten diesbezüglich in einer Studie mit fast 700 Teilnehmer\*innen, bestehend aus den Generationen Y, X und Baby Boomer fest, dass Millennials hinsichtlich Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Generationen die höchsten Anforderungen an ihre Arbeitgeber\*innen stellen. Zudem fanden die Autor\*innen, dass Millennials von ihren beiden vorangegangenen Generationen als flexibel und innovativ, aber auch als anspruchsvoll, ungeduldig, egoistisch und chaotisch wahrgenommen werden (Kolland et al., 2015, S. 6ff) sowie als von sich selbst überzeugt und weniger zuverlässig (Eberhardt, 2016, S. 42f.).

Durch den Generationswandel ergibt sich darüber hinaus ein Wandel der Bedürfnisse und Anforderungen an die Arbeitgeber\*innen. Millennials gelten als eine Generation, die in einer globalisierten, dynamischen und von Wandel, Veränderung sowie Unsicherheit geprägten Welt aufgewachsen ist. Ihre Bedürfnisse sind daher an das Hier und Jetzt ausgerichtet und sie haben keine Scheu, ihre\*n Arbeitgeber\*in zu verlassen, wenn ihre Bedürfnisse nicht ausreichend erfüllt sind (Eberhardt, 2016, S. 42f.). McCrindle (2006, S. 6ff) meint hierzu, dass besonders Kontextfaktoren wie zum Beispiel Aus- und Weiterbildung, soziale Kontakte, persönliche Entfaltung und Erfüllung sowie auch ökologische Nachhaltigkeit einen höheren Stellenwert als monetäre Anreize einnehmen. Auch Klaffke (2014b, S. 59) schildert, dass für Millennials Lebensgenuss vielmehr mit aktivem Erleben und Spaß verbunden ist und weniger mit materiellen Gegenständen. Treuren und Anderson (2010, S. 57) fanden in ihrer Studie allerdings, dass für die Generation Y ein hohes Gehalt – neben Arbeitszufriedenheit und -interesse, kontinuierlicher Fort- und Weiterbildung sowie Work-Life-Balance – sehr wohl zu den besonders wichtigen Beschäftigungsmerkmalen zählt. Auch in einer Studie von Deloitte (2022, S. 4) wurde die Bezahlung als häufigster Grund genannt, warum in den letzten zwei Jahren der Job gekündigt wurde. Dinnell (2006 zitiert in Treuren & Anderson, 2010, S. 50f.) definiert unter anderem das Streben nach Wachs-

tum und Entwicklung, das Übereinstimmen der Lebensinteressen mit dem Berufsleben, dem Wunsch nach Verantwortung, aktiver Beteiligung und sozialer Interaktion am Arbeitsplatz sowie das Bedürfnis nach Abwechslung, Anerkennung und anspruchsvollen Tätigkeiten als bedeutende Charakteristika der Millennials.

Im Vergleich zu älteren Generationen zeichnen sich Millennials besonders durch ihr aktives, ausgeprägtes Verhalten im Umgang mit Technologie aus (Hershatter & Epstein, 2010, S. 212f.). Das Aufkommen des Internets beziehungsweise des *world wide web* sowie die anschließende Entwicklung der sozialen Medien Anfang und Mitte der 1990er Jahre, stellen mit Abstand einer der prägendsten Trends der Millennials dar (Klaffke, 2014b, S. 59f.). Die Generation Y ist mit dem Internet, Mobiltelefonen und sozialen Online-Netzwerken aufgewachsen. Daher werden sie auch oft als *always-on*<sup>5</sup>-Generation bezeichnet (Eberhardt, 2016, S. 42). Die Fortschritte der Technologie haben einen entscheidenden Einfluss auf die Millennials ausgeübt und die Art und Weise, wie sie lernen, miteinander interagieren und kommunizieren nachhaltig geprägt. Dank ihrer Vertrautheit mit der stetig wandelnden Technologie können sie schnell und unkompliziert auf jegliche Informationen zugreifen. Aus diesem Grund werden Angehörige der Generation Y häufig *digital natives* genannt, während ihre vorangegangenen Generationen, die nicht mit dem Internet aufgewachsen sind, als *digital immigrants* bezeichnet werden (Hershatter & Epstein, 2010, S. 212ff.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Millennials den Wunsch haben, Wissen und Fähigkeiten zu erwerben, die es ihnen ermöglichen sowohl ihre persönlichen als auch ihre professionellen und gesellschaftlichen Ziele zu erreichen (Hershatter & Epstein, 2010, S. 222). Dieser demografische Wandel birgt für Unternehmen zahlreiche Herausforderungen. Der richtige Umgang mit den Veränderungen an Anforderungen hinsichtlich Mitarbeiter\*innenauswahl, -bindung und -führung stellt eines der aktuellsten Themen dar, mit welchem Unternehmen heutzutage konfrontiert sind. Es ist von hoher Bedeutung, den Wandel der Generationen und die damit verbundenen Veränderungen genau im Auge zu behalten. Denn das Verständnis der menschlichen Eigenschaften, der demografischen Verhaltensänderungen sowie der sozialen Trends stellt einen ausschlaggebenden Erfolgsfaktor für Unternehmen dar, so McCrindle (2006, S. 2ff.). Daher widmet sich diese Arbeit der Frage, welche Zusammenhänge es zwischen der Agilität eines Unternehmens und der Arbeitszufriedenheit von Millennials gibt. Um auf Abgrenzungen und Besonderheiten der Generation Y schließen zu kön-

---

<sup>5</sup> Zu Deutsch: ständig aktiv.

nen, werden zunächst außerdem drei weitere Generationen, die am heutigen Arbeitsmarkt vertreten sind, erläutert.

### **4.3 Überblick weiterer Generationen**

Jede Generation ist von unterschiedlichen Werten, Bedürfnissen, Verhaltensweisen, Erwartungen sowie Fähigkeiten geprägt. Während auf die der Generation Y bereits näher eingegangen worden ist, werden in folgenden Kapiteln die Charakteristiken der Generation der Baby Boomer, der Generation X sowie der Generation Z beschrieben.

#### **4.3.1 Baby Boomer**

Der Begriff *Baby Boomer* wurde erstmals in den USA verwendet und beschreibt den starken Geburtenanstieg, der nach dem Zweiten Weltkrieg von ungefähr 1946 bis 1962 stattgefunden hat. Im deutschsprachigen europäischen Raum begann der Baby Boom allerdings erst ab Mitte der 1950er Jahre (Oertel, 2014, S. 31). Daher werden im Rahmen dieser Arbeit, wie Tabelle 5 (S. 24) veranschaulicht, die Baby Boomer als die Geburtenjahrgänge von 1956 bis 1965 klassifiziert (Klaffke, 2014a). Zu dieser Zeit etablierte sich im gesellschaftspolitischen Bereich die Gleichberechtigungsbewegung und daher gelten Baby Boomer grundsätzlich als äußerst gerechtigkeitsorientiert (Oertel, 2014, S. 32f.). In einer Studie von Kolland et al. (2015) wird hervorgehoben, dass die Generation der Baby Boomer ein hohes Ausmaß an sozialem Engagement und einer sozialen Einstellung aufweisen. Die Autor\*innen der Studie bezeichnen diese Generation als „das Gewissen der Gesellschaft und [sie] stützt mit dieser Einstellung auch die soziale Kohäsion in den befragten Unternehmen“ (Kolland et al., 2015, S. 7). Obwohl die Baby Boomer im Vergleich zu ihren Nachfolgenergenerationen üblicherweise einen niedrigeren Bildungsabschluss und weniger technologische Kenntnisse aufweisen, ermöglicht es ihnen ihre hohe soziale Kompetenz und ihr erheblicher Erfahrungsschatz, den Großteil der Führungspositionen zu besetzen. Ein Umstand, der häufig von den Millennials kritisiert wird (Kolland et al., 2015, S. 5).

Oertel (2014, S. 34ff.) fasst darüber hinaus folgende ausschlaggebende Kompetenzen der Baby Boomer zusammen: Starkes Selbstbewusstsein, kollektives Handeln, Arbeiten im Team, Durchsetzungsvermögen, Idealismus, Teamfähigkeit, Hilfsbereitschaft, gute Selbsteinschätzung, Zuverlässigkeit, Erfahrung, Expertenwissen, handwerkliche Fähigkeiten, Gelassenheit, hohe Konsensfähigkeit sowie logisches Denken. In Bezug auf Bedürfnisse spielt die Lebensqualität, oft in Form von materiellen Gegenständen, für die Baby Boomer im Vergleich zu den anderen Generationen eine besonders wichtige Rolle. Sie stufen Arbeit und Freizeit als gleichwichtig ein, während die Millennials

hingegen die Freizeit wichtiger als die Arbeit betrachten. Im Berufsleben schätzt die Generation der Baby Boomer Autonomie am Arbeitsplatz sowie Entscheidungsfreiheit in ihren Tätigkeiten sehr. Sie wollen ihre langjährige Erfahrung, ihr umfangreiches Wissen sowie ihre eigenen Ideen teilen (Kolland et al., 2015, S. 6). Darüber hinaus ziehen die Baby Boomer die persönliche Kommunikation einer Virtuellen vor. Dabei legen sie Wert auf einen respektvollen und formalen Umgang, oft in Form von Siezen (Oertel, 2014, S. 34ff.).

Ein weiteres Merkmal, das die Baby Boomer auszeichnet, ist ihre Bindung und Loyalität gegenüber ihrer Arbeitgeberin beziehungsweise ihrem Arbeitgeber. Sie weisen vergleichsweise eine langjährige Betriebszugehörigkeit auf und ihre Karriere ist im Durchschnitt von wenig Arbeitswechseln geprägt (Oertel, 2014, S. 34ff.). Von jüngeren Generationen werden die Baby Boomer als unflexibel und mit einer geringen Bereitschaft zur Veränderung wahrgenommen (Kolland et al., 2015, S. 7). Gemäß einer Studie von Bossard, Büchel, Büchler, Shabanaj und Shabanaj (2017 zitiert in Kugler, 2020, 168ff.) stellt die Geschwindigkeit des Wandels, Technologie und Digitalisierung die größte Herausforderung, aber gleichzeitig auch die für sie interessanteste Entwicklung am heutigen Arbeitsmarkt dar. Bis zirka 2030 werden voraussichtlich alle Baby Boomer in die Pension eintreten (Klaffke, 2014a, S. 12). Daher haben sie den Wunsch nach einem sicheren Arbeitsplatz, ein Bedürfnis, das sie mit ihren Nachfolger\*innen, der Generation X, teilen (Kolland et al., 2015, S. 6).

### **4.3.2 Generation X**

Die Generation X bilden Personen, die zwischen Mitte der 1960er und Ende der 1970er Jahre geboren worden sind. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit werden Personen, die zwischen 1966 und einschließlich 1980 (Klaffke, 2014a) geboren sind, als Generation X – auch als die Xer, die Generation Golf und die Sorglosen bezeichnet (Eberhardt, 2016, S.40) – definiert. Die ersten Xer stiegen im Laufe der 1980er und 1990er Jahre in das Berufsleben ein. Während dieser Zeit etablierten sich im westeuropäischen Raum einerseits erste Ansätze zur Rationalisierung, Flexibilisierung und Dezentralisierung von Unternehmen sowie andererseits das Human Resource Management, das Mitarbeiter\*innen als die wichtigste Ressource von Organisationen ansieht (Oertel, 2014, S. 47f.). Das Motto bewegt sich weg von ‚leben, um zu arbeiten‘, wie es bei der Generation der Baby Boomer traditionell der Fall war, hin zu ‚arbeiten, um zu leben‘ (Berkup, 2014, S. 221f.).

Im Vergleich zu ihrer vorangegangenen Generation, den Baby Boomern, erwies sich die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben während der Familiengründungsphase

für die Generation X als eine weitaus größere Herausforderung. Grund hierfür ist einerseits der Anstieg an berufstätigen Frauen und andererseits, weil Mütter nach der Geburt schneller wieder ins Berufsleben einsteigen mochten oder aus unterschiedlichsten Gründen schneller wieder einsteigen mussten. Im Sinne der Veränderung der Geschlechterrollen nahmen auch Väter der Xer im Vergleich zu den Baby Boomern eine größere Rolle in Familie und Erziehung ein, wodurch auch für Männer die Vereinbarkeit von Betreuungspflichten und Karriere während der Familienorientierungsphase zunehmend zu einer Herausforderung wurde (Eberhardt, 2016, S. 40f.). Somit stellten Kolland et al. (2015, S. 6) in ihrer Studie mit fast 700 Teilnehmer\*innen fest, dass der ausgeprägte Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten ein ausschlaggebendes Differenzierungsmerkmal der Generation X zu den Baby Boomern darstellt.

Neben dem Wunsch nach Flexibilität, welchen sie mit den Millennials teilen, gibt es in der Literatur darüber hinaus einen Konsens über folgende Charakteristika der Generation X: Leistungs- und Karriereorientierung, Unabhängigkeit, Pragmatismus, Gerechtigkeit sowie selbstbewusste und gut ausgebildete Individuen, die sich nach Struktur und Führung sehnen (Kolland et al. 2015, S. 9; Berkup, 2014, S. 227; Eberhardt, 2016, S. 40ff.; Oertel, 2014, S. 47ff.). In Bezug auf Technologie zählen die Generation X, anders als ihre Nachfolgenerationen Y und Z ebenfalls zu den *digital immigrants*. Durch gute Ausbildungen, stetige Weiterbildungen und ihre Offenheit gegenüber neuen Technologien und Medien, gehen die Xers dennoch souverän mit neuen Technologien um (Oertel, 2014, S. 47ff.).

### **4.3.3 Generation Z**

In der Literatur werden Personen, die Mitte oder Ende der 90er Jahre geboren worden sind, als Generation Z, Gen Z, Generation Internet oder auch iGeneration angeführt, da sie im digitalen Zeitalter aufgewachsen sind. Gemeinsam mit den Millennials werden sie somit als *digital natives* bezeichnet. Ihr Verhalten, Charakteristika, Kommunikation, Interessen und Weltanschauungen sind von sozialen und virtuellen Medien sowie von Technologie und den damit einhergehenden unbegrenzten Möglichkeiten geprägt (Klaffke, 2014b, S. 69ff.). Die Generation Z ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Medien- und Technologiekompetenz und weiß, wie sie die unzähligen Informationsquellen effizient nutzen können (Scholz & Vyugina, 2019, S. 278ff.). Die häufigste Art der Kommunikation der Gen Z verläuft über ihr Smartphone (Eberhardt, 2016, S. 44), offline beziehungsweise analoge Medien verwenden sie kaum bis gar nicht (Scholz & Vyugina, 2019, S. 278ff.).

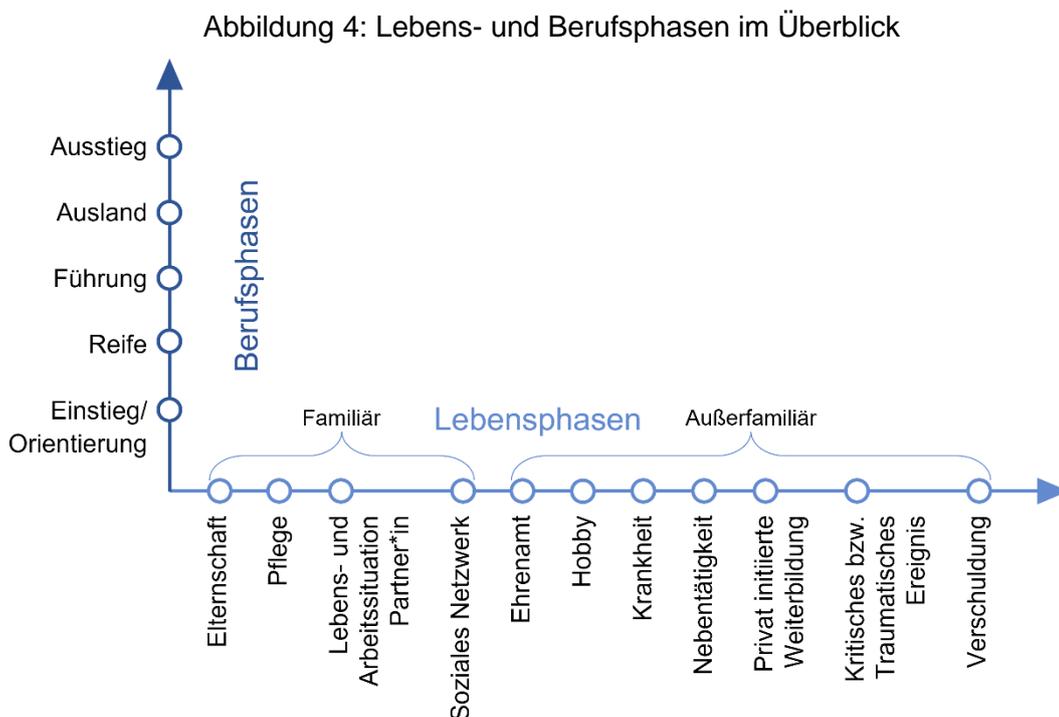
Als Folge der vermehrten Nutzung von sozialen Medien und Co. und den damit einhergehenden ansteigenden Stress und Leistungsdruck, ist gemäß Studien die Generation Z häufiger psychischen Erkrankungen ausgesetzt (Klaffke, 2014b, S. 76f.). In einer Studie von Deloitte (2022, S. 29f.) gab fast die Hälfte der Teilnehmer\*innen dieser Generation an, dass sie sich regelmäßig gestresst fühlen und sich aufgrund der Intensität und der Anforderungen ihres Arbeitsumfeldes ausgebrannt fühlen. Die langfristige finanzielle Zukunft, alltägliche Finanzen, die Gesundheit der Familie sowie die eigene mentale Gesundheit werden als Hauptgründe für regelmäßiges Stress- beziehungsweise Angstbefinden angegeben. Somit erweisen sich Genuss, Selbstbestimmung und Entschleunigung im Sinne von regenerierenden Auszeiten wie längere Auslandsaufenthalte, Sprachreisen und Freiwilligenarbeit, als ausschlaggebende Bedürfnisse der Gen Z (Klaffke, 2014b, S. 76ff.). Die Generation Z zeigt durchaus Commitment und Engagement gegenüber ihren Arbeitgeber\*innen, allerdings unter ihren eigenen Bedingungen. Sie haben keine Scheu, ihre\*n derzeitige\*n Arbeitgeber\*in zu verlassen, wenn sie auf ihre Bedürfnisse nicht effektiv eingehen. Somit geben fast zwei Drittel der befragten Gen Zs in einer Umfrage an, sie hätten in den darauffolgenden zwei Jahren vor, das Unternehmen, in dem sie zur Zeit tätig sind, zu verlassen (Deloitte, 2022, S. 17).

Scholz (2019, S. 8) beobachtet darüber hinaus in seiner Studie drei zentrale Themen in Zusammenhang mit Charakteristika der Generation Z: Struktur, Sicherheit und Wohlfühlen. Die westeuropäische Generation Z ist mit besonders strukturierten und bürokratischen Bildungssystemen aufgewachsen, sie wurden an Struktur von früh an gewöhnt und wünschen sich diese dementsprechend auch im privaten und beruflichen Alltag. Dieses Merkmal stellt einen bedeutenden Unterschied zur Generation Y dar, welche während der frühen Bildungsphase noch mehr Offenheit und Flexibilität erfahren hat. Weiters spielt Sicherheit eine wichtige Rolle bei der Arbeitgeberwahl der Generation Z. Hierbei nehmen sie Verantwortung, Flexibilität und Agilität im beruflichen Kontext als Verringerung der Stabilität und somit als erhöhte Unsicherheit wahr. Schließlich legen sie auch einen besonderen Wert auf ein Wohlfühlgefühl, sowohl im privaten als auch im schulischen beziehungsweise beruflichen Kontext, wobei die Optimierung des Privatlebens an erster Stelle steht. Der Autor führt dies im Laufe seiner Beobachtungen darauf zurück, dass diese Generation im Vergleich zu ihren vorangegangenen Generationen sehr behutsam aufgewachsen ist und ihre Eltern sie vor jeglichen Hindernissen oder Ungewissem zu beschützen versucht haben.

## 4.4 Lebensphasenmodell als Weiterentwicklung des Generationenverständnisses

Im Generationenmodell werden Menschen bestimmter Altersgruppen bewusst mittels grundlegender Eigenschaften, Tendenzen und Verhaltensmuster kategorisiert (Klaffke, 2014b, S. 80). Neben generationsspezifischen Charakteristiken, wie sie in vorherigen Kapiteln beschrieben worden sind, spielen allerdings auch lebens- und berufsphasenspezifische Merkmale hinsichtlich der Sicherstellung der Bedürfnissen von Mitarbeiter\*innen eine wichtige Rolle (Bräuhöfer & Rieder, 2019, S. 13). Denn Menschen sind nicht nur von generationsbedingten Ereignissen geprägt, sondern auch von privaten sowie beruflichen Höhen und Tiefen, die unabhängig ihres Alters beziehungsweise unabhängig ihrer Generationszugehörigkeit eintreten können (Rump, Wilms & Eilers, 2014, S. 18ff.).

Mitarbeiter\*innen durchlaufen während ihres Lebens zahlreiche Lebens- und Berufssituationen, die von unterschiedlichen Rahmenbedingungen geprägt sind und somit mit unterschiedlichen Bedürfnissen einhergehen (Bräuhöfer & Rieder, 2019, S. 13). Rump et al. (2014, S. 17) argumentieren diesbezüglich, dass die Orientierung nach Lebens- und Berufsphasen einen hohen Grad an Individualisierung ermöglicht, weil die Bedürfnisse der bestimmten privaten Lebensphasen, in der sich ein\*e Mitarbeiter\*in befindet, mit jenen der beruflichen Phase verknüpft werden können.



Quelle: Eigene Darstellung nach Rump et al. (2014, S. 21)

Wie Abbildung 4 veranschaulicht, zählen im familiären Bereich die Elternschaft, Pflege, Lebens- und Arbeitssituation der Partnerin beziehungsweise des Partners sowie das soziale Netzwerk zu den wesentlichen Lebensphasen (Rump et al., 2014, S. 19f.). Während Mitarbeiter\*innen familiäre Phasen durchlaufen, besonders hinsichtlich eigener Familiengründung, stehen das Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität an hoher Stelle (Oertel, 2014, S. 29), aber auch Work-Life-Balance und Flexibilität in Form von flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsortmodellen (Kolland et al., 2015, S. 6f.). Hobbies, Ehrenamt, Krankheit, Nebentätigkeit, privat initiierte Aus- oder Weiterbildung, traumatische Ereignisse sowie Verschuldung gehören hingegen zu den außerfamiliären Lebensphasen (Rump et al., 2014, S. 19f.). Parallel dazu werden in der Literatur außerdem verschiedene Berufsphasen identifiziert. Diese sind nach Rump et al. (2014, S. 22) Einstieg beziehungsweise Orientierung, Reife, Führung, Ausland und Ausstieg. In der Ausstiegsphase beispielsweise, vor allem aufgrund einer Pensionierung, sinkt die Motivation nach einer Aus- oder Weiterbildung beziehungsweise das Bedürfnis nach Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten (Kolland et al., 2015, S. 6f.). Zu beachten hierbei ist außerdem, dass sich sowohl Lebens- als auch Berufsphasen mehrmals wiederholen oder gar nicht eintreten können und nicht unbedingt in der in Abbildung 4 dargestellten Reihenfolge ablaufen (Rump et al., 2014, S. 23f.).

## **4.5 Fazit**

Abschließend lässt sich festhalten, dass jede Generation durch unterschiedliche Werte und Eigenschaften ausgezeichnet ist. Für Unternehmen gilt es, auf diese Werte und Bedürfnisse einzugehen, um die langfristige Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen sicherstellen zu können. Die Fachliteratur empfiehlt außerdem, die verschiedenen Lebens- beziehungsweise Berufsphasen, in denen sich Mitarbeiter\*innen befinden, miteinzubeziehen, denn jede Phase geht mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Anforderungen an die Arbeitgeber\*innen einher. Ziel vorliegender Forschungsarbeit ist es schließlich, die Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen näher zu erforschen. Der Fokus wird hierbei auf die Millennials gelegt. Um deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten mit anderen Generationen untersuchen zu können, werden allerdings auch die Auswirkungen der Agilität der drei weiteren diskutierten Generationen beleuchtet. Angesichts der Kritik am Generationenmodell im Sinne des Lebensphasenmodells als Weiterentwicklung des Generationenverständnisses, werden zudem auch verschiedene Lebensphasen in die Datenerhebung und -auswertung miteinbezogen. Darauf wird in folgenden Kapiteln des empirischen Teils im Detail eingegangen.

## 5 Empirischer Teil

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der Arbeit beschrieben. Hierfür werden zunächst die Forschungsfrage und Hypothesen definiert und anschließend auf die Erhebungsmethode und -instrumente sowie auf das Sampling und das Auswertungsverfahren eingegangen.

### 5.1 Forschungsfrage und Hypothesen

Die in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich diskutierten empirischen Studien zur Arbeitszufriedenheit zeigten die hohe Relevanz zufriedener Mitarbeiter\*innen hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und Effektivität eines Unternehmens auf (z. B. Judge et al., 2001, S. 395f.; Alessandri et al., 2017, S. 224). Weiters weist der Überblick der Literatur zum Thema Agilität darauf hin, dass das Ausmaß der Agilität die Effektivität einer Organisation ebenfalls positiv beeinflusst. So wurde beispielsweise in einer Studie der Boston Consulting Group<sup>6</sup>, bei welcher rund 1 100 Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen aus zehn Branchen befragt wurden, festgestellt, dass Unternehmen, die agile Arbeitsmethoden anwenden, bis zu fünfmal häufiger höhere Margen haben als Unternehmen, die nicht mit agilen Methoden arbeiten (Roghé, Toma, Scholz & Koike, 2017). Auch Wolf, Büning, Schmahl, Cramer, Schreiber, Rathenow, Schmidt, Land und Schenkel (2018, S. 17) betonen in ihrer Studie mit über 850 Teilnehmer\*innen, dass ein direkter positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Agilität und dem Unternehmenserfolg besteht.

Des Weiteren wurden im obigen Literaturüberblick einige grundlegende Tendenzen der Charakteristika und Bedürfnisse von Millennials erwähnt, wie beispielsweise kontinuierliche Aus- und Weiterbildung, persönliche Entfaltung, Work-Life-Balance, Freiraum, Eigenverantwortung, Mitwirkung und Selbstorganisation (z. B. McCrindle, 2006, S. 6ff.; Treuren & Anderson, 2010, S. 57; Dinnell, 2006 zitiert in Treuren & Anderson, 2010, S. 50f.). Diese Bedürfnisse scheinen im engen Zusammenhang mit den ausschlaggebenden Merkmalen einer agilen Organisation zu stehen: Transparenz, Vertrauen, Selbstorganisation, Übertragung von Verantwortung und Autorität, verteilte Entscheidungsmacht, Weiterentwicklung und organisationales Lernen (z. B. Csar, 2017, S. 155; Brückner & von Ameln, 2016, S. 384f.; von Ameln, 2018, S. 28). Allerdings wurde die Arbeitszufriedenheit in agilen Settings bisher nur auf sehr allgemeiner Ebene empirisch erforscht. So zeigt etwa die Studie von Jung und Mühlfelder (2021, S. 10), bei welcher

---

<sup>6</sup> Die Boston Consulting Group wurde 1963 gegründet und zählt als eines der größten Beratungsunternehmen weltweit (Boston Consulting Group, 2022).

knapp 400 Personen befragt wurden, eine signifikant positive Korrelation zwischen organisationaler Agilität und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen. Auch Tripp et al. (2016, S. 285f.) fanden in ihrer Studie eine positive Korrelation zwischen der Anwendung agiler Projektmanagement-Praktiken und der Arbeitszufriedenheit der Untersuchungsteilnehmer\*innen. Da die Charakteristika der Millennials und jene von Agilität große Überschneidungen zeigen, ist es verwunderlich, dass es bisher kaum Studien gibt, die sich konkret auf diese Personengruppe fokussieren. Somit ist das Ziel vorliegender Studie, genauer zu untersuchen, inwiefern sich die Agilität einer Organisation auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y auswirkt.

Die Literaturrecherche zeigt, dass sowohl Arbeitszufriedenheit (Neuberger und Allerbeck, 1997, S. 5; Bruggemann et al., 1975, S. 19) als auch Agilität (Jung, 2020) in mehrere Teilaspekte aufgeteilt und gemessen werden kann. Dies ist besonders für Handlungsempfehlungen und Implikationen für die Praxis von hohem Interesse, um genauer feststellen zu können, welche Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit von welchen Teilbereichen der Agilität beeinflusst werden. Dementsprechend stellt die vorliegende Arbeit folgende Forschungsfrage:

**Welche Zusammenhänge gibt es zwischen der Agilität einer Organisation und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y?**

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurden vier Hypothesen aus der in Kapiteln zwei bis vier diskutierten Literatur abgeleitet. Die ersten beiden Haupthypothesen H1 und H2 sowie deren Unterhypothesen widmen sich den jeweiligen Teilbereichen der Agilität und der Arbeitszufriedenheit. Die Richtung und Art des Zusammenhangs, also die Annahme, dass sich die wahrgenommene Agilität eines Unternehmens positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Millennials auswirkt, wurde aus der behandelten Theorie und vorherigen Studienergebnissen abgeleitet. Mithilfe der Hypothesen H3 und H4 soll anschließend geprüft werden, ob es signifikante Unterschiede bezüglich der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit im Generationenvergleich beziehungsweise im Vergleich hinsichtlich lebensphasenorientierter Merkmale gibt.

Die erste Haupthypothese und deren fünf Unterhypothesen untersuchen zunächst die Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit nach der Skala von Haarhaus (2015) und wurden folgendermaßen definiert:

**H1: Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.**

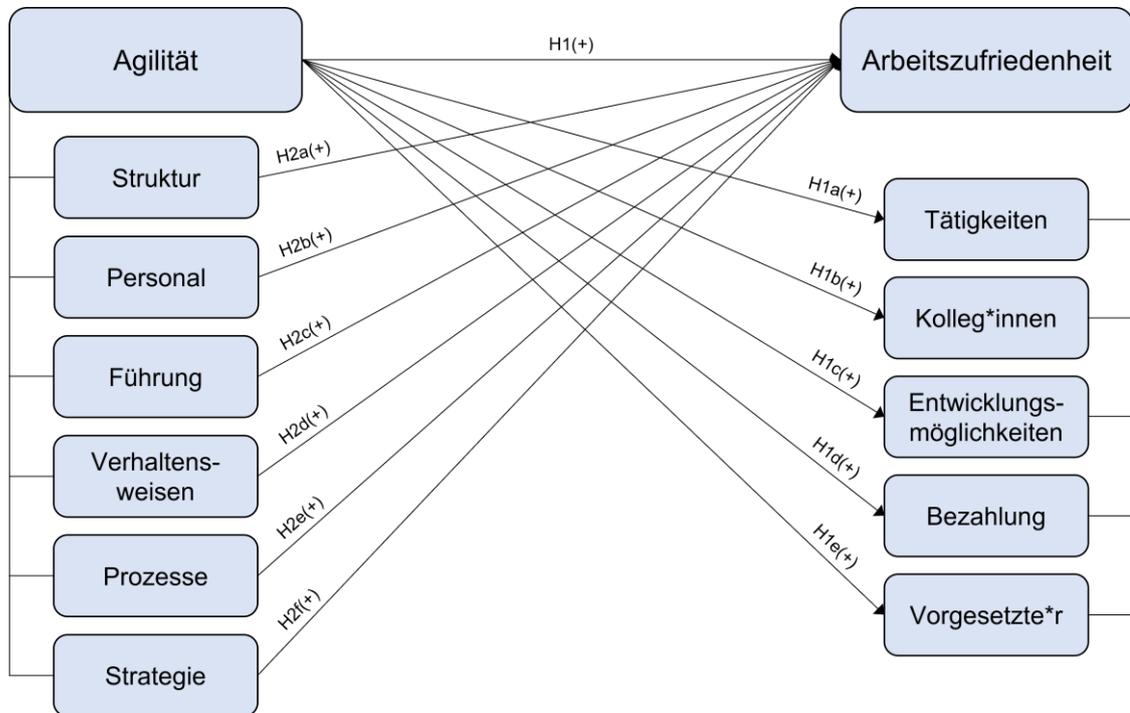
- H1a:** Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die *eigenen Tätigkeiten* von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.
- H1b:** Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die *Arbeitskolleg\*innen* von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.
- H1c:** Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die *Entwicklungsmöglichkeiten* von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.
- H1d:** Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die *Bezahlung* von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.
- H1e:** Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf *die\*den direkte\*n Vorgesetzte\*n* von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

Mithilfe der zweiten Haupthypothese, welche aus sechs Unterhypothesen besteht, wird wiederum geprüft, inwiefern sich die einzelnen Teilaspekte der Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Millennials auswirken. Sie lauten wie folgt:

- H2: Die Teilbereiche der wahrgenommenen Agilität wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.**
- H2a:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf die *Struktur* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.
- H2b:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf *Personal* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.
- H2c:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf *Führung* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.
- H2d:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf *Verhaltensweisen* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.
- H2e:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf *Prozesse* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.
- H2f:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf die *Strategie* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

Nachstehende Abbildung 5 veranschaulicht das Forschungsdesign der ersten beiden Haupt- und Unterhypothesen.

Abbildung 5: Forschungsdesign der Haupt- und Unterhypothesen von H1 und H2



Quelle: Eigene Darstellung

Um einerseits die Besonderheiten von Millennials beziehungsweise deren Überschneidungen mit anderen Generationen genauer untersuchen zu können und andererseits auch über andere Generationen Aussagen treffen zu können, soll mittels der dritten Haupt- und Unterhypothesen außerdem der Einfluss von Agilität auf die Arbeitszufriedenheit der Millennials im Generationenvergleich untersucht werden. Aufgrund der überwiegenden Übereinstimmung zwischen den Bedürfnissen der Generation Y und den Merkmalen einer agilen Organisation, wird bei Hypothese H3 von einem signifikanten Unterschied im Generationenvergleich ausgegangen:

**H3: Es gibt signifikante Unterschiede im Generationenvergleich bezüglich der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen.**

**H3a:** Die Generation Y unterscheidet sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von den Baby Boomern.

**H3b:** Die Generation Y unterscheidet sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von der Generation X.

**H3c:** Die Generation Y unterscheidet sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von der Generation Z.

Angesichts dem in Kapitel 4.4 diskutierten Lebensphasenmodell als Weiterentwicklung des Generationenmodells werden im Sinne der vierten Haupt- und Unterhypothesen darüber hinaus Unterschiede in Bezug auf lebensphasenorientierte Merkmale der Stichprobe näher beleuchtet. Hierbei werden in Anlehnung an Rump et al. (2014, S. 19ff.) näher auf die Phasen Weiterbildung, Elternschaft und Pflege eingegangen. Wie in Kapitel 4.4 geschildert wurde, haben Personen in familiären Lebensphasen sowie während nebenberuflichen Ausbildungen unter anderem das Bedürfnis nach einer guten Vereinbarkeit des Berufs- und Privatlebens sowie nach Flexibilität. Es wird argumentiert, dass agile Arbeitsmodelle diese Bedürfnisse in hohen Maßen abdecken und daher wird in den drei Merkmalen der Unterhypothesen H4a, H4b und H4c von einem statistisch signifikanten Unterschied ausgegangen:

**H4: Es gibt signifikante Unterschiede hinsichtlich lebensphasenorientierter Merkmale bezüglich der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen.**

**H4a:** Personen, die sich in Ausbildung befinden unterscheiden sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von Personen, die sich nicht in Ausbildung befinden.

**H4b:** Personen, die Kinder haben unterscheiden sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von Personen, die keine Kinder haben.

**H4c:** Personen, die Betreuungspflichten haben unterscheiden sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von Personen, die keine Betreuungspflichten haben.

## 5.2 Erhebungsmethode

Um die Forschungsfrage und Hypothesen beantworten zu können, ist es einerseits erforderlich, das von den befragten Teilnehmenden wahrgenommene Ausmaß an Agilität des Unternehmens, in der die Person derzeit tätig ist, und andererseits die Arbeits-

zufriedenheit der Teilnehmer\*innen zu messen. Die beiden Variablen werden anschließend gegenübergestellt, um zu untersuchen, ob beziehungsweise inwiefern das Ausmaß der wahrgenommenen Agilität das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit der Untersuchungsteilnehmer\*innen beeinflusst. Hierfür wurde eine quantitative Erhebungsmethode, nämlich die wissenschaftliche Fragebogenmethode, gewählt. Diese Methode ermöglicht eine zielgerichtete und systematische Erfassung von Auskünften der Untersuchungsteilnehmer\*innen zu spezifischen Aspekten ihres subjektiven Erlebens beziehungsweise ihrer subjektiven Wahrnehmung. Somit ist eine schriftliche Befragung für dieses Forschungsvorhaben besonders geeignet, da die Konstrukte wahrgenommene Agilität und Arbeitszufriedenheit kaum direkt beobachtbar sind (Döring & Bortz, 2016, S. 298f.).

Die Erhebung der Daten erfolgte anhand eines vollstandardisierten Online-Fragebogens. Hierbei handelt es sich einerseits um eine Querschnittsuntersuchung, da die Befragung zu einem bestimmten Zeitpunkt gemessen wird und somit eine Momentaufnahme darstellt (Koch, Gebhardt & Riedmüller, 2016, S. 12) und andererseits um eine nicht-experimentelle Studie, mit welcher gemessen wird, ob beziehungsweise inwiefern die unabhängige Variable, die wahrgenommene Agilität, die abhängige Variable, die Arbeitszufriedenheit, beeinflusst (Ottawa & Rietz, 2014, S. 194). Vor seiner Veröffentlichung wurde der Fragebogen mit sieben Teilnehmer\*innen verschiedener Altersgruppen einem Pretest unterzogen, um etwaige Unklarheiten und Fehler zu beseitigen.

### **5.3 Erhebungsinstrumente**

Die Erstellung und Durchführung der Online-Befragung erfolgte über das Tool *SoSci Survey* ([www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de)). Die vollständige Version des Fragebogens besteht aus drei Teilen und kann Anhang A entnommen werden.

Der erste Teil der Befragung widmete sich der Messung des Grades an wahrgenommener Agilität des Unternehmens, in dem die Untersuchungsteilnehmer\*innen zum Zeitpunkt der Befragung tätig waren. Dieser wurde mithilfe der von Jung (2020) entwickelten Skala gemessen, welche aus insgesamt 24 Items, aufgeteilt auf sechs Subskalen, besteht. Die Beantwortung der 24 Items in Form von vorformulierten Aussagen erfolgt mit einer fünf-stufigen Likert-Skala, welche mit folgenden Ausprägungen versehen ist: *stimme gar nicht zu*, *stimme eher nicht zu*, *neutral*, *stimme eher zu* und *stimme voll zu*. Die Reliabilität dieser Skala wurde über die interne Konsistenz ermittelt und beläuft sich auf  $\alpha = 0,865$  (Jung, 2020). Nach eigener Berechnung der Reliabilität der Items mit Cronbachs Alpha konnte die hohe Reliabilität der Skala mit einem Wert von

$\alpha = 0,906$  für  $N = 214$  und  $\alpha = 0,901$  für  $N = 108$  bestätigt werden. Die ebenfalls selbst berechneten Reliabilitäten der sechs Subskalen belaufen sich mit Werten zwischen  $\alpha = 0,705$  und  $\alpha = 0,824$  für  $N = 214$  sowie zwischen  $\alpha = 0,646$  und  $\alpha = 0,843$  für  $N = 108$  in einem guten Bereich (Streiner, 2012, S. 103).

Der zweite Teil des Fragebogens beschäftigte sich mit der Messung der Arbeitszufriedenheit der Befragten, welche anhand der Skala von Haarhaus (2015) erfolgte. In dieser Skala wird das Konstrukt Arbeitszufriedenheit mittels sechs Subskalen, welche aus jeweils fünf Items bestehen, erfasst. Die Arbeitszufriedenheit wird hierbei nicht direkt gemessen, sondern aus zu beurteilenden Aussagen abgeleitet. Die Beantwortung der insgesamt 30 Items erfolgt ebenfalls in Form einer fünf-stufigen Likert-Skala mit folgenden Ausprägungen: *stimmt gar nicht*, *stimmt wenig*, *stimmt teilweise*, *stimmt ziemlich* und *stimmt völlig*. Gemäß Haarhaus (2015) liegen die internen Konsistenzen der Subskalen zwischen  $\alpha = 0,87$  und  $\alpha = 0,91$ . Dies konnte ebenfalls mithilfe eigener Berechnungen mittels Cronbachs Alpha mit Ergebnissen zwischen  $\alpha = 0,815$  und  $\alpha = 0,929$  für  $N = 214$  sowie zwischen  $\alpha = 0,798$  und  $\alpha = 0,927$  für  $N = 108$  bestätigt werden.

Die Bezeichnungen der Subskalen, die Anzahl der Items sowie die eigens mittels IBM SPSS Statistics ([www.ibm.com](http://www.ibm.com)) berechneten Reliabilitäten der jeweiligen Skala mit den Stichproben von  $N = 214$  sowie  $N = 108$  können nachstehender Tabelle 6 entnommen werden.

Tabelle 6: Subskalen, Anzahl Items und Reliabilitäten des Fragebogens

Code	Subskala	Anzahl Items	Reliabilität N = 214	Reliabilität N = 108
<b>Skala zur Messung der Agilität</b>				
<b>AG01</b>	Struktur	3	0,705	0,646
<b>AG02</b>	Personal	6	0,769	0,740
<b>AG03</b>	Führung	3	0,824	0,843
<b>AG04</b>	Verhaltensweisen	4	0,789	0,828
<b>AG05</b>	Prozesse	2	0,818	0,817
<b>AG06</b>	Strategie	6	0,793	0,769
		24	0,906	0,901

Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit				
<b>AZ01</b>	Tätigkeiten	5	0,815	0,798
<b>AZ02</b>	Arbeitskolleg*innen	5	0,847	0,870
<b>AZ03</b>	Entwicklungsmöglichkeiten	5	0,917	0,923
<b>AZ04</b>	Bezahlung	5	0,920	0,904
<b>AZ05</b>	Vorgesetzte*r	5	0,929	0,927
<b>AZ06</b>	Allgemein	5	0,872	0,885
		30	0,934	0,935

Quelle: Eigene Darstellung nach Jung (2020) und Haarhaus (2015).

Die beiden Skalen wurden außerdem um 14 Fragen bezüglich demografischer Daten ergänzt, was den dritten Teil der Umfrage darstellt. Im Rahmen dieser soziodemografischen Datenerhebung wurde unter anderem das Geburtsjahr erfragt, um die Untersuchungsteilnehmer\*innen in die in Tabelle 5 dargestellten Generationengruppen für Hypothesen H1, H2 und H3 einteilen zu können. Um die Unterhypothesen von H4 bezüglich lebensphasenorientierter Merkmale prüfen zu können, wurde darüber hinaus erhoben, ob sich die Teilnehmer\*innen zum Zeitpunkt der Befragung in einer nebenberuflichen Ausbildung befanden, Kinder und beziehungsweise oder Betreuungspflichten hatten. Die demografische Datenerhebung wurde außerdem um Eckdaten zur Bildung, Erwerbstätigkeit sowie Eigenschaften des Unternehmens betreffend ergänzt. Hierbei werden lediglich zwei Fragen bezüglich des Erwerbsstatus am Anfang gestellt, da es sich um Filterfragen handelt. Die restlichen zwölf Fragen werden am Ende der Befragung eingeblendet. Obwohl die Fragen zur Soziodemografie nicht zwingend auszufüllen waren, wurden sie abgesehen von der Frage nach dem Einkommen von allen 214 Teilnehmer\*innen vollständig ausgefüllt. Die Frage nach dem durchschnittlichen Nettoeinkommen wurde von 18 Untersuchungsteilnehmer\*innen (8,4 %) nicht beantwortet.

## 5.4 Stichprobe

Die Stichprobenwahl dieser Forschungsarbeit erfolgte mittels einer nicht-probabilistischen Auswahlmethode in Form einer Gelegenheitsstichprobe, bei welcher willkürlich zu einem bestimmten Zeitpunkt gut erreichbare Proband\*innen angeworben werden (Döring & Bortz, 2016, S. 305f.). Die Grundgesamtheit für das Sampling bilden unselbstständige, erwerbstätige Personen. Für die Datenerhebung wurden erwerbstä-

tige Personen dahingehend bevorzugt, da es sich bei der Arbeitszufriedenheit um einen Ist-Zustand handelt (Locke, 1969, S. 322) und somit die befragte Person derzeit berufstätig sein sollte, um Verzerrungen und Gedächtniseffekte bei der Beantwortung zu vermeiden. Unselbständige Personen werden bevorzugt, da es bei der Bewertung der Agilität des eigenen Unternehmens zu sozial erwünschtem Antwortverhalten kommen kann, was ebenfalls die Ergebnisse verfälschen könnte (Döring & Bortz, 2016, S. 437).

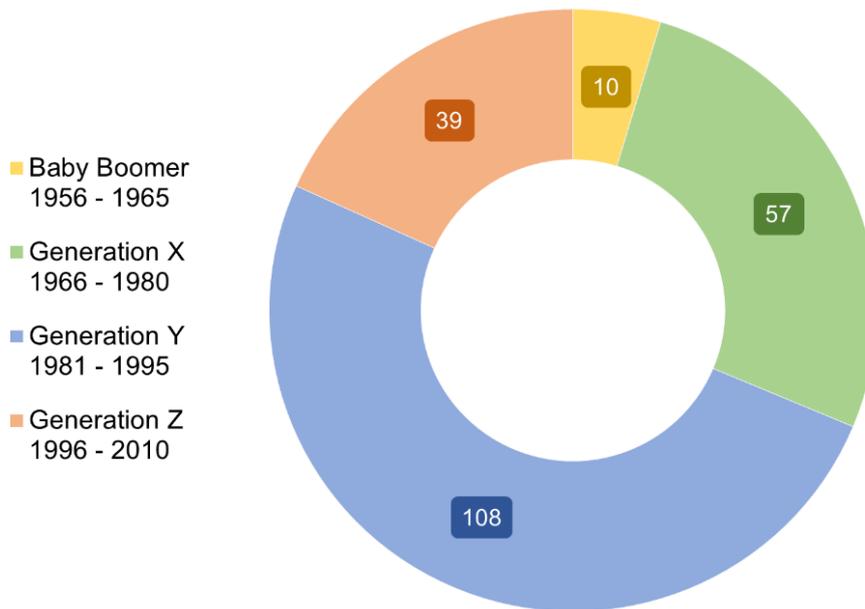
Der Fragebogen wurde über den E-Mail-Verteiler der Ferdinand Porsche FernFH, soziale Medien sowie im eigenen Bekanntenkreis und durch Kontaktaufnahme von Unternehmen in verschiedensten Branchen verteilt. Ungefähr zwei Wochen nach der Veröffentlichung des Fragebogens wurde ein Reminder über die jeweiligen Plattformen ausgesendet, um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erzielen. Die Umfrage war im Zeitraum von 5. Jänner 2023 bis 5. Februar 2023 online. Während dieses Zeitraums wurden insgesamt 453 Klicks registriert. 290 Personen haben den Fragebogen begonnen, wobei lediglich 238 davon den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Die Beendigungsquote entspricht daher rund 82 %. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer des Fragebogens beläuft sich nach Bereinigung von Unterbrechungen<sup>7</sup> auf sechs Minuten und 17 Sekunden.

Die Stichprobe wurde anschließend in die vier vertretenen Generationen unterteilt. Bezüglich der Generationsabgrenzungen werden in der Fachliteratur sowohl unterschiedliche Bezeichnungen für die Kategorien der Generationen, als auch unterschiedliche zeitliche Einordnungen verwendet. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird die Klassifizierung nach Klaffke (2014a) angewandt, welche Tabelle 5 in Kapitel 4.1 entnommen werden kann. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Generationenverteilung der Stichprobe von 214 Teilnehmer\*innen nach Bereinigung.

---

<sup>7</sup> Als Unterbrechung wird jede Bearbeitungszeit erkannt, die länger als zwei Stunden dauert oder den Median der Bearbeitungszeit um mehr als den dreifachen Interquartilsabstand dividiert durch 1,34 übersteigt ([www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de)).

Abbildung 6: Generationenverteilung der Stichprobe



Quelle: Eigene Darstellung

Mehr als die Hälfte der Proband\*innen, nämlich 108 Personen (50,5 %), gehören den Millennials an, welche die Fokusgruppe dieser Forschungsarbeit darstellen. 57 Teilnehmer\*innen (26,6 %) wurden von 1966 bis 1980 geboren und bilden somit die Generation X. Von der Generation Z wurden 39 Proband\*innen (18,2 %) erfasst, während lediglich zehn Baby Boomer (4,7 %) vertreten sind. Die Repräsentativität der Stichprobe der Baby Boomer ist aufgrund der geringen Teilnehmer\*innenzahl eingeschränkt (Döring & Bortz, S. 297f.). Dies stellt allerdings gemäß Döring und Bortz (2016, S. 299f.) die Qualität der vorliegenden Studie nicht in Frage, sofern auf die geringe Stichprobengröße und die damit einhergehende begrenzte Übertragbarkeit auf die Allgemeinheit hingewiesen wird. Somit ist an dieser Stelle zu betonen, dass bei der Darstellung und Interpretation der Ergebnisse bezüglich der Generation der Baby Boomer die geringe Teilnehmer\*innenzahl von zehn Personen berücksichtigt werden muss. Auch bei der Darstellung von Vergleichen der vier Generationen im Sinne der dritten Hypothese muss die ungleiche Stichprobenverteilung beachtet werden.

## 5.5 Analyse- und Auswertungsverfahren

Die Auswertung der Daten erfolgte mithilfe der statistischen Software *IBM SPSS Statistics* ([www.ibm.com](http://www.ibm.com)). In folgenden Unterkapiteln werden die Schritte der Datenanalyse und -auswertung näher beschrieben, beginnend mit der Datenbereinigung, gefolgt von vorbereitenden Analyse und dem angewandten Auswertungsverfahren.

### 5.5.1 Datenbereinigung

Zunächst wurde der Datensatz auf etwaige Fehler, Unregelmäßigkeiten und Verzerrungen bereinigt. In erster Folge wurde die Filterfrage bezüglich des Erwerbsstatus überprüft. Hierbei wurden 20 Datensätze von der Weiterverarbeitung des Fragebogens ausgeschlossen. Anschließend wurden aufgrund einer auffällig niedrigeren Bearbeitungszeit von weniger als drei Minuten, zwei Teilnehmer\*innen vom Datensatz bereinigt und nicht bei der Datenauswertung berücksichtigt, da das Risiko einer unsorgfältigen Bearbeitung der Umfrage besteht (Döring & Bortz, 2016, S. 590).

Da sowohl die Skala zur Messung der wahrgenommenen Agilität als auch die Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit aus einer fünf-stufigen Likert-Skala besteht, wurden weiters die Antworttendenzen der Teilnehmer\*innen näher betrachtet. Bei der Tendenz zur Mitte wurden keine auffälligen Datensätze festgestellt. Für die Berechnung der Tendenzen zur Milde und Härte wurden umkodierte Items (siehe Anhang B) zunächst wieder zurück kodiert. Außerdem wurden beide Tendenzen sowohl insgesamt als auch einzeln für beide Skalen berechnet. Hierbei wurden in Bezug auf die Tendenz zur Härte erneut zwei auffällige Datensätze bereinigt und von der Auswertung ausgeschlossen, da auch hier das Risiko einer nicht sorgfältigen Bearbeitung besteht (Döring & Bortz, 2016, S. 253).

Nach dieser Bereinigung standen schließlich 214 vollständig ausgefüllte Datensätze für die Auswertung zur Verfügung. In nachstehender Tabelle 7 werden die durchgeführten Schritte der Datenbereinigung zusammengefasst.

Tabelle 7: Überblick der Datenbereinigung

<b>Art der Datenbereinigung</b>	<b>Ausgeschlossene Datensätze</b>	<b>Datensätze vor Bereinigung</b>	<b>Datensätze nach Bereinigung</b>
Unvollständige Datensätze	52	290	238
Selbstständige oder nicht erwerbstätige Personen	20	238	218
Ausreißer Antwortzeit	2	218	216
Tendenz zur Mitte	0	216	216
Tendenz zur Milde	0	216	216
Tendenz zur Härte	2	216	214
			<b>N = 214</b>

Quelle: Eigene Darstellung

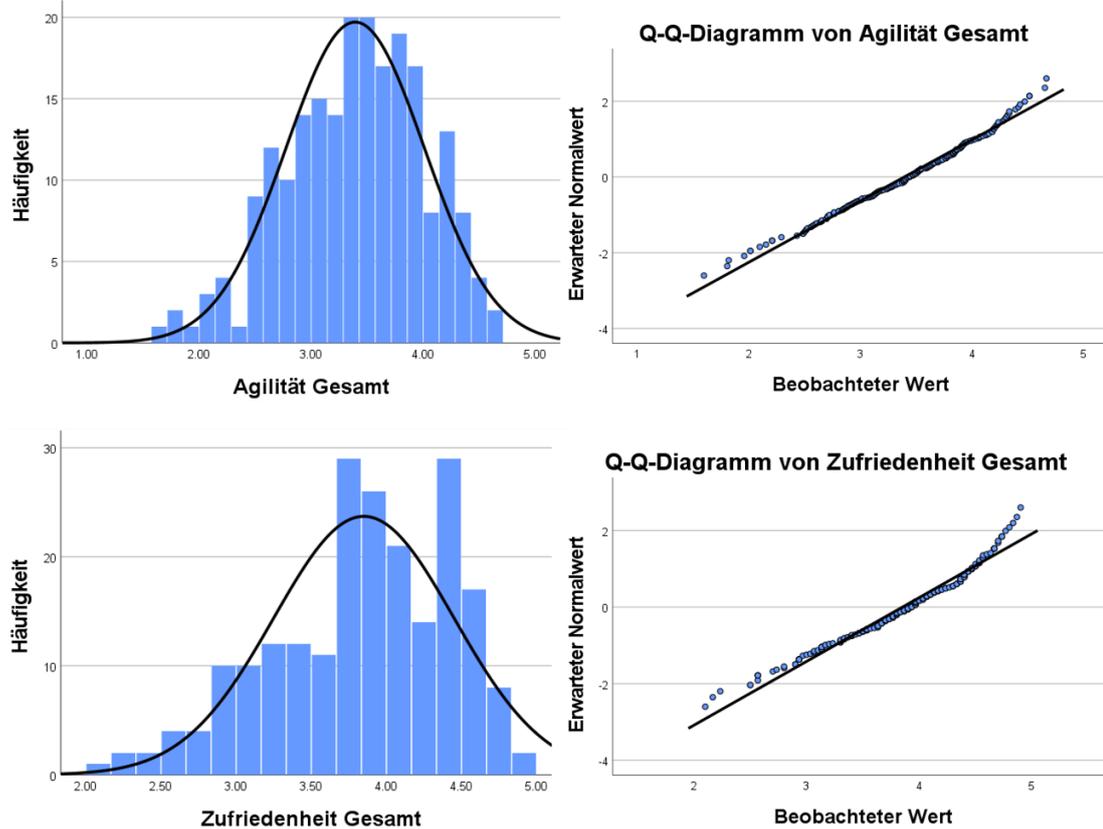
## 5.5.2 Vorbereitende Analysen

Im Rahmen der vorbereitenden Analysen wurde zunächst das Messniveau der beiden Skalen überprüft. Die Subskalen der Variablen Agilität und Arbeitszufriedenheit stellen zunächst ordinal skalierte Variablen dar. Durch die anschließende Zusammenfassung der grundsätzlich ordinal-skalierten Rating-Items der beiden Skalen, kann diese Summe beziehungsweise dieser Mittelwert schließlich als intervallskaliert betrachtet werden (Fittkau, 2021, S. 13). Die Berechnung der Gesamt-agilität erfolgt mit dem Mittelwert der 24 Items. Der Grad an wahrgenommener Agilität der sechs Subskalen Struktur, Personal, Führung, Verhaltensweisen, Prozesse und Strategie wurde ebenfalls mit dem Mittelwert der jeweiligen Items berechnet. Die berechneten Mittelwerte liegen zwischen eins und fünf. Je näher der Mittelwert bei eins liegt, desto weniger Agilität wird von den befragten Teilnehmer\*innen im betroffenen Unternehmen wahrgenommen und je näher der Mittelwert bei fünf liegt, desto mehr Agilität wird wahrgenommen (Jung, 2020). Die Arbeitszufriedenheit der einzelnen Subskalen Tätigkeiten, Arbeitskolleg\*innen, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung, direkte\*r Vorgesetzte\*r sowie allgemeine Zufriedenheit ergibt sich ebenfalls aus dem Mittelwert der fünf Items der jeweiligen Subskala. Der Mittelwert der Gesamtzufriedenheit wurde wiederum durch den Mittelwert aller 30 Items berechnet. Auch hier gilt, je näher der Wert bei eins liegt desto niedriger, und je näher der Wert bei fünf liegt, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Untersuchungsteilnehmer\*innen (Haarhaus, 2015).

Weiters wurden die Skalen und Subskalen auf eine Normalverteilung geprüft. Dies wurde zunächst analytisch mithilfe von Kolmogorov-Smirnov- sowie Shapiro-Wilk-Tests überprüft. Mit einer Signifikanz von  $p > 0,05$  liegt, gemäß beider Tests, in keiner der Skalen und Subskalen eine Normalverteilung vor. Da es sich mit einer Teilnehmer\*innenanzahl von  $N = 214$  allerdings um eine durchaus größere Stichprobe handelt, wurde für die Überprüfung auf Normalverteilung die grafische Analyse der Analytischen vorgezogen (Field, 2009, S. 144). Die grafische Analyse wurde einerseits mit Histogrammen und andererseits mit Quantil-Quantil-Diagrammen durchgeführt. Dies wird beispielhaft für die beiden Variablen Agilität und Zufriedenheit in Abbildung 7 veranschaulicht. In Bezug auf das Histogramm gilt, je näher sich die blauen Balken der schwarzen Linie annähern, desto normalverteilter ist die vorliegende Stichprobe (Field, 2009, S. 18). Für das Quantil-Quantil-Diagramm gilt, je stärker die abgebildeten Punkte von der schwarzen Linie abweichen, desto weniger normalverteilt ist die Stichprobe (Field, 2009, S. 147). Das Histogramm im linken Teil der Abbildung 7 lässt erkennen, dass sich die Variable Agilität einer steilgipfligen Normalverteilung annähert, während die Zufriedenheit etwas von der Symmetrie abweicht und eine linksschiefe Normalver-

teilung bildet (Field, 2009, S. 19f.). Das Quantil-Quantil-Diagramm lässt ebenfalls für beide Variablen eine annähernde Normalverteilung erkennen. Auch für die übrigen zwölf Subskalen ist gemäß der grafischen Analyse das Kriterium einer annähernden Normalverteilung erfüllt.

Abbildung 7: Normalverteilung von Agilität und Zufriedenheit mit Stichprobe N = 214

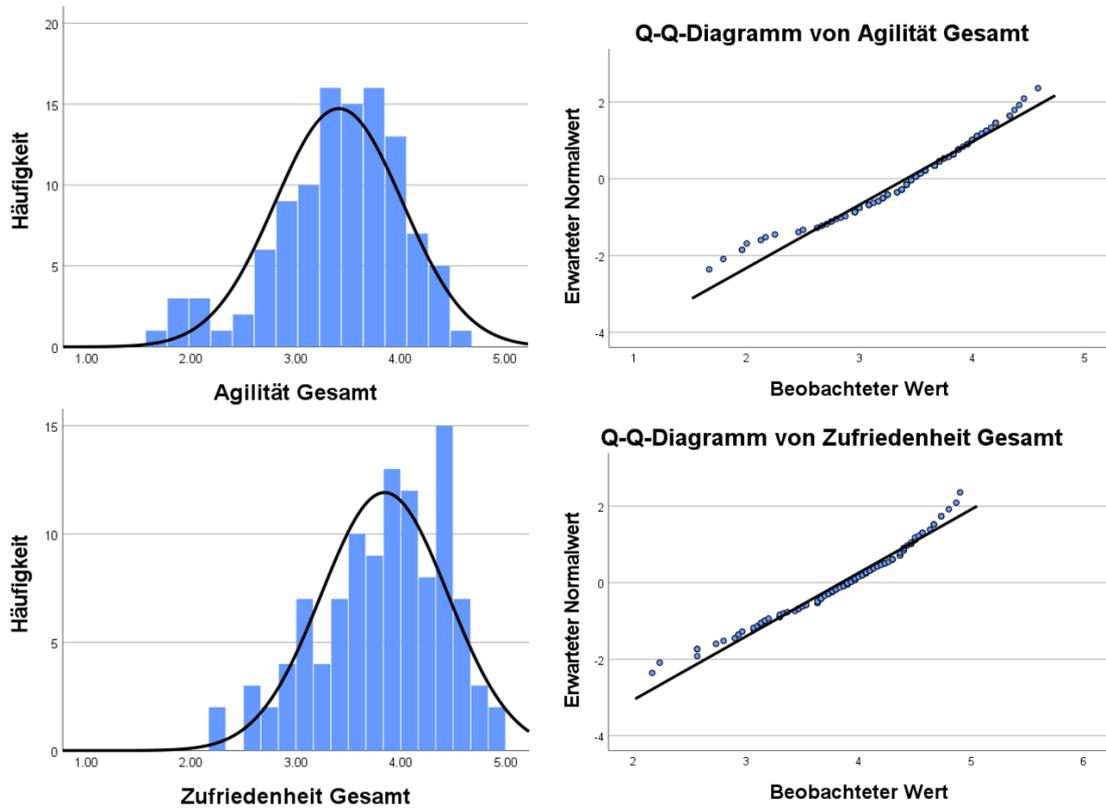


Quelle: Eigene Darstellung

Anschließend wurde die Stichprobe auf Teilnehmer\*innen, die zwischen 1981 und 1995 geboren worden sind und die Fokusgeneration dieser Forschungsarbeit darstellen, reduziert und erneut auf eine Normalverteilung mit  $N = 108$  geprüft. Die analytischen Tests auf Normalverteilung mithilfe von Kolmogorov-Smirnov- und Shapiro-Wilk-Tests sprechen hierbei lediglich für die Subskala *Verhalten* mit  $p > 0,05$  für das Vorliegen einer Normalverteilung, wobei bei den beiden Skalen insgesamt und den restlichen Subskalen gemäß beider analytischer Tests keine Normalverteilung vorliegt. Allerdings wird auch bei einer Stichprobengröße von  $N = 108$  die grafische Analyse der Analytischen vorgezogen (Field, 2009, S. 144). Wie beispielhaft Abbildung 8 veranschaulicht, lässt die grafische Analyse mithilfe von Histogrammen und Quantil-Quantil-Diagrammen das Kriterium einer annähernden Normalverteilung vermuten. Grundsätzlich gilt für beide Stichproben außerdem das zentrale Grenzwerttheorem, welches be-

sagt, dass sich Stichproben mit  $N > 30$  tendenziell einer Normalverteilung annähern (Döring & Bortz, 2016, S. 640f).

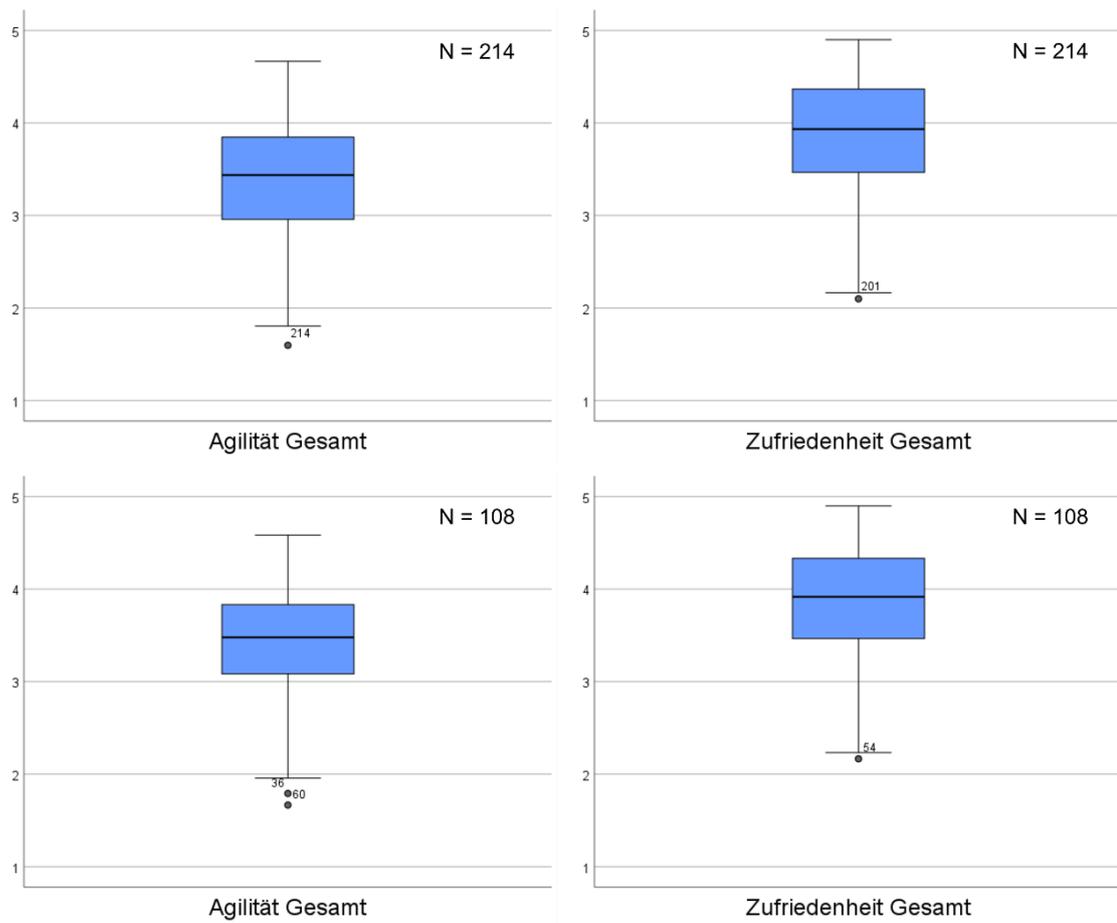
Abbildung 8: Normalverteilung von Agilität und Zufriedenheit mit Stichprobe  $N = 108$



Quelle: Eigene Darstellung

Schließlich wurden die beiden Stichproben auf Ausreißer geprüft, da derartige Extremwerte können Korrelations- und Regressionskoeffizienten verzerren (Döring & Börtz, 2016, S. 682). Dies erfolgte mithilfe eines Boxplots. Abbildung 9 veranschaulicht, dass für beide Stichproben von  $N = 214$  und  $N = 108$  lediglich vereinzelt Ausreißer im unteren Bereich vorliegen. Da diese Ausreißer durchaus plausible Werte und keine Eingabe- oder Messfehler darstellen, wurden die betroffenen Datensätze nicht von der Datenauswertung ausgeschlossen.

Abbildung 9: Boxplot von Agilität und Zufriedenheit mit Stichproben N = 214 und N = 108



Quelle: Eigene Darstellung

### 5.5.3 Auswertungsverfahren

Bei den in Kapitel 5.1 definierten Hypothesen H1 und H2 handelt es sich um positiv gerichtete, bivariate Zusammenhangshypothesen, da sie jeweils aus zwei Variablen bestehen und eine Richtung des vermuteten Zusammenhangs vorgeben. Diese Richtung, also die Annahme, dass sich die wahrgenommene Agilität eines Unternehmens positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen auswirkt, wurde aus der behandelten Theorie abgeleitet. Da es sich allerdings um Zusammenhangshypothesen handelt, kann lediglich festgehalten werden, dass je höher die eine Variable ist, desto höher auch die andere Variable sein wird (Döring & Bortz, 2016, S. 679). Theoretisch könnte es demnach genauso gut sein, dass sich umgekehrt die Arbeitszufriedenheit auf die wahrgenommene Agilität auswirkt. Gemäß der Fachliteratur wird jedoch davon ausgegangen, dass die Agilität beziehungsweise die Teilbereiche der wahrgenommenen Agilität die unabhängigen Variablen, auch Prädiktoren genannt, darstellen, während die Arbeitszufriedenheit und Teilbereiche dieser als die abhängigen Variablen bezie-

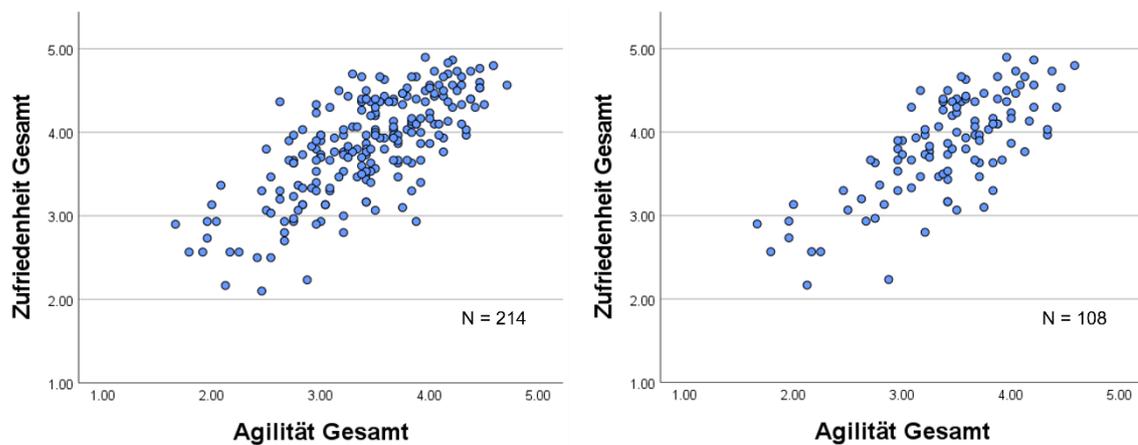
hungsweise Kriterien betrachtet werden, an denen die Wirkung der unabhängigen Variablen geprüft wird (Döring & Bortz, 2016, S. 146). Zur Überprüfung der ersten beiden Hypothesen wird eine Rangkorrelationsanalyse sowie weiterführend eine Regressionsanalyse durchgeführt.

Bei der Korrelationsstudie von Zusammenhangshypothesen muss beachtet werden, dass lediglich Aussagen über die Art und Richtung des Zusammenhangs, nicht aber Aussagen über Ursache-Wirkungs-Prinzipen und Kausalbeziehungen getroffen werden können (Döring & Bortz, 2016, S. 679ff.). Für die Korrelationsanalyse wurde die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson gewählt, da es sich bei der Agilität und Zufriedenheit sowie den zwölf Subskalen um intervallskalierte Variablen handelt (Döring & Börtz, 2016, S. 681). Außerdem wurden einseitige Tests durchgeführt, da die definierten Hypothesen H1 und H2 eine Richtung, nämlich einen positiven Zusammenhang, unterstellen (Field, 2009, S. 54f.). Voraussetzung für die Anwendung der Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson ist neben intervallskalierten Variablen außerdem, dass die Daten normalverteilt sind (Field, 2009, S. 177), wovon, wie im vorherigen Kapitel bereits beschrieben wurde, ausgegangen wird. Außerdem sollten keine beziehungsweise lediglich vereinzelte Ausreißer vorhanden sein (Fittkau, 2021, S. 42). Dies wurde ebenfalls in Kapitel 5.5.2 im Rahmen der vorbereitenden Analysen mithilfe von Boxplots überprüft. Der Korrelationskoeffizient  $r$  kann anschließend Werte zwischen  $-1$  und  $+1$  annehmen. Bei einem  $r < 0$  wird von einem negativen Zusammenhang ausgegangen, umgekehrt handelt es sich bei einem  $r > 0$  um eine positive Korrelation. Bei  $r = 0$  oder nahe  $0$  besteht kein linearer Zusammenhang zwischen den Variablen (Fittkau, 2021, S. 41). Zudem liefert der  $p$ -Wert Aussagen über die statistische Signifikanz des Korrelationskoeffizienten. Für diese Forschungsarbeit wurde ein Signifikanzniveau mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von  $5\%$  definiert. Werte mit einem  $p \leq 0,05$  gelten somit als statistisch signifikant und sprechen für die Annahme der Alternativhypothese, während Werte mit einem  $p \geq 0,05$  als nicht signifikant gelten und somit die Alternativhypothese abgelehnt und die Nullhypothese, welche von keinem Zusammenhang ausgeht, angenommen wird (Field, 2009, S. 52f.).

Anschließend wird mithilfe einer linearen Regressionsanalyse geprüft, inwieweit die unabhängige Variable die abhängige Variable beeinflusst. Denn Ziel der ersten beiden Hypothesen ist nicht nur die Prüfung der Stärke des Zusammenhangs der beiden Variablen Agilität und Zufriedenheit, sondern auch eine Vorhersage der abhängigen Variable auf Basis der Unabhängigen treffen zu können (Döring & Bortz, 2016, S. 680). Voraussetzung für eine lineare Regressionsanalyse ist, dass die beiden zu untersuchenden Variablen zumindest intervallskaliert sind und ein linearer Zusammenhang

nicht unwahrscheinlich ist (Fittkau, 2021, S. 46f.). Durch die Zusammenfassung der grundsätzlich ordinalskalierten Rating-Items der Subskalen der beiden Skalen Agilität und Arbeitszufriedenheit, kann diese Summe als eine intervallskalierte Variable betrachtet werden (Fittkau, 2021, S. 13). Beim Betrachten des Streudiagramms, wie Abbildung 10 veranschaulicht, kann durchaus von einem linearen Zusammenhang ausgegangen werden. Die unabhängige Variable wahrgenommene Agilität, wird hierbei auf der Abszisse, oder auch x-Achse genannt, dargestellt, während die abhängige Variable Arbeitszufriedenheit auf der y-Achse beziehungsweise der Ordinate abgebildet wird (Lange & Bender, 2007, S. 10).

Abbildung 10: Streudiagramme von Agilität und Zufriedenheit mit Stichproben N = 214 und N = 108



Quelle: Eigene Darstellung

Da im Rahmen der definierten Hypothesen und Unterhypothesen von H1 jeweils zwei Variablen gegenüber gestellt werden, wurde für die Beschreibung des Zusammenhangs eine einfache lineare Regression angewandt, deren mathematische Formel folgendermaßen lautet (Field, 2009, S. 199):

$$y_i = (b_0 + b_1 \times x_i) + \varepsilon_i$$

Der Wert  $b_0$  wird als Regressionskonstante bezeichnet und beschreibt hierbei das Basisniveau der abhängigen Variable, wenn die Unabhängige gleich null ist, also der Punkt, an der die Regressionsgerade die y-Achse schneidet. Der Regressionskoeffizient  $b_1$  wiederum stellt die Steigung der Gerade dar und liefert Informationen darüber, welche Veränderung im Ausmaß der Arbeitszufriedenheit zu erwarten ist, wenn das Ausmaß der wahrgenommenen Agilität um eine Einheit erhöht wird. Der Regressionskoeffizient kann grundsätzlich Werte zwischen  $-\infty$  und  $+\infty$  annehmen (Fittkau, 2021, S. 46f.). Positive Werte deuten auf einen positiven Einfluss hin und negative Werte auf

einen negativen Einfluss. Ein Regressionskoeffizient von null beziehungsweise nahe null bedeutet, dass kein Zusammenhang zwischen den beiden untersuchten Variablen vorliegt (Fittkau, 2021, S. 46f.).

Zur Überprüfung der Hypothese H2 bietet sich wiederum eine multiple lineare Regression an, da hier mehrere Prädiktoren vorhanden sind, die möglicherweise einen Einfluss auf die abhängige Variable ausüben. Das mathematische Modell einer multiplen linearen Regression kann wie folgt beschrieben werden (Field, 2009, S. 210):

$$y_i = (b_0 + b_1 \times x_{i1} + b_2 \times x_{i2} + \dots + b_n \times x_n)$$

Auch hier stellt die Konstante  $b_0$  das Basisniveau und die Regressionskoeffizienten  $b_n$  die Steigung der Regressionsgeraden dar. Darüber hinaus ermöglichen die standardisierten Regressionskoeffizienten  $\beta$  einen Vergleich von mehreren Koeffizienten.  $\beta$  kann hierbei Werte von -1 bis +1 annehmen. Im Rahmen der Regressionsanalyse wird ebenfalls von einem Signifikanzniveau mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % ausgegangen. Werte mit einem  $p \leq 0,05$  gelten als statistisch signifikant und sprechen für die Annahme der Alternativhypothese, während Werte mit einem  $p \geq 0,05$  als nicht signifikant gelten und somit die Alternativhypothese abgelehnt und die Nullhypothese, welche von keinem Einfluss ausgeht, angenommen wird (Fittkau, 2021, S. 46ff).

Bei Hypothesen H3 und H4 handelt es sich um Unterschiedshypothesen. Um im Rahmen dieser auf signifikante Unterschiede der Auswirkungen von wahrgenommener Agilität auf die Zufriedenheit der jeweiligen Gruppen beziehungsweise Merkmale schließen zu können, wurde zunächst ebenfalls der Korrelationskoeffizient mittels der Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson berechnet. Da die Stichproben der Gruppen unterschiedlich hohe Teilnehmer\*innenanzahlen haben, wurde zum Vergleich der Stärke des Zusammenhangs Fishers z-Transformation angewandt (Fisher, 1921). Bei dieser Transformation werden die berechneten Korrelationskoeffizienten nach Pearson  $r$  in sogenannte z-Werte umgewandelt, die in der Standardnormalverteilung liegen und somit einen sinnvolleren Vergleich von Korrelationen von Gruppen mit unterschiedlichen Stichprobengrößen ermöglichen (Field, 2009, S. 191). Mit nachstehender Formel können Korrelationskoeffizienten in z-Werte umgewandelt werden (Fisher, 1921, S. 27):

$$z_r = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+r}{1-r} \right)$$

Anschließend kann mit folgender Formel die Differenz von zwei z-Werten ermittelt werden (Field, 2009, S. 191):

$$z_{\text{Differenz}} = \frac{z_1 - z_2}{\sqrt{\frac{1}{N_1 - 3} + \frac{1}{N_2 + 3}}}$$

Schließlich wird das Ergebnis von  $z_{\text{Differenz}}$  mit den Werten einer Standardnormalverteilung gegenübergestellt (Field, 2009, S. 191). Auch hier wird ein Signifikanzniveau mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % definiert. Ergebnisse mit einem  $p \leq 0,05$  bedeuten, dass ein statistisch signifikanter Unterschied vorliegt, während bei Ergebnissen mit einem  $p \geq 0,05$  von keinem signifikanten Unterschied ausgegangen wird.

Die Daten bezüglich der deskriptiven Statistik der Stichprobe wurden ebenfalls mittels IBM SPSS Statistics ([www.ibm.com](http://www.ibm.com)) ausgewertet. Hierbei wurden neben Häufigkeits- und deskriptiven Statistiktabelle außerdem einfaktorielle Varianzanalysen durchgeführt, mit welcher Mittelwerte mehrerer Gruppen miteinander verglichen und auf signifikante Unterschiede getestet werden können (Döring & Bortz, 2016, S. 709).

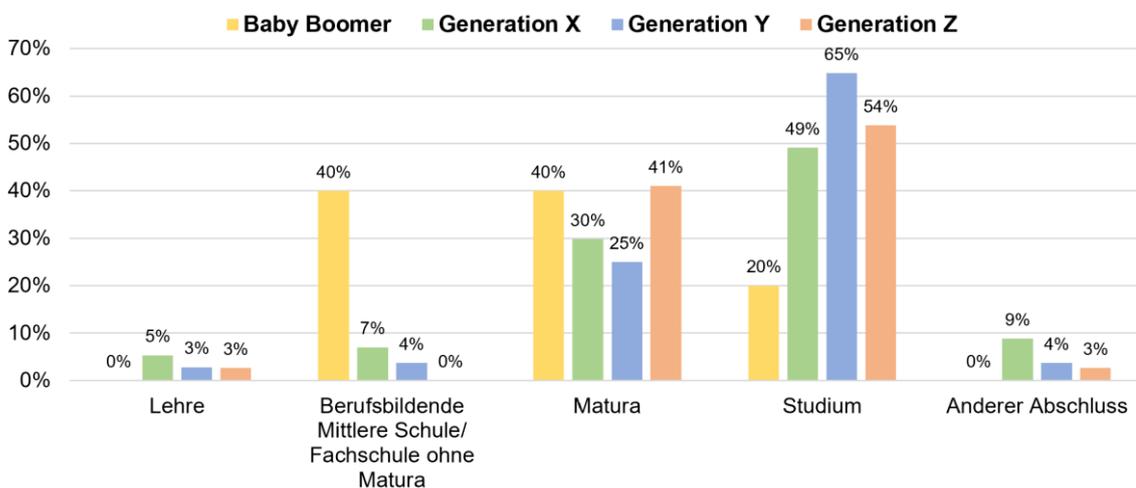
## 6 Darstellung der Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit dargestellt. Hierfür werden mittels deskriptiver Statistik und Varianzanalysen zunächst die Merkmale der Stichprobe näher beschrieben und anschließend die vier Hypothesen mithilfe der angeführten Analyse- beziehungsweise Auswertungsverfahren geprüft.

### 6.1 Deskriptive Statistik

Die Daten zur deskriptiven Statistik von Geschlecht, Alter, höchstem Bildungsabschluss sowie monatlichem Nettoeinkommen werden in Tabelle 8 für die Stichprobe von insgesamt 214 Teilnehmer\*innen nach Bereinigung zusammengefasst. Die Proband\*innen der Untersuchung setzen sich aus 117 Frauen (54,7 %), 93 Männern (43,5 %), einer Person (0,5 %), die *Divers* angegeben hat sowie drei Personen (1,4 %), die keine Angabe gegeben haben zusammen. In Bezug auf das Alter sind die Jahrgänge 1984, 1994 sowie 1997 mit elf, 1996 mit 13 und 1993 mit 17 Untersuchungsteilnehmer\*innen am häufigsten vertreten. Mehr als die Hälfte der Stichprobe (56,5 %; = 121) absolvierte ein Studium als höchsten Bildungsabschluss, darauf folgt ein Maturaabschluss mit 29,9 % (= 64), der Abschluss einer Berufsbildenden Mittleren Schule beziehungsweise einer Fachschule ohne Matura mit 5,6 % (= 12) und ein Lehrabschluss mit 3,3 % (= 7). Darüber hinaus wählten zehn Personen (4,7 %) die Option eines anderen Abschlusses. Abbildung 11 veranschaulicht den höchsten Bildungsabschluss im Generationenvergleich. Hierbei lässt sich festhalten, dass 64,8 % (= 70) der Millennials, 53,8 % (= 21) der Generation Z, 49,1 % (= 28) der Generation X und 20 % (= 2) der Baby Boomer ein Studium als höchsten Abschluss gewählt haben.

Abbildung 11: Höchster Bildungsabschluss im Generationenvergleich



Quelle: Eigene Darstellung

Weiters lässt sich Tabelle 8 entnehmen, dass 56,5 % (= 121) der gesamten Stichprobe zwischen 1 500 und 3 000 Euro netto im Monat verdienen. Hierbei konnte mithilfe einer Korrelationsberechnung nach Spearmans Rangkorrelation (Döring & Börtz, 2016, S. 681) festgestellt werden, dass das Geburtsjahr signifikant negativ ( $r = -0,487$ ;  $p < 0,001$ ;  $N = 196^8$ ) mit dem Einkommen zusammenhängt. Das bedeutet, je niedriger das Geburtsjahr, also je älter eine Person, desto höher ist die angegebene Einkommensstufe. Die Generation X gab hierbei 4 000 € oder mehr als häufigsten Wert an, die Millennials und die Generation Z 2 000 € bis unter 2 500 €. Aufgrund der geringen Teilnehmer\*innenanzahl der Generation der Baby Bommer konnte keine auffällig häufigste Angabe in Bezug auf das Einkommen festgelegt werden. Außerdem korreliert das Einkommen signifikant positiv ( $r = 0,229$ ;  $p < 0,001$ ;  $N = 196$ ) mit der Arbeitszufriedenheit der Stichprobe.

Tabelle 8: Deskriptive Statistik von Geschlecht, Alter, Bildung und monatlichem Nettoeinkommen

	Anzahl	Prozent
<b>Geschlecht</b>		
Weiblich	117	54,7
Männlich	93	43,5
Divers	1	0,5
Keine Angabe	3	1,4
<b>Alter</b>		
1956-1965 – Baby Boomer	10	4,7
1966-1980 – Generation X	57	26,6
1981-1995 – Generation Y	108	50,5
1996-2010 – Generation Z	39	18,2
<b>Bildung</b>		
Lehre	7	3,3
Berufsbildende Mittlere Schule/Fachschule ohne Matura	12	5,6
Matura	64	29,9
Studium	121	56,5
Anderer Abschluss	10	4,7

<sup>8</sup> Teilnehmer\*innen, die *keine Angabe* (Codierung: 11) ausgewählt oder nicht geantwortet haben (Codierung: -9), wurden bei der Korrelationsberechnung nicht berücksichtigt.

## Einkommen

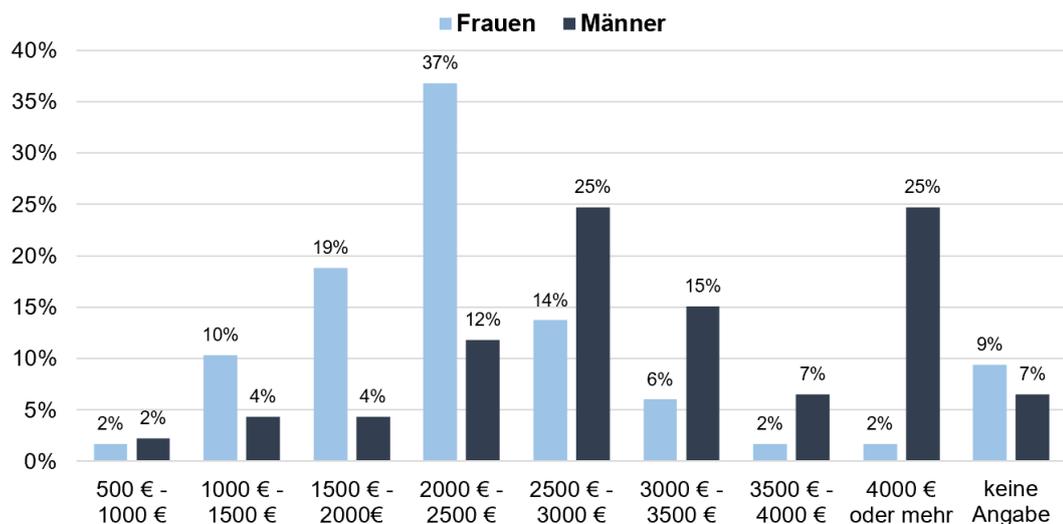
500 € bis unter 1 000 €	4	1,9
1 000 € bis unter 1 500 €	16	7,5
1 500 € bis unter 2 000 €	27	12,6
2 000 € bis unter 2 500 €	55	25,7
2 500 € bis unter 3 000 €	39	18,2
3 000 € bis unter 3 500 €	21	9,8
3 500 € bis unter 4 000 €	9	4,2
4 000 € oder mehr	25	11,7
Keine Angabe/nicht beantwortet	18	8,4

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: N = 214

Erwähnenswert ist darüber hinaus, dass 67,5 % (= 79) der befragten Frauen und 22,8 % (= 21) der befragten Männer ein Nettoeinkommen von weniger als 2 500 Euro im Monat besitzen, während 1,7 % der Frauen (= 2) und 24,7 % der Männer (= 23) angegeben haben, mehr als 4 000 Euro netto im Monat zu verdienen. Mithilfe einer einfaktoriellen Varianzanalyse wurde hierbei ein statistisch signifikanter Unterschied im Einkommen der Geschlechter festgestellt ( $F = 10,055$ ;  $p < 0,001$ ). Die genaue Einkommensverteilung im Geschlechtervergleich kann nachstehender Abbildung 12 entnommen werden.

Abbildung 12: Monatliches Nettoeinkommen im Geschlechtervergleich



Quelle: Eigene Darstellung

Des Weiteren wird in Tabelle 9 die deskriptive Statistik der drei lebensphasenorientierten Merkmale Kinder, Betreuungspflichten und nebenberufliche Ausbildung dargestellt. Mehr als die Hälfte der Stichprobe (58,9 %; = 126) haben zum Zeitpunkt der Befragung keine Kinder. Mit 21,5 % (= 46) und 13,6 % (= 29) sind zwei beziehungsweise ein Kind die zweit- und dritthäufigsten Antworten. Lediglich 13 Personen (6,1 %) geben an, mehr als drei Kinder zu haben. Von den 88 Personen (41,1 %) mit mindestens einem Kind, haben 44 (50,0 %) regelmäßige Betreuungspflichten, wobei hier die Geschlechterverteilung nahezu eins zu eins ist. Lediglich fünf Personen der Stichprobe (2,3 %), davon ausschließlich Frauen, haben Betreuungspflichten für Angehörige.

Tabelle 9: Deskriptive Statistik von Kinder, Betreuungspflichten und Ausbildung

	Anzahl	Prozent
<b>Kinder</b>		
0	126	58,9
1	29	13,6
2	46	21,5
3	10	4,7
4 oder mehr	3	1,4
<b>Betreuungspflichten</b>		
Für Kinder	44	20,6
- 1-3 Stunden pro Erwerbstag	18	8,4
- 4-9 Stunden pro Erwerbstag	17	7,9
- 10-20 Stunden pro Erwerbstag	6	2,8
- 21-24 Stunden pro Erwerbstag	3	1,5
Für pflegebedürftige Angehörige	5	2,3
- 1 Stunde pro Erwerbstag	2	0,9
- 2 Stunden pro Erwerbstag	1	0,5
- 5 Stunden pro Erwerbstag	1	0,5
- 7 Stunden pro Erwerbstag	1	0,5
Keine	165	77,1
<b>Derzeit in Ausbildung</b>		
Ja	83	38,8
Nein	131	61,2

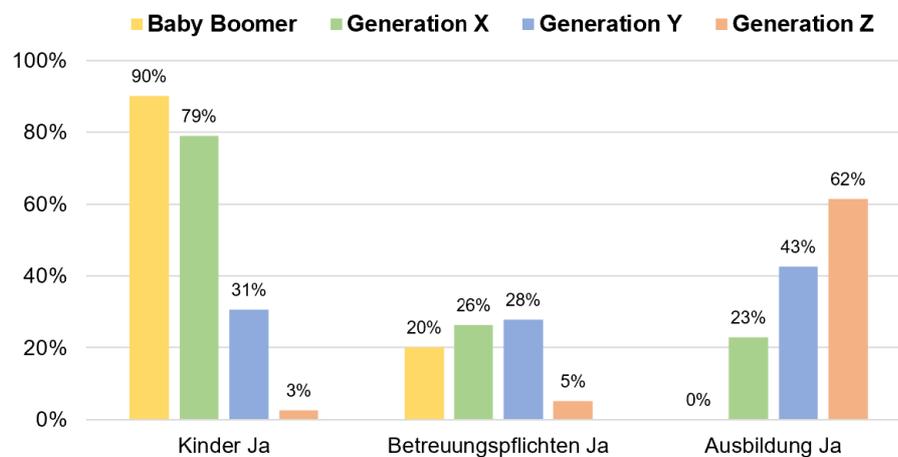
Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: N = 214

In Bezug auf die Generationenverteilung haben 90 % (= 9) der Baby Boomer, 78,9 % (= 45) der Generation X, 30,6 % (= 33) der Millennials und 2,6 % (= 1) der Ge-

neration Z mindestens ein Kind. Von den Baby Boomern, der Generation X und der Generation Y haben jeweils rund ein Viertel regelmäßige Betreuungspflichten für Kinder oder Angehörige, während von der Generation Z lediglich 5,1 % (= 2) angaben, Betreuungspflichten zu haben. Außerdem befinden sich mehr als ein Drittel (38,8 %; = 83) der Teilnehmer\*innen, davon 24 Personen (61,5 %) der Generation Z, 46 Personen (42,6 %) der Generation Y und 13 Personen (22,8 %) der Generation X, zum Zeitpunkt der Befragung neben ihrer beruflichen Tätigkeit in einer Ausbildung. Die genauen Prozentanteile dieser drei lebensphasenorientierten Merkmale im Generationenvergleich werden in Abbildung 13 dargestellt.

Abbildung 13: Kinder, Betreuungspflichten und Ausbildung im Generationenvergleich

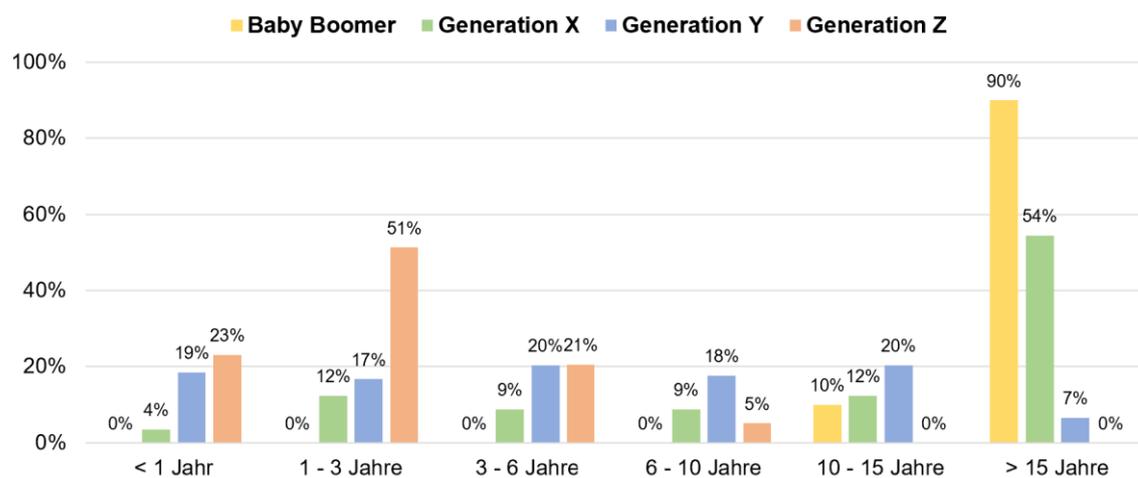


Quelle: Eigene Darstellung

Darüber hinaus wird in Tabelle 10 die deskriptive Statistik der Erwerbsstunden, der Betriebszugehörigkeit, der Funktion sowie der Unternehmensgröße veranschaulicht. Fast die Hälfte der Stichprobe (48,1 %; = 103) arbeitet in einem Stundenausmaß von durchschnittlich 36 bis 40 Stunden in der Woche. Der Mittelwert der Baby Boomer liegt bei 41,5 Stunden, der Generation X und Y bei 38 Stunden und der Generation Z bei 36 Stunden pro Woche. Die Frauen der gesamten Stichprobe arbeiten im Mittel 36 Stunden pro Woche, wobei die Männer durchschnittlich auf 40 Stunden pro Woche kommen. Personen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in Ausbildung befanden, arbeiten im Mittel 36 Stunden pro Woche, während Personen, die sich nicht in Ausbildung befanden, 40 Stunden in der Woche arbeiten. In Bezug auf die Betriebsjahre im Unternehmen, in der die befragte Person zum Zeitpunkt der Befragung tätig war, sind *mehr als 15 Jahre* mit 22 % (= 47) sowie *1 bis unter 3 Jahre* mit 21 % (= 45) die häufigsten Angaben. Abbildung 14 veranschaulicht die Betriebszugehörigkeit im Generationenvergleich. Hierbei zeigt sich, dass alle zehn befragten Baby Boomer bereits mehr als

zehn Jahre in ihrem Unternehmen tätig sind, neun (90 %) davon sogar bereits seit über 15 Jahren. Auch für die Generation X ist die Angabe von *mehr als 15 Jahre* die, die mit 54,4 % (= 31) am häufigsten gewählt wurde. Bei den Millennials waren die Ausprägungen *weniger als 1 Jahr*, *1 bis unter 3 Jahre*, *3 bis unter 6 Jahre*, *6 bis unter 10 Jahre* sowie *10 bis unter 15 Jahre* in ungefähr gleichem Ausmaß von jeweils rund 20 % enthalten. Mehr als die Hälfte der Generation Z (51,3 %; = 20) ist zwischen eins und drei Jahren bei der\*dem derzeitige\*n Arbeitgeber\*in beschäftigt.

Abbildung 14: Betriebszugehörigkeit im Generationenvergleich



Quelle: Eigene Darstellung

Weiters geben fast drei Viertel der gesamten Stichprobe (72 %; = 154) an, Angestellte\*r beziehungsweise Arbeiter\*in zu sein. Dies stellt auch über alle vier Generationen hinweg die am häufigsten angegebene Ausprägung dar. 18,8 % Frauen (= 22) und 32,3 % Männer (= 30) fungieren im Unternehmen, in der sie zum Zeitpunkt der Befragung tätig waren, in einer Führungsrolle. In Bezug auf die Unternehmensgröße haben jeweils ungefähr die Hälfte mehr beziehungsweise weniger als 250 Mitarbeiter\*innen, wobei mit 31,1 % (= 67) *über 1 000 Personen* die häufigste Ausprägung der Größe des Unternehmens darstellt.

Tabelle 10: Deskriptive Statistik von Erwerbsstunden, Betriebszugehörigkeit, Funktion und Unternehmensgröße

	Anzahl	Prozent
<b>Erwerbsstunden pro Woche</b>		
1-15	3	1,4
16-25	17	7,9
26-35	37	17,3
36-40	103	48,1
41-45	42	19,6
Über 45	12	5,6
<b>Betriebszugehörigkeit</b>		
weniger als 1 Jahr	31	14,5
1 bis unter 3 Jahre	45	21,0
3 bis unter 6 Jahre	35	16,4
6 bis unter 10 Jahre	26	12,1
10 bis unter 15 Jahre	30	14,0
mehr als 15 Jahre	47	22,0
<b>Funktion</b>		
CEO/Geschäftsführung	1	0,5
Mitglied der Geschäftsführung	2	0,9
Vorgesetzte*r im oberen MGMT	6	2,8
Vorgesetzte*r im mittleren MGMT	10	4,7
Team-/Abteilungsleitung	33	15,4
Angestellte*/Arbeiter*in	154	72,0
Sonstige	8	3,7
<b>Unternehmensgröße</b>		
unter 5 Personen	1	0,5
5-10 Personen	11	5,1
11-50 Personen	32	15,0
51-250 Personen	59	27,6
251-1 000 Personen	44	20,6
über 1 000 Personen	67	31,3

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: N = 214; MGMT bedeutet Management

## 6.2 Mittelwerte und Ergebnisse der Varianzanalysen

In weiterer Folge wurden einfaktorielle Varianzanalysen durchgeführt, um generelle Unterschiede der vier Generationen, aber auch der Geschlechter sowie der drei lebensphasenorientierten Merkmale in Bezug auf die wahrgenommene Agilität und die Arbeitszufriedenheit zu beleuchten.

Tabelle 11 veranschaulicht die Mittelwerte der Generationen der Subskalen der Skala Agilität. Hierbei wird die Struktur von allen vier Generationen mit einem Durchschnitt von  $M = 2,54$  am wenigsten agil wahrgenommen. Die Agilität hinsichtlich der Führung und der Strategie weisen mit  $M = 4,04$  beziehungsweise  $M = 3,70$  die höchsten Mittelwerte der sechs Subskalen auf. Die Generation X mit  $M = 4,11$ , die Generation Y mit  $M = 4,03$  sowie auch die Generation Z mit  $M = 4,05$  sehen in der Agilität in Bezug auf die Führung die meiste Agilität in ihrem jeweiligen Unternehmen, wobei die Baby Boomer mit einem Mittelwert von  $M = 3,92$  die Strategie als am meisten agil wahrnehmen. In der Agilität in Bezug auf das Personal, die Verhaltensweisen und die Prozesse des Unternehmens schwanken die Mittelwerte aller vier Generationen von  $M = 3,17$  bis  $M = 3,61$ . Allgemein betrachtet nimmt die Generation X mit  $M = 3,47$  insgesamt am meisten Agilität in ihrem Unternehmen wahr, dicht gefolgt von den Millennials mit  $M = 3,47$ , der Generation Z mit  $M = 3,39$  und den Baby Boomern mit  $M = 3,36$ . Im Rahmen der Varianzanalyse wurde hinsichtlich der wahrgenommenen Agilität im Unternehmen kein signifikanter Unterschied zwischen den vier Generationen festgestellt.

Tabelle 11: Mittelwerte der Subskalen von Agilität im Generationenvergleich

	Struktur	Personal	Führung	Verhaltensweisen	Prozesse	Strategie	Agilität Gesamt
<b>Baby Boomer</b>	2,10	3,17	3,77	3,50	3,25	3,92	3,36
<b>Generation X</b>	2,54	3,38	4,11	3,41	3,61	3,71	3,47
<b>Generation Y</b>	2,55	3,37	4,03	3,29	3,32	3,70	3,41
<b>Generation Z</b>	2,62	3,25	4,05	3,34	3,37	3,61	3,39
<b>Gesamt</b>	2,54	3,34	4,04	3,34	3,40	3,70	3,42

Quelle: Eigene Darstellung

Anschließend wurde eine Varianzanalyse der Variable Agilität mit dem Geschlecht als zu vergleichenden Faktor durchgeführt, wobei hier kein signifikanter Unterschied in der Wahrnehmung der Agilität des Unternehmens, in dem die Teilnehmer\*innen zum Zeit-

punkt der Befragung tätig waren, gefunden wurde. Insgesamt nahmen die männlichen Teilnehmer der Stichprobe mit  $M = 3,53$  im Vergleich zu den weiblichen Probandinnen ( $M = 3,33$ ) etwas mehr Agilität in ihrem Unternehmen wahr. Schließlich wurde auch eine Varianzanalyse für die drei Faktoren in Bezug auf lebensphasenorientierte Merkmale berechnet, nämlich *Kinder*, *Betreuungspflichten* und nebenberufliche *Ausbildung*. Hierbei konnten besonders im Faktor Ausbildung einige signifikante Unterschiede festgestellt werden. In der Wahrnehmung der Agilität in Bezug auf die Struktur ( $F = 6,047$ ;  $p = 0,015$ ), die Verhaltensweisen ( $F = 5,080$ ;  $p = 0,025$ ) sowie in der gesamten Agilität ( $F = 4,106$ ;  $p = 0,044$ ) können signifikante Unterschiede abgeleitet werden. In allen drei Bereichen nehmen Personen, die sich in einer nebenberuflichen Ausbildung befanden, signifikant weniger Agilität in ihrem Unternehmen wahr als Personen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung nicht in einer Ausbildung befanden. Mit den Faktoren Kinder und Betreuungspflichten konnten mittels einer Varianzanalyse keine signifikanten Unterschiede zwischen den Mittelwerten der wahrgenommenen Agilität festgestellt werden.

In nachstehender Tabelle 12 werden weiters die Mittelwerte im Generationenvergleich in Bezug auf die Subskalen der Arbeitszufriedenheit dargestellt. Hierbei kann entnommen werden, dass die Generation X den höchsten Mittelwert an allgemeiner Zufriedenheit aufweist ( $M = 3,94$ ). Auch in den Teilbereichen Tätigkeiten, Bezahlung und Vorgesetzte\*r weisen die Xer im Vergleich zu den anderen drei Generationen das höchste Maß an Zufriedenheit auf. Die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf Kolleg\*innen hat mit einem Mittel von  $M = 4,15$  gesamt gesehen am besten abgeschnitten. Die Generation X und Y weisen hierbei mit Werten von  $M = 4,17$  und  $M = 4,19$  die höchste Zufriedenheit auf, während die Baby Boomer mit  $M = 3,82$  vom gesamten Mittelwert abweichen und mit ihren Kolleg\*innen im Vergleich zu den übrigen drei Generationen am wenigsten zufrieden scheinen. Erwähnenswert ist außerdem, dass alle vier Generationen im Bereich der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Entwicklungsmöglichkeiten den jeweils niedrigsten Mittelwert aufweisen. Die Werte schwanken hierbei zwischen  $M = 3,02$  und  $M = 3,33$ , wobei im Generationenvergleich die Baby Boomer am wenigsten zufrieden und die Generation Z am meisten zufrieden ist. In der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Bezahlung weicht die Generation Z vom gesamten Mittel mit einem Wert von  $M = 3,39$  ab. In Bezug auf die Zufriedenheit mit der\*dem direkten Vorgesetzten scheinen ebenfalls die Baby Boomer am unzufriedensten ( $M = 3,76$ ) und die Generation X am zufriedensten ( $M = 4,16$ ) zu sein. Allgemein weist die Generation Z mit  $M = 3,75$ , dicht gefolgt von den Baby Boomern mit  $M = 3,76$  das niedrigste Mittel an Arbeitszufriedenheit auf.

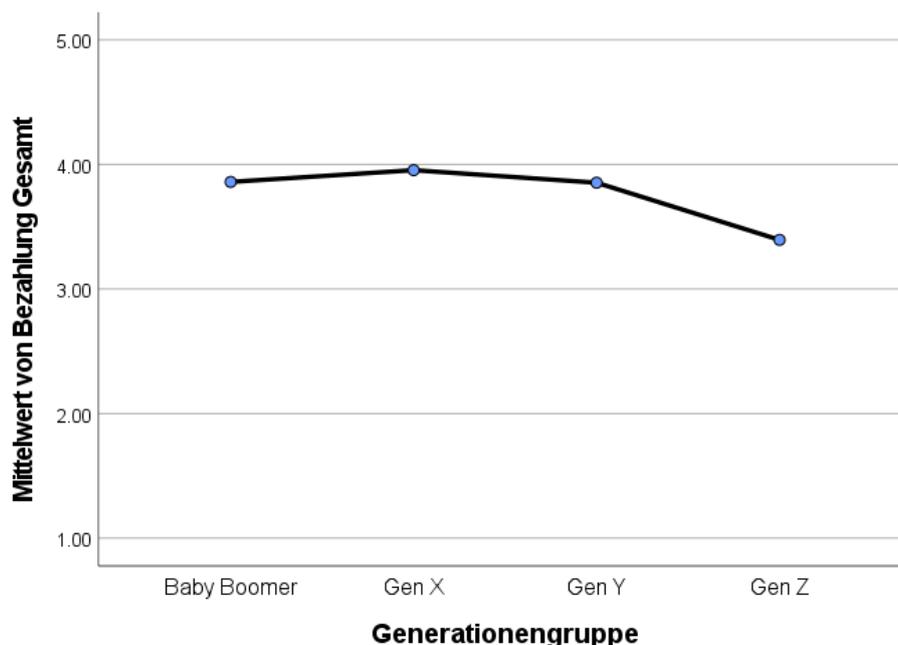
Tabelle 12: Mittelwerte der Subskalen von Zufriedenheit im Generationenvergleich

	Tätigkeiten	Kolleg*innen	Entwicklung	Bezahlung	Vorgesetzte*r	Zufriedenheit Gesamt
<b>Baby Boomer</b>	3,94	3,82	3,02	3,86	3,76	3,76
<b>Generation X</b>	4,02	4,17	3,19	3,95	4,16	3,94
<b>Generation Y</b>	3,86	4,19	3,15	3,85	3,99	3,85
<b>Generation Z</b>	3,83	4,08	3,33	3,39	3,87	3,75
<b>Gesamt</b>	3,90	4,15	3,19	3,80	4,00	3,85

Quelle: Eigene Darstellung

Hierbei ergab die Varianzanalyse schließlich, dass lediglich in der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Bezahlung ein signifikanter Unterschied zwischen den vier Generationen liegt ( $F = 3,125$ ;  $p = 0,027$ ). In diesem Bereich scheint die Generation X mit einem Mittelwert von  $M = 3,95$  die mit ihrer Bezahlung zufriedenste Generation zu sein, dicht gefolgt von den Baby Boomern mit  $M = 3,86$  und den Millennials mit  $M = 3,85$ . Die Generation Z weist hierbei mit einem Mittelwert von  $M = 3,39$  den niedrigsten Wert an Zufriedenheit auf. Diese Mittelwertverteilung wird in Abbildung 15 veranschaulicht.

Abbildung 15: Mittelwertverteilung der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Bezahlung im Generationenvergleich



Quelle: Eigene Darstellung

Die Varianzanalyse der Variable Arbeitszufriedenheit mit dem Geschlecht als zu vergleichenden Faktor zeigte ebenfalls lediglich in der Zufriedenheit in Bezug auf die Bezahlung einen signifikanten Unterschied ( $F = 4,282$ ;  $p = 0,006$ ). Mit einem Mittelwert von  $M = 3,59$  sind die weiblichen Teilnehmerinnen der Stichprobe mit ihrer Bezahlung signifikant unzufriedener als die männlichen Probanden ( $M = 4,05$ ). Auch über die restlichen vier Teilbereiche hinweg weisen die Frauen der Stichprobe eine geringere Arbeitszufriedenheit als die männlichen Teilnehmer auf. Bei der Varianzanalyse in Bezug auf die drei lebensphasenorientierten Merkmalen wurden signifikante Unterschiede von Personen, die sich in Ausbildung befanden und jenen, die sich nicht in Ausbildung befanden, in der Arbeitszufriedenheit hinsichtlich der Tätigkeiten ( $F = 4,376$ ;  $p = 0,038$ ) sowie der Bezahlung ( $F = 4,510$ ;  $p = 0,035$ ) gefunden. Hierbei weisen Personen, die sich in Ausbildung befanden in beiden Bereichen eine signifikant niedrigere Arbeitszufriedenheit auf. Mit den Faktoren Kinder und Betreuungspflichten konnten mittels einer Varianzanalyse in der Arbeitszufriedenheit ebenfalls keine signifikanten Unterschiede zwischen den Mittelwerten festgestellt werden.

## 6.3 Überprüfung der Hypothesen

In folgenden Unterkapiteln werden die in Kapitel 5.1 definierten Haupt- und Unterhypothesen anhand der beschriebenen statistischen Auswertungsverfahren überprüft.

### 6.3.1 Haupthypothese 1

Die erste Haupthypothese lautet wie folgt:

**H1: Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.**

Zur Überprüfung dieser wurde zunächst ein Korrelationstest nach Pearson für die Stichprobe der Millennials ( $N = 108$ ) durchgeführt. Hierbei konnte mit  $r = 0,735$  und  $p < 0,001$  ein statistisch signifikant positiver Zusammenhang zwischen den Variablen Agilität und Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Anschließend wurde mithilfe einer einfachen linearen Regression berechnet, inwiefern sich die wahrgenommene Agilität auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Y auswirkt. Tabelle 13 veranschaulicht die Ergebnisse der Regressionsberechnung.

Tabelle 13: Ergebnisse der einfachen Regressionsanalyse der Variablen Agilität und Zufriedenheit

Variable	Unstandardisiert	Standardisiert	Standardfehler
Konstante	1,366**		0,226
Agilität	0,727**	0,735**	0,065
R <sup>2</sup>	0,540		
korr. R <sup>2</sup>	0,536		
F (df = 1; 106)	124,389**		

Quelle: Eigene Darstellung

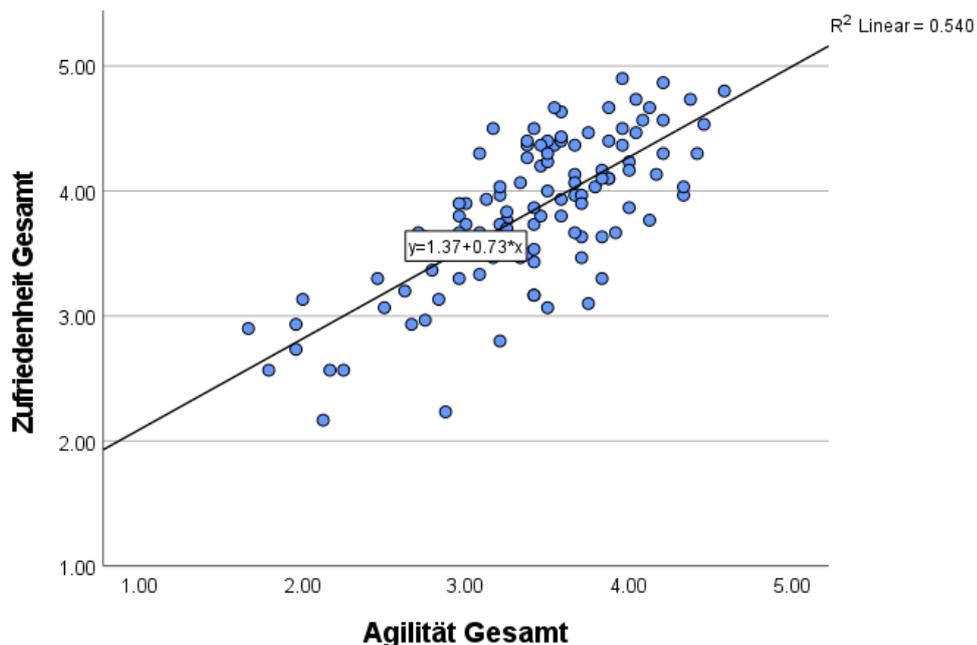
Anmerkung: N = 108; \*\* bedeutet p < 0,01

Mit den Werten der Tabelle 13 kann nach Field (2009, S. 199) folgende Regressionsgleichung definiert werden, welche mit p-Werten von kleiner als 0,001 ein signifikantes Modell beschreibt:

$$\text{Zufriedenheit} = 1,37 + 0,73 \times \text{Agilität}$$

Daraus lässt sich festhalten, dass wenn die Agilität um eine Einheit erhöht wird, sich die Arbeitszufriedenheit um einen Wert von 0,73 erhöht. Weiters abzulesen aus Tabelle 13 ist, dass das korrigierte Bestimmtheitsmaß  $R^2_{\text{korr}}$  einen Wert von 0,536 annimmt. Das bedeutet, dass 53,6 % der Varianz der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y durch die wahrgenommene Agilität erklärt werden kann. Der Signifikanztest des Regressionsmodells ergibt einen Wert von  $F = 124,39$  (df = 1; 106) mit  $p < 0,001$ . Somit spricht sowohl das Ergebnis der Korrelations- als auch das der Regressionsanalyse für das Verwerfen der Nullhypothese und die Annahme der Alternativhypothese H1, die davon ausgeht, dass sich die wahrgenommene Agilität eines Unternehmens positiv auf die Arbeitszufriedenheit der Millennials auswirkt. Nachstehende Abbildung 16 veranschaulicht grafisch das Ergebnis der berechneten Regressionsgerade.

Abbildung 16: Regressionsgerade der Variablen Agilität und Zufriedenheit



Quelle: Eigene Darstellung

Darüber hinaus wurden im Sinne der Unterhypothesen H1a, H1b, H1c, H1d und H1e, welche die fünf Subskalen der Arbeitszufriedenheit näher untersuchen, erneut jeweils eine Produkt-Moment-Korrelationsstudie nach Pearson durchgeführt. Die entsprechenden Korrelationskoeffizienten können Tabelle 14 entnommen werden.

**H1a:** Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die *eigenen Tätigkeiten* von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

**H1b:** Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die *Arbeitskolleg\*innen* von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

**H1c:** Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die *Entwicklungsmöglichkeiten* von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

**H1d:** Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die *Bezahlung* von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

**H1e:** Die wahrgenommene Agilität wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf *die\*den direkte\*n Vorgesetzte\*n* von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten von Agilität und Zufriedenheit in Bezug auf Tätigkeiten, Kolleg\*innen, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung sowie Vorgesetzte\*r

	Tätigkeiten (H1a)	Kolleg*innen (H1b)	Entwicklungs- möglichkeiten (H1c)	Bezahlung (H1d)	Vorgesetzte*r (H1e)	Zufriedenheit Gesamt (H1)
<b>Agilität Gesamt</b>	0,418**	0,503**	0,522**	0,399**	0,606**	0,735**

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: N = 108; \*\* bedeutet  $p < 0,01$

Mit  $p < 0,001$  liegt in allen fünf Teilbereichen der Zufriedenheit ein signifikant positiver Zusammenhang mit der Agilität vor und somit werden Unterhypothesen H1a, H1b, H1c, H1d sowie H1e vorerst angenommen. Das Ausmaß an wahrgenommener Agilität wirkt sich mit  $r = 0,399$  vergleichsweise am wenigsten auf die Arbeitszufriedenheit der Millennials in Bezug auf die Bezahlung und mit  $r = 0,606$  am höchsten auf deren Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die\*den direkte\*n Vorgesetzte\*n aus.

Im Rahmen der anschließenden einfachen linearen Regressionsanalyse konnten darüber hinaus für vier der fünf abhängigen Variablen, nämlich Tätigkeiten (H1a), Kolleg\*innen (H1b), Bezahlung (H1d) sowie Vorgesetzte\*r (H1e), signifikante Modelle berechnet werden. Mit den  $R^2_{\text{kor}}$ -Werten des jeweiligen Teilbereiches lassen sich 16,7 % des Varianzanteils der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Tätigkeiten, 24,6 % in Bezug auf die Kolleg\*innen, 15,1 % in Bezug auf die Bezahlung und 36,1 % in Bezug auf die\*den direkte\*n Vorgesetzte\*n durch die wahrgenommene Agilität erklären. Es werden folgende Regressionsgleichungen aufgestellt:

$$\text{Zufriedenheit in Bezug auf Tätigkeiten} = 2,13 + 0,51 \times \text{Agilität}$$

$$\text{Zufriedenheit in Bezug auf Kolleg*innen} = 2,33 + 0,55 \times \text{Agilität}$$

$$\text{Zufriedenheit in Bezug auf Bezahlung} = 1,87 + 0,58 \times \text{Agilität}$$

$$\text{Zufriedenheit in Bezug auf Vorgesetzte*r} = 0,81 + 0,93 \times \text{Agilität}$$

Sowohl die Korrelations- als auch die Regressionsanalyse zeigt, dass die wahrgenommene Agilität die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die\*den direkte\*n Vorgesetzte\*n vergleichsweise am meisten beeinflusst. Wenn das Unternehmen von Mitarbeiter\*innen der Generation Y um eine Einheit agiler wahrgenommen wird, erhöht sich gemäß der berechneten Regressionsgleichung die Zufriedenheit in Bezug auf die\*den

Vorgesetzte\*n um 0,93 Einheiten, die Zufriedenheit in Bezug auf die Bezahlung um 0,58 Einheiten, die Zufriedenheit in Bezug auf die Kolleg\*innen um 0,55 Einheiten und die Zufriedenheit in Bezug auf die Tätigkeiten um 0,51 Einheiten. Obwohl für die Arbeitszufriedenheit hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten kein signifikantes Regressionsmodell aufgestellt werden kann, liefern die Berechnungen signifikante Korrelations- beziehungsweise Regressionskoeffizienten. Dementsprechend werden auch im Rahmen der linearen Regressionsanalyse alle fünf Unterhypothesen H1a, H1b, H1c, H1d sowie H1e weiterhin angenommen.

### 6.3.2 Haupthypothese 2

Die zweite Haupthypothese und deren sechs Unterhypothesen, welche sich auf die Teilbereiche der wahrgenommenen Agilität beziehen, lauten wie folgt:

**H2: Die Teilbereiche der wahrgenommenen Agilität wirken sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.**

**H2a:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf die *Struktur* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

**H2b:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf *Personal* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

**H2c:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf *Führung* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

**H2d:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf *Verhaltensweisen* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

**H2e:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf *Prozesse* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

**H2f:** Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf die *Strategie* wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y aus.

Zunächst wurden die zu untersuchenden Variablen einer Korrelation nach Pearson unterzogen. Die Ergebnisse der Korrelationsberechnungen können Tabelle 15 entnommen werden. Auch hier konnte in allen Teilbereichen der Agilität mit  $p < 0,001$  ein statistisch signifikant positiver Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y festgestellt werden. Das bedeutet, je agiler Millennials jeweils Struktur, Personal, Führung, Verhaltensweisen, Prozesse und Strategie des Unternehmens, in dem sie derzeit tätig sind, wahrnehmen, desto zufriedener sind sie.

Die sechs Unterhypothesen H2a, H2b, H2c, H2d, H2e und H2f werden damit vorerst angenommen.

Tabelle 15: Korrelationskoeffizienten von Agilität in Bezug auf Struktur, Personal, Führung, Verhaltensweisen, Prozesse sowie Strategie und Zufriedenheit

	Struktur (H2a)	Personal (H2b)	Führung (H2c)	Verhaltensweisen (H2d)	Prozesse (H2e)	Strategie (H2f)
Zufriedenheit Gesamt	0,349**	0,729**	0,573**	0,714**	0,412**	0,358**

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: N = 108; \*\* bedeutet  $p < 0,01$

Die wahrgenommene Agilität in Bezug auf Personalangelegenheiten und in Bezug auf die Verhaltensweisen weisen mit  $r = 0,729$  sowie  $r = 0,714$  den stärksten Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Millennials auf. Die wahrgenommene Agilität im Bereich der Struktur und Strategie wiederum wirkt sich mit  $r = 0,349$  und  $r = 0,358$  vergleichsweise am geringsten auf deren Zufriedenheit aus, während agile Führung und agile Prozesse mit  $r = 0,573$  beziehungsweise  $r = 0,412$  eine vergleichsweise mittelmäßige Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit der Generation Y verweisen.

In weiterer Folge wurde eine multiple lineare Regressionsanalyse durchgeführt, da gemäß des Ergebnisses der Korrelationsanalyse alle sechs unabhängigen Variablen einen signifikanten Zusammenhang mit der abhängigen Variable zu haben scheinen. Mithilfe einer multiplen linearen Regressionsgleichung können auf Basis der unabhängigen Variablen Struktur, Personal, Führung, Verhaltensweisen, Prozesse sowie Strategie die abhängige Variable, die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y, vorhergesagt werden. Hierfür wurde in Anlehnung an Field (2009, S. 210) folgendes theoretisches Modell aufgestellt:

$$\text{Zufriedenheit} = \text{Konstante} + b_1 \times \text{Struktur} + b_2 \times \text{Personal} + b_3 \times \text{Führung} + b_4 \times \text{Verhalten} + b_5 \times \text{Prozesse} + b_6 \times \text{Strategie}$$

Die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse werden in Tabelle 16 zusammengefasst. Mit einem F von 28,382 und  $p < 0,001$  ist das Modell zwar signifikant, allerdings zeigen nun lediglich die Variablen Personal und Verhaltensweisen mit  $p < 0,001$  eine statistisch signifikante Auswirkung auf die unabhängige Variable, wobei die Auswirkung der restlichen vier unabhängigen Variablen Struktur, Führung, Prozesse und Strategie

im Vergleich zur vorhin durchgeführten Korrelationsstudie nun über der Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % liegt und somit von keinem signifikanten Zusammenhang mehr ausgegangen werden kann.

Tabelle 16: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse der Variablen Agilität in Bezug auf Struktur, Personal, Führung, Verhaltensweisen, Prozesse sowie Strategie und Zufriedenheit

<b>Variable</b>	<b>Unstandardisiert</b>	<b>Standardisiert</b>	<b>Standardfehler</b>
Konstante	1,746**		0,232
Struktur	0,013	0,020	0,047
Personal	0,304**	0,405**	0,071
Führung	0,066	0,094	0,059
Verhaltensweisen	0,257**	0,377**	0,068
Prozesse	0,036	0,057	0,045
Strategie	-0,051	-0,058	0,063
R <sup>2</sup>	0,628		
korr. R <sup>2</sup>	0,606		
F (df = 6; 106)	28,382**		

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: N = 108; \*\* bedeutet  $p < 0,01$

Somit wurde im nächsten Schritt eine multiple Regression ausschließlich mit den beiden Variablen Personal und Verhaltensweisen berechnet, deren Ergebnisse Tabelle 17 entnommen werden können. Das Modell beschreibt mit signifikanten Werten 61,2 % ( $R^2_{\text{korr}} = 0,612$ ) der Varianz der Arbeitszufriedenheit von Millennials mithilfe der Variablen Personal und Verhaltensweisen. Die beiden Prädiktoren Personal und Verhaltensweisen hängen mit standardisierten Regressionskoeffizienten von  $\beta = 0,454$  und  $\beta = 0,406$  nahezu in gleicher Stärke positiv mit der abhängige Variable zusammen. Es kann folgende mathematische Gleichung aufgestellt werden:

$$\text{Zufriedenheit} = 1,79 + 0,34 \times \text{Personal} + 0,28 \times \text{Verhalten}$$

Dies bedeutet, dass wenn die Variable Personal von den Millennials um eine Einheit agiler wahrgenommen wird, erhöht sich bei gleichbleibenden Ausmaß der Verhaltensweisen die Zufriedenheit um 0,34 Einheiten. Wenn wiederum die Verhaltensweisen eines Unternehmens um eine Einheit agiler wahrgenommen werden, dann erhöht sich bei unverändertem Personalwert die Arbeitszufriedenheit der Millennials um einen Wert von 0,28.

Tabelle 17: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse der Variablen Agilität in Bezug auf Personal sowie Verhaltensweisen und Zufriedenheit

<b>Variable</b>	<b>Unstandardisiert</b>	<b>Standardisiert</b>	<b>Standardfehler</b>
Konstante	1,793**		0,232
Personal	0,339**	0,454**	0,071
Verhaltensweisen	0,277**	0,406**	0,068
R <sup>2</sup>	0,619		
korr. R <sup>2</sup>	0,612		
F (df = 2; 105)	85.251**		

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: N = 108; \*\* bedeutet p < 0,01

Zusammenfassend lässt sich im Sinne der zweiten Haupthypothese H2 und deren Unterhypothesen nun festhalten, dass gemäß der Korrelationsanalyse alle sechs Teilbereiche der wahrgenommenen Agilität bei unabhängiger Betrachtung einen statistisch signifikant positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Millennials aufweisen, wobei die beiden Dimensionen Personal und Verhaltensweisen hierbei die höchsten Korrelationskoeffizienten und damit im Vergleich zu den übrigen vier Teilbereichen den stärksten Zusammenhang aufweisen. Dies wurde auch im Rahmen der anschließenden multiplen linearen Regressionsanalyse festgestellt, bei welcher die Auswirkung aller sechs Teilbereiche der wahrgenommenen Agilität insgesamt berechnet wurde. Hierbei haben die Variablen Struktur, Führung, Prozesse und Strategie ihre statistische Signifikanz verloren. Die Ergebnisse der Korrelations- und Regressionsanalyse deuten darauf hin, dass besonders agile Personalprozesse und agile Verhaltensweisen die Arbeitszufriedenheit der Millennials positiv beeinflussen. Es werden allerdings dennoch alle sechs Unterhypothesen H2a, H2b, H2c, H2d, H2e und H2f, welche davon ausgehen, dass die Teilbereiche der wahrgenommenen Agilität einen positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Generation Y aufweisen, weiterhin angenommen, da bei der Korrelationsberechnung in allen Teilbereichen bei unabhängiger Betrachtung ein statistisch signifikant positiver Zusammenhang berechnet wurde.

Im Anschluss an die ersten beiden Haupthypothesen H1 und H2 sowie deren jeweiligen Unterhypothesen wurde eine Korrelationsstudie innerhalb der Subskalen durchgeführt, um auch hier auf mögliche signifikante Zusammenhänge schließen zu können. Die Ergebnisse dieser werden in nachfolgender Tabelle 18 dargestellt.

Tabelle 18: Korrelationskoeffizienten von Agilität in Bezug auf Struktur, Personal, Führung, Verhaltensweisen, Prozesse sowie Strategie und Zufriedenheit in Bezug auf Tätigkeiten, Kolleg\*innen, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung sowie Vorgesetzte\*r

	Tätigkeiten	Kolleg*innen	Entwick- lungsmög- lichkeiten	Bezahlung	Vorgesetzte*r
<b>Struktur</b>	0,095	0,190*	0,212*	0,265**	0,383**
<b>Personal</b>	0,454**	0,470**	0,620**	0,404**	0,541**
<b>Führung</b>	0,405**	0,338**	0,399**	0,298**	0,446**
<b>Verhaltens- weisen</b>	0,358**	0,482**	0,467**	0,448**	0,604**
<b>Prozesse</b>	0,349**	0,367**	0,353**	0,050	0,292**
<b>Strategie</b>	0,166*	0,313**	0,172*	0,169*	0,326**

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: N = 108; \* bedeutet  $p < 0,05$ ; \*\* bedeutet  $p < 0,01$

Tabelle 18 kann entnommen werden, dass in fast allen Teilbereichen ein signifikant positiver Zusammenhang vorliegt. Wie die vorhin berechnete multiple Regressionsanalyse gezeigt hat, wirken sich vergleichsweise besonders die Teilbereiche *Personal* und *Verhaltensweisen* mit Korrelationskoeffizienten zwischen  $r = 0,358$  und  $r = 0,620$  signifikant positiv auf die Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit der Millennials aus. Mit  $r = 0,620$  besteht zwischen der wahrgenommenen Agilität der Personalangelegenheiten und der Zufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten der stärkste Zusammenhang innerhalb der Subskalen. Die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Tätigkeiten hängen gemäß der Korrelationsberechnungen am stärksten mit der wahrgenommenen Agilität hinsichtlich *Personal* und *Führung* zusammen, die Zufriedenheit mit den Kolleg\*innen hingegen am stärksten mit *Personal* und *Verhaltensweisen*. Die wahrgenommene Agilität der Verhaltensweisen wirkt sich hierbei mit  $r = 0,604$  vergleichsweise am stärksten auf die Zufriedenheit in Bezug auf die\*den direkte\*n Vorgesetzte\*n aus. Die Struktur wirkt sich mit Korrelationskoeffizienten zwischen  $r = 0,190$  und  $r = 0,265$  vergleichsweise wenig auf die Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Kolleg\*innen, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Bezahlung aus. Auch die wahrgenommene Agilität der Strategie eines Unternehmens hat mit Koeffizienten zwischen  $r = 0,166$  und  $0,326$

im Vergleich zu den anderen Teilbereichen der Agilität einen lediglich geringen signifikant positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit der Millennials. Kein signifikanter Zusammenhang wurde lediglich zwischen den Subskalen *Struktur* und *Tätigkeiten*, sowie zwischen *Prozesse* und *Bezahlung* gefunden.

### 6.3.3 Haupthypothese 3

Die dritte Haupthypothese, die im Rahmen der vorliegenden Studie überprüft wurde, lautet:

**H3: Es gibt signifikante Unterschiede im Generationenvergleich bezüglich der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen.**

Zur Überprüfung wurde sie in drei Unterhypothesen aufgeteilt, welche sich jeweils auf die Unterschiede der Generation Y zu den übrigen drei Generationen, den Baby Boomern, der Generation X und der Generation Z beziehen. Zunächst wurde auch für diese drei Generationen die Korrelation der beiden Variablen Agilität und Zufriedenheit berechnet. Hierbei konnte für alle drei Generationengruppen ein signifikant positiver Zusammenhang festgestellt werden. Die Korrelationskoeffizienten der jeweiligen Generation können Tabellen 19, 20 und 21 entnommen werden. Um schließlich Unterschiede der Stärke der Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Agilität und der Arbeitszufriedenheit feststellen zu können, wurden die Korrelationskoeffizienten der jeweiligen Generationen miteinander verglichen. Da die Stichproben der vier Generationen allerdings unterschiedlich groß sind, wurden hierfür die Korrelationskoeffizienten nach Pearson  $r$  mithilfe Fishers  $z$ -Transformation (Fisher, 1921) in  $z$ -Werte umgewandelt. Denn diese ermöglicht, wie in Kapitel 5.5.3 bereits näher erläutert wurde, einen sinnvolleren Vergleich von Korrelationen von Gruppen mit unterschiedlichen Stichprobengrößen (Field, 2009, S. 191).

Die erste Unterhypothese wurde folgendermaßen definiert:

**H3a:** Die Generation Y unterscheidet sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von den Baby Boomern.

Die auf  $z$ -Werte transformierten Korrelationskoeffizienten der Generation Y und der Baby Boomer sowie die Berechnung der Differenz der Korrelation wurde folgendermaßen durchgeführt:

$$z_{r\text{BabyBoomer}} = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,896}{1-0,896} \right)$$

$$z_{r\text{BabyBoomer}} \approx 1,452$$

$$z_{r\text{GenY}} = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,735}{1-0,735} \right)$$

$$z_{r\text{GenY}} \approx 0,940$$

$$z_{\text{Differenz}} = \frac{1,452 - 0,940}{\sqrt{\frac{1}{10-3} + \frac{1}{108+3}}}$$

$$z_{\text{Differenz}} \approx 1,314$$

Mit einem  $p$  größer als die definierte Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % ( $p = 0,094$ ) wird von keinem signifikanten Unterschied der Korrelationen der wahrgenommenen Agilität und der Arbeitszufriedenheit zwischen der Generation Y und den Baby Boomern ausgegangen. Die Alternativhypothese H3a kann somit nicht bestätigt werden und die Nullhypothese, die von keinem signifikanten Unterschied zwischen den beiden Generationen ausgeht, wird weiterhin angenommen. In Tabelle 19 werden die Ergebnisse der z-Transformation zusammengefasst.

Tabelle 19: Vergleich der Korrelationen der Generation Y und den Baby Boomern

	N	r	z	zDifferenz	p
<b>Generation Y</b>	108	0,735**	0,940	1,314	0,094
<b>Baby Boomer</b>	10	0,896**	1,452		

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: \*\* bedeutet  $p < 0,01$

Die zweite Unterhypothese lautet folgendermaßen:

**H3b:** Die Generation Y unterscheidet sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von der Generation X.

Die z-Transformation der Generation X sowie die Differenz der beiden z-Werte wurden wie folgt berechnet:

$$z_{r\text{GenerationX}} = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,675}{1-0,675} \right)$$

$$z_{r\text{GenerationX}} \approx 0,820$$

$$z_{\text{Differenz}} = \frac{0,940 - 0,820}{\sqrt{\frac{1}{108 - 3} + \frac{1}{57 + 3}}}$$

$$z_{\text{Differenz}} \approx 0,741$$

Mit einem p größer als 5 % ( $p = 0,229$ ) wird auch zwischen den Millennials und der Generation X von keinem signifikanten Unterschied der Korrelationen der wahrgenommenen Agilität und der Arbeitszufriedenheit ausgegangen. Die Alternativhypothese H3b kann somit nicht bestätigt werden und die Nullhypothese, die von keinem signifikanten Unterschied zwischen den beiden Generationen ausgeht, wird weiterhin angenommen. In nachstehender Tabelle 20 werden die Ergebnisse der berechneten z-Transformation zusammengefasst.

Tabelle 20: Vergleich der Korrelationen der Generation Y und der Generation X

	N	r	z	$z_{\text{Differenz}}$	p
<b>Generation Y</b>	108	0,735**	0,940	0,741	0,229
<b>Generation X</b>	57	0,675**	0,820		

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: \*\* bedeutet  $p < 0,01$

Die dritte Unterhypothese bezieht sich auf den Unterschied zwischen den Millennials und der Generation Z und wurde wie folgt definiert:

**H3c:** Die Generation Y unterscheidet sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von der Generation Z.

Die z-Werte sowie die Differenz dieser wurde erneut anhand Fishers (1921) mathematischen Formel berechnet:

$$z_{r_{\text{GenerationZ}}} = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,768}{1-0,768} \right)$$

$$z_{r_{\text{GenerationZ}}} \approx 1,015$$

$$z_{\text{Differenz}} = \frac{1,015 - 0,940}{\sqrt{\frac{1}{39 - 3} + \frac{1}{108 + 3}}}$$

$$z_{\text{Differenz}} \approx 0,414$$

Mit einem p von 0,339 liegt die errechnete Differenz der Korrelationen von den beiden Variablen Agilität und Zufriedenheit der Generation Y und Z über der definierten Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 %. Somit wird ebenfalls von keinem statistisch signifikanten Unterschied der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit ausgegangen. Die Alternativhypothese H3c muss abgelehnt werden und die Nullhypothese, die von keinem signifikanten Unterschied zwischen den beiden Generationen ausgeht, wird weiterhin angenommen. In nachstehender Tabelle 21 werden die Ergebnisse der berechneten z-Transformation zusammengefasst.

Tabelle 21: Vergleich der Korrelationen der Generation Y und der Generation Z

	N	r	z	ZDifferenz	p
<b>Generation Y</b>	108	0,735**	0,940	0,414	0,339
<b>Generation Z</b>	39	0,768**	1,015		

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: \*\* bedeutet  $p < 0,01$

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich im Generationenvergleich zwar durchaus Unterschiede in der Größe der Korrelationskoeffizienten und somit in der Ausprägung beziehungsweise der Stärke des Zusammenhangs der wahrgenommenen Agilität und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter\*innen zeigen, allerdings konnten mittels der z-Transformation und dem Vergleich der z-Werte keine signifikanten Unterschiede nachgewiesen werden. Somit wird schließlich auch die Alternativhypothese der Haupthypothese H3 verworfen und die Nullhypothese, welche von keinen signifikanten Unterschieden in Bezug auf die Auswirkungen der Agilität auf die Arbeitszufriedenheit im Generationenvergleich ausgeht, wird weiterhin angenommen.

#### 6.3.4 Haupthypothese 4

Im Rahmen der vierten Haupthypothese und deren drei Unterhypothesen werden das Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen in Bezug auf lebensphasenorientierte Merkmale näher betrachtet. Die Haupthypothese wurde folgendermaßen definiert.

**H4: Es gibt signifikante Unterschiede hinsichtlich lebensphasenorientierter Merkmale bezüglich der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen.**

Hierfür wurde sie in drei Unterhypothesen aufgeteilt, die sich jeweils auf ein spezifisches lebensphasenorientiertes Merkmal beziehen. Zur Überprüfung, ob signifikante

Unterschiede der Korrelationen zwischen den Gruppen vorliegen, wurde erneut Pearsons Produkt-Moment-Korrelation durchgeführt. Die Koeffizienten  $r$  wurden anschließend wieder mittels Fishers  $z$ -Transformation in  $z$ -Werte umgewandelt (Fisher, 1921), um die Korrelationen der Gruppen mit unterschiedlichen Stichprobengrößen vergleichen zu können (Field, 2009, S. 191).

Die erste Unterhypothese von H4 lautet wie folgt:

**H4a:** Personen, die sich in Ausbildung befinden unterscheiden sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von Personen, die sich nicht in Ausbildung befinden.

Die auf  $z$ -Werte transformierten Korrelationskoeffizienten sowie die Differenz dieser können folgenden Berechnungen entnommen werden:

$$z_{r_{\text{AusbildungJa}}} = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,719}{1-0,719} \right)$$

$$z_{r_{\text{AusbildungJa}}} \approx 0,906$$

$$z_{r_{\text{AusbildungNein}}} = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,726}{1-0,726} \right)$$

$$z_{r_{\text{AusbildungNein}}} \approx 0,920$$

$$z_{\text{Differenz}} = \frac{0,920 - 0,906}{\sqrt{\frac{1}{131-3} + \frac{1}{83+3}}}$$

$$z_{\text{Differenz}} \approx 0,100$$

Mit  $p$  größer als die definierte Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % ( $p = 0,460$ ) wird von keinem signifikanten Unterschied der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit zwischen Mitarbeiter\*innen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in Ausbildung befanden und Mitarbeiter\*innen, die sich nicht in einer Ausbildung befanden, ausgegangen. Die Alternativhypothese H4a kann somit nicht bestätigt werden und die Nullhypothese, die von keinem signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen ausgeht, wird weiterhin angenommen. In Tabelle 22 werden die Ergebnisse der  $z$ -Transformation zusammengefasst.

Tabelle 22: Vergleich der Korrelationen der Personen, die sich in Ausbildung beziehungsweise nicht in Ausbildung befinden

	N	r	z	Z <sub>Differenz</sub>	p
<b>Ausbildung Ja</b>	83	0,719**	0,906	0,100	0,460
<b>Ausbildung Nein</b>	131	0,726**	0,920		

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: \*\* bedeutet  $p < 0,01$

Die zweite Unterhypothese bezieht sich auf die Anzahl der Kinder der Untersuchungsteilnehmer\*innen:

**H4b:** Personen, die Kinder haben unterscheiden sich im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von Personen, die keine Kinder haben.

Die z-Werte sowie die Differenz dieser wurde erneut anhand Fishers (1921) mathematischen Formel berechnet:

$$z_{r\text{KinderJa}} = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,723}{1-0,723} \right)$$

$$z_{r\text{KinderJa}} \approx 0,914$$

$$z_{r\text{KinderNein}} = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,733}{1-0,733} \right)$$

$$z_{r\text{KinderNein}} \approx 0,935$$

$$Z_{\text{Differenz}} = \frac{0,935 - 0,914}{\sqrt{\frac{1}{88-3} + \frac{1}{126+3}}}$$

$$Z_{\text{Differenz}} \approx 0,150$$

Der p-Wert dieser Berechnung beläuft sich mit 0,440 über der definierten Irrtumswahrscheinlichkeit von 0,05. Dementsprechend wird auch in Bezug auf das Vorhandensein von Kindern von keinem signifikanten Unterschied der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit der Teilnehmer\*innen ausgegangen. Die Alternativhypothese H4b wird daher abgelehnt und die Nullhypothese, welche keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen postuliert, wird weiterhin angenommen. In nachstehender Tabelle 23 werden die Ergebnisse dieser Berechnungen zusammengefasst.

Tabelle 23: Vergleich der Korrelationen der Personen, die Kinder beziehungsweise keine Kinder haben

	N	r	z	Z <sub>Differenz</sub>	p
<b>Kinder Ja</b>	126	0,723**	0,914	0,150	0,440
<b>Kinder Nein</b>	88	0,733**	0,935		

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: \*\* bedeutet  $p < 0,01$

Die letzte Unterhypothese von H4 untersucht Unterschiede bezüglich vorhandener beziehungsweise nicht vorhandener Betreuungspflichten. Sie lautet folgendermaßen:

**H4c:** Personen, die Betreuungspflichten haben unterscheiden im Ausmaß der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von Personen, die keine Betreuungspflichten haben.

Die z-Transformation nach Fisher (1921) wurde wie folgt berechnet:

$$z_{\text{rBetreuungspflichtenJa}} = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,655}{1-0,655} \right)$$

$$z_{\text{rBetreuungspflichtenJa}} \approx 0,784$$

$$z_{\text{rBetreuungspflichtenNein}} = \frac{1}{2} \ln \left( \frac{1+0,749}{1-0,749} \right)$$

$$z_{\text{rBetreuungspflichtenNein}} \approx 0,971$$

$$z_{\text{Differenz}} = \frac{0,971 - 0,784}{\sqrt{\frac{1}{165 - 3} + \frac{1}{49 + 3}}}$$

$$z_{\text{Differenz}} \approx 1,173$$

Mit einem p größer als die definierte Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % ( $p = 0,120$ ) wird von keinem signifikanten Unterschied der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit zwischen Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung Betreuungspflichten hatten und Personen, die keine hatten, ausgegangen. Die Alternativhypothese H4c kann somit nicht bestätigt werden und die Nullhypothese, die von keinem signifikanten Unterschied zwischen den beiden Gruppen ausgeht, wird weiterhin angenommen. In Tabelle 24 werden die Ergebnisse der z-Transformation zusammengefasst.

Tabelle 24: Vergleich der Korrelationen der Personen, die Betreuungspflichten beziehungsweise keine Betreuungspflichten haben

	<b>N</b>	<b>r</b>	<b>z</b>	<b>ZDifferenz</b>	<b>p</b>
<b>Betreuungspflichten Ja</b>	49	0,655**	0,784	1,173	0,120
<b>Betreuungspflichten Nein</b>	165	0,749**	0,971		

Quelle: Eigene Darstellung

Anmerkung: \*\* bedeutet  $p < 0,01$

Im Rahmen der in Kapitel 6.2 beschriebenen Varianzanalysen wurden signifikante Unterschiede in Bezug auf die Skalenmittelwerte von Personen, die sich nebenberuflich in einer Ausbildung befinden und Personen, die sich nicht in einer Ausbildung befinden, gefunden. Beim Vergleich der beiden Korrelationen allerdings konnte schließlich kein signifikanter Unterschied in Bezug auf die Stärke der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Die Agilität hinsichtlich der beiden lebensphasenorientierten Merkmale *Kinder* und *Betreuungspflichten* hängt ebenfalls gemäß der beschriebenen Berechnungen nicht signifikant mehr oder weniger stark mit der Arbeitszufriedenheit der Teilnehmer\*innen zusammen. Das bedeutet, die wahrgenommene Agilität wirkt sich bei Personen, die eine Ausbildung machen, Kinder oder Betreuungspflichten haben, nicht signifikant in höherem oder niedrigerem Ausmaß auf deren Zufriedenheit aus, als bei Mitarbeiter\*innen, die keine Ausbildung machen, keine Kinder beziehungsweise keine Betreuungspflichten haben. Alternativhypothese H4 wird somit verworfen und die Nullhypothese, die von keinen signifikanten Unterschieden in den Gruppen der Merkmale ausgeht, wird weiterhin angenommen.

## 7 Diskussion und Ausblick

Die Arbeitszufriedenheit als Konstrukt wird bereits seit dem 19. Jahrhundert intensiv erforscht. Auch die Agilität gewinnt bereits seit mehreren Jahrzehnten an Relevanz und Popularität in der Organisationsentwicklung und -forschung. Einige Studien untersuchten bereits den Zusammenhang zwischen agilen Arbeitsmethoden und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*inne. Jedoch hat sich zuvor noch keine Studie speziell auf die Generation der Millennials und die Auswirkungen der verschiedenen Teilbereiche sowohl des Konstrukts der Arbeitszufriedenheit als auch das der Agilität fokussiert. Ziel dieser Arbeit war es daher, diese Forschungslücke zu schließen und die Zusammenhänge zwischen der Agilität und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y in Bezug auf die verschiedenen Teilbereiche beider Konstrukte näher zu untersuchen. Die Forschungsfrage vorliegender Arbeit wurde wie folgt definiert:

**Welche Zusammenhänge gibt es zwischen der Agilität einer Organisation und der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y?**

### 7.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Im Literaturüberblick bezüglich der Charakteristika der Generation Y wurde unter anderem angeführt, dass Bildung beziehungsweise Aus- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert für Millennials einnimmt (McCrinkle, 2006, S. 6ff.; Kolland et al., 2015, S. 6; Treuren & Anderson, 2010, S. 57). Dieses besondere Merkmal konnte auch in der Stichprobe der vorliegenden Forschungsarbeit gefunden werden, bei welcher fast zwei Drittel der Millennials ein Studium als höchsten Bildungsabschluss angegeben haben und damit im Generationenvergleich den höchsten Prozentanteil an Akademiker\*innen aufweist. Zudem befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung über 40 Prozent der Generation Y neben ihrer beruflichen Tätigkeit in einer Ausbildung, was ebenfalls den für sie hohen Stellenwert von Aus- und Weiterbildung hervorhebt. Wie bereits angeführt, ist dieser Umstand unter anderem durch die höhere Anzahl an Optionen geleitet (McCrinkle, 2006, S. 6ff.), aber auch dadurch, dass der Arbeitsmarkt in Bezug auf Bildung und erforderliche Kompetenzen immer höhere Anforderungen stellt (Arbeitsmarktservice, 2023). In Bezug auf eine nebenberufliche Ausbildung werden die Millennials lediglich von ihrer Nachfolgeneration, der Generation Z, übertroffen, von der sich fast zwei Drittel zum Zeitpunkt der Befragung in einer nebenberuflichen Ausbildung befanden. Dies liegt wohl auch daran, dass sich diese Generation mit einem Alter von 13 bis 27 Jahren im Vergleich zu den Millennials mit 28 bis 42 Jahren aus heutiger

Sicht<sup>9</sup> noch eher im üblichen Ausbildungsalter befinden. Hierbei ist allerdings auch darauf zu verweisen, dass der Fragebogen unter anderem über den E-Mail-Verteiler der Ferdinand Porsche FernFH verteilt wurde, was die Wahrscheinlichkeit, akademische Teilnehmer\*innen zu erreichen, die sich in einer nebenberuflichen Ausbildung befanden, wohl maßgeblich erhöhte. Des Weiteren gaben mehr als ein Viertel der Millennials an, regelmäßige Betreuungspflichten für Kinder oder Angehörige zu haben. Daraus lässt sich ableiten, dass sich dieser Anteil zum Zeitpunkt der Befragung wohl in einer familiären Lebensphase befand (Rump et al, 2014, S. 19f).

Interessant ist darüber hinaus, dass die Generation der Baby Boomer mit einem durchschnittlichen Wochenausmaß von 41,5 Stunden im Vergleich zu den anderen drei Generationen am meisten Zeit in der Arbeit verbringt. Dies spiegelt womöglich das Merkmal wieder, dass die Baby Boomer ihre Arbeit und ihre Freizeit als gleich wichtig einstufen (Kolland et al., 2015, S. 6), während die Millennials mit 3,5 Stunden weniger pro Woche durchaus mehr Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance zu legen scheinen. Auch die Charakteristik, dass die Baby Boomer eine hohe Loyalität gegenüber ihren Arbeitgeber\*innen aufweisen (Oertel, 2014, S. 34ff.), lässt sich in der vorhandenen Stichprobe erkennen, bei welcher 90 Prozent der Baby Boomer bereits seit über 15 Jahren in ihrem derzeitigen Unternehmen beschäftigt sind und die übrigen zehn Prozent zwischen zehn und 15 Jahren. Hierbei wird allerdings erneut auf die niedrige Teilnehmer\*innenanzahl der Baby Boomer von lediglich zehn Personen und die damit einhergehende geringere Aussagekraft sowie eingeschränkte Übertragbarkeit auf die Allgemeinheit hingewiesen (Döring & Bortz, S. 297f.). Interessant bezüglich der Betriebszugehörigkeit ist in der vorliegenden Stichprobe zudem, dass mehr als ein Viertel der Millennials, welche zum Zeitpunkt der Befragung im Alter von 28 und 42 Jahren waren, bereits seit über zehn Jahren und rund 18 Prozent zwischen sechs und unter zehn Jahren bei ihren derzeitigen Arbeitgeber\*innen beschäftigt sind. Dies spiegelt das Merkmal der häufigen Jobwechsel, welches den Millennials häufig zugeschrieben wird (Eberhardt, 2016, S. 42f.), nicht wieder.

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurden basierend auf der in Kapitel zwei bis vier diskutierten Literatur bezüglich Arbeitszufriedenheit, Agilität und Generation Y vier Haupthypothesen aufgestellt, die mithilfe einer quantitativen Fragebogenstudie überprüft worden sind. Die erste Haupthypothese und deren fünf Unterhypothesen widmeten sich der Frage, inwiefern sich die wahrgenommene Agilität eines Unternehmens auf verschiedene Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit der Millennials auswirkt. Hierbei

---

<sup>9</sup> Stand 2023.

konnte mittels Korrelations- und Regressionsberechnungen festgestellt werden, dass sich die Agilität eines Unternehmens signifikant positiv auf alle fünf Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y auswirkt. Das bedeutet, je agiler Millennials ihr Unternehmen wahrnehmen, desto zufriedener sind sie mit ihren Tätigkeiten, ihren Kolleg\*innen, ihren Entwicklungsmöglichkeiten, ihrer Bezahlung und ihre\*n direkte\*n Vorgesetzte\*n. Im Rahmen der zweiten Haupthypothese, welche aus sechs Unterhypothesen besteht, wurde darüber hinaus erforscht, inwiefern sich verschiedene Teilbereiche der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Y auswirken. Auch hier wurde ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen allen sechs Dimensionen der Agilität, nämlich Struktur, Personal, Führung, Verhaltensweisen, Prozesse sowie Strategie und der Arbeitszufriedenheit der Millennials gefunden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass je agiler Millennials die angeführten Dimensionen ihres Unternehmens wahrnehmen, desto zufriedener sind sie. Die Regressionsberechnung hat hierbei verdeutlicht, dass die beiden Dimensionen *Personal* und *Verhaltensweisen* die vergleichsweise größte Auswirkung auf die Zufriedenheit der Generation Y ausüben. Es konnte darüber hinaus ein vergleichsweise starker Zusammenhang zwischen agilen Praktiken rund um Personalangelegenheiten und der Arbeitszufriedenheit mit den Entwicklungsmöglichkeiten gefunden werden. Da kontinuierliche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten ein besonderes Bedürfnis der Millennials darstellen, wäre die Einführung agiler Personalmanagementpraktiken eine Implikation für Unternehmen, um die Anforderungen der Generation Y diesbezüglich zu erfüllen. Somit können Unternehmen beispielsweise die eigenständige Weiterentwicklung, selbstorganisiertes Handeln, die Übernahme von Verantwortung sowie die Interaktion auf Augenhöhe fördern (Sauter et al., 2018, S. 23f.; Schmitz et al., 2018S. 26). Außerdem konnte ein starker Zusammenhang zwischen agilen Verhaltensweisen und der Zufriedenheit mit der beziehungsweise dem direkten Vorgesetzten gefunden werden. Die Verhaltensweisen eines Unternehmens beziehen sich dabei besonders auf dessen Kultur und beinhalten unter anderem den Umgang mit Veränderungen, Informationen, Wissen und Fehlern sowie das Ausmaß an Commitment und Engagement der Mitarbeiter\*innen (Jung, 2020, S. 98f.). Agile Verhaltensweisen wären hierbei eine transparente Kommunikation, ein offener Umgang mit Fehlern und diese als Lernchance anzusehen sowie die Förderung des Empowerments der Mitarbeiter\*innen durch selbstorganisiertes und selbstverantwortliches Arbeiten (Fink & Jarmai, 2018, S. 33f.; Schmitz et al., 2018, S. 26; Fink, 2019, S. 28).

Um auf weitere Besonderheiten der Generation Y schließen zu können, wurde im Rahmen der dritten Haupthypothese untersucht, ob sich die Millennials in Bezug auf

die Auswirkungen von Agilität auf die Arbeitszufriedenheit signifikant von den anderen drei Generationen unterscheiden. Mithilfe von Varianzanalysen wurden hierbei bei der Wahrnehmung von Agilität keine signifikanten Generationenunterschiede gefunden. Im Mittelwertvergleich der Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit wurde lediglich in Bezug auf die Bezahlung ein signifikanter Unterschied im Vergleich der vier Generationen gefunden, wobei hierbei die Generation X am meisten und die Generation Z am wenigsten zufrieden scheinen. Hinsichtlich der Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Arbeitszufriedenheit wurde basierend auf der Literaturrecherche und der definierten Hypothesen angenommen, dass agile Arbeitspraktiken besonders die Bedürfnisse der Millennials abdecken und somit speziell bei dieser Generation von einem positivem Zusammenhang ausgegangen. Obwohl sich durchaus Unterschiede in der Größe der Korrelationskoeffizienten und somit in der Stärke des Zusammenhangs der vier Generationen zeigen, konnten statistisch keine signifikanten Unterschiede im Generationenvergleich in Bezug auf die Auswirkungen der wahrgenommenen Agilität auf die Zufriedenheit nachgewiesen werden. Es wurde festgestellt, dass die wahrgenommene Agilität eines Unternehmens signifikant positiv mit der Arbeitszufriedenheit aller untersuchten Generationen sowohl einzeln als auch insgesamt betrachtet zusammenhängt. Dieses Ergebnis konnten bereits Jung und Mühlfelder (2021, S. 10) in ihrer Studie festhalten. Hierbei ist jedoch anzumerken, dass die beiden Autor\*innen die Arbeitszufriedenheit der Teilnehmer\*innen lediglich mit folgender Frage erhoben haben: „Wie zufrieden sind Sie im Moment insgesamt mit ihrer Arbeitssituation?“ (Jung & Mühlfelder, 2021, S. 8). Überraschend ist, dass auch die Arbeitszufriedenheit der Generation Z positiv mit der wahrgenommenen Agilität des Unternehmens korreliert. Denn im Literaturüberblick wurde berichtet, dass Agilität und die damit einhergehende Flexibilität und Verantwortung für diese Generation mit Unsicherheit und Instabilität verbunden wird (Scholz, 2019, S. 8). Es lässt sich somit festhalten, dass die Agilität alle vier Generationen in mehr oder weniger höherem Ausmaß positiv beeinflusst und agile Arbeitspraktiken demnach über alle Altersgruppen hinweg einen relevanten Aspekt hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit darstellt.

Im Rahmen der vierten Haupt- und Unterhypothesen wurden die Auswirkungen der Agilität auf die Zufriedenheit hinsichtlich lebensphasenorientierter Merkmale untersucht. Beim Vergleich der Mittelwerte der drei lebensphasenorientierten Merkmale Ausbildung, Kinder sowie Betreuungspflichten wurden lediglich im Faktor Ausbildung signifikante Gruppenunterschiede sowohl in der wahrgenommenen Agilität als auch in Arbeitszufriedenheit gefunden. Teilnehmer\*innen, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in einer nebenberuflichen Ausbildung befanden, nahmen die Struktur, die Verhal-

tensweisen sowie auch insgesamt weniger Agilität in ihrem jeweiligen Unternehmen wahr als Personen, die sich nicht in einer Ausbildung befanden. Auch in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit schienen jene Untersuchungsteilnehmer\*innen, die sich in einer Ausbildung befanden, signifikant unzufriedener mit ihren eigenen Tätigkeiten sowie mit ihrer Bezahlung als jene, die sich nicht in einer Ausbildung befanden. Im Hinblick auf die Auswirkungen der Agilität auf die Zufriedenheit wurde auf Basis der Literaturrecherche davon ausgegangen, dass Mitarbeiter\*innen in einer familiären Lebensphase oder während einer nebenberuflichen Ausbildung die Merkmale agiler Arbeitspraktiken mehr bedürfen als Personen, die sich nicht in solchen Lebensphasen befinden. Es wurde allerdings ebenfalls kein signifikanter Unterschied zwischen den Auswirkungen von Agilität auf die Zufriedenheit von Mitarbeiter\*innen, die sich in Ausbildung beziehungsweise nicht in Ausbildung befinden, die Kinder beziehungsweise keine Kinder haben und, die Betreuungspflichten beziehungsweise keine Betreuungspflichten haben, gefunden. Auch hier kann resümiert werden, dass obwohl die verschiedenen Lebensphasen jeweils mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Merkmalen einhergehen, zwischen der wahrgenommenen Agilität eines Unternehmens und der Arbeitszufriedenheit dennoch über alle drei untersuchten Lebensphasen hinweg ein positiver Zusammenhang besteht.

Zahlreiche Studien konnten bereits belegen, dass die Arbeitszufriedenheit hinsichtlich Leistung und Motivation von Mitarbeiter\*innen eine essentielle Rolle spielt. Die Agilität scheint hierbei von hoher Bedeutung zu sein, da sie mit der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen, egal welcher Alters- beziehungsweise Generationszugehörigkeit und unabhängig davon, in welcher der drei untersuchten Lebensphase sie sich befinden, positiv zusammenhängt. Zusammenfassend unterstreichen die Ergebnisse der vorliegenden Studie die hohe Relevanz der Agilität. Themen rund um die Agilität werden wohl auch weiterhin ein zentraler Gegenstand in der Organisationsentwicklung und -forschung bleiben. Unternehmen können basierend auf diesen Studienergebnissen und auch den Ergebnissen zahlreicher anderer angeführten Studien dazu angeregt werden, den Schritt in die Agilität zu wagen. Es ist allerdings darauf zu verweisen, dass die vorliegende Studie auch Limitationen mit sich bringt. Darauf und auf mögliche weiterführende Forschungsfelder wird im folgenden Kapitel eingegangen.

## **7.2 Limitationen und weiterführende Forschungsfelder**

Eine Limitation der vorliegenden Forschungsarbeit ist die niedrige Anzahl der Baby Boomer von lediglich zehn Untersuchungsteilnehmer\*innen. Grund hierfür könnte einerseits sein, dass einige Angehörige dieser Generation, die einer Altersgruppe von 58

bis 67 Jahren aus heutiger Sicht entspricht, bereits in die Pension eingetreten sind und somit im Rahmen der Filterfrage zu Beginn des Fragebogens bereits ausgeschlossen wurden. Ein weiterer Grund hierfür könnte die Wahl der methodischen Vorgehensweise einer Online-Befragung gewesen sein, bei welcher lediglich Personen mit einem Internet- beziehungsweise PC-Zugang teilnehmen konnten, was bei den Baby Boomer womöglich weniger der Fall ist als bei den anderen drei Generationen. Auch durch die Verteilung über den E-Mail-Verteiler der Ferdinand Porsche FernFH und über soziale Netzwerke war die Wahrscheinlichkeit, Angehörige der Baby Boomer zu erreichen, möglicherweise geringer.

Eine Schwäche lässt sich darüber hinaus bei der Erhebung des lebensphasenorientierten Merkmals bezüglich der Frage nach einer nebenberuflichen Ausbildung finden. Hierbei wurde nicht explizit erhoben, ob diese freiwillig beziehungsweise privat initiiert wurde oder im Rahmen der beruflichen Tätigkeit obligatorisch vom Arbeitgeber beziehungsweise von der Arbeitgeberin erwünscht wurde. In weiterführenden Forschungen könnte dieser Aspekt noch tiefergehend in die soziodemografische Datenerhebung mitaufgenommen werden, da nach Rump et al. (2014, S. 21) besonders privat initiierte Weiterbildungen eine wichtige Lebensphase darstellen.

Weiters wurde bei der vorliegenden Forschungsarbeit die Agilität des Unternehmens, in dem die Teilnehmer\*innen zum Zeitpunkt der Befragung tätig waren, lediglich über deren subjektive Wahrnehmung ermittelt. Wie agil das jeweilige Unternehmen tatsächlich ist, kann daher mit den in dieser Studie erhobenen Daten nicht beurteilt werden. Ein weiterführendes Forschungsfeld, das sich daher anbietet, wäre das Ausmaß an Agilität eines Unternehmens objektiv zu erheben, etwa mit Beobachtungen im Unternehmen oder Experteninterviews mit qualifizierten Mitarbeiter\*innen der Organisationsentwicklungsabteilung oder des Human Resource Managements. Interessant wäre darüber hinaus, die objektiv gesammelten Daten bezüglich des Ausmaßes an Agilität mit dem subjektiv wahrgenommenen Ausmaß der Mitarbeiter\*innen zu vergleichen.

In Bezug auf die Erhebung der Arbeitszufriedenheit der Teilnehmer\*innen ist außerdem noch einmal gesondert darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei, wie sie in dieser Studie erhoben wurde, um einen Ist-Zustand (Locke, 1969, S. 322) und eine Momentaufnahme (Koch et al., 2016, S. 12) handelt, welche sich in der heutigen VUCA-Welt schnell verändern beziehungsweise schwanken kann. Ein interessantes weiterführendes Forschungsfeld wäre diesbezüglich eine Studie zu mehreren Zeitpunkten durchzuführen, vor und nach einer agilen Transformation, um zu untersuchen, welche Erkenntnisse sich hierbei im direkten Vergleich ergeben. Außerdem fanden beispielsweise Tait, Padgett und Baldwin (1989, S. 503f.) diesbezüglich, dass die Arbeitszufriedenheit

positiv mit der allgemeinen Lebenszufriedenheit von Menschen korreliert. Ein Aspekt, der bei der Bewertung der Auswirkungen der Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen wohl auch berücksichtigt werden muss.

Im Rahmen der Korrelationsberechnungen ist zu beachten, dass hierbei lediglich Aussagen über Zusammenhänge, nicht aber über Kausalbedingungen und Ursache-Wirkungs-Prinzipien getroffen werden können (Döring & Börtz, 2016, S. 679ff.). Aus einer positiven Korrelation lässt sich schließen, dass je höher eine Variable ist, desto höher auch die andere Variable sein wird. Im Rahmen der Definition der Hypothesen H1 und H2 wurde basierend auf der behandelten Literatur angenommen, dass sich die wahrgenommene Agilität positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Rein durch die positive Korrelation kann es allerdings unter Umständen genauso gut sein, dass zufriedene Mitarbeiter\*innen mehr Agilität in ihrem jeweiligen Unternehmen wahrnehmen und somit umgekehrt die Arbeitszufriedenheit einen Einfluss auf die Agilität ausübt. Auch durch die Regressionsberechnungen lassen sich keine Aussagen über die Richtung des Zusammenhangs beziehungsweise Kausalbeziehungen ableiten. Mithilfe der berechneten Regressionen konnte im Anschluss lediglich – unter der theoretischen Annahme, dass die wahrgenommene Agilität die Prädiktorvariable und die Zufriedenheit die Kriteriumsvariable darstellt – untersucht werden, welcher Anteil der Varianz der Arbeitszufriedenheit der Millennials potenziell mit der wahrgenommenen Agilität erklärt werden kann (Döring & Bortz, 2016, S. 680).

Ein weiteres denkbares Forschungsfeld wäre außerdem, die spezifischen Bedürfnisse der Untersuchungsteilnehmer\*innen direkt abzufragen, anstatt sie theoretisch von generations- beziehungsweise lebensphasenbedingten Merkmalen abzuleiten und diese anschließend mit der Literatur zu vergleichen, um auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten schließen zu können. Hierbei könnten sich in Bezug auf das Ausmaß der Auswirkungen der Agilität auf die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen unter Berücksichtigung ihrer tatsächlichen Bedürfnisse interessante Erkenntnisse ergeben.

Als Stärke der vorliegenden Forschungsarbeit lässt sich abschließend festhalten, dass sie eine der ersten Studien im DACH-Raum ist, welche die Auswirkungen der Agilität und ihren sechs Dimensionen auf die verschiedenen Teilbereiche der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter\*innen der Generation Y näher untersucht.

## Literaturverzeichnis

- Alessandri, Guido/Borgogni, Laura/Latham, Gary (2017). A Dynamic Model of the Longitudinal Relationship between Job Satisfaction and Supervisor-Rated Job Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 66(2), 207-232.
- Alniacika, Umit/Cigerimb, Ersan/Akcinb, Kultigin/Bayram, Orkun (2011). Independent and Joint Effects of Perceived Corporate Reputation, Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 24(1), 1177-1189.
- Arbeitsmarktservice (2023). Qualifikations-Barometer. Online: [https://bis.ams.or.at/qualibarometer/load\\_top.php?load=berufsbereiche\\_toptrends](https://bis.ams.or.at/qualibarometer/load_top.php?load=berufsbereiche_toptrends) [Abruf am 28.03.2023].
- Beck, Kent/Beedle, Mike/Van Bennekum, Arie/Cockbrun, Alistar/Cunningham, Ward/Fowler, Martin/Grenning, James/Highsmith, Jim/Hunt, Andrew/Jeffries, Ron/Kern, Jon/Marick, Brian/Martin, Robert/Mellor, Steve/Schwaber, Ken/Sutherland, Jeff/Thomas, Dave (2001). Manifest für agile Softwareentwicklung. Online: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [Abruf am 16.08.2022].
- Bencsik, Andrea/Horváth-Csikós, Gabriella/Juhász, Tímea (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106.
- Berkup, Sezin Baysal (2014). Working With Generations X and Y In Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Auflage. Ilmenau, Berlin: Springer Medizin.
- Bossard, Yves/Büchel, Alexander/Bürchler, Michèle/Shabanaj, Sarandeza/Shabanaj, Zeqir (2017). Die neue Arbeitswelt: Innovatives Management, Büros und die Generationen Babyboomer, X und Y. Wissenschaftliches Praxisprojekt, Schlussbericht. St.Gallen: FHS St.Gallen.
- Boston Consulting Group (2022). About BCG. Online: <https://www.bcg.com/fr-fr/about/overview> [Abruf am 14.09.2022].
- Bräuhofer, Manuel Erkan/Rieder, Peter (2019). Alter & Generationen. In *brainworker – Vielfalt kommunizieren* (Hrsg.). *Diversity Management – Vielfalt im Unternehmen managen* (S. 1-16). Wien: brainworker.

- Brayfield, Arthur/Crockett, Walter (1955). Employee Attitudes and Employee Performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396-424.
- Brückner, Fabian/von Ameln, Falko (2016). Agilität. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(1), 383-386.
- Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich, Eberhard (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.
- Cloots, Alexandra (2020). Gut zu wissen: Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende und Arbeitgeber. In Sebastian Wörwag/Alexandra Cloots (Hrsg.). *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch* (S. 191-206). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Csar, Matthias (2017). Holacracy. Heilsbringer für die Organisation der Zukunft oder gut verkaufte Rollenspiel? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(2), 155-158.
- Deloitte (2022). *The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Global.
- Dinnell, Stephanie (2006). Understanding Generation Y. *Manufacturers Monthly*. Online: <http://www.manmonthly.com.au/Article/UnderstandingGeneration-Y/54618.aspx> [Abruf am 14.04.2008].
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Fachmedien.
- Duden (2022a). Agil. Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil> [Abruf am 14.08.2022].
- Duden (2022b). Generation. Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation> [Abruf am 21.02.2022].
- Eberhardt, Daniela (2016). *Generationen zusammenführen. Mit Millennials, Generation X und Baby Boomern die Arbeitswelt gestalten*. Freiburg, München: Haufe.
- Eilers, Silke/Möckel, Kathrin/Rump, Jutta/Schnabel, Frank (2018). *Die agile Organisation im Fokus des HR-Reports 2018*. HR-Report 2018. Mannheim: Hays.
- Einramhof-Florian, Helene (2017). *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Eireiner, Cathrin/Fischer, Stephan (2018). Agilität. *Steuer Office Gold*. Online: [https://www.haufe.de/stuern/steuer-office-gold/agilitaet\\_idesk\\_PI16039\\_HI11926938.html](https://www.haufe.de/stuern/steuer-office-gold/agilitaet_idesk_PI16039_HI11926938.html) [Abruf am 02.08.2022].

- Ferreira, Yvonne (2020). *Arbeitszufriedenheit: Grundlagen, Anwendungsfelder, Relevanz*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Field, Andy (2009). *Discovering Statistics Using SPSS. Third Edition*. London: Sage.
- Fink, Franziska (2019). Führungsentwicklung in agilen Organisationen. *Personal Manager. Zeitschrift für Human Resources*, 1(1), 27-30.
- Fink, Franziska/Jarmai, Heinz (2018). Führung ohne Führungskräfte. *Personal Manager. Zeitschrift für Human Resources*, 6(1), 31-34.
- Fisher, Ronald Aylmer (1921). On the probable error of a coefficient of correlation deduced from a small sample. *Metron*, 1(1), 3-32.
- Fittkau, Karl-Heinz (2021). *Statistik mit „R“ für Nicht-Mathematiker. Praktische Tipps für die quantitativ-empirische Bachelor-, Master- und Doktorarbeit*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2022). VUCA. Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684> [Abruf am 14.09.2022].
- Gallup (2023). Who we are. Online: <https://www.gallup.com/corporate/212381/who-we-are.aspx> [Abruf am 05.04.2023].
- Grass, Anastasia/Beckmann, Julia/Hoegl, Martin (2020). From Empowerment Dynamics to Team Adaptability: Exploring and Conceptualizing the Continuous Agile Team Innovation Process. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324-351.
- Haarhaus, Benjamin (2015). Entwicklung und Validierung eines Kurzfragebogens zur Erfassung von allgemeiner und facettenspezifischer Arbeitszufriedenheit. *Diagnostica*, 62(2), 61-73.
- Habermas, Jürgen (1981). *Theorie des Kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Band. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hackl, Benedikt (2015). Auf dem Weg zur Agilität. *Personalmagazin*, 2(1), 30-32.
- Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann, Dominik (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hackman, Richard/Oldman, Greg (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 250–279.

- Hayek, Friedrich (1949). The Intellectuals and Socialism. The University of Chicago Law Review, 16(3), 147-433).
- Heckhausen, Heinz (2018). Entwicklungslinien der Motivationsforschung. In Jutta Heckhausen/Heinz Heckhausen (Hrsg.). Motivation und Handeln. 5. Auflage (S. 13-48). Berlin, Heidelberg: Springer Lehrbuch.
- Heilmann, Kristine/Zimmerhofer, Alexander (2018). Agilität und Diagnostik: Personalauswahl für agile Organisationen. In Anabel Ternès/Clarissa-Diana Wilke (Hrsg.). Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership (S. 211-223). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hermann, Arnold (2016). Wir sind Chef. Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert. Freiburg: Haufe Verlag.
- Hershatter, Andrea/Epstein, Molly (2010). Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. Journal of Business and Psychology, 25(2), 211-223.
- Herzberg, Frederick (1966): Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Snyderman, Barbara (1959). The Motivation to Work, 2. Auflage. New York: John Wiley.
- Hofert, Svenja (2016). Agiler Führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, Svenja (2017). Wieviel Agilität Unternehmen wirklich brauchen. CIO Magazin, 14. Februar. Online: <https://www.cio.de/a/wieviel-agilitaet-unternehmen-wirklich-brauchen,3262209> [Abruf am 2. September 2022].
- Jantsch, Erich (1988): Die Selbstorganisation des Universums. Vom Urknall zum menschlichen Geist. München: DTV.
- Judge, Timothy/Thoresen, Carl/Bono, Joyce/Patton, Gregory (2001). The Job Satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376-407.
- Jung, Anke (2020). Fragebogen zur Messung der Agilität der Unternehmenskultur auf der Grundlage des TRAF0-Modells (HR Pioneers, 2017) und des Kulturebenen-Modells (Schein, 2005). Entwicklung und Validierung. München: GRIN Verlag.
- Jung, Anke/Mühlfelder, Manfred (2021). Entwicklung eines Fragebogens zur mehrdimensionalen Messung der Agilität von Organisationen. Eine empirische Analyse auf der Grundlage des TRAF0-Modells<sup>TM</sup>. Wirtschaftspsychologie, 4(1), 6-13.

- Junker, Tom/Bakker, Arnold/Gorgievski, Marjan/Derks, Daantje (2022). Agile Work Practices and Employee Proactivity: A Multilevel Study. *Human Relations*, 75(12), 2189-2217.
- Jutzi, Katrin/Aderhold, Jens (2003). Selbstorganisation. In Elke Weig/Rainhart Lang (Hrsg.). *Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze* (S. 243-277).
- Kasper, Helmut/Schmidt, Angelika (2015). Organisationskultur – Ansätze zwischen Gestaltung und Selbstorganisation. In Wolfgang Mayrhofer/Gerhard Furtmüller/Helmut Kasper (Hrsg.). *Personalmanagement – Führung – Organisation*, 5. Auflage (S. 245-282). Wien: Linde Verlag.
- Kieser, Alfred (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 46, S. 199-228.
- Klaffke, Martin (2014a). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In Klaffke Martin (Hrsg.). *Generationen-Management* (S. 3-25). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, Martin (2014b). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In Klaffke Martin (Hrsg.). *Generationen-Management* (S. 57-82). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Koch, Jörg/Gebhardt, Peter/Riedmüller, Florian (2016). *Marktforschung. Grundlagen und praktische Anwendungen*, 7. Auflage. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg Verlag.
- Kolland, Franz/Wanka, Anna/Bischof, Christian/Psihoda, Sophie (2015). *Von den Baby Boomern zur Generation Y. Tipps für erfolgreiches Generationenmanagement*. Wien: Wirtschaftskammer.
- Kugler, Petra (2020). Gut zu wissen: Arbeitsflexibilisierung für die Baby Boomer und die Generationen X und Y: Was Mitarbeiter wollen und Unternehmen bieten. In Sebastian Wörwag/Alexandra Cloots (Hrsg.). *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices* (S. 163-173). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Laloux, Frederic (2017). *Reinventing Organizations*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Lange, Stefan/Bender, Ralf (2007). Lineare Regression und Korrelation. *DMW – Deutsche Medizinische Wochenzeitschrift*, 132(1), 9-11.

- Locke, Edwin (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Looks, Hanna/Fangmann, Jannik/Thomaschewski, Jörg/Escalona, María-José/Schön, Eva-Maria (2021). Towards a Standardized Questionnaire for Measuring Agility at Team Level. In Peggy Gregory/Casper Lassenius/Xiaofeng Wang/Philippe Kruchten (Hrsg.). *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming. 22nd International Conference on Agile Software Development, XP 2021. Virtual Event, June 14-18, 2021. Proceedings* (S. 71-85). Cham: Springer.
- Malik, Fredmund (2009). *Systematisches Management, Evolution, Selbstorganisation*. 5. Auflage. Bern: Haupt Verlag.
- Margherita, Alessandro/Sharifi, Hossein/Caforio, Antonio (2020). A Conceptual Framework of Strategy, Action and Performance Dimensions of Organisational Agility Development. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(7), 829-842.
- Maslow, Abraham (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, Abraham (1970). *Motivation and personality*, 2. Auflage. New York: Harper and Row.
- Maturana, Humberto (1994). *Was ist Erkennen?* München: Pieper.
- McCrindle, Mark (2006). *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*. Baulkham Hills: McCrindle Research.
- McShane, Steven (1984). Job Satisfaction and Absenteeism. A Meta- Analytic Re-examination. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 1(1), 61-77.
- Navy, Shannon (2020). Theory of Human Motivation – Abraham Maslow. In Ben Akpan/Teresa Kennedy (Hrsg.). *Science Education in Theory and Practice. An Introductory Guide to Learning Theory* (S. 17-28). Cham: Springer.
- Nerdinger, Friedemann (2019). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In Friedemann Nerdinger/Gerhard Blickle/Niclas Schaper (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4. Auflage (S. 463-484). Berlin, Heidelberg: Springer-Lehrbuch.
- Neuberger, Oswald (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Kohlhammer.

- Neuberger, Oswald/Allerbeck, Mechthild (1997). Arbeitszufriedenheit. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen (ZIS). Online: <https://zis.gesis.org/Doild/zis2> [Abruf am 23.01.2022].
- Nink, Marco (2018). Engagement Index. Die neuesten Daten und Erkenntnisse der Gallup-Studie. München: Redline Verlag.
- Oertel, Jutta (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In Klaffke Martin (Hrsg.). Generationen-Management (S. 27-56). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oertel, Jutta (2021). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generationen. In Martin Klaffke (Hrsg.). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ottawa, Marco/Rietz, Christian (2014). Betriebliche Marktforschung: Mehrwert für Marketing, Steuerung und Strategie. München: De Gruyter Oldenbourg Verlag.
- Robertson, Brian (2016). Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München: Verlag Franz Vahlen.
- Roghé, Fabrice/Toma, Andrew/Scholz, Stefan/Koike, Jink (2017). Boosting Performance Through Organization Design. The New New Way of Working Series. Online: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-boosting-performance-through-organization-design> [Abruf am 14.09.2022].
- Rump, Jutta/Wilms, Gaby/Eilers, Silke (2014). Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis. In Jutta Rump/Silke Eilers (Hrsg.). Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung (S. 3-69). Heidelberg: Springer.
- Sauter, Roman/Sauter, Werner/Wolfig, Roland (2018). Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Berlin: Springer Gabler.
- Schmitz, Anja/Weber, Sabrina/Zimmermann, Annegret/Fischer, Stephan (2018). Talent-Management in agilen Organisationen – Konzeptionelle Überlegungen und erste empirische Ergebnisse. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3(1), 25-33.
- Schmitz, Susanne (2018). Holacracy. Schöne neue Arbeitswelt – das demokratische Unternehmen. In Anabel Ternès/Clarissa-Diana Wilke (Hrsg.). *Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership* (S. 183-198). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Scholz, Christian (2019). The Generations Z in Europe – An Introduction. In Scholz Christian/Anne Rennig (Hrsg.). Generations Z in Europe. Inputs, Insights and Implications (S. 3-31). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Scholz, Tobias/Vyugina, Daria (2019). Looking into the Future: What We Are Expecting from Generation Z. In Scholz Christian/Anne Rennig (Hrsg.). Generations Z in Europe. Inputs, Insights and Implications (S. 277-284). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Six, Bernd/Felfe, Jörg (2004). Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In Heinz Schuler (Hrsg.). Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie (S. 597-672). Göttingen: Hogrefe.
- Spencer, Paul (1997). Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences. London: Sage Publications.
- Statistik Austria (2022). Österreich. Zahlen. Daten. Fakten, 17. Auflage. Wien: Statistik Austria.
- Streiner, David (2010). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103.
- Tait, Marianne/Padgett, Margaret/Baldwin, Timothy (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502–507.
- Ternès, Anabel (2018). Digitale Transformation – HR vor enormern Herausforderungen. In Anabel Ternès/Clarissa-Diana Wilke (Hrsg.). Agenda HR – Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership (S. 3-12). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tett, Robert/Meyer, John (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Treuren, Gerry/Anderson, Kathryn (2010). The Employment Expectations of Different Age Cohorts: Is Generation Y Really that Different? *Australian Journal of Career Development*, 19(2), 49-61.
- Tripp, John/Riemenschneider, Cindy/Thatcher, Jason (2016). Job Satisfaction in Agile Development Teams: Agile Development as Work Redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 267-307.
- Ulrich, Dave/Smallwood, Norm (2012). What is talent? *Leader to Leader*, Vol(Issue), 55-60.

- Von Ameln, Falko (2018). Agilität und Führung – eine Frage der Macht. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 25(2), 28-34.
- Weber, Frank/Berendt, Joachim (2017). *Robuste Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Weingarten, Robin (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in the Emergency Department. *Journal of Emergency Nursing*, 35(1), 27-30.
- Wolf, Martin/Büning, Norbert/Schmahl, Hendrik/Cramer, Markus/Schreiber, Robin/Rathenow, Joanna/Schmidt, Damien/Land, Karl-Heinz/Schenkel, Dennis (2018). Studie zur Agilität in Unternehmen – Demystifizierung von Agilität. Online: [https://karlheinzland.com/downloads/Studie\\_agilitaet\\_2018.pdf](https://karlheinzland.com/downloads/Studie_agilitaet_2018.pdf) [Abruf am 14.09.2022].
- Wörwag, Sebastian/Cloots, Alexandra (2020). Gut zu wissen: Was uns in der New Work erwartet. In Sebastian Wörwag/Alexandra Cloots (Hrsg.). *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices* (S. 23-50). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zemke, Ron/Raines, Claire/Filipczak, Bob. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: American Management Association.

**Online-Quellen:**

<https://www.ibm.com/at-de/products/spss-statistics> [Abruf am 01.12.2022].

<https://www.soscisurvey.de> [Abruf am 31.08.2022].

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Maslow'sche Bedürfnispyramide.....	6
Abbildung 2: Job Characteristics Model.....	8
Abbildung 3: Gegenüberstellung Kompetenzen heute und in der Zukunft .....	16
Abbildung 4: Lebens- und Berufsphasen im Überblick .....	32
Abbildung 5: Forschungsdesign der Haupt- und Unterhypothesen von H1 und H2 .....	37
Abbildung 6: Generationenverteilung der Stichprobe.....	43
Abbildung 7: Normalverteilung von Agilität und Zufriedenheit mit Stichprobe N = 214.	46
Abbildung 8: Normalverteilung von Agilität und Zufriedenheit mit Stichprobe N = 108.	47
Abbildung 9: Boxplot von Agilität und Zufriedenheit mit Stichproben N = 214 und N = 108 .....	48
Abbildung 10: Streudiagramme von Agilität und Zufriedenheit mit Stichproben N = 214 und N = 108 .....	50
Abbildung 11: Höchster Bildungsabschluss im Generationenvergleich.....	53
Abbildung 12: Monatliches Nettoeinkommen im Geschlechtervergleich .....	55
Abbildung 13: Kinder, Betreuungspflichten und Ausbildung im Generationenvergleich	57
Abbildung 14: Betriebszugehörigkeit im Generationenvergleich .....	58
Abbildung 15: Mittelwertverteilung der Arbeitszufriedenheit in Bezug auf die Bezahlung im Generationenvergleich .....	62
Abbildung 16: Regressionsgerade der Variablen Agilität und Zufriedenheit.....	65

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kontext- und Kontextfaktoren im Überblick .....	7
Tabelle 2: Agile Werte und Prinzipien.....	15
Tabelle 3: Zukünftig relevante Kompetenzen im Überblick .....	18
Tabelle 4: Traditionelle und agile Führungspraktiken im Vergleich .....	21
Tabelle 5: Überblick der Generationen .....	24
Tabelle 6: Subskalen, Anzahl Items und Reliabilitäten des Fragebogens .....	40
Tabelle 7: Überblick der Datenbereinigung.....	44
Tabelle 8: Deskriptive Statistik von Geschlecht, Alter, Bildung und monatlichem Nettoeinkommen.....	54
Tabelle 9: Deskriptive Statistik von Kinder, Betreuungspflichten und Ausbildung .....	56
Tabelle 10: Deskriptive Statistik von Erwerbsstunden, Betriebszugehörigkeit, Funktion und Unternehmensgröße .....	59
Tabelle 11: Mittelwerte der Subskalen von Agilität im Generationenvergleich .....	60
Tabelle 12: Mittelwerte der Subskalen von Zufriedenheit im Generationenvergleich ...	62
Tabelle 13: Ergebnisse der einfachen Regressionsanalyse der Variablen Agilität und Zufriedenheit .....	64
Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten von Agilität und Zufriedenheit in Bezug auf Tätigkeiten, Kolleg*innen, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung sowie Vorgesetzte*r .....	66
Tabelle 15: Korrelationskoeffizienten von Agilität in Bezug auf Struktur, Personal, Führung, Verhaltensweisen, Prozesse sowie Strategie und Zufriedenheit.....	68
Tabelle 16: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse der Variablen Agilität in Bezug auf Struktur, Personal, Führung, Verhaltensweisen, Prozesse sowie Strategie und Zufriedenheit .....	69
Tabelle 17: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse der Variablen Agilität in Bezug auf Personal sowie Verhaltensweisen und Zufriedenheit.....	70
Tabelle 18: Korrelationskoeffizienten von Agilität in Bezug auf Struktur, Personal, Führung, Verhaltensweisen, Prozesse sowie Strategie und Zufriedenheit in Bezug auf Tätigkeiten, Kolleg*innen, Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung sowie Vorgesetzte*r .....	71

Tabelle 19: Vergleich der Korrelationen der Generation Y und den Baby Boomern.....	73
Tabelle 20: Vergleich der Korrelationen der Generation Y und der Generation X .....	74
Tabelle 21: Vergleich der Korrelationen der Generation Y und der Generation Z .....	75
Tabelle 22: Vergleich der Korrelationen der Personen, die sich in Ausbildung beziehungsweise nicht in Ausbildung befinden.....	77
Tabelle 23: Vergleich der Korrelationen der Personen, die Kinder beziehungsweise keine Kinder haben .....	78
Tabelle 24: Vergleich der Korrelationen der Personen, die Betreuungspflichten beziehungsweise keine Betreuungspflichten haben .....	79

# Anhang A – Fragebogen



---

Seite 01

## Arbeitszufriedenheit am Arbeitsplatz

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

im Zuge meines Masterstudiums an der Ferdinand Porsche FernFH führe ich eine Umfrage bezüglich der Zufriedenheit am Arbeitsplatz durch. Die Teilnahme dauert ca. 7-10 Minuten. Füllen Sie den Fragebogen bitte ehrlich und vollständig aus. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, vielmehr geht es um Ihre persönliche Sichtweise. Ihre Antworten bleiben selbstverständlich anonym und werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet.

Wenn Sie Fragen, Anmerkungen oder Interesse an den Studienergebnissen haben, können Sie sich gerne per Mail bei mir melden: [sophie.klinkacek@mail.fernfh.ac.at](mailto:sophie.klinkacek@mail.fernfh.ac.at).

Ich bedanke mich im Voraus für Ihre Teilnahme!

Beste Grüße,  
Sophie Klinkacek, BA

---

Seite 02

Bevor Sie mit dem Fragebogen starten, bitte ich Sie folgende zwei Fragen bezüglich Ihres Beschäftigungsstatus zu beantworten.

### 1. Gehen Sie derzeit einer Erwerbstätigkeit nach?

- Ja, als unselbstständige\*r Angestellte\*r
- Ja, als unselbstständige\*r Arbeiter\*in
- Ja, als Selbstständige\*r
- Ja, in einer selbstständigen und unselbstständigen Tätigkeit
- Nein

### 2. Wie viel Zeit verbringen Sie pro Woche durchschnittlich mit Erwerbsarbeit?

Stunden pro Woche

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen bezüglich des Unternehmens, in dem Sie gerade tätig sind. Bitte geben Sie für jede dieser Aussagen an, inwiefern diese auf das Unternehmen bzw. die angegebenen Aspekte des Unternehmens zutreffen. Nutzen Sie dafür bitte jeweils die Skala auf der rechten Seite. Je stärker eine Aussage zutrifft, umso weiter rechts setzen Sie Ihr Kreuz.

**3. Folgende Aussagen beziehen sich auf die Struktur des Unternehmens.**

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	neutral	stimme eher zu	stimme voll zu
Wir haben laut Organigramm eine flache Hierarchie im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hierarchie hat bei uns im Unternehmen wenig Bedeutung bei Entscheidungen der täglichen Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt keine Machtpositionen in meinem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Folgende Aussagen beziehen sich auf Angelegenheiten rund ums Personal des Unternehmens.**

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	neutral	stimme eher zu	stimme voll zu
Weiterbildung wird bei uns gefordert und gefördert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Weiterbildung fließt in meine tägliche Arbeit mit ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei uns gibt es keine bzw. nicht nur Mitarbeiter-Jahresgespräche, sondern viel wichtiger regelmäßiges Feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auf meine Bedürfnisse als Mitarbeiter*in wird eingegangen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann bei Neueinstellungen mitentscheiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Auswahl neuer Kolleg*innen wird darauf geachtet, dass sie ins Team passen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Folgende Aussagen beziehen sich auf die aktuelle Organisation von Führung im Unternehmen.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	neutral	stimme eher zu	stimme voll zu
Mein*e Vorgesetzte*r gibt mir viele Entscheidungsfreiheiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein*e Vorgesetzte*r befähigt mich dazu, dass ich mein Bestes geben kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann und darf selbstorganisiert arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Folgende Aussagen beziehen sich auf Verhaltensweisen im Unternehmen.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	neutral	stimme eher zu	stimme voll zu
Bei uns sind Veränderungen für alle sichtbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich stehe voll und ganz hinter meinem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Unternehmen werden Informationen und Wissen mit allen geteilt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehler sind bei uns dafür da, um daraus zu lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Folgende Aussagen beziehen sich auf Prozesse im Unternehmen.

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	neutral	stimme eher zu	stimme voll zu
Ich weiß, woran meine Kolleg*innen gerade arbeiten und welche Schritte als nächstes geplant sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unsere Arbeitsschritte sind transparent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Folgende Aussagen beziehen sich auf die Strategie des Unternehmens.**

	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	neutral	stimme eher zu	stimme voll zu
Eine hohe Kundenzufriedenheit ist eines der Ziele in meinem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir wissen, was unsere Kund*innen wollen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alles im Unternehmen passiert, damit unsere Kund*innen zufrieden sind, denn ohne sie gibt es keine Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir verfolgen als Unternehmen eine gemeinsame Vision, ohne einen genau vorgegebenen Weg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kenne die Vision bzw. das Leitbild meines Unternehmens genau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei uns sind Prinzipien wichtiger als Regeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mehr als die Hälfte des Fragebogens ist bereits geschafft!

Im Folgenden finden Sie nun eine Reihe von positiven (z. B. gut, fair) und negativen Aussagen (z. B. langweilig, schlecht). Bitte geben Sie für jede dieser Aussagen an, inwiefern diese auf Ihren aktuellen Job bzw. die angegebenen Aspekte Ihres Jobs zutreffen. Nutzen Sie dafür bitte jeweils die Skala auf der rechten Seite. Je stärker eine Aussage zutrifft, umso weiter rechts setzen Sie Ihr Kreuz. Bitte antworten Sie so spontan wie möglich!

**9. Denken Sie bitte an die Tätigkeiten, die Sie bei Ihrer Arbeit tagtäglich ausführen. Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihre Tätigkeiten?**

<b>Meine Tätigkeiten...</b>	stimmt gar nicht	stimmt wenig	stimmt teilweise	stimmt ziemlich	stimmt völlig
sind ziemlich uninteressant.	<input type="radio"/>				
sind spannend.	<input type="radio"/>				
fordern mich.	<input type="radio"/>				
langweilen mich.	<input type="radio"/>				
gefallen mir.	<input type="radio"/>				

10. Denken Sie bitte an die Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie regelmäßig zusammenarbeiten.  
Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihre Arbeitskolleg\*innen?

Meine Arbeitskolleg*innen sind...	stimmt gar nicht	stimmt wenig	stimmt teilweise	stimmt ziemlich	stimmt völlig
zerstritten.	<input type="radio"/>				
sympathisch.	<input type="radio"/>				
kollegial.	<input type="radio"/>				
angenehm.	<input type="radio"/>				
frustrierend.	<input type="radio"/>				

11. Denken Sie bitte an Ihre aktuellen Möglichkeiten, sich im Job weiterzuentwickeln, aufzusteigen  
und verantwortungsvollere Aufgaben zu übernehmen. Wie gut beschreiben die folgenden  
Aussagen Ihre Entwicklungsmöglichkeiten?

Meine Entwicklungsmöglichkeiten...	stimmt gar nicht	stimmt wenig	stimmt teilweise	stimmt ziemlich	stimmt völlig
sind gut.	<input type="radio"/>				
sind ziemlich eingeschränkt.	<input type="radio"/>				
sind angemessen.	<input type="radio"/>				
existieren kaum.	<input type="radio"/>				
sind leistungsgerecht.	<input type="radio"/>				

12. Denken Sie nun bitte an Ihre aktuelle Bezahlung inklusive aller Zuschläge und Zuschüsse.  
Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihre Bezahlung?

Meine Bezahlung...	stimmt gar nicht	stimmt wenig	stimmt teilweise	stimmt ziemlich	stimmt völlig
ist fair.	<input type="radio"/>				
ist ungerecht.	<input type="radio"/>				
ist zufriedenstellend.	<input type="radio"/>				
ist unangemessen.	<input type="radio"/>				
ist schlecht.	<input type="radio"/>				

13. Denken Sie bitte an Ihre\*n direkte\*n Vorgesetzte\*n (die/der Ihnen Anweisungen geben und Ihre Arbeit kontrollieren kann). Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihre\*n Vorgesetzte\*n?

Mein*e direkte*r Vorgesetzte*r...	stimmt gar nicht	stimmt wenig	stimmt teilweise	stimmt ziemlich	stimmt völlig
ist rücksichtsvoll.	<input type="radio"/>				
ist fair.	<input type="radio"/>				
ist unbeliebt.	<input type="radio"/>				
ist vertrauenswürdig.	<input type="radio"/>				
ist ungerecht.	<input type="radio"/>				

14. Die letzten Aussagen beziehen sich auf Ihren aktuellen Job im Allgemeinen. Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihren Job?

Alles in allem ist mein Job...	stimmt gar nicht	stimmt wenig	stimmt teilweise	stimmt ziemlich	stimmt völlig
gut.	<input type="radio"/>				
zufriedenstellend.	<input type="radio"/>				
dürftig.	<input type="radio"/>				
angenehm.	<input type="radio"/>				
niemandem zu wünschen.	<input type="radio"/>				

Der größte Teil des Fragebogens ist nun geschafft!

Abschließend möchte ich Sie noch um ein paar Angaben zu Ihrer Person und zu Ihrem Unternehmen bitten.

**15. In welchem Jahr sind Sie geboren?**

Geburtsjahr:

**16. Welches Geschlecht haben Sie?**

- weiblich
- männlich
- divers
- keine Angabe

**17. In welchem Land haben Sie derzeit Ihren Lebensmittelpunkt?**

- Deutschland
- Österreich
- Schweiz
- Anderes Land:

**18. Wie viele Kinder haben Sie?**

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 oder mehr

**19. Haben Sie aktuell Betreuungspflichten? Wenn ja, bitte geben Sie an, wie viel Zeit Sie an einem Werktag durchschnittlich für Betreuungspflichten aufbringen.**

Eine Mehrfachauswahl ist möglich.

- Ja, für Kinder – ungefähr  Stunde(n) pro Werktag.
- Ja, für pflegebedürftige Angehörige – ungefähr  Stunde(n) pro Werktag.
- Nein

**20. Welcher ist der höchste Bildungsabschluss, den Sie haben?**

- Noch Schüler\*in
- Schule beendet ohne Abschluss
- Pflichtschule
- Lehre
- Berufsbildende Mittlere Schule/Fachschule ohne Matura
- Matura
- Studium
- Anderer Abschluss:

**21. Machen Sie derzeit neben Ihrer Erwerbstätigkeit eine Ausbildung?**

z. B. berufsbegleitendes Studium, Abendschule, Nachholen der Matura auf 2. Bildungsweg etc.

- Ja
- Nein

**22. In welcher Branche arbeiten Sie?**

- Bank und Versicherung
- Handel
- Industrie
- Information und Consulting
- Tourismus und Freizeitwirtschaft
- Transport und Verkehr
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Gewerbe und Handwerk
- Wissenschaft, Bildung, Forschung und Entwicklung
- Land- und Forstwirtschaft
- Sonstige:

**23. Wie viele Jahre sind Sie in Ihrem derzeitigen Unternehmen bereits beschäftigt?**

- weniger als 1 Jahr
- 1 bis unter 3 Jahre
- 3 bis unter 6 Jahre
- 6 bis unter 10 Jahre
- 10 bis unter 15 Jahre
- mehr als 15 Jahre

**24. Was ist Ihre derzeitige Funktion im Unternehmen?**

- CEO/Geschäftsführung
- Mitglied der Geschäftsführung
- Vorgesetzte\*r im oberen Management
- Vorgesetzte\*r im mittleren Management
- Team-/Abteilungsleitung
- Angestellte\*r/Arbeiter\*in
- Sonstige:

**25. Wie viele Personen sind derzeit im Unternehmen beschäftigt?**

- unter 5 Personen
- 5-10 Personen
- 11-50 Personen
- 51-250 Personen
- 251-1.000 Personen
- über 1.000 Personen

**26. Wie hoch ist ungefähr Ihr monatliches Nettoeinkommen?**

- ich habe kein eigenes Einkommen
- weniger als 500 €
- 500 € bis unter 1000 €
- 1000 € bis unter 1500 €
- 1500 € bis unter 2000 €
- 2000 € bis unter 2500 €
- 2500 € bis unter 3000 €
- 3000 € bis unter 3500 €
- 3500 € bis unter 4000 €
- 4000 € oder mehr
- keine Angabe

---

**Letzte Seite**

**Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme!**

Wenn Sie Fragen, Anmerkungen oder Interesse an den Studienergebnissen haben, können Sie sich gerne per Mail bei mir melden: [sophie.klinkacek@mail.fernfh.ac.at](mailto:sophie.klinkacek@mail.fernfh.ac.at).

Ihre Antworten wurden gespeichert und Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

---

[B.A. Sophie Klinkacek](#), Ferdinand Porsche FernFH – 2022

## Anhang B – Codebuch

Code	Frage	Antwortformat
<b>Rubrik SD: Soziodemografie</b>		
SD01 Erwerbsstatus	Gehen Sie derzeit einer Erwerbstätigkeit nach?	1 = Ja, als unselbstständige*r Angestellte*r 2 = Ja, als unselbstständige*r Arbeiter*in 3 = Ja, als Selbstständige*r 4 = Ja, in einer selbstständigen und unselbstständigen Tätigkeit 5 = Nein -9 = nicht beantwortet
SD02 Erwerbsstunden	Wie viel Zeit verbringen Sie pro Woche durchschnittlich mit Erwerbsarbeit?	Offene Eingabe (Dezimalzahl)
SD03 Alter	In welchem Jahr sind Sie geboren?	Offene Texteingabe
SD04 Geschlecht	Welches Geschlecht haben Sie?	1 = weiblich 2 = männlich 3 = divers 4 = keine Angabe -9 = nicht beantwortet
SD05 Land (D/A/CH)	In welchem Land haben Sie derzeit Ihren Lebensmittelpunkt?	1 = Deutschland 2 = Österreich 3 = Schweiz 4 = Anderes Land: Offene Texteingabe (SD05_04) -9 = nicht beantwortet
SD06 Kinder	Wie viele Kinder haben Sie?	1 = 0 2 = 1 3 = 2 4 = 3 5 = 4 oder mehr -9 = nicht beantwortet

<p>SD07 Betreuungspflichten</p>	<p>Haben Sie aktuell Betreuungspflichten? Wenn ja, bitte geben Sie an, wie viel Zeit Sie an einem Werktag durchschnittlich für Betreuungspflichten aufbringen.</p>	<p>Ja, für Kinder – ungefähr: offene Eingabe (SD07_01) Ja, für pflegebedürftige Angehörige – ungefähr: offene Eingabe (SD07_02) Nein (SD07_04) 1 = nicht gewählt 2 = ausgewählt</p>
<p>SD08 Höchster Bildungsabschluss</p>	<p>Welcher ist der höchste Bildungsabschluss, den Sie haben?</p>	<p>1 = Noch Schüler*in 2 = Schule beendet ohne Abschluss 3 = Pflichtschule 4 = Lehre 5 = Berufsbildende Mittlere Schule/Fachschule ohne Matura 6 = Matura 7 = Studium 8 = Anderer Abschluss: Offene Texteingabe (SD08_08) -9 = nicht beantwortet</p>
<p>SD09 Ausbildung</p>	<p>Machen Sie derzeit neben Ihrer Erwerbstätigkeit eine Ausbildung?</p>	<p>1 = Ja 2 = Nein -9 = nicht beantwortet</p>
<p>SD10 Branche</p>	<p>In welcher Branche arbeiten Sie?</p>	<p>1 = Bank und Versicherung 2 = Handel 3 = Industrie 4 = Information und Consulting 5 = Tourismus und Freizeitwirtschaft 6 = Transport und Verkehr 7 = Gesundheits- und Sozialwesen 8 = Gewerbe und Handwerk 9 = Wissenschaft, Bildung, Forschung und Entwicklung 10 = Land- und Forstwirtschaft 11 = Sonstige: Offene Text-</p>

		eingabe (SD10_11) -9 = nicht beantwortet
SD11 Betriebs- zugehörigkeit	Wie viele Jahre sind Sie in Ihrem derzeitigen Unternehmen bereits beschäftigt?	1 = weniger als 1 Jahr 2 = 1 bis unter 3 Jahre 3 = 3 bis unter 6 Jahre 4 = 6 bis unter 10 Jahre 5 = 10 bis unter 15 Jahre 6 = mehr als 15 Jahre -9 = nicht beantwortet
SD12 Funktion Unternehmen	Was ist Ihre derzeitige Funktion im Unternehmen?	1 = CEO/Geschäftsführung 2 = Mitglied der Geschäftsführung 3 = Vorgesetzte*r im oberen Management 4 = Vorgesetzte*r im mittleren Management 5 = Team-/Abteilungsleitung 6 = Angestellte*/Arbeiter*in 7 = Sonstige: offene Texteingabe (SD12_07) -9 = nicht beantwortet
SD13 Größe Unternehmen	Wie viele Personen sind derzeit im Unternehmen beschäftigt?	1 = unter 5 Personen 2 = 5-10 Personen 3 = 11-50 Personen 4 = 51-250 Personen 5 = 251-1000 Personen 6 = über 1000 Personen -9 = nicht beantwortet
SD14 Einkommen	Wie hoch ist ungefähr Ihr monatliches Nettoeinkommen?	1 = ich habe kein eigenes Einkommen 2 = weniger als 500 € 3 = 500 € bis unter 1000 € 4 = 1000 € bis unter 1500 € 5 = 1500 € bis unter 2000 € 6 = 2000 € bis unter 2500 € 7 = 2500 € bis unter 3000 € 8 = 3000 € bis unter 3500 €

		<p>9 = 3500 € bis unter 4000 €</p> <p>10 = 4000 € oder mehr</p> <p>11 = keine Angabe</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
<b>Rubrik AG: Agilität</b>		
<b>AG01 Struktur</b>		
Folgende Aussagen beziehen sich auf die Struktur des Unternehmens.		
AG01_01	Wir haben laut Organigramm eine flache Hierarchie im Unternehmen.	<p>1 = stimme gar nicht zu</p> <p>2 = stimme eher nicht zu</p> <p>3 = neutral</p> <p>4 = stimme eher zu</p> <p>5 = stimme voll zu</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
AG01_02	Hierarchie hat bei uns im Unternehmen wenig Bedeutung bei Entscheidungen der täglichen Arbeit	
AG01_03	Es gibt keine Machtpositionen in meinem Unternehmen.	
<b>AG02 Personal</b>		
Folgende Aussagen beziehen sich auf Angelegenheiten rund ums Personal des Unternehmens.		
AG02_01	Weiterbildung wird bei uns gefordert und gefördert.	<p>1 = stimme gar nicht zu</p> <p>2 = stimme eher nicht zu</p> <p>3 = neutral</p> <p>4 = stimme eher zu</p> <p>5 = stimme voll zu</p> <p>-9 = nicht beantwortet</p>
AG02_02	Meine Weiterbildung fließt in meine tägliche Arbeit mit ein.	
AG02_03	Bei uns gibt es keine bzw. nicht nur Mitarbeiter-Jahresgespräche, sondern viel wichtiger regelmäßiges Feedback.	
AG02_04	Auf meine Bedürfnisse als Mitarbeiter*in wird eingegangen.	
AG02_05	Ich kann bei Neueinstellungen mitentscheiden.	
AG02_06	Bei der Auswahl neuer Kolleg*innen wird darauf geachtet, dass sie ins Team passen.	
<b>AG03 Führung</b>		
Folgende Aussagen beziehen sich auf die aktuelle Organisation von Führung im Unternehmen.		

AG03_01	Mein*e Vorgesetzte*r gibt mir viele Entscheidungsfreiheiten.	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme eher nicht zu
AG03_02	Mein*e Vorgesetzte*r befähigt mich dazu, dass ich mein Bestes geben kann.	3 = neutral 4 = stimme eher zu
AG03_03	Ich kann und darf selbstorganisiert arbeiten.	5 = stimme voll zu -9 = nicht beantwortet
<b>AG04 Verhaltensweisen</b>		
Folgende Aussagen beziehen sich auf Verhaltensweisen im Unternehmen.		
AG04_01	Bei uns sind Veränderungen für alle sichtbar.	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme eher nicht zu
AG04_02	Ich stehe voll und ganz hinter meinem Unternehmen.	3 = neutral 4 = stimme eher zu
AG04_03	In meinem Unternehmen werden Informationen und Wissen mit allen geteilt.	5 = stimme voll zu -9 = nicht beantwortet
AG04_04	Fehler sind bei uns dafür da, um daraus zu lernen.	
<b>AG05 Prozesse</b>		
Folgende Aussagen beziehen sich auf Prozesse im Unternehmen.		
AG05_01	Ich weiß, woran meine Kolleg*innen gerade arbeiten und welche Schritte als nächstes geplant sind.	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme eher nicht zu 3 = neutral
AG05_02	Unsere Arbeitsschritte sind transparent.	4 = stimme eher zu 5 = stimme voll zu -9 = nicht beantwortet
<b>AG06 Strategie</b>		
Folgende Aussagen beziehen sich auf die Strategie des Unternehmens.		
AG06_01	Eine hohe Kundenzufriedenheit ist eines der Ziele in meinem Unternehmen.	1 = stimme gar nicht zu 2 = stimme eher nicht zu
AG06_02	Wir wissen, was unsere Kund*innen wollen.	3 = neutral 4 = stimme eher zu
AG06_03	Alles im Unternehmen passiert, damit unsere Kund*innen zufrieden sind, denn ohne sie gibt es keine Arbeit.	5 = stimme voll zu -9 = nicht beantwortet

AG06_04	Wir verfolgen als Unternehmen eine gemeinsame Vision, ohne einen genau vorgegebenen Weg.	
AG06_05	Ich kenne die Vision bzw. das Leitbild meines Unternehmens genau.	
AG06_06	Bei uns sind Prinzipien wichtiger als Regeln.	
<b>Rubrik AZ: Arbeitszufriedenheit</b>		
<b>AZ01 Tätigkeiten</b>		
Denken Sie bitte an die Tätigkeiten, die Sie bei Ihrer Arbeit tagtäglich ausführen. Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihre Tätigkeiten? Meine Tätigkeiten...		
AZ01_01 (umgepolt)	sind ziemlich uninteressant.	1 = stimmt völlig 2 = stimmt ziemlich 3 = stimmt teilweise
AZ01_04 (umgepolt)	langweilen mich.	4 = stimmt wenig 5 = stimmt gar nicht -9 = nicht beantwortet
AZ01_02	sind spannend.	1 = stimmt gar nicht 2 = stimmt wenig
AZ01_03	fordern mich.	3 = stimmt teilweise 4 = stimmt ziemlich
AZ01_05	gefallen mir.	5 = stimmt völlig -9 = nicht beantwortet
<b>AZ02 Arbeitskolleg*innen</b>		
Denken Sie bitte an die Kolleginnen und Kollegen, mit denen Sie regelmäßig zusammenarbeiten. Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihre Arbeitskolleg*innen? Meine Arbeitskolleg*innen sind...		
AZ02_01 (umgepolt)	zerstritten.	1 = stimmt völlig 2 = stimmt ziemlich 3 = stimmt teilweise
AZ02_05 (umgepolt)	frustrierend.	4 = stimmt wenig 5 = stimmt gar nicht -9 = nicht beantwortet

AZ02_02	sympathisch.	1 = stimmt gar nicht 2 = stimmt wenig 3 = stimmt teilweise 4 = stimmt ziemlich 5 = stimmt völlig -9 = nicht beantwortet
AZ02_03	kollegial.	
AZ02_04	angenehm.	
<b>AZ03 Entwicklungsmöglichkeiten</b> Denken Sie bitte an Ihre aktuellen Möglichkeiten, sich im Job weiterzuentwickeln, aufzusteigen und verantwortungsvollere Aufgaben zu übernehmen. Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihre Entwicklungsmöglichkeiten? Meine Entwicklungsmöglichkeiten...		
AZ03_01	sind gut.	1 = stimmt gar nicht 2 = stimmt wenig 3 = stimmt teilweise 4 = stimmt ziemlich 5 = stimmt völlig -9 = nicht beantwortet
AZ03_03	sind angemessen.	
AZ03_05	sind leistungsgerecht.	
AZ03_02 (umgepolt)	sind ziemlich eingeschränkt.	1 = stimmt völlig 2 = stimmt ziemlich 3 = stimmt teilweise 4 = stimmt wenig 5 = stimmt gar nicht -9 = nicht beantwortet
AZ03_04 (umgepolt)	existieren kaum.	
<b>AZ04 Bezahlung</b> Denken Sie nun bitte an Ihre aktuelle Bezahlung inklusive aller Zuschläge und Zuschüsse. Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihre Bezahlung? Meine Bezahlung...		
AZ04_01	ist fair.	1 = stimmt gar nicht 2 = stimmt wenig 3 = stimmt teilweise 4 = stimmt ziemlich 5 = stimmt völlig -9 = nicht beantwortet
AZ04_03	ist zufriedenstellend.	
AZ04_02 (umgepolt)	ist ungerecht.	1 = stimmt völlig 2 = stimmt ziemlich

AZ04_04 (umgepolt)	ist unangemessen.	3 = stimmt teilweise 4 = stimmt wenig 5 = stimmt gar nicht -9 = nicht beantwortet
AZ04_05 (umgepolt)	ist schlecht.	
<b>AZ05 Vorgesetzte*r</b> Denken Sie bitte an Ihre*n direkte*n Vorgesetzte*n (die/der Ihnen Anweisungen geben und Ihre Arbeit kontrollieren kann). Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihre*n Vorgesetzte*n? Mein direkte*r Vorgesetzte*r...		
AZ05_01	ist rücksichtsvoll.	1 = stimmt gar nicht 2 = stimmt wenig
AZ05_02	ist fair.	3 = stimmt teilweise 4 = stimmt ziemlich
AZ05_04	ist vertrauenswürdig.	5 = stimmt völlig -9 = nicht beantwortet
AZ05_03 (umgepolt)	ist unbeliebt.	1 = stimmt völlig 2 = stimmt ziemlich 3 = stimmt teilweise
AZ05_05 (umgepolt)	ist ungerecht.	4 = stimmt wenig 5 = stimmt gar nicht -9 = nicht beantwortet
<b>AZ06 Allgemein</b> Die letzten Aussagen beziehen sich auf Ihren aktuellen Job im Allgemeinen. Wie gut beschreiben die folgenden Aussagen Ihren Job? Alles in allem ist mein Job...		
AZ06_01	gut.	1 = stimmt gar nicht 2 = stimmt wenig
AZ06_02	zufriedenstellend.	3 = stimmt teilweise 4 = stimmt ziemlich
AZ06_04	angenehm.	5 = stimmt völlig -9 = nicht beantwortet
AZ06_03 (umgepolt)	dürftig.	1 = stimmt völlig 2 = stimmt ziemlich

AZ06_05 (umgepolt)	niemandem zu wünschen.	3 = stimmt teilweise 4 = stimmt wenig 5 = stimmt gar nicht -9 = nicht beantwortet
-----------------------	------------------------	--