

# **Rolle von Zukunftssorgen der Generation Z im Arbeitsumfeld**

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie

an der Ferdinand Porsche FERNFH

Christina LANDERL

11773643

Begutachter/in: MMag.<sup>a</sup> Angelika WERTH

Wiener Neustadt, Mai 2024

## 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.

05.05.2024

*Christina Landerl*

# Zusammenfassung

Berichte über Auswirkungen des Klimawandels, aktuelle Kriege, gestiegene Lebenshaltungskosten aufgrund der Inflation oder die Revolution des Arbeitsmarktes durch KI und viele andere Aspekte liefern aktuell für Menschen Grund zur Sorge. Vor allem junge Menschen der Generation Z sehen sich mit Sorgen über ihre Zukunft konfrontiert. Am Arbeitsmarkt wird der Anteil an Mitarbeitenden dieser Generation immer größer und der Fachkräftemangel zwingt Arbeitgebende dazu, attraktiv zu sein, um potenzielle Talente anzuziehen. Dazu ist ein tiefgreifendes Verständnis der Werte und Besonderheiten der Generation Z notwendig. In dieser Arbeit wird untersucht, wie Vertreter:innen der Generation Z die Rolle von Zukunftssorgen im Zusammenhang mit diesen Werten erleben und wie sich dieses Verständnis in weiterer Folge auf das Arbeitsumfeld auswirkt. Die durchgeführten qualitativen Interviews thematisieren, welche Arten von Zukunftssorgen erlebt werden. Zudem wird erforscht, wie die Rolle von Arbeit wahrgenommen wird und welche Maßnahmen Unternehmen im Umgang mit Zukunftssorgen der Generation Z setzen können. Es zeigt sich, dass Zukunftssorgen durchaus eine Rolle für die Wahl der Arbeitgebenden spielen und außerdem die Arbeitsleistung beeinflussen können. Eine von vielen möglichen Maßnahmen für Unternehmen, um auf die veränderten Ansprüche der Generation Z zu reagieren, ist die erhöhte Flexibilität. Damit kann entweder der Fokus aufgrund von Prioritätsverschiebungen durch Zukunftssorgen noch mehr auf die Freizeit gerichtet, oder die Ausübung einer ergänzenden nebenberuflichen Tätigkeit erleichtert werden, um finanziellen Zukunftssorgen entgegenzuwirken.

**Schlüsselbegriffe:** Zukunftssorgen, Rolle der Arbeit in der Generation Z, Wahrnehmung der Arbeit in der Generation Z, Angst vor der Zukunft in der Generation Z, Sorgeneffekte, Öko-Angst

## Abstract

Reports on the effects of climate change, current wars, the rising cost of living due to inflation and the revolution in the labor market caused by AI and many other aspects are currently giving people cause for concern. Young people of Generation Z in particular are confronted with concerns about their future. The proportion of employees from this generation on the labor market is growing and the shortage of skilled workers is forcing employers to be attractive in order to attract potential talent. This requires a deep understanding of the values and characteristics of Generation Z. This paper examines how representatives of Generation Z experience the role of worries about the future in connection with these values and how this understanding subsequently affects the working environment. The qualitative interviews conducted focus on the types of worries about the future that are experienced. In addition, research is conducted into how the role of work is perceived and what measures companies can take to deal with Generation Z's worries about the future. It is shown that worries about the future certainly play a role in the choice of employer and can also influence work performance. One of many possible measures for companies to respond to the changing demands of Generation Z is increased flexibility. As a result of shifting priorities due to worries about the future, the focus can either be placed even more on leisure time or the increased flexibility can make it easier to pursue a supplementary part-time job in order to counteract financial worries about the future.

**Keywords:** future worry, role of work of generation z, perception of work of generation z, fear of the future of generation z, worry effects, Eco-Anxiety

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen .....	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2</b>	<b>Theorieteil</b> .....	<b>6</b>
2.1	Generation Z – Abgrenzung und Einordnung .....	6
2.1.1	Allgemeine Definition von Generationen und Bedeutung für den Arbeitsmarkt.....	6
2.1.2	Merkmale und Werte der Generation Z .....	7
2.1.3	Rolle von Arbeit im Leben der Generation Z .....	11
2.1.4	Umgang von Unternehmen mit Besonderheiten der Generation Z ...	15
2.2	Arbeitsmarkt im Wandel .....	17
2.2.1	Individualisierung .....	17
2.2.2	Demografischer Wandel.....	18
2.2.3	Globalisierung 2.0 .....	18
2.2.4	Digitalisierung und Industrie 4.0 .....	19
2.2.5	Technologiekonvergenz .....	20
2.2.6	Klimawandel .....	20
2.2.7	Flexible Arbeitsmodelle als Reaktion auf veränderte Bedingungen ..	20
2.3	Zukunftssorgen .....	23
2.3.1	Definition und Einordnung des Konzeptes „Sorgen“ und Sorgenprozess .....	23
2.3.2	Der Faktor Zukunft .....	26
2.3.3	Allgemeine Auswirkungen von Zukunftssorgen.....	27
2.3.4	Maßnahmen zur Bewältigung von Zukunftssorgen.....	28
2.4	Zukunftssorgen der Generation Z.....	29
2.4.1	Aktuelle Studien rund um die Zukunftssorgen der Generation Z.....	30
2.4.2	Arten von Zukunftssorgen der Generation Z .....	32

2.4.3	Rolle von Social Media im Zusammenhang mit Zukunftssorgen.....	35
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil .....</b>	<b>37</b>
3.1	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode und des Vorverständnisses.....	37
3.2	Dokumentation und Begründung des Samples.....	39
3.3	Durchführung der Erhebung .....	40
3.4	Dokumentation der Transkriptions- und Auswertungsmethode.....	41
3.5	Gütekriterien qualitativer Forschung .....	43
<b>4</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse .....</b>	<b>45</b>
4.1	Überblick zu den Interviewpartner:innen – Case Summaries.....	45
4.2	Zukunftssorgen .....	47
4.2.1	Eigenschaften von Zukunftssorgen .....	47
4.2.2	Auslöser von Zukunftssorgen.....	47
4.2.3	Arten von Zukunftssorgen .....	49
4.2.4	Verstärkende Faktoren für Zukunftssorgen – Fokus Social Media....	50
4.2.5	Auswirkungen von Zukunftssorgen .....	51
4.2.6	Maßnahmen und Faktoren zur Reduktion von Zukunftssorgen .....	52
4.3	Rolle von Arbeit.....	54
4.3.1	Bedeutung von Arbeit.....	54
4.3.2	Wesentliche Kriterien von Arbeitgebenden und Arbeit an sich .....	55
4.3.3	Flexibilität im Arbeitsumfeld.....	57
4.3.4	Wichtige Merkmale von Führungskräften .....	58
4.4	Rolle von Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld der Befragten .....	59
4.4.1	Einfluss von Zukunftssorgen auf den Stellenwert von Arbeit .....	59
4.4.2	Zukunftssorgen von Arbeitgebenden und Kolleg:innen .....	59
4.4.3	Rolle von Zukunftssorgen bei der Arbeitsplatzwahl .....	60
4.4.4	Auswirkungen von Zukunftssorgen auf die Arbeit.....	61
4.4.5	Auswirkungen von Zukunftssorgen auf Werte im Arbeitsleben .....	61

4.5	Unternehmensstrategien zum Umgang mit Zukunftssorgen .....	62
4.5.1	Umgang der Unternehmen mit den Zukunftssorgen der Befragten...	62
4.5.2	Bestehende Maßnahmen der Arbeitgebenden im Umgang mit Zukunftssorgen .....	63
4.5.3	Gewünschte Maßnahmen der Arbeitgebenden im Umgang mit Zukunftssorgen .....	63
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>66</b>
5.1	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse .....	66
5.2	Ergebnisinterpretation und theoretische Einbettung .....	67
5.2.1	Ergebnisse zu Zukunftssorgen .....	67
5.2.2	Ergebnisse zur Rolle von Arbeit .....	70
5.2.3	Ergebnisse zur Rolle von Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld der Befragten .....	73
5.2.4	Ergebnisse zu Unternehmensstrategien zum Umgang mit Zukunftssorgen .....	75
5.3	Beantwortung der Forschungsfragen.....	77
5.4	Implikationen für die Praxis .....	80
5.5	Stärken und Limitationen der Studie .....	83
5.6	Empfehlungen für weitere Forschung .....	84
<b>6</b>	<b>Erklärung über den Einsatz generativer KI und ähnlicher Technologien.....</b>	<b>85</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>86</b>
	<b>Online-Quellen.....</b>	<b>93</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>94</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>95</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Das Jahr 2023 war global gesehen das wärmste Jahr, das je gemessen wurde, dabei ist Europa jener Kontinent, der sich am schnellsten erwärmt, was zu Umweltkatastrophen wie Überflutungen oder Trockenheit führen kann. Diese klimatischen Veränderungen werfen in weiterer Folge Fragen der Sicherheit von Nahrung und Wasser, der Energieversorgung, finanzieller Stabilität und Gesundheit auf. Wenn jetzt keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden, könnte dies gegen Ende des Jahrhunderts katastrophale Folgen mit sich bringen, wie den Tod hunderttausender Menschen durch Hitzewellen oder horrende wirtschaftliche Kosten, die etwa aufgrund von Dürren oder Überflutungen entstehen. All diese Informationen entstammen dem kürzlich veröffentlichten Bericht der Europäischen Umweltagentur, welcher Ergebnisse aus verschiedenen aktuellen Reports, EU-gestützter Forschung und nationalen Klimarisikobewertungen verdichtet (2024, S. 3ff.).

Ab Mitte 2021 ließ sich in Österreich eine ansteigende Inflationsrate erkennen, die insbesondere im Jahr 2022 besonders stark anwuchs (Heitzmann & Staudinger, 2023, S. 11). Seit 2023 geht diese wieder zurück, könnte aber aufgrund geopolitischer Spannungen oder auslaufender Entlastungsmaßnahmen auch wieder ansteigen (Europäische Kommission, 12.03.2024). Treiber für die hohe Inflation seit Mitte 2021 sind vor allem in den Nachwehen der COVID-19-Pandemie und damit einhergehender Lieferengpässe zu sehen, die das Angebot vieler Rohstoffe und Güter stark verknappten und damit zu Preissteigerungen führten (Heitzmann & Staudinger, 2023, S. 12). Weitere Treiber waren der Beginn des Krieges zwischen Russland und der Ukraine und darauf zurückzuführende steigende Energiepreise, die wiederum die Konsument:innen zu spüren bekamen (Heitzmann & Staudinger, 2023, S. 13). Im Jahr 2023 wurden die Energiepreise als stärkste Preistreiber 2022 von der Kostenposition „Wohnung, Wasser und Energie“ abgelöst (Heitzmann & Staudinger, 2023, S. 14).

In der Befragungsserie „So geht’s uns heute“ werden quartalsweise die Ergebnisse von Statistik-Austria-Befragungen veröffentlicht, bei denen finanzielle Herausforderungen von österreichischen Privathaushalten im Mittelpunkt stehen (Reiter et al., 2023, S. 4ff.). So zeigen die Ergebnisse der Befragungen im dritten Quartal 2023, dass knapp ein Viertel der Befragten davon ausgeht, dass sich ihr Haushaltseinkommen in den nächsten zwölf Monaten verringern wird und etwa 16 % geben an, dass sie Probleme haben, mit dem laufenden Einkommen auszukommen. Hier zeigt sich ein Schwerpunkt bei

Haushalten, die von Arbeitslosigkeit betroffen waren bzw. einkommensschwachen Personen, denn in diesem Bereich denken jeweils rund 40 %, dass das laufende Einkommen nicht reicht. Vor allem Kosten für das Wohnen in Form von Mietzins, Wohnkrediten oder Betriebskosten sind für ein Fünftel der Befragten als große finanzielle Belastung zu werten. Es zeigt sich, dass die wirtschaftliche Belastung auf die anhaltende Teuerung zurückzuführen ist, womit auch die steigenden Lebenshaltungskosten in Verbindung zu bringen sind (Reiter et al., 2023, S. 6). Neben der Inflation bzw. der Teuerung liegen die subjektiv empfundenen Einkommensverluste unter anderem an reduzierten Arbeitszeiten bzw. verringerten Löhnen, Arbeitsplatzverlusten bzw. Unternehmenspleiten, gekürzten Sozialleistungen oder Jobwechsel (Reiter et al., 2023, S. 13). Für die meisten Befragten liegt der Ursprung für die gestiegenen Lebenshaltungskosten allerdings allein in der Inflation begründet (Reiter et al., 2023, S. 15).

Die OECD-Länder stehen kurz vor einer sogenannten Revolution durch Künstliche Intelligenz (KI), dies zeigt ein Bericht der OECD (2023a, o. S.). Gründe dafür sind laut OECD etwa schnelle Fortschritte bei generativer KI und in diesem Zusammenhang sinkende Kosten sowie die Tatsache, dass immer mehr Arbeitskräfte verfügbar sind, welche Kenntnisse in diesem Bereich aufweisen. In einer Umfrage unter OECD-Ländern zeigt sich, dass fast jeder und jede Fünfte im Finanzbereich sehr besorgt ist, den eigenen Arbeitsplatz innerhalb der nächsten zehn Jahre zu verlieren (Lane, Williams & Broecke, 2023, S.12). Außerdem erwarten sich die Befragten in den nächsten zehn Jahren eher einen Rückgang als einen Anstieg der Löhne aufgrund von KI.

Mit Klimawandel, Inflation und Arbeitsplatzunsicherheit durch KI wurden nur drei Aspekte angeschnitten, die aktuell Grund zur Sorge liefern. Sich Sorgen zu machen kann dabei erhebliche Auswirkungen auf das Leben haben und künftige Handlungen beeinflussen. Sorgen können etwa die Leistung von Personen beeinträchtigen (Davey, Tallis & Capuzzo, 1996, S. 506) oder im schlimmsten Fall zu psychischen Problemen wie Angststörungen oder Depressionen führen (Hong, 2007, S. 277). Auf der anderen Seite begründen Sorgen Maßnahmen zur Prävention (Sweeny & Dooley, 2017, S. 4). Alles in allem könnte es also sein, dass bestehende Sorgen über die Zukunft, vor allem jene finanzieller Natur, Menschen hinsichtlich ihrer beruflichen Entscheidungen beeinflussen.

Dies ist insofern nicht zu vernachlässigen, als dass Österreich aktuell von einem Arbeits- und Fachkräftemangel betroffen ist, der sich in über 80 % der österreichischen Betriebe bemerkbar macht (Dornmayr & Riepl, 2023, S. 1). Der Fachkräftemangel selbst könnte dabei zu erheblichen wirtschaftlichen Einbußen von Unternehmen führen, da er zu einer erhöhten Arbeitsbelastung bestehender Mitarbeitender führt und damit eine qualitative

Leistungserbringung gefährdet, was wiederum Unzufriedenheit unter den Kund:innen zur Folge haben könnte (Dornmayr & Riepl, 2023, S. 1).

Der Blick in die nähere Zukunft zeigt, dass sich dieser Fachkräftemangel noch intensivieren wird, was unter anderem durch die demografische Entwicklung bedingt wird (Dornmayr & Riepl, 2023, S. 6). In Österreich etwa entwickelt sich die Bevölkerungsstruktur seit einigen Jahrzehnten in die Richtung, dass der Anteil von Personen im Pensionsalter zunimmt, jedoch der Anteil von Kindern und Jugendlichen rückläufig ist (Statistik Austria, 2022, S. 28). Damit wird die Nachfrage nach Arbeitskräften mittelfristig das Angebot übersteigen. Für Unternehmen scheint es daher besonders wichtig, attraktiv für Arbeitnehmende zu sein und diese langfristig an ihr Unternehmen zu binden.

Besonders hervorzuheben ist dabei die jüngste Generation am Arbeitsmarkt, die Generation Z, welche schon im Jahr 2025 mit 27 % über ein Viertel der gesamten Arbeitskräfte in den OECD-Ländern ausmachen wird (OECD, 2023b zitiert in weforum.org, 14.03.2024). Wie jede Generation weist auch die Generation Z besondere Merkmale auf, die beispielsweise darauf zurückzuführen sind, dass ihre Mitglieder mit Technologien wie dem Internet aufgewachsen sind. Das Verständnis über die Besonderheiten dieser Generation ist wichtig für Unternehmen, um als Arbeitgebende im umkämpften Arbeitnehmer:innenmarkt attraktiv zu sein.

Die Gegebenheiten und Umstände einer bestimmten Zeit führen zu dem gemeinsamen Werteverständnis von Generationen (Bulut & Maraba, 2021, S. 1). So könnte auch argumentiert werden, dass die seit einigen Jahren stark von Sorgen geprägte Gesellschaft einen Einfluss auf die Werte der Generation Z hatte oder noch immer hat. Tatsächlich zeigen Umfragen, dass Sorgen einen prominenten Platz im Leben der Generation Z einnehmen und diese Sorgen über die eigene Zukunft in weiterer Folge die Entscheidungen im Arbeitsleben der Generation Z beeinflussen könnten.

So zeigt eine aktuelle Studie von Deloitte, welche die Meinungen von fast 15.000 Mitgliedern der Generation Z und Generation Y aus 44 Ländern erhoben hat, dass 50 % der sogenannten Generation Z glauben, dass die Gründung einer Familie schwieriger oder unmöglich wird (Deloitte, 2023a, S. 12). Weitere 61 % glauben dasselbe über einen Hauskauf. Als Basis für diese pessimistischen Umfrageergebnisse können, wie einleitend angeführt, Faktoren wie der Klimawandel, die Wirtschaftskrise oder Folgewirkungen der Pandemie genannt werden.

Die Studie zeigt auch, dass diese Tatsachen und daraus resultierende Sorgen etwa zu Reaktionen in der Einstellung von Mitgliedern der Generation Z gegenüber der Arbeit führen. Beispielsweise lässt sich erkennen, dass die Generation Z viel Wert auf das

Einkommen legt und fast ein Viertel der Generation Z plant, im nächsten Jahr aufgrund der als zu gering empfundenen Bezahlung das Unternehmen zu wechseln (Deloitte, 2023a, S. 12). Diese Ergebnisse sind in Zeiten des Fachkräftemangels für Unternehmen besorgniserregend und beweisen eindrucksvoll, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen frühzeitig zu erkennen und in der Unternehmenspolitik zu berücksichtigen.

In diesem Bereich setzt die vorliegende Masterarbeit an und soll einen Beitrag dazu leisten, das Verständnis für Zukunftssorgen der Generation Z zu erhöhen und Kenntnisse über mögliche Auswirkungen zu erlangen. Der Begriff „Zukunftssorgen“ wird in dieser Arbeit bewusst eingesetzt, um verstärkt auf die Art von Sorgen zu verweisen, die thematisiert wird. Dabei geht es um mittel- bis langfristige Sorgen, die einen existenziellen Charakter haben und stets in die Zukunft gerichtet sind.

Im Rahmen dieser Arbeit werden konkret folgende Forschungsfragen untersucht:

*Welche Rolle spielen Zukunftssorgen der Generation Z im Arbeitsumfeld?*

- Wie nehmen Vertreter:innen der Generation Z die Rolle von Arbeit wahr?
- Welche Art von Zukunftssorgen erleben Vertreter:innen der Generation Z?
- Welche Maßnahmen können Unternehmen im Umgang mit Zukunftssorgen der Generation Z setzen?

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

Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Rolle von Zukunftssorgen der Generation Z im Arbeitsumfeld zu beleuchten. Dabei ist es zunächst wichtig, die generelle Wahrnehmung der Rolle von Arbeit in dieser Generation zu untersuchen und mögliche Arten von Zukunftssorgen zu thematisieren. Dazu wird, im direkt auf die Einleitung folgenden theoretischen Teil dieser Arbeit, auf bestehende Literatur und Studien zurückgegriffen, um einen Überblick über den Forschungsgegenstand zu erhalten. Der Theorieteil gliedert sich dabei in vier Kapitel.

Das erste Kapitel dient der besseren Einordnung der Generation Z und soll zudem ein generelles Verständnis über die Einteilung von Menschen in Generationen liefern. Zudem folgt in diesem Kapitel eine Spezifizierung der wesentlichsten Merkmale der Generation Z und darauf aufbauend der Rolle von Arbeit in deren Leben. Abschließend wird der Umgang von Unternehmen mit den Besonderheiten der Generation Z aufgezeigt.

Das zweite Kapitel beleuchtet den Arbeitsmarkt und Faktoren bzw. sogenannte Megatrends, die dazu beitragen, dass sich dieser im Wandel befindet. Als Abschluss dieses

Kapitels wird auf die mögliche Flexibilisierung von Arbeitsmodellen eingegangen, die es ermöglichen soll, auf die veränderten Bedingungen zu reagieren.

Im dritten Kapitel des Theorieteils wird das Thema „Zukunftssorgen“ näher ausgeführt. Dazu folgt eine Definition des Konzeptes „Sorgen“ sowie die Veranschaulichung des Sorgenprozesses. Des Weiteren wird der Zukunftsaspekt thematisiert und in weiterer Folge werden Auswirkungen von Zukunftssorgen sowie Maßnahmen für deren Bewältigung diskutiert.

Das vierte und abschließende Kapitel des theoretischen Teils dieser Arbeit vereint die Generation Z und deren Zukunftssorgen und stellt die Ergebnisse einiger aktueller Studien in diesem Zusammenhang dar. Ausgewählte Arten von Zukunftssorgen der Generation Z werden thematisiert.

Auf den Theorieteil folgt der empirische Teil dieser Arbeit. In diesem werden zunächst Einzelheiten zur empirischen Untersuchung dargelegt. Die Ergebnisse dieser Untersuchung finden sich im darauffolgenden Ergebnisteil und werden im Diskussteil interpretiert und theoretisch eingebettet, um in weiterer Folge die Forschungsfragen beantworten zu können. Teil des Diskussionskapitels sind auch die Implikationen für die Praxis, welche ein klares Ziel dieser Arbeit darstellen. Unternehmen sollen in der Lage sein, mögliche Handlungsempfehlungen für den eigenen Betrieb abzuleiten und damit das Thema Zukunftssorgen entsprechend zu adressieren. Abschließend erfolgt eine Reflexion samt Ausblick.

## 2 Theorieteil

### 2.1 Generation Z – Abgrenzung und Einordnung

In nachfolgendem Kapitel werden die Hintergründe zur Einteilung von Menschen in verschiedene Generationen beschrieben sowie ein Überblick über die aktuell am Arbeitsmarkt vertretenen Generationen gegeben. In weiterer Folge werden explizite Merkmale und Werte der Generation Z aggregiert, um danach die Rolle von Arbeit im Leben der Generation Z anhand aktueller Studien zu erfassen. Zuletzt wird aufgezeigt, wie Unternehmen die Besonderheiten der Generation Z berücksichtigen und welche praktischen Maßnahmen gesetzt werden.

#### 2.1.1 Allgemeine Definition von Generationen und Bedeutung für den Arbeitsmarkt

Im Jahr 1928 definierte Karl Mannheim eine Generation als gesellschaftliche Kohorte, deren Kindheit und Jugend von geteilten kollektiven Erlebnissen geprägt wurde (zitiert in Klaffke, 2014, S. 9). Fast 100 Jahre später lässt sich der aktuelle Arbeitsmarkt anhand dieser Definition in vier verschiedene solcher Generationen einteilen, nämlich die Baby Boomer, die Generation X, die Generation Y – auch Millennials genannt – und die Generation Z.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass es keine global einheitliche Definition der Geburtsjahre der einzelnen Generationen gibt, was auf die regionsspezifischen Unterschiede kollektiver Ereignisse zurückzuführen ist. Diese Arbeit basiert auf der in Tabelle 1 dargestellten Einteilung.

Tabelle 1: Geburtsjahre der Generationen

Generation	Geburtsjahre
Babyboomer	1955–1965
Generation X	1966–1979
Generation Y (Millennials)	1980–1994
Generation Z	1995–2004

Quelle: Eigene Darstellung nach Schmitz-Veltin & Frisoli (2015, S. 38) und Deloitte (2023a, S. 37)

McCrinkle und Fell (2019, S. 7f.) beschreiben drei wesentliche Faktoren, durch die sich eine Generation von einer anderen unterscheidet. Der erste Faktor ist das Alter bzw. die

Lebensphase, wodurch sich beispielsweise die Generation Z von den älteren Generationen unterscheidet. Der zweite Faktor sind die Bedingungen aus wirtschaftlicher, politischer und sozialer Sicht, wobei sich gleiche Bedingungen nach McCrindle und Fell (2019, S. 7) auf Menschen unterschiedlichen Alters unterschiedlich auswirken können. Als dritter Faktor sind die Erfahrungen zu nennen, welche während der prägenden Jahre der Kindheit und Jugend gemacht werden.

Die Einteilung in Generationen bedeutet nicht, dass jede Person einer Generationskohorte die gleichen Werte und Einstellungen vertritt, die vorherrschende Atmosphäre während eines gewissen Zeitraums führt jedoch oftmals zu ähnlichen Verhaltens- und Denkmustern (Bulut & Maraba, 2021, S. 1). Diese Muster spiegeln sich in unterschiedlichen Lebensbereichen, insbesondere auch im Arbeitsbereich wider. In diesem lassen sich aufgrund der aktiven Zusammenarbeit von Mitgliedern unterschiedlicher Generationen spezifische Einstellungsunterschiede erkennen und es können einige Besonderheiten festgestellt werden.

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist etwa die Rolle von Arbeit im Leben der einzelnen Generationen. Während Babyboomer als „Workaholics“ gelten, die leben, um zu arbeiten, sieht die Nachfolgegeneration ihre Arbeit eher als Mittel zum Zweck (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000 zitiert in Čič & Žižek, 2017, S. 51). Für die Generation X spielt als erste Generation die sogenannte Work-Life-Balance eine Rolle (Macovei & Martinescu-Bădălan, 2022, S. 192). Die Millennials legen ebenso Wert auf Work-Life-Balance und Flexibilität am Arbeitsplatz und suchen einen Sinn in ihrer Arbeit, außerdem legen sie einen versierten Umgang mit digitalen Medien an den Tag (Macovei & Martinescu-Bădălan, 2022, S. 192f.). Ähnlich wird dies von der Generation Z gehandhabt, allerdings haben ihre Mitglieder einen noch intensiveren Bezug zum Internet und sozialen Medien. Das nächste Kapitel beschreibt die wesentlichen Merkmale der Generation Z ausführlicher.

### **2.1.2 Merkmale und Werte der Generation Z**

Nach McCrindle und Fell (2019, S. 8) wäre es falsch, anzunehmen, dass konkrete Merkmale einer Generation nur als Modeerscheinung zu betrachten sind, aus der diese herauswächst, je älter sie wird. Stattdessen sind gewisse Werte, Einstellungen und Prioritäten schon früh im Leben etabliert und erkennbar. McCrindle und Fell (2019, S. 8) fassen dies folgendermaßen zusammen: „In many ways, people resemble their times more than they resemble their parents.“

Prägende Einflüsse für die Generation Z sieht Mangelsdorf (2015, S. 20) vor allem in der Finanz- und Wirtschaftskrise, Reality-TV, dem iPad oder einer sogenannten „Kronprinz-

Kindheit“. Der Begriff „Kronprinz-Kindheit“ soll verdeutlichen, dass der Großteil der Mitglieder der Generation Z in Familien aufgewachsen ist, welche ihnen Rückhalt und Sicherheit boten und ein sorgloses Aufwachsen ermöglichten. Aus diesem Erziehungsstil erwächst nach Mangelsdorf (2015, S. 20) allerdings ein großer Wunsch nach Sicherheit oder sogar „ein vermeintlicher Anspruch auf ein sorgenfreies Leben“. Gleichzeitig zu dieser behüteten Erziehung wuchs die Generation Z jedoch auch inmitten einer Zeit auf, die von Nachrichten über Klimawandel, Kriege oder Terrorismus geprägt war. Mangelsdorf (2015, S. 21) lässt offen, ob diese Allgegenwärtigkeit von Krisen eher die Widerstandsfähigkeit stärkt oder die Generation Z abstumpfen lässt. Eine Auswirkung, die sich bei der Generation Z durch ihr Aufwachsen in Zeiten von Wirtschaftskrisen und Umwälzungen zeigt, ist nach Steele Flippin (2017 zitiert in Bălan & Vreja, 2018, S. 884f.) die hohe Wertigkeit von Glück. Die Mitglieder der Generation Z sind demnach aufmerksamer dafür geworden, was ihrer Meinung nach im Leben wirklich wichtig ist, es könnte außerdem auf ihr junges Alter und den daraus entspringenden Optimismus zurückzuführen sein. Weitere Gründe könnten nach Balan und Vreja (2018, S. 885) sein, dass sie das Selbstvertrauen bzw. das Vertrauen in die Zugänglichkeit und Qualität von Chancen sehen, um dieses Glück tatsächlich zu erlangen.

McCrinkle und Fell (2019, S. 10ff.) haben fünf Merkmale definiert, wodurch sich die Mitglieder der Generation Z auszeichnen. Diese fünf Merkmale lauten digital, global, sozial, mobil und visuell und sollen nachfolgend im Detail betrachtet werden.

#### 2.1.2.1 Digital

Als wesentliches Merkmal der Generation Z ist ihre Affinität zu Technologie zu nennen. Dies erklärt auch die vielen Bezeichnungen, die für die Generation Z bestehen, welche von Dolot (2018, S. 45) beispielhaft aufgezählt werden: „iGeneration, Gen Tech, Online Generation, Post Millennials, Facebook Generation, Switchers, „always clicking““. Nach Bulut und Maraba (2021, S. 1) ist die Technologie einer der prägendsten Faktoren für die Generation Z, da die Technologie genau in ihren Geburts- und Entwicklungsjahren, also ab 1995, „einen konkreten Platz im täglichen Leben einzunehmen begann“. Auch von Klein (2020, S. 59) wird der intensive Bezug zum Internet und die Vertrautheit mit Technologie von der Generation Z hervorgehoben, ihr zufolge besitzen Mitglieder der Generation Z sogar die Bereitschaft, sich in „gläserne Menschen“ zu verwandeln. Grenzen zwischen Arbeit und Sozialem werden aufgrund der Technologie verwischt und jede Information ist nur ein paar Klicks entfernt – die Mitglieder der Generation Z sind „digitale Integratoren“, die Technologie nahtlos in ihr Leben integriert haben (McCrinkle & Fell, 2019, S. 10).

#### 2.1.2.2 Global

Nach Half (2015, S. 5) ist die Generation Z die erste wirklich globale Generation. Die globale Vernetzung führt dazu, dass die Generation Z keine Einschränkungen in Bereichen wie Mode, Lebensmittel, Freundschaften oder Musik zu kennen scheint. Die Technologie und Globalisierung sowie die kulturelle Vielfalt fördern die Grenzenlosigkeit für diese Generation (McCrinkle & Fell, 2019, S. 11). Dies zeigt sich auch bei der Karriere und in weiterer Folge am Arbeitsmarkt, denn die Generation Z hat eine globale Perspektive, was jene Orte betrifft, an denen sie studieren oder die sie bereisen kann und sie zögert auch nicht, beruflich zu reisen oder in einem internationalen Kontext zu arbeiten (McCrinkle & Fell, 2019, S. 15; Half, 2015, S. 14).

#### 2.1.2.3 Sozial

Dieses Merkmal bezieht sich vor allem auf die Tatsache, dass Mitglieder der Generation Z zu jeder Zeit mit ihrem sozialen Netzwerk verbunden sind, welches aufgrund der Technologie in Zahlen sowie geografisch größer ist als das Netzwerk älterer Generationen (McCrinkle & Fell, 2019, S. 12).

Nach Seemiller und Grace (2018, zitiert in Bălan & Vreja, 2018, S. 886) weist die Generation Z einen Mangel an sozialer Intelligenz auf. Dies begründen die Forschenden damit, dass die Generation Z üblicherweise über digitale Medien und nicht persönlich kommuniziert. Sie weist schlechtere Fähigkeiten auf, die Emotionen anderen Menschen zu lesen, was in weiterer Folge zu Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit Teamkolleg:innen führt. Das Aufwachsen mit sozialen Medien könnte nach Half (2015, S. 9) zudem dazu geführt haben, dass die Generation Z mangelnde Schreibfähigkeiten aufweist. Dies ist auf die Anwendung von Abkürzungen, Emoticons oder die Abwesenheit von Zeichensetzung zurückzuführen.

Die soziale Verantwortung ist ein wesentliches Merkmal der Generation Z, sie will etwas bewirken und einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben (Half, 2015, S. 14). Auch die Studie von Racołța-Paina und Irini (2021, S. 82) zeigt, dass die soziale Verantwortlichkeit gemeinsam mit Engagement und Toleranz zu den wichtigsten Merkmalen der Generation Z zu zählen ist. Für Arbeitgebende kann es in diesem Zusammenhang wichtig sein, sich einen Ruf als sozial verantwortliches Unternehmen aufzubauen, um Mitglieder der Generation Z anzuziehen (Nikolić & Lazarević, 2023, S. 211).

#### 2.1.2.4 Mobil

Der Faktor der Mobilität ist vor allem darauf bezogen, dass die Generation Z viel schneller als frühere Generationen bereit ist, Arbeitsplatz, Karriere oder sogar das Zuhause zu ändern (McCrinkle & Fell, 2019, S. 12). Auch nach Dolot (2018, S. 45) zählen die

Mobilität sowie Fremdsprachenkenntnisse zu den wesentlichsten Merkmalen der Generation Z, womit sie auch in der Lage ist, auf der ganzen Welt einen Job zu suchen. Allerdings hat sich im Zuge ihrer Studie herausgestellt, dass die Generation Z zwar für Geschäftsreisen ins Ausland bereit ist, nicht jedoch für einen Umzug aus beruflichen Gründen (Dolot, 2018, S. 46).

#### 2.1.2.5 Visuell

Visuell meint in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass sich Nachrichten oder Lehrinhalte zu Themen vermehrt in Form von Videos anstatt von Worten und Phrasen präsentieren (McCrindle & Fell, 2019, S. 12). Diese Gegebenheit zeigt sich auch bei einer Analyse der Lernstiltypen von McCrindle und Fell (2019, S. 12), wonach visuelles und praktisches Lernen gegenüber der auditiven Vermittlung dominieren. Ein weiteres Merkmal der Generation Z in diesem Konnex ist, dass die Aufmerksamkeit als oberflächlich und geteilt charakterisiert werden kann, weil oftmals mehrere Medien gleichzeitig genutzt werden (Desai & Lele, 2017, S. 807).

Neben diesen Hauptmerkmalen ist an dieser Stelle auch der Ansatz von EY (2023, S. 7) zu erwähnen. Sie haben die Generation Z in fünf verschiedene Segmente eingeteilt, wobei sich diese anhand ihrer Motivationen, Ziele, Prioritäten und Träume unterscheiden lassen. Das erste Segment umfasst die sogenannten „Stressed Strivers“, also die gestressten Streber:innen, die nach EY als Leistungsträger:innen gelten und von der Angst, nicht genug zu sein, angetrieben werden. Daneben gibt es die „Big Dreamers“, die großen Träumer:innen, die erwarten, Geld zu machen, aber nicht genug Mühe in diese Träume stecken. Die dritte Gruppe wird als „Authentic Activists“ bezeichnet, diese authentischen Aktivist:innen werden durch den Drang, die Welt zu retten, angetrieben. Die sogenannten „Secluded Perfectionists“, die zurückgezogenen Perfektionist:innen, fokussieren sich darauf, die besten zu sein, weil sie es lieben. Die letzte Gruppe der „Carefree Constituents“, also der unbekümmerten Teilnehmer:innen, geht mit dem Flow und folgt der Führung anderer.

Die vorgenommene Segmentierung der Generation Z zeigt, wie schwierig es ist, die Individuen einer Generation in einen Topf zu werfen. Nach EY (2023, S. 5) ist sie sogar die diverseste Generation, die es je gegeben hat, was ihre Haltungen und ihre Glaubenssätze betrifft. Dennoch gibt es viele Studien, die gewisse Tendenzen der Generation Z belegen. Darauf aufbauend wird im nächsten Abschnitt die Rolle von Arbeit für diese Generation diskutiert.

### 2.1.3 Rolle von Arbeit im Leben der Generation Z

Um die Rolle von Arbeit für die Generation Z zu beleuchten, werden in diesem Kapitel verschiedene Aspekte rund um die Arbeit und ihre Bedeutung für die Generation Z analysiert.

#### 2.1.3.1 Wahl der Arbeitgebenden und Karriere

Böhlich und Axmann (2020, S. 3) haben aktuelle Annahmen hinsichtlich der Rolle von Arbeit für die Generation Z in Deutschland geprüft, indem sie Mitglieder der Generation Z und Vertreter:innen von Unternehmen in einer quantitativen Studie befragt haben. Die Ergebnisse zeigen etwa, dass die Generation Z Arbeitsplatzsicherheit, betriebliche Altersvorsorge sowie ein hohes Einkommen als wichtigste Aspekte für die Wahl der Arbeitgebenden einstuft. Auch in den Vereinigten Staaten und Kanada wurde von Robert Half in Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Organisation Enactus eine Studie unter fast 800 College- und Universitätsstudent:innen durchgeführt, um herauszufinden, welche Karriereziele und -erwartungen die Generation Z an das Arbeitsumfeld hat (Half, 2015, S. 3). Wichtig anzumerken ist an dieser Stelle, dass Half die Generation Z in den Jahrgängen 1990 bis 1999 verortet. Viele andere Forschungen beziehen für ihre Definition der Generation Z erst Jahrgänge ab 1995 ein – dies kann in weiterer Folge zu Abweichungen in den Ergebnissen führen.

Die Ergebnisse aus der Umfrage von Half (2015, S. 11) zeigen, dass für die Generation Z bei Karriereentscheidungen stets das persönliche Wachstumspotenzial an erster Stelle steht, sogar noch vor dem Gehalt. Befinden sich Arbeitnehmende der Generation Z auf der Suche nach einem Vollzeitjob, so sind nach Half (2015, S. 13) die Karriere-möglichkeiten für 64 % der Befragten das wichtigste Kriterium, diese müssen aber mit persönlichen Zielen und Glaubenssätzen übereinstimmen. Nach Half (2015, S. 13) erklärt sich mit diesem Ergebnis auch, warum die Generation Z tendenziell lieber in mittelständischen Unternehmen oder auch für multinationale Konzerne arbeitet. Iorgulescu (2015, S. 47ff.) hat basierend auf Halfs Studie eine ähnliche Erhebung in Rumänien durchgeführt, bei der rund 150 Student:innen der Generation Z von der Fakultät für Wirtschaft und Tourismus in Bukarest zur Wahrnehmung ihrer Generation hinsichtlich eines idealen Arbeitsplatzes befragt wurden. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen ein ähnliches Bild, was die Bewertung des Arbeitsplatzes betrifft. Fast 90 % der Befragten gaben an, dass die Aufstiegsmöglichkeiten in einem Unternehmen die oberste Priorität bei der Wahl des Arbeitsplatzes darstellen (Iorgulescu, 2015, S. 50). Auch der Faktor „Glück“ ist offenbar relevant, nach Macovei und Martinescu-Bădălan (2022, S. 193f.) soll Arbeit die

Generation Z glücklich machen und wenn dies nicht der Fall ist, dann ist sie eher gewillt, ihren Arbeitsplatz zu wechseln.

Die Umfrage von Half (2015, S. 16) hat ergeben, dass für 40 % der Befragten die drittgrößte Priorität bei der Wahl der Arbeitgebenden ist, dass diese einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben. In der „Gen Z und Millennial Survey“ von Deloitte mit mehr als 22.000 Befragten hat sich diesbezüglich gezeigt, dass weniger als die Hälfte der befragten Generation Z glaubt, dass Unternehmen tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben (Deloitte, 2023a, S. 6). Die Hälfte der Befragten unter der Generation Z gibt sogar an, dass sie Unternehmen unter Druck setzen, damit diese Maßnahmen gegen den Klimawandel ergreifen (Deloitte, 2023a, S. 31).

Hinsichtlich der geografischen Lage des Arbeitgebenden hat die Studie von Half (2015, S. 12) ergeben, dass die Generation Z bereit ist, zum Arbeitsplatz zu pendeln, dabei wären über 20 % sogar einverstanden, bis zu einer Stunde täglich für eine einfache Fahrt aufzuwenden. In diesem Zusammenhang ist sicherlich zu berücksichtigen, in welchen Regionen die Studien durchgeführt wurden und welche Wegstrecken aufgrund der Infrastruktur üblich sind. In der Studie von Iorgulescu (2016, S. 50) zeigte sich etwa, dass fast 45 % der Befragten bereit wären, bis zu einer Stunde zu ihrem Arbeitsplatz zu pendeln.

#### 2.1.3.2 Gehalt

An zweiter Stelle bei der Bewertung eines Arbeitsplatzes steht für gut 60 % der Befragten der Generation Z in Rumänien der Faktor Gehalt (Iorgulescu, 2015, S. 50). Ähnlich fiel das Ergebnis in der Studie von Half (2015, S. 13) aus: Hier stand mit 44 % das Gehalt ebenso an zweiter Stelle, wenn es um die Karriereprioritäten ging. Böhlich und Axmann haben untersucht, ob für die Generation Z eine leistungsorientierte Vergütung in Frage käme, was von 59 % bejaht wurde (2020, S. 6). Aus diesem Ergebnis schließen die Autor:innen, dass die Generation Z motiviert ist, härter zu arbeiten als angenommen (Böhlich & Axmann, 2020, S. 6).

Aus der Studie von Deloitte geht hervor, dass die Generation Z aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage unter großen finanziellen Bedenken leidet, aber dennoch zögert, mit den Arbeitgebenden über Gehaltserhöhungen oder Beförderungen zu sprechen (Deloitte, 2023a, S. 12). Allerdings plant fast ein Viertel der Generation Z die eigenen Arbeitgebenden in den nächsten Jahren zu wechseln, wobei die Bezahlung dabei den Hauptgrund für den bevorstehenden Austritt aus dem Unternehmen darstellt, womit Arbeitgebende riskieren, Talente zu verlieren (Deloitte, 2023a, S. 12).

### 2.1.3.3 Flexibilität am Arbeitsplatz – Homeoffice, Work-Life-Balance und Co.

In der Studie von Böhlich und Axmann (2020, S. 6) wurden die Teilnehmenden dahingehend befragt, ob sie feste oder variable Arbeitszeiten bevorzugen. Mehr als die Hälfte zeigt sich diesbezüglich unentschlossen. Hinsichtlich der Leistung von Überstunden geben fast drei Viertel der Befragten an, dass sie bereit wären, diese zu leisten. Damit schlussfolgern Böhlich und Axmann, dass die meisten Angehörigen der Generation Z, wenn auch nicht bedingungslos, für ihre Karriere bereit sind, Teile ihrer Freizeit zu opfern (2020, S. 7). Die Frage, ob die Arbeitgebenden kurzfristig zum Erscheinen zur Arbeit auffordern dürfen, bejaht nur jede:r Fünfte der Befragten, was auf eine geringere Akzeptanz für Arbeitsflexibilität hinweist (Böhlich & Axmann, 2020, S. 7). Wenn es darum geht, berufliche Aufgaben in der Freizeit zu erledigen, herrscht nach Böhlich und Axmann eine große Unentschlossenheit unter der Generation Z, jedoch keine strikte Weigerung (2020, S. 8). Nach Klein (2020, S. 59) soll für die Generation Z eine klare Linie zwischen Arbeit und Privatem gezogen werden, ganz anders handhaben das Babyboomer, die die „Notwendigkeit einer 24/7-Dienstleistung“ ihrerseits vermuten oder die Generation Y, welche sich „den Verzicht auf Selbstbestimmung und Flexibilität durch Geld abgelten“ lässt. Generation Z assoziiert vor allem eines mit dem perfekten Arbeitsplatz, nämlich Flexibilität.

Bezüglich Homeoffice ergab die Studie von Böhlich und Axmann (2020, S. 8f.), dass etwas mehr als die Hälfte der befragten Generation Z von zu Hause aus arbeiten möchte, jedoch trotzdem ein fester Schreibtisch im Büro von 51 % präferiert wird. Hinsichtlich des Themas Work-Life-Balance bzw. Work-Life-Separation zeigte sich, dass keine Einigkeit unter den Befragten herrscht. Die Bereitschaft, außerhalb der Arbeitszeit E-Mails zu beantworten oder Telefonate anzunehmen, wurde weder klar befürwortet noch abgelehnt (Böhlich & Axmann, 2020, S. 8). Im Gegensatz dazu deutet die Befragung von Deloitte darauf hin, dass die Work-Life-Balance bei der Arbeitgebendenwahl für die Generation Z an erster Stelle steht (Deloitte, 2023a, S. 15). Eng verbunden damit ist die Ermöglichung von Remote- und Hybridarbeit und sogar 77 % der Generation Z, welche aktuell in Remote- oder Hybridpositionen tätig sind, würden es in Betracht ziehen, einen neuen Job zu suchen, falls der oder die aktuelle Arbeitgeber:in sie verpflichten würde, Vollzeit vor Ort zu arbeiten (Deloitte, 2023a, S. 15). Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse von Deloitte, dass die Generation Z durchwegs hybrides Arbeiten bevorzugt, wenn auch in unterschiedlichen Variationen, also z.B. mit freier Wahl der Form des hybriden Arbeitens oder mit vorgegebenen Modellen der Arbeitgebenden (Deloitte, 2023a, S. 16).

Konkrete Vorteile von Hybrid- und Fernarbeit sehen die Befragten von Deloitte (2023a, S. 17) einerseits in der Ermöglichung einer besseren Work-Life-Balance oder der

Möglichkeit, Geld zu sparen, weil sich beispielsweise die Ausgaben für Pendelfahrten reduzieren. Außerdem sprechen viele Mitglieder der Generation Z in der Studie davon, dass Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes ihre Produktivität steigern und außerdem einen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit haben würde. Etwa ein Viertel der Generation Z glaubt im Rahmen der Befragung, dass sich Hybrid- und Fernarbeit negativ auswirken (Deloitte, 2023a, S. 17). So befürchten einige, dass sich ihre Karriereentwicklung einschränken könnte, weil Arbeitgebende jene Kolleg:innen bevorzugt behandeln könnten, die ihnen physisch näherstehen. Außerdem könnte der Kontakt zu Kolleg:innen erschwert werden, die Möglichkeiten für Mentoring oder Sponsoring durch Führungskräfte könnten geringer sein und die Arbeit von zu Hause aus könnte isolierend wirken (Deloitte, 2023a, S. 17).

Das Ergebnis der Umfrage von Deloitte zeigt, dass unter der Generation Z eine wachsende Nachfrage bezüglich Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten besteht (Deloitte, 2023a, S. 19). Dies kann basierend auf den Rückmeldungen der Befragten zum einen gefördert werden, indem von den Unternehmen sichergestellt wird, dass Teilzeitmitarbeitende einen ähnlichen beruflichen Aufstieg schaffen können wie Vollzeitkräfte. Des Weiteren würde eine verkürzte Vier-Tage-Woche für ein Drittel der Befragten den gewünschten Effekt bringen. Auch die Schaffung von mehr Teilzeitjobs sowie Jobsharing Möglichkeiten oder flexible Arbeitszeiten könnten zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen (Deloitte, 2023a, S. 19).

#### 2.1.3.4 Arbeit im Generationenvergleich und Zusammenspiel der Generationen

In der Studie von Iorgulescu (2015, S. 51) wurde ermittelt, wie die Generation Z die Anstrengungen für ein erfolgreiches Berufsleben im Vergleich mit älteren Generationen wahrnimmt. Es zeigte sich, dass fast 85 % der Befragten glauben, dass sie gezwungen sein werden, härter zu arbeiten als die Generationen vor ihnen. Vier von fünf Personen der befragten Generation Z in der Studie von Half erwarten, dass sie härter arbeiten müssen als frühere Generationen, um eine Karriere zu haben, die sie zufriedenstellt (Half, 2015, S. 8). Außerdem glaubt über die Hälfte der Befragten, dass sie bis zu einem Alter von 70 Jahren arbeiten muss (Half, 2015, S. 8).

Was die Zusammenarbeit der verschiedenen Generationen von Babyboomern bis Generation Z bedeutet, hat Half (2015, S. 19) untersucht. So denkt fast die Hälfte der befragten Generation Z, dass die Zusammenarbeit mit der ältesten Generation am Arbeitsmarkt, den Babyboomern, schwierig sein wird, weil sich Arbeitsethiken, Werte und Erwartungen sehr stark unterscheiden. Eine weitere Befürchtung ist, dass die Generation

Z von den Babyboomern nicht ernst genommen wird und die Mitglieder der Generation Z eher als „Kinder“ betrachtet werden (Half, 2015, S. 19).

#### 2.1.3.5 Führung und Feedbackkultur

Half (2015, S. 17) kommt im Rahmen seiner Studie zu dem Ergebnis, dass Ehrlichkeit und Integrität jene Eigenschaften sind, die von der Generation Z am meisten an ihren Führungskräften geschätzt werden. Direkt dahinter findet sich die Mentoring-Fähigkeit, welche sich die Generation Z von ihren Führungskräften wünscht, um jenen Input zu erhalten, der ihr zum Erfolg verhilft. Auch Hingabe, Vision, Mitgefühl und Intelligenz wurden in der Studie von den Mitgliedern der Generation Z genannt.

Böhlich und Axmann (2020, S. 10) haben hinterfragt, ob die Generation Z ein Bedürfnis nach klaren Anweisungen durch ihre Führungskraft zeigt, dies wurde durch eine knappe Mehrheit befürwortet, was die Autor:innen auf die Überfürsorglichkeit der Eltern dieser Generation sowie ein durchgeplantes Bildungssystem zurückführen.

Ein regelmäßiges Feedback ist der Generation Z laut dieser Umfrage sehr wichtig, rund 60 % wünschen sich sogar eine monatliche Beurteilung (Böhlich & Axmann, 2020, S. 10). Kritik wird von fast 90 % der befragten Mitglieder der Generation Z als eine Chance zur Verbesserung wahrgenommen. Eine in Polen durchgeführte Studie mit fast 1.200 Befragten aus der Generation Z zeigte, dass das Feedback von jemandem, der Aufgaben delegiert, das wichtigste Merkmal war, mit dem sich die Befragten identifizieren konnten (Dolot, 2018, S. 46). Die Autorin führt dieses Ergebnis darauf zurück, dass junge Menschen aufgrund des Internets und der sozialen Medien daran gewöhnt seien, einen „Like“-Button oder die Kommentarfunktion zu nutzen. Sie geben Feedback und erwarten sich dieses auch im Umkehrschluss, weil sie den Kommunikationsprozess laut Dolot (2018, S. 46) als bidirektional wahrnehmen. Zudem hat die Generation Z noch wenig Erfahrung im Berufsleben und muss daher viel lernen und Fehler machen, womit ihre Offenheit für Feedback ein entscheidender Faktor für die eigene Entwicklung ist (Dolot, 2018, S. 46).

Half (2015, S. 18) fasst es folgendermaßen zusammen: „In short, those leading the newest workforce need to be prepared to be hands-on, coaching-style managers who customize and calibrate their direction and feedback for their Gen Z employees.“

#### 2.1.4 Umgang von Unternehmen mit Besonderheiten der Generation Z

An dieser Stelle sollen die Ergebnisse einer Studie aus Rumänien präsentiert werden, bei der vier HR-Spezialist:innen zu ihrer Erfahrung mit der Generation Z und zu den Maßnahmen, welche in ihren Unternehmen ergriffen werden, um den Besonderheiten

dieser Generation gerecht zu werden, befragt wurden (Racolța-Paina & Irini, 2021, S. 78 ff.). Im Rahmen der Studie zeigte sich, dass, den Erfahrungen der HR-Spezialist:innen nach, die Generation Z vorrangig Wert legt auf Transparenz im Unternehmen, die Bedeutung der Vorbildkraft (vor allem der Führungskraft), öffentliche Anerkennung, Fehler-toleranz durch die Führungskraft, die Beteiligung an anspruchsvollen Projekten, die Delegation von Aufgaben, einen personalisierten Karriereplan, Gehalt und eine flexible Arbeitszeitgestaltung (Racolța-Paina & Irini, 2021, S. 83). Mit dem Wissen über diese Besonderheiten, die sich, wie im vorherigen Kapitel angeführt, auch in vielen anderen Studien bestätigen, wurden einige spezielle Maßnahmen entwickelt, um die Fluktuation der Generation Z gering zu halten. Konkret bieten die Unternehmen der Befragten etwa attraktive Zusatzgehaltspakete, Möglichkeiten interner Versetzungen, Aufstiegschancen, die Einbindung ins Unternehmensleben zur Vermittlung eines Zugehörigkeitsgefühls sowie individuelle Gespräche mit den Führungskräften, um individuelle Bedürfnisse zu ermitteln (Racolța-Paina & Irini, 2021, S. 83).

McCrindle und Fell (2019, S. 4) haben eine Studie unter erwerbstätigen Australier:innen durchgeführt und anschließend die Ergebnisse der Generation Z mit jenen älterer Generationen verglichen. Dabei haben sie insgesamt fünf Faktoren definiert, die die Generation Z basierend auf dieser Studie dazu bringt, sich von einem Job angesprochen zu fühlen und auch langfristig in diesem Job zu bleiben (McCrindle & Fell, 2019, S. 20ff.). In weiterer Folge konnten sie daraus auch wichtige Erkenntnisse für Arbeitgebende ableiten.

Der erste Faktor ist die Arbeitsplatzkultur. Dabei hat sich ergeben, dass die Generation Z am Arbeitsplatz Wert auf Beziehungen zu anderen legt und außerdem erwartet, dass Organisationen die breitere Gesellschaft widerspiegeln. Für Arbeitgebende bedeutet dies, dass sie einerseits versuchen müssen, die sozialen Bedürfnisse der Generation Z am Arbeitsplatz zu erfüllen und andererseits dabei auch sicherstellen sollten, dass die Mitarbeitenden nicht nur aufgrund der Kompetenzen, sondern auch kulturell und charakterlich zu den Werten des Unternehmens passen.

Der zweite Faktor ist die Work-Life-Balance: Hier sollten Arbeitgebende bedenken, dass dieses Kriterium zwar von vielen Generationen gewünscht ist, die Generation Z das aber sogar erwartet.

Drittens nennen McCrindle und Fell (2019, S. 21) abwechslungsreiche Aufgaben, denn für die Generation Z sei Veränderung wie Luft, die sie zum Atmen braucht. Daher sollten Arbeitgebende Nachwuchskräften mehr Verantwortung bzw. Rollen in ihrer Arbeit geben und vor allem sollten Unternehmen versuchen, mit ehemaligen Mitarbeitenden den

Kontakt zu pflegen, da die Generation Z kein Problem darin sieht, in einem späteren Lebensabschnitt wieder zu einem vorhergehenden Arbeitgebenden zurückzukehren.

Als vierten Punkt sollte der bevorzugte Führungsstil der Generation Z berücksichtigt werden, welcher auf Kommunikation, Transparenz und Inspiration baut. Dazu sollten Unternehmen sicherstellen, dass ihre Führungskräfte gegenüber diesen Mitarbeitenden Wertschätzung zeigen und ein entsprechendes Umfeld schaffen. Unternehmen sollten sich die Zeit nehmen, um die konkreten Bedürfnisse der Generation Z zu verstehen.

Als fünften und letzten Aspekt nennen McCrindle und Fell (2019, S. 23) die Ausbildung. Die Generation Z hat das Motto des lebenslangen Lernens in ihrer Prägungsphase immer wieder gehört und verinnerlicht, daher möchte sie auch im Arbeitsleben kontinuierlich geschult werden. Arbeitgebende sollten darauf achten, durch Weiterbildungen in ihre Mitarbeitenden zu investieren: Die Generation Z bevorzugt diesbezüglich Schulungen im Bereich der sozialen Kompetenzen, denn diese sind übertragbar und lebenslang gültig.

## **2.2 Arbeitsmarkt im Wandel**

In folgendem Kapitel wird aufgezeigt, welche Faktoren, für die sich wandelnde Charakteristik des Arbeitsmarktes, maßgeblich sind. Dies soll anhand der sechs Megatrends dargestellt werden, die 2011 von der Hay Group im Rahmen einer Studie definiert wurden. Die Studie beschäftigte sich dabei mit der Frage, welche Fähigkeiten Führungskräfte der Zukunft haben müssen, um erfolgreich zu sein. Dabei wurden sechs Kernthemen identifiziert, die sich wesentlich auf die benötigten Fähigkeiten auswirken. Diese Themen beschäftigen Unternehmen auch gut zehn Jahre später noch sehr intensiv, es sind dies Individualisierung, demografischer Wandel, Globalisierung 2.0, digitaler Lebensstil, Technologiekonvergenz und Klimawandel. Was das bedeutet und welche Zusammenhänge in Bezug auf das Thema dieser Arbeit zu erkennen sind, soll nachfolgend analysiert werden. Zuletzt soll in diesem Kapitel ein Schwerpunkt auf die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen gelegt werden, welche dazu beitragen können, den Veränderungen, basierend auf den Megatrends im Arbeitsleben, Rechnung zu tragen.

### **2.2.1 Individualisierung**

Der Weg hin zu mehr Selbsterfüllung und eine stärkere Verbindung zwischen beruflichen und privaten Zielen resultieren darin, dass sich einerseits die Loyalität und andererseits auch die Motivation von Mitarbeitenden verändert. Außerdem führt die Individualisierung laut Hay Group (2011, o. S.) zu dezentralisierten Arbeitsplätzen mit flacheren und flexibleren Strukturen sowie bereichsübergreifenden Teams und folglich einem höheren

Umsatz. Diese Veränderung in der Persönlichkeitsstruktur bzw. dem Nutzen, welcher Arbeit für die Individuen bringen soll, lässt sich sehr gut mit dem Generationenmodell erklären. Wie bereits aufgezeigt, verändert sich die Rolle von Arbeit für die jüngeren Generationen, insbesondere für Generation Z, und andere Werte als Geld oder Beförderungen gewinnen an Bedeutung. Nach Stillmann und Stillmann (2017, o. S.) ist eine der wesentlichen Eigenschaften der Generation Z die hyper-individuelle Anpassung ihrer Umwelt an die eigenen Bedürfnisse, was sich als wesentliche Herausforderung für die Arbeitswelt darstellt. Wo in der Vergangenheit noch versucht wurde, alle gleich zu behandeln, wird von den Arbeitnehmenden in Zukunft eine stärkere Individualisierung durch die Arbeitgebenden gefordert werden.

### **2.2.2 Demografischer Wandel**

Ein weiterer Megatrend, der von der Hay Group genannt wird, ist der demografische Wandel und der dadurch angefachte „War for Talents“ (2011, o. S.). Für Unternehmen bedeutet das, dass verstärkt ein Fokus auf Migrant:innen, Ältere, Frauen und Menschen mit Betreuungspflichten gelegt werden und das Arbeitsumfeld entsprechend gestaltet werden muss. Herausfordernd kann hierbei vor allem das Managen eines intergenerationalen oder interkulturellen Teams sein (Hay Group, 2011, o. S.).

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist, dass Wissen im Unternehmen behalten wird, auch wenn viele Wissensträger:innen der Babyboomer-Generation aufgrund von Pensionierung nach und nach die Unternehmen verlassen. Dabei können Themen wie Nachfolgeplanung, Wissensmanagement und Mentoring eine wesentliche Rolle spielen. Auch in diesem Bereich ist die Generationsthematik wiederum von großer Bedeutung. Generation Z stellt bald den Großteil der Belegschaft dar, sie gilt aber als äußerst sprunghaft, was die Loyalität zu Arbeitgebenden betrifft (xing.com, 20.02.2024). Unternehmen müssen also einen Weg finden, Mitarbeitende nachhaltig zu binden oder zumindest dafür sorgen, dass das Wissen im eigenen Unternehmen nicht verloren geht.

### **2.2.3 Globalisierung 2.0**

Hinsichtlich Globalisierung 2.0 lässt sich laut Hay Group (2011, o. S.) ein großes Risiko in der Arbeitswelt feststellen, denn aufgrund der stärkeren Verflechtungen von Unternehmen und Volkswirtschaften, aber auch von Gesellschaften allgemein, entsteht eine hohe Volatilität. Dies kann in weiterer Folge finanzielle Krisen, Pandemien und Cyber-Terrorismus fördern. Für Unternehmen bedeutet das, dass globale Strategien an lokale Märkte angepasst und Agilität sowie flache Hierarchien forciert werden müssen, damit ein guter Informationsfluss sichergestellt wird (Hay Group, 2011, o. S.).

Die Gefahr einer Pandemie, die von der Hay Group 2011 formuliert wurde, ist bekanntlich mit COVID-19 Wirklichkeit geworden. Auswirkungen für die Arbeitswelt liegen hier insbesondere im Bereich der Digitalisierung. Es wurde notwendig, die örtliche Gebundenheit vieler Jobs aufzulösen, damit auch in Zeiten von Lockdowns und Ausgangssperren die Arbeit erledigt werden konnte. Das Homeoffice, welches diesen Ansprüchen gerecht wurde, ist heutzutage aus vielen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Dass diese Umstellung von Büro auf Homeoffice so schnell erfolgen konnte, ist unter anderem der Digitalisierung zu verdanken, welche im folgenden Kapitel behandelt wird.

#### **2.2.4 Digitalisierung und Industrie 4.0**

Für die Hay Group (2011, o. S.) bedeutet Digitalisierung vor allem ein Verschwimmen der Grenzen von Privat- und Arbeitsleben. Außerdem wird digitales Know-how als Kraftwerk der globalen Wirtschaft angesehen und digitale Werkzeuge legen den Grundstein für vereinfachte Kommunikation, Zusammenarbeit oder auch flexible Arbeitsplätze, wie im vorherigen Kapitel erläutert.

In diesem Zusammenhang ist das Konstrukt der Industrie 4.0 zu nennen. Szabó-Szentgróti, Végvári und Varga (2021, S. 3) verstehen darunter alle Thematiken rund um die Begriffe Automatisierung, Robotik, KI (Künstliche Intelligenz) sowie das Internet der Dinge in Dienstleistungen und Fertigung. Industrie 4.0 wird demnach zu Systemen führen, „die die Grenzen der realen Welt und der virtuellen Realität verwischen“ (Szabó-Szentgróti et al., 2021, S. 3). Dieser Umstand hat erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Besonders der zunehmende Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie sorgt dafür, dass das Tempo des täglichen Lebens erhöht wird. Um mit diesem Tempo mithalten zu können, ist es notwendig, im digitalen Bereich über die nötigen Fähigkeiten zu verfügen. Wie bereits ausgeführt, handelt es sich hierbei um eine der größten Stärken der Generation Z, weil diese mit digitalen Medien aufgewachsen ist. Nach Stillmann und Stillmann (2017, o. S.) verschwimmen die reale/physische und virtuelle/digitale Welt für Mitglieder der Generation Z ganz natürlich, womit eine Eigenschaft der Generation Z auch als „phigital“ bezeichnet wird. Im Bericht der Hay Group (2011, o. S.) wird sogar von einer zunehmenden Machtverschiebung in Richtung der Digital Natives gesprochen, die dank des Internets in der Lage sind, sowohl positive als auch negative Informationen in kürzester Zeit auf globaler Ebene zu teilen. Für die Arbeitswelt bzw. Organisationen selbst bedeutet das, dass Integrität und Aufrichtigkeit massiv an Bedeutung gewinnen.

### **2.2.5 Technologiekonvergenz**

Ein weiterer Megatrend ist nach der Hay Group (2011, o. S.) die sogenannte Technologiekonvergenz, die davon ausgeht, dass Technologien aus verschiedenen Bereichen, nämlich Nano-, Bio-, Informationstechnologien und kognitive Wissenschaften, immer mehr ineinander verzahnt werden. Dies führt zu raschen Fortschritten in unterschiedlichen Disziplinen und ist auch für Unternehmen, selbst aus eher nichttechnologischen Bereichen, relevant. Wichtig bei diesem hochkomplexen Thema ist es für Unternehmen, organisationsübergreifende Synergien zu nutzen und mit offenen Strukturen anpassungsfähig zu bleiben (Hay Group, 2011, o. S.).

### **2.2.6 Klimawandel**

Der sechste von der Hay Group (2011, o. S.) identifizierte Megatrend ist der Klimawandel sowie die Ressourcenknappheit. Auch hier stehen Organisationen vor großen Herausforderungen, da sie in der Lage sein müssen, Lösungen zu finden, um im täglichen Geschäft nachhaltiger zu handeln – dies erhöht auch die finanziellen Ausgaben. Eine amerikanische Studie hat gezeigt, dass sich die Generation Z gemeinsam mit der Generation Y am intensivsten mit dem Klimawandel auseinandersetzt und aktiv gegen ihn ankämpft (Tyson, Kennedy & Funk, 2021, S. 6). Aus diesem Grund ist es für Unternehmen, die junge Generationen ansprechen wollen, wichtig, eine nachhaltige Strategie zu verfolgen und den Nachhaltigkeitsgedanken auch im Employer Branding zu inkludieren. Dies ergab auch eine Studie aus Serbien, in der über 300 Mitglieder der Generation Z danach befragt wurden, welche Faktoren am ausschlaggebendsten bei ihrer Wahl der Arbeitgebenden seien (Nikolić & Lazarević, 2023, S. 211).

### **2.2.7 Flexible Arbeitsmodelle als Reaktion auf veränderte Bedingungen**

Die soeben beschriebenen Faktoren rund um den demografischen Wandel, die Digitalisierung und Globalisierung tragen dazu bei, dass sich die Ansprüche von Arbeitnehmenden verändern und traditionelle Arbeitsmodelle überholt werden. Unter traditionellen Arbeitsmodellen bzw. dem Normalarbeitsverhältnis wird „die unbefristete, unselbständige, männlich dominierte Vollbeschäftigung bei existierendem Haushaltseinkommen und klarer Laufbahnperspektive mit staatlich und kollektivvertraglich garantierter sozialer Absicherung und kollektiver Interessenvertretung“ verstanden (Nachbagauer, 2014, S. 37). Es besteht bei jenen Arbeitnehmenden, welche durch die demografische Entwicklung mehr Marktmacht erhalten, mittlerweile sogar eine gesteigerte Erwartungshaltung hinsichtlich flexibler Arbeitsmodelle (Egli & Geiger, 2022, S. 302). Im folgenden Kapitel sollen daher einige Möglichkeiten präsentiert werden, wie Unternehmen ihre

Arbeitsmodelle an moderne Gegebenheiten bereits anpassen bzw. künftig anpassen können. Generell setzt sich der Begriff „Arbeitsmodell“ aus verschiedenen Dimensionen zusammen, diese sind Arbeitszeit, Arbeitsform, Arbeitsführung, Arbeitsstruktur und Arbeitsraum (Schellinger & Huynh, 2020, S. 151).

Nach Egli und Geiger (2022, S. 302) lassen sich flexible Arbeitsmodelle in die Flexibilisierung der Arbeitszeit und die Flexibilisierung des Arbeitsortes einteilen. Bei beiden Bereichen ist die Auswirkung der Digitalisierung als Megatrend am prägendsten für alle Entwicklungen (Egli & Geiger, 2022, S. 302).

Hinsichtlich der Arbeitszeitdimension werden flexible Zeitmodelle, die auf Eigenverantwortung setzen, immer wichtiger (Schellinger & Huynh, 2020, S. 151). Zu unterscheiden sind hier die Vertrauensarbeitszeit, bei der auf Zeitkontrollen verzichtet wird, das bekannte Gleitzeitmodell sowie amorphe Arbeitszeitmodelle, bei denen es nur eine Vereinbarung darüber gibt, wie viele Stunden in welchem Zeitraum gearbeitet werden (Schellinger & Huynh, 2020, S. 151f.). Die Arbeitszeit, die zu viel geleistet wurde, kann beispielsweise in Form von Sabbaticals genutzt werden. In Österreich sind Sabbaticals etwa im öffentlichen Dienst gesetzlich geregelt und stellen eine berufliche Auszeit von sechs bis zwölf Monaten ohne Kopplung an eine Weiterbildung dar. Das Arbeitsverhältnis bleibt bestehen und eine Rahmenzeit für die Ansparrung wird vereinbart, in der die Mitarbeitenden nur einen Teil des Gehaltes ausbezahlt bekommen (oesterreich.gv.at, 27.02.2024). Vorteile für Unternehmen sehen Carr und Tang (2010, S. 162) vor allem in der Möglichkeit, die Kosten zu senken und die Investition in das Humankapital zu erhalten, damit dieses verfügbar ist, sobald die Wirtschaft wieder wächst. Außerdem dienen sie der Burnout-Prävention oder als Incentive für Top-Performer, die auf der Suche nach Flexibilität am Arbeitsplatz sind. Auch das Jobsharing sowie die Teilzeitarbeit wird von Egli und Geiger (2022, S. 296) zur Flexibilisierung der Arbeitszeit gezählt. Bei der Teilzeitarbeit liegt die vertraglich geregelte Arbeitszeit unter der im Betrieb üblichen Normalarbeitszeit (Egli & Geiger, 2022, S. 296). Beim Jobsharing wird eine Arbeitsstelle auf mehrere Teilzeitkräfte aufgeteilt, welche die Aufgabenstellungen trotz Zeitversetzung gemeinsam bewältigen (Schellinger & Huynh, 2020, S. 152). In einer iranischen Studie wurde die Anwendung von Jobsharing mit weiblichen Unternehmerinnen untersucht, da vor allem für Frauen die Balance zwischen Privat- und Arbeitsleben wesentlich ist und diese Balance mit Jobsharing einfacher scheint (Gholipour, Bod, Zehtabi, Pirannejad & Kozekanan, 2010, S. 133). Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass Jobsharing durchaus Vorteile für beide Seiten – sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmenden – bringen kann. Mit dieser Methode kann ein Job auch weitergeführt werden, wenn eine der arbeitnehmenden Parteien z.B. krankheitsbedingt ausfällt. Außerdem können

verschiedene Perspektiven und Erfahrungen zeitgleich in ein- und demselben Job eingebracht werden (Gholipour et al., 2010, S. 138). Zusätzlich kann Jobsharing nach dieser Studie als Präventionsmaßnahme gegen Stress oder Burnout für Mitarbeitende wirken und es fördert das Engagement der Arbeitnehmenden. Es gibt aber auch negative Effekte von Jobsharing, beispielsweise, dass die Verantwortung von keiner der Parteien übernommen wird oder Jobsharing generell abwertend für den Status der Arbeitnehmenden wirkt, hier ist es stark davon abhängig, in welcher Branche das Instrument eingesetzt wird (Gholipour et al., 2010, S. 138). Für Gholipour et al. (2010, S. 138f.) scheint es wesentlich, einen guten Plan aufzustellen, wenn Jobsharing eingeführt wird. Die Organisationskultur muss entsprechend institutionalisiert und die Aufteilung der Aufgaben geregelt sein und es müssen die richtigen Personen ausgewählt werden. Dann kann Jobsharing nicht nur für die Expert:innenebene sowie Berufe mit Routineaufgaben angewendet werden, sondern in weiterer Folge auch für Führungstätigkeiten eine Option darstellen (Gholipour et al., 2010, S. 139).

Neben der Arbeitszeit kann auch eine Flexibilisierung im Bereich des Arbeitsortes vorgenommen werden. Egli und Geiger (2022, S. 296) unterscheiden hier zwischen Teleheimarbeit, also der Arbeit von zu Hause aus, einem Telearbeitszentrum, also lokalen Büros zur temporären Nutzung ohne feste Arbeitsplätze, mobiler Telearbeit, also der Arbeit unterwegs z.B. aus einem Verkehrsmittel und der alternierenden Telearbeit, welche als Mischform der zuvor genannten Möglichkeiten zu verstehen ist. Eine weitere Facette hinsichtlich Flexibilisierung des Arbeitsortes ist die Workation oder auch Coworkation. Workation ist dabei – wie das Schachtelwort vermuten lässt – als Hybrid zwischen Arbeit („work“) und Urlaub („vacation“) zu verstehen, hier wird also eine kurze oder längere Reise mit Arbeitsphasen vorgenommen (Werther, Lietzau, Puhe, Engel & Scharfing, 2021, S. 152). Die sogenannten digitalen Nomad:innen sind über einen sehr langen Zeitraum sowohl arbeitend als auch reisend unterwegs (Werther et al., 2021, S. 152). Bei einer Coworkation kommt zusätzlich zur Kombination aus Arbeit und Reise noch eine feste Gruppe sowie ein definierter Zeitraum hinzu, es ist aber nach Werther et al. (2021, S. 153) als eine Kategorie des Oberbegriffes Workation zu verstehen.

Eine weitere Form, mehr Flexibilität in Arbeitsmodelle zu bringen, ist die Projektarbeit. Hierbei bestehen die Karrieren der Projektmitarbeitenden aus einer Aneinanderreihung von Projekten, wobei ein vorgezeichneter Karriereweg in projektorientierten Unternehmen kaum möglich ist (Nachbagauer, 2014, S. 54). Unternehmen müssen in solchen Konstellationen über den eigenen Tellerrand hinausblicken, denn das Wirken in einer Fach-Community über die Unternehmensgrenzen hinweg kann für Expert:innen sehr attraktiv sein und deren Bindung an das Projekt bzw. das Unternehmen stärken

(Nachbagauer, 2014, S. 56). So können Mitarbeitende auch nach Ausscheiden aus einem bestimmten Projekt zu einem späteren Zeitpunkt bei kurzfristigem Bedarf wieder für das Unternehmen tätig werden.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Arbeitsmarkt durch Faktoren wie die Digitalisierung oder demografische Veränderungen einem stetigen Wandel und großen Herausforderungen unterliegt. Unternehmen müssen für sich Wege finden, um im Wandel nicht zurückzubleiben, sondern wertvolle Mitarbeitende durch neue Strategien und Arbeitsformen anzulocken und längerfristig halten zu können. Moderne Wege wie Job-sharing oder Sabbaticals bieten eine wichtige Grundlage, um dem steigenden Bedürfnis nach einer Balance zwischen Leben und Arbeit gerecht zu werden.

Jene Megatrends, die in diesem Kapitel eingangs beschrieben wurden und zu starken Veränderungen am Arbeitsmarkt führen, sind unter anderem auch für die Begründung von Sorgen beim Blick in die Zukunft verantwortlich. Im nächsten Abschnitt erfolgt eine Einordnung des Sorgenkonzeptes sowie ein Fokus auf den Faktor „Zukunft“.

## **2.3 Zukunftssorgen**

Dieses Kapitel bildet den theoretischen Rahmen für die Betrachtung von Sorgen bzw. Zukunftssorgen. Dabei wird zunächst auf die Definition von Sorgen eingegangen und ein Modell zur Erklärung ebendieser präsentiert. In weiterer Folge wird der Zukunftsfaktor näher beleuchtet und unter anderem beschrieben, an welche Zeitspanne Menschen denken, wenn sie von Zukunft sprechen. Darüber hinaus wird in diesem Kapitel auch Raum für die Auswirkungen von Sorgen sowie Maßnahmen zu ihrer Reduktion gegeben.

### **2.3.1 Definition und Einordnung des Konzeptes „Sorgen“ und Sorgenprozess**

Allgemein können Sorgen als eine Kombination von negativen Gefühlen definiert werden, hervorgerufen durch unerwünschte und negative Gedanken (McCaul, Magnan & Mead, 2021, S. 97). Nach Breznitz (1971, S. 273) beginnt dabei der Prozess des Sorgens, sobald eine äußere Bedrohung in Bezug auf ein mögliches zukünftiges Ereignis einen angstauslösenden Inhalt berührt. Dabei betont Breznitz, dass eine äußere Bedrohung allein nicht ausreicht, um sich Sorgen zu machen, sondern lediglich objektive Angst erzeugt. Um Sorgen auszulösen, ist es zusätzlich notwendig, dass die Angstbedrohung für eine psychologische Dimension relevant ist. Allerdings hängt das überwiegend kognitive Merkmal der Sorge von der Ungewissheit der Zukunft ab (Breznitz, 1971, S. 273).

McCaul et al. (2021, S. 97) unterscheiden Sorgen von zwei verwandten Konstrukten: dem wahrgenommenen Risiko und der Angst. Im Gegensatz zum wahrgenommenen Risiko, welches als kognitives Konstrukt zu sehen ist, definieren sie die Sorgen als Kombination negativer Gedanken und negativer Affekte. Von Angst lassen sich Sorgen dadurch differenzieren, dass Angst von körperlichen Symptomen begleitet ist, dies bei Sorgen jedoch nicht zwangsläufig der Fall ist. Außerdem beschreiben McCaul et al. (2021, S. 98), dass Sorgen ein bestimmtes Ziel haben sowie oft ein Anstoß zur Problemlösung sind, beide Punkte treffen bei Angst nicht zu.

Auch Breznitz (1971, S. 273) hat eine Abgrenzung von Sorgen („Worrying“) und zwei weiteren Konstrukten vorgenommen, nämlich Furcht („Fear“) und Angst („Anxiety“). Hauptunterschiede liegen demnach in der Quelle des Gefühls, so wird Furcht extern erzeugt, Angst intern und bei Sorgen ist die externe Quelle relevant für die interne. Weiters lassen sich die drei Konstrukte vor allem hinsichtlich kognitiver Funktion und Emotion unterscheiden. Während bei Furcht und Angst eine minimale kognitive Funktion stattfindet und die Emotion zentral ist, ist Emotion bei Sorge zweitrangig und die kognitive Funktion steht im Zentrum (Breznitz, 1971, S. 273).

Im Zuge der Sorgendefinition hat Breznitz den sogenannten Prozess der Beteiligung, oder „Process of Involvement“ untersucht (1971, S. 273f.): Diesbezüglich führt der Autor aus, dass Sorgen größer werden, je näher die objektive Gefahr rückt, außerdem können diese dann weniger gut ignoriert werden. Je länger der Prozess der Sorge andauert, desto fortgeschrittener ist der Prozess der Beteiligung (Breznitz, 1971, S. 274).

Im Jahr 1994 haben Tallis und Eysenck ein Modell zu Sorgen entwickelt, welches ausschließlich der Erklärung des Sorgenprozesses dienen soll. In Abbildung 1 werden die drei Phasen dieses Prozesses mit ihren wesentlichsten Charakteristiken dargestellt. Sorgen sollten damit erstmals nicht in Angstmodellen integriert sein, sondern für sich allein stehen (Tallis & Eysenck, 1994, S. 38).

Abbildung 1: Drei Phasen des Sorgenprozesses



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tallis und Eysenck (1994, S. 37ff.)

Das Sorgenmodell lässt sich in drei Phasen einteilen, die aus „Threat Appraisal“, also Bedrohungseinschätzung, „Worry Activation“, also Sorgenaktivierung und „Coping“, also Bewältigung bestehen (Tallis & Eysenck, 1994, S. 38ff.).

Die erste Phase teilt sich wiederum in primäre und sekundäre Einschätzung (Lazarus & Folkman, 1984, S. 31ff.; Tallis & Eysenck, 1994, S. 39ff.). Im Rahmen der primären Einschätzung kann zwischen drei Einflussfaktoren unterschieden werden: den Kosten, der Unmittelbarkeit der Bedrohung und der Wahrscheinlichkeit. Zu den Kosten, die mit einer Bedrohung verbunden sind, ist festzuhalten, dass diese wiederum von drei Kriterien abhängig sind, nämlich der Anzahl der betroffenen bedrohten Ziele, ihrer Bedeutung und dem Grad, in welchem die Ziele nicht erreicht werden können (Paterson & Neufeld, 1987, S. 404ff.; Tallis & Eysenck, 1994, S. 39f.). Hinsichtlich der Unmittelbarkeit einer Bedrohung gilt, dass die Sorge umso intensiver und unkontrollierbarer wird, je unmittelbarer die Bedrohung im Raum steht. So wird etwa der Tod selten als dringende Sorge von jungen Menschen beschrieben, die Relevanz dieser Sorge steigt jedoch mit zunehmendem Alter (Tallis & Eysenck, 1994, S. 40). Im Rahmen der sekundären Beurteilung ist es möglich, dass obwohl eine Bedrohung alle drei Einflussfaktoren der primären Einschätzung erfüllt, dennoch keine Sorgen ausgelöst werden. Das ist dann der Fall, wenn die Person ausreichende oder sogar mehr Bewältigungsressourcen aufweist, als die Bedrohung erfordert (Tallis & Eysenck, 1994, S. 41). Dies wird mit einem chinesischen Sprichwort verdeutlicht, welches auf die Selbstwirksamkeit des oder der Einzelnen hinweist: „You cannot prevent the birds of worry and care from flying over your head. But you can stop them from building a nest in your head“ (Tallis & Eysenck, 1994, S. 42).

Im Rahmen der zweiten Phase, der Sorgenaktivierung, beschreiben Tallis und Eysenck (1994, S. 42) die Sorge als Merkmal des Verarbeitungssystems, wodurch bedrohungsbezogene Informationen ins Bewusstsein gelangen und anschließend dargestellt werden. Die Sorge alarmiert den Organismus, wenn eine Bedrohung erkannt wurde und ruft bedrohungsbezogene Bilder und Gedanken erneut ins Bewusstsein, wenn der Organismus nicht reagiert. Dabei ändern sich diese Bilder, um die Neuartigkeit zu erhalten und damit die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Aufmerksamkeitsressourcen gebunden werden (Tallis & Eysenck, 1994, S. 42).

In der dritten Phase, der Bewältigung, diskutieren Tallis und Eysenck (1994, S. 46f.) die Sorgen im Zusammenhang mit der Problemlösung. Dabei beschreiben Tallis, Eysenck & Mathews (1991, S. 26) die Sorge als Prozess, durch den negative Informationen in das Bewusstsein eindringen. Die Problemlösung stellt eine verfügbare und sehr häufig eingesetzte Option dar, um den ausgelösten Bedrohungszustand zu verändern. Eine weitere Möglichkeit wäre das Leugnen des Problems. Es zeigt sich, dass der

Sorgenzustand generell bestehen bleibt, bis das Problem angegangen wird und Sorgen umso aufdringlicher sind, je länger es dauert, ein Problem zu lösen.

Nach Boehnke, Schwartz, Stromberg und Sagiv (1998, S. 746) können zwei Arten von Sorgen unterschieden werden, nämlich Mikro- und Makrosorgen. Mikrosorgen drehen sich dabei um die sich sorgende Person selbst bzw. ihr nahestehende Personen, während Makrosorgen in Bezug zur Gesellschaft bzw. zur ganzen Welt stehen. Es zeigte sich in der Studie von Boehnke et al. (1998, S. 746), dass vor allem Mikrosorgen für schlechte mentale Gesundheit verantwortlich sind und bei Makrosorgen kein Bezug zur mentalen Gesundheit hergestellt werden konnte.

Worum es inhaltlich bei Sorgen geht, wurde von Szabó und Lovibond (2002, S. 167ff.) im Rahmen einer Tagebuchstudie unter knapp 60 Psychologiestudent:innen untersucht. Dadurch konnten die Forschenden den kognitiven Inhalt vorkommender Sorgenepisoden empirisch bewerten. Wichtig zu erwähnen ist hinsichtlich des Samples dieser Studie, dass bewusst Teilnehmende über den gesamten Schweregrad der Sorgenneigung rekrutiert wurden, welcher vorab im Rahmen eines Fragebogens zur generalisierten Angststörung erhoben wurde (Szabó & Lovibond, 2002, S. 169). Der Zusammenhang zwischen Sorgen und der generalisierten Angststörung zeigt sich insofern, als dass Berichte über übermäßige und unkontrollierbare Sorgen als primäres Merkmal der generalisierten Angststörung gelten (American Psychiatric Association, 1994 zitiert in Szabó & Lovibond, 2002, S. 167). Die Ergebnisse offenbarten, dass etwa 20 % der natürlich auftretenden Sorgen mit erwarteten negativen Folgen zu tun haben. Darüber hinaus haben rund 50 % der Sorgen mit der mentalen Problemlösungskompetenz zu tun, der es bedarf, um negative Ergebnisse zu verhindern. Eine weitere Kategorie von Sorgen stellen die „palliativen“ Gedanken dar, welche sich mit Versuchen zur Beendigung von Sorgen bzw. Ablenkung von Sorgen beschäftigen. Außerdem wird „Wiederkäuen“ identifiziert, also das wiederholte Aufrufen von Gedanken über die negativen Aspekte einer gegenwärtigen oder vergangenen Situation. Zuletzt sind auch grübelnde Gedanken zu nennen, welche einen Zusammenhang zwischen Sorgen und Depressionen aufweisen könnten (Szabó & Lovibond, 2002, S. 175).

### **2.3.2 Der Faktor Zukunft**

Nachdem das Konstrukt des „sich Sorgens“ näher beleuchtet wurde, soll ein weiterer wichtiger Faktor ins Zentrum gerückt werden: die Zukunft. Schon Breznitz hat in seiner Definition für Sorgen die Ungewissheit der Zukunft inkludiert (1971, S. 273). Auch Tallis und Eysenck (1994, S. 38f.) haben in ihrer Sorgentheorie Bezug auf die zeitliche Perspektive genommen. Demnach handelt es sich bei Bedrohungen, welche den

Ausgangspunkt für Sorgen darstellen, um Phänomene, die in der Zukunft liegen und bis zu ihrem tatsächlichen Eintritt mehr oder weniger ungewiss sind. Bedrohungen sind „erwartete Ereignisse, die mit der Verletzung eines oder mehrerer Ziele verbunden sind“ (Tallis & Eysenck, 1994, S. 38). Die Fähigkeit einer Person, sich die Zukunft vorzustellen, hat Einfluss auf die Einschätzung einer Bedrohung und je besser diese Fähigkeit, desto höher die Wahrscheinlichkeit, sich Sorgen zu machen (Tallis & Eysenck, 1994, S. 38).

Dabei ist es zunächst wichtig, zu analysieren, was Menschen unter dem Begriff „Zukunft“ verstehen und wie Zukunft und Sorgen in weiterer Folge zusammenspielen. In einer Umfrage mit knapp 600 Teilnehmenden aus 24 Ländern hat sich herausgestellt, dass der Gedanke an die Zukunft die Menschen durchschnittlich 10 – 15 Jahre in die Zukunft denken lässt (Tonn, Hemrick & Conrad, 2006, S. 810). Die Befragten tendieren außerdem dazu, sich mehr Sorgen um die Zukunft als um die Gegenwart zu machen, denken aber generell weniger an die Zukunft als an die Gegenwart. Es zeigt sich außerdem ein Optimismus für die nähere Zukunft, wohingegen der Pessimismus beim Gedanken an die längere Zukunft größer wird. Zudem wurde festgestellt, dass jüngere Menschen viel häufiger über ihre Zukunft nachdenken als ältere (Tonn et al., 2006, S. 817). Was das Nachdenken über die Zukunft betrifft, zeigte sich, dass trotz optimistischer Ansichten über die eigene Zukunft, aktives Nachdenken darüber zu vorsichtigeren Entscheidungen führt (Monroe, Ainsworth, Vohs & Baumeister, 2017, S. 70). Der Zweck des Nachdenkens über die Zukunft besteht demnach darin, gewünschte Ergebnisse herbeizuführen. Durch den Gedanken an mögliche Risiken oder Gefahren in diesem Prozess steuern Menschen nicht mit blindem Optimismus in ihre Zukunft, welcher die Erfolgsaussichten verringern würde (Monroe et al., 2017, S. 77).

### **2.3.3 Allgemeine Auswirkungen von Zukunftssorgen**

Sich Sorgen zu machen kann verschiedene Auswirkungen mit sich bringen. Im Folgenden sollen sowohl negative als auch positive Auswirkungen skizziert werden.

McLaughlin, Borkovec und Sibrava (2007, S. 36) haben im Rahmen zweier Studien die Auswirkungen von Sorgen und Grübeln untersucht. Dabei zeigte sich, dass Sorgen und Grübeln zu einem gestiegenen negativen Affekt führten, wobei Sorgen die Angst vergrößerten.

Davey et al. (1996, S. 506) identifizierten in ihrer Studie über die Auswirkungen von Sorgen drei Hauptpunkte, die von Befragten als negative Auswirkungen von Sorgen aufgelistet wurden:

- Sorgen haben eine störende Wirkung auf eine effektive Leistung

- Sorgen lassen das Problem schlimmer erscheinen
- Sorgen verursachen emotionales Unbehagen

Darüber hinaus können Sorgen, wenn sie nicht erfolgreich bewältigt werden, Angststörungen oder Depressionen erzeugen, wie etwa in der Studie von Hong (2007, S. 277) nachgewiesen wurde.

Sweeny und Dooley (2017, S. 1ff.) legten in ihrem Artikel einen Fokus auf die positiven Auswirkungen von Sorgen und beschrieben dabei zwei wesentliche konstruktive Eigenschaften: Sorgen motivieren und sind emotionale Puffer.

Hinsichtlich der Motivationswirkung zeigt sich, dass Sorgen zu größeren Präventionsbemühungen führen, wenn Menschen die Kontrolle über ein künftiges Ergebnis haben. Auch wenn diese Kontrolle nicht vorhanden ist, führen Sorgen dazu, dass proaktiv Bemühungen durchgeführt werden, um die Folgen schlechter Nachrichten abzumildern, sollten diese eintreffen (Sweeny & Dooley, 2017, S. 4).

Sorgen als emotionaler Puffer, also die Bildung eines „wünschenswerten Kontrasts zu späteren affektiven Reaktionen“, führen ebenso zu positiven Auswirkungen (Sweeny & Dooley, 2017, S. 6). Wenn Menschen sich auf das Schlimmste vorbereiten, erleben sie nach Sweeny und Dooley eine emotionale Belohnung, wenn die Nachrichten wider Erwarten doch gut sind bzw. eine geringere Enttäuschung, wenn es sich um schlechte Nachrichten handelt (2017, S. 6).

### **2.3.4 Maßnahmen zur Bewältigung von Zukunftssorgen**

Basierend auf ihrem Modell zu Sorgen haben Tallis und Eysenck (1994, S. 50ff.) therapeutische Implikationen zur Reduktion von Sorgen zusammengefasst. Demnach ist es eine Möglichkeit, Techniken zur Generierung von Gründen einzusetzen, um Sorgen zu reduzieren. Damit ist gemeint, dass Sorgende, die – nach der Studie von MacLeod, Williams und Bekerian (1991, S. 485) – besonders erfolgreich sind, sich Gründe dafür ausdenken, warum negative Ereignisse eintreten können, besser Gründe generieren sollen, warum diese nicht eintreten werden. Eine weitere Möglichkeit ist der Einsatz von Imaginationstechniken zum Üben der Konstruktion positiver Modelle, womit die Gewohnheit, negative Modelle zu konstruieren, durchbrochen werden soll (Tallis & Eysenck, 1994, S. 51). Außerdem kann die Selbstwirksamkeit gestärkt werden: So würden im Rahmen der sekundären Einschätzung während der Bedrohungseinschätzung die Bewältigungsressourcen steigen und damit in weiterer Folge Sorgen gar nicht ausgelöst werden. Dafür gibt es nach Bandura (1988, S. 94f.) verschiedene Techniken zur Förderung von „Empowerment“. Empowerment-Prozesse dienen dazu, vorhandene Stärken

und Ressourcen von Menschen zu identifizieren und in weiterer Folge hervorzuheben, damit diese ihr Leben selbst gestalten können (Brandes & Stark, 2021, o. S.). Auch Entspannungstechniken oder das Erlernen einer angemessenen Problemlösungstechnik können als Faktoren zur Reduktion von Sorgen dienen (Tallis & Eysenck, 1994, S. 51).

Eine weitere Möglichkeit, Sorgen und damit zusammenhängende somatische Beschwerden, wie zum Beispiel Schmerzen im Rückenbereich oder Atembeschwerden, zu reduzieren, ist der Einsatz eines Instruments aus der Behandlung von generalisierten Angststörungen. So kann das „Verschieben der Sorge“ auf ein klar eingegrenztes Zeitfenster später am Tag, in diesem Fall auf eine 30-minütige Sorgenperiode am Abend, dazu führen, dass Betroffene die Kontrolle über ihre Sorgen wiedererlangen und sie damit reduzieren (Brosschot & van der Doef, 2006, S. 21).

Saalwirth und Leipold (2023, S. 3f.) unterscheiden zwischen vier Arten von Bewältigungsstrategien bzw. Copingmechanismen im Umgang mit Sorgen: der bedeutungsorientierten Bewältigung, der problemorientierten Bewältigung, der sozialen Bewältigung und der Vermeidungsbewältigung. Die problemorientierte Bewältigung nimmt dabei das Problem selbst in Angriff, indem zum Beispiel Pläne zur Veränderung einer aktuellen Situation gemacht werden. Das bedeutungsorientierte Coping versucht, eine belastende Situation auf positive Art und Weise umzudeuten, lässt aber das Problem selbst unverändert (Saalwirth & Leipold, 2023, S. 4). Die soziale Bewältigung bzw. die soziale Unterstützung wird von Wills (1991 zitiert in Taylor, 2011, S. 190) definiert als „die Wahrnehmung oder Erfahrung, dass man von anderen geliebt und umsorgt wird, dass man geachtet und geschätzt wird und Teil eines sozialen Netzes gegenseitiger Hilfe und Verpflichtungen ist“. Bei der vierten Strategie, der Vermeidungsbewältigung, können etwa Maßnahmen wie Selbstablenkung, Verleugnung oder Substanzkonsum genannt werden, welche allesamt dazu dienen sollen, der negativen Situation zu entkommen (Saalwirth & Leipold, 2023, S. 4).

## **2.4 Zukunftssorgen der Generation Z**

In folgendem Kapitel werden zunächst die Ergebnisse mehrerer aktueller Studien beschrieben, die sich unter anderem mit den Zukunftssorgen der Generation Z beschäftigen, um zu eruieren, welche Arten von Zukunftssorgen für diese Generation relevant sind. In weiterer Folge wird auf die wesentlichsten Sorgen der Generation Z eingegangen.

## **2.4.1 Aktuelle Studien rund um die Zukunftssorgen der Generation Z**

### 2.4.1.1 Jugendstudie des Instituts für Jugendkulturforschung und Kulturvermittlung

Im Auftrag des Magazins „Der Pragmaticus“ wurde vom Institut für Jugendkulturforschung und Kulturvermittlung im November 2022 eine Onlinebefragung mit insgesamt 2.500 Jugendlichen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz durchgeführt (Der Pragmaticus, 10.09.2023). Alle Befragten waren zum Befragungszeitpunkt zwischen 16 und 29 Jahre alt und fallen daher mehrheitlich in die Generation Z.

Bei der Frage nach der Vorstellung über die eigene Zukunft gaben weniger als 50 % der Befragten Österreicher:innen an, „eher zuversichtlich“ in ihre Zukunft blicken. Ein Drittel sieht das Ganze „gemischt, mal so – mal so“ und fast 20 % blicken eher düster in die eigene Zukunft.

Noch schlechter fällt das Ergebnis für die Zukunft der Gesellschaft aus. Mit 46 % sehen diese fast die Hälfte der befragten Österreicher:innen eher düster.

In der Rubrik „Zukunftssorgen“ zeigt sich, dass Umweltverschmutzung, Umweltkatastrophen und der Klimawandel zu den größten Sorgen der Befragten in der DACH-Region gehören. Direkt dahinter folgen Inflation, steigende Armut sowie Krieg in anderen Ländern.

Hinsichtlich der Rolle der Arbeit ergibt die Studie, dass die Befragten befürchten, dass es schwieriger wird, mit dem Gehalt gut leben zu können: Fast 50 % der österreichischen Befragten stimmen hier sehr zu. Die Einführung einer Vier-Tage-Woche, die Arbeit aus dem Homeoffice sowie die Verbesserung der Work-Life-Balance sind Themen, die in allen drei Ländern auf große Zustimmung treffen.

### 2.4.1.2 Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey – Zukunftssorgen und Erwartungen an Arbeitgebende

Das Beratungsunternehmen Deloitte hat 2023 eine Umfrage veröffentlicht, welche die Stimmungslage von Millennials und der Generation Z abbilden soll. Dazu wurden von November bis Dezember 2022 rund 22.000 Personen aus 44 Ländern befragt, außerdem wurden im März 2023 60 qualitative Interviews durchgeführt (Deloitte, 2023a, S. 37).

Die Umfrageergebnisse machen deutlich, wie die Ansichten der Generationen durch die disruptiven Ereignisse der letzten Jahre geprägt wurden. Obwohl es, verglichen mit früheren Studien, einige positive Veränderungen gibt, machen sich die Millennials und die Mitglieder der Generationen Z weiterhin große Sorgen um ihre Zukunft (Deloitte, 2023a, S. 2).

Die größte gesellschaftliche Sorge für beide Generationen stellen die hohen Lebenshaltungskosten dar, dies gilt sowohl für die globalen als auch für die österreich-spezifischen Umfrageergebnisse, wobei in Österreich insgesamt 500 Personen befragt wurden. An zweiter Stelle steht in Österreich klar der Klimawandel. Weitere Anliegen der österreichischen Generation Z und der Millennials sind etwa die Ressourcenknappheit, die politische Instabilität bzw. Konflikte zwischen Ländern, die psychische Gesundheit, die Einkommensungleichheit/Vermögensverteilung sowie die Einwanderung/Fluchtbewegungen (Deloitte, 2023b, S. 6).

Diese Sorgen wirken sich auch auf die Rolle der Arbeit im Leben der befragten Generationen aus. Im Hinblick auf den Klimawandel erwarten sich die beiden Generationen etwa, dass sich ihre Arbeitgebenden aktiv an der Bekämpfung des Klimawandels beteiligen und bereits bestehende Bemühungen ausgeweitet werden. Über die Hälfte der Generation Z und Millennials informiert sich dieser Studie zufolge vor Annahme eines Jobs über die Auswirkungen der Marke bzw. des Unternehmens auf die Umwelt und jede sechste befragte Person hat aufgrund der Klimaproblematik schon einmal den Job oder die Branche gewechselt (Deloitte, 2023a, S. 29). Ein Großteil der Mitglieder beider Generationen will sogar aktiv Veränderungen in ihren Organisationen vorantreiben und in Unternehmen arbeiten, die mit ihren Werten vereinbar sind. Karriereentscheidungen werden auf Grundlage der Übereinstimmung der Arbeitgebenden mit den eigenen Werten getroffen (Deloitte, 2023a, S. 7).

Hinsichtlich der größten Sorge, der gestiegenen Lebenshaltungskosten, ist ebenso eine schwerwiegende Auswirkung für Unternehmen zu erkennen. Die Situation führt laut Umfrage dazu, dass fast ein Viertel der Generation Z plant, im nächsten Jahr aufgrund der Bezahlung das Unternehmen zu wechseln (Deloitte, 2023a, S. 12).

#### 2.4.1.3 2023 EY Gen Z Segmentation Study

Eine weitere Studie, deren wesentlichste Ergebnisse in diesem Zuge zusammengefasst werden, ist jene von Ernst & Young LLP, im Rahmen welcher 2023 mehr als 1500 Mitglieder der Generation Z in den Vereinigten Staaten befragt wurden (EY, 2023, S. 3). Es konnte nachgewiesen werden, dass die Sorgen rund um Geld für die Generation Z zunehmen und nach EY (2023, S. 9) hat diese Generation früher im Leben verstärkte finanzielle Bedenken als andere Generationen, was vor allem darauf zurückzuführen ist, dass sie schneller lernt und sich der Realität bewusster ist. Fast 40 % der Befragten haben Sorgen, mit ihrem Geld falsche Entscheidungen zu treffen, was sie dazu bewegt, sich Finanztipps bei Familie, im Freundeskreis oder im Internet zu holen, was wiederum dazu führt, dass viele in dieser Generation nach der Optimierung ihres Einkommens

streben (EY, 2023, S. 12). Eine weitere Erkenntnis dieser Studie ist, dass ebenso fast 40 % der Befragten neben dem eigentlichen Job eine weitere Einnahmequelle in Form einer Nebenbeschäftigung aufweisen (EY, 2023, S. 15). Durch die Digitalisierung und die technischen Möglichkeiten wird dieser Generation eine Menge an finanziellen Zugangsmöglichkeiten eröffnet, die früheren Generationen nicht zur Verfügung standen.

Hinsichtlich der Sorgen der Befragten zeigte sich, dass die größte Sorge die körperliche und geistige Gesundheit anderer Menschen in ihrem Leben ist, welche sogar höher eingestuft wurde als die Sorge um die eigene Gesundheit (EY, 2023, S. 30).

#### 2.4.1.4 Allianz Foundation Next Generation Study 2023

In der Studie der Allianz Foundation wurde der Fokus auf Generation Z und Generation Y gelegt und es wurden im Jahr 2022 rund 10.000 Teilnehmer:innen aus Deutschland, Griechenland, Italien, Polen und Großbritannien im Rahmen von Fokusgruppen und Online-Umfragen zu ihren Vorstellungen über die Zukunft befragt (Allianz Foundation, 2023, S. 12ff.). Unter den Befragten zählen Sicherheit und Erschwinglichkeit zu den wichtigsten Aspekten, die sie sich für ihre Zukunft wünschen (Allianz Foundation, 2023, S. 27). Darunter fallen auch Faktoren wie eine gute Work-Life-Balance, ein starkes soziales Sicherheitsnetz oder erschwingliche Preise bei Mieten oder Essen. Die Studienautor:innen führen dieses Ergebnis vor allem darauf zurück, dass zum Zeitpunkt der Befragung sehr hohe Inflationsraten vorherrschten (Allianz Foundation, 2023, S. 25). Hohe Priorität hat für die Befragten auch die nachhaltige Komponente bzw. der Kampf gegen den Klimawandel sowie die soziale Gerechtigkeit, welche sich in Faktoren wie reduziertem Abfall oder geringerer Ungleichheit zeigen.

Bei der Frage, mit welchen Problemen die jungen Erwachsenen in Zukunft konfrontiert sein würden, zeigte sich, dass ein großer Wirtschaftspessimismus zugrunde liegt, was sich den Antworten zufolge etwa in Form von höheren Lebenshaltungskosten oder weniger hochbezahlten Jobs auswirken kann (Allianz Foundation, 2023, S. 36).

### 2.4.2 Arten von Zukunftssorgen der Generation Z

Bei Betrachtung der Studienergebnisse zeigt sich, dass die Zukunftssorgen der Generation Z um verschiedene Themen kreisen. Dabei stehen Aspekte wie der Klimawandel, die finanzielle Lebenshaltung und Kriege im Mittelpunkt. Diese drei Gesichtspunkte werden in folgendem Abschnitt einer näheren Betrachtung unterzogen.

#### 2.4.2.1 Klimawandel und Umwelt – Eco-Anxiety

Wie aus der Studie von "Der Pragmaticus" resultiert, zählt der Klimawandel zu den größten Sorgen der Befragten aus der Generation Z. Ein Begriff, der in diesem

Zusammenhang häufig vorkommt, ist die sogenannte „Eco-Anxiety“. Nach Panu (2020, S. 3) ist dies ein Überbegriff, mit dem sich jede Angst beschreiben lässt, welche mit der ökologischen Krise zusammenhängt. Die explizite Angst vor dem Klimawandel stellt eine Facette dieser Eco-Anxiety dar. Wichtig ist in diesem Zusammenhang der Unterschied zwischen Angst und Sorge, beide Konstrukte werden in verschiedenen Definitionen als Grundlage der typischen Form der Eco-Anxiety verstanden (Panu, 2020, S. 3). Generell zeigt die Arbeit von Panu (2020, S. 8), dass es wichtig ist, zwischen pathologischer Eco-Anxiety und „gesunder“ Eco-Anxiety zu unterscheiden und dass das Konstrukt an sich nicht pathologisiert werden sollte. Von den gesamten Ängsten einer Person kann Eco-Anxiety einen Bestandteil darstellen und beispielsweise dazu beitragen, dass Personen Angst davor haben, „in einer sich schnell verändernden und belasteten Welt Kinder zu bekommen“ (Panu, 2020, S. 6). Außerdem ergab sich, dass neben der Eigenschaft, ängstlich zu sein bzw. der Angstepfindlichkeit auch weitere Faktoren Auswirkungen haben und anfälliger für Eco-Anxiety machen, etwa der Beruf oder bestimmte Lebenssituationen (Panu, 2020, S. 9). Die Faktoren Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit und Unkontrollierbarkeit, welche Panu (2020, S. 12) als Grundelemente der Angst nennt, finden sich stark im Bereich der Eco-Anxiety wieder. Wie Reyes, Carmen, Luminarias, Manguabnan und Ogunbode (2021, S. 7449) betonen, beschränkt sich Eco-Anxiety nicht nur auf Menschen, die die Auswirkungen des Klimawandels aus erster Hand erleben, sondern Angstreaktionen können aufgrund moderner Kommunikationstechnologien bei allen entstehen, die dadurch Zugang zu Informationen über den Klimawandel haben.

Eine Studie zur Klimaangst unter 10.000 Kindern und Jugendlichen, die in die Generation Z fallen, zeigt, dass Befragte aus der ganzen Welt von Klimaangst berichten, welche sich in Form von belastenden Emotionen und Gedanken auf ihre Leben auswirkt (Hickman et al., 2021, S. 870). Zusätzlich verspüren die Befragten das Gefühl, von den Regierungen aufgrund unzureichender Maßnahmen verraten zu werden. Dies führt wiederum zu Stress und verschiedenen Emotionen wie beispielsweise Traurigkeit, Verzweiflung oder Hilflosigkeit (Hickman et al., 2021, S. 870). Auswirkungen dieser Angst liegen etwa in einem erhöhten Risiko für psychische Gesundheitsprobleme, welche durch das Gefühl gemildert werden könnten, dass die Befragten gehört und ernst genommen werden und die Verantwortlichen entsprechende Maßnahmen setzen. Die Umfrage von Hickman et al. (2021, S. 871) weist allerdings darauf hin, dass ein großer Teil der befragten jungen Menschen nicht das Gefühl hat, dass Regierungen die Klimakrise anerkennen und entsprechend reagieren, hier entstünde parallel sogar ein Menschenrechtsproblem. Zum Schutz der Gesundheit und des Wohlbefindens junger Menschen wäre es notwendig, dass Machthabende entsprechende Maßnahmen ergreifen, mit denen die

Klimaangst anerkannt und in den Mittelpunkt politischer Entscheidungen gestellt wird (Hickman et al., 2021, S. 871).

#### 2.4.2.2 Finanzielle Sorgen

Hohe Lebenshaltungskosten, Geldsorgen oder die steigende Inflation – all diese Aspekte rangierten in den vorgestellten Studien zu den Zukunftssorgen der Generation Z ganz weit oben. An dieser Stelle sollen daher finanzielle Sorgen näher erläutert werden. Owen und Wu (2006, S. 528) haben gezeigt, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Erleiden eines negativen finanziellen Schocks und dem Erleben von Sorgen um die Zukunft gibt. Wie schon zuvor erörtert, ist die Generation Z in turbulenten wirtschaftlichen Zeiten rund um Finanzkrise und Inflation nach COVID-19 aufgewachsen, wodurch sich ihre finanziellen Zukunftssorgen gut erklären lassen.

Finanzielle Sorgen lassen sich definieren als „negatively emotion-laden repetitive thoughts about the uncertainty of one’s future financial situation“ (Magwegwe, MacDonald, Lim & Heckman, 2022, S. 5). Magwegwe et al. (2022, S. 6) differenzieren finanzielle Sorgen von den Konzepten der finanziellen Sicherheit und des finanziellen Wohlergehens insofern, als dass das Vorhandensein von Sicherheit und Wohlergehen in finanzieller Hinsicht nicht damit gleichzusetzen ist, dass finanzielle Sorgen fehlen.

Finanzielle Sorgen sind nicht nur unter der Generation Z verbreitet, sondern betreffen etwa in den Vereinigten Staaten jede/n zweite/n Erwachsene:n (Brenan, 2019 zitiert in Magwegwe et al., 2022, S. 44) und bringen in weiterer Folge unter anderem schädliche Auswirkungen auf die Gesundheit (Lenton & Mosley, 2008 zitiert in Magwegwe et al., 2022, S. 2). Die Studie von Magwegwe et al. (2022, S. 44) hat daher untersucht, welche Interventionen gesetzt werden können, um finanzielle Sorgen zu reduzieren. Es zeigt sich, dass die Verringerung von finanziellen Belastungen zu einer Reduktion der finanziellen Sorgen beitragen kann. Die Autor:innen empfehlen daher politischen Entscheidungsträger:innen bzw. Arbeitgebenden, Programme wie eine Schuldenberatung oder Ähnliches anzubieten, welche auf das finanzielle Wohlergehen der Menschen abzielen. Des Weiteren könnte die finanzielle Leistungsfähigkeit der Betroffenen etwa durch ein Finanzcoaching optimiert werden, was gleichzeitig einen positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeit der Personen haben und dadurch die finanziellen Sorgen reduzieren könnte (Magwegwe et al., 2022, S. 44).

#### 2.4.2.3 Krieg und weltpolitische Ereignisse

Wie die zuvor angeführten Studien aufzeigen, können auch weltpolitische Ereignisse und Kriege dazu führen, dass sich die Generation Z Sorgen um die Zukunft macht. Die Studie von Saalwirth und Leipold (2023, S. 1ff.) setzt sich mit den Auswirkungen des seit

Anfang 2022 anhaltenden Krieges zwischen Russland und der Ukraine auseinander und untersucht, wie sich die Sorgen von Deutschen innerhalb der ersten zwei Monate des Krieges verändert haben und legt dabei auch einen Fokus auf die Bewältigungsstrategien. Mit dem Krieg einhergehend entstanden viele verschiedene Sorgen in der deutschen Bevölkerung. Diese drehen sich beispielsweise darum, dass sich der Krieg auf andere Länder ausweiten könnte, dass Engpässe bei der Energieversorgung oder auch anderen Gütern wahrscheinlicher werden, oder dass eine Wirtschaftskrise bzw. ein Atomkrieg die Folge sein könnten (Europäische Kommission, 2022, S. 201ff.). Die Sorgenreaktion kann zunächst normal und auch gesund sein, jedoch können Sorgen auch chronisch werden und negative gesundheitliche Folgen mit sich bringen, wenn diese nicht erfolgreich bewältigt werden (Saalwirth & Leipold, 2023, S. 3). In der Studie von Saalwirth und Leipold (2023, S. 11) zeigte sich, dass die Sorgen bereits in den ersten Wochen nach Kriegsbeginn zurückgingen und die Sorgen der Teilnehmenden möglicherweise mit zunehmender Zeit zwar noch vorhanden, aber nicht mehr dominierend waren. Dies könnte entweder auf einen Gewöhnungsprozess zurückzuführen sein, auf den Rückgang von medialen Inhalten zum Krieg, oder auch darauf, dass sich die Gefahr einer deutschen Kriegsbeteiligung als gering herausstellte (Saalwirth & Leipold, 2023, S. 11).

### **2.4.3 Rolle von Social Media im Zusammenhang mit Zukunftssorgen**

Eine Eigenschaft, die bei der Charakterisierung der Generation Z sehr häufig genannt wird, ist ihre Versiertheit im Umgang mit digitalen Medien, insbesondere hinsichtlich Internet und Social Media. Bulut und Maraba (2021, S. 2) sprechen sogar von einer Prägung des Charakters, der Eigenschaften und der Gewohnheiten von Mitgliedern der Generation Z aufgrund technologischer Hilfsmittel und eines einfachen Zugangs zu Informationen.

Dass diese Nähe zu Social Media nicht ausschließlich positive Auswirkungen hat, beweist etwa die zuvor beschriebene Umfrage von Deloitte. Darin zeigte sich, dass zwar fast die Hälfte der befragten Personen aus der Generation Z glaubt, dass soziale Medien sich sehr/eher positiv auf ihre geistige Gesundheit auswirken, gleichzeitig fühlen sich jedoch vier von zehn befragten Mitgliedern der Generation Z durch soziale Medien einsam oder unzulänglich (Deloitte, 2023a, S. 24). Vor allem der ständige Informationsfluss kann sich belastend auf den Stresspegel auswirken, weswegen sogar über 60 % der Befragten die Nutzung einschränken, um die eigene geistige Gesundheit zu schützen.

In einer Erhebung unter jungen Erwachsenen in den Vereinigten Staaten hat sich überdies ein klarer Zusammenhang zwischen der Nutzung von Social Media und

Angstsymptomen bzw. Stress herausgestellt (Vannucci, Flannery & McCauley Ohannessian, 2017, S. 165).

Ein weiterer Aspekt, der etwa bei der Studie der Allianz Foundation (2023, S. 48) betont wird, ist der Mangel an Vertrauen von jungen Erwachsenen gegenüber Medien inklusive Social Media, welcher sich durch die Sorge vor „Fake News“ und Medienmanipulation zeigt.

### **3 Empirischer Teil**

In diesem Kapitel soll die qualitative Forschungsmethode beschrieben werden, welche gewählt wurde, um die eingangs dargelegten Forschungsfragen beantworten zu können. Zunächst erfolgt eine Begründung der gewählten Erhebungsmethode inklusive der Dokumentation des Vorverständnisses, um dann das Sampling näher zu beschreiben. Danach wird die Erhebung selbst und darauffolgend die Auswertung der Ergebnisse konkretisiert.

#### **3.1 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode und des Vorverständnisses**

Hinsichtlich des Vorverständnisses ist für diese Studie besonders relevant, dass die Autorin selbst der Generation Z zuzuordnen ist und auch selbst Zukunftssorgen aufweist. Dementsprechend bestehen gewisse Vorannahmen bezüglich der Ergebnisse, die von theoretischer Seite besonders durch aktuelle Studien wie jener von Deloitte (2023a, S. 1ff.) ergänzt werden. So wird angenommen, dass gewisse Aspekte von Zukunftssorgen durchaus im Zusammenhang mit Entscheidungen rund um die Arbeit stehen und dass eine aktive Auseinandersetzung mit den Zukunftssorgen der Generation Z durch die Arbeitgebenden dazu beitragen kann, diese teilweise zu reduzieren oder ihnen zumindest adäquat zu begegnen. Des Weiteren wird angenommen, dass Maßnahmen in diesem Bereich die Loyalität von Mitarbeitenden der Generation Z erhöhen können und so die Bindung der Mitarbeitenden gestärkt wird.

Der Untersuchungsgegenstand dieses Forschungsprojektes umfasst das subjektive Erleben der Auswirkungen von Zukunftssorgen auf die wahrgenommene Rolle von Arbeit von Mitgliedern der Generation Z. Ausgehend von dieser Basis sollen weiterführend mögliche Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden, um die Generation Z bestmöglich bei der Bewältigung ihrer Zukunftssorgen zu unterstützen. Dazu ist ein Verständnis der Bedürfnisse dieser Generation notwendig. Um tiefgreifende Erkenntnisse über die Rolle von Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld der Generation Z zu gewinnen, bietet sich für diese Untersuchung eine qualitative Forschungsmethode an, welche sich nach Kuß, Wildner und Kreis (2018, S. 51) auf die Gewinnung von Ideen und Bildung von Hypothesen richtet.

Im Rahmen dieser Masterarbeit erfolgte diese qualitative Erhebung in Form von teilstrukturierten Leitfaden-Interviews. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass die Interviewergebnisse durch den vorgegebenen Leitfaden besser vergleichbar sind, aber

dennoch genügend Raum gegeben ist, um spontan neue Fragen oder Themen zu integrieren (Döring & Bortz, 2016, S. 372).

Basierend auf den Forschungsfragen sowie einschlägiger Fachliteratur wurde ein Interviewleitfaden konzipiert, welcher als Basis für alle zehn Interviews diente. Dieser Leitfaden beinhaltete einleitende Worte sowie sieben Themenblöcke. Im einleitenden Teil wurden insbesondere die Danksagung, die Vorstellung des Forschungsprojektes, die voraussichtliche Dauer sowie die Sicherung der Anonymität eingebettet.

Der erste Themenblock beschäftigte sich mit den Zukunftssorgen selbst, wobei hier vor allem die Art der Zukunftssorgen, deren Wurzeln sowie verstärkende oder reduzierende Faktoren durch die Leitfragen erhoben wurden. Ziel dieses Themenblocks war es, die Interviewpartner:innen direkt zur Auseinandersetzung mit ihren eigenen Zukunftssorgen zu bewegen und deren Hintergründe zu erfragen.

Im zweiten Themenblock wurde die Rolle von Arbeit im Leben der Befragten eruiert. Dabei basierten die Fragen unter anderem auf Faktoren wie Gehalt, Flexibilität, Führungskraft und Feedback. Dieser Themenblock sollte aufzeigen, welche speziellen Einstellungen die befragten Personen der Generation Z im Arbeitsleben aufweisen.

Im dritten Teil des Leitfadens wurden die ersten beiden Themenblöcke kombiniert und die Rolle von Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld erhoben. Wichtig hierbei war es vor allem zu hinterfragen, ob sich Zukunftssorgen in irgendeiner Art und Weise auf das Arbeitsleben der Befragten auswirken.

Der Umgang mit den Zukunftssorgen der Interviewpartner:innen durch die jeweiligen Arbeitgebenden wurde im vierten Teil thematisiert und durch Fragen rund um konkrete Maßnahmen der jeweiligen Unternehmen abgerundet. Mit diesem Themenblock sollte eruiert werden, welche bestehenden Maßnahmen von Unternehmen dabei helfen, die Zukunftssorgen der Generation Z zu reduzieren bzw. welche Maßnahmen dabei helfen könnten.

Im fünften Frageblock wurde explizit die Rolle von Social Media in Bezug auf die Zukunftssorgen der Befragten thematisiert. Dieses Thema wurde hervorgehoben, da die Generation Z sich besonders durch den versierten Umgang mit Social Media auszeichnet und dies häufig nutzt. Hierdurch sollte sich zeigen, ob ein besonderer Zusammenhang zwischen der Nutzung von Social Media und Zukunftssorgen besteht.

Die beiden letzten Themenblöcke beschäftigten sich einerseits mit möglichen Ergänzungen zum Thema und andererseits mit den Eckdaten der Befragten sowie deren aktuellen Unternehmen. Der Interviewleitfaden ist im Anhang zu finden.

## 3.2 Dokumentation und Begründung des Samples

Als Auswahl- bzw. Samplingstrategie wurde im Rahmen dieser Arbeit das gezielte bzw. „purposeful“ Sampling nach Patton (2002) angewandt. Dabei wird bewusst nach Fällen gesucht, die besonders informationsreich scheinen (Patton, 2002, S. 230). Es soll ein tiefgreifendes Verständnis geschaffen werden.

In dieser Forschungsarbeit wurden vorab drei Voraussetzungen definiert, welche von Personen erfüllt werden mussten, um als Interviewpartner:innen in Frage zu kommen. Zum einen war es notwendig, dass die Befragten in einem gewissen Zeitraum geboren wurden, um in die definierte Generation Z zu fallen. Dementsprechend wurden nur Personen interviewt, welche zwischen 1995 und 2004 geboren wurden. Als zweite Voraussetzung wurde festgehalten, dass die Interviewpartner:innen zum Zeitpunkt des Interviews aktiv im österreichischen Erwerbsleben tätig sein müssen. Da das Interview viele Fragen zur eigenen Einstellung zu Arbeit im Generellen bzw. zum aktuellen Arbeitsplatz im Besonderen beinhaltete, war dies eine wesentliche Grundvoraussetzung. Die dritte und letzte Vorgabe war, dass die Befragten Zukunftssorgen aufweisen. Dazu mussten sie lediglich die Frage, ob sie sich Sorgen um die Zukunft machen, mit „ja“ beantworten. Auch dies war aufgrund der Forschungsfragen und des darauf basierenden Interviewleitfadens, der sich zu einem großen Teil mit Details zu den jeweiligen Zukunftssorgen beschäftigte, eine wichtige Voraussetzung.

Um dennoch viele unterschiedliche Sichtweisen zu erlangen und eine maximale Variation zu gewährleisten, wurde bei der Rekrutierung der Interviewpartner:innen darauf geachtet, Personen mit unterschiedlichen Arbeitgebenden zu finden, um verschiedene Branchen abzudecken. Außerdem wurde auch bei den Geschlechtern auf eine Ausgeglichenheit geachtet. Ein weiterer Aspekt war das Alter der Interviewpartner:innen. Trotz vordefinierter Spanne wurde versucht, möglichst unterschiedliche Altersgruppen innerhalb dieser Spanne zu interviewen. Mit dieser Vorgehensweise kann das Gütekriterium der Triangulation erfüllt werden, welches der Absicherung des qualitativen Forschungsprozesses dient (Flick, 2004 zitiert in Döring & Bortz, 2016, S. 111).

Nachdem die Voraussetzungen für die Interviewpartner:innen definiert waren, erfolgte die Auswahl vorrangig über das eigene persönliche Netzwerk. Dabei wurden die Bedingungen bereits vorab geklärt und nur mit jenen Personen ein Interviewtermin vereinbart, die in die entsprechende Zielgruppe fallen. In nachfolgender Tabelle 2 sind alle Interviewpartner:innen aufgelistet, inklusive deren Geschlecht, Beruf, Alter, Branche und Bildungsgrad.

Tabelle 2: Details zum Sample

Nr.	Ge- schlecht (w/m)	Jahr- gang	Beruf	Branche	Bildungsgrad
P1	w	1997	HR-Managerin	Pharmabranche	Bachelor
P2	m	2002	Entwicklungstech- niker	Erneuerbare Energie	Matura
P3	w	1998	Logopädin	Gesundheit	Bachelor
P4	m	1999	Controller	Gastronomie	Bachelor
P5	w	1998	Assistentin der So- zialrechtsabteilung	Soziale Beratung	Bachelor
P6	m	1996	Head of Ac- counting	Energietechnik	Master
P7	m	2002	Messtechniker	Maschinenbau	Matura
P8	w	1996	Customer Service Representative	Medizintechnik	Bachelor
P9	w	1995	Social Media Mar- keting	Finanzwesen	Matura
P10	m	1998	IT-Systemtechniker	IT	Lehrabschluss

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.3 Durchführung der Erhebung

Im Rahmen dieser Arbeit wurden insgesamt 10 leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Dabei erfolgten sechs Interviews virtuell über Microsoft Teams, die restlichen vier Interviews wurden persönlich durchgeführt. Sowohl die persönlichen als auch die virtuell geführten Interviews wurden direkt aufgezeichnet, was die Basis für die spätere Transkription darstellte. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die ausdrückliche Zustimmung der Interviewpartner:innen zur Aufzeichnung, welche zu Beginn der jeweiligen Interviews explizit eingeholt wurde. In diesem Zuge wurde auch darauf hingewiesen, dass alle Daten anonymisiert verwendet werden und kein Rückbezug auf die jeweiligen Personen möglich ist. Dies war insbesondere wichtig zu betonen, da im Interview unter anderem einige Fragen zu den jeweiligen Arbeitgebenden und persönlichen Einstellungen erfolgten. Die gewährleistete Anonymität leistet dabei einen wichtigen Beitrag zur Offenheit.

Die Offenheit der Gesprächspartner:innen sollte zudem sichergestellt werden, indem versucht wurde, eine möglichst angenehme Atmosphäre zu schaffen und den Interviewpartner:innen genügend Zeit und Raum für eigene Überlegungen zu bieten. Dabei wurde zu Beginn der Interviews darauf hingewiesen, dass längere Pausen zum Nachdenken durchaus möglich und erwartet sind und keinerlei Problem darstellen. Dies erschien wichtig, da es sich bei den Fragen um Thematiken handelte, über die üblicherweise nicht oft oder nie nachgedacht wird und es daher nötig sein kann, zuerst in sich zu gehen, um eine Antwort geben zu können.

Die Dauer der Interviews variierte sehr, obwohl in jedem Fall der gleiche Leitfaden verwendet wurde. Dies liegt vor allem daran, dass es unter den Interviewpartner:innen große Unterschiede gab, was die Dauer und Ausführlichkeit ihrer Antworten auf diese Fragen betrifft. So dauerten die Interviews im Schnitt etwa eine Stunde, wobei das kürzeste 38 Minuten und das längste 1 Stunde und 25 Minuten dauerte.

Als Herausforderung für die Interviewende ergab sich vor allem, bei den eher knappen Antworten entsprechende Nachfragen zu stellen, um das Gespräch am Leben zu erhalten. Hier war es nötig, besonders flexibel und auch abweichend vom Leitfaden zu agieren, was durchaus interessante Erkenntnisse lieferte. Bei den längeren Interviews hingegen war es nötig, von Zeit zu Zeit wieder zum eigentlichen Thema zurückzuführen. Auch in diesen Fällen wurden spannende Aspekte außerhalb des Leitfadens angesprochen, weswegen es eine Herausforderung war, die Interviews kurz zu halten.

### **3.4 Dokumentation der Transkriptions- und Auswertungsmethode**

Nach Durchführung der Interviews wurden die Aufzeichnungen transkribiert, also „die flüchtige Gesprächssituation in ein handhabbares Textmaterial übergeführt“ (Zepke, 2016, o. S.). Als Transkriptionssystem wurde die literarische Umschrift verwendet, bei der nach Zepke das gesprochene Wort in das Schriftdeutsche übersetzt wird, wodurch ein gut lesbarer Text entsteht (2016, o. S.). Obwohl hier das Risiko besteht, gewisse Nuancen der Interviews, etwa in Form von Pausen oder Versprechern, zu verlieren, sind doch die wesentlichen Aspekte der Interviews in den Transkripten enthalten (Zepke, 2016, o. S.). Wie von Zepke vorgeschlagen, wurde die Transkription im Rahmen dieser Arbeit bereits dazu genutzt, sich vertiefend mit dem Datenmaterial auseinanderzusetzen und erste Ideen und Assoziationen wurden parallel notiert, um dann im weiteren Verlauf der Auswertung herangezogen zu werden (2016, o. S.). Zur klaren Zuordnung der Textstellen wurde in den Transkripten mit der Zeilennummerierung gearbeitet, die sich auch

jeweils bei den direkten Zitaten der Interviewpartner:innen im nächsten Abschnitt dieser Arbeit wiederfindet.

Ausgewertet wurden die Interviews basierend auf der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2020, S. 182ff.). Diese Form der Analyse dient in erster Linie dazu, einen Überblick über die untersuchten Inhalte zu generieren, die wesentlichen Aussagen zusammenzufassen und situationsspezifisch zu verankern. Damit werden in weiterer Folge bestimmte Sichtweisen von Personen, in diesem Fall Mitgliedern der Generation Z, in ihrer Differenziertheit ausgearbeitet (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182). Diese Vorgehensweise eignet sich unter anderem dann, wenn größere Textmengen bearbeitet werden sollen, „der manifeste Gehalt von Aussagen stärker in das Zentrum rückt“ oder Inhalte zusammenfassend aufbereitet werden sollen (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183). Wesentlich ist, dass für diese Auswertungsmethode keine besonders exakte Transkription notwendig ist und stattdessen sogar eine sprachliche Bereinigung von Vorteil sein kann, die die spätere reflektierende Zusammenfassung erleichtert (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183).

Konkret wird bei der Themenanalyse nach Froschauer & Lueger (2020, S. 184 ff.) ein fünfstufiges Textreduktionsverfahren durchgeführt. Dabei wird zunächst untersucht, welche Themen in den Interviews angesprochen wurden, in welcher Form diese zum Ausdruck kamen und welche weiteren Textstellen diesem Thema zuzuordnen sind. Im zweiten Schritt werden wesentliche Charakteristika eines Themas erarbeitet, um im dritten Schritt die Unterschiede zwischen den Interviews in den einzelnen Themenbereichen zu eruieren. Die Abfolge der Themen wird im vierten Schritt analysiert, ist aber generell eher für Interviews ohne Leitfaden relevant. Im fünften und letzten Schritt wird geprüft, wie sich die Charakteristika der Themen im Zusammenhang mit den Forschungsfragen einordnen lassen. Die Differenzen sollen hier nicht vereinheitlicht werden, sondern es sollen Hinweise zu möglichen Erklärungen dafür gegeben werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde in Vorbereitung auf den ersten Schritt des Textreduktionsverfahrens zusätzlich das Vorgehen des ersten Erkundens des Materials nach Zepke (2016, o. S.) angewandt. Somit wurden bei einem ersten Lesen der finalen Transkripte wesentliche Textstellen mit einem Textmarker markiert und ähnliche Themen farblich einheitlich gekennzeichnet. Zudem wurden die Besonderheiten einzelner Interviews mithilfe von sogenannten Case Summaries erfasst. Diese Case Summaries beschreiben in wenigen Sätzen die Besonderheiten der einzelnen Fälle und werden einleitend zum Ergebnisteil angeführt.

Die konkrete Auswertung wurde vorrangig in Excel durchgeführt, wobei analog zum ersten Schritt des zuvor beschriebenen Textreduktionsverfahrens wesentliche Textstellen jeweils zu Kategorien und Subkategorien zugewiesen wurden. Dabei wurden bereits ähnliche Aussagen den gleichen Kategorien zugeordnet. In gewissen Fällen war es nötig, zusätzlich zu den Subkategorien auch noch Sub-Subkategorien und Sub-Sub-Subkategorien zu definieren, um eine klarere Unterscheidung zu ermöglichen. Das finale Kategoriensystem ist dem Anhang zu entnehmen.

### **3.5 Gütekriterien qualitativer Forschung**

An dieser Stelle sei zu erwähnen, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit die sechs Gütekriterien zur Bewertung qualitativer Forschung nach Mayring berücksichtigt werden (Mayring, 2002, S. 144ff. zitiert in Döring & Bortz, 2016, S. 114): Verfahrensdokumentation, Interpretationsabsicherung mit Argumenten, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation. Dies soll zur Sicherung einer hohen Qualität der Forschungsarbeit beitragen.

Im Zuge dieser Arbeit werden die Verfahrensdokumentation sowie die Regelgeleitetheit durch die Ausführungen im dritten Kapitel sichergestellt. Darin findet sich die gesamte Dokumentation zur methodischen Vorgehensweise inklusive der Erfassung des theoretischen Vorverständnisses, der Erhebungsmethode, dem zugrundeliegenden Sampling sowie der Transkriptions- und Auswertungsmethode. Neben der Definition dieser Vorgehensweisen ist es wesentlich, diese im Rahmen der Forschung einzuhalten und Abweichungen wiederum zu dokumentieren (Zepke, 2016, o. S.)

Die Interpretationsabsicherung mit Argumenten bezieht sich vor allem darauf, dass ersichtlich gemacht werden muss, an welcher Stelle es sich um Interpretationen der Forschenden handelt. Diese müssen wiederum mit nachvollziehbaren Argumenten abgesichert werden (Zepke, 2016, o. S.). Durch die klare Trennung des Ergebnisteils im vierten Kapitel, welcher ohne Interpretationen auskommt, vom Diskussionsteil im fünften Kapitel, in welchem vor allem Interpretationen und Rückschlüsse zur Theorie Platz finden, soll auch diesem Gütekriterium Genüge getan werden.

Die Nähe zum Gegenstand soll sicherstellen, dass die Forschung „so nah als möglich am alltäglichen Erleben der beforschten Subjekte anknüpft“ (Motschnig, 16.03.2024). In der vorliegenden Arbeit wird dies sichergestellt, indem im Zuge des Samplings vorab sichergestellt wurde, dass die befragten Personen über Zukunftssorgen verfügen.

Bei der kommunikativen Validierung sollen die Auswertungsergebnisse an die interviewten Personen rückgemeldet werden, damit diese ihre inhaltliche Zustimmung zu den

Ergebnissen geben bzw. ihre Kommentare einbringen können. Es liegt dann im Ermessen der Forschenden, mögliche Einwände auf Plausibilität zu prüfen und möglicherweise zu übernehmen (Zepke, 2016, o. S.). Auch diese Arbeit wurde aus forschungspragmatischen Gründen zumindest an einen Teil der Interviewten übermittelt, um deren Rückmeldungen einfließen zu lassen.

Das Gütekriterium der Triangulation bezieht sich darauf, dass mehrere Methoden miteinander verknüpft werden bzw. mehrere Forschende an der Arbeit beteiligt sind, um den Einfluss verschiedener Forschender auf die Resultate zu vergleichen (Zepke, 2016, o.S.). In diesem Fall wird die Einhaltung dieses Gütekriteriums durch den laufenden Austausch über die Inhalte mit Mitstudierenden gewährleistet, wodurch die Forschendentriangulation ermöglicht wird.

## 4 Darstellung der Ergebnisse

Basierend auf den vorhergehenden Ausführungen zur Methode dieser Erhebung, werden in diesem Kapitel die Ergebnisse dargelegt. Dabei richtet sich der Aufbau nach den Kategorien, die sich im Rahmen der Auswertung der Interviews herauskristallisiert haben. In erster Linie sollen mit den Kategorien, in einem ersten Schritt, die dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen beantwortet werden. Allerdings soll auch darüberhinausgehenden spannenden Erkenntnissen Raum gegeben werden. Bevor näher auf die jeweiligen Kategorien eingegangen wird, folgt im ersten Teil ein kurzer Überblick zu den Interviewpartner:innen, bei dem mithilfe von Case Summaries die wesentlichsten Eckpunkte und Aussagen der zehn Interviews dargestellt werden.

### 4.1 Überblick zu den Interviewpartner:innen – Case Summaries

Person 1 arbeitet als HR-Managerin in der österreichischen Niederlassung eines internationalen Konzerns. Sie ist 1997 geboren und macht sich am häufigsten Sorgen über die finanzielle Lebenshaltung, da sie durch die Inflation mit gestiegenen Kosten zu kämpfen hat. Ihre Zukunftssorgen haben sie dazu motiviert, eine Weiterbildung zu starten, um mehr Jobsicherheit zu erlangen. Arbeit ist für sie ein notwendiger Teil des Lebens, sie würde sich aber mehr Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit wünschen.

Person 2 arbeitet in einem Unternehmen im erneuerbaren Energiesektor und ist als Entwicklungstechniker tätig. Er wurde 2002 geboren und beschäftigt sich am meisten mit Zukunftssorgen aufgrund der Teuerung durch die Inflation. Er hat das Gefühl, dass er selbst wenig gegen seine Zukunftssorgen machen kann, fühlt sich aber von seinem Arbeitgebenden gut unterstützt. Dieser veranstaltet Seminare oder Aktionen, in denen Themen wie die Teuerung oder der Klimawandel diskutiert und angegangen werden.

Person 3 wurde 1998 geboren und ist als Logopädin tätig. Aufgrund ihrer Tätigkeit im Gesundheitsbereich ist sie viel mit dem Älterwerden konfrontiert und zeigt insbesondere Sorgen im Hinblick auf die eigene Gesundheit bzw. Einsamkeit im Alter. Die Arbeitsplatzsicherheit spielt für sie eine wesentliche Rolle, da es in ihrem Berufsumfeld wenige Fixstellen gibt und sie als Karenzvertretung nicht weiß, wie lange sie ihren aktuellen Job ausüben kann.

Person 4 wurde 1999 geboren und arbeitet als Controller im gastronomischen Bereich. Seine Sorgen drehen sich vor allem um das Thema Sicherheit mit allen Aspekten und er hat die Sorge, nicht immer zufrieden zu sein, obwohl das sein größter Anspruch ist. Person 4 hat sich schon viele Gedanken zu Zukunftssorgen gemacht und sieht

wesentliche Hebel vor allem in einer persönlichen Anpassung des Mindsets bzw. Maßnahmen der Weiterbildung, um im sich wandelnden Arbeitsumfeld erfolgreich zu sein.

Person 5 ist im Jahr 1998 geboren, studiert Rechtswissenschaften und ist zusätzlich in der Rechtsabteilung eines gemeinnützigen Vereins tätig. Hinsichtlich Zukunftssorgen spielen für sie speziell finanzielle Themen und die Arbeitsplatzsicherheit eine Rolle. Arbeit ist für sie sehr wichtig, da sie daraus Selbstwert generiert. Dennoch ist es ihr wichtig, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu haben, um neben der Arbeit für ihre anderen Interessen ausreichend Energie zu haben.

Person 6 wurde 1996 geboren und ist als Head of Accounting tätig. Zukunftssorgen macht er sich vor allem im finanziellen Bereich. Ihm ist es wichtig, dass er sich im beruflichen Kontext breit aufstellt, da er fürchtet, sonst aufgrund der Digitalisierung von einer Maschine ersetzt werden zu können. Durch Weiterbildungen und das Erklimmen der Karriereleiter will er diese Gefahr minimieren.

Person 7 wurde 2002 geboren und ist als Messtechniker tätig. Er macht sich vor allem Sorgen darum, wie er sich ein Haus bzw. Kinder leisten kann und ob es für diese noch lebenswert sein wird. Dies spielt insbesondere mit Sorgen um die Auswirkungen des Klimawandels sowie politischen Entwicklungen zusammen. Die Arbeit ist für ihn hauptsächlich ein Mittel, um Geld zu verdienen und sollte klar von seiner Freizeit getrennt sein.

Person 8 wurde 1996 geboren und ist im Customer Service eines Unternehmens tätig. Sie macht sich vor allem um finanzielle Aspekte und Themen rund um die Umwelt Sorgen und ist außerdem der Meinung, dass die Generation Z neue Bedürfnisse an den Tag legt bzw. ein anderes Verständnis von Arbeit hat und sich der Arbeitsmarkt entsprechend anpassen muss. Für sie ist es am wichtigsten, eine Arbeit zu haben, in der sie ihren „Purpose“ findet, flexibel sein kann und bei der das Gehalt angemessen ist.

Person 9 wurde 1995 geboren und arbeitet im Social Media Marketing. In der Arbeit möchte sie in einem Umfeld arbeiten, in dem sie sich wohlfühlt. Gehalt steht für sie nicht an erster Stelle, es sollte zum Leben reichen – die Freizeit ist ihr aber noch wichtiger. Sorgen macht sie sich vor allem in finanzieller Hinsicht, aber auch die klimatischen Entwicklungen stimmen sie unsicher.

Person 10 wurde 1998 geboren und macht aktuell eine verkürzte Lehre zum IT-Systemtechniker. Er macht sich vor allem finanzielle Sorgen. Zudem fragt er sich, wie lange es die Welt in dieser Form noch geben wird. Aus diesem Grund versucht er, im Hier und Jetzt zu leben und viele Erinnerungen zu sammeln. Arbeit ist für ihn insbesondere wichtig, weil sie Routine gibt.

## 4.2 Zukunftssorgen

Die erste Kategorie, deren Ergebnisse an dieser Stelle präsentiert werden, handelt von Zukunftssorgen an sich. Dabei erfolgt eine Einteilung in die Eigenschaften von Zukunftssorgen, die Auslöser, Arten von Zukunftssorgen, Verstärker für Zukunftssorgen, mögliche Auswirkungen von Zukunftssorgen und Maßnahmen zu deren Reduktion.

### 4.2.1 Eigenschaften von Zukunftssorgen

Im Rahmen der Interviews kristallisierten sich bestimmte Eigenheiten von Zukunftssorgen heraus, die von den Befragten beschrieben wurden. An dieser Stelle sollen diese kurz thematisiert werden. Zum Zeithorizont von Zukunftssorgen lässt sich nach P4 festhalten, dass es sich hierbei nicht um Sorgen handelt, die sich auf den morgigen Tag beziehen, sondern weiter in der Ferne liegen. Es zeigt sich außerdem, dass sich Zukunftssorgen im Alter verändern (P5) und dass individuelle Unterschiede im Hinblick auf die Häufigkeit des sich Sorgens um die Zukunft möglicherweise vererbt werden (P9). Eine Interviewpartnerin weist außerdem darauf hin, dass Zukunftssorgen umso größer sind, je schlechter die Sorgen greifbar sind und es besteht aufgrund der relativ friedlichen Zeit, in der wir leben, eine größere Sorge darüber, dass sich das in Zukunft verschlechtert (P1).

### 4.2.2 Auslöser von Zukunftssorgen

Hinsichtlich der Auslöser von Zukunftssorgen lassen sich nach Auswertung der Interviews drei grobe Kategorien unterscheiden, nämlich externe Einflüsse, das soziale Umfeld und persönliche Faktoren.

#### 4.2.2.1 Externe Einflüsse

Zu den externen Einflüssen sind die Digitalisierung, der Klimawandel und das Wetter, Kriege, die Wirtschaftskrise und Medien zu zählen. Für zwei Personen ist die Digitalisierung ausschlaggebend für Zukunftssorgen im Bereich des Arbeitsumfeldes. So spricht P1 etwa darüber, dass sie zwar mit der Digitalisierung aufgewachsen ist, die erhöhte Komplexität, die dadurch am Arbeitsmarkt entsteht, allerdings zu ihren Zukunftssorgen beiträgt. Die Gefahr, dass sich die Anzahl von Jobs aufgrund der Digitalisierung verringert, wird etwa von P6 thematisiert:

*„Und da ich halt selbst in unserer Firma alles digitalisiert habe, habe ich natürlich gesehen, dass ich halt dann von manchen Kollegen eigentlich den Job eigentlich entfernt habe und dadurch sehe ich halt schon, wie die Digitalisierung eigentlich schon die Personen in manchen Aspekten wirklich ersetzt.“ (P6, S. 3, Z. 113-116)*

Auch die Folgen des Klimawandels, die in manchen Regionen schon sichtbar werden, werden als Auslöser für Zukunftssorgen genannt. Beispielfhaft wird von P6 Nevada genannt, wo eine Wasserknappheit besteht und auch der Anstieg des Meeresspiegels wird thematisiert. Generell stellen auch Wettereinflüsse einen Faktor dar, der Zukunftssorgen auslösen kann, weil durch Faktoren wie Wind oder Hagel „das Haus nicht mehr ganz dieses Sicherheitsgefühl liefert“ (P4, S. 2, Z. 61f.). Kriege, etwa jener zwischen Russland und der Ukraine, werden ebenso als Auslöser für Zukunftssorgen genannt, weil das Gefühl entsteht, dass – vor allem in Hinblick auf die Ukraine – die Bedrohungen näherkommen (P1). Die Wirtschaftskrise stellt einen weiteren wichtigen Auslöser für Zukunftssorgen dar, weil durch die damit einhergehende Inflation möglicherweise Ziele wie Hausbau oder Familiengründung nicht erreicht werden können (P7). Medien, egal, ob über das Internet, Fernsehen oder Radio, werden von zwei Befragten als Auslöser von Zukunftssorgen genannt, weil sie die Quelle für Informationen hinsichtlich Klimawandel, Weltpolitik oder Kriege darstellen (P3, P8).

#### 4.2.2.2 Soziales Umfeld

Auch das soziale Umfeld ist für einige Personen ein Auslöser für Zukunftssorgen. Zum einen werden die gesellschaftlichen Erwartungen genannt, wie von P10 spezifiziert:

*"Wurzeln oder Auslöser würde ich sagen, dass es generell die Allgemeinheit ist. Also dass einfach, dass du allgemein ein gewisses Bild vorgelebt bekommst von der Gesellschaft, wo es einfach in Österreich, sag ich einmal unter Anführungszeichen, zum Standard gehört, dass du später einmal ein Haus hast, deine Familie mit so und so vielen Kindern und ein bis zwei Autos zu Hause stehen hast und sonst noch etwas." (P10, S. 2, Z. 74-78)*

Aber auch Freunde oder der Familienkreis können dazu beitragen, dass Zukunftssorgen bestehen, weil dort gewisse Dinge thematisiert und vorgelebt werden (P3). P6 sieht etwa im Freundeskreis, dass sich jene Freunde mit Kindern große finanzielle Sorgen machen. Zuletzt sind in diesem Bereich auch eigene Erlebnisse bzw. Erfahrungen zu nennen, die dazu führen, dass man sich Zukunftssorgen macht (P4).

#### 4.2.2.3 Persönliche Faktoren

Neben externen Einflüssen und dem sozialen Umfeld stellen auch persönliche Faktoren Auslöser für Zukunftssorgen dar, wie etwa der Umstand, dass in der Vergangenheit zu wenig Vorsorgemaßnahmen getroffen wurden (P5). Nach P1 braucht es gar keine Auslöser für Zukunftssorgen, weil diese ohnehin „in jeder Generation zu einem gewissen Grad vorhanden sind“ (S. 1, Z. 13-15).

### 4.2.3 Arten von Zukunftssorgen

Grob lassen sich die Arten von Zukunftssorgen in zwei Bereiche gliedern, nämlich einerseits gesellschaftliche und wirtschaftliche Faktoren und andererseits persönliche Lebensbereiche.

#### 4.2.3.1 Gesellschaftliche und wirtschaftliche Faktoren

Im Bereich der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Faktoren sind einerseits Kriege und mögliche Auswirkungen davon zu nennen. P1 macht sich etwa Sorgen, dass sich Kriege bis zu uns ausbreiten könnten und P6 befürchtet sogar einen dritten Weltkrieg oder andere Faktoren wie gestiegene Kriminalität aufgrund von Kriegen.

Finanzielle Zukunftssorgen wurden von mehr als der Hälfte der Befragten sehr stark thematisiert. Vor allem die Tatsache, dass die gestiegenen Lebenshaltungskosten es sehr schwierig machen, etwas anzusparen, um damit in weiterer Folge Eigentum zu erwerben, bereitet vielen Sorge (P1, P3, P5, P7, P8, P10).

*"Also ich denke, dass es für unsere Generation in Zukunft sehr schwierig sein wird, Eigenheime zu schaffen bzw. Häuser zu bauen, weil die Preise durch die Inflation und generell durch die Wirtschaftsentwicklung so extrem hoch sind, dass es heutzutage – meiner Meinung nach – fast nicht mehr leistbar ist." (P8, S. 1, Z. 4-8)*

Auch die politischen Entwicklungen werden von zwei Personen als Zukunftssorgen eingestuft, insbesondere die Tatsache, dass es in vielen Ländern mehr nach rechts gerichtete Parteien an die Spitze schaffen (P7, P9).

Eine weitere Art von Zukunftssorgen sind Sorgen im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt und damit verbunden der Jobsicherheit. Diese Sorgen sind vor allem auf Veränderungen am Arbeitsmarkt, etwa durch die Digitalisierung oder Neuerungen wie Homeoffice, zurückzuführen, die eine gewisse Unsicherheit erzeugen (P1, P6). Aber auch Faktoren wie COVID-19, das für viele Unternehmen schwere finanzielle Folgen und damit einhergehend beispielsweise einen Personalabbau nach sich zieht, sind in diesem Zusammenhang zu nennen (P6). Eine weitere Sorge im Zusammenhang mit der Arbeit ist, dass ältere Generationen gewisse Vorurteile gegenüber der Generation Z haben, was ihr das Leben am Arbeitsmarkt erschweren könnte (P8).

Ein großes Thema ist für die Befragten auch der Klimawandel. Mögliche Umweltkatastrophen und Wetterphänomene führen zu großen Zukunftssorgen (P3, P7, P9).

*"Aber jetzt, eh, ja sicher, gerade letztes Jahr war das, wie es in Kärnten, das war halt voll arg. Da, also wir waren halt da auf Urlaub und da hat es halt wirklich, also im Wald und so, einfach die gesamten Bäume voll zerstört. Also wirklich richtige*

*Schäden. Oder auch das ganze Ortsbild, in einem Ort hat es das Dach von der Kirche geholt, also, weißt du, so richtig radikale Sachen. Das war halt vor einigen Jahren noch nicht so." (P3, S. 8, Z. 332-337)*

Auch die wirtschaftlichen Folgen des Klimawandels, wie etwa die nötige Schließung von Skigebieten aufgrund der Erderwärmung, werden thematisiert (P6). Eine Zukunftssorge in diesem Zusammenhang ist auch die unsichere Zukunft, die aufgrund des Klimawandels auf uns zukommt. P6 macht sich Sorgen, ob ein Haus, das man jetzt bauen würde, in 20 Jahren überhaupt noch relevant ist, oder ob die Auswirkungen des Klimawandels dann schon so stark sind, dass dies nichtig ist. Auch P8 fragt sich, ob der Planet überhaupt noch so lange existieren wird, wie aktuell prognostiziert, „oder ob wir es schaffen, den Planeten viel früher zu zerstören“ (S. 1, Z. 12-18). Ein weiterer Faktor im Zusammenhang mit dem Klimawandel ist, dass viele politische Ideologien, die aktuell auf dem Vormarsch sind, dem Klimawandel „nicht wirklich die Aufmerksamkeit schenken, die man ihm schenken sollte“ (P7, S. 1, Z. 23-27).

#### 4.2.3.2 Persönliche Lebensbereiche

Auch im persönlichen Bereich existieren viele Zukunftssorgen unter den Interviewpartner:innen. Einige hängen mit dem Älterwerden zusammen, da hier Ängste rund um mögliche gesundheitliche Probleme, Einsamkeit im Alter oder auch die Sorge um das österreichische Pensionsmodell bestehen (P3, P4, P10). Generell wurde die Gesundheit einige Male thematisiert und stellt etwa für P4 die Basis zur Minimierung von Finanzsorgen dar. P10 nennt in diesem Zusammenhang vor allem psychische Probleme, die insbesondere in Industrieländern ein großes Thema sind. Die Thematik Kinder wurde von einem Interviewpartner angeschnitten, weil er sich einerseits Sorgen wegen der hohen Kosten, die die Obsorge eines Kindes mit sich bringt, macht und andererseits darüber, dass die psychische Gesundheit von Kindern aufgrund der zunehmenden Perspektivenlosigkeit gefährdet wird (P6). Generell macht sich P6 auch Sorgen, weil, seiner Meinung nach, der Egoismus und die Depressionen von Menschen aufgrund der aktuellen Umstände immer weiter ansteigen. Weitere Personen sprechen auch über Verlustängste als eine Art von Zukunftssorgen (P9, P10) sowie die Angst vor dem Tod (P10).

#### 4.2.4 Verstärkende Faktoren für Zukunftssorgen – Fokus Social Media

Sehr häufig wurden Social Media bzw. Medien allgemein als verstärkende Faktoren für Zukunftssorgen genannt, weil dort über negative Ereignisse aus aller Welt berichtet wird (P1, P2, P4, P7, P9, P10). Generell sehen die Befragten vermehrt negative als positive Auswirkungen von Social Media. Über Social Media wird eine Scheinwelt vermittelt, die andere Menschen glauben lässt, dass sie selbst weniger schaffen (P1, P5) und

Influencer generieren falsche Vorstellungen der Realität (P6). Außerdem ist Social Media ein Nährboden für reißerische Schlagzeilen und Falschinformationen, um Aufmerksamkeit in Form von Aufruf- und Klickzahlen zu erzeugen (P7). „Fake News“ sorgen für Unsicherheit (P1, P4) und die Wahrnehmung und Meinungsbildung kann durch die Schaffung von sogenannten Bubbles verzerrt werden:

*„Ah, weil soweit ich das von mir selbst weiß, schafft man sich halt diese, ich würde sagen, gefürchteten, diese Informationsblasen oder Bubbles oder nenne es wie du willst, wo sich halt dann gewisse Meinungen verstärken oder auch dann so unangenehm aufbauschen, weil halt die Algorithmen von den meisten Social Media Seiten darauf ausgerichtet sind, dass sie eben den Benutzer darauf hinführen, damit er möglichst viel Zeit auf dieser Plattform verbringt.“ (P7, S. 10, Z. 460-465)*

Auch der Blick auf Altersgenoss:innen verstärkt die Sorgen um die eigene Zukunft, weil automatisch Vergleiche zu diesen gezogen werden (P5). Der Austausch mit Älteren verstärkt die Zukunftssorgen insofern, als dass sich zeigt, dass die Sorgen möglicherweise sogar berechtigt sind, weil sie einen Einblick darin geben, wie die Situation früher war und „dann merkt man halt so, ja es ist eigentlich blöder geworden“ (P7, S. 2, Z. 79-83). Auch, dass keine sichtbaren Änderungen passieren, wenn z.B. in Richtung Klimawandel geblickt wird, verstärkt die Zukunftssorgen (P3).

#### **4.2.5 Auswirkungen von Zukunftssorgen**

Zukunftssorgen können positive, negative oder neutrale Auswirkungen nach sich ziehen. Negative Auswirkungen sehen die befragten Personen vor allem im finanziellen Bereich, weil sich aufgrund der Inflation eine schwierigere finanzielle Lage ergibt, die einerseits dazu führt, dass die Freude an Vielem verloren geht (P1), dass die Lebensplanung generell schwieriger wird (P8), aber auch, dass bei Einkäufen mehr darauf geachtet werden muss, was leistbar ist:

*"Dass man natürlich irrsinnig schaut, beim Einkaufen. Das ist halt einfach mühsam, wenn du mit Mitte 20 dasitzt und im Spar dreimal überlegen musst, ob du die Packung Chips noch mitnimmst, oder ob du sie eigentlich weglassen könntest." (P5, S. 3, Z. 95-97)*

Auch im psychischen Bereich sind negative Auswirkungen zu erkennen, wie etwa der Druck, keine Fehler in der Arbeit zu machen, um diese behalten zu können (P5), aber auch Schlafstörungen und Motivationslosigkeit (P6), ein Gedankenkarussell vor dem Einschlafen (P9) oder schlechte Stimmung, wenn über Zukunftssorgen nachgedacht wird (P9). Eine Person erkennt auch einen Zusammenhang mit körperlichen

Beschwerden, die sich aufgrund der Belastung durch Zukunftssorgen ergeben (P6). Ungesunde Bewältigungsmechanismen wie der Griff zu Alkohol, um sich abzulenken, können ebenso zu den negativen Folgen gezählt werden (P9).

Positive Auswirkungen werden ebenso häufig genannt. So führen Zukunftssorgen zu persönlicher Motivation und Entwicklung, indem sie einerseits zu Weiterbildungen motivieren (P1), zu erhöhter Arbeitsmotivation führen (P5), aber auch Präventionsmaßnahmen begründen (P1, P4, P5). Dabei werden etwa finanzielle Anpassungen und Vorsichtsmaßnahmen vorgenommen, wie die Ausübung eines zusätzlichen Nebenjobs (P4) oder eine erhöhte Achtsamkeit bei Ausgaben (P6). Auch eine höhere Informiertheit etwa im Bereich Finanzen, Politik oder Klimawandel wird genannt (P7) sowie ein bewussterer Umgang mit der Umwelt (P8).

Für P10 ergeben sich aufgrund von Zukunftssorgen eine Veränderung von Prioritäten und Perspektiven und ein verstärktes Leben im Hier und Jetzt. Diese Auswirkungen lassen sich weder als positiv noch als negativ kategorisieren und werden daher unter dem Begriff „neutral“ zusammengefasst.

#### **4.2.6 Maßnahmen und Faktoren zur Reduktion von Zukunftssorgen**

In den Interviews wurden viele aktive Maßnahmen zur Reduktion von Zukunftssorgen genannt und zusätzlich einige passive Faktoren. Im aktiven Bereich finden sich Maßnahmen zur beruflichen Entwicklung und Stabilität, finanzielle Maßnahmen, Maßnahmen im Bereich der mentalen Einstellung und Selbstentwicklung, zum emotionalen Wohlbefinden und der Stressbewältigung und im Bereich des Umweltbewusstseins und Aktivismus.

Um die Unsicherheit im beruflichen Bereich zu verringern, wird die Möglichkeit der Weiterbildung von drei Personen genannt, weil dadurch ein größeres Spektrum abgedeckt werden kann (P1, P4, P6).

*"Also das ist sicher etwas, was dann diese Unsicherheit wieder oder Zukunftsängste verringert, weil ich mir denke, je mehr man sich weiterbildet, desto sicherer ist man wieder in seinem Job, in seinen Möglichkeiten und man ist dann viel breiter aufgestellt." (P1, S. 2, Z. 40-43)*

Einen wesentlichen Faktor für die Weiterbildung und persönliche Entwicklung stellt auch Social Media dar, weil es ermöglicht, sich kostenlos viel Wissen anzueignen, was zur Reduktion von Zukunftssorgen beitragen kann (P6, P7, P10).

Auch das Erklimmen der Karriereleiter, um „nicht als erstes geschluckt“ zu werden (P6, S. 6, Z. 245), und eine ordentliche Erbringung der Arbeit (P9) können die Zukunftssorgen im beruflichen Bereich reduzieren.

Im finanziellen Bereich werden vor allem ein sinnvoller Umgang mit Geld (P3), eine finanzielle Rücklage (P6) oder generell finanzielle Unabhängigkeit (P10) genannt.

Die persönliche Einstellung anzupassen, im Sinne einer Mindset-Änderung (P4), sowie eine gewisse Offenheit beizubehalten und sich nicht im Pessimismus zu verlieren (P1) sind weitere Faktoren, die zur Reduktion der Zukunftssorgen beitragen können.

Im Bereich des emotionalen Wohlbefindens bzw. der Stressbewältigung wird etwa eine Reduktion des Medienkonsums vorgeschlagen (P3, P8) und in weiterer Folge die Ablenkung mit anderem (P1). Der Austausch im sozialen Umfeld, um festzustellen, dass „man eben nicht alleine ist in der Sorge“ (P2, S. 2, Z. 67f.), um gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten (P7) oder einfach der Rückhalt durch gemeinsame Gespräche (P8, P9) ist ein weiterer wichtiger Faktor in diesem Bereich. Auch die aktive Auseinandersetzung mit den Sorgen, das Einholen von Informationen und eine entsprechende Planung können zur Reduktion von Zukunftssorgen beitragen (P4, P9).

Hinsichtlich des Umweltbewusstseins und Aktivismus können einerseits aktive Maßnahmen gegen den Klimawandel ergriffen werden, wie ressourcenschonend oder regional einzukaufen (P3, P9), den Müll gewissenhaft zu trennen oder umweltschonende Verkehrsmittel zu wählen (P3) oder auch den Fleischkonsum zu reduzieren (P9). Es herrscht aber das Gefühl, dass diese Maßnahmen nicht wirklich die Zukunftssorgen reduzieren, sondern dass hier größere Hebel im Bereich von politischen Wahlen bzw. politischem Engagement generell liegen (P9, P10). Zusätzlich können auch Präventivmaßnahmen gesetzt werden, um die Zukunftssorgen zu reduzieren. Diese können entweder im Bereich der finanziellen Absicherung angesiedelt sein (P2, P3, P5), in einer Gesundheitsvorsorge bzw. dem bewussten Umgang mit der eigenen Gesundheit (P3, P4) oder auch im Bereich der Pensionsvorsorge (P5, P7).

Die Interviewpartner:innen nennen zudem einige passive Faktoren, die ihnen bei der Reduktion ihrer Zukunftssorgen helfen würden. Hier sind einerseits politische Maßnahmen und Veränderungen zu nennen, wie eine Veränderung des Rahmengerüsts durch den Staat, um die Inflation zu bekämpfen (P1), neue Gesetze zum Kampf gegen den Klimawandel (P7) oder frischer Wind in der Regierung in Form einer neuen Partei (P10). Auch entsprechende Aufklärung im Bereich der Bildung und Informationsvermittlung, beispielsweise in Hinblick auf finanzielle Angelegenheiten, könnte die Zukunftssorgen reduzieren (P10). Ein weiterer passiver Faktor wäre die Unterstützung bzw. der Rückhalt durch das soziale Umfeld (P5) und auch wissenschaftliche Fortschritte und Innovationen

könnten die Zukunftssorgen reduzieren, wenn z.B. eine Lösung zum Stopp des Klimawandels erfunden werden würde (P6).

### 4.3 Rolle von Arbeit

Der nächste Themenblock behandelt die Rolle von Arbeit unter den befragten Mitgliedern der Generation Z. Dabei wird zunächst die generelle Bedeutung von Arbeit thematisiert, dann werden Faktoren beschrieben, die für die Interviewpartner:innen wichtig an ihren Arbeitgebenden bzw. der Arbeit an sich sind und auch dem Thema Flexibilität im Arbeitsleben sowie den als wichtig erachteten Merkmalen von Führungskräften wird Raum gegeben.

#### 4.3.1 Bedeutung von Arbeit

*"Mir ist meine Freizeit sehr wichtig und mir ist auch immer lieber mehr Freizeit als mehr Geld, aber die Arbeit muss schon auch mein Leben irgendwo ergänzen und nicht nur eben das Geld einbringen." (P9, S. 3, Z. 130-132)*

Dieses Statement fasst die Sichtweise der meisten Befragten sehr gut zusammen, wenn es um die Bedeutung von Arbeit in ihrem Leben geht. Auch wenn vielen Personen die Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben sehr wichtig ist, soll Arbeit für sie dennoch ein Mittel persönlicher Erfüllung darstellen. So findet die Hälfte der Befragten in ihrer Arbeit Faktoren wie Spaß, Selbstwertgefühl oder Erfüllung (P2, P3, P4, P5, P8).

*"Es ist halt nicht nur das Mittel, um mehr Geld zu verdienen, sondern glücklicherweise auch eine erfüllende Beschäftigung, sage ich einmal." (P2, S. 2, Z. 85-87)*

Zudem wird die Arbeit auch als Rahmen für das Leben gesehen, welcher Struktur bietet und einen gewissen Rhythmus im Leben ermöglicht (P4, P10).

Auch im Zusammenhang mit den Zukunftssorgen wird die Bedeutung von Arbeit als sehr wichtig erlebt, wie folgendes Statement ausdrückt:

*„Durch die Zukunftssorgen spielt die Arbeit eine große Rolle für mich, weil ohne Arbeit hätte ich kein Geld und da würden wir wieder zu den anderen Sorgen zurückkommen und deswegen ist die Arbeit natürlich für mich jetzt schon sehr wichtig und vor allem bin ich halt dann ab und zu auch motivierter, länger zu arbeiten und etwas zu machen, da ich da ich natürlich da auch dankbar bin, dass ich einen Job habe.“ (P6, S. 7, Z. 311-315)*

### 4.3.2 Wesentliche Kriterien von Arbeitgebenden und Arbeit an sich

Die wesentlichsten Kriterien für die Befragten lassen sich im Grunde in die Kategorien Arbeitsumfeld und -kultur, Arbeitsbedingungen und -praktiken, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie Vergütung und Zusatzleistungen einteilen.

#### 4.3.2.1 Arbeitsumfeld und -kultur

Beim Arbeitsumfeld und der -kultur sprechen sich viele Interviewpartner:innen für die hohe Relevanz eines guten Arbeitsklimas sowie eines guten Auskommens mit den Kolleg:innen und den Führungskräften aus (P2, P3, P5, P6, P8, P9). Der Wohlfühlfaktor am Arbeitsplatz und innerhalb des Teams hat einen hohen Stellenwert. Schon beim Bewerbungsgespräch ist es einigen Befragten wichtig, dass Sympathie vorhanden ist (P3, P10). Eine Befragte spricht sich für flache Hierarchien aus, da sie sich von starken Hierarchien unter Druck gesetzt fühlt und sich daher in flachen Hierarchien besser entfalten kann (P5). Wesentlich sind in diesem Bereich auch der Ruf der Arbeitgebenden sowie deren Werte und Ethik. Diese sollten mit den eigenen Werten übereinstimmen und nicht diskriminierend sein (P5).

*"Also zum einen, dass ich mich irgendwo mit dem Unternehmen identifizieren kann. Ja, weil wenn ich sag, ich kann mit dem, was die Firma macht, gar nichts anfangen, dann tu ich mir da auch schwer, mich dort irgendwie wiederzufinden."*  
(P9, S. 4, Z. 146-148)

In diesem Zusammenhang ist auch die Nachhaltigkeit der Arbeitgebenden zu nennen, die für eine Befragte eine große Bedeutung hat (P8). Für sie ist es besonders wichtig, dass Firmen tatsächlich ihren Beitrag leisten und kein Greenwashing betreiben, dies stellt sie etwa anhand von Awards oder Projekten bzw. auch anhand der internen Firmenkultur fest.

#### 4.3.2.2 Arbeitsbedingungen und -praktiken

Im Bereich der Arbeitsbedingungen und -praktiken wird von fast allen Befragten die Regionalität der Arbeitgebenden als wesentliches Kriterium genannt, was vor allem damit zu tun hat, dass sie durch übermäßige Pendelzeiten keine Zeit und kein Geld verlieren wollen (P1, P2, P3, P5, P6, P7, P9, P10).

*"Also natürlich, ich meine, bei mir ist es halt vom Wohnort auch ein bisschen abhängig, also ich habe gelernt, dass diese eine Stunde Pendelzeit nur eine Richtung, diese Wegzeiten, dir so viel Lebenskraft und Energie wegnimmt, dass ich sage, also ein Arbeitgeber muss bei mir regional in der Nähe sein."* (P1, S. 3, Z. 129-132)

Auch die Flexibilität von Arbeitgebenden ist ein wesentlicher Punkt für die Interviewten und wird vor allem mit Homeoffice-Möglichkeiten oder anderen flexiblen Arbeitsmodellen in Verbindung gebracht (P4, P5, P8, P9).

*"Genau, Flexibilität im Sinne von Homeoffice Möglichkeiten, eventuell Remote Working-Möglichkeiten im Zukunftssinne, auch wieweit es möglich ist Workation-Möglichkeiten für Positionen, für die es halt möglich ist bzw. einen Sinn ergibt. Arbeitszeit flexibel einteilen und einfach ein Umdenken der Firmen dahingehend, dass sie den Mitarbeitern so vertrauen oder Angestellten so vertrauen, die nicht jeden Tag im Unternehmen sitzen, dass sie ihre Arbeit auch machen." (P8, S. 4, Z. 142-147)*

Flexibilität wurde auch im Sinne der Anpassungsfähigkeit von Arbeitgebenden an einen veränderten Arbeitsmarkt thematisiert. So sollten Arbeitgebende in der Lage sein, flexibler im Umfang mit Veränderungen hinsichtlich der Wünsche und Anregungen von Arbeitnehmenden umzugehen (P8). Überdies sollten Arbeitszeiten geregelt sein (P10) und Urlaub sollte wirklich Urlaub sein, was bedeutet, dass Unternehmen auch darauf achten, dass Arbeitnehmende nicht in ihrer arbeitsfreien Zeit erreichbar sein müssen (P7). Als wesentlicher Faktor ist im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen auch die Tätigkeit an sich zu nennen, die für mehr als die Hälfte der Befragten relevant ist (P1, P2, P3, P4, P5, P10). Die Tätigkeit sollte abwechslungsreich und fordernd sein (P3), Sinn stiften (P2, P3, P5) und auch Spaß machen (P2, P10).

#### 4.3.2.3 Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten

Die Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sollen einerseits durch Aufstiegsmöglichkeiten sichergestellt werden (P6), andererseits sollte die Arbeit ermöglichen, dass Weiterbildung durch den Austausch und das Networking mit Kolleg:innen passieren kann (P7).

#### 4.3.2.4 Vergütung und Zusatzleistungen

Der Stellenwert von Gehalt wird von allen Befragten sehr ähnlich beschrieben. Es sollte ausreichend hoch sein, um sich ein finanziell sorgenfreies Leben leisten zu können (P3, P8, P9). Je höher der Verdienst, desto geringer die Zukunftssorgen im finanziellen Bereich, weil ein finanzielles Polster geschaffen werden kann (P6). Für zwei Interviewpartner:innen ermöglicht das Gehalt auch eine gewisse Freiheit zur Verwirklichung privater Träume (P1, P8):

*"Und natürlich, je besser das Gehalt ist, desto flexibler bist du auch oder desto mehr kannst du auch deine privaten Träume verwirklichen. Weil wenn du z.B. jemand bist, der gerne reist und auch gerne länger reist oder weiter reist – das kostet*

*alles heutzutage extrem viel Geld und aus diesem Grund ist mir Gehalt in dem Sinne schon sehr wichtig." (P8, S. 5, Z. 193-197)*

Neben dem Gehalt werden auch Benefits der Firmen als wichtig erachtet: So spielen etwa ein Zuschuss zur privaten Krankenversicherung (P1) oder ein preisgünstiges Mittagessen (P2) eine Rolle für die Befragten.

### **4.3.3 Flexibilität im Arbeitsumfeld**

Wie zuvor erwähnt, ist die Flexibilität von Arbeitgebenden für einen Großteil der Befragten wesentlich. Je nach Arbeitsumfeld spielen Homeoffice-Möglichkeiten eine große Rolle (P1), allerdings herrscht auch Verständnis, wenn in einem Job aus praktischen Gründen kein Homeoffice umsetzbar ist (P7). Hinsichtlich Work-Life-Balance zeigen die Interviews, dass den Befragten eine Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben wichtig ist, damit auch für private Interessen noch ausreichend Energie bleibt (P5). Außerdem wird unter Work-Life-Balance auch verstanden, dass das Leben in die Arbeit integriert werden soll, indem etwa ein gutes Auskommen mit den Arbeitskollegen besteht und nicht rein das Arbeiten im Fokus ist (P2). Ein Geben und Nehmen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden ist ebenso wichtig für eine gute Work-Life-Balance, also hin und wieder Überstunden zu machen ist dann okay, wenn sie zu einem späteren Zeitpunkt auch wieder abgebaut werden können (P3, P6). Eine der Befragten ist außerdem der Meinung, dass aufgrund des Kapitalismus für Unternehmen am Ende nur der Profit zählt und sie deshalb nicht ihre ganze Energie in die Arbeit stecken will, sie will stattdessen Teil einer Vision sein und der Firma mit ihrer Leistung einen Mehrwert bieten, auch wenn sie „nicht jede Woche 60 bis 70 Stunden“ arbeitet (P8, S. 5, Z. 185-189).

In den Interviews hat sich gezeigt, dass einige der Befragten gerne Teilzeit arbeiten würden oder bereits in Teilzeit arbeiten, sich dabei aber mit Vorurteilen konfrontiert sehen (P1 und P5).

*"Dass ich auch auf meinen 30 Stunden bleibe, was vielleicht auch oftmals kritisiert wird bei unserer Generation, dass wir nicht Vollzeit arbeiten wollen, aber mein Ansatzpunkt ist, es muss für mich ja passen, und wenn ich mit dem Geld klarkomme und ich sozusagen mit 30 Stunden ausreichend verdiene, dass ich mir denke, das passt." (P5, S. 5, Z. 183-187)*

Drei Personen sind aber auch der Meinung, dass das Arbeiten in Vollzeit für sie in Ordnung ist (P2, P4, P8) und P8 meint, dass Flexibilität in der Arbeit viel wichtiger ist, als Teilzeit arbeiten zu können. Das Teilzeitmodell wird nach wie vor insbesondere dann in

Erwägung gezogen, wenn Kinder ins Spiel kommen (P3, P9). Es wird aber auch als Chance gesehen, flexibler zu werden und die Arbeit mehr nach eigenen Wünschen zu gestalten:

*„Ich sehe das z.B. als sehr interessante Lebens- und Arbeitsstrategie: Bei uns gibt es in einer Abteilung sehr viele, die wirklich nur Teilzeit angestellt sind oder nur geringfügig, aber trotzdem auf ihre 40 Stunden kommen, weil sie bei unterschiedlichen Firmen angestellt sind und sich sozusagen die Arbeit aussuchen.“ (P4, S. 8, Z. 338-341)*

Im Gespräch mit P6 stellten sich auch einige kritische Aspekte am Teilzeitmodell heraus, etwa der Wissensverlust durch fehlende Anwesenheit, die Gefährdung des Arbeitsklimas aufgrund der häufigen Abwesenheiten, eine geringere Jobsicherheit, geringere Karrieremöglichkeiten und auch finanzielle Nachteile. P7 sieht kein Problem darin, dass Führungskräfte in Teilzeit arbeiten, solange die Position dies zulässt und die Abteilung auch ohne Führungskraft auskommen kann.

#### **4.3.4 Wichtige Merkmale von Führungskräften**

Den Interviewpartner:innen sind bei ihren Führungskräften Merkmale in den Bereichen Kommunikation und Beziehungsaufbau, Führung und Motivation, Persönlichkeitseigenschaften, fachliches Wissen und Gerechtigkeit und Gleichbehandlung wichtig.

Im Bereich der Kommunikation und des Beziehungsaufbaus sind vor allem Offenheit und Ehrlichkeit (P6) sowie Transparenz (P8), aber auch ein Interesse an der eigenen Person relevant (P1). Für acht der zehn Befragten ist ein wichtiges Merkmal von Führungskräften der Umgang auf Augenhöhe bzw. die Wertschätzung, die sie entgegenbringen (P1, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10).

*"Wertschätzung ist für mich der wichtigste Wert oder die wichtigste Komponente einer solchen Beziehung." (P8, S. 6, Z. 272-273)*

Im Bereich der Führung und Motivation ist es für die Befragten wichtig, dass die Führungskraft einen Rahmen vorgibt (P1), motiviert (P7), bei Schwierigkeiten unterstützt (P3, P5) und die Arbeit der Mitarbeitenden anerkennt, was sich beispielsweise durch Lob oder Verteidigung der Arbeit der Mitarbeitenden vor anderen Stellen zeigt (P8).

Neben fachlichem Wissen der Führungskraft (P1) sind auch Persönlichkeitseigenschaften wie Geduld und Verständnis (P7), emotionale Reife (P1), Flexibilität (P3) und Humor (P8, P10) besonders wichtig für die Interviewten. Auch die Gleichbehandlung von Mitarbeitenden ohne Stereotype ist bei einer Führungskraft relevant (P1).

Hinsichtlich des Feedbacks zeigen die Interviews, dass sowohl positives als auch negatives Feedback wesentlich ist (P6, P9, P10), sofern es im richtigen Rahmen vermittelt wird (P3). Dafür können Schulungen für Führungskräfte weiterhelfen, damit gelernt wird, wie Feedback gegeben werden kann und wie Leistungen beurteilt werden können (P1). Wichtig an negativem Feedback ist auch, dass es konstruktiv ist (P4, P5).

*"Und genauso natürlich auch negatives Feedback. Also wenn einmal was schief geht oder so, es kommt halt immer darauf an wie. Also wenn halt unsachlich mit mir geredet wird oder so, das interessiert mich nicht. Aber wenn halt auch dargelegt wird, hey, das hat mir jetzt nicht so gefallen, weil das und das, ja damit kann ich auch arbeiten. Dann weiß ich, wie ich es das nächste Mal mache." (P5, S. 7, Z. 290-294)*

#### **4.4 Rolle von Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld der Befragten**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Interviews zur Rolle von Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld angeführt. Konkrete Schwerpunkte sind dabei der Einfluss von Zukunftssorgen auf den Stellenwert von Arbeit, die Zukunftssorgen von Arbeitgebenden und Kolleg:innen, die Rolle von Zukunftssorgen bei der Arbeitsplatzwahl, die Auswirkungen von Zukunftssorgen auf die Arbeit und die Auswirkungen von Zukunftssorgen auf Werte im Arbeitsleben.

##### **4.4.1 Einfluss von Zukunftssorgen auf den Stellenwert von Arbeit**

Die meisten Interviewpartner:innen sehen eine Auswirkung von Zukunftssorgen auf den Stellenwert von Arbeit in ihrem Leben. P1 zeigt sich etwa zwiegespalten, weil ihre Zukunftssorgen ihr vor Augen halten, dass das Leben schnell vorbei sein kann, wodurch das Leben wichtiger wird, die Arbeit ist aber auch ein wichtiger Faktor für sie. Bei P5 verstärken Zukunftssorgen den ohnehin schon großen Stellenwert von Arbeit im Leben und für P6 ist Arbeit der wichtigste Faktor, um seine Zukunftssorgen im finanziellen Bereich zu minimieren. Die Zukunftssorgen haben P8 dazu bewogen, Selbstreflexion zu betreiben, um den wirklichen Sinn von Arbeit für sich zu finden, was wiederum einen starken Einfluss auf ihre Arbeitswahl hat. Für P9 zeigt sich der Einfluss in der Form, dass sie nie arbeitslos sein möchte, weil ihre finanziellen Zukunftssorgen sonst noch größer werden würden.

##### **4.4.2 Zukunftssorgen von Arbeitgebenden und Kolleg:innen**

Bei der Thematisierung von Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld stellt sich in den Interviews heraus, dass Arbeitgebende selbst von Zukunftssorgen betroffen sind und dies

wiederum Auswirkungen auf die Mitarbeitenden haben kann: Konkret etwa in Form der Einbindung von Mitarbeitenden in das Thema. P4 erzählt, dass in seiner Firma vor allem die Themen Blackout, Cybersicherheit und Nachhaltigkeit thematisiert werden und die Mitarbeitenden etwa in Form von Schulungen oder Sensibilisierungen miteingebunden werden. Zukunftssorgen wie Klimawandel und Kriege und damit einhergehende wirtschaftliche Folgen betreffen auch Arbeitgebende, woraus Kündigungswellen resultieren können, die wiederum die Mitarbeitenden betreffen (P6).

P5 berichtet, dass Zukunftssorgen für Kolleg:innen kein großes Thema sind, weil diese schon älter sind und bereits gut finanziell abgesichert sind. Hingegen beschreibt P6, dass vor allem ältere Kolleg:innen in Hinblick auf Kündigungswellen Angst haben, ihre Jobs zu verlieren, was sich wiederum negativ auf das Arbeitsklima auswirken kann.

#### **4.4.3 Rolle von Zukunftssorgen bei der Arbeitsplatzwahl**

Bei Betrachtung der wichtigen Faktoren für die Arbeitsplatzwahl zeigt sich, dass aufgrund von Zukunftssorgen vor allem das Thema Geld bzw. Entlohnung ins Zentrum rückt (P4, P5, P7, P9, P10).

*"Also würde ich jetzt meinen Arbeitgeber wechseln, würde ich jetzt mir stark überlegen, ob ich jetzt einen Arbeitsplatz wählen würde, wo ich weniger verdienen würde." (P4, S. 10, Z. 452-453)*

Auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes an sich bekommt einen höheren Stellenwert. So würde P4 aktuell nicht in ein Land wie Israel gehen, um zu arbeiten, sondern lieber in Österreich bleiben.

Neben der Sicherheit spielt auch die Zukunftssicherheit des Arbeitsplatzes eine Rolle (P7, P10):

*"Wie zukunftssicher der Job ist. Also, ich hätte jetzt keine Arbeit genommen, die, mir fällt jetzt nichts Konkretes ein, aber wo man weiß, den wird es in den nächsten fünf Jahren nicht mehr geben, weil es ist halt nicht mehr relevant oder wird in dieser Form nicht mehr ausgeübt." (P7, S. 8, Z. 325-328)*

Zudem legen die Befragten aufgrund ihrer Zukunftssorgen vermehrt Wert darauf, dass die Arbeitgebenden Umweltthemen nicht missachten. So ist für P8 wichtig, dass das Unternehmen angesichts der Klimakrise ein hohes Umweltbewusstsein aufweist und auch P9 möchte „für ein Unternehmen arbeiten, das sie nicht aktiv verursacht oder vorantreibt, sondern im besten Fall noch was dagegen steuert“ (P9, S. 6, Z. 256-260).

#### **4.4.4 Auswirkungen von Zukunftssorgen auf die Arbeit**

Zwei der Befragten erkennen wenig oder gar keinen Einfluss ihrer Zukunftssorgen auf die Ausübung ihrer Arbeit (P2, P3). Für zwei andere ergibt sich durch ihre Zukunftssorgen eine bessere Arbeitsleistung (P5) bzw. sogar Mehrarbeit in Form von Aushilfstätigkeiten (P4).

Zukunftssorgen rund um den Klimawandel können für P1 dazu führen, dass sich ihre Loyalität zum Unternehmen einschränkt, wenn dieses verantwortungslos mit dem Klimawandel umgeht:

*"Also ich finde, wir wissen alle, es wird wärmer, mehr Umweltkatastrophen und wenn du, sagen wir einmal, einen Arbeitgeber hast, der da, klingelt jetzt blöd, Papier verschwendet, die Umwelt verschmutzt, das beeinträchtigt dich dann in der Beziehung mit der Arbeit. Ich meine, da kannst du ja nicht voll hinter dem Unternehmen stehen oder loyal sein, wenn du die Werte nicht vertrittst." (P1, S. 7, Z. 294-298)*

Auch die Zukunftssorgen hinsichtlich finanzieller Themen beeinträchtigen P1 im Arbeitsleben, da sie sich viele Gedanken darüber macht und unkonzentrierter bei der Ausübung ihrer Tätigkeit wird. Auch drei andere Interviewpartner:innen fühlen sich durch ihre Zukunftssorgen in der Arbeit teilweise abgelenkt (P4, P6, P9).

*"Ja, teilweise natürlich, weil ich teilweise auch in der Arbeit nachdenke und teilweise die Zukunftssorgen ja nicht bei der Bürotür abgebe, oder vor allem wenn ich im Homeoffice bin, dann fällt mir wieder etwas ein und dann denke ich natürlich diesen Gedankengang weiter, was jetzt nicht unbedingt zur betrieblichen Arbeit gehört." (P4, S. 10, Z. 432-436)*

#### **4.4.5 Auswirkungen von Zukunftssorgen auf Werte im Arbeitsleben**

Es zeigt sich, dass die Zukunftssorgen auch Auswirkungen darauf haben, was den Befragten an einer Arbeit wichtig ist. Ein wesentlicher Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Arbeitsplatzsicherheit, die für drei Befragte an Bedeutung gewinnt (P1, P2, P3). So würde P1 sich eher für ein größeres Unternehmen entscheiden, welches mehr Benefits bietet und in welchem die Sicherheit größer ist als für ein Start-up zu arbeiten. Auch die Zukunftsträchtigkeit einer Branche spielt eine große Rolle:

*"Man würde dann natürlich auch auf Ebene der Arbeitsplatzsicherheit vielleicht ein Feld aussuchen, was jetzt z.B. in puncto Klimawandel sicherer ist. Dass ich sage, ich arbeite jetzt vielleicht lieber im erneuerbaren Energiesektor wie jetzt in einer Kohlefabrik." (P2, S. 5, Z. 213-215)*

Ein weiterer Aspekt der Arbeitsplatzsicherheit ist, dass die Arbeit in Vollzeit einen höheren Verdienst bringt als Teilzeitarbeit und deswegen aufgrund von Zukunftssorgen eher Vollzeit gearbeitet wird (P3).

Generell wird das Gehalt in diesem Zusammenhang wichtiger oder einer der wichtigsten Faktoren (P6). Auch der Mehrwert der Firma wird von einer Befragten durch die Zukunftssorgen als wichtiger betrachtet (P1). Für P6 wird auch die Rolle des Arbeitsweges wichtiger, weil die Freizeit aufgrund der Zukunftssorgen wertvoller wird und hierfür ein kürzerer Arbeitsweg von Vorteil ist.

Hinsichtlich Weiterbildungen und Entwicklungsmöglichkeiten lässt sich feststellen, dass diese durch Zukunftssorgen noch relevanter werden. P6 setzt in seinem Job voraus, dass Karrieremöglichkeiten bzw. Entwicklungspotenziale gegeben sind, für P4 sollte das Unternehmen Weiterbildungen in Form von Coaching anbieten.

## **4.5 Unternehmensstrategien zum Umgang mit Zukunftssorgen**

In diesem Kapitel wird dargelegt, wie die Unternehmen der Befragten mit deren Zukunftssorgen umgehen, welche bestehenden Maßnahmen es gibt und welche weiteren Maßnahmen sich die Interviewpartner:innen in diesem Zusammenhang wünschen würden.

### **4.5.1 Umgang der Unternehmen mit den Zukunftssorgen der Befragten**

Zwei Personen beschreiben, dass ihre Unternehmen sich aktiv mit ihren Zukunftssorgen auseinandersetzen:

*"Ja, ich denke, dass mein Arbeitgeber da relativ, ja doch recht aktiv versucht, sich mit den Sorgen der Mitarbeiter zu beschäftigen. Da gibt es immer unterschiedlichste Angebote, ob jetzt irgendein Informationsseminar oder irgendeine Hilfsaktion oder so etwas. Da habe ich schon das Gefühl, wenn der Arbeitgeber da dahinter ist, dass er versucht, dass er die Sorgen der Mitarbeiter mindert." (P2, S. 6, Z. 243-247)*

Bei P6 besteht das Gefühl, dass sich das Unternehmen aktiv um seine Zukunftssorgen kümmert, damit er im Unternehmen bleibt, dies sei aber nicht bei allen Kolleg:innen der Fall.

Einige der Befragten berichten von fehlendem Bewusstsein oder mangelnder Ausführung im Umgang mit ihren Zukunftssorgen durch die Arbeitgebenden (P1, P7, P10). Sorgen werden von Arbeitgebenden nicht ernst genommen, weil diese nur aufseiten der Mitarbeitenden bestehen (P1).

#### **4.5.2 Bestehende Maßnahmen der Arbeitgebenden im Umgang mit Zukunftssorgen**

Maßnahmen, die eine Rolle im Zusammenhang mit Zukunftssorgen der Befragten spielen, finden sich etwa im Bereich der Weiterbildung und Aufklärung. So werden im Unternehmen von P9 verschiedene Kurse und Seminare angeboten. Konkrete Aufklärungsseminare finden sich etwa im Unternehmen von P2, die Themen wie den Klimawandel behandeln oder auch einen Austausch über die Teuerung unter den Mitarbeitenden ermöglichen.

Weitere Maßnahmen in diesem Zusammenhang bestehen in der Gesundheitsförderung durch Arbeitgebende:

*"Wir haben zum Beispiel so ein Betriebsyoga und Pilates, es gibt die Möglichkeit, ein Jobrad zu leasen. Und eine Betriebsärztin. Also, es gibt schon Maßnahmen, ja." (P9, S. 8, Z. 331-333)*

Im Sinne der gewünschten Flexibilität gibt es bei P8 eine flexible Homeoffice-Regelung, bei der nur 50 % Büroanwesenheit erforderlich ist, was aber ihrer Einschätzung nach trotzdem eine gute Firmenkultur sowie einen Austausch vor Ort ermöglicht.

Was die Zukunftssorge rund um den Klimawandel betrifft, gibt es in drei Unternehmen auch Aktionen zur Steigerung der Klimafreundlichkeit, indem beispielsweise die Anfahrt zur Arbeit mit dem Fahrrad belohnt wird oder eine Car-Sharing-Seite von den Arbeitgebenden zur Verfügung gestellt wird (P2, P3, P8).

Hinsichtlich finanzieller Sorgen gibt es in einigen Unternehmen bereits Unterstützung in Form von Gehaltserhöhungen (P4, P5, P6).

Zum Effekt dieser Maßnahmen sagt P2, dass es schön ist, wenn durch solche Aktionen klar wird, dass gewisse Themen auch andere Menschen beschäftigen und dass die Firma aktiv versucht, Gegenmaßnahmen einzuleiten.

#### **4.5.3 Gewünschte Maßnahmen der Arbeitgebenden im Umgang mit Zukunftssorgen**

Die gewünschten Maßnahmen, die in den Interviews thematisiert wurden, lassen sich in fünf Kategorien einteilen, die Vergütung und Benefits, die Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit, die Kompetenzentwicklung und Weiterbildung, die Arbeitsplatzsicherheit und Transparenz sowie die Einflussnahme und Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen.

#### 4.5.3.1 Vergütung und Benefits

Bei dem Gehaltsthema wird von P1 und P2 thematisiert, dass ihre Zukunftssorgen reduziert werden würden, wenn ihre Arbeitgebenden ein höheres Gehalt zahlen würden. P7 merkt an, dass auch eine bessere Kooperation mit Gewerkschaften in diesem Zusammenhang förderlich wäre. Auch Benefits könnten die Sorgen um die Zukunft reduzieren, so beispielsweise eine Gruppenversicherung, die den Arbeitgebenden selbst relativ günstig kommt und für die Mitarbeitenden eine Entlastung darstellt, weil sie zu einem besseren Preis gut abgesichert sind (P1). Im Interview mit P4 stellt sich heraus, dass möglicherweise transparente Karrieremodelle bzw. Gehaltsmodelle im Umgang mit Zukunftssorgen unterstützen könnten, weil sie klar aufzeigen, welche Karriereschritte und finanzielle Perspektiven möglich sind und was genau dazu von Mitarbeitendenseite nötig ist.

#### 4.5.3.2 Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit

*"Dann natürlich finde ich, dass man so einen offeneren Geist noch hat für die Entwicklungen, dass man sich jetzt nicht nur auf E-Autos einschießt, sondern auch vielleicht aktiv bei den Mitarbeiter:innen nachfragt, ok, was findet ihr wichtig, wo können wir was machen, wo können wir einen Beitrag leisten." (P1, S. 9, Z. 411-415)*

Wie oben angeführt, würde die stärkere Einbindung von Mitarbeitenden in Entscheidungen die Zufriedenheit laut P1 erhöhen. Genauso wie eine erhöhte Flexibilität bzw. die Möglichkeit zu Homeoffice (P10) maßgeblich auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden Einfluss hat.

#### 4.5.3.3 Kompetenzentwicklung und Weiterbildung

Weitere Maßnahmen, die Arbeitgebende im Umgang mit Zukunftssorgen ihrer Mitarbeitenden setzen können, sind Schulungen bzw. Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Konkret könnte mit Schulungen ein Bewusstsein für gewisse Themenbereich geschaffen werden, P1 schlägt z.B. vor, eine Schulung zur Erkennung von „Fake News“ anzubieten.

#### 4.5.3.4 Arbeitsplatzsicherheit und Transparenz

Konkrete Maßnahmen zur Sicherheit des Arbeitsplatzes sind für P3 etwa die Realisierung von mehr Fixstellen statt Karenzvertretungen in Frauenberufen. Für P5 wäre es schön, wenn ihr eine gewisse Sicherheit des Jobs zugesichert werden könnte, was ihre Sorgen verringern würde.

Transparenz ist ein Faktor, der P8 in ihrer Zukunftssorge, den Sinn der Arbeit zu finden, insofern helfen würde, als dass sie durch diese Transparenz und offene Kommunikation in ihrem Findungsprozess unterstützt werden würde.

#### 4.5.3.5 Einflussnahme und Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen

Für P7 wäre es wünschenswert, dass sein Unternehmen mehr Druck vom Gesetzgeber bekommt, beispielsweise den Klimaschutz betreffend und dass sinnvolle Entwicklungen besser gefördert werden und auch von den Firmen vorangetrieben werden müssen.

P8 wünscht sich hinsichtlich der Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen folgendes:

*"Der Arbeitgeber im Großen und Ganzen in einem Satz erklärt, sollte mir eigentlich zeigen, dass er bereit ist, den Wandel durch die Generationenunterschiede anzugehen, modern in die Zukunft zu gehen. Auch wenn das einiges an Umdenken erfordert. Und es erfordert bestimmte Denkweisen oder veraltete Denkweisen komplett loszulassen. Das ist in einem Satz sozusagen zusammengefasst, wie ein Arbeitgeber mir die Angst vor diesen Zukunftssorgen nehmen kann." (P8, S. 9f., Z. 419-424)*

## 5 Diskussion und Ausblick

### 5.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der qualitativen Erhebung, dass die Vertreter:innen der Generation Z Zukunftssorgen im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereich haben, die auf Auslöser wie Kriege, Klimawandel oder die Wirtschaftskrise zurückzuführen sind. Sie machen sich Sorgen um ihre Sicherheit und damit verbunden auch die Arbeitssicherheit, die wiederum an finanzielle Sorgen gekoppelt ist. Auch im persönlichen Bereich zeigen die Interviewpartner:innen Zukunftssorgen, die etwa mit dem Älterwerden, der eigenen Gesundheit oder dem Verlust von Menschen aus dem sozialen Umfeld zusammenhängen. Social Media wirkt überwiegend als verstärkender Faktor für die Zukunftssorgen, genauso wie der Vergleich mit anderen Altersgenoss:innen oder Gespräche mit Älteren. Diese Zukunftssorgen wirken einerseits beeinträchtigend auf die finanzielle Lebensplanung sowie im psychischen Bereich, andererseits können sie motivieren und zu Präventionsmaßnahmen führen. Sie verändern zudem die Perspektiven und Prioritäten im Leben. Um Zukunftssorgen zu reduzieren, werden die Befragten einerseits selbst aktiv, z.B. in Form von Weiterbildungen, einem sinnvollen Umgang mit Geld oder einer Reduktion des Medienkonsums. Andererseits wünschen sie sich Maßnahmen von politischen Machthabenden oder der Wissenschaft.

Arbeit ist für die Vertreter:innen der Generation Z wichtig, sollte aber eine Ergänzung und nicht den Mittelpunkt des Lebens darstellen. In der Arbeit selbst wird Wert auf ein gutes Arbeitsklima, eine Übereinstimmung mit den eigenen Wertvorstellungen, die Nähe zum eigenen Wohnort sowie Flexibilität gelegt. Außerdem sollten entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden, die durch ein angemessenes Gehalt ergänzt werden, welches ein finanziell sorgenfreies Leben ermöglicht. In der Zusammenarbeit mit Führungskräften ist den Befragten vor allem ein wertschätzender Umgang auf Augenhöhe wichtig, darüber hinaus sollte die Führungskraft ein/e Wissensträger:in sein, welche im Sinne eines Mentoringprozesses unterstützt und entsprechendes Feedback gibt, anhand dessen sich die Befragten weiterentwickeln können.

Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld führen dazu, dass sich der Stellenwert von Arbeit verändert, weil damit beispielsweise finanziellen Zukunftssorgen entgegengewirkt werden kann. Bei der Wahl des Arbeitsplatzes können Zukunftssorgen zudem zu einer Verschiebung von Prioritäten führen, beispielsweise rückt die Nachhaltigkeit eines Unternehmens mehr in den Fokus der potenziellen Arbeitnehmenden, auch das Angebot von

Weiterbildungen ist relevanter. Die Arbeitsweise selbst kann durch Zukunftssorgen negativ, aber auch positiv beeinflusst werden.

Gewünschte Maßnahmen durch Arbeitgebende können etwa im Bereich von Weiterbildung und Aufklärung, Flexibilität, Gehaltserhöhungen, einer besseren Einbindung der Mitarbeitenden, mehr Arbeitsplatzsicherheit oder auch dem Erkennen und Anpassen an gesellschaftliche Veränderungen liegen.

## **5.2 Ergebnisinterpretation und theoretische Einbettung**

An dieser Stelle sollen die Ergebnisse der Interviews, die im vierten Kapitel präsentiert werden, in die Theorie eingebettet werden, um daraus Interpretationen abzuleiten. Auffälligkeiten werden analysiert und zueinander in Beziehung gesetzt.

### **5.2.1 Ergebnisse zu Zukunftssorgen**

Obwohl im Rahmen der Interviews kein konkretes Zeitfenster vorgegeben wurde, zeigt sich, dass Zukunft automatisch als weiter in der Ferne liegend eingeschätzt wurde. Dies deckt sich mit der Umfrage von Tonn et al. (2006, S. 810), die feststellt, dass Menschen im Schnitt 10 – 15 Jahre vorausschauen, wenn sie an die Zukunft denken. Ein weiterer spannender Aspekt, der in den Interviews zutage trat, ist, dass das Wort Zukunftssorgen von vielen Interviewpartner:innen automatisch synonym mit Zukunftsangst verwendet wurde, obwohl in der Literatur doch klar zwischen den Phänomenen Sorgen und Angst differenziert wird. Nach McCaul et al. (2021, S. 97) sind Sorgen im Gegensatz zu Angst eher nicht von körperlichen Symptomen begleitet. Es zeigte sich aber in den Interviews, dass auch physische Beschwerden als Folgen von Sorgen um die Zukunft genannt wurden. Offenbar wird die theoretische Trennung der Konstrukte im gewöhnlichen Sprachgebrauch nicht gelebt. Die Interviews haben ergeben, dass sich Zukunftssorgen mit dem Alter verändern, die Literatur zeigt, dass sich zumindest die Relevanz von bestimmten Sorgen, wie beispielsweise dem Tod, mit zunehmendem Alter steigern kann und selten als Sorge von jungen Menschen beschrieben wird (Tallis & Eysenck, 1994, S. 40). Im Rahmen der Interviews wurde der Tod nur von einer Person als Zukunftsangst thematisiert und auch, was die Sorgen um die Pension betrifft stellt sich heraus, dass diese in einigen Interviews zwar erwähnt wurden, den Befragten aber erst in einem späteren Zusammenhang eingefallen sind. Dies bestätigt diese theoretische Annahme.

Hinsichtlich der Stärke von Zukunftssorgen findet sich in den Ergebnissen, dass Zukunftssorgen größer sind, je schlechter sie greifbar sind. Die gegenteilige Aussage ist aus der Literatur abzuleiten, denn nach Breznitz (1971, S. 273f.) werden Sorgen größer, je näher die objektive Gefahr rückt. Ein Beleg für die theoretische Aussage wäre

allerdings die Zukunftssorge rund um Kriege, bei der einige Befragte argumentierten, dass sie sich größere Sorgen machen, weil sie Angst haben, dass der Krieg auch ihr Land betreffen könnte. Damit zeigt sich, dass hierzu keine eindeutige Richtung zu erkennen ist. Auch die Theorie weist daraufhin, dass Kriege zu Sorgen führen können, wobei diese Sorgen in der Studie von Saalwirth und Leipold (2023, S. 1ff.), besonders kurz nach Kriegsbeginn, sehr stark waren und dann zurückgingen, was unter anderem auf den Rückgang der medialen Inhalte zu diesem Thema zurückzuführen sein könnte.

Mediale Inhalte, speziell in Form von Social Media, haben einen besonderen Stellenwert im Leben der Generation Z (Bulut und Maraba, 2021, S. 2). Dies bringt aber auch negative Auswirkungen mit sich, sodass die Nutzer:innen aufgrund des ständigen Informationsflusses sogar aktiv die Nutzung reduzieren (Deloitte, 2023a, S. 24). Auch die Interviewpartner:innen erleben Social Media als verstärkenden Faktor für ihre Zukunftssorgen, weswegen sie zur Reduktion ihrer Sorgen aktiv den Medienkonsum einschränken. Dass Social Media eine so große Rolle bei Zukunftssorgen spielt, lässt sich möglicherweise damit erklären, dass damit ein natürlicher Prozess des sich Sorgens imitiert wird. Denn nach Tallis & Eysenck (1994, S. 42) findet in der zweiten Phase des Sorgenprozesses, in der sogenannten Sorgenaktivierung, eine Alarmierung des Organismus statt, bei der bedrohungsbezogene Bilder ins Bewusstsein gerufen werden, die sich ständig ändern, um deren Neuartigkeit aufrechtzuerhalten und damit Aufmerksamkeitsressourcen zu binden.

Die bereits thematisierte Sorge der Auswirkungen von Kriegen lässt sich den gesellschaftlichen Zukunftssorgen zuordnen. In den Interviews kann zwischen gesellschaftlichen/wirtschaftlichen Faktoren sowie persönlichen Lebensbereichen differenziert werden. Diese Differenzierung deckt sich sehr gut mit der Einordnung von Sorgenarten nach Boehnke et al. (1998, S. 746), bei der zwischen Mikro- und Makrosorgen unterschieden wird, wobei sich Mikrosorgen um die eigene Person und Makrosorgen um gesellschaftliche Aspekte drehen. Die Literatur zeigt auch, dass insbesondere Mikrosorgen für eine schlechte mentale Gesundheit verantwortlich sind. Bei Betrachtung der Interviewergebnisse lässt sich jedoch feststellen, dass Makrosorgen in weiterer Folge zu Mikrosorgen führen können, beispielsweise wenn der Klimawandel plötzlich das eigene Umfeld betrifft, weil Skigebiete geschlossen werden müssen. Dementsprechend könnte argumentiert werden, dass Makrosorgen indirekte Auslöser für eine schlechte mentale Gesundheit sein können.

Der Klimawandel selbst wurde in den Interviews als weitere Zukunftssorge thematisiert. Diese Sorge wird in der Literatur auch als Eco-Anxiety bezeichnet und es zeigt sich, dass sich diese Sorge nicht nur auf Menschen beschränkt, die direkt von den Auswirkungen

des Klimawandels betroffen sind, sondern auch hier spielen Medien wie Social Media eine Rolle, da Informationen schnell verbreitet und leicht zugänglich werden (Reyes et al., 2021, S. 7449). So wird in den Interviews etwa von der Wasserknappheit in Nevada gesprochen, die zu Sorgen hinsichtlich des Klimawandels führt, aber keinen direkten Einfluss auf das Leben in Österreich hat. Ein weiterer Grund für die großen Sorgen rund um den Klimawandel und seine Auswirkungen könnte darin liegen, dass es aus aktueller Sicht keine greifbare Lösung für die globale Problematik des Klimawandels gibt. Nach Tallis et al. (1991, S. 26) werden Sorgen aufdringlicher, je länger der Prozess der Problemlösung dauert und der Sorgenzustand bleibt bestehen, bis das Problem angegangen wird. Die Interviews zeigen, dass in diesem Bereich auch Unzufriedenheit mit politischen Machthabenden herrscht, weil diese dem Klimawandel nicht die nötige Aufmerksamkeit schenken. Diese Aussage wird auch von einer anderen Studie bestätigt, nach der Befragte sogar das Gefühl haben, von Regierungen verraten zu werden, die unzureichende Maßnahmen in Hinblick auf den Klimawandel ergreifen (Hickman et al., 2021, S. 870).

Neben Kriegen und Klimawandel wurden auch finanzielle Zukunftssorgen von fast allen Befragten an verschiedenen Stellen der Interviews thematisiert. Eine mögliche theoretische Begründung für die häufige Behandlung dieser Sorge könnte sein, dass alle drei Kriterien, die im Rahmen der primären Einschätzung, also der ersten Phase des Sorgenprozesses, für finanzielle Themen eine große Rolle spielen (Paterson & Neufeld, 1987, S. 404ff.; Tallis & Eysenck, 1994, S. 39f.). In dieser Phase werden Kosten, Unmittelbarkeit und Wahrscheinlichkeit der Bedrohung überprüft. Es könnte argumentiert werden, dass die Folgen von Inflation und Wirtschaftskrise am unmittelbarsten bevorstehen bzw. deren Folgen bereits spürbar sind. Die Wahrscheinlichkeit, dass dies auch noch zukünftig schwerwiegende Folgen mit sich bringt, ist daher sehr hoch. Hinsichtlich der Kosten, welche davon abhängig sind, wie viele Ziele durch die Sorge bedroht werden, welche Bedeutung diese haben und in welchem Grad sie nicht erreicht werden können, lässt sich ebenso sagen, dass dieser Faktor im finanziellen Bereich sehr schwerwiegend ist. So berichten die Interviewpartner:innen etwa davon, dass sie Sorge haben, überhaupt Eigentum erwerben oder aufbauen zu können oder ob sie es sich leisten können, Kinder zu bekommen und großzuziehen. Dies sind große Ziele, die für viele der Befragten eine wesentliche Bedeutung haben.

Eine weitere Zukunftssorge dreht sich um den Arbeitsmarkt. Die Interviewpartner:innen sprechen etwa davon, dass die Digitalisierung zu vermehrter Unsicherheit führt und auch die Arbeitsplatzsicherheit gefährdet sein kann. Diese Einschätzung deckt sich mit der Umfrage der OECD, wonach jede/r Fünfte aus dem Finanzbereich über einen Arbeitsplatzverlust innerhalb der nächsten zehn Jahre besorgt ist. Auch bei den Megatrends

der Hay Group (2011, o. S.) zeigt sich ein großer Einfluss der Digitalisierung auf den künftigen Arbeitsmarkt.

Hinsichtlich der Auswirkungen von Zukunftssorgen liefern die Interviews ein interessantes Bild, da in den meisten Fällen zunächst negative Auswirkungen genannt wurden, obwohl im Interview bewusst die Frage so formuliert wurde, dass mögliche positive Auswirkungen zuerst genannt werden. Dies zeigt eine starke negative Konnotation des Wortes Zukunftssorgen. Dass Sorgen emotionales Unbehagen auslösen, wie von Davey et al. (1996, S. 506) beschrieben, findet sich auch in den Interviews wieder. So wird von schlechter Stimmung oder dem Verlust der Freude an vielen Dingen berichtet. Nach Sweeny und Dooley (2017, S. 4) führen Sorgen jedoch auch zu positiven Aspekten, wie der Vornahme größerer Präventionsmaßnahmen und sie dienen als emotionaler Puffer. Ihre Fähigkeit als emotionaler Puffer wurde in den Interviews nicht thematisiert, es zeigt sich aber, dass Präventionsmaßnahmen durchaus als positiver Aspekt genannt wurden. Zusätzlich führen Sorgen teilweise zu erhöhter Motivation hinsichtlich Weiterbildungen oder der Arbeit und sie fördern die Informiertheit. Des Weiteren lassen die Interviews darauf schließen, dass Zukunftssorgen als neutrale Auswirkung auch dazu führen können, Prioritäten und Perspektiven zu verändern.

Um Zukunftssorgen zu reduzieren, werden in der Literatur vier Arten von Bewältigungsstrategien vorgeschlagen (Saalwirth & Leipold, 2023, S. 3f.). Alle vier Arten finden sich auch in den Interviewergebnissen wieder. So wäre ein Faktor der problemorientierten Bewältigung, dass aktive Maßnahmen zur Bewältigung des Klimawandels ergriffen werden, wie etwa eine gewissenhafte Mülltrennung. Das bedeutungsorientierte Coping findet sich beispielsweise im Bereich der Mindset-Änderung bzw. einer generellen Anpassung der persönlichen Einstellung in Richtung mehr Offenheit und weniger Pessimismus. Die soziale Bewältigung wird in den Interviews etwa durch den Austausch im sozialen Umfeld durch gemeinsame Gespräche thematisiert. Auch die Vermeidungsbewältigung wird von den Interviewpartner:innen gelebt, so z.B. in Form von Ablenkung oder dem Konsum von Alkohol.

### **5.2.2 Ergebnisse zur Rolle von Arbeit**

Für die Interviewpartner:innen ist Arbeit in den meisten Fällen kein reiner Faktor, um Geld zu verdienen, sondern sie sollte auch ein Mittel persönlicher Erfüllung darstellen und den Befragten Spaß machen. Ein wesentlicher Aspekt in der Arbeit ist für die meisten Befragten ein gutes Arbeitsklima sowie Kolleg:innen, mit denen sie sich gut verstehen. Dies zeigt auch die Studie von McCrindle und Fell (2019, S. 4), bei der der wichtigste Gesichtspunkt hinsichtlich Attraktivität eines Arbeitsplatzes die Arbeitsplatzkultur

war. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist das Image der Arbeitgebenden sowie deren Werte und Ethik. Hier sollten für die Befragten der Generation Z die eigenen Werte mit den Unternehmenswerten übereinstimmen. Auch dieses Ergebnis findet sich in der Literatur wieder, da auch die Umfrage von Half (2015, S. 16) zeigt, dass der positive Einfluss eines Unternehmens auf die Gesellschaft die drittgrößte Priorität der Generation Z bei der Arbeitsplatzwahl ist. Wesentlich in diesem Zusammenhang ist auch, dass Unternehmen ihre Werte nicht nur nach außen tragen, sondern tatsächlich leben. Wie von einer Interviewpartnerin betont, sollen Unternehmen kein reines Greenwashing betreiben, sondern tatsächlich einen Beitrag zu Themen wie Nachhaltigkeit leisten. Dies ist auf die hohe soziale Verantwortung zurückzuführen, die als wesentliches Merkmal der Generation Z zu nennen ist (Half, 2015, S. 14; Racolța-Paina & Irini, 2021, S. 82).

Jenes Merkmal, das im Zusammenhang mit gewünschten Arbeitsbedingungen am häufigsten in den Interviews genannt wurde, war die Regionalität der Arbeitgebenden in Bezug auf die Nähe zum eigenen Wohnort. Dieses Ergebnis weicht klar von der Literatur ab, denn die Studie von Half (2015, S. 12) hat etwa ergeben, dass die Generation Z durchaus bereit ist, für ihren Arbeitsplatz zu pendeln. Eine mögliche Annahme in diesem Zusammenhang ist, dass die COVID-19-Pandemie diese Selbstverständlichkeit insofern reduziert hat, als dass neue flexiblere Arbeitsformen wie Homeoffice oder hybrides Arbeiten in die Arbeitswelt Einzug gehalten haben. Die Möglichkeiten dieser Arbeitsformen könnten die Bereitschaft zum Pendeln reduziert haben.

Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten waren ein weiteres Resultat aus den Interviews und sollten von Unternehmen in Form von Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildungen realisiert werden. Nach Half (2015, S. 13) lässt sich dadurch die Vorliebe der Generation Z erklären, lieber in mittelständischen Unternehmen oder Konzernen als in kleineren Betrieben zu arbeiten. Für die Interviewpartner:innen ist zusätzlich relevant, was sie arbeiten. Ihre Tätigkeit sollte etwa Sinn machen und abwechslungsreich sein.

Hinsichtlich des Gehalts, welches nach Böhlich und Axmann (2020, S. 3) von der Generation Z im Sinne eines hohen Einkommens als einer der wichtigsten Aspekte für die Arbeitsplatzwahl eingestuft wurde, zeigt sich in den Interviews ein anderes Bild. So sollte das Gehalt zufolge der Interviewpartner:innen zumindest ausreichend hoch sein, um sich ein finanziell sorgenfreies Leben leisten zu können. Das Gehalt ermöglicht in weiterer Folge auch die Freiheit zur Verwirklichung privater Träume, was für die Befragten der Generation Z mehrheitlich sehr wichtig ist. Der Grund dafür ist, dass der Fokus von der Arbeit vermehrt in Richtung Privatleben wandert, so soll gemäß der Interviewten auch noch ausreichend Energie für private Interessen bleiben. Im Sinne einer guten Work-Life-Balance sollte Arbeiten nicht im Fokus stehen und wie McCrindle und Fell

(2019, S. 4) beschreiben, erwartet sich die Generation Z sogar eine Work-Life-Balance. Die Interviewergebnisse zeigen auch, dass Überstunden zwar von Zeit zu Zeit in Kauf genommen werden, aber nur, wenn diese bevorzugt in Form von Zeitausgleich auch wieder abgebaut werden können und dadurch mehr Freizeit besteht. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Böhlich und Axmann (2020, S. 7), nach denen die Opferung von Teilen der Freizeit nicht bedingungslos erfolgt. Die klare Trennung zwischen Arbeit und Privatem, die Klein (2020, S. 59) als Besonderheit der Generation Z thematisiert, konnte in den Interviews nicht eindeutig reproduziert werden. Stattdessen wird von einer Befragten sogar gewünscht, selbst Teil der Vision eines Unternehmens zu sein – aber ohne zu viele Überstunden leisten zu müssen.

Die Reduktion der Arbeitsstunden im Sinne von Teilzeitarbeit wird von den Interviewpartner:innen zwiespaltig betrachtet. Drei Interviewpartner:innen würden gerne weniger Stunden in die Arbeit investieren, sehen dabei aber einige Probleme, wie beispielsweise Vorurteile durch ältere Generationen. Auch andere Problematiken, wie möglicherweise geringere Jobsicherheit oder Karrieremöglichkeiten durch eine Teilzeitanstellung wurden thematisiert. Die Studie von Deloitte (2023a, S. 19) zeigt ebenfalls, dass eine erhöhte Nachfrage unter der Generation Z besteht, flexibler hinsichtlich der Arbeitszeiten zu werden. Daraus lässt sich schließen, dass die Generation Z darauf angewiesen ist, dass Teilzeitvarianten auch von Unternehmen entsprechend angeboten und gefördert werden und diese aktiv versuchen, die dahingehenden Befürchtungen und Vorurteile einzudämmen. Dadurch könnte auch die Akzeptanz durch ältere Generationen steigen.

Generell war die Flexibilität der Arbeitgebenden ein wesentliches Thema in den Interviews und von den Interviewpartner:innen wurden neben der Teilzeit zwei Formen flexibler Arbeitsmodell angeschnitten, die sie als erstrebenswert erachten. Einerseits wurde die sogenannte Workation genannt, also die Kombination aus Arbeit und Urlaub (Werther et al, 2021, S. 152). Mit dieser Arbeitsform könnte das Streben der Generation Z nach Freiheit und Freizeit erfüllt werden und eine Kombination aus den beiden Faktoren könnte mehr Freude und Erfüllung in das Arbeitsleben bringen. Das zweite flexible Modell, welches in den Interviews erwähnt wurde, ist eine Form der Projektarbeit, welche ermöglichen kann, sich die Arbeitsinhalte auszusuchen, indem stundenweise bei verschiedenen Unternehmen gearbeitet wird. Eine solche Arbeitsform kann nach Nachbagger (2014, S. 56) die Bindung zum Unternehmen stärken, es ist jedoch für Arbeitgebende nötig, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken und von standardmäßigen Karrierewegen abzuweichen.

Die hohe Relevanz von Wertschätzung und einem Umgang auf Augenhöhe durch die Führungskräfte wird in den Interviews dadurch ersichtlich, dass fast alle Befragten diese Eigenschaft genannt haben. Dies könnte auch in Zusammenhang mit der Mentoring-Funktion stehen, die sich viele Mitglieder der Generation Z von ihren Führungskräften wünschen (Half, 2015, S. 17). Das Ergebnis lässt darauf schließen, dass ein autoritärer Führungsstil für die Generation Z unangebracht ist. Stattdessen soll den Interviewten zufolge ein Rahmen vorgegeben, motiviert und unterstützt werden. Dieser Wunsch nach Struktur und Unterstützung könnte auf die von Mangelsdorf (2015, S. 20) beschriebene „Kronprinz-Kindheit“ der Generation Z zurückzuführen sein, welche einen großen Wunsch nach Sicherheit, auch im Arbeitsleben, mit sich bringt. Außerdem ergeben die Interviews, dass Faktoren wie Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz durch die Führungskraft einen hohen Stellenwert für die Befragten haben. Es zeigt sich, dass die Digitalisierung dazu führt, dass die Grenzen zwischen Realität und Virtualität für die Generation Z verschwimmen (Stillmann & Stillmann, 2017, o. S.). Umso wichtiger sind ihren Mitgliedern Integrität und Aufrichtigkeit sowie Transparenz am Arbeitsplatz. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei Führungskräften ist neben Geduld, Flexibilität und Humor auch die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden, was wieder auf die hohe soziale Verantwortung der Generation Z zurückzuführen ist. Auch McCrindle und Fell (2019, S. 20ff.) legen dar, dass es der Generation Z am Arbeitsplatz wichtig ist, dass dieser die breitere Gesellschaft widerspiegelt.

Feedback durch die Führungskraft ist für die Interviewpartner:innen wesentlich, was sich mit den Ergebnissen der Studie von Böhlich und Axmann (2020, S. 10) deckt, auch in Hinblick auf den Umgang mit kritischem Feedback. Solange auch negatives Feedback in einem konstruktiven Rahmen vermittelt wird, zeigen sich die Interviewten offen dafür.

### **5.2.3 Ergebnisse zur Rolle von Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld der Befragten**

Im Bereich der Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld ergibt sich im Rahmen der Interviews eine spannende Richtung, weil einige Personen sowohl durch die eigenen wie auch durch die Zukunftssorgen von Arbeitgebenden oder Kolleg:innen beeinflusst werden. Vor allem die Arbeitgebenden zeigen hier teilweise Bemühungen im Präventionsbereich, um beispielsweise im Feld der Cybersicherheit zu sensibilisieren, was als positive Auswirkung von Zukunftssorgen interpretiert werden kann. Zu hinterfragen wäre, ob Arbeitnehmende solche Aktionen als eher positiv oder negativ erleben. Bei Betrachtung der Literatur stellt sich heraus, dass die Generation Z sogar von ihren Arbeitgebenden erwartet, dass sie sich aktiv an der Bekämpfung des Klimawandels beteiligen und dieses

Argument könnte auch auf andere Thematiken wie z.B. Kriege ausgeweitet werden, die Grund zu Sorgen liefern (Deloitte, 2023a, S. 29). Hinsichtlich der Zukunftssorgen der Kolleg:innen wurde einerseits argumentiert, dass deren Sorgen gering seien, weil sie bereits älter und oftmals finanziell abgesichert sind. Andererseits könnte aufgrund des höheren Alters die Sorge vor Kündigungswellen und einem daraus resultierenden Jobverlust größer sein als bei jüngeren Kolleg:innen. Dass ältere Menschen weniger über ihre Zukunft nachdenken als jüngere und damit geringere Zukunftssorgen haben, belegen Tonn et al. (2006, S. 817). Jedoch zeigt sich umgekehrt auch, dass Zukunftssorgen größer werden, je näher die Gefahr rückt (Breznitz, 1971, S. 273f.), was wiederum eine Begründung für die Sorge der Kündigungswellen sein könnte.

Die Interviews lassen darauf schließen, dass sich Zukunftssorgen auf den Stellenwert von Arbeit im Leben der Befragten auswirken. Einerseits erhöhen Zukunftssorgen den Stellenwert von Freizeit, weil sie aufzeigen, dass das Leben schnell vorbei sein kann. Andererseits und mehrheitlich sind die Interviewpartner:innen der Meinung, dass durch Zukunftssorgen der Stellenwert von Arbeit im Leben erhöht wird, weil damit etwa die Zukunftssorgen im finanziellen Bereich minimiert werden können.

Bei der Auswahl eines Arbeitsplatzes vor dem Hintergrund von Zukunftssorgen ist zu sagen, dass Arbeitsplatzsicherheit mehr in den Fokus rückt und zusätzlich auch die Zukunftssicherheit eines Arbeitsplatzes. Diese Argumente aus den Interviews widersprechen der allgemeinen Annahme über die Generation Z, wonach sie aufgrund ihrer Mobilität viel schneller bereit ist, einen Arbeitsplatz oder die Karriere zu wechseln (McCrinkle & Fell, 2019, S. 12). Möglicherweise führen aktuelle Zukunftssorgen also dazu, dass sich grundlegende Werte der Generation Z anpassen.

Wird der Klimawandel von Unternehmen ignoriert oder verantwortungslos damit umgegangen, dann kann dies sogar zu einer verringerten Loyalität der interviewten Vertreter:innen der Generation Z führen. Regierungen haben in diesem Fall eine Machtposition, die mit Sicherheit auch manchen Unternehmen zuzurechnen ist. Es könnte also argumentiert werden, dass diese Verantwortung auch Unternehmen zuzuschreiben ist und wenn dieser nicht nachgekommen wird, kann dies gesundheitsschädliche Konsequenzen für die Mitarbeitenden nach sich ziehen und wird in weiterer Folge zu eingeschränkter Loyalität führen.

Generell zeigen die Interviews, dass Zukunftssorgen einerseits zu einer verbesserten Arbeitsleistung führen können, andererseits bei der Ausübung der Arbeit durch zu viele Gedanken beeinträchtigen können und nicht zuletzt gibt es auch Interviewpartner:innen, die gar keine Auswirkung von Zukunftssorgen auf ihre Arbeit erleben. Dies deckt sich

mit der Literatur über die unterschiedlichen Auswirkungen von Zukunftssorgen (Davey et al., 1996, S. 506; Sweeny & Dooley, 2017, S. 1ff.).

Eine gesteigerte Relevanz von Weiterbildungen und Entwicklungsmöglichkeiten im Arbeitsleben ist basierend auf den Interviews ebenso den Zukunftssorgen zuzuschreiben. Auch Half (2015, S. 11) zeigt in seiner Studie, dass bei Karriereentscheidungen für die Generation Z das persönliche Wachstum an erster Stelle steht. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich die Motivation für dieses Bedürfnis aufgrund der Zukunftssorgen verändert hat. Vor einigen Jahren war möglicherweise tatsächlich noch die persönliche Erfüllung und Selbstverwirklichung der Treiber für dieses Ergebnis. Mittlerweile könnte die Relevanz von Weiterentwicklungsmöglichkeiten jedoch darauf zurückzuführen sein, dass die Zukunftssorgen rund um die Arbeitssicherheit überwiegen und dies als Präventionsmaßnahme eingeordnet werden kann. Dieses Argument stimmt auch mit der überwiegenden Meinung in den Interviews überein.

#### **5.2.4 Ergebnisse zu Unternehmensstrategien zum Umgang mit Zukunftssorgen**

Generell zeigen die Interviewergebnisse, dass die Unternehmen der Interviewpartner:innen im Umgang mit Zukunftssorgen sehr unterschiedlich einzustufen sind. Manche setzen aktive Maßnahmen zur Thematisierung von Sorgen, bei anderen fehlt dieses Bewusstsein und in einem Fall werden Mitarbeitende hier sogar ungleich behandelt.

Bestehende Maßnahmen liegen etwa im Bereich der Weiterbildung und Aufklärung, Gesundheitsförderung, flexibler Arbeitsmöglichkeiten, Maßnahmen zur Steigerung der Klimafreundlichkeit sowie Gehaltserhöhungen. Diese Maßnahmen werden insofern geschätzt, als dass sich ein Unternehmen aktiv mit den Sorgen der Menschen beschäftigt und auch konkrete Gegenmaßnahmen einleiten möchte. Damit erfüllen einige Unternehmen zumindest zwei Arten von Copingstrategien im Umgang mit Sorgen, nämlich einerseits die problemorientierte Bewältigung und andererseits die soziale Bewältigung (Saalwirth & Leipold, 2023, S. 3f.). Je nach Inhalt der Weiterbildungen könnte damit auch das bedeutungsorientierte Coping gefördert werden, indem etwa geschult wird, wie Mitarbeitende negative in positive Situationen umwandeln können. Die vierte Copingstrategie der Vermeidungsbewältigung könnte durch Firmen etwa in Form von Ablenkungen realisiert werden.

Kompetenzentwicklung und Weiterbildungen finden sich auch unter den gewünschten Maßnahmen der Befragten, um Bewusstsein zu schaffen. Neben der Schaffung von Bewusstsein für gewisse Themen könnten Zukunftssorgen beispielsweise durch Schulungen von Empowerment-Techniken eingedämmt werden (Bandura, 1988, S. 94f.).

Neben dem Wunsch, dass das Gehalt durch Arbeitgebende erhöht wird und damit eine Verringerung finanzieller Zukunftssorgen erreicht wird, wünschen sich die Interviewpartner:innen auch gewisse Benefits, die das alltägliche Leben erleichtern können. Die Einführung transparenter Karriere- bzw. Gehaltsmodelle wird ebenso thematisiert: Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Transparenz. Dieser Faktor wird auch in der Literatur als wesentliche Forderung der Generation Z an Unternehmen genannt (Racolța-Paina & Irini, 2021, S. 78ff.). Eine höhere Transparenz würde – den Ergebnissen der Interviews zufolge – überdies dazu beitragen, den Sinn von Arbeit leichter zu finden, hierzu sollen Unternehmen offen kommunizieren, um den Findungsprozess zu unterstützen.

Ein weiterer Aspekt, den sich die Interviewpartner:innen hinsichtlich ihrer Zukunftssorgen von Arbeitgebenden wünschen, ist, dass sie und ihre Meinungen besser in Entscheidungen berücksichtigt werden. Wie die Literatur zeigt, ist im Umgang mit der Generation Z die Individualisierung von großer Bedeutung (Racolța-Paina & Irini, 2021, S. 83). Neben personalisierten Karrierewegen und Weiterbildungen könnte es also auch zur Reduktion von Zukunftssorgen beitragen, wenn Unternehmen anfangen, individuelle Meinungen hinsichtlich zukunftsrelevanter Aspekte in Unternehmensentscheidungen miteinzubeziehen.

Auch die erhöhte Flexibilität durch Arbeitgebende stellt eine wichtige Maßnahme im Umgang mit Zukunftssorgen der Generation Z dar. Dies kann den Angaben aus den Interviews zufolge unterschiedliche Gründe haben: So schätzen manche Personen aufgrund ihrer Zukunftssorgen ihre Freizeit noch stärker und wollen beispielsweise keine Zeit durch das Pendeln zwischen Firma und Wohnsitz verlieren. Für andere Personen bieten flexible Arbeitsmodelle die Möglichkeit, parallel einer anderen Tätigkeit nachzugehen und so ihrer finanziellen Zukunftssorge entgegenzuwirken.

Eine wichtige Maßnahme von Unternehmen im Umgang mit Zukunftssorgen der Generation Z ist auch die Schaffung einer verbesserten Arbeitsplatzsicherheit. Dies wurde im Rahmen der Interviews vor allem für Berufe diskutiert, die mehrheitlich von Frauen ausgeübt werden und daher stark von Karenzvertretungen betroffen sind. Auch die Literatur zeigt, dass Sicherheit einer der Aspekte ist, die sich die Generation Z für die Zukunft wünscht (Allianz Foundation, 2023, S. 27). Es sollten daher Strategien entwickelt werden, wie auch im Rahmen solcher Konstellationen eine Form von Sicherheit garantiert werden kann.

Die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an gesellschaftliche Veränderungen im Sinne von Generationenunterschieden ist eine weitere gewünschte Maßnahme in

diesem Bereich. Unternehmen sollten hier aktiv die intergenerationale Zusammenarbeit fördern, was beispielsweise mit gegenseitigen Mentoring-Programmen möglich gemacht werden könnte.

Als letzter Aspekt ist der Wunsch nach strengeren Vorgaben durch den Gesetzgeber zu nennen, welche von den Unternehmen dann auch entsprechend eingehalten werden müssen, damit beispielsweise dem Klimawandel entgegengewirkt werden kann. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Staat könnte den Mitgliedern der Generation Z einen optimistischeren Blick in die Zukunft ermöglichen.

### **5.3 Beantwortung der Forschungsfragen**

Wie einleitend angeführt, soll mithilfe dieser Arbeit das Verständnis über Zukunftssorgen der Generation Z und deren Rolle im Arbeitsumfeld erweitert werden. Konkret basiert die vorliegende Arbeit auf folgenden Forschungsfragen, auf deren Beantwortung in den nächsten Seiten detaillierter eingegangen wird.

*Welche Rolle spielen Zukunftssorgen der Generation Z im Arbeitsumfeld?*

- Wie nehmen Vertreter:innen der Generation Z die Rolle von Arbeit wahr?
- Welche Art von Zukunftssorgen erleben Vertreter:innen der Generation Z?
- Welche Maßnahmen können Unternehmen im Umgang mit Zukunftssorgen der Generation Z setzen?

Die Ergebnisse der qualitativen Erhebung in Kombination mit einer Literaturanalyse ergeben folgende Antworten:

#### **Hauptforschungsfrage: Welche Rolle spielen Zukunftssorgen der Generation Z im Arbeitsumfeld?**

Die Rolle von Zukunftssorgen der Generation Z im Arbeitsumfeld zeigt verschiedene Facetten. Vor allem im Zuge der Wahl eines Arbeitsplatzes spielen Zukunftssorgen eine wesentliche Rolle. So führen verschiedene Arten von Zukunftssorgen dazu, dass sich die Anforderungen an Arbeitgebende verändern. Entgegen den eigentlichen, in der Literatur beschriebenen, Merkmalen der Generation Z ist ein Umdenken von Flexibilität und Freiheit hin zu mehr Sicherheit erkennbar. Größere und damit stabilere Unternehmen werden bevorzugt und es wird lieber Vollzeit als Teilzeit gearbeitet, um hier zu mehr Sicherheit zu gelangen.

Finanzielle Sorgen führen zudem dazu, dass das Gehaltsthema einen wichtigen Stellenwert einnimmt. Die soziale Verantwortung der Generation Z gespickt mit Zukunftssorgen im Klimabereich resultiert darin, dass Unternehmen aktiv bei Klimathemen tätig werden

müssen. Hinsichtlich der Arbeitsleistung zeigen die Interviews unterschiedliche Auswirkungen: Manche Personen reagieren auf Zukunftssorgen mit einem erhöhten Einsatz in ihrer Tätigkeit, andere hingegen fühlen sich von ihren Zukunftssorgen abgelenkt und arbeiten dadurch weniger konzentriert. Weiterbildungen spielen durch die Zukunftssorgen eine noch größere Rolle für die Generation Z, weil diese wiederum dafür sorgen, dass die Sicherheit des Arbeitsplatzes erhöht wird.

### **Subforschungsfrage 1: Wie nehmen Vertreter:innen der Generation Z die Rolle von Arbeit wahr?**

Die Ergebnisse der Interviews legen dar, dass Arbeit für die Vertreter:innen der Generation Z mehr ist, als eine Möglichkeit, Geld zu verdienen. Natürlich sollte das Gehalt angemessen sein und ein finanziell sorgenfreies Leben ermöglichen, die Interviewten wollen sich im Beruf aber auch persönlich entwickeln und einer erfüllenden und sinnvollen Tätigkeit nachgehen. Außerdem wird die Arbeit als Rahmen für das Leben gesehen. Freude am Job sowie ein gutes Auskommen mit Arbeitskolleg:innen und Führungskräften sind für sie sehr wichtig. All das wollen sie am liebsten bei Arbeitgebenden finden, die ihre persönlichen Werte tatsächlich vertreten und nicht nur den Schein wahren, etwa durch Greenwashing. Wichtig ist in diesem Zusammenhang das Thema der Nachhaltigkeit, da die Befragten der Meinung sind, dass Unternehmen in dem Bereich einen großen Hebel hätten.

Die Befragten wollen in Unternehmen arbeiten, die ihren Standort nahe an ihrem Heimatort haben, um beim Pendeln nicht zu viel Zeit und Geld zu verlieren. Außerdem sollen Arbeitgebende flexibel sein, was die Arbeitszeit bzw. den Arbeitsort betrifft. Neben all der Flexibilität sollte aber durch Arbeitgebende auch sichergestellt werden, dass die Arbeitszeiten geregelt sind und keine durchgehende Verfügbarkeit in arbeitsfreien Zeiten gefordert wird. Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sollten von Arbeitgebenden zur Verfügung gestellt werden und Führungskräfte auf Augenhöhe mit den Vertreter:innen der Generation Z kommunizieren sowie motivierend sein und einen Rahmen vorgeben.

### **Subforschungsfrage 2: Welche Art von Zukunftssorgen erleben Vertreter:innen der Generation Z?**

Die Interviewergebnisse zeigen, dass sich zwei Formen von Zukunftssorgen unterscheiden lassen: Zum einen werden gesellschaftliche bzw. wirtschaftliche Faktoren genannt. Basierend auf den Ergebnissen der Interviews sind dazu einerseits Kriege und deren Auswirkungen wie beispielsweise gestiegene Kriminalität zu nennen. In finanzieller Hinsicht drehen sich Zukunftssorgen vor allem um gestiegene Lebenshaltungskosten und die damit verbundene Schwierigkeit, künftig große Investitionen wie die Anschaffung von

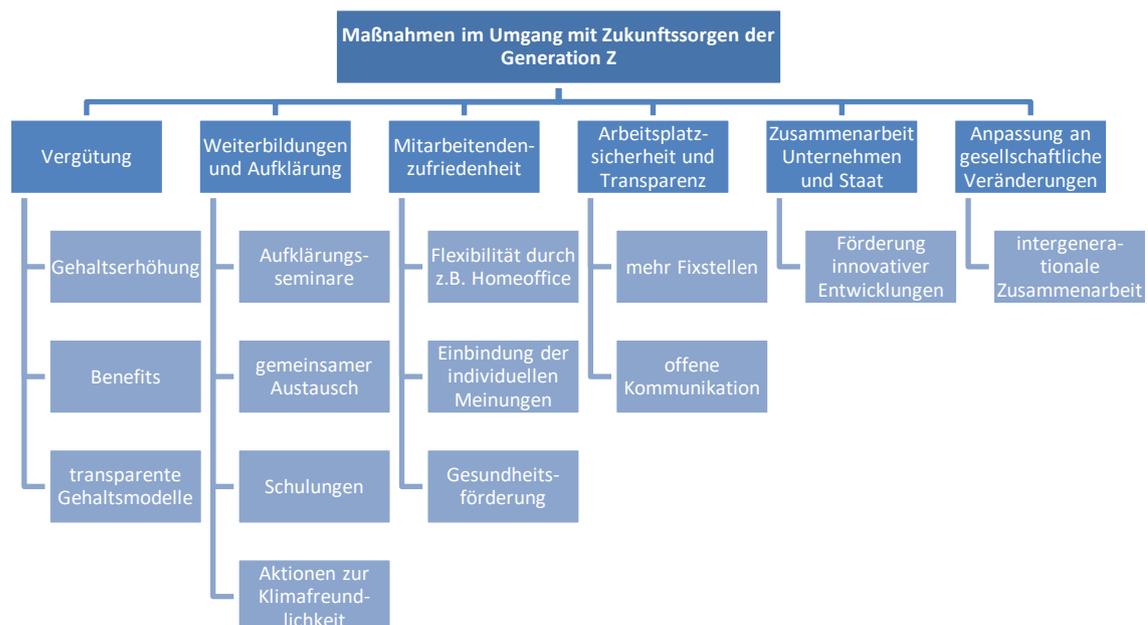
Eigentum tätigen zu können. Eine weitere Sorge in diesem Bereich sind politische Entwicklungen und in diesem Zusammenhang besonders die gestiegene Macht von nach rechts gerichteten Parteien. Auch Zukunftssorgen rund um den Arbeitsmarkt werden in den Interviews thematisiert. So führen Faktoren wie die Digitalisierung oder finanzielle Schwierigkeiten nach COVID-19 dazu, dass sich die Befragten Sorgen um die Arbeitsplatzsicherheit machen. Mögliche Vorurteile durch ältere Generationen könnten zudem das Leben auf dem Arbeitsmarkt erschweren. Als letzte Sorge im gesellschaftlichen Bereich ist der Klimawandel zu nennen. Hier führen vor allem mögliche Umweltkatastrophen bzw. die unsichere Zukunft zu großen Sorgen, weil die Auswirkungen des Klimawandels für die Befragten sehr unklar sind.

Zusätzlich zu diesen äußeren Umständen bestehen auch Sorgen in persönlichen Lebensbereichen. Diese beziehen sich auf Faktoren wie das Älterwerden, die eigene Gesundheit, Verlustängste oder die Sorge, ob eigene Kinder noch Perspektiven auf dieser Welt hätten.

### Subforschungsfrage 3: Welche Maßnahmen können Unternehmen im Umgang mit Zukunftssorgen der Generation Z setzen?

Um den Zukunftssorgen der Generation Z entgegenzuwirken, können durch Unternehmen Maßnahmen aus verschiedensten Bereichen gesetzt werden. Die nachfolgende Abbildung 2 soll einen Überblick über bereits bestehende bzw. gewünschte Maßnahmen liefern, die im Rahmen der Interviews thematisiert wurden.

Abbildung 2: Maßnahmen im Umgang mit Zukunftssorgen der Generation Z



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Interviewergebnissen

Es können dabei die Kategorien Vergütung, Weiterbildungen und Aufklärung, Mitarbeitendenzufriedenheit, Arbeitsplatzsicherheit und Transparenz, Zusammenarbeit von Unternehmen und Staat sowie die Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen genannt werden. Zu konkreten praktischen Implikationen sei auf das nächste Kapitel verwiesen.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle die hohe Relevanz von Weiterbildungen, die von Vertreter:innen der Generation Z dazu genutzt werden, die eigenen Fähigkeiten auszubauen und damit der Unsicherheit des Arbeitsplatzes entgegenzuwirken. Auch die Vergütung, in Form von Gehalt oder Unterstützungsleistungen im Sektor der Benefits, ist für den Großteil der Befragten wichtig, weil sie damit den großen finanziellen Zukunftssorgen entgegenwirken können.

## **5.4 Implikationen für die Praxis**

An dieser Stelle sollen die wesentlichsten praktischen Implikationen angeführt werden. Diese sind in erster Linie für Arbeitgebende relevant, die die Generation Z ansprechen und längerfristig an ihr Unternehmen binden wollen.

Als Reaktion auf den verstärkten Wunsch nach Präventionsmaßnahmen könnte etwa mit besonderen Benefits reagiert werden, wie beispielsweise Gruppenversicherungen oder speziellen Formen der Gesundheitsvorsorge. Unternehmen können ihre Mitarbeitenden kaum davon abhalten, sich Sorgen über die Zukunft zu machen, aber sie können sie dabei unterstützen, dass diese Zukunftssorgen nicht zu belastend werden. So könnte ein Betriebspsychologe oder eine Betriebspsychologin als Ressource für die Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden. Mit Unterstützung des Psychologen oder der Psychologin können auch spezielle Trainings angeboten werden, um Sorgen entgegenzuwirken: Dies könnten etwa Achtsamkeitstrainings oder Trainings zum Gedanken-Stopp sein.

Ein Weg, Zukunftssorgen der Generation Z und deren Wunsch nach persönlicher Entwicklung gleichzeitig zu adressieren, ist das Anbieten von Weiterbildungen zur Karriereentwicklung. So könnten neben fachlichen Weiterbildungen Themen wie ein Social-Media-Detox oder spezielle Empowerment-Techniken für Mitarbeitende angeboten werden, damit diese sich mithilfe des bedeutungsorientierten Copings selbst besser im Umgang mit ihren Zukunftssorgen helfen können. Hinsichtlich der Karriereentwicklung sollten auch kleinere Unternehmen kreativ werden und ein entsprechendes Angebot kreieren, um Arbeitnehmende der Generation Z ansprechen zu können: Ein kreativer Ansatz wäre etwa das Hinausgehen über eigene Unternehmensgrenzen und die Kollaboration mit anderen Kleinunternehmen. So könnten sich junge Mitarbeitende im Sinne einer Projektarbeit weiterentwickeln und ihr Fachwissen aufbauen. Wie sich zeigt, steigern

Zukunftssorgen der Generation Z ihre Motivation hinsichtlich Weiterbildungen. Diese Erkenntnis sollte von Unternehmen genutzt werden. Damit können sich junge Leute gefordert und gefördert fühlen und bleiben Unternehmen auf lange Sicht erhalten. Eine weitere Möglichkeit, um die Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern, ist die Implementierung einer Karriere- und Nachfolgeplanung, bei der etwa die wichtigsten Positionen sowie pensionsnahe Personen gekennzeichnet werden und eine bewusste Vorbereitung von Nachfolger:innen durchgeführt wird.

Eine weitere Empfehlung für Unternehmen ist, dass sie ihre eigene Machtposition nutzen sollten, um sich für Themen wie den Klimawandel einzusetzen, da dieser Einsatz den Arbeitnehmenden der Generation Z Hoffnung gibt und ihre Sorgen reduzieren kann. Dementsprechend sollten entsprechende Maßnahmen im Zuge eines Employer Brandings an potenzielle Arbeitnehmende kommuniziert werden. Mögliche Maßnahmen sind beispielsweise die Förderung der Nutzung des Fahrrads für den Arbeitsweg, Aktionen zur Steigerung der Klimafreundlichkeit oder die Unterstützung von Forschungsprojekten in diesem Bereich.

Die Life-Balance könnte mit speziellen Benefits untermauert werden, die sich beispielsweise auf vergünstigte Freizeitangebote richten.

Zusammenhängend mit der Zukunftssorge hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit sollten Unternehmen ihre Mitarbeitenden im Umgang mit KI schulen, was für beide Seiten künftig große Vorteile haben kann. Arbeitnehmende und Unternehmen bleiben damit am Puls der Zeit.

Ein Faktor der Sicherheit des Arbeitsplatzes ist auch die Zukunftsträchtigkeit von Branchen. Wie diese Arbeit zeigt, will die Generation Z in Branchen arbeiten, die zukunftsgerichtet arbeiten. Dementsprechend sollten Investitionen in solchen Bereichen getätigt werden, um die Zukunftssicherheit der Branchen zu fördern. Diese Maßnahmen sollten wiederum an potenzielle Arbeitnehmende kommuniziert werden. Was bei all dieser Kommunikation und generell bei der Kommunikation von Unternehmenswerten sehr wichtig zu berücksichtigen ist, ist die Authentizität. Durch den versierten Umgang mit Internet und Social Media zeigt sich, dass die Generation Z ein sehr gutes Gespür für „Fake News“ hat und auch aller Kommunikation durch Unternehmen kritisch gegenübersteht. Unternehmen sollten daher sehr stark auf Transparenz achten.

Transparenz kann auch bei Gehalts- und Karrieremodellen gelebt werden, um den Arbeitnehmenden der Generation Z eine klarere Perspektive und damit mehr Sicherheit zu bieten. Was das Gehalt betrifft, sollten Unternehmen berücksichtigen, dass dieses zwar

ausreichend sein sollte, aber andere Aspekte für die jungen Arbeitnehmenden mindestens genauso wichtig sind, vor allem die Flexibilität.

Eine mögliche Implikation in diesem Zusammenhang ist besonders für Unternehmen zu nennen, die außerhalb von Ballungsräumen liegen. Wie diese Arbeit zeigt, besteht unter den Vertreter:innen der Generation Z eine reduzierte Bereitschaft zu pendeln, weil dadurch Zeit und Geld verloren wird. Unternehmen könnten dieser Tatsache jedoch mit kreativen Lösungsansätzen entgegenwirken. Neben flexiblen Homeoffice-Möglichkeiten könnte beispielsweise vereinbart werden, dass in den öffentlichen Verkehrsmitteln bereits gearbeitet und dies als Arbeitszeit verrechnet werden kann. Zusätzliche Förderungen für Reisekosten könnten die Arbeitnehmenden dabei unterstützen, weder einen Zeit- noch einen Geldverlust zu erleben. Auch abgelegene Unternehmen könnten damit Talente ansprechen.

Hinsichtlich der Arbeitszeit sollte von Unternehmen überdies berücksichtigt werden, dass die Generation Z bereit ist, mit vollem Einsatz zu arbeiten, jedoch am liebsten nur innerhalb der Normalarbeitszeit. Ausnahmen sind zwar möglich, in diesem Fall müssen aber geleistete Überstunden auch wieder in Freizeit abgegolten werden können.

Um noch einmal auf die Benefits zurückzukommen: Für Mitglieder der Generation Z sollte darauf geachtet werden, Benefits anzubieten, die zu ihren aktuellen Zukunftssorgen passen, denn, wie sich gezeigt hat, werden Zukunftssorgen größer, je näher die Gefahr rückt. Wird also etwa ein Pensionszuschuss angeboten, dann ist das für die Generation Z noch nicht in gleichem Maße attraktiv wie beispielsweise ein vergünstigter Kinderbetreuungsplatz oder die Möglichkeit eines Sabbaticals.

Unternehmen sollten darauf achten, welche Personen zur Führung von Mitgliedern der Generation Z geeignet sind und diese entsprechend schulen. Sie sollten nämlich als eine Art Mentor:in fungieren und darüber hinaus über entsprechendes Fachwissen verfügen. Die Generation Z will mit ihnen auf Augenhöhe kommunizieren und erwartet dabei Know-how. Vorgesetzte der Generation Z sollten außerdem Schulungen in Bezug auf Feedback erhalten, damit sie dieses im richtigen Rahmen und ausreichend geben können. Umgekehrt könnten Unternehmen auch die Generation Z darin schulen, Feedback proaktiv zu erfragen.

Generell sollten Unternehmen stets die Individualität der Generation Z berücksichtigen, sie sollten sie an Entscheidungen partizipieren lassen und möglichst individuelle Karriereangebote anbieten, etwa in Form von ausgewählten Talent Management Maßnahmen. Es sollte nicht nur die Individualität innerhalb der Generation Z berücksichtigt werden, sondern auch Unterschiede zwischen den Generationen. Nur so kann die Basis für ein

positives Arbeitsklima gelegt werden, was der Generation Z überaus wichtig ist. Durch die Berücksichtigung gesellschaftlicher Veränderungen können in weiterer Folge Maßnahmen zur Förderung intergenerationaler Zusammenarbeit abgeleitet werden.

Nicht zuletzt sollten Unternehmen auch stärker mit der Politik zusammenarbeiten und die Themenbereiche der Zukunftssorgen gemeinsam angehen.

## **5.5 Stärken und Limitationen der Studie**

Die vorliegende Arbeit behandelt ein sehr aktuelles Thema, das eine hohe Relevanz für diejenigen Unternehmen hat, die Arbeitnehmende der Generation Z ansprechen wollen. Der mögliche Einfluss ihrer Zukunftssorgen auf die Werte der Generation Z, die sich besonders in den letzten paar Jahren verstärkt haben, könnte frühere Erkenntnisse zu den Eigenheiten der Generation Z in Frage stellen. Die durchgeführte qualitative Erhebung trägt dazu bei, neue Erkenntnisse in diesem bisher wenig beforschten Bereich zu gewinnen und spiegelt aufgrund des vorgenommenen Samplings die Meinungen und Ansichten von Vertreter:innen der Generation Z wider.

Limitierend für die vorliegende Studie ist die Orientierung an der Einteilung von Menschen in Generationen. Mittlerweile findet sich neben dem Generationenmodell etwa das Modell der Lebensphasenorientierung, bei dem nicht nur das Geburtsjahr, sondern private und berufliche Faktoren berücksichtigt werden, die kennzeichnend für die jeweilige Lebensphase sind (Covarrubias Venegas, [Blog-Eintrag], 2021). Es könnte argumentiert werden, dass viele Eigenschaften von Generationen mit dem Alter zusammenhängen, in dem sie sich gerade befinden. So bezeichnet Klein (2020, S. 60) die Generation Z als flatterhaft, die Generation Y hingegen als leistungsbereit, die Generation X als perspektivenlos und die Babyboomer als selbsterfüllend. Fraglich ist, ob das tatsächlich eine Generationenprägung ist, oder ob dies stark mit dem Alter zusammenhängt, so dass die Generation Z in ein paar Jahren auch eher als leistungsstark beschrieben werden würde und dafür die jüngere Generation wiederum flatterhaft. Aus forschungspragmatischen Gründen, die sich vor allem darauf beziehen, dass die meisten Studien in diesem Bereich auf dem Generationenmodell basieren, wurde ebenjenes auch als Basis für diese Arbeit verwendet.

Eine weitere mögliche Limitation dieser Erhebung ist die Verwendung von Studien aus aller Welt im theoretischen Teil dieser Arbeit, um die relevanten Eigenschaften der Generation Z zu ermitteln. Natürlich können auch länderspezifische Ereignisse oder Gegebenheiten die Generationen prägen und damit zu unterschiedlichen Einstellungen führen. Da die Generation Z jedoch wesentlich durch die Globalisierung definiert wird,

welche dazu führt, dass sich die Erfahrungen von Menschen immer ähnlicher werden, wurde diesbezüglich keine Einschränkung vorgenommen.

## **5.6 Empfehlungen für weitere Forschung**

Basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit könnten weiterführende quantitative Forschungen betrieben werden, um deren Gültigkeit zu prüfen. Ein wesentlicher Aspekt ist etwa der mögliche Einfluss von Zukunftssorgen auf die Werte der Generation Z. So könnte geprüft werden, ob Faktoren wie die Wirtschaftskrise die Generation Z dazu zwingen, stärker auf Sicherheitsaspekte zu achten und dafür ihre Flexibilität am Arbeitsmarkt zu reduzieren.

Des Weiteren könnte eine detailliertere Forschung zum Thema „Zukunftssorgen von Unternehmen“ betrieben werden, um zu eruieren, wie sich diese auf die Mitarbeitenden auswirken. Es wäre darüber hinaus interessant zu verstehen, ob die Thematik der Zukunftssorgen tatsächlich eher eine Rolle im Umfeld der Generation Z spielt, oder ob das auch für andere Generationen ein Thema ist und welche Maßnahmen dort vorgenommen werden könnten. In diesem Zusammenhang sollte ein stärkerer Fokus auf die Auswirkungen von Social Media gelegt werden, um zu untersuchen, ob der Umgang mit Social Media tatsächlich zur Verstärkung von Zukunftssorgen führt.

Auch ein verstärkter Fokus auf Feedback im Zusammenhang mit der Generation Z wäre für weitere Forschungsarbeiten aufschlussreich. So könnte etwa beleuchtet werden, welche Rolle es für die Generation Z spielt, selbst Feedback zu geben, z.B. an die Führungskraft. Nicht zuletzt wäre es für weiterführende Forschungsprojekte spannend, zu untersuchen, welche Maßnahmen Vertreter:innen der Generation Z im Umgang mit ihren Zukunftssorgen selbst setzen können.

## **6 Erklärung über den Einsatz generativer KI und ähnlicher Technologien**

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich Elicit, um einen Überblick über aktuelle Literatur zu bestimmten Fragestellungen meiner Arbeit zu erhalten. Des Weiteren verwendete ich ChatGPT 3.5, um die Aussagen meiner Interviewpartner:innen in sinnvolle Kategorien zu clustern. Nach Verwendung dieser Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

## 7 Literaturverzeichnis

- Allianz Foundation (2023). The Movers of Tomorrow? How Young Adults in Europe Imagine and Shape the Future. Online: [https://res.cloudinary.com/allianz-foundation/image/upload/v1698685633/The\\_Movers\\_of\\_Tomorrow\\_final\\_f8f4ce1534.pdf](https://res.cloudinary.com/allianz-foundation/image/upload/v1698685633/The_Movers_of_Tomorrow_final_f8f4ce1534.pdf) [Abruf am 04.03.2024].
- American Psychiatric Association (1994). Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders IV (DSM-IV). Washington DC: Author.
- Bălan, Sergiu/Vreja, Lucia Ovidia (2018). Generation Z: Challenges for Management and Leadership. Proceedings of the 12<sup>th</sup> International Management Conference “Management Perspectives in the Digital Era”, Bucharest, 1.-2.11.2018.
- Bandura, Albert (1988). Self-Efficacy Conception of Anxiety. *Anxiety Research*, 1, 77-98.
- Boehnke, Klaus/Schwartz, Shalom/Stromberg, Claudia/Sagiv, Lilach (1998). The Structure and Dynamics of Worry: Theory, Measurement, and Cross-National Replications. *Journal of Personality*, 66(5), 745-782.
- Böhlich, Susanne/Axmann, Richard (2020). Generation Z: A comparative study of the expectations of Gen Z and the perception of employers. *IUBH Discussion Papers – Human Resources*, 1, 1-15.
- Brandes, Sven/Stark, Wolfgang (2021). Empowerment/Befähigung. Online: <https://leitbegriffe.bzga.de/systematisches-verzeichnis/kernkonzepte-und-entwicklungen-der-gesundheitsfoerderung/empowerment-befaehigung> [Abruf am 03.03.2024].
- Brenan, Megan (2019). Americans Feel Generally Positive About Their Own Finances. Online: <https://news.gallup.com/poll/249164/americans-feel-generally-positive-own-finances.aspx> [Abruf am 03.03.2024].
- Breznitz, Shlomo (1971). A Study of Worrying. *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 10(3), 271-279.
- Brosschot, Jos F./van der Doef, Margot (2006). Daily worrying and somatic health complaints: Testing the effectiveness of a simple worry reduction intervention. *Psychology and Health*, 21(1), 19-31.
- Bulut, Sefa/Maraba, Dilara (2021). Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences and Work Ethics. *Psychology and Psychotherapy Research Study*, 4(4), 1-5.

- Carr, Andrew E./Tang, Thomas Li-Ping (2010). Sabbaticals and Employee Motivation: Benefits, Concerns, and Implications. *Journals of Education for Business*, 80(3), 160-164.
- Čič, Živa Veingerl/Žižek, Simona Šarotar (2017). Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 63(3), 47-59.
- Covarrubias Venegas, Barbara (2021). Generationen & Lebensphasen: Personalmanagement neu gedacht [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 23.04.2021 auf [blog.wifiwien.at](https://blog.wifiwien.at). Online: <https://blog.wifiwien.at/2021/04/23/generationen-lebensphasen-personalmanagement-neu-gedacht/> [Abruf am 20.03.2024].
- Davey, Graaham C. L./Tallis, Frank/Capuzzo, Nicola (1996). Beliefs About the Consequences of Worrying. *Cognitive Therapy and Research*, 20(5), 499-520.
- Deloitte (2023a). 2023 Gen Z and Millennial Survey. Waves of Change: acknowledging progress, confronting setbacks. Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/at-deloitte-gen-z-millennial-survey-2023.pdf> [Abruf am 26.08.2023].
- Deloitte (2023b). Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey: Country profile: Austria. Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/at-deloitte-gen-z-millennial-survey-2023-austria.pdf> [Abruf am 10.09.2023].
- Der Pragmaticus (2023). Jugendstudie 2023: Die Ergebnisse. Online: <https://www.der-pragmaticus.com/r/jugend-studie-ergebnisse/> [Abruf am 10.09.2023].
- Desai, Supriya Pavan/Lele, Vishwanath (2017). Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students. *Journal of Commerce & Management Thought*, 8(4), 802-815.
- Dolot, Anna (2018). The characteristic of Generation Z. *e-mentor*, 2(74), 44-50.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation. In den Sozial- und Humanwissenschaften (5. Aufl.)*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Dornmayr, Helmut/Riepl, Marlis (2023). Arbeits- und Fachkräftebedarf/-mangel in Österreich 2023. Online: <https://www.wko.at/oe/fachkraeftesicherung/fachkraefteradar-summary.pdf> [Abruf am 14.03.2024].
- Egli, Denise/Geiger, Margit (2022). Flexible Arbeitsmodell zur steigenden Mitarbeiterbindung. In Jochen Schellinger/Kim Oliver Tokarski/Ingrid Kissling-Näf (Hrsg.). *Resilienz durch Organisationsentwicklung (S. 293-314)*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Europäische Kommission (2022). Public opinion in the European Union. Online: [Standard\\_Eurobarometer\\_97\\_Summer\\_2022\\_data\\_annex\\_en.pdf](#) [Abruf am 04.03.2024].
- Europäische Kommission (2024). EU-Wirtschaftsprognose: Schnellerer Inflationsrückgang und langsames Wachstum. Online: [https://commission.europa.eu/news/inflation-eu-will-fall-faster-and-economy-grow-more-slowly-new-forecast-says-2024-02-15\\_de#:~:text=Die%20Kommission%20geht%20f%C3%BCr%202024,auf%202%2C5%20%25%20erwartet.](https://commission.europa.eu/news/inflation-eu-will-fall-faster-and-economy-grow-more-slowly-new-forecast-says-2024-02-15_de#:~:text=Die%20Kommission%20geht%20f%C3%BCr%202024,auf%202%2C5%20%25%20erwartet.) [Abruf am 12.03.2024].
- Europäische Umweltagentur (2024). European climate risk assessment – Executive summary. Online: [https://www.eea.europa.eu/publications/european-climate-risk-assessment/at\\_download/file](https://www.eea.europa.eu/publications/european-climate-risk-assessment/at_download/file) [Abruf am 12.03.2024].
- EY (2023). 2023 EY Gen Z Segmentation Study. Online: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_us/topics/consulting/ey-2307-4309403-gen-z-segmentation-report-us-score-no-20902-231us-2-vf4.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/consulting/ey-2307-4309403-gen-z-segmentation-report-us-score-no-20902-231us-2-vf4.pdf) [Abruf am 29.02.2024].
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme (2. Auflage). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Gholipour, Aryan/Bod, Mahdih/Zehtabi, Mona/Pirannejad, Ali/Kozekanan, Samira Fakheri (2010). The Feasibility of Job Sharing as a Mechanism to Balance Work and Life of Female Entrepreneurs. *International Business Research*, 3(3), 133-140.
- Half, Robert (2015). Get Ready for Generation Z. Online: <http://www.multivu.com/players/English/7074554-robert-half-enactus-generation-z/document/f0bc1fcb-a283-49a8-bc93-7613e17c7373.pdf> [Abruf am 24.02.2024].
- Hay Group (2011). Building the new leader – Leadership challenges of the future revealed. Online: <https://www.yumpu.com/en/document/read/21763547/leadership-2030-white-paper-hay-group> [Abruf am 18.02.2024].
- Heitzmann, Karin/Staudinger, Jeremias (2023). Inflation in Österreich. In Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK) (Hrsg.). Die sozialen Folgen der Inflation (S. 8-65). Wien: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK).
- Hickman, Caroline/Marks, Elizabeth/Pihkala, Panu/Clayton, Susan/Lewandowski, R. Eric/Mayall, Elouise E./Wray, Britt/Mellor, Catriona/van Susteren, Lise (2021). Climate

anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey. *Lancet Planet Health*, 5, 863-873.

Hong, Ryan Y. (2007). Worry and rumination: Differential associations with anxious and depressive symptoms and coping behavior. *Behavior Research and Therapy*, 45, 277-290.

Klaffke, Martin (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In Martin Klaffke (Hrsg.). *Generationen-Management* (S. 3-25). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Klein, Claudia (2020). Jede Generation hat eigene Werte – Generation Z. *physiopraxis*, 18(01), 58-60.

Kuß, Alfred/Wildner, Raimund/Kreis, Henning (2018). *Marktforschung. Datenerhebung und Datenanalyse* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Lane, Marguerita/Williams, Morgan/Broecke, Stijn (2023). The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, 288, S. 3-156.

Lazarus, Richard S./Folkman, Susan (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.

Lenton, Pam/Mosley, Paul (2008). *Debt and Health*. Sheffield Economic Research Paper Series, SERP Number 2008004.

MacLeod, Andrew K./Williams, J. Mark G./Bekarian, D. A. (1991). Worry Is Reasonable: The Role of Explanations in Pessimism About Future Personal Events. *Journal of Abnormal Psychology*, 100(4), 478-486.

Macovei, Crenguța Mihaela/Martinescu-Bădălan, Fabiana (2022). Managing different generations in the workplace. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 28(2), 191-196.

Magwegwe, Frank M./MacDonald, Maurice M./Lim, HanNa/Heckman, Stuart J. (2022). Determinants of financial worry. *Journal of Consumer Affairs*, 1-51.

Mangelsdorf, Martina (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Mannheim, Karl (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 7(2), 157-185 und 7(3), 309-330.

- McCaul, Kevin D./Magnan, Renee E./Mead, Michael P. (2021). Disease-Specific Worry. *The Wiley Encyclopedia of Health Psychology*, 2, 97-104.
- McCrindle, Mark/Fell, Ashley (2019). *Understanding Generation Z: Recruiting, Training and Leading the Next Generation*. Norwest: McCrindle Research Pty Ltd.
- McLaughlin, Katie A./Borkovec, Thomas D./Sibrava, Nicholas J. (2007). The Effects of Worry and Rumination on Affect States and Cognitive Activity. *Behavior Therapy*, 38, 23-38.
- Monroe, Andrew E./Ainsworth, Sarah E./Vohs, Kathleen D./Baumeister, Roy F. (2017). Fearing the future? Future-oriented thought produces aversion to risky investments, trust, and immorality. *Social Cognition*, 35(1), 66-78.
- Motschnig, Renate (2012). *Qualitative Forschung in der Medienpädagogik*. Online: [https://cewebs.cs.univie.ac.at/WA.AET.FM.UE/ws12/index.php?m=D&t=info&c=show&CEWebS\\_what=G~252~tekriterien~32~qualitativ~32~Forschung,~32~Zusammenfassung](https://cewebs.cs.univie.ac.at/WA.AET.FM.UE/ws12/index.php?m=D&t=info&c=show&CEWebS_what=G~252~tekriterien~32~qualitativ~32~Forschung,~32~Zusammenfassung) [Abruf am 16.03.2024].
- Nachbagauer, Andreas (2014). Voll involviert und total flexibel – Entgrenzte Arbeit. In Doris Weißels (Hrsg.). *Zukunft der Wissens- und Projektarbeit* (S. 37-63). Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.
- Nikolić, Jelena Lukić/Lazarević, Snežana (2023). Employer Branding and Employee Value Proposition for Generation Z in Digital Economy. *Marketing*, 53(3), 203-214.
- OECD (2023a). *Employment outlook 2023: Artificial intelligence and jobs – An urgent need to act*. Online: <https://www.oecd.org/employment-outlook/2023/#ai-jobs> [Abruf am 14.03.2024].
- OECD (2023b). *OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. Paris: OECD Publishing.
- Owen, Ann L./Wu, Stephen (2006). Financial shocks and worry about the future. *Empirical Economics*, 33, 515-530.
- Panu, Pihkala (2020). Anxiety and the Ecological Crisis: An Analysis of Eco-Anxiety and Climate Anxiety. *Sustainability*, 12, 1-20.
- Paterson, Randolph J./Neufeld, Richard W. (1987). Clear Danger: Situational Determinants of the Appraisal of Threat. *Psychological Bulletin*, 101(3), 404-416.
- Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3. Auflage). Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, Inc.

- Racolța-Paina, Nicoleta Dorina/Irini, Radu Dan (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study. *Quality – Access to Success*, 22(183), 78-85.
- Reiter, Claudia/Juen, Isabella/Brunner, Sebastian/Mühlböck, Monika/Wittmann, Lena/Binder, Manuel/Lamei, Nadja/Foissner, Franziska (2023). So geht's uns heute: die sozialen Krisenfolgen im dritten Quartal 2023 – Schwerpunkte: Regionale Unterschiede. Wien: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BMSGPK).
- Reyes, Marc Eric S./Carmen, Bianca Patricia B./Luminarias, Moses Emmanuel P./Mangulabnan, Soleil Anne Nichole B./Ogunbode, Chales A. (2021). An investigation into the relationship between climate change anxiety and mental health among Gen Z Filipinos. *Current Psychology*, 42, 7448-7456.
- Saalwirth, Christina/Leipold, Bernhard (2023). Coping with a global crisis – Changes in worries about the Russo-Ukrainian War. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1-17.
- Schellinger, Jochen/Huynh, Gia Le (2020). Digitalisierung: Perspektiven für Arbeitsmodelle der Zukunft in Wirtschaft und Verwaltung. In Jochen Schellinger/Kim Oliver Tokarski/Ingrid Kissling-Näf (Hrsg.). *Digitale Transformation und Unternehmensführung* (S. 145-181). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmitz-Veltin, Ansgar/Frisoli, Pasquale (2015). Abgrenzung und demografische Analyse von Generationen: Herausforderungen für das Informationsmanagement. *Stadt-forschung und Statistik: Zeitschrift des Verbandes Deutscher Städtestatistiker*, 28(1), 36-42.
- Statistik Austria (2022). *Demographisches Jahrbuch 2022*. Online: [https://www.statistik.at/fileadmin/user\\_upload/Demographisches-JB-2022\\_Web\\_barrierefrei.pdf](https://www.statistik.at/fileadmin/user_upload/Demographisches-JB-2022_Web_barrierefrei.pdf) [Abruf am 15.03.2024].
- Steele Flippin, Candace (2017). *Generation Z in the Workplace Helping the Newest Generation in the Workforce Build Successful Working Relationships and Career Paths*. USA: Candace Steele Flippin.
- Stillmann, David/Stillmann, Jonah (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace*. New York: Harper Business.
- Sweeny, Kate/Dooley, Michael D. (2017). The surprising upsides of worry. *Social and Personality Psychology Compass*, 1-10.

- Szabó, Marianna/Lovibond, Peter F. (2002). The Cognitive Content of Naturally Occurring Worry Episodes. *Cognitive Therapy and Research*, 26(2), 167-177.
- Szabó-Szentgróti, Gábor/Végyvári, Bence/Varga, József (2021) Impact of Industry 4.0 and Digitization on Labor Market for 2030-Verification of Keynes' Prediction. *Sustainability*, 13, 1-19.
- Tallis, Frank/Eysenck, Michael W. (1994). Worry: Mechanisms and Modulating Influences. *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 22, 37-56.
- Tallis, Frank/Eysenck, Michael/Mathews, Andrew (1991). Elevated Evidence Requirements and Worry. *Personality and Individual Differences*, 12(1), 21-27.
- Taylor, Shelley E. (2011). Social Support: A Review. In Howard S. Friedman (Hrsg.). *The Oxford handbook of health psychology* (S. 189-214). Oxford University Press.
- Tonn, Bruce/Hemrick, Angela/Conrad, Fred (2006). Cognitive representation of the future: Survey results. *Futures*, 38, 810-829.
- Tyson, Alec/Kennedy, Brian/Funk, Cary (2021). Gen Z, Millennials Stand Out for Climate Change Activism, Social Media Engagement With Issue. Pew Research Center, 1-100.
- Vannucci, Anna/Flannery, Kaitlin M./McCauley Ohannessian, Christine (2017). Social media use and anxiety in emerging adults. *Journal of Affective Disorders*, 207, 163-166.
- Werther, Simon/Lietzau, Jule/Puhe, Oliver/Engel, Veronika/Scharting, Julia (2021). Coworking, Workation und Coworkation. In Simon Werther (Hrsg.). *Coworking als Revolution der Arbeitswelt* (S. 151-185). Berlin: Springer.
- Wills, Thomas A. (1991). Social support and interpersonal relationships. In Margaret S. Clark (Hrsg.). *Prosocial behavior* (S. 265-289). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Zemke, Ron/Raines, Claire/Filipczak, Bob (2000). *Generations at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: Amacom.
- Zepke, Georg (2016). *Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung für die Praxis*. Wien: T.S.O. Texte zur Systemischen Organisationsforschung. Online: [https://lesen.amazon.de/?asin=B01DE59KH6&encoding=UTF8&ref=dbs\\_p\\_ebk\\_r00\\_pbcb\\_rnvc00](https://lesen.amazon.de/?asin=B01DE59KH6&encoding=UTF8&ref=dbs_p_ebk_r00_pbcb_rnvc00) [Abruf am 16.03.2024, Gelesen mit Kindle Cloud Reader].

## Online-Quellen

<https://www.oesterreich.gv.at/lexicon/S/Seite.990097.html> [Abruf am 27.02.2024].

<https://www.xing.com/news/articles/die-illoyalsten-jobber-aller-zeiten-so-tickt-die-generation-z-und-darauf-mussen-sich-unternehmen-einstellen-5640665> [Abruf am 20.02.2024].

<https://www.weforum.org/agenda/2022/05/gen-z-don-t-want-to-work-for-you-here-s-how-to-change-their-mind/> [Abruf am 14.03.2024].

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Drei Phasen des Sorgenprozesses.....24

Abbildung 2: Maßnahmen im Umgang mit Zukunftssorgen der Generation Z.....79

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Geburtsjahre der Generationen .....	6
Tabelle 2: Details zum Sample .....	40

# Anhang

# Interviewleitfaden

## *Rolle von Zukunftssorgen der Generation Z im Arbeitsumfeld*

### **Begrüßung**

Vielen herzlichen Dank, dass du dir heute für dieses Interview die Zeit genommen hast. Ich erkläre noch kurz etwas zu diesem Forschungsprojekt und zum Ablauf:

Im Rahmen des Masterstudiengangs an der Ferdinand Porsche FernFH führe ich qualitative Interviews durch. Konkret geht es in diesem Forschungsprojekt um Zukunftssorgen der Generation Z. Wichtig ist zu erwähnen, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt, sondern nur unterschiedliche Meinungen. Bei manchen Fragestellungen wirst du möglicherweise etwas nachdenken müssen, das ist völlig ok. Bitte nimm dir ausreichend Zeit dafür. Das Interview wird voraussichtlich ca. eine Stunde dauern.

Ich würde dieses Gespräch gerne aufnehmen. Es wird aber kein Rückbezug auf deine Person möglich sein. Alle erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt und nur zu Forschungszwecken herangezogen. Hast du noch Fragen?

1. Welche Zukunftssorgen beschäftigen dich?			
Themencluster/Inhaltliche pekte	As-	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
1. Zukunftssorgen allgemein		Wie sieht das im Detail aus?	<p>Wo liegen die Wurzeln deiner Zukunftssorgen? Was waren die Auslöser?</p> <p>Welche Faktoren verstärken oder reduzieren deine Zukunftssorgen?</p> <p>Welche deiner Zukunftssorgen beschäftigen dich am häufigsten?</p> <p>Unternimmst du aktiv etwas, um deinen Zukunftssorgen entgegenwirken? Wenn ja, was?</p> <p>Wie wirken sich deine Zukunftssorgen auf dich und deinen Alltag aus (positiv und negativ)?</p>
2. Welche Rolle hat Arbeit in deinem Leben?			
Themencluster/Inhaltliche pekte	As-	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
2. Rolle von Arbeit			<p>Was ist dir im Berufsleben besonders wichtig?</p> <p>Was ist dir bei der Wahl des Arbeitsplatzes wichtig?</p> <p>Wie stehst du zum Konzept der Work-Life-Balance?</p>

		<p>Welchen Stellenwert hat Gehalt für dich?</p> <p>Wie stehst du zur Debatte rund um die Teilzeit? Würdest du lieber Teilzeit arbeiten bzw. arbeitest du bereits Teilzeit und warum?</p> <p>Welche Rolle spielt für dich der Sinn von Arbeit?</p> <p>Wie erlebst du die Einstellung zur Arbeit im Generationenvergleich?</p> <p>Wie würdest du die Beziehung zu deiner Führungskraft beschreiben?</p> <p>Was ist dir generell im Umgang mit der Führungskraft wichtig?</p> <p>Wie wichtig ist dir positives, wie wichtig kritisches Feedback?</p>
<b>3. Wie erlebst du die Rolle von Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld?</b>		
<b>Themencluster/Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
3. Einfluss von Zukunftssorgen auf Arbeit	Was gibt es noch?	<p>Haben deine Zukunftssorgen Auswirkungen auf deine Arbeit? Wenn ja, welche?</p> <p>Welchen Einfluss haben Zukunftssorgen auf die vorhin besprochenen Werte, also was dir bei deinem Arbeitsplatz wichtig ist?</p> <p>Welche Rolle spielen Zukunftssorgen bei der Arbeitsplatzwahl?</p> <p>In welcher Form beeinflussen Zukunftssorgen den Stellenwert von Arbeit in deinem Leben?</p>

		Welche anderen Lebensbereiche werden möglicherweise von deinen Zukunftssorgen beeinflusst?
<b>4. Wie geht dein Arbeitgeber bzw. deine Arbeitgeberin mit deinen Zukunftssorgen um?</b>		
<b>Themencluster/Inhaltliche pekte</b>	<b>As- Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
4. Umgang mit Zukunftssorgen durch Arbeitgebende		Erfährst du von deinem Arbeitgeber bzw. deiner Arbeitgeberin Unterstützung in Hinblick auf deine Zukunftssorgen? Wenn ja, welche?  Welche Maßnahmen könnte dein Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin setzen, um deine Zukunftssorgen zu reduzieren?  Wie fühlst du dich in Hinblick auf deine Zukunftssorgen von älteren Generationen wahrgenommen?
<b>5. Wie siehst du die Rolle von Social Media in Bezug auf deine Zukunftssorgen?</b>		
<b>Themencluster/Inhaltliche pekte</b>	<b>As- Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
5. Zukunftssorgen und Social Media		Welche Rolle spielt Social Media in deinem Leben generell?  Welche Social-Media-Plattformen haben einen hohen Stellenwert für dich und dein Umfeld?

		Welche Rolle spielt Social Media für dich bei der Arbeitsplatzwahl?	
<b>6. Zum Schluss möchte ich dich fragen, ob es noch etwas gibt, dass du zum Thema Zukunftssorgen und deren Rolle im Arbeitsumfeld der Generation Z ergänzen möchtest.</b>			
<b>Themencluster/Inhaltliche Aspekte</b>	<b>As-</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
6. Abschluss			Was möchtest du sonst noch zu diesem Thema sagen?
<b>7. Könntest du dich und dein Unternehmen bitte kurz anhand der wesentlichsten Eckdaten beschreiben?</b>			
<b>Themencluster/Inhaltliche Aspekte</b>	<b>As-</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
7. Tätigkeit und Unternehmensbeschreibung		Details zu Position, Unternehmen, Branche, Mitarbeiter:innenanzahl, Unternehmenskultur	Wie alt bist du? Welche Position hast du inne? Was gehört zu deinen täglichen Aufgaben? Wie lange bist du schon für das Unternehmen tätig? Wie würdest du deinen Werdegang in wenigen Worten beschreiben?

Vielen Dank für deine Zeit und Unterstützung!

# Kategoriensystem

## Zukunftssorgen

- Eigenschaften von Zukunftssorgen
- Auslöser von Zukunftssorgen
  - Externe Einflüsse
  - Soziales Umfeld
  - Persönliche Faktoren
- Arten von Zukunftssorgen
  - Gesellschaftliche und wirtschaftliche Faktoren
    - Auswirkungen von Krieg
    - Finanzielle Sorgen
    - Politische Entwicklungen
    - Arbeitsmarkt und Jobsicherheit
    - Klimawandel
  - Persönliche Lebensbereiche
    - Angst vor dem Älterwerden
    - Gesundheit
    - Kinder
    - Egoismus und Depressionen der Menschen
- Verstärkende Faktoren für Zukunftssorgen – Fokus Social Media
- Auswirkungen von Zukunftssorgen
  - Negative Auswirkungen
    - Finanzielle Auswirkungen
    - Psychische Auswirkungen
    - Physische Auswirkungen
    - Ungesunde Bewältigungsmechanismen
  - Positive Auswirkungen
    - Persönliche Motivation und Entwicklung
    - Informiertheit und Bewusstsein
  - Neutrale Auswirkungen
    - Finanzielle Anpassungen und Vorsichtsmaßnahmen
    - Veränderung von Prioritäten und Perspektiven
- Maßnahmen und Faktoren zur Reduktion von Zukunftssorgen
  - Aktive Maßnahmen
    - Berufliche Entwicklung und Stabilität
    - Finanzielle Maßnahmen
    - Mentale Einstellung und Selbstentwicklung
    - Emotionales Wohlbefinden und Stressbewältigung
    - Umweltbewusstsein und Aktivismus
  - Passive Maßnahmen
    - Politische Maßnahmen und Veränderungen
    - Bildung und Informationsvermittlung
    - Unterstützung und Rückhalt durch soziales Umfeld
    - Wissenschaftliche Fortschritte und Innovationen

## Rolle von Arbeit

- Bedeutung von Arbeit
- Wesentliche Kriterien von Arbeitgebenden und Arbeit an sich
  - Arbeitsumfeld und -kultur

- Arbeitsbedingungen und -praktiken
- Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Vergütung und Zusatzleistungen
- Flexibilität im Arbeitsumfeld
- Wichtige Merkmale von Führungskräften
  - Kommunikation und Beziehungsaufbau
  - Führung und Motivation
  - Persönlichkeitseigenschaften
  - Fachliches Wissen
  - Gerechtigkeit und Gleichbehandlung
  - Feedback

### **Rolle von Zukunftssorgen im Arbeitsumfeld der Befragten**

- Einfluss von Zukunftssorgen auf den Stellenwert von Arbeit
- Zukunftssorgen von Arbeitgebenden und Kolleg:innen
- Rolle von Zukunftssorgen bei der Arbeitsplatzwahl
- Auswirkungen von Zukunftssorgen auf die Arbeit
- Auswirkungen von Zukunftssorgen auf Werte im Arbeitsleben

### **Unternehmensstrategien zum Umgang mit Zukunftssorgen**

- Umgang der Unternehmen mit Zukunftssorgen der Befragten
- Bestehende Maßnahmen der Arbeitgebenden im Umgang mit Zukunftssorgen
- Gewünschte Maßnahmen der Arbeitgebenden im Umgang mit Zukunftssorgen
  - Vergütung und Benefits
  - Mitarbeitendenbindung und -zufriedenheit
  - Kompetenzentwicklung und Weiterbildung
  - Arbeitsplatzsicherheit und Transparenz
  - Einflussnahme und Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen