



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Führung und Karriere im Generationenmix X, Y und Z

## BACHELOR-ARBEIT

2019

Autorin  
Bühler, Ursina

betreuende Person  
Petrini, Fedra

Praxispartner  
AXA Gesundheitsvorsorge  
Kontaktperson Bourdon, Celine

## **Abstract**

Die vorliegende Bachelor-Thesis geht der Fragestellung «Welche Erwartungen haben Mitarbeitende der Generationen X, Y und Z der Axa Gesundheitsvorsorge an die Führung und welchen Karriereperspektiven gehen sie nach?» nach. Zur Beantwortung werden die Mitarbeitenden in einer quantitativen Untersuchung befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Generationen viele Erwartungen an die Führungskraft stellen und eine transformationale Führung befürworten. Die Karriereperspektiven zwischen den Generationen unterscheiden sich tendenziell eher. So stellt beispielsweise die Generation X tiefere Erwartungen an die berufliche Entwicklung als die Generationen Y und Z. Grundsätzlich zeigen die Generationen sehr ähnliche Muster auf, sie unterscheiden sich jedoch teilweise in der Ausprägung der Erwartung. Um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden und die Generationen zu führen, eignet sich die transformationale Führung mit Zielvereinbarungen aus der transaktionalen Führung.

Diese Arbeit enthält 118'644 Zeichen (inkl. Leerzeichen).

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1	EINFÜHRUNG INS THEMA .....	1
1.2	HERLEITUNG DER FRAGESTELLUNG .....	2
1.3	BESCHREIBUNG PRAXISPARTNER.....	2
1.4	AUFBAU DER ARBEIT .....	3
1.5	THEMATISCHE ABGRENZUNG .....	3
1.6	BEGRIFFSBESTIMMUNGEN .....	4
1.6.1	<i>Generationen</i> .....	4
1.6.2	<i>Erwartungen</i> .....	4
1.6.3	<i>Führung</i> .....	4
1.6.4	<i>Karriere</i> .....	5
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....</b>	<b>6</b>
2.1	GENERATIONEN UND DEREN EIGENSCHAFTEN .....	6
2.1.1	<i>Generation X</i> .....	7
2.1.2	<i>Generation Y</i> .....	7
2.1.3	<i>Generation Z</i> .....	7
2.2	GENERATIONENSPEZIFISCHE FÜHRUNG UND KARRIERE.....	8
2.2.1	<i>Generation X</i> .....	8
2.2.2	<i>Generation Y</i> .....	9
2.2.3	<i>Generation Z</i> .....	10
2.3	CHANCEN UND HERAUSFORDERUNG VON ALTERS- UND GENERATIONENVIELFALT.....	12
2.4	INTERAKTIVE FÜHRUNG UND ZUSAMMENFÜHREN VON GENERATIONEN .....	13
2.4.1	<i>Transaktionale Führung</i> .....	13
2.4.2	<i>Transformationale Führung</i> .....	14
2.4.3	<i>Kombination der transaktionalen und transformationalen Führung</i> .....	17
<b>3</b>	<b>METHODISCHES VORGEHEN .....</b>	<b>19</b>
3.1	VERSUCHSSITUATION UND VERSUCHSABLAUF .....	19
3.2	CHARAKTERISIERUNG DER STICHPROBE.....	20
3.3	DESIGN UND OPERATIONALISIERUNG DER KONSTRUKTE .....	22
3.4	STATISTISCHE ANALYSEVERFAHREN .....	24
<b>4</b>	<b>ERGEBNISSE.....</b>	<b>29</b>
4.1	FÜHRUNG .....	29
4.1.1	<i>Transformationale Führung</i> .....	30
4.1.2	<i>Transaktionale Führung</i> .....	31
4.1.3	<i>Kommunikationsstile</i> .....	31

4.1.4	<i>Mitarbeiterentwicklung</i> .....	32
4.1.5	<i>Umfeldgestaltung</i> .....	33
4.1.6	<i>Erwartungen an die direkte Führungskraft</i> .....	35
4.2	KARRIERE .....	39
4.2.1	<i>Karrierperspektive</i> .....	39
4.2.2	<i>Massnahmen zur persönlichen Entwicklung im Unternehmen</i> .....	40
4.2.3	<i>Aspekte bei der Definition der Karriereziele</i> .....	41
4.2.4	<i>Erwartungen an berufliche Entwicklung</i> .....	43
4.3	KONKLUSION DER ERGEBNISSE .....	46
4.3.1	<i>Führung</i> .....	46
4.3.2	<i>Karriere</i> .....	46
<b>5</b>	<b>DISKUSSION UND AUSBLICK</b> .....	<b>48</b>
5.1	BEANTWORTUNG DER LEITFRAGE UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE .....	48
5.2	AUSBLICK UND WEITERFÜHRENDE FORSCHUNG .....	50
5.3	KRITISCHE REFLEXION .....	51
<b>6</b>	<b>VERZEICHNISSE</b> .....	<b>53</b>
6.1	LITERATURVERZEICHNIS .....	53
6.2	TABELLENVERZEICHNIS .....	59
6.3	ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	60
<b>7</b>	<b>ANHANG</b> .....	<b>61</b>

## 1 Einleitung

### 1.1 Einführung ins Thema

Die demografische Entwicklung, bedingt durch die höhere Lebenserwartung und die niedrige Geburtenrate, hat viele Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Der Wandel bringt eine veränderte Zusammensetzung den Generationen (vgl. Kapitel 1.6 Begriffsbestimmungen) im jeweiligen Unternehmen hervor. Durch die höhere Generationenvielfalt beschäftigen sich die Unternehmen demnach mit generationenbedingten Anforderungen, Werthaltungen, Arbeitsformen und Kompetenzen. Die in der Organisation vorzufindenden verschiedenen Altersgruppen prägen unterschiedliche Ereignisse und Erfahrungen. Ihre Wertvorstellungen, Besonderheiten und ihr Wissen beeinflussen das Arbeitsleben (Eberhardt, 2016a; Eberhardt & Majkovic, 2015).

Die Generation X, geboren zwischen 1963 und 1980, ist geprägt von wirtschaftlichen Instabilitäten und möchte sich von früheren Generationen abgrenzen. Sie bevorzugt es unabhängig zu sein und lehnt autoritäre Führungsstile, ähnlich wie die Generation Y ab. Die Generation Y, geboren zwischen 1981 und 1995, ist die Generation des Internetbooms, deren Mitglieder mit der Globalisierung aufgewachsen sind. Diese Generation gewinnt auf dem Arbeitsmarkt zunehmend an Bedeutung. Letztlich gibt es die Generation Z, geboren ab 1996, die vollständig im digitalen Zeitalter mit neuen Technologien aufgewachsen ist und wesentlich konsequenter zwischen Arbeit und Privatleben unterscheidet als frühere Generationen (Absolventa, 2019).

Generationen zeichnen sich durch unterschiedliche Qualitäten und Erwartungen an die Führungskraft aus und bewegen sich in unterschiedlichen Lebensabschnitten - auch in Hinblick auf ihre Karrierevorstellungen (Eberhardt & Majkovic, 2015). Der demografische Wandel stellt daher eine zentrale Herausforderung dar, welche Unternehmen in den nächsten Jahren zu bewältigen haben. Um die Stärken und Potenziale aller Altersgruppen zu nutzen, sind kreative und innovative Ansätze im Personalmanagement und in der Führung erforderlich (Bruch, Kunze & Böhm, 2010). Es ist anzunehmen, dass Mitarbeitende verschiedener Generationen aufgrund ihres Generationencharakters sowie der Auswirkungen des Alters unterschiedliche Auffassungen von einem guten Führungsverhalten haben (Franken, 2016). Der richtige und erfolgreiche Umgang mit einer alternden und immer vielfältigeren Belegschaft, wird in vielen Unternehmen zu einer der wegweisenden Aufgaben der Führung und des Personalmanagements aufkommen. Viele Führungskräfte stellen sich bereits heute die Frage, ob sie ihr Führungsverhalten gemäss den verschiedenen Bedürfnissen der Generationen entsprechend ausrichten sollen (Bruch et al., 2010). Führung von Vielfalt umfasst die bestmögliche Nutzung der Besonderheiten und Stärken jeder Altersgruppe und Generation, Förderung des Wissenstransfers der verschiedenen Kompetenzen und Stärkung der

generationsübergreifenden Zusammenarbeit (Eberhardt, 2016a; Eberhardt & Majkovic, 2015).

Auch die Axa Gesundheitsvorsorge ist von den Herausforderungen, die mit dem demografischen Wandel einhergehen, betroffen. Die Führungskräfte stehen vor neuen Anforderungen, wie Generationenmanagement, Individualisierung oder Stärkenorientierung der Führung, die es zu bewältigen gilt. Für die Axa Gesundheitsvorsorge stellt das Thema eine grosse Wichtigkeit dar, da der demografische Wandel auch hier erkennbar wird: das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden liegt bei 27 Jahren. Die rund 40 Mitarbeitenden lassen sich den drei Generationen X, Y, und Z zuordnen (Axa Gesundheitsvorsorge, 2019). Der mit der Auseinandersetzung der Thematik verbundene Zweck ist die Verringerung von Unsicherheiten und Missverständnissen in Arbeitsbeziehungen zwischen Mitarbeitenden und ihrer Führungskraft sowie die positive Gestaltung der künftigen bzw. weiteren Zusammenarbeit.

## 1.2 Herleitung der Fragestellung

Die Führungsthemen "Umgang mit verschiedenen Generationen" oder "Zusammenarbeit zwischen den Generationen" wurden lange Zeit wenig beachtet. Generell hat das Thema Altersdiversität erst in den letzten Jahren in der Führungsliteratur Einzug gehalten (Eberhardt & Majkovic, 2015). Aufgrund der Aktualität und Relevanz des Themas der Führung und Karriere im Generationenmix, geht die Autorin dieser Arbeit folgender Fragestellung nach: «Welche Erwartungen haben Mitarbeitende der Generationen X, Y und Z der Axa Gesundheitsvorsorge an die Führung und welchen Karriereperspektiven gehen sie nach?»

Das Ziel der Arbeit ist die Analyse der Soll-Situation der Erwartungen an die direkte Führungskraft sowie die Karriereperspektiven der Mitarbeitenden der jeweiligen Generationen. Dies geschieht auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse und den selbst erhobener Daten mittels Online-Befragung. Da es sich um eine Ersterhebung zur Thematik bei der Axa Gesundheitsvorsorge handelt, ist es daher das Ziel, ein allgemeines Verständnis für die Erwartungen an die Mitarbeitendenführung und die persönlichen Karrierevorstellungen zu erhalten (Axa Gesundheitsvorsorge, 2019).

## 1.3 Beschreibung Praxispartner

Das Forschungsfeld ist die AXA Gesundheitsvorsorge mit Sitz in Winterthur. Das Unternehmen ist ein Start-up der AXA und umfasst aktuell 43 Mitarbeitende. Sie bieten eine Kranken-Zusatzversicherung mit einem exklusiven Wechselservice für die Grundversicherung an. Die AXA Gesundheitsvorsorge ist geprägt durch ein sehr tiefes Durchschnittsalter und eine hohe Generationenvielfalt der Belegschaft (Axa Gesundheitsvorsorge, 2019).

## 1.4 Aufbau der Arbeit

Die Struktur der Arbeit folgt der genannten Fragestellung. Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil und umfasst fünf Kapitel. Zur Herstellung eines grundlegenden Verständnisses, werden zunächst die Begriffe Generationen, Erwartung, Führung und Karriere definiert. Der theoretische Teil dient als Ausgangspunkt für die Beantwortung der Fragestellung. Es werden in Kapitel zwei die drei Generationen mit ihren Merkmalen sowie die Chancen- und Herausforderungen der Generationenvielfalt beschrieben. Anschliessend werden die Führungstheorien *transformationale* und *transaktionale Führung* vorgestellt (vgl. Kapitel 2). Im Methodenteil wird auf das methodische Vorgehen der Erhebung des Fragebogens eingegangen (vgl. Kapitel 3). Im Ergebnisteil werden die erhobenen Daten beschrieben und ausgewertet. Unterschiede hinsichtlich berufsbezogener Erwartungen der Generationen werden anhand deskriptiver Statistiken dargestellt (vgl. Kapitel 4). In Kapitel fünf erfolgen die Interpretation der Forschungsergebnisse sowie die Zusammenfassung zentraler Erkenntnisse in einer Endbetrachtung. Aus den daraus resultierenden Konklusionen soll die Beantwortung der initialen Leitfrage ermöglicht werden. Zuletzt werden die wichtigsten Schlüsse aus dieser Arbeit gezogen und Themen erläutert, welche im Hinblick auf Führung und Karriere im Generationenmix in einer weiterführenden Arbeit von Interesse sein könnten.

## 1.5 Thematische Abgrenzung

Die folgende Arbeit befasst sich ausschliesslich mit Mitarbeitendenführung, dabei wird die Unternehmensführung nicht behandelt. Die teilweise noch Erwerbstätige Generation «Baby-Boomer», geboren zwischen 1955 und 1962, wird in dieser Arbeit nicht beschrieben. Die vorliegende Thesis grenzt sich zudem zu einer Arbeit ab, welche klare Handlungsempfehlungen generieren kann.

## 1.6 Begriffsbestimmungen

### 1.6.1 Generationen

Unterschieden werden vier verschiedene Begriffe der Generationen; genealogisch-familienbezogene, pädagogischen, entwicklungspsychologischen und den historisch-soziologischen Generationenbegriff. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit gilt es den letztgenannten Begriff zu verstehen (Rump & Eilers, 2013). Beim historisch-gesellschaftlichen Begriff, wird die Generation als Alterskohorte beschrieben, welche die Geburtsperiode sowie historische und gesellschaftliche prägende Ereignisse in den Entwicklungsstufen, Kindheit, Jugend und Erwachsenenzeit, gemeinsam teilt. Infolge dieser Ereignisse entwickeln Generationen Einstellungen und Identitäten, die sie von anderen Generationen unterscheiden. Auch im Hinblick auf die Arbeit gibt es unterschiedliche Werte und Präferenzen (Bruch et al., 2010). Dabei wird zwischen der Generationenlagerung, dem Generationenzusammenhang und der Generationeneinheit differenziert. Bei der Lagerung geht es um die Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe in einem bestimmten Zeitraum. Der Zusammenhang entsteht durch die gemeinsame Betroffenheit von historischen Konstellationen und Einheit bedeutet die einheitliche Reaktion auf diese Konstellationen (Rump & Eilers, 2013). Chronologisch gliedert sich eine Generation in drei Untergruppen, die erste Welle, die Kerngruppe und die Nachzügler. Dementsprechend ist eine klare Trennung der Generationen zusätzlich erschwert. Die Generationenausprägungen können sich in den Untergruppen unterscheiden (Bruch et al., 2010).

### 1.6.2 Erwartungen

Erwartungen werden in der Sozialpsychologie als Wunsch oder Soll-Vorstellung in sozialen Wechselwirkungen interpretiert, die mit sozialen Normen verknüpft sind (Richter, 2005). „Eine soziale Norm bezeichnet eine Regel oder Richtschnur für das Verhalten der Mitglieder einer Gesellschaft oder einer Gruppe oder einer Dyade, die den richtigen (d. h. sozial angemessenen bzw. erwünschten bzw. vorgeschriebenen) Weg zur Zielerreichung markiert“ (Fischer & Wiswede, 2009, S. 604).

### 1.6.3 Führung

Bei der Definition des Begriffs *Führung* gibt es zwei Betrachtungsschwerpunkte, die eng miteinander verbunden sind, aber auch voneinander zu differenzieren sind; Unternehmensführung und Mitarbeiterführung. Unter Unternehmensführung werden die zielgerichtete Planung, Strukturierung und Kontrolle von gesamten Organisationen verstanden (Steinmann, Schreyögg & Koch, 2013). Dies ist zu unterscheiden von der konkreten Führung der Mitarbeitenden. Sie ist zwar ebenfalls eine Managementaufgabe und dementsprechend eine Teilfunktion der Unternehmensführung, bezieht sich jedoch auf den Prozess der zielorientier-



ten Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitenden (Schirmer & Woydt, 2016). Mitarbeitendenführung beinhaltet zwei wesentliche Faktoren: die personale Führung und die umgebenden Situationsbedingungen innerhalb der Organisation, die strukturelle Führung. Personale Führung umfasst die unmittelbaren, wechselseitigen, zielgerichtete Einflussversuche der Führungskraft, wie z.B. anweisen, motivieren oder kontrollieren, um innerhalb des Systems ein konformes Verhalten zu erzielen. Strukturelle Führung nutzt aktiv die Wirkung der Steuerung organisationaler Rahmenbedingungen, welche das Verhalten der Mitarbeitenden unabhängig der Führungskraft beeinflussen (Wegge & Rosenstiel, 2014). Zusammengefasst ist Mitarbeitendenführung eine personenbezogene Aufgabe, die aktiv umgesetzt wird. Sie ist im vorgegebenen Rahmen der Organisation, der sich beispielsweise durch Unternehmenskultur, Hierarchien oder Aufgabengestaltung manifestiert, zu erfüllen (Schirmer & Woydt, 2016; Wunderer, 2011).

#### 1.6.4 *Karriere*

Der Begriff *Karriere* entstammt aus dem lateinischen (carrus = Wagen) und wird häufig als neutraler Begriff für eine Fahrroute verwendet. Karriere beschreibt somit den Weg eines Einzelnen durch mehrere Etappen seiner beruflichen Entwicklung hinweg (Kauffeld, 2014). In der Definition von Hall (2002) ist Karriere, eine individuell erlebte Abfolge von Einstellungen, Verhaltensweisen und Meinungen in Zusammenhang mit arbeitsbezogenen Aktivitäten und Erfahrungen, die über den Lebenszyklus der Person verteilt sind (Hall, 2002). Bei der Bezugnahme auf die neutrale Bedeutung von Karriere, ist häufig von beruflicher Entwicklung oder Laufbahn die Rede. So sind typische Themen der psychologischen Karriereforschung beispielsweise die Kompetenzentwicklung (z.B. berufliche Selbstwirksamkeit), die Vereinbarkeit verschiedener Rollen (z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie), Arbeitslosigkeit, die Entwicklung beruflicher Interessen sowie Karriereförderung und -erfolg in einem umfassenden Sinne (Kauffeld, 2014).

## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Annahmen erörtert, welches das Fundament der Bachelor-Thesis bilden. Vertieft betrachtet werden die Generationen mit ihren Eigenschaften, generationsspezifische Führung und Karriere, Chancen und Herausforderungen der Generationenvielfalt sowie die Führungsstile der transaktionale und transformationale Führung.

### 2.1 Generationen und deren Eigenschaften

Jede Generation ist geprägt durch gemeinsame, prägende Einflüsse und den daraus resultierenden charakteristische Eigenschaften. Bei der nachfolgenden Generationenbeschreibung ist dennoch Vorsicht geboten, denn es besteht ein Risiko der Stereotypisierung. Zweifellos ist es nicht möglich, alle Mitglieder einer Alterskohorte als gleichartig anzusehen. Im Gegenteil, jeder Mensch hat seine individuellen Eigenschaften, Stärken und Schwächen, die zum Teil erheblich von den charakteristischen Eigenschaften der Generationen abweichen können. Neben den generationalen Effekten, die versuchen den Unterschied zwischen den Generationen zu erklären, gibt es noch reine Alterungseffekte und Lebensphaseneffekte. So können Veränderungen in Einstellungen, Werten und Wahrnehmungen durch Alterungseffekte, und unterschiedlicher Familienstand, Bedürfnisse und Motivationsstrukturen durch Lebensphaseneffekte erklärt werden (Bruch et al., 2010). Zudem gibt es keine klare und einheitliche Trennung zwischen den Alterskohorten, was die Definition der Generationen erschwert. Ein Mensch kann auch mehreren Generationen angehören, insbesondere die Jahrgänge, die an der Grenze zu einer neuen Generation stehen. Findet sich ein Individuum in mehreren Generationen wieder, können sich soziale und kulturelle Einflüsse vermischen und zu Rollenkonflikten führen. (Eberhardt, 2016b). Die Forschung der intergenerationellen Zusammenhänge ist weitgehend durch populärwissenschaftliche Literatur und weniger durch genaue, empirische Grundlagen geprägt. Ein Grobcluster der Generationeneinteilungen, um eine praxisnahe Vereinfachung für die Führung und Karriere unterschiedlicher Generationen am Arbeitsplatz zu ermöglichen, sollte dennoch ausführbar sein (Bruch et al., 2010). Je nach Quelle und Statistik können die Jahrgänge der einzelnen Gruppen geringfügig abweichen. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Einteilung von Franken (2016) der erwerbstätigen Generationen und deren Alter (Stand 2019) auf:



Abbildung 1: Einteilung der Generationen, (eigene Darstellung angelehnt an Franken, 2016)

### 2.1.1 *Generation X*

Die Generation X ist zwischen 1963 und 1980 geboren und wird auch als Generation Golf bezeichnet. Die Mitglieder der Generation haben in gemeinsamer Erfahrung den Reaktorunfall von Tschernobyl und ökologische sowie ökonomische Krisen der 70er und 80er Jahre erlebt (Eberhardt, 2016b). Sie sind als erste Generation mit den modernen Medien, wie Computer und Fernseher gross geworden. Dadurch haben sie die Fähigkeit, viele Informationen zur gleichen Zeit zu verarbeiten, erworben (Bruch et al., 2010). Mit dem Internet kamen sie erst im Erwachsenenalter in Berührung, weshalb sie auch «Digital Immigrants» genannt werden. Die Generation X nutzt die digitalen Möglichkeiten intensiv, wenn auch nur als Mittel zum Zweck. Im Beruf zeichnet sie sich durch Fleiss und Ausdauer aus. Den Wandel der Geschlechterrollen erlebte sie hautnah: während die Selbstverständlichkeit der Gleichberechtigung von Frauen ab den 70er Jahren wuchs und sie immer eine wichtigere Rolle in Politik und Wirtschaft spielten, mussten Männer ein neues Selbstverständnis schaffen (Eberhardt, 2016b).

### 2.1.2 *Generation Y*

Die Generation, die bisher wahrscheinlich am besten erforscht ist, ist die der sogenannten Millennials. Die Mitglieder sind zwischen 1981 und 1995 geboren und werden oft in Anlehnung an die zeitlichen und alphabetischer Reihenfolge, Generation Y genannt (Bruch et al., 2010). Das Attentat von 9/11 zählt zu den prägenden historischen Ereignissen dieser Generation. In einer globalisierten und von Unsicherheit geprägten Umwelt sind die Mitglieder gross geworden. Als erste Generation, sind sie in Parallele zur Entwicklung des Internets aufgewachsen und erlebten so die Entwicklungen direkt mit. Die Millennials sind Digital Natives und agieren selbstbewusst in der Welt der neuen Medien und Kommunikationsmittel. Arbeit und Privatleben sind nicht mehr strikt voneinander getrennt, im Gegenteil, sie ergänzen sich gegenseitig und verschmelzen immer stärker. Die privaten Angelegenheiten werden auch während der Arbeitszeit geregelt und zugleich sind die Mitglieder bei Bedarf bereit, in ihrer freien Zeit zu arbeiten. Nichtsdestotrotz wird bei der Generation Y grosser Wert auf Freiraum für Privates gelegt. Der Grossteil der Generation Y ist im Berufsleben angekommen (Eberhardt, 2016b).

### 2.1.3 *Generation Z*

Zurzeit kommt die nächste Generation – Generation Z – in die Unternehmen. Sie werden auch die Generation Internet genannt und umfasst die ab 1996 Geborenen. Da sich die Mitglieder der Generation Z erst an der Schwelle zum Berufseintritt befinden, werden sie häufig bis Geburtsjahrgang 2000 noch in die Generation Y integriert (Eberhardt, 2016b). Sie wuchsen fast vollständig im digitalen Zeitalter auf, der Einsatz neuer Kommunikationsmedien

ist für sie eine Selbstverständlichkeit (Eberhardt, 2016a). Im Gegensatz zur Generation Y unterscheidet die Generation Z stärker zwischen Arbeit und Privatleben. Feste Grenzen und klare Strukturen sind wieder erwünscht. Selbstverwirklichung ist nicht mehr nur in der Arbeit, dafür vor allem in der Freizeit und in sozialen Kontakten gefragt (Scholz, 2014). Zu den gesellschaftlich einflussreichen Ereignissen und der Arbeitswelt dieser Generation lassen sich nur wenige Aussagen machen (Eberhardt, 2016a). Darüber hinaus ist es schwierig, die Generation Z abzugrenzen. Dies liegt einerseits daran, dass sich die Generationen Y und Z teilweise ähneln, andererseits daran, dass die prägenden Jahre der Generation Z noch nicht abgeschlossen sind. Ausserdem gibt es nur wenige Studien zu dieser Generation, die empirisch gültige Muster und Merkmale belegen (Mangelsdorf, 2017).

## 2.2 Generationenspezifische Führung und Karriere

Die Führungspersonen sind aufgrund des demografischen Wandels gefordert mit den unterschiedlichen Erwartungen, Erfahrungen und Fähigkeiten einer altersheterogenen Belegschaft umzugehen (Franken, 2016). Mitarbeitende bevorzugen generell unterschiedliche Führungsstile, allerdings ist es durchaus möglich, Vorlieben für Führungsstile für ganze Generationen zu identifizieren (Eberhardt, 2016b). Diese werden in den nachfolgenden Kapiteln erläutert und in einer abschliessenden Übersichtstabelle dargestellt.

### 2.2.1 *Generation X*

#### **Führung**

Die Generation X ist gekennzeichnet durch eine pragmatische und skeptische Einstellung (Bruch et al., 2010). Bei der Führung der Generationen sind glaubwürdige Führungspersonen gefragt. Die Generation X sieht ihre Selbstverwirklichung nicht mehr im Beruf. Sie stellt die Arbeit nicht vor andere Bedürfnisse, sondern betrachtet diese eher als Mittel zum Zweck. Die Haltung zur Arbeit ist dementsprechend eher pragmatisch und folgt mehr extrinsischen Motiven. Demnach sind materielle Leistungsanreize für die Generation X wichtig (vgl. transaktionale Führung Kapitel 4.1.1). Sie ist gegen eine starke hierarchische Ausrichtung, schätzt aber umso mehr eine klare und transparente Kommunikation. Für die Generation X wird deshalb eine klare Kommunikation der Erwartungen und Ziele empfohlen (Eberhardt, 2016a). Sie definiert sich über Leistung und erwartet, dafür belohnt zu werden (Mangelsdorf, 2017). Eine stärkere Delegation von Arbeiten anstelle von einem partizipativer Führungsstil wird gewünscht (Bruch et al., 2010). Zudem empfiehlt sich für die Führung der Generation X, fair, kompetent und geradeaus zu führen (Eberhardt, 2016b). Sie haben eine negative Einstellung gegenüber Einmischung und Kontrolle (Mangelsdorf, 2017). Die Mitglieder der Generation erwarten in regelmässigen Abständen ein Feedback sowie die Freiheit,

um ihre Rolle individuell auszugestalten. Dabei schätzen sie, wenn Anstrengung anerkannt wird und neue Herausforderungen angeboten werden (Eberhardt, 2016b).

## **Karriere**

Eine klare Kommunikation von Karrierezielen ist der Generation X wichtig. Karriere spielt dabei eine wichtige Rolle für die soziale Anerkennung dieser Gruppe (Bruch et al., 2010). Für die Generation X ist die berufliche Entwicklung daher ein wichtiges Ziel bei der Arbeitssuche. Die Mitglieder der Generation X sind gut ausgebildet und bemühen sich, ein materiell sicheres Leben führen zu können. Ihre Werte werden stärker durch das Streben nach Wohlstand, Karriere und Sicherheit beeinflusst, als die der Generation davor. Lebenslanges Lernen wird für sie immer wichtiger und ist für ihre tägliche Arbeit notwendig. Einige von ihnen sind mit Arbeitsmodellen wie flexible Arbeitszeit oder Home-Office vertraut. Diese Flexibilisierung der Arbeitswelt konnten sie von Beginn ihrer Karriere an aktiv erleben. Eine grosse und wichtige Herausforderung für sie ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Eberhardt, 2016a). Sie zeichnet sich durch geringere Loyalität zum Unternehmen als ihre Vorgängergenerationen aus. Häufiger Arbeitgeberwechsel ist für sie nichts ungewöhnliches (Bruch et al., 2010)

### *2.2.2 Generation Y*

## **Führung**

In der Arbeitswelt angekommen, fordert die Generation Y Entwicklungsmöglichkeiten, sinnvolle Arbeit, das Recht auf Mitsprache und regelmässiges Feedback. Wandel und die Veränderung, die damit einherkommt, empfinden sie als normal. Die Generation Y schätzt die Vereinbarkeit der Lebensbereiche und findet den klassischen hierarchischen Aufstieg nicht attraktiv (Eberhardt, 2016a). Die Generation Y mag Regeln und Leitlinien, an die sie sich halten kann, zudem wünscht sie sich auch visionäre Ziele für ihre Zukunft. Eine offene Feedback-Kultur soll gepflegt und sich auf Augenhöhe begegnet werden (Bruch et al., 2010). Die Generation Y wünscht sich Freiheit und Autonomie in der Arbeitswelt (Buik, 2008). Dabei werden innovative Kommunikationsmittel und Arbeitsformen in einem dynamischen Arbeitsumfeld geschätzt. Es ist heute mehr denn je das Ziel, Motivation sowie Leistung zu erhalten und zu steigern, indem man die Mitarbeitenden fördert und ein Beispiel für das eigene Führungsverhalten setzt (Bruch et al., 2010). Zudem wollen sie für ihren Einsatz belohnt und gelobt werden. Vom Vorgesetzten erwartet die Generation Y Unterstützung und ständige Wertschätzung (Mangelsdorf, 2017). Sie ziehen eine individuelle Beachtung und Förderung der Führung mit Kontrolle vor. So sind Elemente des Coaching- und Mentoring-Führungsstils sehr gut geeignet, um eine vertrauensvolle Beziehung zu entwickeln, das Selbstvertrauen zu stärken und die Millennials in ihrer Autonomie zu unterstützen (Buik, 2008).

## **Karriere**

Die Generation Y ist mit einer Vielfalt an Möglichkeiten und fundierten Ausbildung aufgewachsen (Eberhardt, 2016b). Ihre berufliche Karriere ist aufgrund der Chancen und Ungewissheiten der Globalisierung auf kurzfristige Planung und Flexibilität ausgerichtet. Ein über mehrere Jahre klarer und berechenbarer Karriereweg, ist für diese Generation selten geworden. Attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und ein möglichst schnelles Vorankommen im Beruf, abhängig von der Leistung statt von der Betriebszugehörigkeit, sind für sie daher wichtig. Damit der hohen Motivation dieser Generation Rechnung getragen wird, sollte die Führungskraft angemessene Angebote zur Verfügung stellen und die Lernbereitschaft aktiv fördern (Bruch et al., 2010). Die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wird auch von der Generation Y gewünscht (Franken, 2016). Die Generation Y ist ausserdem durch eine relativ geringe Bindung an den Arbeitgebenden gekennzeichnet (Bruch et al., 2010).

### *2.2.3 Generation Z*

## **Führung**

Durch die Tatsache, dass die Generation Z jung und eher neu auf dem Arbeitsmarkt ist, können noch keine klaren Merkmale abgeleitet werden (Absolventa, 2019). Es lassen sich dennoch Beobachtungen machen, doch die Zeit muss ihre Bedeutung noch beweisen (Mangelsdorf, 2017). Der Generation Z ist es wichtig, dass sie sich im Unternehmen wohlfühlt (Scholz & Hartig, 2016). Um die Mitglieder der Generation Z zu mehr Leistungen anzuregen und an das Unternehmen zu binden, sollte eine angenehme und erfüllende Arbeitsatmosphäre in den Arbeitsgruppen herrschen (Franken, 2016). Die Führungskräfte sollen Leistung anerkennen, Mitarbeitende motivieren und für ihre Vorschläge offen sein. Die Generation Z möchte einen Vorgesetzten, der auch in hektischen Phasen Ruhe ausstrahlt (Mangelsdorf, 2017). Als Rahmenbedingungen für das Arbeitsverhalten sind gleichzeitig klare Regeln, Strukturen und Zeitregelungen wichtig. Dafür eignen sich Aspekte der transaktionalen Führung (vgl. Kapitel 4.1.1), bei der die Aufgaben klar definiert und abgearbeitet werden. Die Einstellungen, Werte und Bedürfnisse sollten im Führungsprozess individuell berücksichtigt werden (Franken, 2016). Die Generation Z mag einen unterstützenden Führungsstil, der zum Erreichen hochgesteckter Ziele anspornt und den Weg dahin ebnet (Mangelsdorf, 2017). Elemente des coachenden Führungsstils eignen sich dazu gut (Reif, 2016). Zusätzlich erwarten sie eine kompetente, gerechte und freundliche Führungskraft (Mangelsdorf, 2017).

## **Karriere**

Die Generation Z denkt realistisch und hat keine Bindung an das Unternehmen. Trotzdem sucht sie sich klare Strukturen und sichere Arbeitsverhältnisse. Die Generation Z will auch in Bezug auf den eigenen Karriereweg im Unternehmen klare Regeln und Zu-

kunftsperspektiven (Scholz & Hartig, 2016). In persönlichen Feedbackgesprächen sollten Führungskräfte den jungen Mitarbeitenden ihre Karrierechancen und -wege aufzeigen (Franken, 2016). Die Generation Z sieht den Beruf als Teil der Lebenszeit an, die es optimal zu gestalten gilt (Scholz & Hartig, 2016).

## Übersicht Generationen

	Generation X	Generation Y	Generation Z
<b>Prägende Einflüsse</b>	Kalter Krieg, Ölkrise, New Economy, Individualisierung, Beginn demografischer Wandel	9/11 und die internationalen Folgen, Multi-Optionen-Konsum, Digitalisierung	Islam-Terror, Wirtschaftliche Unsicherheit/Finanzkrise, Nachhaltigkeit
<b>Typische Charakteristika</b>	Zynisch, skeptisch, perspektivlos	Optimistisch, leistungsbereit, selbstbewusst	Realistisch, flatterhaft, technologieaffin
<b>Beziehung zu Medien</b>	Digital Immigrants	Digital Natives	Digital Natives
<b>Beruf und Privatleben</b>	Ausgleich von Arbeit und Beruf wichtiger	Verschmelzung von Berufs- und Privatleben	Klare Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben
<b>Arbeitszeit</b>	9 to 5	Flexibel	Völlig frei
<b>Beziehung zum Arbeitgeber</b>	Geringere Loyalität gegenüber dem Unternehmen, vielmehr gegenüber direktem Vorgesetzten	Geringere Loyalität gegenüber Arbeitgeber, vielmehr gegenüber Tätigkeit	Sehr geringe Loyalität
<b>Autorität</b>	Skeptisch gegenüber Autorität	Akzeptieren Autorität, wenn karriererelevant	Kaum Respekt gegenüber Autorität
<b>Führungspräferenzen</b>	Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, klare Erwartungskommunikation, professionelle Distanz, Bevorzugen kompetente Führungskräfte, negative Einstellung gegenüber Einmischung und Kontrolle	Authentische und integrative Führung auf Augenhöhe, inspirierende visionäre Führung, Vorliebe für Mentoring und Coaching, Erwarten Belohnung, Unterstützung und Wertschätzung	unterstützenden Führungsstil, der zum Erreichen hochgesteckter Ziele anspornt, Anerkennung von Leistung, Mitarbeitende motivieren, offen für Vorschläge, Ruhe auch in hektischen Situationen bewahren
<b>Berufliche Ziele</b>	Zufriedenheit und glückliches Leben an erster Stelle	Unternehmerische Möglichkeiten, Weiterentwicklung, klare Karriereewege	Sicherheit des Arbeitsplatzes
<b>Berufliche Werte</b>	Nur nötige Veränderungen, flexible Arbeitszeiten	Offen gegenüber häufiger Veränderung	Entschleunigung
<b>Extrinsische Motivation</b>	Relativ hoch	Mittel	Hoch
<b>Intrinsische Motivation</b>	Mittel	Relativ niedrig	niedrig
<b>Berufliche Situation</b>	Etablierte Fach- und Führungskräfte	Etablierung im Berufsleben als gut ausgebildete	Schüler, Studierende, Auszubildende, Berufseinsteiger

Tabelle 1: Übersicht Generationen: (eigene Darstellung in Anlehnung an Klaus & Schneider, 2016; Mangelsdorf, 2017; Schirmer & Woydt, 2016; Steckl, Simshäuser & Niederberger, 2019; Troger, 2016)

## Fazit

Wie Abbildung 2 illustriert, kann Führung mehrerer Generationen dann erfolgreich sein, wenn sie die verschiedenen Führungspräferenzen einer Altersgruppe berücksichtigt und die Führungskräfte auf den einzelnen Mitarbeitenden spezifisch eingehen. Eine Führungsperson sollte vorbildlich alle Generationen wertschätzen und die Mitarbeitenden individuell behandeln und fördern. Eine so individuell angepasste Führung kann es ermöglichen, den Bedürfnissen der verschiedenen Generationen gerecht zu werden und so ihre unterschiedlichen Potenziale und Stärken zu entwickeln (Bruch et al., 2010).

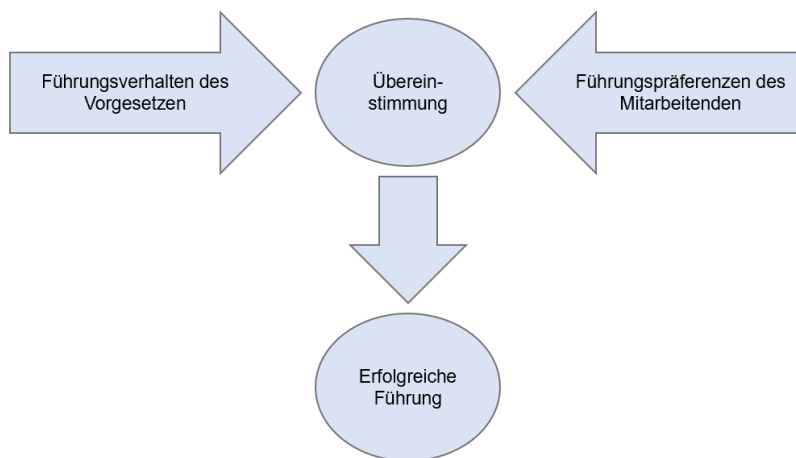


Abbildung 2: Führungsverhalten und -präferenzen, (eigene Darstellung in Anlehnung an Bruch, Kunze und Böhm, 2010, S. 113)

## 2.3 Chancen und Herausforderung von Alters- und Generationenvielfalt

Die Diversität von Teams oder Gruppen kann durchaus grosse Vorteile mit sich bringen. Zahlreiche Autorinnen und Autoren heben hervor, dass gemischte Teams bessere Leistungen erbringen können als homogene Gruppen (Easely, 2001). Eine weitere Chance diverser Teams ist in Form einer verstärkten Problemlösungsfähigkeit zu sehen (Keck, 1997). Ebenso konnte festgestellt werden, dass heterogene Teams mit ihren verschiedenen Ansichten und Einstellungen, innovativere und kreativere Lösungen erzielen können als homogene Teams (Richard, McMillan, Chadwick & Dwyer, 2003). Entgegen der beschriebenen grossen Vorteile stehen Unternehmen mit einer hohen Generationenvielfalt vor einer Vielzahl von Herausforderungen wie erhöhte Spannungen, Gruppenkonflikte, Koordinationsschwierigkeiten sowie mögliche Produktivitätsverluste (Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997). Die Prozesse der sozialen Identität und der Selbstkategorisierung können durchaus dafür sorgen, dass die Beschäftigten bevorzugt mit Personen aus derselben Altersgruppe zusammenarbeiten – was sich wiederum auf die Kommunikation, Interaktion und gegenseitige Hilfe negativ auswirkt. Die Probleme in der Kommunikation können mittel- bis langfristig zur erschwerten Koordina-



tion und gegenseitige Abstimmung führen, die für erfolgreiche Teamarbeit jedoch zentral sind (Kunze, Eberhardt & Kissling, 2015).

Generationenvielfalt und Altersdiversität in Teams ist nicht per se positiv oder negativ. Es kann vielmehr sowohl grosse Chancen als auch bestimmte Risiken für die Mitarbeitenden, das Team sowie für das Unternehmen mit sich bringen. Der effektive Einsatz von altersgemischten Teams setzt daher voraus, dass sich die Chancen auf Altersheterogenität entfalten, mögliche Gefahren berücksichtigt und so weit wie möglich vermieden werden. Zentral ist hierbei die Förderung und Nutzung der generationenspezifischen Stärken und ein Wissenstransfer zwischen den Generationen. Der Wissenstransfer zwischen den Generationen kann durch altersgemischte Teamarbeit, reverse Mentoring<sup>1</sup> oder intergeneracionales Coaching gefördert werden. Zur Vermeidung der Herausforderungen können übergeordnete Ziele dienen sowie versuchen den Fokus auf die Ähnlichkeiten anstelle auf die Differenzen zu legen (Eberhardt & Majkovic, 2015). Für die Führung bei hoher Generationenvielfalt empfiehlt es sich zudem einem interaktiven, transformationalem Führungsverhalten (vgl. Kapitel 2.4.2) besondere Aufmerksamkeit zu schenken (Kunze et al., 2015).

## 2.4 Interaktive Führung und zusammenführen von Generationen

Führungskräfte haben durch regelmässige, direkte Interaktion mit dem Team einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg der Zusammenarbeit in altersgemischten Teams. Die grundsätzliche Herausforderung der Führungskräfte besteht darin, einen geeigneten und effektiven Führungsansatz zu wählen. Der Führungsansatz sollte die spezifischen Eigenschaften von altersgemischten Teams berücksichtigen und sie langfristig zu gemeinsamen Spitzenleistungen motivieren (Kunze et al., 2015).

Nachfolgend werden der transaktionale sowie der transformationale Führungsstil näher betrachtet. Diese Konzepte – insbesondere die transformationale Führung – haben in den letzten 20 Jahren besonders viel Aufmerksamkeit erhalten. Die Unterscheidung zwischen transaktionaler und transformationaler Führung geht auf Burns (1978) zurück, der das Verhalten politischer Führer untersuchte (Burns, 1978). Der transaktionale Führungsstil wird dabei den typischen "Bürokraten" zugeschrieben. Im Gegensatz dazu beschrieb er das Führungsverhalten charismatischer Persönlichkeiten als transformational (Kauffeld, 2014).

### 2.4.1 *Transaktionale Führung*

Transaktionale Führung bedeutet eine rationale und stabile Austauschbeziehung (Transaktion) zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. Die Führungskraft lenkt das Verhalten der Mitarbeitenden durch bedingte Belohnung, insbesondere durch Zielvereinbarungen und Rückmeldungen. Die Zielvereinbarung umfasst dabei die gemeinsam definierten,

---

<sup>1</sup> Reverse Mentoring bedeutet, dass Ältere Mitarbeitende von Jüngeren lernen (Franken, 2016)

zeitlich beschränkten Leistungsergebnisse, die der Mitarbeitende erzielen soll (Stock-Homburg, 2010). Bedeutend ist, dass die Ziele messbar und klar formuliert werden. Die Mitarbeitenden erhalten Rückmeldung über die Fortschritte und Entlohnung bei der tatsächlichen Zielerreichung. Die Mitarbeitenden lernen im Laufe des Austauschprozesses, für welche Verhaltensweisen sie (materielle oder immaterielle) Gegenleistungen vom Vorgesetzten erwarten und wie sie Bestrafungen vermeiden können (Avolio & Bass, 1987). Die Leistungen und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sollen durch Anerkennungen oder finanzielle Anreize gesteigert werden (Kauffeld, 2014). Für die Arbeitsmotivation und Ergebnisse sind ausgewogene persönliche und unternehmerische Ziele sowie das Feedback der Führungsperson entscheidend. Die extrinsische Motivation, beruhend auf einem nutzorientierten Austausch (Transaktion), steht dabei im Vordergrund (Franken, 2016).

### **Kritik**

Für die Anwendung des Konzeptes spricht der Trend zur Ergebnis- statt Anwesenheitsorientierung. Besonders bei flexiblen Arbeitsformen wie Vertrauens- und gleitende Arbeitszeit oder Home-Office eröffnet das Konzept neue Chancen für die Führung durch Ziele. Anwesenheit ist dabei kein Beleg für gute Leistung, die Ergebnisse zählen. Die transaktionale Führung ist daher nur in Gebieten mit operationalisierbaren Ergebnissen möglich, da Ergebnisse wie Kreativität oder Ideen schwer messbar sind (Franken, 2016).

Diese Form der Führung bringt jedoch nicht immer Erfolg. Ist der Zusammenhang zwischen Leistung und Belohnung den Mitarbeitenden nicht klar oder wird das Belohnungssystem als unfair betrachtet, kann der transaktionale Führungsstil einen negativen Effekt auf die Gruppenleistung haben (Avolio & Bass, 1987). Zudem wird das Konzept häufig aufgrund des Fokus auf Zielvorgaben und Leistungsbewertungen in der Forschung kritisiert (Franken, 2016). Zudem ist transaktionale Führung nicht nur «Management by Objectives» mit Zielvorgaben, sondern kann auch «Management by Exception» sein. Das heisst, das Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden keine Fehler machen. Der Vorgesetzte interveniert nur, wenn es nicht so läuft, wie vorgestellt. Dies kann sich negativ auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirken (Franken, 2016).

#### *2.4.2 Transformationale Führung*

Die transformationale oder werteorientierte Führung wird von Bass & Avolio (1990) als Gegenstück zu der transaktionalen Führung abgebildet. Während die transaktionale Führung mehrheitlich den Homo oeconomicus im Mitarbeitenden anspricht, ist die transformationale Führung umfassend orientiert und richtet sich demnach an der ganzen Persönlichkeit des Mitarbeitenden. Motive, Ziele, Werte und das Vertrauen der Mitarbeitenden werden durch die transformationale Führungskraft verändert (transformiert).

Bei der transformationalen Führung gibt es, wie in Tabelle 2 ersichtlich, vier Faktoren, welche im Zusammenspiel zu einer überdurchschnittlichen Motivation und Arbeitsleistung der Mitarbeitenden führen können: individuelle Wertschätzung, intellektuelle Stimulierung, inspirierende Motivation und charismatisches Verhalten (Bass & Avolio, 1990; Wunderer, 2006).

<b>Individuelle Wertschätzung</b>	<b>Intellektuelle Stimulierung</b>	<b>Inspirierende Motivation</b>	<b>Charismatisches Verhalten</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeitende individuell beachten</li> <li>- Mitarbeitende individuell führen und fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablierte Denkmuster hinterfragen</li> <li>- Neue Werte und Einsichten vermitteln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Über eine fesselnde Vision/Mission motivieren</li> <li>- Bedeutung von Aufgaben und Zielen erhöhen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enthusiasmus vermitteln</li> <li>- Als Identifikationsperson wirken</li> <li>- Aufrichtig handeln</li> </ul>

Tabelle 2: Charakteristika transformationaler Führung, (Eigene Darstellung in Anlehnung an Wunderer, 2006, S. 244)

Durch eine individuelle Ausrichtung kann sich die Führungskraft auf die Besonderheiten jedes einzelnen Mitarbeitenden fokussieren. Die Führungskraft unterstützt ihre Mitarbeitenden darin, eine kritische Haltung zum Status quo einzunehmen und belohnt neue, kreative Lösungsansätze und Inspirationen. Die Führungskraft inspiriert ihre intrinsisch motivierten Mitarbeitenden durch ihre visionäre, charismatische Art für eine gemeinsame Zielerreichung und überdurchschnittliche Leistung. Eine motivierende Wirkung können die Vision und die Werte der Führungskraft nur haben, wenn sie von den Mitarbeitenden verstanden und geteilt werden. Die charismatische Führungskraft muss fähig sein die Werte, Bedürfnisse und Identitäten ihrer Mitarbeitenden zu verstehen. Die Aufgabenstellung sollte nicht genau festgelegt sein und einen gewissen Handlungsspielraum zulassen. Die Arbeitnehmenden sollten bereit und in der Lage sein, selbständig und engagiert zu arbeiten, zu lernen sowie sich weiter zu entwickeln. Dadurch, dass die transformationale Führungskraft die Werte vorlebt, können die Mitarbeitenden die Ziele und Visionen des Unternehmens besser verstehen, den Sinn der Arbeit erkennen und sich für die Zielerreichung einsetzen. Transformationale Führung kann dadurch zu Motivation, Leistung, Bindung an das Unternehmen und Arbeitszufriedenheit beitragen. Zudem fördert sie den Zusammenhalt, die Produktivität sowie Kreativität in Arbeitsgruppen und verbessert somit die Kennzahlen und Innovationsfähigkeit des Unternehmens (Pundt & Nerdinger, 2012).

### **Kritik**

Es besteht breite Übereinstimmung in der Literatur, dass ein transformationaler Führungsstil positive Auswirkungen auf subjektive und objektive Erfolgskriterien von Führung hat (Bono & Judge, 2004; Felfe, 2009). In zahlreichen Studien und aktuellen Metaanalysen wurden positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit, das Vertrauen und das Engagement der Mitarbeitenden festgestellt. (Judge, Piccolo & Ilies, 2004; Piccolo et al., 2012). Zudem hat

der transformationale Führungsstil positive Auswirkungen auf die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden (Felfe & Heinitz, 2010). Transformationale Führung hat ausserdem einen motivierenden Faktor, der zu einer stärkeren Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen führt (Zhu, Sosik, Riggio & Yang, 2012). Neuere Studien zeigen zudem die spezifische positive Auswirkung der transformationalen Führung auf altersgemischte Teams (Kearney & Gebert, 2009).

Trotz der vorwiegend positiven Auswirkungen von transformationaler Führung sind auch einige kritische Aspekte zu berücksichtigen. Die enge emotionale Beziehung zwischen den Mitarbeitenden und der Führungskraft kann sich durchaus negativ auf kritische Diskurse auswirken. So fällt es schwerer Kritik auszuüben, wenn sich Führende und Geführte zu nahe stehen (Wegge & Rosenstiel, 2014). Zudem ist der Effekt von transformationaler Führung auf das Stressempfinden der Mitarbeitenden umstritten (Kauffeld, 2014).

## Fazit

Ein Vergleich der transaktionalen und transformationalen Führung wird in Tabelle 3 dargestellt. Es verdeutlicht, den Unterschied beider Konzepte in den Dimensionen Koordinationsmechanismen, den Fokus der Motivation, die Zielinhalte, die Rollen der Führungskräfte, und Entwicklung der Mitarbeitenden (Kauffeld, 2014; Stock-Homburg, 2013).

<i>Führungsform</i> <i>Merkmale</i>	<b>Transaktionale Führung</b>	<b>Transformationale Führung</b>
<i>Koordinationsmechanismus</i>	Verträge, Belohnung, Bestrafung	Begeisterung, Zusammengehörigkeit, Vertrauen, Kreativität
<i>Mitarbeitermotivation</i>	<i>Extrinsische Anreize:</i> Erwartete oder besondere Leistung führt zu formeller Belohnung (z. B. finanzieller Bonus)	<i>Intrinsische Anreize:</i> Erwartete oder besondere Leistung führt zu einer informellen Belohnung (z. B. persönliche Anerkennung, gesteigertes Vertrauen)
<i>Perspektive der Zielerreichung</i>	Eher kurzfristig	Mittel- bis langfristig
<i>Zielinhalte</i>	Materielle Ziele (materielle Bedürfnisse)	Ideelle Ziele (Bedürfnisse zur Selbstverwirklichung)
<i>Rolle der Führungskraft</i>	Instrukteur	Coach
<i>Entwicklung der Mitarbeitenden</i>	Durch gemeinsame Zielvereinbarung und Delegation innerhalb eines klar definierten Aufgabebereichs	Durch Inspiration, Coaching und Förderung neuer Ideen
<i>Korrelation mit Erfolgskriterien</i>	Zufriedenheit mit Führung: $r = .32$ Extra Anstrengung: $r = .32$ Effektivität der Führung: $r = .27$	Zufriedenheit mit Führung: $r = .71$ Extra Anstrengung: $r = .88$ Effektivität der Führung: $r = .76$

Tabelle 3: Vergleich transaktionale und transformationale Führung, (eigene Darstellung in Anlehnung an Stock-Homburg, 2013, S. 464; Kauffeld, 2014 S. 82)

Die Wirksamkeit der transaktionalen und transformationalen Führung wurde in einer empirischen Analyse geprüft (Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2014). Die Ergebnisse zeigen, dass beide Konzepte förderlich für den Erfolg sind. Obwohl ein transformationaler Führungsstil in der Forschung stark mit dem Führungserfolg verbunden ist, darf die transaktionale Führung nicht vernachlässigt werden, denn Avolio & Bass (1987) argumentieren, dass eine transformationale Führungskraft nur erfolgreich sein kann, wenn sie auch transaktionale Führungsstrategien beherrscht (Avolio & Bass, 1987; Kauffeld, 2014).

### 2.4.3 *Kombination der transaktionalen und transformationalen Führung*

Die Konzepte zu verbinden und kombiniert anzuwenden ist durchaus möglich: Ein Mitarbeitender erhält eine konkrete, messbare Zielsetzung und wird durch regelmässige Feedbackgespräche motiviert die Leistung zu erbringen (transaktionale Führung). Darüber hinaus erhält er durch die transformationale Seite der Führung eine ideelle Orientierung in Hinblick auf Visionen und Werte, worauf seine Ziele basieren. In der digitalisierten Arbeitswelt lässt sich folgende Anwendung vorstellen: Ein in virtuellen Kontexten Arbeitende erhält bestimmte Aufgaben mit spezifischen Zielen und Abgabetermin von seinem Vorgesetzten per E-Mail. Selbständig und zielorientiert arbeitet er daran. Bei Erledigung der Aufgabe wird er anhand des Ergebnisses bewertet. In interaktiven Meetings, Mitarbeitergesprächen und digitaler Kommunikation vermittelt die Führungskraft individuelle Wertschätzung für die Aufgabe und den Mitarbeitenden. Sie veranschaulicht Unternehmenswerte, fördert das Lernen sowie die Weiterentwicklung und verbreitet Optimismus (Franken, 2016; Rosenstiel et al., 2014).

In der Augmentationsthese von Bass & Avolio (1990) wird die Idee der Ergänzung der transaktionalen Führung durch transformationale Führung besonders deutlich (Abbildung 3). Nach dieser These ist transaktionale Führung allein schon insofern effektiv, als sie die Beziehung zwischen Anstrengung und Erfolg verdeutlicht. Die wechselseitige Führungsbeziehung führt dazu über Zielvereinbarungen und Delegation die erwarteten Leistungsergebnisse zu erzielen. Die erhofften zusätzlichen Ergebnisse werden daraufhin im Rahmen der transformationalen Führung durch Charisma, Inspiration, intellektuelle Stimulation und Wertschätzung angestrebt. Die transformationale Führung führt durch ihre Veränderungen im Ziel- und Wertesystem des Mitarbeitenden zu Erfolg, der über die ursprünglichen Erwartungen hinausgeht (Scholz, 2013).

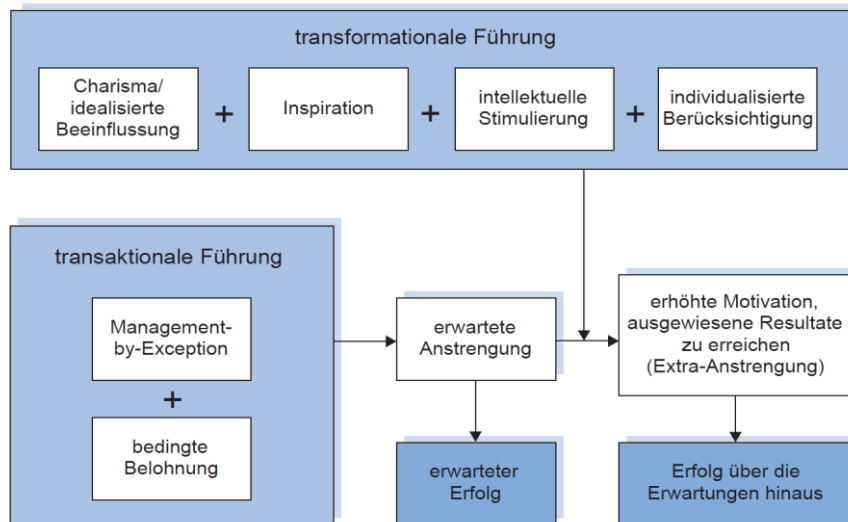


Abbildung 3: Augmentationsthese, (Scholz, 2013, S. 1169; in Anlehnung an Bass und Avolio, 1990, S. 12)

### 3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird schrittweise das methodische Vorgehen der Vorbereitung, der Konzipierung, der Durchführung sowie der Auswertung des Fragebogens beschrieben.

#### 3.1 Versuchssituation und Versuchsablauf

##### **Versuchssituation**

Der konstruierte Fragebogen erhob Erwartungen an die direkte Führungskraft sowie die Karriereperspektiven der Mitarbeitenden. Die Einstellungen wurden personen- und bereichsunabhängig erfasst, weshalb sie sich nicht auf eine bestimmte Führungskraft, sondern generell auf direkte Vorgesetzte generell bezogen. Das Testziel war die Feststellung der Einstellungsausprägung der Generationen hinsichtlich der Erwartungen.

##### **Versuchsablauf**

Die Datenerhebung erfolgte mittels Online-Befragung, welche mit Hilfe der Umfragesoftware «EFS Survey» von Quest-Back Unipark erstellt wurde. Die Befragung war vom 26. März 2019 bis 3. April 2019 neun Tage aktiv, während dieser Zeit konnten Probanden an der Umfrage teilnehmen. Der Zugang zur Befragung erfolgte über einen personalisierten Link. Das Anschreiben (Anhang A) und der Link zum Fragebogen wurde via Unipark an alle Mitarbeitende der Axa Gesundheitsvorsorge per E-Mail gesendet. Die E-Mail enthielt zudem einen Einladungstext, in dem sich die Autorin vorstellte und das Ziel der Umfrage beschrieben wurde. Es wurde darauf hingewiesen, dass die Daten anonym erfasst und ausgewertet werden.

Bei Erstellung des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass er möglichst einfach auszufüllen ist und von den Teilnehmenden mit wenig Zeitaufwand beantwortet werden kann. Der Fragebogen (Anhang B) ist in zwei Teile, Führung und Karriere gegliedert. Am Ende wurden die demografischen Daten erfasst. Die Umfrage beinhaltet total 20 Seiten. Auf der ersten Seite sind Aufbau sowie Ablauf erläutert. Insgesamt wurden auf elf Seiten verteilt 54 Variablen zur Führung erfasst. Die Fragen begannen jeweils mit «Meine Führungskraft soll...». Auf vier Seiten verteilt wurde 24 Variablen zur Karriere erfasst. Alle geschlossenen Fragen waren nach Wichtigkeit zu beurteilen. Für die demografischen Daten wurden auf drei Seiten fünf Variablen erfragt. Auf der letzten Seite wurde den Teilnehmenden gedankt und darauf hingewiesen, dass der Fragebogen beendet ist. Während des Ausfüllens bestand die Möglichkeit mittels eines «Zurück-Buttons» auf die vorherige Seite zu gelangen. Die Beantwortung der Fragen konnte direkt am Arbeitsplatz während der Arbeitszeit erfolgen. Zur Halbzeit der Erhebung wurde seitens Praxispartner ein „friendly reminder“ an die Grundgesamtheit versendet. Es kam während des Befragungszeitraums zu keinen besonderen Vor-

fällen. Dank der Online-Durchführung konnte die Erhebung stark standardisiert ausgeführt werden.

### 3.2 Charakterisierung der Stichprobe

Nach Ende der Umfrage hatten 37 Personen an der Umfrage teilgenommen. Das entspricht einer Rücklaufquote von 86,5 %. Die Stichprobe umfasste insgesamt 37 Teilnehmende im Alter zwischen 19 und 56 Jahren. Wie in Tabelle 4 ersichtlich sind 59,5 % der Teilnehmenden weiblich und 40,5 % männlich.

<b>Geschlecht</b>	Häufigkeit	Prozent
weiblich	22	59.5
männlich	15	40.5
Gesamt	37	100.0

Tabelle 4: Verteilung Geschlecht, (eigene Darstellung, 2019)

Die Personen wurden in die Generationen Z, (geboren ab 1996 (n = 4), Generation Y, geboren zwischen 1981 und 1995 (n = 24), und Generation X geboren zwischen 1963 und 1980 (n = 9) eingeteilt.

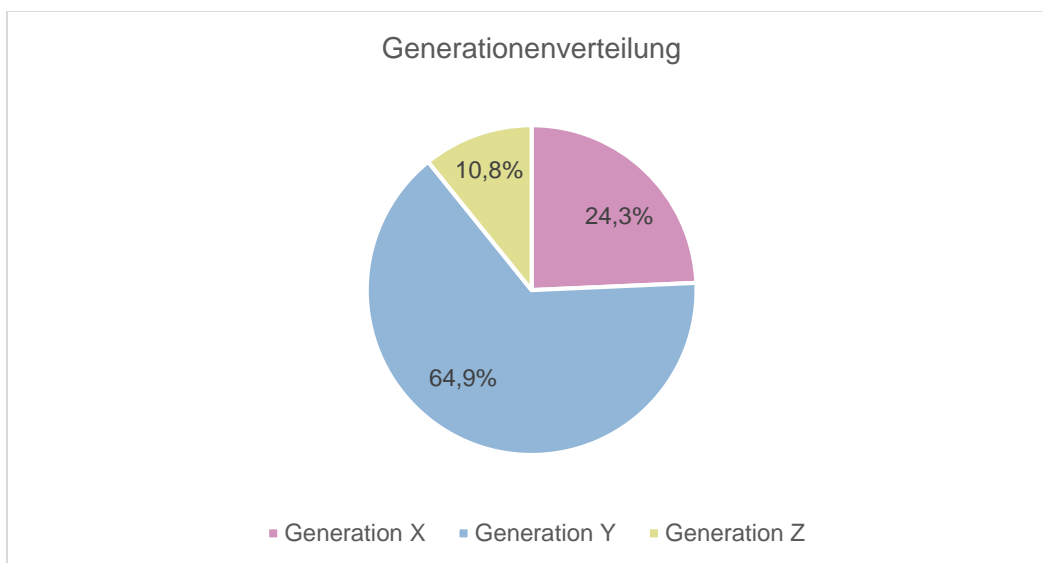


Abbildung 4: Verteilung der Generationen, (eigene Darstellung, 2019)



Mit 49,5 % haben die meisten der Teilnehmenden eine Berufslehre als höchster Bildungsabschluss angegeben, gefolgt von 35,1 % mit einem Hochschul- oder Universitätsabschluss. Genauere Informationen zu dieser Verteilung kann der Abbildung 5 entnommen werden

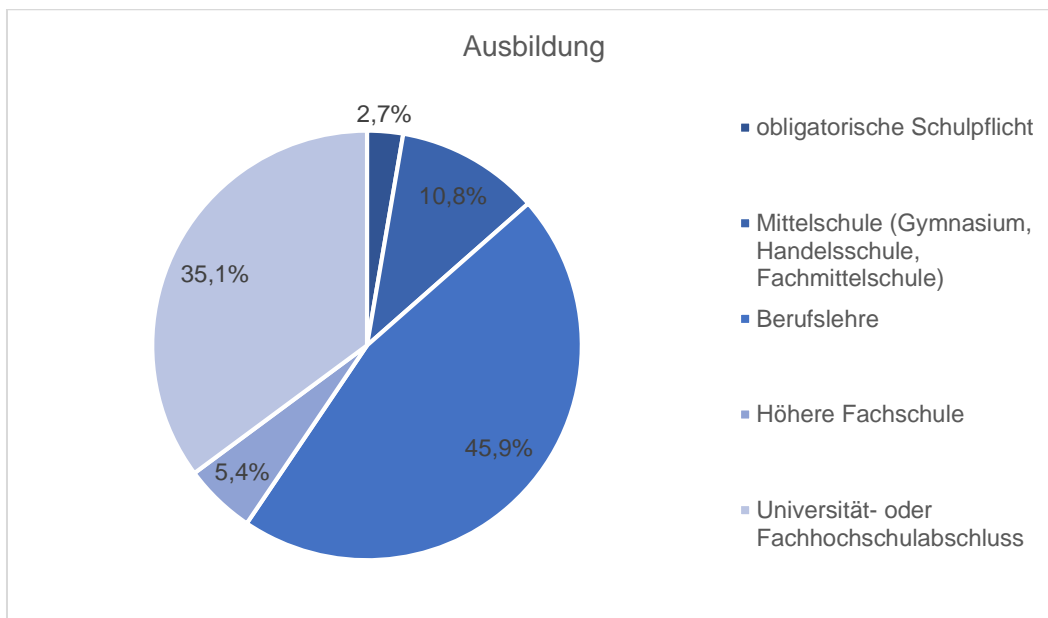


Abbildung 5: Verteilung Ausbildung, (eigene Darstellung, 2019)

Hinsichtlich der Dauer ihrer Berufserfahrung gaben 5 Probanden an, weniger als 5 Jahre, 15 Personen 6 bis 10 Jahre, 8 Personen 11 bis 15 Jahre, eine Person zwischen 16 und 20 Jahre und 8 Personen mehr als 20 Jahre Berufserfahrung zu haben.

Berufserfahrung	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
1 bis 5 Jahre	5	13.5	13.5
6 bis 10 Jahre	15	40.5	54.1
11 bis 15 Jahre	8	21.6	75.7
16 bis 20 Jahre	1	2.7	78.4
Mehr als 20 Jahre	8	21.6	100.0
Gesamt	37	100.0	

Tabelle 5: Berufserfahrung, (eigene Darstellung, 2019)

Bezüglich der Berufserfahrung in der AXA gab die Mehrheit an, weniger als 5 Jahre, gefolgt von 12 Personen weniger als ein Jahr, im Unternehmen beschäftigt zu sein.

Berufserfahrung Axa	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Weniger als 1 Jahr	12	32.4	32.4
1 bis 5 Jahre	15	40.5	73.0
6 bis 10 Jahre	8	21.6	94.6
11 bis 15 Jahre	1	2.7	97.3
Mehr als 20 Jahre	1	2.7	100.0
Gesamt	37	100.0	

Tabelle 6: Berufserfahrung Axa, (eigene Darstellung, 2019)

### 3.3 Design und Operationalisierung der Konstrukte

#### Design

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine empirische Querschnitts-Studie mit quantitativem Charakter. Bei einer Befragung mit einer grossen Anzahl von Teilnehmenden sowie mit einer Vielzahl von Variablen, die mit statistischen Ansätzen ausgewertet werden können, empfiehlt sich ein quantitativer Ansatz (Mayring, 2002). Deshalb wurde auf eine quantitative Befragung zurückgegriffen, die stark strukturiert schriftlich durchgeführt wurde. Die Zielgruppe dieser Untersuchung bildeten Mitarbeitende der AXA Gesundheitsvorsorge. Die Generierung der Daten für die Beantwortung der Fragestellung erfolgte mittels Online-Fragebogen. Um die Fragestellung zu beantworten, wurden die erhobenen Daten mit statistischen Verfahren ausgewertet. In der Abbildung 6 ist das Forschungsdesign dargestellt.

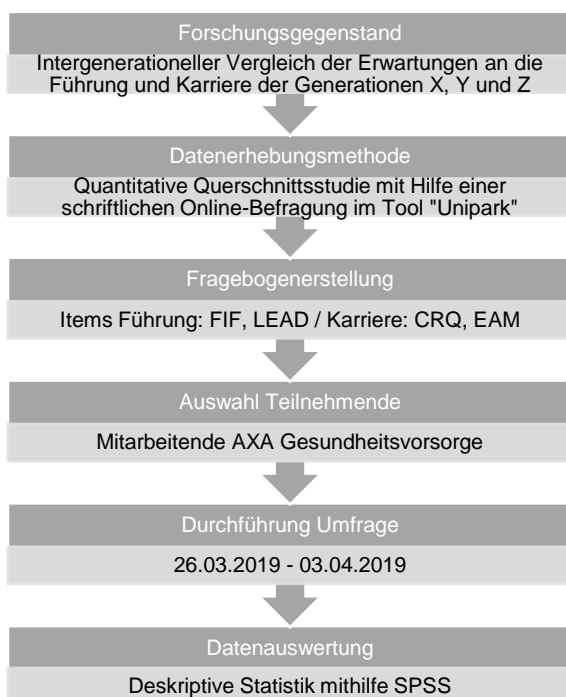


Abbildung 6: Forschungsdesign, (eigene Darstellung, 2019)

## **Operationalisierung der Konstrukte**

### **Art der Fragen**

Bis auf zwei Fragen wurden alle geschlossen gestellt. Geschlossene Fragen erleichtern die statistische Auswertung und erleichtern es den Befragten, eine Antwort zu geben (Raab, Unger & Unger, 2018). Alle Fragen mussten beantwortet werden und konnten in der Online-Befragung nicht übersprungen werden. Um den normativen Charakter der Erwartungen klar hervorzuheben, erfolgte die Itemformulierung durchgehend mit dem Satzanfang „Meine Führungskraft soll...“. Die Items wurden in positiver Richtung formuliert. Als Antwortformat wurde eine vierstufige Likert-Skala mit den Abstufungen „1 = gar nicht wichtig“, «2 = ein wenig wichtig», «3 = wichtig», bis «4 = sehr wichtig» gewählt. Ein hoher Wert auf der vierstufigen, metrischen Skala bedeutete einen hohen Grad an persönlicher Zustimmung zu der genannten Erwartung. Eine Skala mit einer geraden Anzahl Antwortmöglichkeiten zwingt die Befragten dazu, Position zu beziehen, was zu verzerrten Resultaten führen kann, wenn die Teilnehmenden einer Frage wirklich neutral gegenüberstehen. Zur Vermeidung einer Tendenz zur Mitte wurde keine neutrale Mittelkategorie im Antwortformat angeboten. Hiermit war der Nachteil verbunden, dass unentschlossene Personen zu einer Tendenz gezwungen wurden, womit eventuell Motivationseinbussen einhergehen könnten. Allerdings kann die Gefahr einer verringerten Itemvarianz und Verzerrung bei Beschränkung auf die Mittelkategorie vermieden werden. Dieser Vorteil war im Rahmen der Forschungsfrage von so hoher Relevanz, dass der nachteilige Aspekt in Kauf genommen wurde.

### **Auswahl der Items**

Die Items für den Bereich „Führung“ wurden aus dem Fragebogen zur Integrativen Führung (FIF Fremdbild) (Rowold & Poethke, 2017) sowie dem LEAD-Führungsfeedback (Dörr, Schmidt-Huber & Maier, 2018) entnommen. Der FIF erfasst Führungs- und Kommunikationsstile von Führungskräften. Grundlage sind das integrative Führungsmodell, welches die transformationale, transaktionale und instrumentelle Führung misst. Die Skalen zur Messung von Innovation, Teamspirit, Leistungsentwicklung, Individualitätsfokus, Vision, Vorleben (transformational), Zielsetzung, Ausnahmemanagement (transaktional), Prozessuale Unterstützung, Feedback (instrumentell), sowie den Kommunikationsstilen *aufmerksam*, *beindruckend* und *dominant* wurden für die Online-Befragung verwendet. Das LEAD-Führungsfeedback dient der Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen. Aus dem Kompetenzbereichen Mitarbeiterentwicklung (Verantwortung übertragen, Mitarbeiter coachen, Feedback geben, Anerkennung) und Umfeldgestaltung (Effektiv kommunizieren, Ressourcen bereitstellen, Konflikte managen, Veränderungen umsetzen) wurden Skalen entnommen. Für beide Fragebogen wurde die Version der Fremdbeurteilung gewählt. Am

Ende des Abschnitts wurde in einer offenen Frage erfasst, was den Mitarbeitenden bei der Führungskraft wichtig ist.

Der Abschnitt *Karriere* beinhaltet drei Fragen zur Erfassung der persönlichen Karriereperspektive. Die Fragen wurden explorativ gestellt und dienen nicht zur Erfassung eines Konstrukts. Daher wird bei diesen Fragen auf eine Überprüfung der Reliabilität verzichtet. Die Fragen zum Thema Karriere wurden an drei Umfragen angelehnt. Die Frage zur Karriereperspektive ist aus dem Career Resources Cresogo (Hirschi et al., 2018) entnommen. Die Frage nach der Wichtigkeit der Massnahmen zur persönlichen Entwicklung stammt aus der *Employer Attractiveness Monitor 2018* (SPLENDID RESEARCH GmbH, 2018) Die Frage nach den Karrierezielen stammt aus der *Universum Student Survey, Deutschland* (Lake, 2015). Am Ende des Abschnitts wurde in einer offenen Frage die Erwartungen an die Entwicklung der eigenen Karriere erfasst.

Für die Beschreibung der Stichprobe wurden soziodemografische Daten erfasst. Hierfür wurden geschlossene Fragen bezüglich Geschlechtes, Altersgruppe, Betriebszugehörigkeit und Berufserfahrung gestellt. Das genaue Alter wurde in einer offenen Frage erfasst.

### 3.4 Statistische Analyseverfahren

#### **Pretest und Verbesserungen**

Nach dem Erstellen des Fragebogens folgte der Pretest. Das Programm selbst bietet Test-Tools an, bei welchen eine gewünschte Anzahl von Testdurchläufen gemacht werden können. So werden mögliche technische Fehler entdeckt und behoben. Um inhaltliche Unklarheiten zu korrigieren, wurden zwischen dem 19.03.2019 und 25.03.2019 zehn externe Personen und die Ansprechperson der AXA Gesundheitsvorsorge gebeten, den Link zu testen und den Fragebogen vollständig auszufüllen. In Absprache mit der Ansprechperson seitens der AXA, wurden Formelles wie „End-Button“, „Zurück-Button“, URL hinter „Hier geht’s zur Umfrage“, eingefügt. Der Einleitungstext wurde gekürzt und angepasst. Um den Fragebogen zu kürzen und einheitlich darzustellen, wurde jede Skala auf drei Items reduziert. Die offenen Fragen wurden, um die Motivation der Teilnehmenden zu stärken jeweils am Schluss des Themas Führung und Karriere gestellt. Der fertige Online-Fragebogen enthält 78 Items (Anhang B).

#### **Test**

Die erhobenen Daten wurden aus dem Fragebogentool Unipark in das Statistikprogramm *SPSS Version 24* exportiert. Teilnehmende, welche den Fragebogen vor dem Ende abgebrochen haben, wurden für die Analyse ausgeschlossen. Der Datenexport von Quest-Back erleichtert diesen Vorgang, indem über einen Befehl nur abgeschlossene Datensätze exportieren können. Nach der Übertragung der Rohdaten in das Statistikprogramm erfolgte

die Auswertung der erhobenen Daten. Die Rohdaten wurden auf die benötigten Daten eingeschränkt. Dabei handelte es sich um Variablen und Daten, welche von Unipark jeweils im Hintergrund automatisch miterstellt werden. Negative Items oder Kontrollitems wurden umcodiert, damit alle Werte sinngemäss einer einheitlichen Skaleneinstufung entsprechen. Die Datenaufbereitung des bereinigten Datensatzes geschah nach dem klassischen Muster der statistischen Datenaufbereitung. Mittels standardisierter Vorgehensweisen der deskriptiven Statistik wurde der Datensatz für weitere Schritte der analytischen Statistik vorbereitet. Die Auswertung der quantitativen Datenerhebung wird im nachfolgenden Kapitel deskriptiv dargestellt. Für die Mittelwerte jeder Skala wurde eine neue Variable erstellt. Dafür wurde für jede Skala der Skalensummenwert durch Zusammenrechnung (Summation) der Item-Werte gebildet. Der resultierte Wert wurde durch die Anzahl der Items dividiert, was den Skalenmittelwert ergab. Dieser wurde für den Vergleich zwischen der Stichprobe benötigt.

### **Reliabilitätsanalyse**

In einer ersten Analyse des Fragebogens wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Das Cronbach's Alpha ist ein Mass für die Berechnung der internen Konsistenz einer Skala. Als Richtwert für eine akzeptable Reliabilität gilt ein  $\alpha > 0.7$  (Blanz, 2015). Die Überprüfung der internen Konsistenz ergab für die Testskalen mit Cronbachs  $\alpha = 0,353$  (Innovation) bis 0,811 (Teamspirit) niedrige bis hohe Reliabilitäten (Schwefess, Schweer & Genz, 2002). Die Oberkategorien, transformationale Führung, transaktionale Führung, Mitarbeiterentwicklung, Umfeldgestaltung und Kommunikationsstil wiesen ein Cronbachs Alpha zwischen .676 (Mitarbeiterentwicklung) und .796 (Umfeldgestaltung) auf.

Die Ergebnisse sind im Anhang C dargestellt. Die Reliabilitätskennwerte (Cronbachs Alpha) des FIF lagen bei der Version zur Fremdbeurteilung (FIF FB) nach der Überprüfung von den Autoren zwischen  $0,79 < \alpha < 0,92$  ( $N = 713$ ) (Rowold & Poethke, 2017). Das Cronbachs Alpha der 18 Skalen des LEAD-Führungsfeedbacks lag gemäss der Überprüfung von (Dörr et al., 2018) im Bereich zwischen  $0,79 = \alpha = 0,91$  ( $N=720$ ).

## Auswertung

Als Lageparameter wurde aufgrund der Intervallskalierung der verwendeten Items der Mittelwert gewählt (Zöfel, 2011). Die drei Variablen (Items) wurden zu einer Skala (Konstrukt) zusammengefasst (vgl. Tabellen 7–12). Der Mittelwert der Skalen wurde durch die Mittelwerte der einzelnen Variablen berechnet. In den Tabellen 7 bis 12 sind die erfassten Konstrukte mit ihren Items ersichtlich. Die Auswertung erfolgte ausschliesslich deskriptiv, da die Vorgaben für interferenzstatistische Analysen nicht erfüllt sind. Zudem wurden die Mittelwerte zwischen den Gruppen nicht auf Signifikanz getestet, d.h. auf vergleichende Aussagen zwischen den Gruppen wurde verzichtet.

<b>Transformati- onale Füh- rung</b>	Items
Innovation	Sinn und Hintergründe von bevorstehenden Aufgaben und Ziele kommunizieren. Neue Wege aufzeigen, Aufgaben und Ziele aufzufassen. Mich dazu anregen, meine eigenen Herangehens- bzw. Denkweisen zu hinterfragen.
Leistungs- entwicklung	Begründete Bestleistungen von den Mitarbeitenden fordern. Transparent und nachvollziehbar kommunizieren, dass hohe Leistungen wichtig sind. Bei der Definition von Leistungszielen ihr Vertrauen in die Fähigkeit des jeweiligen Mitarbeitenden kommunizieren.
Individualitäts- fokus	Meine individuellen Interessen und persönlichen Ziele kennen. Mich bei meiner beruflichen Leistung und Entwicklung unterstützen. Ihre Wertschätzung mir gegenüber ausdrücken.
Vorleben	Das Vorleben, was ihr wichtig ist. Sich ihrer Vorbildrolle bewusst sein. Ein glaubwürdiges Vorbild als Führungskraft sein.
Teamspirit	Dafür sorgen, dass sich Mitarbeitenden nicht als ""Einzelkämpfer"", sondern als Teammitglieder sehen. An das Gemeinschafts- bzw. das Zusammenhörigkeitsgefühl appellieren. Es schaffen, dass sich die Mitarbeitenden gemeinsamen für Ziele und Aufgaben einsetzen.
Vision	Mich durch ihre Zukunftsvision inspirieren. Ihre Vorstellung von langfristigen Möglichkeiten, Aufgaben und Zielen begeistert kommunizieren. Mir verständlich machen, worin der Sinn und Wert meiner Arbeit besteht.

Tabelle 7: Skala Transformationale Führung, (eigene Darstellung, 2019)

<b>Transaktion- ale Führung</b>	Items
Ausnahme- management	Sich auf mögliche Fehler bzw. Abweichungen vom Normalfall fokussieren. Sich nach den bewährten Vorgehensweisen richten. Regeln und Verordnungen aktiv nachhalten.
Zielsetzung	Mit mir gemeinsam Ziele und Aufgaben festlegen. Mir bei unterdurchschnittlicher Leistung ein differenziertes Feedback zur Leistung geben, so dass ich mich verbessern kann. Regelmässig überprüfen, ob, ich die vereinbarten Leistungsziele erreiche.

Tabelle 8: Skala Transaktionale Führung (eigene Darstellung, 2019)

<b>Kommunikationsstile</b>	Items
Aufmerksam	In Gesprächen auch die indirekt geäusserten Wünsche, Hinweise, Meinungen etc. verstehen. Exakt wiedergeben können, was jemand gemeint hat. Aufmerksam zuhören.
Beeindruckend	Durch eine ausdrucksstarke Sprache (Geschichten, Metaphern, etc) beeindrucken. Durch nonverbale Kommunikation (Gestik, Mimik etc.) einen positiven Eindruck hinterlassen. Glaubhaft und überzeugend kommunizieren.
Dominant	In Gesprächen einen hohen Redeanteil haben. Dazu neigen, sich in Gesprächen anderen gegenüber durchzusetzen. Bei Unterhaltungen sehr selbstbewusst wirken.

Tabelle 9: Skala Kommunikationsstile (eigene Darstellung, 2019)

<b>Mitarbeiterentwicklung</b>	Items
Verantwortung übertragen	Den Mitarbeitenden Handlungsspielraum gewähren, um eigene Entscheidungen zu treffen. Übertragende Verantwortlichkeiten bei den Mitarbeitenden belassen. Den Mitarbeitenden Verantwortung für Aufgaben und Projekte delegieren.
Mitarbeitende coachen	Die Mitarbeitenden dazu anspornen Neues zu lernen. Den Mitarbeitenden helfen Kompetenzdefizite zu erkennen und sich weiterzuentwickeln. Regelmässige Gespräche mit den Mitarbeitenden führen, in denen Entwicklung und Lernen thematisiert wird.
Feedback	Mir helfen, aus meinen bisherigen Fehlern zu lernen. Mich durch zeitnahes, konstruktives Feedback zu meiner Arbeit unterstützen. Mir bereits während des laufenden Arbeitsprozesses Feedback geben und nicht nur nach Abschluss eines Arbeitsprozesses (z.B. nach Projektende).
Anerkennung	Die Mitarbeitenden bei guten Leistungen angemessen loben. Die Leistungen ihrer Mitarbeitenden durch angemessene Belohnung anerkennen. Erfolge gemeinsam im Team feiern.

Tabelle 10: Skala Mitarbeiterentwicklung (eigene Darstellung, 2019)

<b>Umfeldgestaltung</b>	Items
Effektiv kommunizieren	Informationen, welche die Mitarbeitenden zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen, zeitnah vermitteln. Informationen klar und verständlich vermitteln. In der Lage sein effektiv zu kommunizieren.
Ressourcen bereitstellen	Rahmenbedingungen schaffen, die ihren Mitarbeitenden eine effiziente Erledigung ihrer Aufgaben ermöglichen. Ihren Mitarbeitenden die notwendigen Ressourcen bereitstellen, die sie für eine effektive Erledigung ihrer Arbeit benötigen. Strukturen schaffen, die das Team zur Bewältigung seiner Aufgaben benötigt.
Konflikte managen	Sich Konfliktsituationen stellen und kritischen Fragen nicht ausweichen. In der Lage sein, bei Konflikten zwischen den Beteiligten klärend einzugreifen. In Konfliktsituationen den Ursachen auf den Grund gehen.
Veränderungen umsetzen	Die Hintergründe und Notwendigkeiten von Veränderungen verdeutlichen. Ihre Mitarbeitenden von Beginn an über anstehende Veränderungen informieren. Bei einem Veränderungsprozess für das Sichtbarwerden erster Erfolge sorgen.

Tabelle 11: Skala Umfeldgestaltung (eigene Darstellung, 2019)

<b>Karriere</b>	<b>Items</b>
Karriereperspektive	<p>Durch meinen Arbeitgeber in meiner Karriere optimal unterstützt werden.                      Interessante Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen haben.                      Regelmässige Informationen über Karrieremöglichkeiten erhalten.                      Klare berufliche Ziele haben.                      Fortlaufende Weiterbildung meiner arbeitsrelevanten Fähigkeiten.                      Für meine künftige Karriere viele Interessante interne Stellen haben.</p>
Massnahmen zur persönlichen entwicklung	<p>Möglichkeit, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen und die eigenen Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen zu verbessern (z.B. Teilnahme an Weiterbildungen)                      Möglichkeit im Unternehmen schnell aufzusteigen.                      Erstellung und Verfolgung von Karriere-Laufbahn und Nachfolgepläne.                      Möglichkeit zur Nutzung von Coaching- und Mentoring-Programme.                      Verfolgung von Fach- und Projektlaufbahnen im Unternehmen.                      Regelmässige Feedbackgespräche.                      Regelmässige Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilung.</p>
Aspekte bei der Definition der Karriereziele	<p>Ausgewogene Work-Life-Balance                      Eine sichere Anstellung                      Intellektuelle Herausforderung                      Führungskraft mit leitender Funktion                      Unternehmerische, kreativ/innovative Aufgaben                      Selbständigkeit oder Unabhängigkeit                      Internationale Laufbahn                      Aufstiegs- und Karrierechancen                      Flexible Arbeitszeiten                      Jobsharing / Teilzeitarbeit</p>

Tabelle 12: Skalen Karriere, (eigene Darstellung, 2019)



## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden Ergebnisse präsentiert, die aufgrund der im vorangehenden Kapitel beschriebenen Vorgehensweise erarbeitet wurden. In einem ersten Teil werden die quantitativen Daten deskriptiv erläutert und in einem zweiten Schritt zusammenfassend wiedergegeben. Dabei werden lediglich aussagekräftige Ergebnisse besonders hervorgehoben. Zur Auswertung wurden die Mittelwerte aller Personen über die jeweilige Variable in die Berechnungen einbezogen. Die Aussagen beziehen sich dementsprechend auf den Mittelwert aller Antworten einer Generation. Die errechneten Mittelwerte wurden wie in der Tabelle 13 beschrieben, interpretiert. Alle Rohauswertungen der Skalen wurden inklusive Standardabweichungen im Anhang D aufgelistet. Die Mittelwerte zu den einzelnen Variablen (Items) sind im Anhang ersichtlich. In zusätzlichen Auswertungen wurden die Mittelwerte für die gesamte Abteilung ausgewertet sowie zusätzlich nach Geschlecht, Bildung aufgeteilt. Diese Ergebnisse sind im Anhang D ersichtlich.

<i>Mittelwert</i>	<i>Bewertung</i>
< 1,7	Gar nicht wichtig
1,8 - 2,6	Ein wenig wichtig
2,7 – 3,4	wichtig
> 3,5	Sehr wichtig

*Tabelle 13: Einstufung der Mittelwerte (eigene Darstellung, 2019)*

### 4.1 Führung

In diesem Kapitel werden die Skalen zum Thema Führung beschrieben. Konkret beinhaltet das die transformationale und transaktionale Führung, Kommunikationsstile, Mitarbeiterentwicklung und die Umfeldgestaltung. Die Items zu den Skalen sind in Kapitel 3 Tabellen 7 bis 11 aufgelistet. In Kapitel 4.1.6. werden die Ergebnisse aus der offenen Frage zum Thema Führung beschrieben.

#### 4.1.1 Transformationale Führung

Alle Generationen weisen beim Konstrukt *transformationale Führung* einen Mittelwert von 3,2 (Generation X) bis 3,3 (Generationen Y und Z) auf. Alle Skalen der transformationalen Führung habe die Generationen mit mindestens wichtig bewertet. *Vorleben* (MW 3,5) ist der Generation X sehr wichtig. Der *Individualitätsfokus* ist für die Generation Y (MW 3,7) und Z (MW 3,5) als sehr wichtig eingestuft. Der Generation Z ist *Teamspirit* (MW 3,8) sehr wichtig.

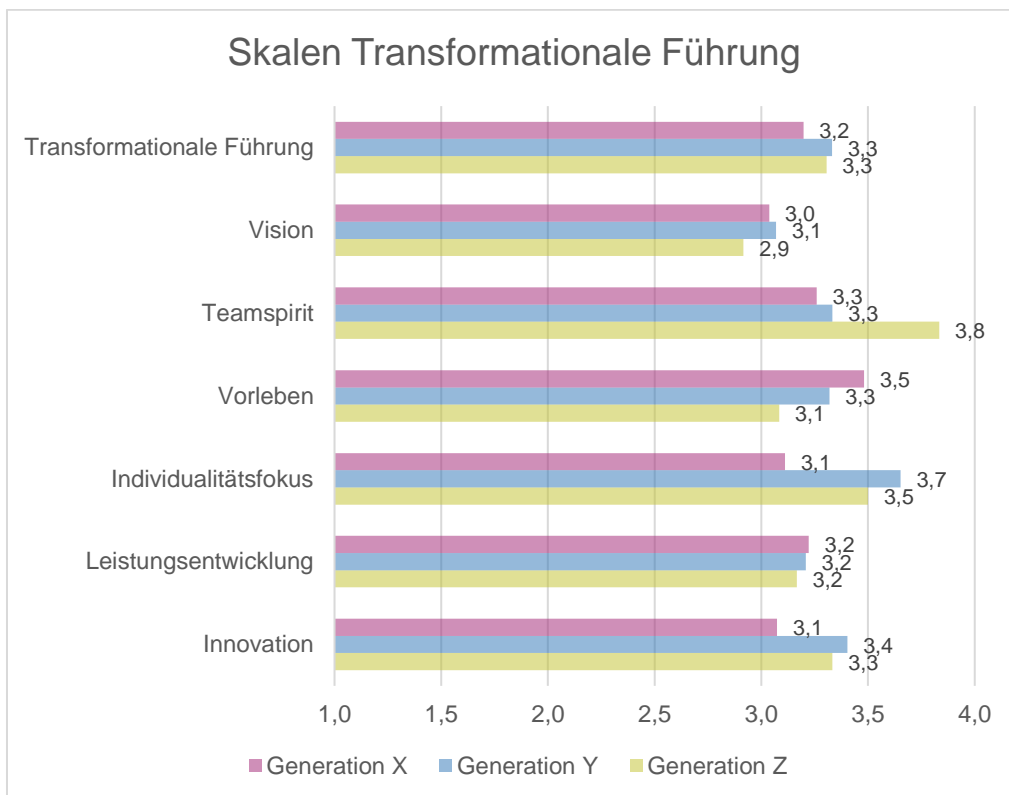


Abbildung 7: Transformationale Führung (eigene Darstellung, 2019)

#### 4.1.2 Transaktionale Führung

Die transaktionale Führung ist den Generationen X und Y ein wenig wichtig. Der Generation Z ist sie wichtig. Die Skala *Zielsetzung* ist den Generationen Y und Z wichtig. *Ausnahmemanagement* ist den Generationen ein wenig wichtig.

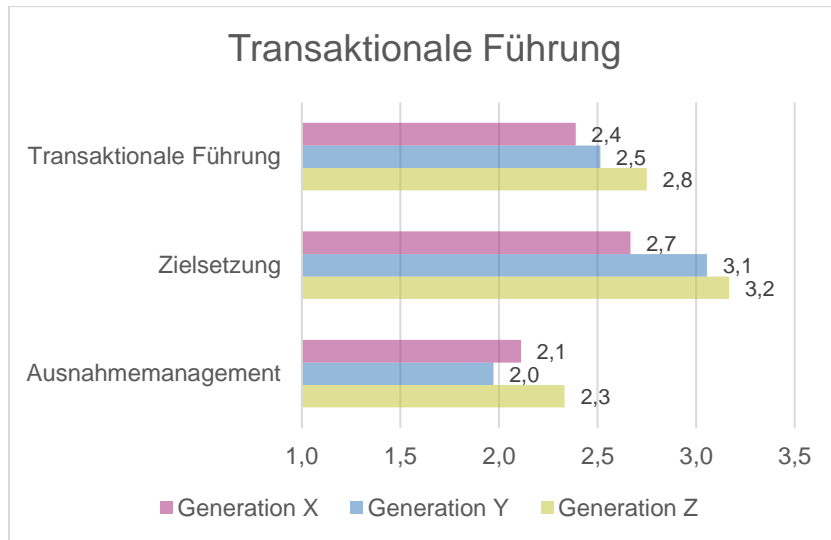


Abbildung 8: Transaktionale Führung (eigene Darstellung, 2019)

#### 4.1.3 Kommunikationsstile

Die Kommunikationsstile insgesamt weisen bei allen Generationen den gleichen Mittelwert (MW 2,6) auf. Der Kommunikationsstil *beeindruckend* ist den Generation Y und Z ein wenig wichtig und der Generation X wichtig. *Aufmerksame* Kommunikation ist allen Generationen wichtig.

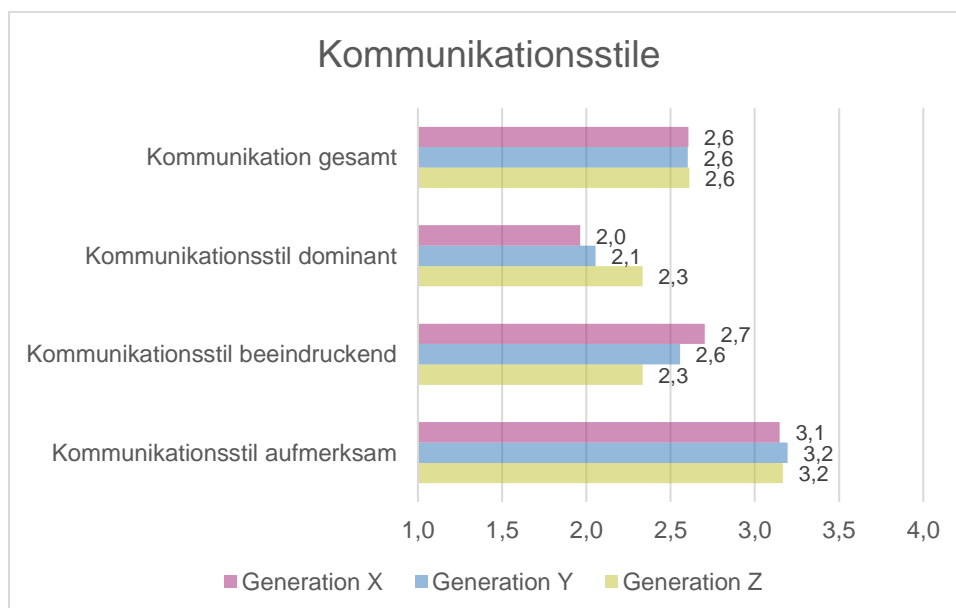


Abbildung 9: Kommunikationsstile (eigene Darstellung, 2019)

#### 4.1.4 Mitarbeiterentwicklung

Das Gesamtergebnis der Skalen Mitarbeiterentwicklung wird bei allen Generationen als wichtig eingestuft. Der Generation X und Generation Y ist *Verantwortung übertragen* bei der Mitarbeiterentwicklung sehr wichtig. Der Generation Z ist *Anerkennung* am wichtigsten (MW 3,4), gefolgt von *Verantwortung übertragen* (MW 3,3).

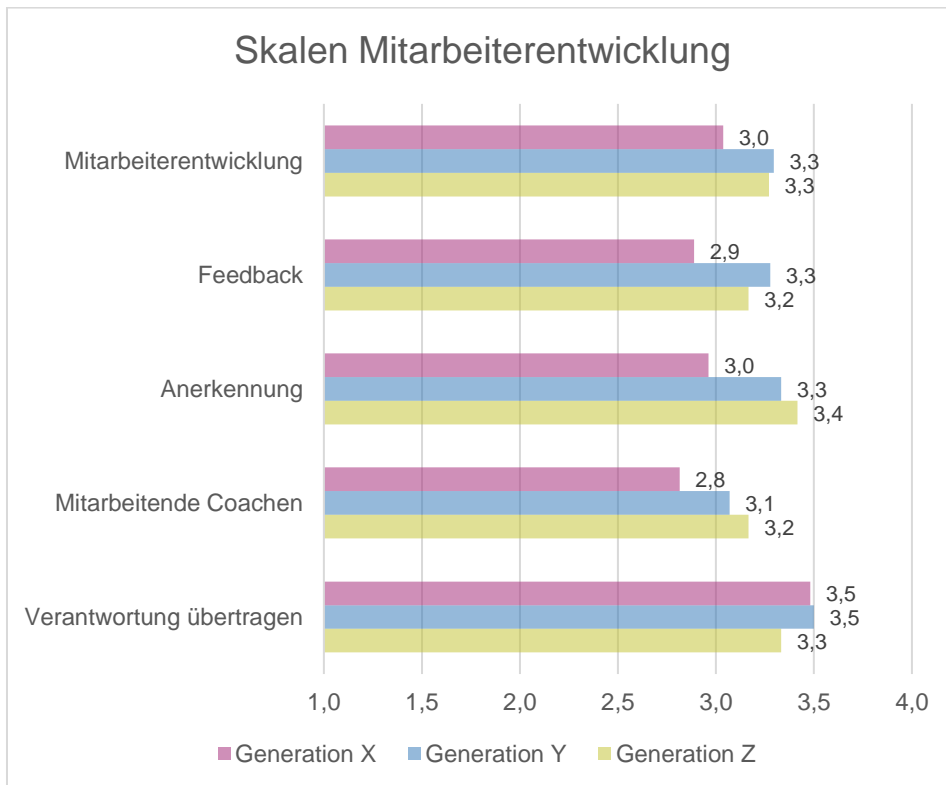


Abbildung 10: Mitarbeiterentwicklung (eigene Darstellung, 2019)

#### 4.1.5 Umfeldgestaltung

Die Umfeldgestaltung ist den Generationen X und Y wichtig und der Generation Z sehr wichtig. *Konflikte managen* (MW 4,0), *Ressourcen bereitstellen* (MW 3,67) und *effektiv kommunizieren* (MW 3,75) ist der Generation Z sehr wichtig. *Effektive Kommunikation* ist allen drei Generationen sehr wichtig.

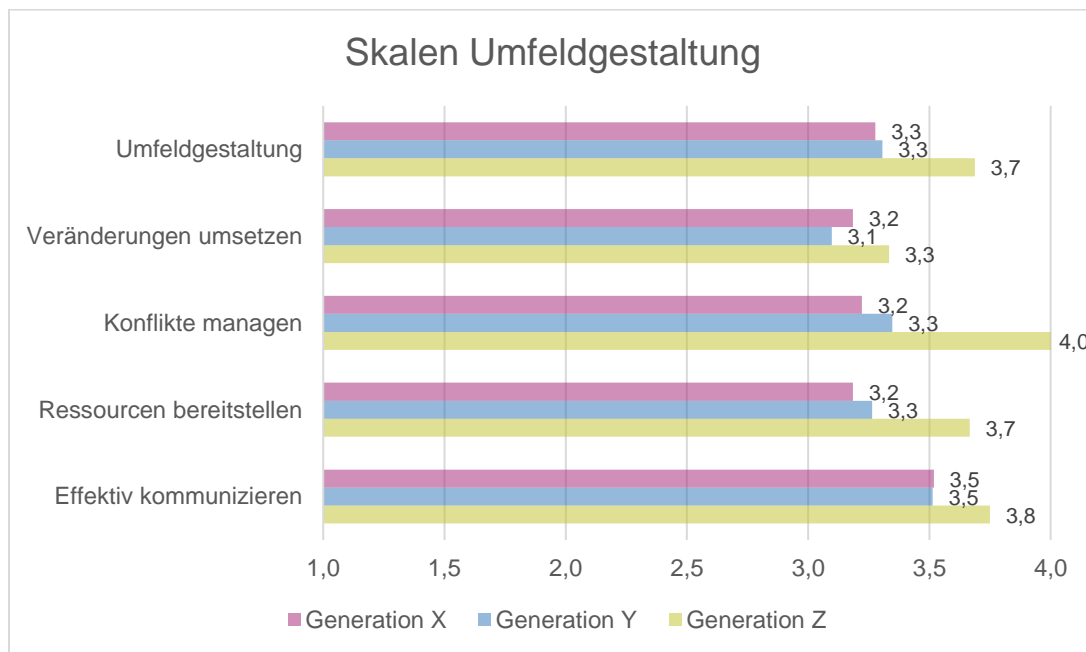


Abbildung 11: Umfeldgestaltung (eigene Darstellung, 2019)

### Zusammenfassung

Die Skalen, die von wichtig bis sehr wichtig bewertet wurden, werden in der Tabelle 14 mit der Angabe des Mittelwertes zusammenfassend dargestellt.

### Generation X

Der Generation X ist das Vorleben in der transformationalen Führung am wichtigsten (wichtig). Die Zielsetzung aus der transaktionalen Führung ist hingegen der Generation X wichtig. Aufmerksame und beeindruckende Kommunikation ist für die Generation X wichtig. Bei der Mitarbeiterentwicklung ist ihnen Übertragung von Verantwortung sehr wichtig. Die Umfeldgestaltung gesamt ist der Generation X wichtig. Dabei ist die effektive Kommunikation sehr wichtig.

### Generation Y

Für die Generation Y ist der Individualitätsfokus bei der transformationalen Führung sehr wichtig. Die Zielsetzung aus der transaktionalen Führung ist für die Generation Y wich-

tig. Aufmerksame Kommunikation ist der Generation Y wichtig. Bei der Mitarbeiterentwicklung ist der Generation Y Verantwortung übertragen sehr wichtig. Die Umfeldgestaltung gesamt ist der Generation Y wichtig. Dabei ist die effektive Kommunikation sehr wichtig.

### Generation Z

Der Generation Y ist der Teamspirit und Individualitätsfokus bei der transformationalen Führung sehr wichtig. Die Zielsetzung aus der transaktionalen Führung ist der Generation Z wichtig. Aufmerksame Kommunikation ist der Generation Z wichtig. Bei der Mitarbeiterentwicklung ist der Generation Z Anerkennung am wichtigsten. Die Umfeldgestaltung ist der Generation Z sehr wichtig. Konflikte managen, Ressourcen bereitstellen und effektiv kommunizieren wurde von der Generation Z als sehr wichtig bewertet.

Skala	Generation X	Generation Y	Generation Z
Transformationale Führung	<b>Vorleben (MW 3,5)</b> Teamspirit (MW 3,3) Leistungsentwicklung (MW 3,2) Innovation (MW 3,1) Individualitätsfokus (MW 3,1) Vision (MW 3,0)	<b>Individualitätsfokus (MW 3,7)</b> Innovation (MW 3,4) Teamspirit (MW 3,3) Vorleben (MW 3,3) Leistungsentwicklung (MW 3,2) Vision (MW 3,1)	<b>Teamspirit (MW 3,8)</b> <b>Individualitätsfokus (MW 3,5)</b> Innovation (3,3) Leistungsentwicklung (MW 3,2) Vorleben (MW 3,1) Vision (MW 2,9)
Transaktionale Führung	Zielsetzung (MW 2,7)	Zielsetzung (MW 3,1)	Zielsetzung (MW 3,2)
Kommunikation	Aufmerksam (MW 3,1) Beeindruckend (MW 2,7)	Aufmerksam (MW 3,2)	Aufmerksam (MW 3,2)
Mitarbeiterentwicklung	<b>Verantwortung übertragen (MW 3,5)</b> Anerkennung (MW 3,0) Feedback (MW 2,9) Mitarbeitende coachen (MW 2,8)	<b>Verantwortung übertragen (MW 3,5)</b> Anerkennung (MW 3,3) Feedback (MW 3,3) Mitarbeitende coachen (MW 3,1)	Anerkennung (MW 3,4) Verantwortung übertragen (MW 3,3) Feedback (3,2) Mitarbeitende coachen (MW 3,2)
Umfeldgestaltung	<b>Effektiv kommunizieren (MW 3,5)</b> Konflikte managen (MW 3,2) Ressourcen bereitstellen (MW 3,2) Veränderungen umsetzen (MW 3,2)	<b>Effektiv kommunizieren (MW 3,5)</b> Konflikte managen (MW 3,3) Ressourcen bereitstellen (MW 3,3) Veränderungen umsetzen (MW 3,1)	<b>Konflikte managen (MW 4,0)</b> <b>Effektiv kommunizieren (MW 3,8)</b> <b>Ressourcen bereitstellen (MW 3,7)</b> Veränderungen umsetzen (MW 3,3)

Tabelle 14: wichtig und sehr wichtig bewertete Skalen Führung (eigene Darstellung, 2019)

#### 4.1.6 *Erwartungen an die direkte Führungskraft*

Die folgende Zusammenfassung bezieht sich auf die in Tabelle 15 dargestellten Aussagen zur Frage „Was ist dir bei deiner direkten Führungskraft wichtig?“.

##### **Kommunikation**

Bei der Frage nach wichtigen Aspekten bei der direkten Führungskraft ist bei allen Generationen das Thema *Kommunikation* stark zum Ausdruck gekommen. Die Teilnehmenden haben insgesamt dreizehn Aussagen zum diesem Thema gemacht. Ihnen ist klare und offene Kommunikation wichtig. Die Erwartungen sollen klar kommuniziert werden. Die Mitarbeitenden möchten verstanden werden, die Führungskraft soll ihnen zuhören. Eine befragte Person meinte: «Kommunikation ist das A und O in jeglicher Hinsicht, sei dies auf persönlicher wie auf geschäftlicher Ebene: Erneuerungen, Veränderungen, Ungereimtheit etc. sollen direkt angesprochen werden».

##### **Vertrauen**

*Vertrauen* wurde ebenfalls von allen drei Generationen als wichtiger Aspekt erwähnt. Gesamthaft wurde Vertrauen zwölfmal über alle Generationen hinweg als wichtiger Aspekt erwähnt. So haben die Teilnehmenden beispielsweise angeführt, dass die Führungskraft ihnen ausreichend Freiheit und Spielraum geben soll, damit sie ihre Aufgaben erledigen können.

##### **Entwicklung/Unterstützung/Förderung**

Über alle drei Generationen hinweg wurde das Thema *Entwicklung, Förderung, Unterstützung* erwähnt. Eine befragte Person hat sich dahingehend geäußert, dass sie unterstützt und verstanden sowieso gefördert und involviert werden möchte. Die Mitarbeitenden sollen einzeln und als Team gefördert werden.

##### **Transparenz**

*Transparenz* wurde von allen Generationen als wichtiger Aspekt erwähnt. Zudem wird vorgebracht, dass Informationen transparent kommuniziert werden sollen. Eine befragte Person äusserte folgendes: «Das Wichtigste ist für mich Transparenz».

##### **Eigenschaften**

Die Befragten haben einige Eigenschaften angedeutet, die ihnen bei der direkten Führungskraft wichtig sind. Darunter fallen hauptsächlich: Loyalität, Respekt, Ehrlichkeit, Kompetenz, Fairness, Menschlichkeit. Eine Person äusserte, dass die Führungskraft einem

nicht in den Rücken fallen soll. «Eine gerechte Behandlung aller Mitarbeiter - keinen bevorzugen, sondern alle gleich behandeln», brachte eine andere Person vor.

### **Konfliktmanagement**

Von allen drei Generationen wurde das Thema *Konflikte und Probleme* angesprochen. Dabei ist ihnen wichtig, dass gemeinsam nach Lösungen gesucht wird. Eine Befragte meinte, es sei ihr wichtig, dass die Führungskraft zusammen mit dem Team Lösungen und Entscheidungen erarbeitet.

### **Vision**

Das Thema *Vision* wurde ebenfalls mehrmals (5x) angesprochen. «Meine direkte Führungskraft soll klar aufzeigen können was in der nahen Zukunft erreicht werden soll und von diesen Zielen nicht ständig abweichen», äusserte eine der Befragten.

### **Delegation**

*Delegation* wurde von den Teilnehmenden dreimal eingebracht. Wichtig ist ihnen dabei auch, dass die Führungskraft nicht nur blind delegiert, sondern auch die Aufgabe und das Thema verstanden werden soll.

### **Vorleben**

Das Thema *Vorleben* wurde dreimal erwähnt. Eine Person äusserte folgendes: «Es ist mir wichtig, dass eine Führungskraft mir das vorlebt, was auch von mir verlangt wird».

### **Wertschätzung**

Dem Thema *Wertschätzung* konnten drei Aussagen zugeteilt werden. Eine Befragte meinte, es sei ihr wichtig, dass ihre direkte Führungskraft sieht, was sie als Team für eine Arbeit leisten.



	Generation X	Generation Y	Generation Z
<b>Kommunikation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkt</li> <li>- Offene Kommunikation</li> <li>- Zuhören können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- klar und offen Kommunizieren.</li> <li>- Klare und offene Kommunikation</li> <li>- Erwartungen klar kommunizieren</li> <li>- Kommunikation ist das A und O in jeglicher Hinsicht, sei dies auf persönlicher wie auf geschäftlicher Ebene: Erneuerungen, Veränderungen, Ungereimtheit etc. sollen direkt angesprochen werden.</li> <li>- Unklarheiten/Probleme direkt ansprechen</li> <li>- Dass wichtige Informationen transparent kommuniziert werden.</li> <li>- Zuhören und verstehen</li> <li>- Ich möchte verstanden werden</li> <li>- Gut zuhören</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konstruktive Kritik geben</li> </ul>
<b>Vertrauen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauen in: Können, Zuverlässigkeit, Verschwiegenheit</li> <li>- Vertrauen</li> <li>- Vertrauenswürdig</li> <li>- Meine Führungskraft soll mir ausreichend Freiheit und Spielraum geben, damit ich meine Aufgaben erledigen kann</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vertrauen (5x)</li> <li>- Vertrauen in die Mitarbeiter</li> <li>- vertrauensbildend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vertrauenswürdig</li> </ul>
<b>Entwicklung, Unterstützung/Förderung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empowerment</li> <li>- Sich für andere einsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ich möchte unterstützt und verstanden werden sowie gefördert und involviert</li> <li>- Fähigkeiten und Grenzen der MA erkennen</li> <li>- Unterstützung und Interesse</li> <li>- Mitdenken vor allem in Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fördert Mitarbeiter einzeln und als Team</li> <li>- unterstützt selbständiges Arbeiten</li> <li>- Mitarbeiter fordern</li> <li>- steht hinter Team und kämpft für Anliegen des Teams</li> </ul>
<b>Transparenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz</li> <li>- Offenheit (2x)</li> <li>- Dass wichtige Informationen transparent kommuniziert werden</li> <li>- Das Wichtigste ist für mich Transparenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz</li> </ul>

<b>Eigenschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loyal</li> <li>- Loyalität</li> <li>- Respektvoll</li> <li>- Ehrlich</li> <li>- Kompetent</li> <li>- menschlich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicht in den Rücken fallen</li> <li>- Loyal</li> <li>- Loyalität</li> <li>- Respekt (4x)</li> <li>- Ehrlichkeit</li> <li>- Aufrichtigkeit</li> <li>- verlässlich</li> <li>- Fairness (3x)</li> <li>- eine gerechte Behandlung aller Mitarbeiter - keinen bevorzugen sondern alle gleich behandeln</li> <li>- Kompetenz</li> <li>- gute fachliche und soziale Kompetenzen</li> <li>- Anstand</li> <li>- Das wir uns auf einer persönlichen Ebene verstehen</li> <li>- Gutes Verhältnis</li> <li>- Dass sie ein guter Mensch ist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ehrlich (2x)</li> <li>-</li> </ul>
<b>Konfliktmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinsam nach Lösungen suchen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- keine Angst vor Diskussionen/Konflikten</li> <li>- Unklarheiten/Probleme direkt ansprechen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das sie zusammen mit dem Team Lösungen/Entscheidungen erarbeitet.</li> <li>- konstruktive Kritik geben</li> </ul>
<b>Vision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision (2x)</li> <li>- Weitsicht</li> <li>- Meine direkte Führungskraft soll klar aufzeigen können was in der nahen Zukunft erreicht werden soll und von diesen Zielen nicht ständig abweichen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<b>Delegation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verantwortung delegieren</li> <li>- Nicht nur blind delegieren, sondern die Aufgabe und das Thema verstehen</li> </ul>	
<b>Vorleben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktives Vorleben von Werten und vereinbarten Regeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es ist mir wichtig, dass eine Führungskraft mir das vorlebt, was auch von mir verlangt wird</li> <li>- Dass sie ein guter Mensch ist, den man sich gerne zum Vorbild nimmt</li> </ul>	
<b>Wertschätzung</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wertschätzung</li> <li>- Mir ist es wichtig von meinem Vorgesetzten ernst genommen zu werden</li> <li>- Dass meine direkten Führungskraft sieht, was wir als Team für eine Arbeit leisten!</li> </ul>	

Tabelle 15: Aussagen offene Frage zum Thema Führung (eigene Darstellung, 2019)

## 4.2 Karriere

### 4.2.1 Karriereperspektive

Bei der Beurteilung der Karriereperspektive sind die Ergebnisse inhaltlich teilweise sehr differenziert. Der Generation X und Y ist es ein wenig wichtig, dass es intern interessante Stellen für die künftige Karriere hat. Der Generation Z hingegen ist es wichtig. Fortlaufende Weiterbildung der arbeitsrelevanten Fähigkeiten ist den Generationen X (MW 2,8) und Y (MW 3,2) wichtig sowie der Generation Z sehr wichtig (MW 4,0). Für alle drei Generationen ist es wichtig, klare berufliche Ziele zu haben – der Generation Z sehr wichtig. Regelmässige Informationen über Karrieremöglichkeiten zu erhalten und interessante Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen zu haben, ist den Generationen Y und Z wichtig. Für alle Generationen ist die Unterstützung durch den Arbeitgeber in der Karriere wichtig, der Generation Z ist es gar sehr wichtig.

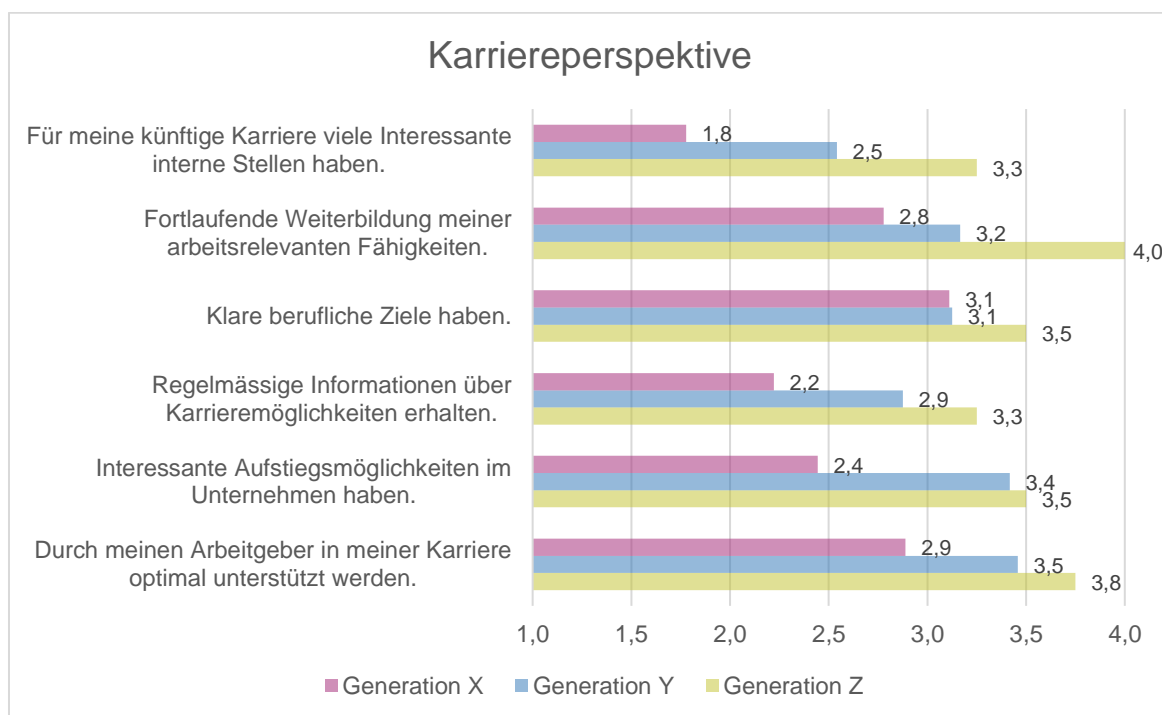


Abbildung 12: Karriereperspektive, (eigene Darstellung, 2019)

#### 4.2.2 Massnahmen zur persönlichen Entwicklung im Unternehmen

Gesamthaft sind Massnahmen zur persönlichen Entwicklung den Generationen X (MW 2,9) Y (MW 2,9) und Z (MW 3,4) wichtig. Regelmässige Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilung ist den Generationen Y und Z wichtig. Regelmässige Feedbackgespräche ist allen Generationen wichtig, der Generation Z ist es sehr wichtig. Verfolgung von Fach- und Projektlaufbahnen im Unternehmen ist den Generationen Y und Z wichtig. Die Möglichkeit zur Nutzung von Coaching- und Mentoring-Programmen ist der Generation Y wichtig und der Generation Z sehr wichtig. Die Möglichkeit im Unternehmen schnell aufzusteigen ist der Generation Z wichtig. Die Möglichkeit, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen und die eigenen Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen zu verbessern ist allen Generationen wichtig, den Generationen Y und Generation Z ist es sehr wichtig.

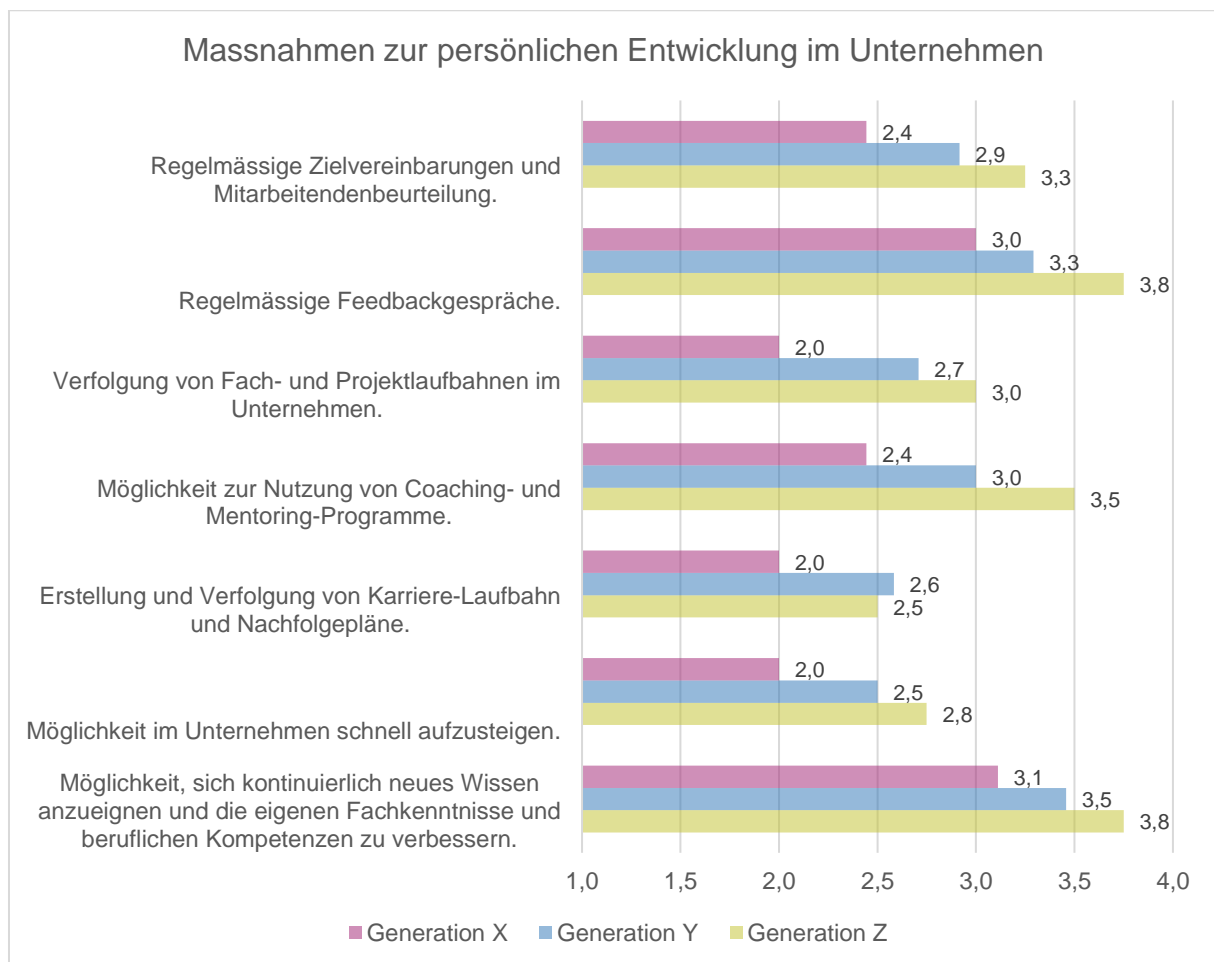


Abbildung 13: Massnahmen zur persönlichen Entwicklung im Unternehmen (eigene Darstellung, 2019)

### 4.2.3 Aspekte bei der Definition der Karriereziele

Jobsharing und Teilzeitarbeit ist den Generationen X und Y wichtig. Flexible Arbeitszeiten ist allen Generationen wichtig, der Generation Z sehr wichtig. Internationale Laufbahn ist der Generation Z wichtig. Selbstständigkeit oder Unabhängigkeit und Unternehmerische, kreativ/innovative Aufgaben sind allen drei Generationen wichtig – der Generation Z sind die Themen sehr wichtig. Führungskraft mit leitender Funktion ist der Generation Z wichtig. Intellektuelle Herausforderung ist allen Generationen wichtig, der Generation Z ist es sehr wichtig. Eine sichere Anstellung für alle Generationen wichtig – der Generation Z ist es sehr wichtig. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist der Generation X wichtig, den Generationen Y und Z ist es sehr wichtig.

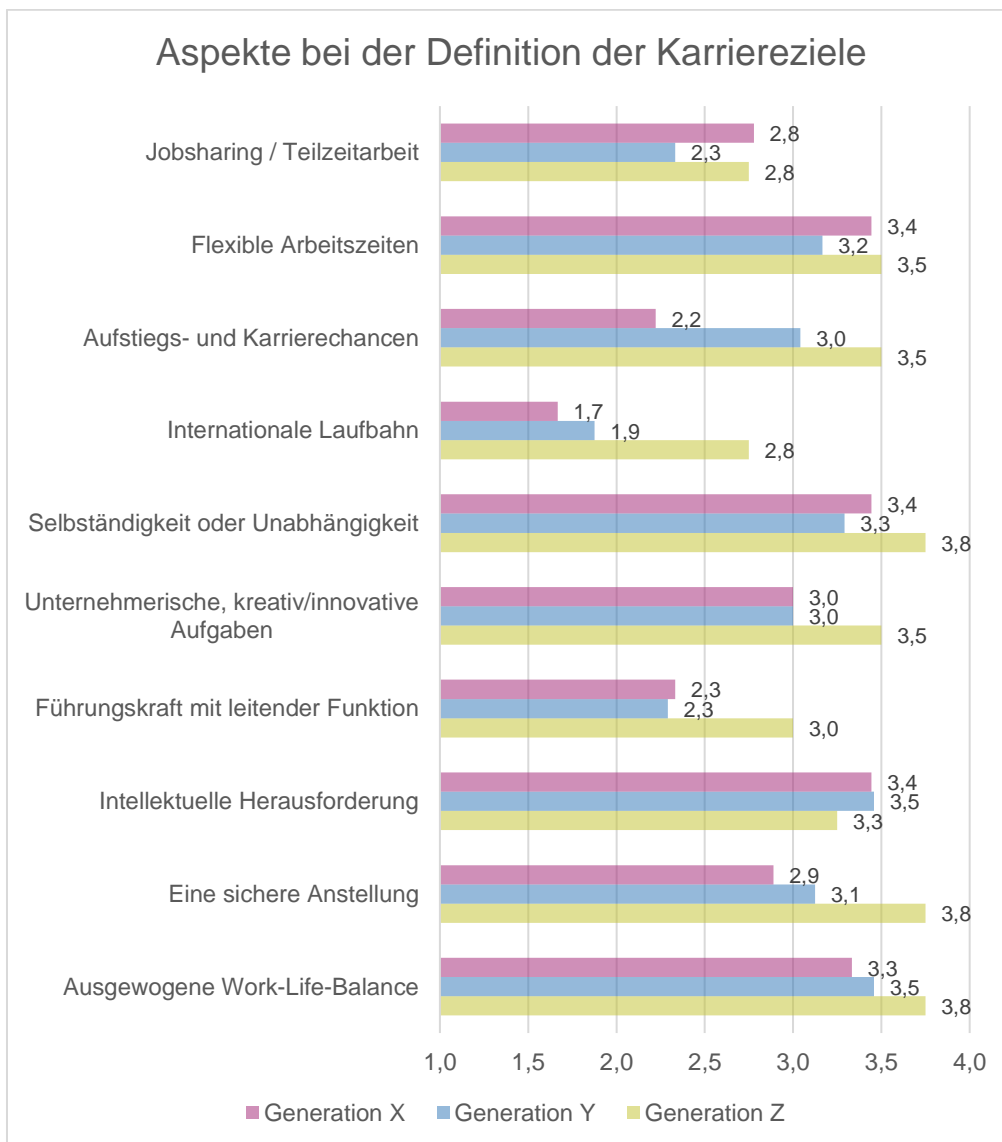


Abbildung 14: Aspekte bei der Definition der Karriereziele (eigene Darstellung, 2019)

## Zusammenfassung

Die Aussagen, die von wichtig bis sehr wichtig bewertet wurden, werden in der Tabelle 16 mit der Angabe des Mittelwertes zusammenfassend dargestellt. Der Generation X sind total 12 Aussagen zum Thema Karriere wichtig. Der Generation Y sind 17 Aussagen wichtig, davon sind 4 sehr wichtig. Der Generation Z sind 22 Aussagen wichtig, davon sind 13 sehr wichtig.

Aussage	Generation X	Generation Y	Generation Z
Für meine künftige Karriere viele Interessante interne Stellen haben	-	-	Wichtig (MW 3,3)
Fortlaufende Weiterbildung meiner arbeitsrelevanten Fähigkeiten.	Wichtig (MW 2,8)	Wichtig (MW 3,2)	<b>Sehr wichtig (MW 4,0)</b>
Klare berufliche Ziele haben.	Wichtig (MW 3,1)	Wichtig (MW 3,1)	<b>Sehr wichtig (MW 3,5)</b>
Regelmässige Informationen über Karrieremöglichkeiten erhalten.	-	Wichtig (MW 2,9)	Wichtig (MW 3,3)
Interessante Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen haben.	-	Wichtig (MW 3,4)	<b>Sehr wichtig (MW 3,5)</b>
Durch meinen Arbeitgeber in meiner Karriere optimal unterstützt werden.	Wichtig (MW 2,9)	<b>Sehr wichtig (MW 3,5)</b>	<b>Sehr wichtig (MW 3,8)</b>
Regelmässige Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilung.		Wichtig (MW 2,9)	Wichtig (MW 3,3)
Regelmässige Feedbackgespräche.	Wichtig (MW 3,0)	Wichtig (MW 3,3)	<b>Sehr wichtig (MW 3,8)</b>
Verfolgung von Fach- und Projektlaufbahnen im Unternehmen.		Wichtig (MW 2,7)	Wichtig (MW 3,0)
Möglichkeit zur Nutzung von Coaching- und Mentoring-Programme.		Wichtig (MW 3,0)	<b>Sehr wichtig (MW 3,5)</b>
Möglichkeit im Unternehmen schnell aufzusteigen.			Wichtig (MW 2,8)
Möglichkeit, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen und die eigenen Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen zu verbessern.	Wichtig (MW 3,1)	<b>Sehr wichtig (MW 3,5)</b>	<b>Sehr wichtig (MW 3,8)</b>
Jobsharing / Teilzeitarbeit	Wichtig (MW 2,8)		Wichtig (MW 2,8)
Flexible Arbeitszeiten	Wichtig (MW 3,4)	Wichtig (MW 3,2)	<b>Sehr wichtig (MW 3,5)</b>
Aufstiegs- und Karrierechancen.		Wichtig (MW 3,0)	<b>Sehr wichtig (MW 3,5)</b>
Internationale Laufbahn			Wichtig (MW 2,8)
Selbständigkeit oder Unabhängigkeit	Wichtig (MW 3,4)	Wichtig (MW 3,3)	<b>Sehr wichtig (MW 3,8)</b>
Unternehmerische, kreativ/innovative Aufgaben	Wichtig (MW 3,0)	Wichtig (MW 3,0)	<b>Sehr wichtig (MW 3,5)</b>
Führungskraft mit leitender Funktion			Wichtig (MW 3,0)
Intellektuelle Herausforderung	Wichtig (MW 3,4)	<b>Sehr wichtig (MW 3,5)</b>	Wichtig (MW 3,3)
Eine sichere Anstellung	Wichtig (MW 2,9)	Wichtig (MW 3,1)	<b>Sehr wichtig (MW 3,8)</b>
Ausgewogene Work-Life-Balance	Wichtig (MW 3,3)	<b>Sehr wichtig (MW 3,5)</b>	<b>Sehr wichtig (MW 3,8)</b>

Tabelle 16: wichtig und sehr wichtig bewertete Skalen Karriere (eigene Darstellung, 2019)

#### 4.2.4 *Erwartungen an berufliche Entwicklung*

Die folgende Zusammenfassung bezieht sich auf die in Tabelle 17 dargestellten Aussagen zur Frage „Welche Erwartungen hast du an deine berufliche Entwicklung?“.

##### **Weiterbildung/Weiterentwicklung**

Bei allen drei Generationen ist deutlich geworden, dass Weiterentwicklung wichtig ist, sei es beruflich oder persönlich. Bei Interesse soll die Möglichkeit bestehen sich weiterzubilden und beruflich aufzusteigen. Es gehöre eine gewisse Eigeninitiative dazu, aber die Informationen sollten bereitgestellt werden und man sollte auf seinem Werdegang unterstützt werden. Eine befragte Person erwähnte folgendes: «Die Möglichkeit und Zeit Neues zu lernen und mich durch konstruktives Feedback weiterentwickeln zu können.».

##### **Unterstützung**

Bei den Erwartungen an die berufliche Entwicklung, ist den Befragten wichtig, dass sie auf ihrem Karriereweg von der Führungskraft und dem Arbeitgeber unterstützt werden. Eine befragte meinte, ihr sei wichtig, dass ihr alle Möglichkeiten offenstehen und ihr Vorgesetzte bzw. das Unternehmen sie in diesem Thema unterstützt. Weiters wurde erwähnt, dass es wichtig sei, bei dem persönlichen Wachstum und der Weiterentwicklung durch Angebote oder Freiraum unterstützt zu werden.

##### **Karrierperspektive**

Die Karriereperspektive allgemein sieht bei den Befragten sehr differenziert aus. Einige Befragte äusserten, dass sie gerne *Aufsteigen* möchten. Andere möchten flexibel bleiben und nach ihren Stärken eingesetzt werden. Eine gute Work-Life-Balance sowie eine interessante und herausfordernde Aufgabe, trotz Familie, sei wichtig. Spass und Freude an der Arbeit haben, wurde von drei Befragten erwähnt.

	Generation X	Generation Y	Generation Z
<b>Weiterbildung/Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildung</li> <li>- Möglichkeiten der regelmässigen Weiterbildung (intern)</li> <li>- Optionen für Weiterbildung</li> <li>- Mich fortlaufend weiterbilden zu können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterentwicklung, das Wissen anwenden und weitergeben.</li> <li>- Weiterbildungen und sich intern weiterentwickeln</li> <li>- Nicht stehen zu bleiben</li> <li>- Möglichkeit sich überhaupt zu entwickeln (Zeit zur Verfügung stellen), Optionen sollen aufgezeigt werden können</li> <li>- mich persönlich weiter entwickeln</li> <li>- mich in verschiedenen Richtungen weiterentwickeln können.</li> <li>- Ich möchte mich am Arbeitsplatz stets weiterentwickeln, sodass die Arbeit nicht (ausschliesslich) zur Routine wird. Routine ist gut, die braucht es auch, aber immer wieder mal was neues lernen, belebt den Arbeitsalltag.</li> <li>- Die Möglichkeit und Zeit Neues zu lernen und mich durch konstruktives Feedback weiterentwickeln zu können.</li> <li>- Möglichkeit Neues zu lernen / mich zu entwickeln</li> <li>- gute Weiterbildungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In der Lage sein, sich intern weiterzubilden</li> <li>- Bei Interesse soll die Möglichkeit bestehen sich weiterzubilden und beruflich aufzusteigen. Es gehört eine gewisse Eigeninitiative dazu, aber die Informationen sollten bereit gestellt werden und man sollte auf seinem Werdegang unterstützt werden</li> </ul>
<b>Unterstützung</b>	<p>Dass ich im persönlichen Wachstum und Weiterentwicklung unterstützt werde durch Angebote oder Freiraum, um dies machen zu können. Damit ich in der schnelllebigen Zeit auf der Höhe bleiben kann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterstützung durch Coaching und Vertiefung vom Fach</li> <li>- Weiterbildungen und sich intern weiterentwickeln</li> <li>- Möglichkeit sich überhaupt zu entwickeln (Zeit zur Verfügung stellen), Optionen sollen aufgezeigt werden können</li> <li>- Die Möglichkeit und Zeit Neues zu lernen und mich durch konstruktives Feedback weiterentwickeln zu können.</li> <li>- Dass mir alle Möglichkeiten offenstehen und mein Vorgesetzter bzw. das Unternehmen mich in diesem Thema unterstützt</li> <li>- Möglichkeit Neues zu lernen / mich zu entwickeln</li> <li>- Unterstützung bei meinem Werdegang</li> <li>- Unterstützung, wenn man etwas erreichen möchte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Von der Vorgesetzten gefordert und unterstützt werden um -aufsteigen zu können.</li> <li>- Bei Interesse soll die Möglichkeit bestehen sich weiterzubilden und beruflich aufzusteigen. Es gehört eine gewisse Eigeninitiative dazu, aber die Informationen sollten bereit gestellt werden</li> </ul>
<b>Karrierperspektive</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Möglichkeiten zum internen Wechsel und Empfehlung über HR, Vorgesetzten etc. falls sich Möglichkeiten zur Weiterentwicklung/Wechsel ergeben</li> <li>- Weiterhin interessante Tätigkeiten ausüben und die Zukunft der AXA Gesundheitsvorsorge positiv mitgestalten.</li> <li>- evtl. Branchenwechsel</li> <li>- Flexibel bleiben</li> <li>- Kompetenzen, Klarheit im Aufgabengebiet bzw. Job</li> <li>- Work-Life- Balance ist für mich wichtig</li> <li>- Spass und Freude am Job ist das Wichtigste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- einen guten und herausfordernden Job zu haben, wenn möglich eine leitende Funktion – muss aber nicht sein.</li> <li>- fachliche Spezifizierung</li> <li>- Fachkarriere evtl. mit Führungsfunktion</li> <li>- dass ich etwas erreichen werde</li> <li>- Aufstiegsmöglichkeit und transparente Kommunikation wie die vollzogen werden kann</li> <li>- Mein Ziel ist es einen guten Lebensstandard mir und meiner Familie bieten zu können</li> <li>- Sicherstellung einer guten Work-Life-Balance</li> <li>- Interessante und herausfordernde Tätigkeit trotz Teilzeitpensum (Familie)</li> <li>- Einen Beruf ausüben, der Spass macht.</li> <li>- Freude an der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Von der Vorgesetzten gefordert und unterstützt werden um aufsteigen zu können.</li> <li>- neue Herausforderungen/Jobs anzunehmen.</li> <li>- Meine Stärken einsetzen zu können</li> <li>- Mein Potential völlig auszuschöpfen.</li> <li>- Zum Vorbild werden und mit motivierten Leuten Ziele erreichen, die der Gesellschaft etwas bringen. Für die investierte Zeit und Energie angemessen entlohnt werden</li> <li>- Ich will flexibel einsetzbar sein</li> <li>- Das ich möglichst immer Spass an meiner Arbeit habe und Energie durch sie gewinne.</li> </ul>



Weiteres	- Software und IT auf dem neuesten Stand		
----------	--	--	--

*Tabelle 17: Aussagen offene Frage zum Thema Karriere (eigene Darstellung, 2019)*

## 4.3 Konklusion der Ergebnisse

### 4.3.1 Führung

Die Ergebnisse der quantitativen Datenauswertung zeigen, dass den Mitarbeitenden transformationale Führung wichtig ist. Die Aspekte Vorleben, Individualitätsfokus, Vision, Teamspirit, Innovation und Leistungsentwicklung, die den Führungsstil messen, wurden über alle Generationen mit mindestens wichtig bewertet. Über das gesamte Team der AXA Gesundheitsvorsorge herrscht Einigkeit, dass der transformationale Führungsstil den Mitarbeitenden wichtig ist. Von der transaktionalen Führung ist den Mitarbeitenden die Zielsetzung wichtig. Ziele und Aufgaben gemeinsam festlegen ist den Generationen wichtig. Bei unterdurchschnittlicher Leistung ein differenziertes Feedback zur Leistung zu erhalten, so dass sie sich verbessern können, ist den Generationen wichtig. Das regelmässige Überprüfen der Leistungsziele hat jedoch nur wenig Bedeutung. Mitarbeiterentwicklung mit den Konstrukten Feedback, Anerkennung, Mitarbeitende coachen und Verantwortung übertragen ist allen Generationen mindestens wichtig. So wurde auch bei der Frage nach wichtigen Aspekten der Führung über alle drei Generationen hinweg ersichtlich, dass das Thema Entwicklung, Förderung, Unterstützung bedeutend ist. Verantwortung übertragen wurden unter dem Begriff Delegation von den Teilnehmenden erwähnt. Die Umfeldgestaltung mit ihren Konstrukten Veränderungen umsetzen, Konflikte managen, Ressourcen bereitstellen und effektiv kommunizieren wurde von allen Generationen als mindestens wichtig bewertet. Effektive Kommunikation ist allen Generationen sehr wichtig. Es ist allen Generationen sehr wichtig, dass Führungskräfte Informationen, welche die Mitarbeitenden zur Erledigung der Aufgaben benötigen, zeitnah und klar vermitteln. Zudem ist es wichtig, dass die Führungskraft glaubhaft und überzeugend kommuniziert und aufmerksam zuhört. Transparenz ist für alle Generationen nicht nur in der Kommunikation einen wichtigen Aspekt. Beim Konfliktmanagement ist den Generationen wichtig, dass gemeinsam nach Lösungen gesucht wird. Alle Generationen gaben an, dass die Führungskraft ehrlich und vertrauensvoll sein soll.

### 4.3.2 Karriere

Die Generationen X, Y und Z befinden sich auf ihrem Karriereweg bei unterschiedlichen Stationen, so unterscheiden sich auch die Erwartungen. Es kam stark zum Ausdruck, dass den Generationen eine fortlaufende Weiterbildung der arbeitsrelevanten Fähigkeiten wichtig ist. Sie möchten klare berufliche Ziele haben und durch den Arbeitgeber in der Karriere optimal unterstützt werden. So wurde auch bei der Frage nach der Erwartung an die berufliche Entwicklung besonders deutlich, dass über alle Generationen hinweg der Weiterentwicklung und die Unterstützung durch den Arbeitgeber grosse Bedeutung zugeschrieben wird. Regelmässige Feedbackgespräche und die Möglichkeit, sich kontinuierlich neues Wis-

sen anzueignen und die eigenen Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen zu verbessern, schätzen sie. Flexible Arbeitszeiten und Selbständigkeit oder Unabhängigkeit ist den Generationen wichtig. Sie möchten unternehmerische, innovative Aufgaben und eine intellektuelle Herausforderung. Eine sichere Anstellung sowie eine Ausgewogene Work-Life-Balance ist den Mitgliedern aller Generationen wichtig. Spass und Freude an der Arbeit ist allen Generationen wichtig.

## 5 Diskussion und Ausblick

In diesem Kapitel werden zuerst die theoretischen Grundlagen mit den Ergebnissen aus der quantitativen Datenerhebung verknüpft und diskutiert. Ziel ist es die zentrale Fragestellung «Welche Erwartungen haben Mitarbeitende der Generationen X, Y und Z der AXA Gesundheitsvorsorge an die Führung und welchen Karriereperspektiven gehen sie nach?» zu beantworten. Nachfolgend wird der Bezug zum aktuellen Forschungsstand und weiterführende Gedanken aufgezeigt, welche in möglichen Anschlussuntersuchungen von Interesse sein könnten. Zuletzt wird das Kapitel mit einer kritischen Reflexion der Arbeit abgeschlossen.

### 5.1 Beantwortung der Leitfrage und Interpretation der Ergebnisse

Für die Beantwortung der Fragestellung wird die Konklusion der Ergebnisse aus Kapitel 4.3 herbeibezogen. Die Generationen zeigen bei den Erwartungen an die Führung generell sehr ähnliche Muster auf, doch unterscheiden sich diese teilweise in der Ausprägung ihrer Erwartung. Bei Betrachtung des gesamten Teams der AXA Gesundheitsvorsorge kann festgestellt werden, dass Einigkeit über die Wichtigkeit des transformationalen Führungsstils für die Mitarbeitenden gilt. Die Aspekte *Vorleben*, *Individualitätsfokus*, *Vision*, *Teamspirit*, *Innovation* und *Leistungsentwicklung*, die diesen Führungsstil messen, wurden über alle Generationen hinweg mit mindestens *wichtig* bewertet. Der Unterschied liegt dabei in der jeweiligen Ausprägung. So ist der Generation X in Bezug auf den transformationalen Führungsstil *Vorleben*, der Generation Y *Individualitätsfokus* und der Generation Z *Teamspirit* am wichtigsten. Eine mögliche Erklärung für diese unterschiedlichen Präferenzen kann darin liegen, dass der Generation X eine glaubwürdige Führungskraft wichtig ist (Eberhardt, 2016a) und sie dementsprechend auch Wert darauf legt, dass die Führungskraft ein glaubwürdiges Vorbild ist und das vorlebt, was ihr wichtig ist. Die Bedeutung des *Individualitätsfokus* bei der Generation Y wird auch in der Theorie von Buik (2008) bestätigt. Nach Buik (2008) zieht die Generation Y eine individuelle Beachtung und Förderung der Führung mit Kontrolle vor. Dies lässt hingegen vermuten, dass mit der hohen Bewertung des *Teamspirits* der Generation Z die Bedeutsamkeit des Gemeinschaftswohles einhergeht. Franken (2016) bestätigt dies und äussert dazu, dass eine angenehme und erfüllende Arbeitsatmosphäre in den Arbeitsgruppen herrschen müsse, damit die Generation Z zu mehr Leistungen angeregt werden könne (Franken, 2016). Bei Betrachtung der transaktionalen Führung kann festgehalten werden, dass alle Generationen den Wunsch haben Ziele und Aufgaben gemeinsam festlegen zu können. Bei unterdurchschnittlicher Leistung wünschen sie sich zudem ein differenziertes Feedback, so dass sie sich verbessern können. Dem regelmässigen Überprüfen dieser Leistungsziele wird jedoch keine hohe Bedeutung zugeschrieben. Dies bestätigt, dass Mitarbeiterführung mehr als nur eine rationale Austauschbeziehung sein soll und die Mitarbeitenden

nicht regelmässig kontrolliert werden möchten. Aufgrund der Wichtigkeit der Zielsetzungen ist es dennoch ideal, wenn die beiden Führungsstile, wie es Bass und Avolio (1990) in der Augmentationsthese (vgl. Kapitel 2.4.3) vorschlagen, kombiniert werden. Zusätzlich sind den Generationen *Verantwortung übertragen, Anerkennung* und *Feedback* wichtig. Der Wunsch nach Anerkennung kann durch den Aspekt *individuelle Wertschätzung* der transformationalen Führung abgedeckt werden. Dies unterstreicht die Ergebnisse zur transformationalen Führung und deren Bedeutung. Eine Vermutung für die Wichtigkeit des Feedbacks könnte sein, dass sich die Menschen in der heutigen Zeit gewohnt sind, für ihre Handlungen ständig eine Rückmeldung zu erhalten, wie dies beispielsweise mit «Likes» auf sozialen Medien der Fall ist. Eine effektive, klare und offene Kommunikation ist ebenso allen Generationen sehr wichtig. Transparenz ist für alle Generationen nicht nur in der Kommunikation ein wichtiges Anliegen. Zuletzt kann festgehalten werden, dass den Generationen *Vertrauen, Ehrlichkeit und Loyalität* bei der direkten Führungskraft besonders wichtig sind. So besteht ein möglicher Zusammenhang zwischen diesen genannten Aspekten und dem Wunsch nach einer flachen Hierarchie und der damit einhergehenden Begegnung auf Augenhöhe mit der Führungskraft.

Die Generationen X, Y und Z befinden sich in Bezug auf ihren Karriereweg in unterschiedlichen Stationen, so unterscheiden sich auch deren Erwartungen an die individuelle berufliche Entwicklung. Es wird deutlich, dass je jünger die Generation sind, desto höher sind auch deren Erwartungen. Es kommt stark zum Ausdruck, dass den Generationen eine fortlaufende Weiterbildung der arbeitsrelevanten Fähigkeiten wichtig ist. Sie möchten klare berufliche Ziele haben und durch den Arbeitgebenden in ihrer beruflichen Karriere optimal unterstützt werden. Eine sichere Anstellung sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance sind den Mitgliedern aller Generationen wichtig. Im Vergleich zu den anderen Generationen ist der Generation X die Karriere nicht besonders wichtig. Dies steht in einem Widerspruch mit Bruch et al. (2010), welcher in seinem Buch erwähnt, dass der Generation X Karriere für die soziale Anerkennung von hoher Bedeutung ist. Die Mitglieder der Generation X konnten sich jedoch zum grossen Teil beruflich bereits entwickeln und etablieren. Sie sind mitten im Berufsleben, aber oft schon am Ende der Karriere angekommen, so (Troger, 2016). Dies könnte eine Erklärung dafür sein, wieso der Generation X die Karriere zum jetzigen Zeitpunkt weniger bedeutend ist, als anderen Generationen. Somit ist dieser Effekt weniger als Generationeneffekt, sondern vielmehr als Alterungseffekt zu betrachten. Der Generation Y sind Aufstiegs- und Karrierechancen wichtig. Dieses Ergebnis wird von der Theorie unterstrichen. So sieht Franken (2016) die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz als Wunsch von der Generation Y (Franken, 2016). Die Generation Z schätzt regelmässige Feedbackgespräche und die Möglichkeit zur Nutzung von Coaching- und Mentoring-Programmen sehr. Die bestehende Theorie von Mangelsdorf (2017) und Reif (2016) bietet eine mögliche Erklärung dafür. Die

Generation Z mag einen unterstützenden Führungsstil sein, welcher zum Erreichen hochgesteckter Ziele anspornt und den Weg dahingehend ebnet (Mangelsdorf, 2017). Dafür eignen sich Elemente des coachenden Führungsstils gut. (Reif, 2016). Die Ergebnisse zeigen, dass der Generation Z eine sichere Anstellung sehr wichtig ist. Dennoch hat sie selbst keine Bindung an das Unternehmen, so Scholz & Hartig (2016).

Allgemein nehmen die Erwartungen an die Karriere mit dem Alter ab. Neben den Alterungseffekten kann auch vermutet werden, dass die Generationen Y im Gegensatz zur Generation X optimistisch eingestellt ist und dementsprechend eine zuversichtlichere Karriereperspektive hat. Die Generation Z, welche am meisten Erwartungen die Führungskraft und berufliche Entwicklung hat, ist jedoch wiederum realistisch eingestellt. Vermutlich kann sie zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht viele konkrete und realistische Aussagen über die Karriere machen, sondern lediglich die Wünsche äussern.

## **Fazit**

Aus den Ergebnissen lässt sich schliessen, dass die Generationen und Mitarbeitenden allgemein sehr viele Erwartungen an die Führung stellen. Die Generationen zeigen generell sehr ähnliche Muster auf, sie unterscheiden sich jedoch teilweise in der Ausprägung der Erwartung. Diese Unterschiede können sowohl auf Alterungs- sowie auf Generationeneffekte zurückzuführen sein. Die Karriereperspektiven der Generationen erscheinen viel differenzierter als die Erwartungen an die Führung. Bei der Karriere scheint es besonders wichtig zu sein den Fokus auf Individualität zu setzen. Um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden und die Generationen zu führen, eignet sich die transformationale Führung mit Zielvereinbarungen aus der transaktionalen Führung (vgl. Kapitel 2.4.3). Zentral ist hierbei die Förderung und Nutzung der generationsspezifischen Stärken und ein Wissenstransfer zwischen den Generationen. Die Integration verschiedener Generationen erfordert zudem eine wertschätzende Haltung gegenüber allen Generationen (Eberhardt & Majkovic, 2015).

## 5.2 Ausblick und weiterführende Forschung

Eine weiterführende Arbeit könnte mittels quantitativer oder qualitativer Datenerhebung untersuchen, wie die Führung und die spezifischen Erwartungen daran umgesetzt werden soll. Die durchgeführte Umfrage sollte noch mit einer grösseren Stichprobe durchgeführt werden, um repräsentativ für ganze Generationen zu sein und um die Unterschiede auf Signifikanz zu überprüfen. Weiters könnte zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden, ob die Ergebnisse der Teilnehmenden ähnlich ausfallen, oder ob sie auf Alterungseffekte zurückzuführen sind. Die Forschung zur Generation Z ist noch sehr gering. Prägende Ereignisse der Generation Z können nur teilweise als solche erkannt werden. Sobald sich die Generation Z zum grössten Teil in der Arbeitswelt befindet, sollte diese Generation vertieft betrachtet wer-

den. Die Ergebnisse zeigen, dass die jüngeren Generationen tendenziell mehr Erwartungen an die Führung und die berufliche Entwicklung haben. Somit könnte in einer weiterführenden Forschung die Hypothese überprüft werden, ob es ein Trend der Zukunft ist, dass Anforderungen an die Führungskraft und Karriere tendenziell steigen. Daraus könnte man darauf schliessen, dass die Führungskräfte immer mehr Anforderungen gerecht werden müssen und von unten viel mehr Druck als bisher kommt. Sollte es ein steigender Trend sein, müssten definitiv geeignete Massnahmen für das Management ergriffen werden. Kann die Hypothese nicht bestätigt werden, kann es sein, dass hohe Erwartungen bloss in den Generationen Y und Z stark ausgeprägt sind.

### 5.3 Kritische Reflexion

Die vorliegende Arbeit weist allgemein betrachtet auch Kritikpunkte auf. Zur Theorie kann kritisiert werden, dass sich diese weitgehend durch populärwissenschaftliche Theorie stützt. Die Generationen werden teilweise unterschiedlich abgegrenzt und definiert. Die Abgrenzung an sich ist auch etwas künstlich, da sich die Jahrgänge nahe an einer Generation zur anderen nicht von heute auf morgen verändern. Die Veränderung ist vielmehr ein Prozess und Alterungseffekte können nicht ausgeschlossen werden. Zudem besteht zur Generation Z noch wenig Theorie in Bezug auf die Arbeitswelt, da sie sich erst an der Schwelle zum Berufseintritt befinden. Als wesentlicher Pluspunkt zu Theorie zählt, die Aktualität deren. Es bestehen sehr viele neue und aktuelle Theorien zum Thema Generationen und Generationenmanagement. An der Methodik kann kritisiert werden, dass der Fragebogen aus einzelnen Skalen von zwei psychologischen Fragebogen zusammengestellt wurde. Trotz der hohen Reliabilität der Konstrukte, ergab die eigene Reliabilitätsüberprüfung teilweise eine tiefe Reliabilität, was auf eine tiefe Zuverlässigkeit der jeweiligen Skala hindeutet. Es wurde eine schmale, gerade Antwortskala für dem Fragebogen verwendet. Durch die gerade Antwortskala konnte die Tendenz zur Mitte vermieden werden. Die tiefe breite der Antwortskala, führte dazu, dass den Mitarbeitenden vieles wichtig ist. Dies erschwerte die Differenzierung. Eine differenzierte, breitere Skala hätte dem entgegenwirken können. Die Konsequenz von einer breiteren Skala ist jedoch, dass die Beschriftung der Ausprägung der Wichtigkeit erschwert ist. Die Ergebnisse bei einer breiteren Skala könnten zudem sehr breit verstreut sein, so dass kein Muster ersichtlich ist. Auch durch eine gerade Skala, könnte eine Tendenz zur Mitte entstehen. Zudem ist es für die Teilnehmenden schwieriger, bei einer differenzierten Antwortskala, die zutreffendste Antwort auszuwählen. Als positiv kann erachtet werden, dass einzelne Skalen die Führungsstile transaktionale und transformationale Führung messen und somit zum roten Faden der Arbeit beitragen. Die Verteilung der Generationen ist in der untersuchten Abteilung sehr ungleich. Dies erschwert Aussagen zu den Unterschieden der Generationen zu machen. Zudem konnten die Unterschiede nicht auf Signifikanz überprüft werden, da die Kriterien für Interferenzstatistische Auswertungen nicht erfüllt sind. Die

Unterschiede könnten somit zufällig entstanden sein. Die hohe Standardisierung der Durchführung und saubere Auswertung erweist kann als sehr positiv betrachtet werden. Um für die Generationen allgemein repräsentative Aussagen zu machen, wurde zu wenige Mitglieder pro Generationen erfragt. Die Ergebnisse können somit nicht auf die Erwartungen der Generationen allgemein schliessen. Durch die hohe Teilnahmequote sind die Ergebnisse jedoch sehr repräsentativ für die befragte Abteilung. Gesamthaft kann dennoch festgehalten werden, dass ein grosser Lerneffekt in Bezug auf das Thema Generationenmanagement erzielt wurde.



## 6 Verzeichnisse

### 6.1 Literaturverzeichnis

- Absolventa. (2019). XYZ – Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Zugriff am 23.4.2019. Verfügbar unter: <https://www.absolventa.de/karriereguide/berufseinsteiger-wissen/xyz-generationen-arbeitsmarkt-ueberblick>
- Avolio, B. & Bass, B. (1987). *Transformational leadership, charisma and beyond* (Emerging leadership vistas ). (J. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler & C.A. Schriesheim, Hrsg.). Lexington: MA: Heath.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Blanz, M. (2015). *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit: Grundlagen und Anwendungen* (1. Auflage.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels* (Uniscope - Publikationen der SGO-Stiftung) (1. Auflage.). Wiesbaden: Gabler.
- Buik, A. (2008). Ninja turtles and Generation Y at work (Training and Development in Australia), 35(4), 9–11.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1. Auflage.). New York: Harper & Row.
- Dörr, S. L., Schmidt-Huber, M. & Maier, G. W. (2018). *LEAD-Führungsfeedback - Fragebogen zur Selbst- und Fremdeinschätzung von Führungskompetenzen* (1. Auflage). Hogrefe.
- Easely, C. A. (2001). Developing valuing and managing diversity in the new millennium. *Organization Development Journal*, 19(4), 38–50.
- Eberhardt, D. (Hrsg.). (2016a). *Führung von Vielfalt: Praxisbeispiele für den Umgang mit Diversity in Organisationen*. Berlin Heidelberg: Springer.

- Eberhardt, D. (2016b). *Generationen zusammen führen: mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (1. Auflage.). Freiburg München: Haufe Gruppe.
- Eberhardt, D. & Majkovic, A.-L. (2015). *Die Zukunft der Führung: eine explorative Studie zu den Führungsherausforderungen von morgen* (1. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung* (Praxis der Personalpsychologie). Göttingen Bern Wien: Hogrefe.
- Felfe, J. & Heinitz, K. (2010). The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, Organizational Citizenship Behaviour, and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 279–303. <https://doi.org/10.1080/13594320802708070>
- Fischer, L. & Wiswede, G. (2009). *Grundlagen der Sozialpsychologie* (Wolls Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften) (3. Auflage). München: Oldenbourg.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11613-2>
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations* (Foundations for organizational science). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Hirschi, A., Hänggli, M., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. & Spurk, D. (2018). Karriere-Ressourcen messen: Validierung der deutschsprachigen Version des Karriere-Ressourcen Fragebogens. Diagnostica. Zugriff am 12.3.2019. Verfügbar unter: [https://static1.squarespace.com/static/559a865ae4b00d130d5f6e4f/t/5bd43d800852291fdf4c183f/1540636038683/Hirschi+et+al\\_2018\\_Karriere-Ressourcen+messen.pdf](https://static1.squarespace.com/static/559a865ae4b00d130d5f6e4f/t/5bd43d800852291fdf4c183f/1540636038683/Hirschi+et+al_2018_Karriere-Ressourcen+messen.pdf)
- Jehn, K. A., Chadwick, C. & Thatcher, S. M. B. (1997). TO AGREE OR NOT TO AGREE: THE EFFECTS OF VALUE CONGRUENCE, INDIVIDUAL DEMOGRAPHIC DISSIMILARITY, AND CONFLICT ON WORKGROUP OUTCOMES. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287–305. <https://doi.org/10.1108/eb022799>

- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kauffeld, S. (Hrsg.). (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor: mit 36 Tabellen* (Springer-Lehrbuch) (2. Auflage.). Berlin: Springer.
- Kearney, E. & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: The promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77–89. <https://doi.org/10.1037/a0013077>
- Keck, S. L. (1997). Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context. *Organization Science*, 8(2), 143–156. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.2.143>
- Klaus, H. & Schneider, H. J. (Hrsg.). (2016). *Personalperspektiven*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13971-1>
- Kunze, F., Eberhardt, D. & Kissling, D. (2015). *Ageing Workforce Generationenmanagement als Chance*. (S. Jaeger, Hrsg.). Ermattingen: Wolfsberg.
- Lake, S. (2015). Karriereziele und Erwartungen an den Arbeitgeber von Studierenden und jungen Berufstätigen: Umfrageergebnisse 2008 bis 2013. In M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt* (S. 29–46). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05084-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05084-9_2)
- Mangelsdorf, M. (2017). *Von Babyboomer bis Generation Z: der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen* (2. Auflage). Offenbach am Main: GABAL verlag GmbH
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (Beltz-Studium) (5. Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E. & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.008>
- Pundt, A. & Nerdinger, F. W. (2012). *Die Zukunft der Führung*. (S. Grote, Hrsg.). Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2>

- Raab, G., Unger, A. & Unger, F. (2018). *Methoden der Marketing-Forschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14881-2>
- Reif, M. (2016). Erwartungen an Führung der Generation Z sowie deren Eigenschaften. *Reif*. Zugriff am 3.3.2019. Verfügbar unter: <https://www.reif.org/blog/erwartungen-an-fuehrung-der-generation-z-sowie-deren-eigenschaften/>
- Richard, O., McMillan, A., Chadwick, K. & Dwyer, S. (2003). Employing an Innovation Strategy in Racially Diverse Workforces: Effects On Firm Performance. *Group & Organization Management*, 28(1), 107–126. <https://doi.org/10.1177/1059601102250022>
- Richter, M. (2005). *Dynamik von Kundenerwartungen im Dienstleistungsprozess Konzeptionalisierung und empirische Befunde*. Wiesbaden: Gabler Verlag. Zugriff am 23.4.2019. Verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-97871-4>
- Rosenstiel, L. von, Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.). (2014). *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Auflage.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rowold, J. & Poethke, U. (2017). *FIF - Fragebogen zur Integrativen Führung* (1.). Hogrefe.
- Rump, J. & Eilers, S. (2013). *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y* (Schriftenreihe des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE). Sternenfels: Verl. Wissenschaft & Praxis.
- Schirmer, U. & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung* (BA Kompakt) (3. Auflage.). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Scholz, C. (2013). *Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen*. Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800648696>
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt* (1. Auflage.). Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
- Scholz, C. & Hartig, T. (2016). Candidate Experience der Generation Z, *HR Performance* (Recruiting Tomorrow), 18–20.

- Schwefess, H., Schweer, R. & Genz, A. (2002). *Emotion und Kommunikation als Herausforderung im Call Center – Ein Tool zur Erfassung emotionaler und kommunikativer Anforderungen*. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- SPLENDID RESEARCH GmbH. (2018). Employer Attractiveness Monitor 2018.
- Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z: Eine quantitative Befragung zur Bedeutung gesundheitsrelevanter Dimensionen im Betrieb. *Prävention und Gesundheitsförderung*.  
<https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>
- Steinmann, H., Schreyögg, G. & Koch, J. (2013). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen - Fallstudien* (Lehrbuch) (7. Auflage.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Stock-Homburg, R. (Hrsg.). (2013). *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6>
- Troger, H. (2016). *7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10398-9>
- Wegge, J. & Rosenstiel, L. (2014). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (Lehrbuch). (H. Schuler & U. Peter, Hrsg.) (3. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Wunderer, R. (2006). *Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre* (6. Auflage.). München: Luchterhand.
- Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre* (9. Auflage.). Köln: Luchterhand.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Leadership and Organizational Identification*, 186–212.

Zöfel, P. (2011). *Statistik für Psychologen: im Klartext* (PS - Psychologie). München: Pearson  
Higher Education.

## 6.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Generationen: angelehnt an Klaus & Schneider, 2016; Mangelsdorf, 2017; Schirmer & Woydt, 2016; Steckl, Simshäuser & Niederberger, 2019; Troger, 2016, (eigene Darstellung, 2019).....	11
Tabelle 2: Charakteristika transformationaler Führung, (Eigene Darstellung in Anlehnung an Wunderer, 2006, S. 244).....	15
Tabelle 3: Vergleich transaktionale und transformationale Führung, Stock-Homburg, 2013, S. 464; Kauffeld, 2014 S. 82 (eigene Darstellung) .....	16
Tabelle 4: Verteilung Geschlecht, eigene Darstellung (2019) .....	20
Tabelle 5: Berufserfahrung, eigene Darstellung (2019).....	21
Tabelle 6: Berufserfahrung Axa, eigene Darstellung (2019).....	22
Tabelle 7: Skala Transformationale Führung, eigene Darstellung (2019) .....	26
Tabelle 8: Skala Transaktionale Führung, eigene Darstellung (2019).....	26
Tabelle 9: Skala Kommunikationsstile, eigene Darstellung (2019).....	27
Tabelle 10: Skala Mitarbeiterentwicklung, eigene Darstellung (2019).....	27
Tabelle 11: Skala Umfeldgestaltung, eigene Darstellung (2019).....	27
Tabelle 12: Skalen Karriere, eigene Darstellung (2019).....	28
Tabelle 13: Einstufung der Mittelwerte (eigene Darstellung, 2019) .....	29
Tabelle 14: wichtig und sehr wichtig bewertete Skalen Führung, eigene Darstellung (2019)	34
Tabelle 15: Aussagen offene Frage zum Thema Führung, (eigene Darstellung, 2019).....	38
Tabelle 16: wichtig und sehr wichtig bewertete Skalen Karriere, eigene Darstellung (2019)	42
Tabelle 17: Aussagen offene Frage zum Thema Karriere, (eigene Darstellung, 2019) .....	45

### 6.3 Abbildungsverzeichnis

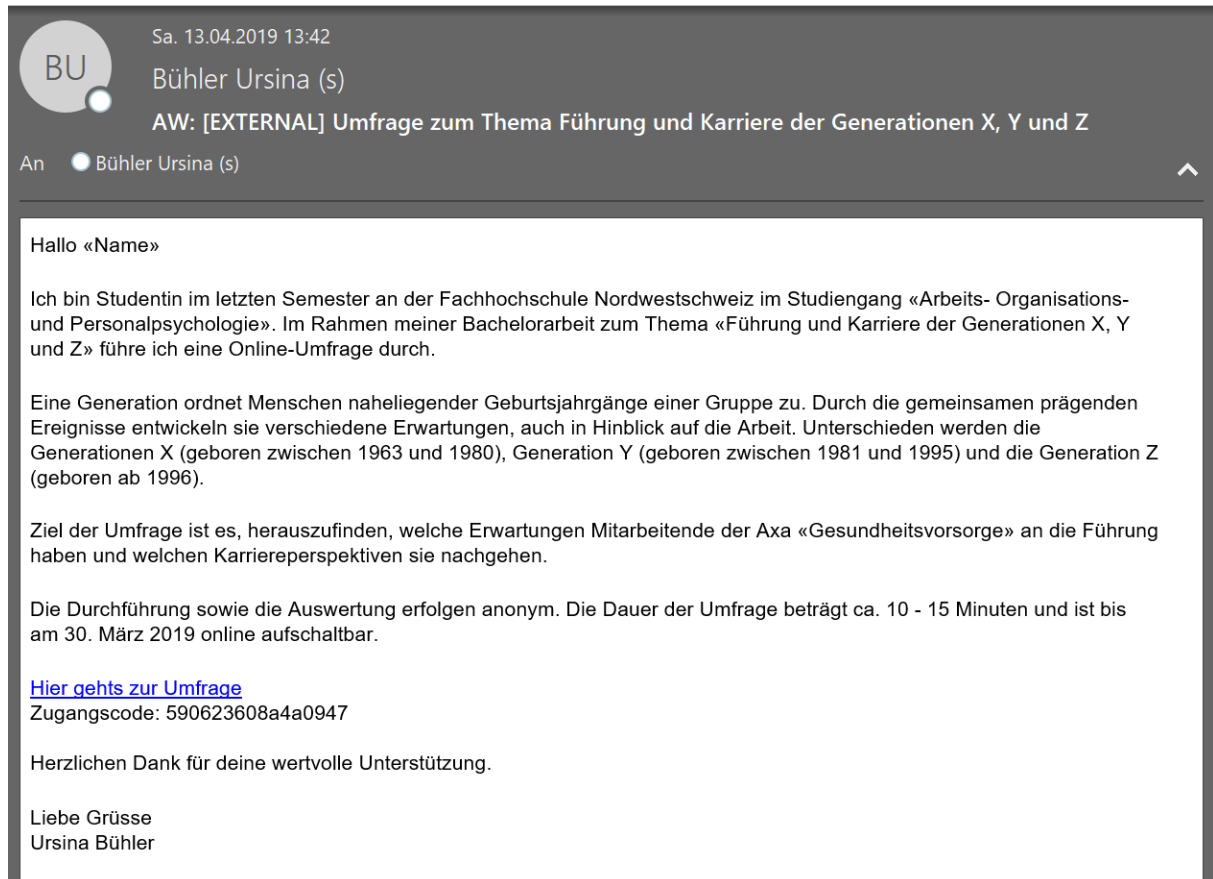
Abbildung 1: Einteilung der Generationen, eigene Darstellung angelehnt an Franken, 2016.	6
Abbildung 2: Führungsverhalten und -präferenzen, Bruch, Kunze und Böhm, 2010, S. 113, eigene Darstellung .....	12
Abbildung 3: Augmentationsthese, Scholz, 2013, S. 1169 (auf Basis von Bass und Avolio, 1990, S. 12) .....	18
Abbildung 4: Verteilung der Generationen, eigene Darstellung (2019) .....	20
Abbildung 5: Verteilung Ausbildung, eigene Darstellung (2019) .....	21
Abbildung 6: Forschungsdesign, eigene Darstellung (2019) .....	22
Abbildung 7: Transformationale Führung, eigene Darstellung (2019) .....	30
Abbildung 8: Transaktionale Führung, eigene Darstellung (2019) .....	31
Abbildung 9: Kommunikationsstile, eigene Darstellung (2019) .....	31
Abbildung 10: Mitarbeiterentwicklung, eigene Darstellung (2019) .....	32
Abbildung 11: Umfeldgestaltung, eigene Darstellung (2019) .....	33
Abbildung 12: Karriereperspektive, eigene Darstellung (2019) .....	39
Abbildung 13: Massnahmen zur persönlichen Entwicklung im Unternehmen, eigene Darstellung (2019) .....	40
Abbildung 14: Aspekte bei der Definition der Karriereziele, eigene Darstellung (2019) .....	41



## 7 Anhang

### Anhang A



#### *Anschrift Mitarbeitende*



Sa. 13.04.2019 13:42

**BU**  
Bühler Ursina (s)

**AW: [EXTERNAL] Umfrage zum Thema Führung und Karriere der Generationen X, Y und Z**

An  Bühler Ursina (s) 

---

Hallo «Name»

Ich bin Studentin im letzten Semester an der Fachhochschule Nordwestschweiz im Studiengang «Arbeits- Organisations- und Personalpsychologie». Im Rahmen meiner Bachelorarbeit zum Thema «Führung und Karriere der Generationen X, Y und Z» führe ich eine Online-Umfrage durch.

Eine Generation ordnet Menschen naheliegender Geburtsjahrgänge einer Gruppe zu. Durch die gemeinsamen prägenden Ereignisse entwickeln sie verschiedene Erwartungen, auch in Hinblick auf die Arbeit. Unterschieden werden die Generationen X (geboren zwischen 1963 und 1980), Generation Y (geboren zwischen 1981 und 1995) und die Generation Z (geboren ab 1996).

Ziel der Umfrage ist es, herauszufinden, welche Erwartungen Mitarbeitende der Axa «Gesundheitsvorsorge» an die Führung haben und welchen Karriereperspektiven sie nachgehen.

Die Durchführung sowie die Auswertung erfolgen anonym. Die Dauer der Umfrage beträgt ca. 10 - 15 Minuten und ist bis am 30. März 2019 online aufschaltbar.

[Hier gehts zur Umfrage](#)  
Zugangscode: 590623608a4a0947

Herzlichen Dank für deine wertvolle Unterstützung.

Liebe Grüsse  
Ursina Bühler

## Anhang B

### Umfrage

#### Herzlich willkommen zur Umfrage zum Thema Führung und Karriere

Die Umfrage ist in die zwei Teile Führung und Karriere aufgeteilt. Abschliessend werden demografische Daten zu deiner Person erhoben.

Bitte beantworte die Fragen möglichst intuitiv, individuell und wahrheitsgetreu. Es gibt weder richtige noch falsche Antworten.

Die Durchführung sowie die Auswertung erfolgen anonym. Demnach können keine Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmerinnen und Teilnehmer gemacht werden.

Die Dauer der Umfrage beträgt ca. 10 - 15 Minuten und ist bis 30. März 2019 online aufschaltbar. Ein hoher Rücklauf erhöht die Aussagekraft der Ergebnisse.

Herzlichen Dank für deine wertvolle Unterstützung.

Liebe Grüsse  
Ursina Bühler

#### Teil 1: Führung Meine Führungskraft soll...

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Sinn und Hintergründe von bevorstehenden Aufgaben und Ziele kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Wege aufzeigen, Aufgaben und Ziele aufzufassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mich dazu anregen, meine eigenen Herangehens- bzw. Denkweisen zu hinterfragen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Begründete Bestleistungen von den Mitarbeitenden fordern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparent und nachvollziehbar kommunizieren, dass hohe Leistungen wichtig sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei der Definition von Leistungszielen ihr Vertrauen in die Fähigkeit des jeweiligen Mitarbeitenden kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Meine Führungskraft soll...

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Meine individuellen Interessen und persönlichen Ziele kennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mich bei meiner beruflichen Leistung und Entwicklung unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Wertschätzung mir gegenüber ausdrücken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
In Gesprächen auch die indirekt geäußerten Wünsche, Hinweise, Meinungen etc. verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exakt wiedergeben können, was jemand gemeint hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufmerksam zuhören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Meine Führungskraft soll...**

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Durch eine ausdrucksstarke Sprache (Geschichten, Metaphern, etc) beeindrucken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durch nonverbale Kommunikation (Gestik, Mimik etc.) einen positiven Eindruck hinterlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Glaubhaft und überzeugend kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
In Gesprächen einen hohen Redeanteil haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dazu neigen, sich in Gesprächen anderen gegenüber durchzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Unterhaltungen sehr selbstbewusst wirken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Meine Führungskraft soll...**

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Das Vorleben, was ihr wichtig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sich ihrer Vorbildrolle bewusst sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ein glaubwürdiges Vorbild als Führungskraft sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Sich auf mögliche Fehler bzw. Abweichungen vom Normalfall fokussieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sich nach den bewährten Vorgehensweisen richten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regeln und Verordnungen aktiv nachhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Meine Führungskraft soll...**

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
--	-------------------	-------------------	---------	--------------

Mit mir gemeinsam Ziele und Aufgaben festlegen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir bei unterdurchschnittlicher Leistung ein differenziertes Feedback zur Leistung geben, so dass ich mich verbessern kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmässig überprüfen, ob, ich die vereinbarten Leistungsziele erreiche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

gar nicht wichtig      ein wenig wichtig      wichtig      sehr wichtig

Dafür sorgen, dass sich Mitarbeitenden nicht als «Einzelkämpfer», sondern als Teammitglieder sehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An das Gemeinschafts- bzw. das Zusammenhörigkeitsgefühl appellieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es schaffen, dass sich die Mitarbeitenden gemeinsamen für Ziele und Aufgaben einsetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Meine Führungskraft soll..

gar nicht wichtig      ein wenig wichtig      wichtig      sehr wichtig

Mir helfen, aus meinen bisherigen Fehlern zu lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mich durch zeitnahes, konstruktives Feedback zu meiner Arbeit unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir bereits während des laufenden Arbeitsprozesses Feedback geben und nicht nur nach Abschluss eines Arbeitsprozesses (z.B. nach Projektende).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

gar nicht wichtig      ein wenig wichtig      wichtig      sehr wichtig

Mich durch ihre Zukunftsvision inspirieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Vorstellung von langfristigen Möglichkeiten, Aufgaben und Zielen begeistert kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir verständlich machen, worin der Sinn und Wert meiner Arbeit besteht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Meine Führungskraft soll...

gar nicht wichtig      ein wenig wichtig      wichtig      sehr wichtig

Die Mitarbeitenden bei guten Leistungen angemessen loben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Leistungen ihrer Mitarbeitenden durch angemessene Belohnung anerkennen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolge gemeinsam im Team feiern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Meine Führungskraft soll...

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Die Mitarbeitenden dazu anspornen Neues zu lernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den Mitarbeitenden helfen Kompetenzdefizite zu erkennen und sich weiterzuentwickeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmässige Gespräche mit den Mitarbeitenden führen, in denen Entwicklung und Lernen thematisiert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Informationen, welche die Mitarbeitenden zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen, zeitnah vermitteln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informationen klar und verständlich vermitteln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Lage sein effektiv zu kommunizieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Meine Führungskraft soll...

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Rahmenbedingungen schaffen, die ihren Mitarbeitenden eine effiziente Erledigung ihrer Aufgaben ermöglichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihren Mitarbeitenden die notwendigen Ressourcen bereitstellen, die sie für eine effektive Erledigung ihrer Arbeit benötigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strukturen schaffen, die das Team zur Bewältigung seiner Aufgaben benötigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Sich Konfliktsituationen stellen und kritischen Fragen nicht ausweichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Lage sein, bei Konflikten zwischen den Beteiligten klärend einzugreifen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Konfliktsituationen den Ursachen auf den Grund gehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Meine Führungskraft soll...

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Die Hintergründe und Notwendigkeiten von Veränderungen verdeutlichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ihre Mitarbeitenden von Beginn an über anstehende Veränderungen informieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bei einem Veränderungsprozess für das Sichtbarwerden erster Erfolge sorgen.

### Was ist dir bei deiner direkten Führungskraft wichtig?



### Teil 2: Karriereperspektive Wie wichtig ist dir Folgendes?

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Durch meinen Arbeitgeber in meiner Karriere optimal unterstützt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessante Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmässige Informationen über Karrieremöglichkeiten erhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klare berufliche Ziele haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fortlaufende Weiterbildung meiner arbeitsrelevanten Fähigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für meine künftige Karriere viele Interessante interne Stellen haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Wie wichtig sind dir folgende Massnahmen zur persönlichen Entwicklung in einem Unternehmen?

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Möglichkeit, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen und die eigenen Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen zu verbessern (z. B. Teilnahme an Weiterbildungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit im Unternehmen schnell aufzusteigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erstellung und Verfolgung von Karriere-Laufbahn und Nachfolgepläne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Möglichkeit zur Nutzung von Coaching- und Mentoring-Programme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verfolgung von Fach- und Projektlaufbahnen im Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmässige Feedbackgespräche..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Regelmässige Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Wie wichtig sind dir folgende Aspekte bei der Definition deiner Karriereziele?

	gar nicht wichtig	ein wenig wichtig	wichtig	sehr wichtig
Ausgewogene Work-Life-Balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine sichere Anstellung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intellektuelle Herausforderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskraft mit leitender Funktion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unternehmerische, kreativ/innovative Aufgaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbständigkeit oder Unabhängigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationale Laufbahn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufstiegs- und Karrierechancen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible Arbeitszeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobsharing / Teilzeitarbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Welche Erwartungen hast du an deine berufliche Entwicklung?

### Bitte gib dein Geschlecht an

- weiblich
- männlich

### Zu welcher der folgenden Jahrgangskategorie gehörst du?

- 1996 - 2005 (Generation Z)
- 1981 - 1995 (Generation Y)
- 1963 - 1980 (Generation X)

**Bitte gib dein Alter (Zahl) an**

||

**Welches ist deine höchste abgeschlossene Ausbildung?**

- obligatorische Schulpflicht
- Mittelschule (Gymnasium, Handelsschule, Fachmittelschule)
- Berufslehre
- Höhere Fachschule
- Universität- oder Fachhochschulabschluss
- Doktorat

**Wie viele Jahre bist du bereits berufstätig?**

- Weniger als 1 Jahr
- Weniger als 5 Jahre
- Weniger als 10 Jahre
- Weniger als 15 Jahre
- Weniger als 20 Jahre
- Mehr als 20 Jahre

**Wie viele Jahre bist du bereits bei der Axa tätig?**

- Weniger als 1 Jahr
- Weniger als 5 Jahre
- Weniger als 10 Jahre
- Weniger als 15 Jahre
- Weniger als 20 Jahre
- Mehr als 20 Jahre

Die Umfrage ist beendet. Vielen Dank für deine Teilnahme!

Bei Fragen zur Umfrage darfst du dich gerne bei mir melden:  
[ursina.buehler@students.fhnw.ch](mailto:ursina.buehler@students.fhnw.ch)



## Anhang C

### Reliabilitätsanalyse

#### Reliabilität Skala: Innovation

##### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

##### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.353	3

#### Skala: Leistungsentwicklung

##### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

##### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.428	3

#### Skala: Individualitätsfokus

##### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

##### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.545	3

## Skala: Kommunikationsstil aufmerksam

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.038	3

## Skala: Kommunikationsstil beeindruckend

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.596	3

## Skala: Kommunikationsstil dominant

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.757	3

## Skala: Vorleben

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.847	3

## Skala: Ausnahmemanagement

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.809	3

## Skala: Zielsetzung

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.663	3

## Skala: Teamspirit

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.811	3

## Skala: Vision

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.440	3

## Skala: Mitarbeiterentwicklung - Belohnung Feedback

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

- a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.351	3

## Skala: Mitarbeiterentwicklung - Verantwortung übertragen

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

- a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.731	3

## Skala: Mitarbeiterentwicklung - Mitarbeiter coachen

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

- a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.791	3

## Skala: Mitarbeiterentwicklung - Anerkennung

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.526	3

## Skala: Umfeldgestaltung - Effektiv kommunizieren

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.603	3

## Skala: Umfeldgestaltung - Ressourcen bereitstellen

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.634	3

## Skala: Umfeldgestaltung - Konflikte managen

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.778	3

## Skala: Umfeldgestaltung - Veränderungen umsetzen

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.598	3

## Skala: Kommunikationsstile (zusammen)

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.750	9

## Skala: Mitarbeiterentwicklung - zusammen

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.676	12

## Skala: Umfeldgestaltung - zusammen

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.796	12



## Skala: Transformational

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.708	18

## Skala: Transaktional

### Zusammenfassung der Fallverarbeitung

		N	%
Fälle	Gültig	37	100.0
	Ausgeschlossen <sup>a</sup>	0	.0
	Gesamt	37	100.0

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

### Reliabilitätsstatistiken

Cronbachs Alpha	Anzahl der Items
.735	6

a. Listenweise Löschung auf der Grundlage aller Variablen in der Prozedur.

## Anhang D

Rohdaten: Quantitative Auswertung

### Mittelwerte Alle Mitarbeitende

#### Transformationale Führung

	Innovation	Leistungs- entwicklung	Individualitäts- fokus	Vorleben	Teamspirit	Vision
Mittelwert	3.3153	3.2072	3.5045	3.3333	3.3694	3.0450
N	37	37	37	37	37	37
Standardabweichung	.40020	.43992	.38985	.54997	.55435	.52212

#### Transaktionale Führung

	Ausnahme-management	Zielsetzung
Mittelwert	2.0450	2.9730
N	37	37
Standardabweichung	.62934	.52926

#### Kommunikationsstile

	Kommunikationsstil auf- merksam	Kommunikationsstil beein- druckend	Kommunikationsstil domi- nant
Mittelwert	3.1802	2.5676	2.0631
N	37	37	37
Standardabweichung	.37346	.56582	.64711

**Mitarbeiterentwicklung**

	Feedback	Anerkennung	Verantwortung übertragen	Mitarbeiter coa- chen
Mittelwert	3.1712	3.2523	3.4775	3.0180
N	37	37	37	37
Standardabweichung	.44181	.45410	.48139	.52084

**Umfeldgestaltung**

	Effektiv kommu- nizieren	Ressourcen bereitstellen	Konflikte mana- gen	Veränderungen umsetzen
Mittelwert	3.5405	3.2883	3.3874	3.1441
N	37	37	37	37
Standardabweichung	.40331	.45921	.56935	.41973

**Karrierperspektive**

	Durch meinen Ar- beitgeber in meiner Karriere optimal un- terstützt werden.	Interessante Auf- stiegsmöglichkeiten im Unternehmen haben.	Regelmässige Infor- mationen über Karrie- remöglichkeiten er- halten.	Klare berufliche Ziele haben.	Fortlaufende Weiterbil- dung meiner arbeitsrele- vanten Fähigkeiten.	Für meine künftige Karriere viele Interessante interne Stellen haben.
Mittelwert	3.35	3.19	2.76	3.16	3.16	2.43
N	37	37	37	37	37	37
Standardabweichung	.588	.776	.796	.688	.727	.835

**Massnahmen zur persönlichen Entwicklung**

	Möglichkeit, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen und die eigenen Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen zu verbessern (z.B. Teilnahme an Weiterbildungen)	Möglichkeit im Unternehmen schnell aufzusteigen.	Erstellung und Verfolgung von Karriere-Laufbahn und Nachfolgepläne.	Möglichkeit zur Nutzung von Coaching- und Mentoring-Programme.	Verfolgung von Fach- und Projektlaufbahnen im Unternehmen.	Regelmässige Feedbackgespräche..	Regelmässige Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilung.
Mittelwert	3.41	2.41	2.43	2.92	2.57	3.27	2.84
N	37	37	37	37	37	37	37
Standardabweichung	.644	.832	.728	.759	.765	.608	.727

**Aspekte bei der Definition der Karriereziele**

	Ausgewogene Work-Life-Balance	Eine sichere Anstellung	Intellektuelle Herausforderung	Führungskraft mit leitender Funktion	Unternehmerische, kreativ/innovative Aufgaben	Selbständigkeit oder Unabhängigkeit	Internationale Laufbahn	Aufstiegs- und Karriere-chancen	Flexible Arbeitszeiten	Jobsharing / Teilzeitarbeit
Mittelwert	3.46	3.14	3.43	2.38	3.05	3.38	1.92	2.89	3.27	2.49
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Standardabweichung	.650	.976	.555	.861	.664	.639	1.010	.809	.732	1.121

## Aufteilung nach Generationen

### Skalen - Transformationale Führung

Jahrgang (Generationen)		Innovation	Leistungsentwick- lung	Individualitätsfo- kus	Vorleben	Teamspirit	Vision	Transformationale Führung
1996 - 2005 (Generation Z)	Mittelwert	3.3333	3.1667	3.5000	3.0833	3.8333	2.9167	3.3056
	N	4	4	4	4	4	4	4
	Standardabweichung	.27217	.43033	.19245	.16667	.33333	.41944	.20538
1981 - 1995 (Generation Y)	Mittelwert	3.4028	3.2083	3.6528	3.3194	3.3333	3.0694	3.3310
	N	24	24	24	24	24	24	24
	Standardabweichung	.41679	.46948	.30263	.60176	.52013	.58960	.27092
1963 - 1980 (Generation X)	Mittelwert	3.0741	3.2222	3.1111	3.4815	3.2593	3.0370	3.1975
	N	9	9	9	9	9	9	9
	Standardabweichung	.32394	.40825	.40825	.50308	.66202	.38889	.26222

### Skalen – Transaktionale Führung

Jahrgang (Generationen)		Ausnahmema- nagement	Zielsetzung	Transaktionale Führung
1996 - 2005 (Generation Z)	Mittelwert	2.3333	3.1667	2.8750
	N	4	4	4
	Standardabweichung	.47140	.43033	.34359
1981 - 1995 (Generation Y)	Mittelwert	1.9722	3.0556	2.5972
	N	24	24	24
	Standardabweichung	.56395	.51702	.46344
1963 - 1980 (Generation X)	Mittelwert	2.1111	2.6667	2.4630
	N	9	9	9
	Standardabweichung	.84984	.52705	.55137

### Skalen - Kommunikation

Jahrgang (Generationen)		Kommunikati- onsstilaufmerk- sam	Kommunikati- onsstilbeeindru- ckend	Kommunikati- onsstildominant	Kommunikation
1996 - 2005 (Generation Z)	Mittelwert	3.1667	2.3333	2.3333	2.6111
	N	4	4	4	4
	Standardabweichung	.19245	.47140	.60858	.19245
1981 - 1995 (Generation Y)	Mittelwert	3.1944	2.5556	2.0556	2.6019
	N	24	24	24	24
	Standardabweichung	.39215	.54433	.59520	.41174
1963 - 1980 (Generation X)	Mittelwert	3.1481	2.7037	1.9630	2.6049
	N	9	9	9	9
	Standardabweichung	.41201	.67586	.82402	.55028

### Skalen Mitarbeiterentwicklung

Jahrgang (Generationen)		Feedback	Anerkennung	Verantwortung übertragen	Mitarbeiter coa- chen
1996 - 2005 (Generation Z)	Mittelwert	3.1667	3.4167	3.3333	3.1667
	N	4	4	4	4
	Standardabweichung	.33333	.16667	.47140	.19245
1981 - 1995 (Generation Y)	Mittelwert	3.2778	3.3333	3.5000	3.0694
	N	24	24	24	24
	Standardabweichung	.43591	.48154	.49147	.52914
1963 - 1980 (Generation X)	Mittelwert	2.8889	2.9630	3.4815	2.8148
	N	9	9	9	9
	Standardabweichung	.40825	.35136	.50308	.58002

### Skalen - Umfeldgestaltung

Jahrgang (Generationen)		Effektiv kommu- nizieren	Ressourcen be- reitstellen	Konflikte mana- gen	Veränderungen umsetzen	Umfeldgestaltung
1996 - 2005 (Generation Z)	Mittelwert	3.7500	3.6667	4.0000	3.3333	3.6875
	N	4	4	4	4	4
	Standardabweichung	.50000	.27217	.00000	.47140	.23936
1981 - 1995 (Generation Y)	Mittelwert	3.5139	3.2639	3.3472	3.0972	3.3056
	N	24	24	24	24	24
	Standardabweichung	.38043	.48133	.49616	.42254	.30163
1963 - 1980 (Generation X)	Mittelwert	3.5185	3.1852	3.2222	3.1852	3.2778
	N	9	9	9	9	9
	Standardabweichung	.44444	.41201	.72648	.41201	.38640

## Aufteilung nach Geschlecht

### Skalen Transformationale Führung

Geschlecht		Innovation	Leistungsentwick- lung	Individualitätsfo- kus	Vorleben	Teamspirit	Vision	Transformatio- naleFührung
weiblich	Mittelwert	3.3485	3.1970	3.5000	3.3182	3.4697	2.9848	3.3030
	N	22	22	22	22	22	22	22
	Standardabweichung	.39141	.43228	.38145	.62129	.51083	.54895	.26267
männlich	Mittelwert	3.2667	3.2222	3.5111	3.3556	3.2222	3.1333	3.2852
	N	15	15	15	15	15	15	15
	Standardabweichung	.42164	.46576	.41532	.44484	.59982	.48469	.27125

### Skalen Transaktionale Führung

Geschlecht		Ausnahmemema- nagement	Zielsetzung	Transaktionale- Führung
weiblich	Mittelwert	2.2121	3.0152	2.6818
	N	22	22	22
	Standardabweichung	.63032	.37765	.43918
männlich	Mittelwert	1.8000	2.9111	2.4667
	N	15	15	15
	Standardabweichung	.56061	.70673	.51640



**Kommunikationsstile**

Geschlecht		Kommunikati- onsstilaufmerk- sam	Kommunikati- onsstilbeeindru- ckend	Kommunikati- onsstildominant	Kommunikation
weiblich	Mittelwert	3.2424	2.7121	2.2424	2.7323
	N	22	22	22	22
	Standardabweichung	.37348	.51737	.54610	.36071
männlich	Mittelwert	3.0889	2.3556	1.8000	2.4148
	N	15	15	15	15
	Standardabweichung	.36659	.58373	.71047	.44735

**Mitarbeiterentwicklung**

Geschlecht		Feedback	Anerkennung	Verantwortung übertragen	Mitarbeiter coa- chen	Mitarbeiterent- wicklung
weiblich	Mittelwert	3.2424	3.1970	3.4242	3.0455	3.2273
	N	22	22	22	22	22
	Standardabweichung	.43863	.45611	.46213	.48573	.29116
männlich	Mittelwert	3.0667	3.3333	3.5556	2.9778	3.2333
	N	15	15	15	15	15
	Standardabweichung	.44006	.45426	.51434	.58373	.31212

### Umfeldgestaltung

Geschlecht		Effektiv kommunizieren	Ressource bereitstellen	Konflikte managen	Veränderungen umsetzen	Umfeldgestaltung
weiblich	Mittelwert	3.5758	3.2576	3.4091	3.2121	3.3636
	N	22	22	22	22	22
	Standardabweichung	.41381	.41060	.57212	.45479	.34074
männlich	Mittelwert	3.4889	3.3333	3.3556	3.0444	3.3056
	N	15	15	15	15	15
	Standardabweichung	.39574	.53452	.58373	.35337	.33134

### Karriere

	Mittelwert		N		Standardabweichung	
	Geschlecht		Geschlecht		Geschlecht	
	weiblich	männlich	weiblich	männlich	weiblich	männlich
Durch meinen Arbeitgeber in meiner Karriere optimal unterstützt werden.	3.36	3.33	22	15	.581	.617
Interessante Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen haben.	3.18	3.20	22	15	.733	.862
Regelmässige Informationen über Karrieremöglichkeiten erhalten.	2.82	2.67	22	15	.795	.816
Klare berufliche Ziele haben.	3.05	3.33	22	15	.785	.488
Fortlaufende Weiterbildung meiner arbeitsrelevanten Fähigkeiten.	3.23	3.07	22	15	.685	.799
Für meine künftige Karriere viele Interessante interne Stellen haben.	2.32	2.60	22	15	.716	.986
Möglichkeit, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen und die eigenen Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen zu verbessern (z.B. Teilnahme an Weiterbildungen)	3.45	3.33	22	15	.596	.724
Möglichkeit im Unternehmen schnell aufzusteigen.	2.32	2.53	22	15	.839	.834
Erstellung und Verfolgung von Karriere-Laufbahn und Nachfolgepläne.	2.50	2.33	22	15	.673	.816
Möglichkeit zur Nutzung von Coaching- und Mentoring-Programme.	2.86	3.00	22	15	.834	.655
Verfolgung von Fach- und Projektlaufbahnen im Unternehmen.	2.50	2.67	22	15	.740	.816

Regelmässige Feedbackgespräche..	3.36	3.13	22	15	.581	.640
Regelmässige Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilung.	3.05	2.53	22	15	.575	.834
Ausgewogene Work-Life-Balance	3.64	3.20	22	15	.492	.775
Eine sichere Anstellung	3.41	2.73	22	15	.908	.961
Intellektuelle Herausforderung	3.32	3.60	22	15	.568	.507
Führungskraft mit leitender Funktion	2.05	2.87	22	15	.785	.743
Unternehmerische, kreativ/innovative Aufgaben	2.91	3.27	22	15	.684	.594

## Aufteilung nach Bildung

### Transformationale Führung

Ausbildung		Innovation	Leistungsentwick- lung	Individualitätsfo- kus	Vorleben	Teamspirit	Vision	Transformatio- nale Führung
obligatorische Schulpflicht	Mittelwert	3.3333	3.0000	3.6667	3.0000	4.0000	3.0000	3.3333
	N	1	1	1	1	1	1	1
	Standardabweichung	.	.	.	.	.	.	.
Mittelschule (Gymnasium, Handelsschule, Fachmittelschule)	Mittelwert	3.7500	3.1667	3.5000	3.2500	3.1667	2.8333	3.2778
	N	4	4	4	4	4	4	4
	Standardabweichung	.16667	.57735	.33333	.56928	.63828	.43033	.31098
Berufslehre	Mittelwert	3.2353	3.2745	3.5686	3.3137	3.4314	2.8824	3.2843
	N	17	17	17	17	17	17	17
	Standardabweichung	.36827	.39503	.36827	.60634	.51051	.49918	.21235
Höhere Fachschule	Mittelwert	3.1667	3.0000	3.5000	3.6667	3.0000	2.8333	3.1944
	N	2	2	2	2	2	2	2
	Standardabweichung	.23570	.00000	.70711	.47140	.47140	.23570	.27499
Universität- oder Fachhochschulabschluss	Mittelwert	3.3077	3.1795	3.4103	3.3590	3.3590	3.3590	3.3291
	N	13	13	13	13	13	13	13
	Standardabweichung	.46071	.52025	.43363	.53509	.61556	.51750	.33599

### Transaktionale Führung

Ausbildung		Ausnahmema- nagement	Zielsetzung	Transaktionale- Führung
obligatorische Schulpflicht	Mittelwert	2.0000	3.0000	2.6667
	N	1	1	1
	Standardabweichung	.	.	.

Mittelschule (Gymnasium, Handelsschule, Fachmittelschule)	Mittelwert	2.3333	3.3333	2.9167
	N	4	4	4
	Standardabweichung	.27217	.27217	.31914
Berufslehre	Mittelwert	2.1961	2.9020	2.6373
	N	17	17	17
	Standardabweichung	.67761	.53703	.50427
Höhere Fachschule	Mittelwert	2.1667	2.8333	2.5000
	N	2	2	2
	Standardabweichung	.23570	.70711	.47140
Universität- oder Fachhochschulabschluss	Mittelwert	1.7436	2.9744	2.4487
	N	13	13	13
	Standardabweichung	.62589	.58471	.48774

### Kommunikationsstile

Ausbildung		Kommunikationsstil aufmerksam	Kommunikationsstil beeinträchtigt	Kommunikationsstildominant	Kommunikation
obligatorische Schulpflicht	Mittelwert	3.3333	2.0000	1.6667	2.3333
	N	1	1	1	1
	Standardabweichung	.	.	.	.
Mittelschule (Gymnasium, Handelsschule, Fachmittelschule)	Mittelwert	3.4167	2.5000	2.2500	2.7222
	N	4	4	4	4
	Standardabweichung	.16667	.57735	.41944	.29397
Berufslehre	Mittelwert	3.1373	2.7451	2.1373	2.6732
	N	17	17	17	17
	Standardabweichung	.39191	.66175	.66728	.47867
Höhere Fachschule	Mittelwert	3.1667	2.6667	2.5000	2.7778
	N	2	2	2	2
	Standardabweichung	.23570	.00000	.23570	.15713
Universität- oder Fachhochschulabschluss	Mittelwert	3.1538	2.3846	1.8718	2.4701
	N	13	13	13	13
	Standardabweichung	.42197	.42701	.71412	.40611

### Mitarbeiterentwicklung

Ausbildung		Feedback	Anerkennung	Verantwortung übertragen	Mitarbeiter coa- chen	Mitarbeiterent- wicklung
obligatorische Schulpflicht	Mittelwert	3.0000	3.3333	3.0000	3.0000	3.0833
	N	1	1	1	1	1
	Standardabweichung	.	.	.	.	.
Mittelschule (Gymnasium, Handelsschule, Fachmittel- schule)	Mittelwert	3.3333	3.4167	3.5000	3.4167	3.4167
	N	4	4	4	4	4
	Standardabweichung	.47140	.56928	.57735	.41944	.11785
Berufslehre	Mittelwert	3.0980	3.3333	3.3725	2.8627	3.1667
	N	17	17	17	17	17
	Standardabweichung	.40423	.47140	.45464	.44188	.28106
Höhere Fachschule	Mittelwert	3.1667	3.1667	3.8333	2.6667	3.2083
	N	2	2	2	2	2
	Standardabweichung	.70711	.23570	.23570	.47140	.29463
Universität- oder Fachhoch- schulabschluss	Mittelwert	3.2308	3.1026	3.5897	3.1538	3.2692
	N	13	13	13	13	13
	Standardabweichung	.49786	.43853	.51197	.60270	.35381

### Umfeldgestaltung

Ausbildung		Effektiv kommunizieren	Ressourcen bereitstellen	Konflikte managen	Veränderungen umsetzen	Umfeldgestaltung
obligatorische Schulpflicht	Mittelwert	4.0000	3.6667	4.0000	3.0000	3.6667
	N	1	1	1	1	1
	Standardabweichung	.	.	.	.	.
Mittelschule (Gymnasium, Handelsschule, Fachmittelschule)	Mittelwert	3.3333	3.2500	3.4167	3.0833	3.2708
	N	4	4	4	4	4
	Standardabweichung	.47140	.50000	.56928	.63099	.49242
Berufslehre	Mittelwert	3.5882	3.2549	3.3333	3.2549	3.3578
	N	17	17	17	17	17
	Standardabweichung	.38242	.47914	.63465	.47914	.34956
Höhere Fachschule	Mittelwert	3.5000	3.0000	3.3333	2.6667	3.1250
	N	2	2	2	2	2
	Standardabweichung	.23570	.47140	.94281	.00000	.05893
Universität- oder Fachhochschulabschluss	Mittelwert	3.5128	3.3590	3.4103	3.1026	3.3462
	N	13	13	13	13	13
	Standardabweichung	.44337	.46071	.49355	.25036	.30209



## Karriere

	obligatorische Schulpflicht			Mittelschule (Gymnasium, Handelsschule, Fachmittelschule)			Ausbildung						Universität- oder Fachhochschulabschluss		
	MW	N	Sw	MW	N	Sw	Berufslehre			Höhere Fachschule			MW	N	SW
							MW	N	SW	MW	N	SW			
Durch meinen Arbeitgeber in meiner Karriere optimal unterstützt werden.	4.00	1	.	3.50	4	.577	3.29	17	.588	3.50	2	.707	3.31	13	.630
Interessante Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen haben.	4.00	1	.	3.75	4	.500	3.00	17	.707	3.50	2	.707	3.15	13	.899
Regelmässige Informationen über Karriere-möglichkeiten erhalten.	4.00	1	.	3.25	4	.957	2.53	17	.624	3.00	2	.000	2.77	13	.927
Klare berufliche Ziele haben.	4.00	1	.	3.50	4	.577	3.12	17	.781	2.50	2	.707	3.15	13	.555
Fortlaufende Weiterbildung meiner arbeitsrelevanten Fähigkeiten.	4.00	1	.	3.25	4	.957	3.29	17	.588	2.50	2	.707	3.00	13	.816
Für meine künftige Karriere viele Interessante interne Stellen haben.	4.00	1	.	2.75	4	.957	2.29	17	.772	2.00	2	.000	2.46	13	.877
Möglichkeit, sich kontinuierlich neues Wissen anzueignen und die eigenen Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen zu verbessern (z.B. Teilnahme an Weiterbildungen)	4.00	1	.	3.75	4	.500	3.18	17	.529	4.00	2	.000	3.46	13	.776
Möglichkeit im Unternehmen schnell aufzusteigen.	2.00	1	.	3.25	4	.957	2.12	17	.857	3.00	2	.000	2.46	13	.660
Erstellung und Verfolgung von Karriere-Laufbahn und Nachfolgepläne.	2.00	1	.	3.50	4	.577	2.12	17	.600	2.00	2	.000	2.62	13	.650
Möglichkeit zur Nutzung von Coaching- und Mentoring-Programme.	3.00	1	.	3.25	4	.957	2.71	17	.686	2.50	2	.707	3.15	13	.801

Verfolgung von Fach- und Projektlaufbahnen im Unternehmen.	3.00	1	.	3.25	4	.957	2.59	17	.712	2.00	2	.000	2.38	13	.768
Regelmässige Feedbackgespräche..	4.00	1	.	3.25	4	.500	3.24	17	.664	3.50	2	.707	3.23	13	.599
Regelmässige Zielvereinbarungen und Mitarbeitendenbeurteilung.	3.00	1	.	3.25	4	.500	2.82	17	.809	3.00	2	.000	2.69	13	.751
Ausgewogene Work-Life-Balance	4.00	1	.	3.25	4	.500	3.71	17	.588	4.00	2	.000	3.08	13	.641
Eine sichere Anstellung	4.00	1	.	4.00	4	.000	3.12	17	.993	4.00	2	.000	2.69	13	.947
Intellektuelle Herausforderung	3.00	1	.	3.25	4	.957	3.29	17	.470	3.50	2	.707	3.69	13	.480
Führungskraft mit leitender Funktion	4.00	1	.	2.75	4	.500	2.06	17	.827	1.50	2	.707	2.69	13	.751
Unternehmerische, kreativ/innovative Aufgaben	4.00	1	.	3.25	4	.500	2.94	17	.556	2.00	2	1.414	3.23	13	.599

### Items Transformationale Führung

	Mittelwert			N			Standardabweichung		
	Jahrgang (Generationen)			Jahrgang (Generationen)			Jahrgang (Generationen)		
	1996 - 2005 (Gene- ration Z)	1981 - 1995 (Gene- ration Y)	1963 - 1980 (Gene- ration X)	1996 - 2005 (Gene- ration Z)	1981 - 1995 (Gene- ration Y)	1963 - 1980 (Gene- ration X)	1996 - 2005 (Gene- ration Z)	1981 - 1995 (Generation Y)	1963 - 1980 (Generation X)
Sinn und Hintergründe von bevorstehenden Aufgaben und Ziele kommunizieren.	3.75	3.75	3.33	4	24	9	.500	.442	.500
Neue Wege aufzeigen, Aufgaben und Ziele aufzufassen.	3.25	3.25	3.00	4	24	9	.500	.608	.500
Mich dazu anregen, meine eigenen Herangehens- bzw. Denkweisen zu hinterfragen.	3.00	3.21	2.89	4	24	9	.816	.833	.333
Begründete Bestleistungen von den Mitarbeitenden fordern.	3.25	3.21	3.33	4	24	9	.500	.588	.500
Transparent und nachvollziehbar kommunizieren, dass hohe Leistungen wichtig sind.	3.50	2.96	3.11	4	24	9	1.000	.751	.782
Bei der Definition von Leistungszielen ihr Vertrauen in die Fähigkeit des jeweiligen Mitarbeitenden kommunizieren.	2.75	3.46	3.22	4	24	9	.500	.588	.441
Meine individuellen Interessen und persönlichen Ziele kennen.	3.00	3.46	3.00	4	24	9	.000	.509	.500
Mich bei meiner beruflichen Leistung und Entwicklung unterstützen.	3.75	3.75	3.11	4	24	9	.500	.442	.601
Ihre Wertschätzung mir gegenüber ausdrücken.	3.75	3.75	3.22	4	24	9	.500	.442	.667
Das Vorleben, was ihr wichtig ist.	3.00	3.38	3.44	4	24	9	.816	.647	.527
Sich ihrer Vorbildrolle bewusst sein.	3.25	3.29	3.44	4	24	9	.500	.690	.527
Ein glaubwürdiges Vorbild als Führungskraft sein.	3.00	3.29	3.56	4	24	9	.000	.690	.527
Dafür sorgen, dass sich Mitarbeitenden nicht als ""Einzelkämpfer"", sondern als Teammitglieder sehen.	3.75	3.33	3.11	4	24	9	.500	.565	.782
An das Gemeinschafts- bzw. das Zusammenhörigkeitsgefühl appellieren.	3.75	3.29	3.44	4	24	9	.500	.624	.726

Es schaffen, dass sich die Mitarbeitenden gemeinsamen für Ziele und Aufgaben einsetzen.	4.00	3.38	3.22	4	24	9	.000	.711	.667
Mich durch ihre Zukunftsvision inspirieren.	2.75	2.88	3.33	4	24	9	.500	.900	.707
Ihre Vorstellung von langfristigen Möglichkeiten, Aufgaben und Zielen begeistert kommunizieren.	3.00	3.25	2.78	4	24	9	.000	.608	.667
Mir verständlich machen, worin der Sinn und Wert meiner Arbeit besteht.	3.00	3.08	3.00	4	24	9	.816	.881	.707

### Items transaktionale Führung

	Mittelwert (Generationen)			N (Generationen)			Standardabweichung (Generationen)		
	Z)	Y)	X)	Z)	Y)	X)	Z)	Y)	X)
	Sich auf mögliche Fehler bzw. Abweichungen vom Normalfall fokussieren.	2.50	2.13	2.22	4	24	9	.577	.741
Sich nach den bewährten Vorgehensweisen richten.	2.25	1.96	2.11	4	24	9	.500	.624	1.054
Regeln und Verordnungen aktiv nachhalten.	3.00	2.33	2.44	4	24	9	.000	.868	.882
Mit mir gemeinsam Ziele und Aufgaben festlegen.	3.25	3.17	2.78	4	24	9	.500	.702	.667
Mir bei unterdurchschnittlicher Leistung ein differenziertes Feedback zur Leistung geben, so dass ich mich verbessern kann.	3.75	3.46	3.00	4	24	9	.500	.658	.707
Regelmässig überprüfen, ob, ich die vereinbarten Leistungsziele erreiche.	2.50	2.54	2.22	4	24	9	.577	.721	.667

### Items Kommunikationsstile

	Mittelwert			N			Standardabweichung		
	Jahrgang (Generatio- nen)			Jahrgang (Generationen)			Jahrgang (Generatio- nen)		
	Z)	Y)	X)	Z)	Y)	X)	Z)	Y)	X)
In Gesprächen auch die indirekt geäußerten Wünsche, Hinweise, Meinungen etc. verstehen.	3.25	3.00	2.89	4	24	9	.500	.780	.601
Exakt wiedergeben können, was jemand gemeint hat.	2.75	3.04	2.89	4	24	9	.500	.624	.928
Aufmerksam zuhören.	3.50	3.54	3.67	4	24	9	.577	.509	.500
Durch eine ausdrucksstarke Sprache (Geschichten, Metaphern, etc) beeindrucken.	2.00	1.79	1.89	4	24	9	.816	.779	1.05 4
Durch nonverbale Kommunikation (Gestik, Mimik etc.) einen positiven Eindruck hinterlassen.	2.25	2.63	2.78	4	24	9	.500	.824	.833
Glaubhaft und überzeugend kommunizieren.	2.75	3.25	3.44	4	24	9	.500	.676	.527
In Gesprächen einen hohen Redeanteil haben.	1.75	1.63	1.78	4	24	9	.957	.495	.833
Dazu neigen, sich in Gesprächen anderen gegenüber durchzusetzen.	2.25	2.08	1.89	4	24	9	.957	.974	.928
Bei Unterhaltungen sehr selbstbewusst wirken.	3.00	2.46	2.22	4	24	9	.000	.779	.833

### Items Mitarbeiterentwicklung

	Mittelwert			N			Standardabweichung		
	Jahrgang (Generationen)			Jahrgang (Generationen)			Jahrgang (Generationen)		
	Z)	Y)	X)	Z)	Y)	X)	Z)	Y)	X)
Mir helfen, aus meinen bisherigen Fehlern zu lernen.	3.25	3.08	2.56	4	24	9	.500	.717	.527
Mich durch zeitnahes, konstruktives Feedback zu meiner Arbeit unterstützen.	3.25	3.42	3.22	4	24	9	.500	.584	.441
Mir bereits während des laufenden Arbeitsprozesses Feedback geben und nicht nur nach Abschluss eines Arbeitsprozesses (z.B. nach Projektende).	3.00	3.33	2.89	4	24	9	.000	.637	.601
Die Mitarbeitenden bei guten Leistungen angemessen loben.	3.50	3.38	3.11	4	24	9	.577	.495	.782
Die Leistungen ihrer Mitarbeitenden durch angemessene Belohnung anerkennen.	2.75	3.13	2.78	4	24	9	.500	.900	.441
Erfolge gemeinsam im Team feiern.	4.00	3.50	3.00	4	24	9	.000	.659	.707
Den Mitarbeitenden Handlungsspielraum gewähren, um eigene Entscheidungen zu treffen.	3.50	3.71	3.44	4	24	9	.577	.464	.726
Übertragende Verantwortlichkeiten bei den Mitarbeitenden belassen.	3.25	3.46	3.44	4	24	9	.500	.658	.527
Den Mitarbeitenden Verantwortung für Aufgaben und Projekte delegieren.	3.25	3.33	3.56	4	24	9	.500	.702	.527
Die Mitarbeitenden dazu anspornen Neues zu lernen.	3.00	3.04	2.78	4	24	9	.000	.690	.667
Den Mitarbeitenden helfen Kompetenzdefizite zu erkennen und sich weiterzuentwickeln.	3.50	3.21	3.11	4	24	9	.577	.415	.601
Regelmässige Gespräche mit den Mitarbeitenden führen, in denen Entwicklung und Lernen thematisiert wird.	3.00	2.96	2.56	4	24	9	.000	.751	.726

### Items Umfeldgestaltung

	Mittelwert			N			Standardabweichung		
	Jahrgang (Generatio- nen)			Jahrgang (Genera- tionen)			Jahrgang (Generatio- nen)		
	Z)	Y)	X)	Z)	Y)	X)	Z)	Y)	X)
Informationen, welche die Mitarbeitenden zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen, zeitnah vermitteln.	3.75	3.54	3.44	4	24	9	.500	.509	.726
Informationen klar und verständlich vermitteln.	3.75	3.54	3.56	4	24	9	.500	.509	.527
In der Lage sein effektiv zu kommunizieren.	3.75	3.46	3.56	4	24	9	.500	.588	.527
Rahmenbedingungen schaffen, die ihren Mitarbeitenden eine effiziente Erledigung ihrer Aufgaben ermöglichen.	3.75	3.33	3.33	4	24	9	.500	.637	.500
Ihren Mitarbeitenden die notwendigen Ressourcen bereitstellen, die sie für eine effektive Erledigung ihrer Arbeit benötigen.	3.75	3.38	3.11	4	24	9	.500	.647	.333
Strukturen schaffen, die das Team zur Bewältigung seiner Aufgaben benötigt.	3.50	3.08	3.11	4	24	9	.577	.654	.601
Sich Konfliktsituationen stellen und kritischen Fragen nicht ausweichen.	4.00	3.71	3.33	4	24	9	.000	.464	.707
In der Lage sein, bei Konflikten zwischen den Beteiligten klärend einzugreifen.	4.00	3.17	3.11	4	24	9	.000	.702	.928
In Konfliktsituationen den Ursachen auf den Grund gehen.	4.00	3.17	3.22	4	24	9	.000	.702	.833
Die Hintergründe und Notwendigkeiten von Veränderungen verdeutlichen.	3.25	3.13	3.22	4	24	9	.500	.612	.441
Ihre Mitarbeitenden von Beginn an über anstehende Veränderungen informieren.	3.50	3.21	3.33	4	24	9	.577	.588	.500
Bei einem Veränderungsprozess für das Sichtbarwerden erster Erfolge sorgen.	3.25	2.96	3.00	4	24	9	.500	.624	.500

## Anhang E

### Ergebnispräsentation



**Führung und Karriere im Generationenmix X, Y und Z**  
Eine quantitative Untersuchung in Zusammenarbeit mit der AXA Gesundheitsvorsorge  
Ursina Bühler | 27.05.2019

1

## Übersicht




Fragestellung    Theoretischer Hintergrund    Methodik    Ergebnisse    Lessons Learned    Take-Home-Message

27.05.2019 2

2








«Welche Erwartungen haben Mitarbeitende der Generationen X, Y und Z der AXA Gesundheitsvorsorge an die Führung und welchen Karriereperspektiven gehen sie nach?»

27.05.2019

3

3

## Generationsen

<b>GENERATION X</b> 	<b>GENERATION Y</b> 	<b>GENERATION Z</b> 
Geboren 1963 – 1980	Geboren 1981 – 1995	Geboren ab 1996
Individualisierung, Tschernobyl	9/11, Multi-Konsum, Digitalisierung	Terror, Wirtschaftskrisen
skeptisch, perspektivlos	optimistisch, leistungsbewusst	realistisch, flatterhaft
Ausgleich von Beruf und Arbeit	Verbinden Arbeit und Privatleben	Trennen Arbeit und Privatleben klar


*Mangelsdorf, 2017; Franken, 2016; Eberhardt, 2016; Bruch et al, 2010*

27.05.2019


4

4

# Führungsstile




### Transaktional



Verträge | Ziele | Belohnung | Bestrafung

### Transformational




Begeisterung | Vertrauen | Kreativität  
Zusammengehörigkeit

*Stock-Homburg, 2010; Kauffeld, 2014; Avolio & Bass, 1990*

27.05.2019 5

5

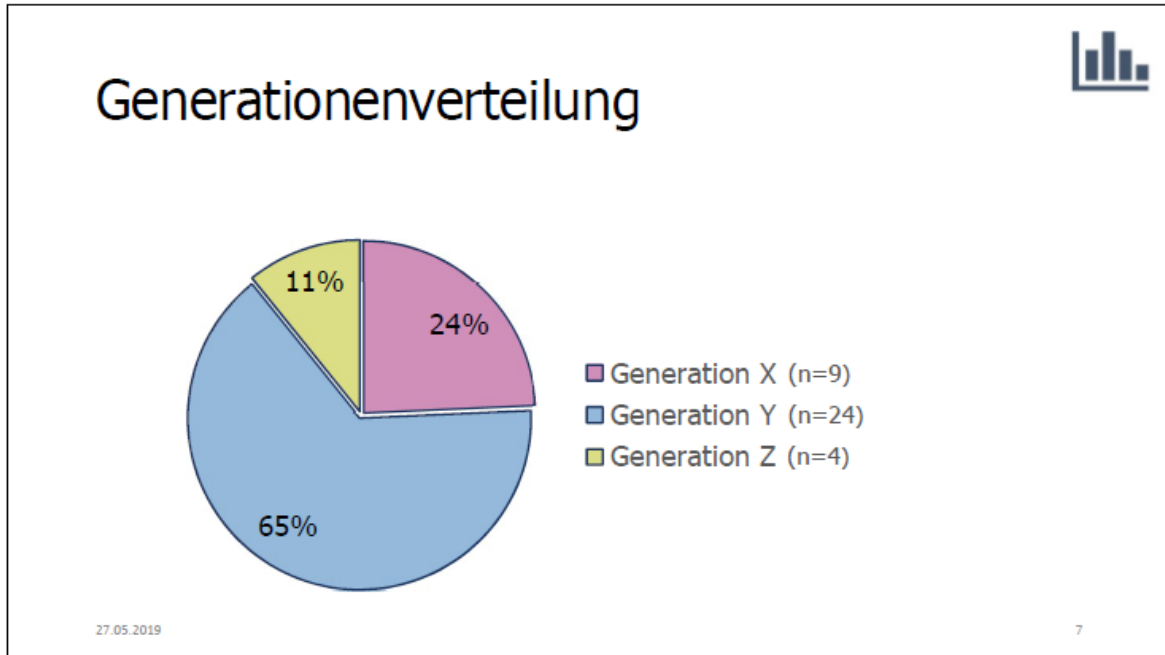
# Methodik



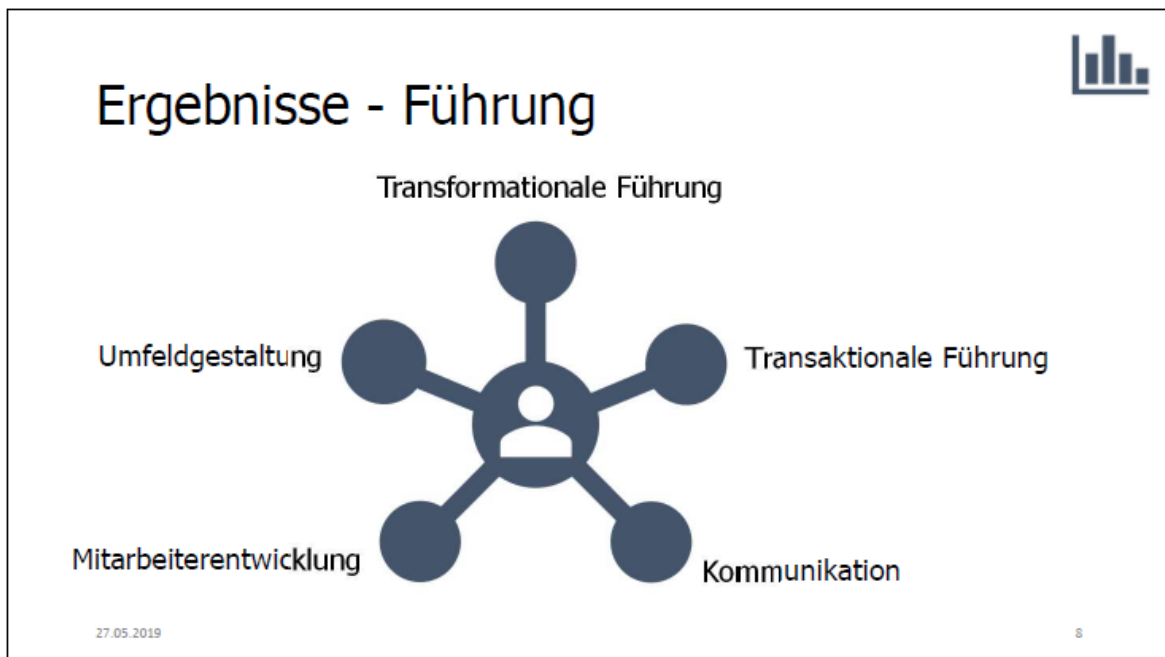
- Fragebogen online von 26.03.2019 – 03.04.2019
- Items für Führung aus zwei validierten Fragebogen (FIF-FB, LEAD-Führungsfeedback)
- Items für Karriere angelehnt an bestehende Umfragen
- Bewertungsskala:  
1= gar nicht wichtig, 2= ein wenig wichtig, 3= wichtig, 4 = sehr wichtig
- Teilnahmequote 87 % (37/43)
- Auswertung mittels SPSS

27.05.2019 6

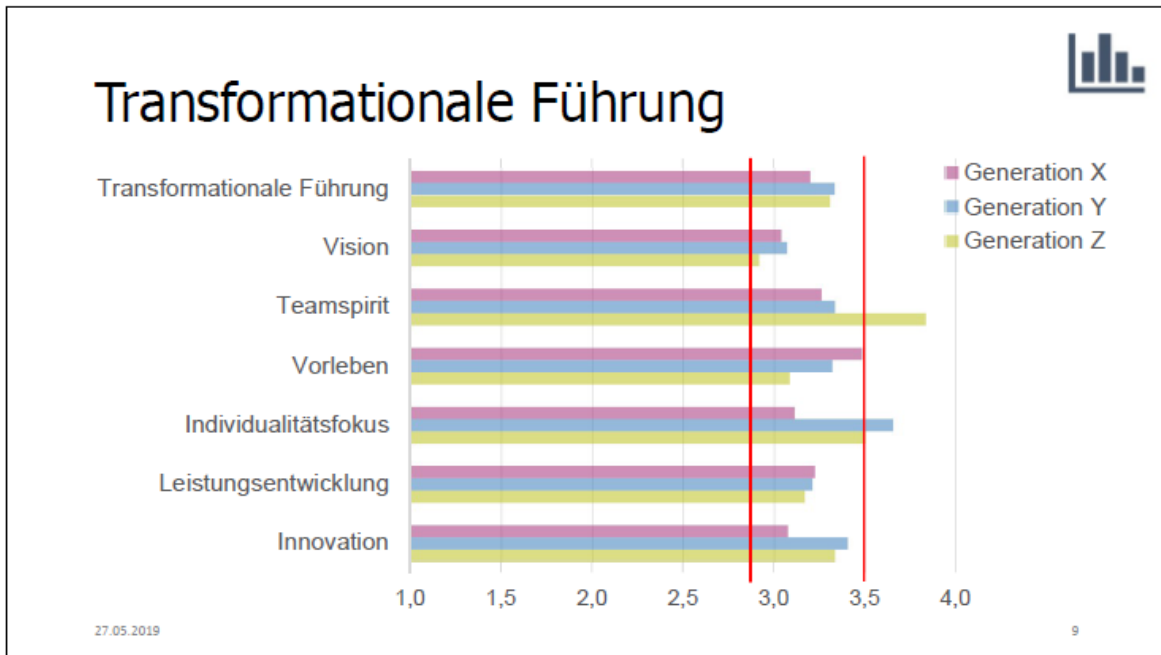
6



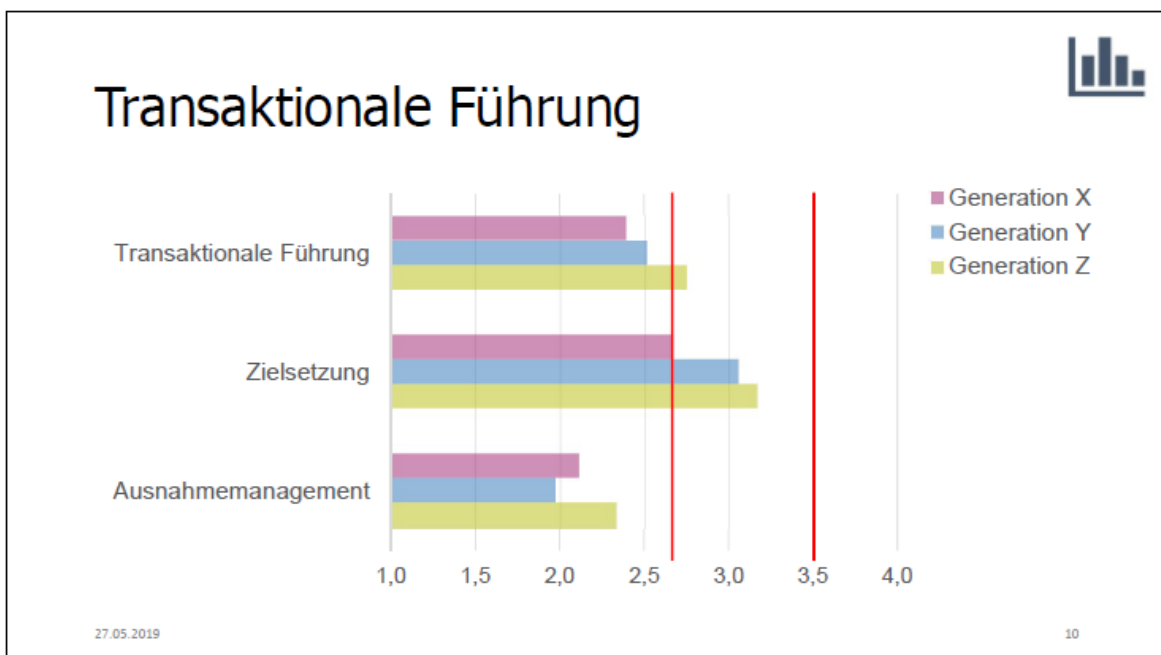
7



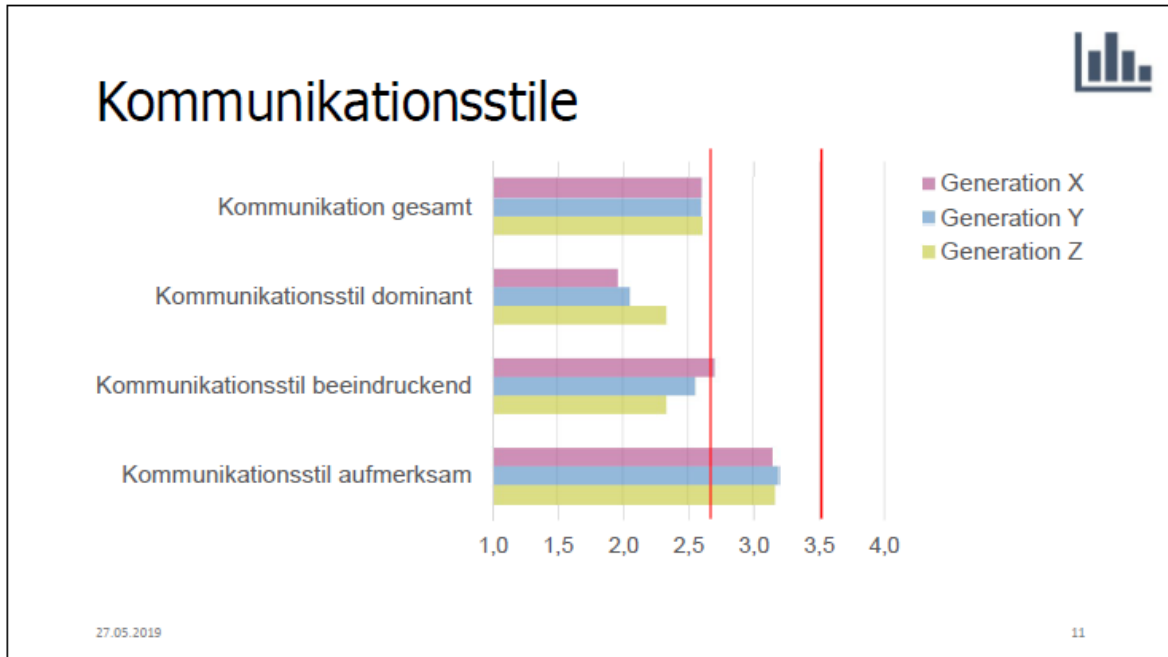
8



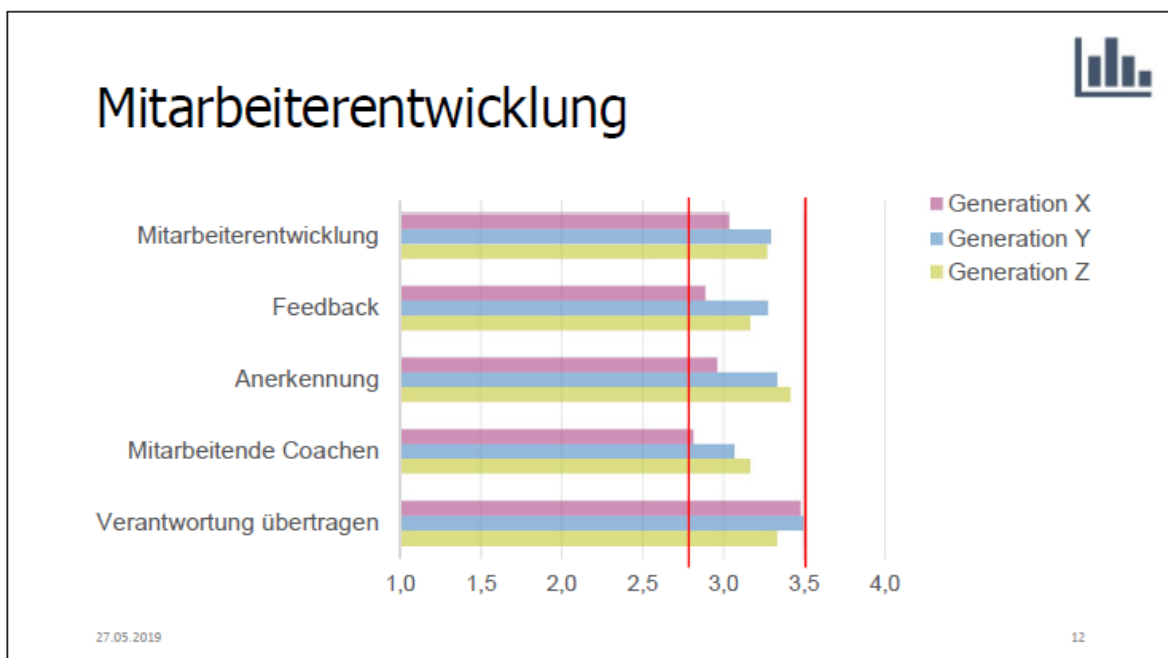
9



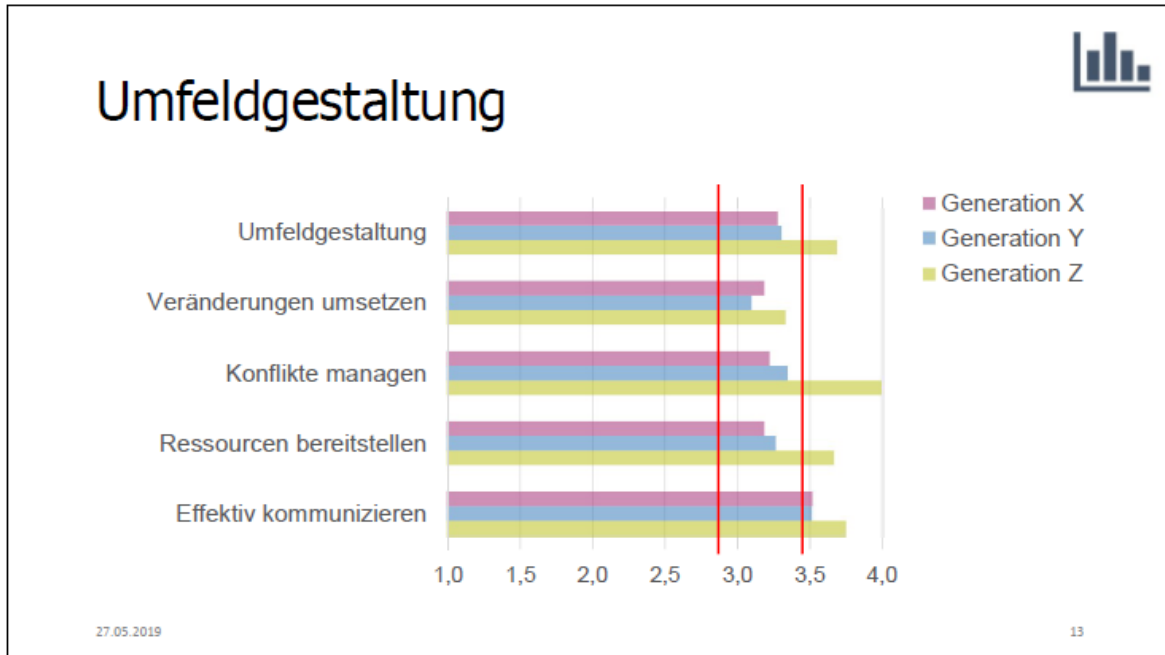
10



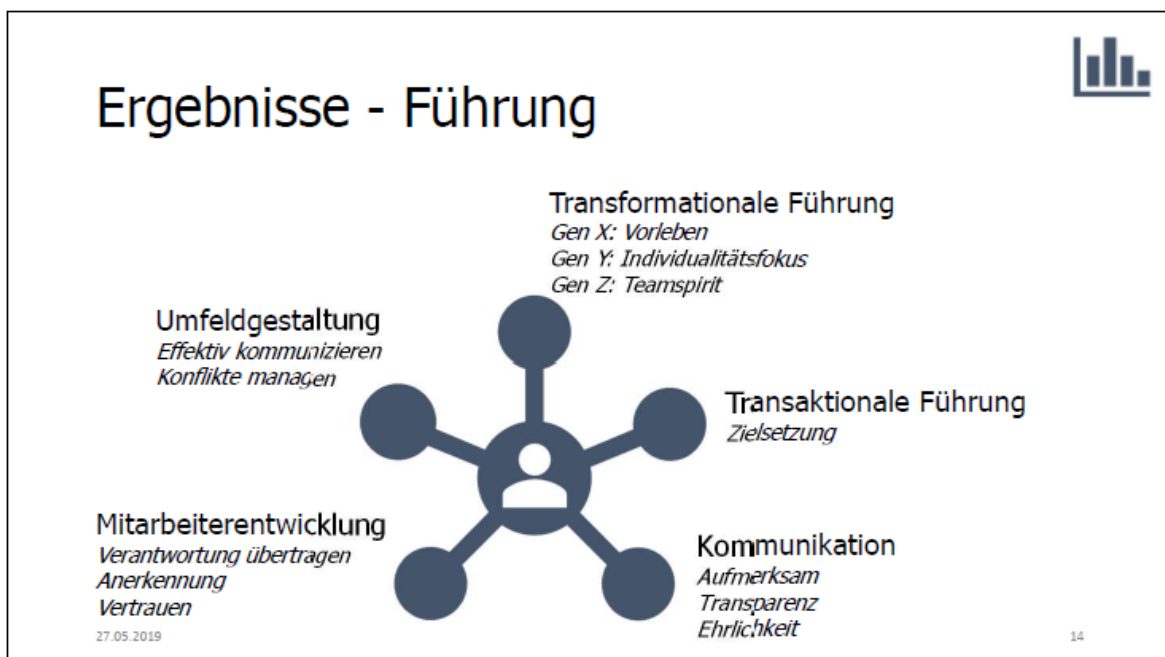
11



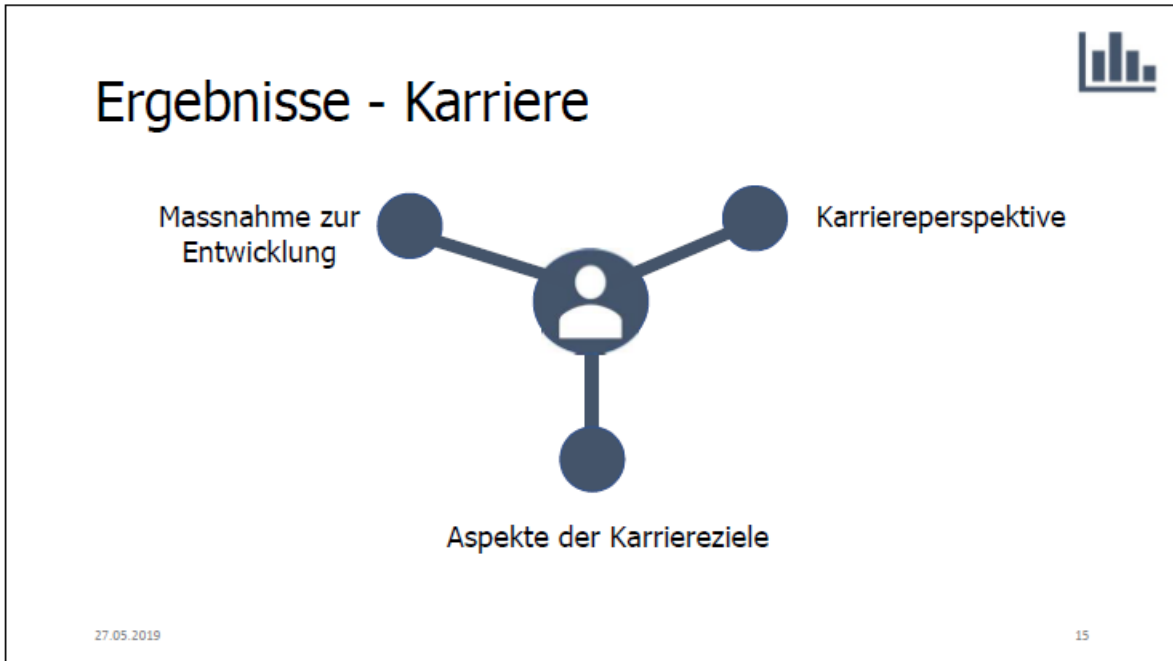
12



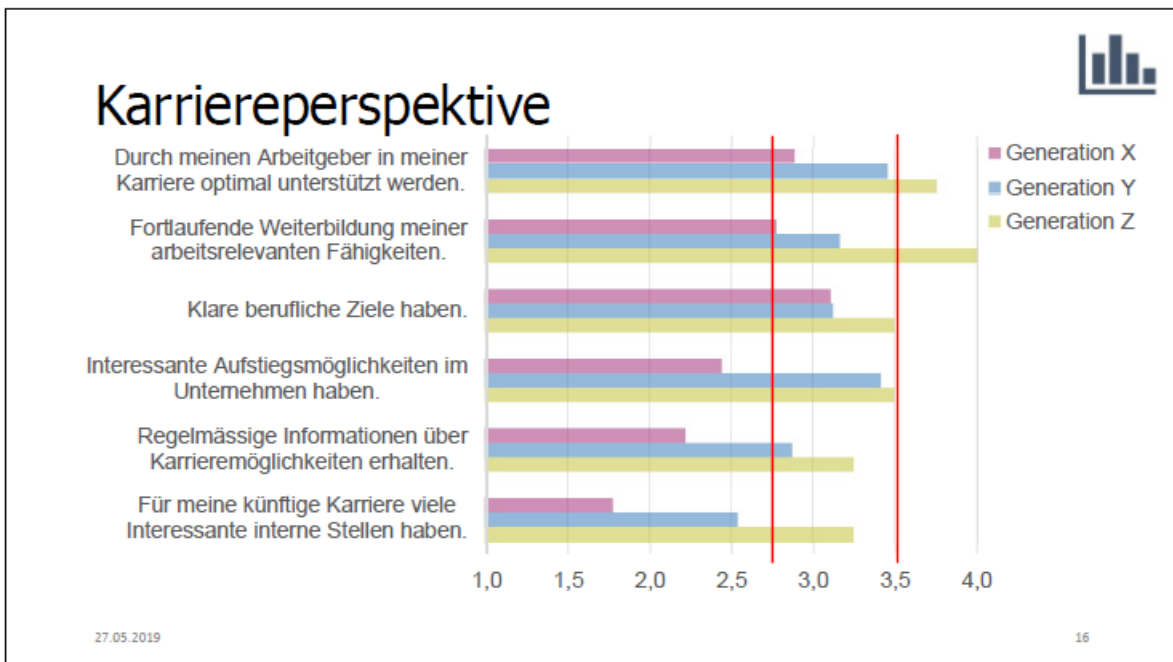
13



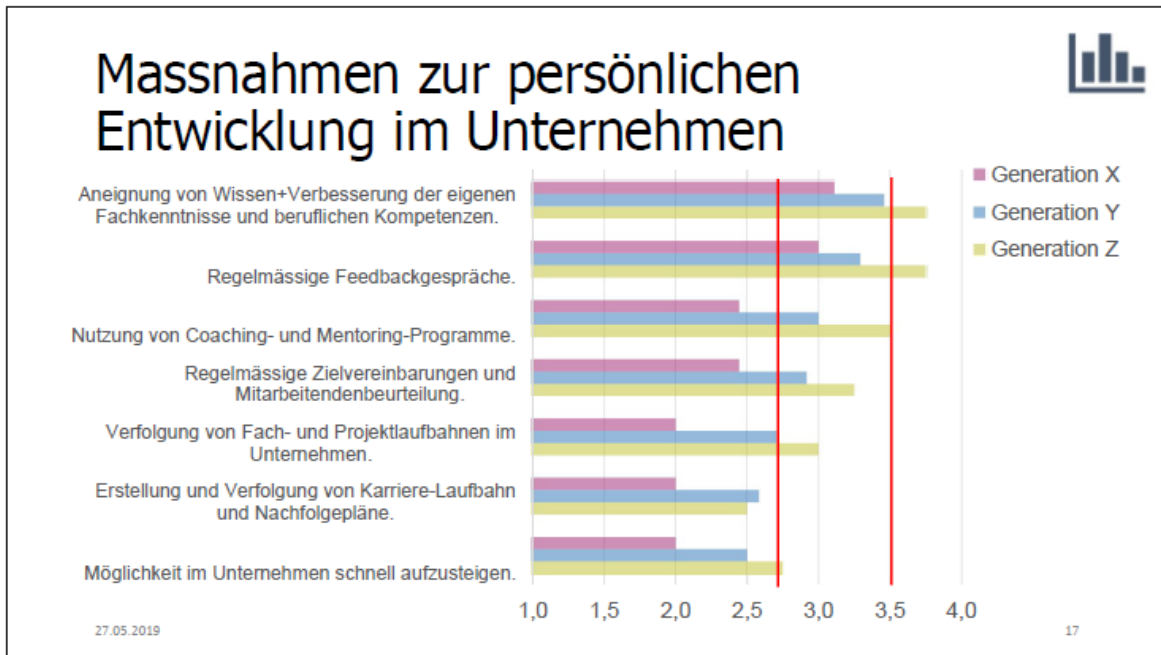
14



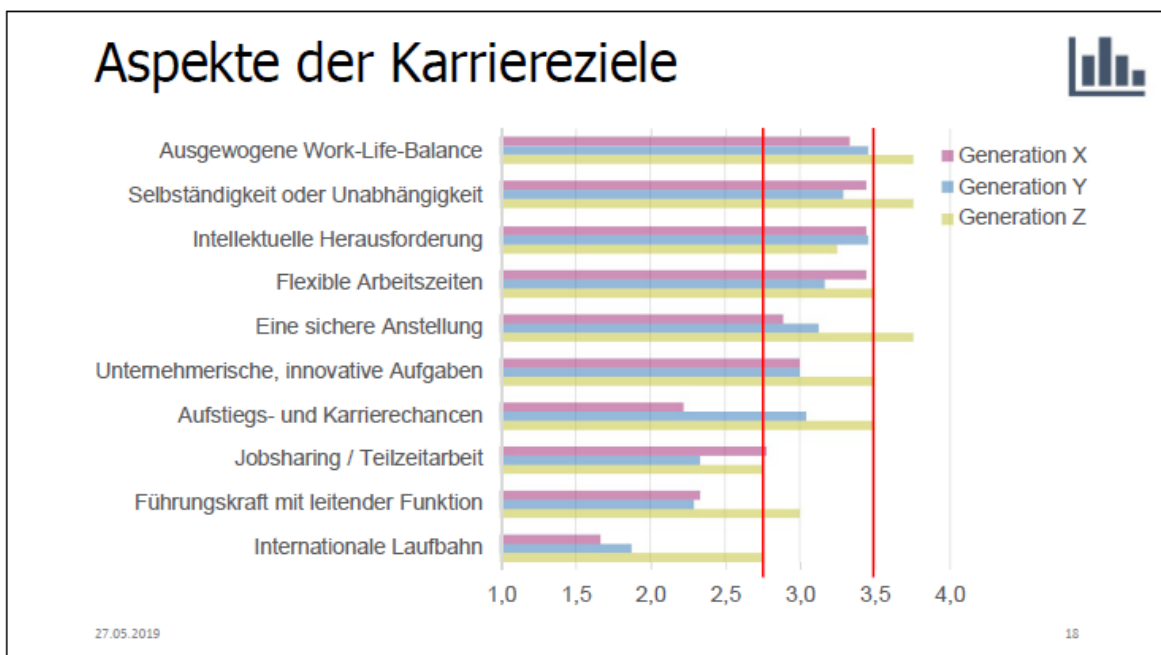
15



16




17




18





## Ergebnisse - Karriere



**Massnahme zur Entwicklung**  
*Aneignung von Wissen+Verbesserung der eigenen Fachkenntnisse und beruflichen Kompetenzen.  
Regelmässige Feedbackgespräche*


*Gen Y und Z: Coaching und Mentoring*

**Karrierperspektive**  
*Optimale Unterstützung durch Arbeitgeber in der Karriere  
Fortlaufende Weiterbildung der Arbeitsrelevanten Fähigkeiten  
Klare berufliche Ziele*

**Aspekte der Karriereziele**  
*Ausgewogene Work-Life-Balance  
Selbständigkeit/Unabhängigkeit  
Intellektuelle Herausforderung  
Flexible Arbeitszeiten*

27.05.2019 19

19



«Welche Erwartungen haben Mitarbeitende der Generationen X,Y und Z der AXA Gesundheitsvorsorge an die Führung und welchen Karriereperspektiven gehen sie nach?»

27.05.2019 20

20

## Lessons Learned



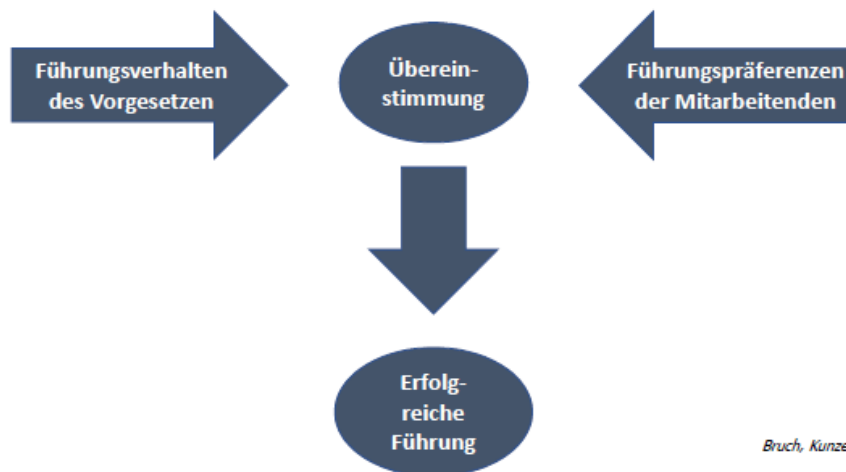
- Transformationale Führung mit Kombination Zielvereinbarung
- Offene, klare und aufmerksame Kommunikation
- Transparenz, Ehrlichkeit, Vertrauen
- Weiterentwicklung und Förderung mit optimaler Unterstützung

27.05.2019

21

21

## Take-Home-Message



27.05.2019

*Bruch, Kunze und Böhm, 2010*

22

22



23

## Literatur

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels* (Uniscope - Publikationen der SGO-Stiftung) (1. Auflage.). Wiesbaden: Gabler.
- Eberhardt, D. (2016a). *Generationen zusammen führen: mit Millennials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (1. Auflage.). Freiburg München: Haufe Gruppe.
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11613-2>
- Kauffeld, S. (Hrsg.). (2014). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor: mit 36 Tabellen* (Springer-Lehrbuch) (2., überarb. Aufl.). Berlin: Springer.
- Mangelsdorf, M. (2017). *Von Babyboomer bis Generation Z: der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bilder: <https://pixabay.com/>

27.05.2019

24

24