

Ergebnisbericht

Kurzbefragung
Österreich

Kienbaum 

WIESO PERFORME ICH?

Österreichs Werte und Leistungsanreize im
Generationsvergleich

Mai 2024

Agenda

Der Bericht im Überblick

<i>01</i>	Executive Summary	3
<i>02</i>	Studienhintergrund & Datenbasis	4
<i>03</i>	Generationen vs. Gesellschaft	5
<i>04</i>	Österreichs Performancetreiber	7
<i>05</i>	Studienergebnisse	9
<i>06</i>	Verschiebung der Grundbedürfnisse	16
<i>07</i>	Generationsübergreifende Führung	18
<i>08</i>	Handlungsempfehlungen	24
<i>09</i>	Kontakt und Leistungen	27

Generationen am Arbeitsmarkt

Executive Summary



Trotz weit verbreiteter Vorurteile und der Annahme signifikanter Unterschiede in den Wertvorstellungen **zwischen den Generationen**, zeigen die Ergebnisse dieser Studie eine **Ähnlichkeit in den Kernwerten**. Die **Fremdwahrnehmung zwischen den Generationen** ist allerdings stark **von Stereotypen geprägt**, während die tatsächlichen Werte und Einstellungen zur Arbeit bemerkenswert kohärent sind. Diese Erkenntnis unterstreicht die Bedeutung von **Verständnis über generative Grenzen hinweg** und stellt die häufig zitierten Unterschiede in Frage, indem sie ein Bild von grundlegender Einigkeit in Bezug auf die Arbeitsmoral zeichnet.

KLUFT ZWISCHEN SELBST- UND FREMDWAHRNEHMUNG

Die Selbstwahrnehmung der Generationen unterscheidet sich stark von der Fremdwahrnehmung, was zu wesentlichen **Missverständnissen** am Arbeitsplatz führen kann.

UNTERSCHIEDLICH UND DOCH VEREINT

Generationen am Arbeitsplatz sind sich in ihren Kernwerten und Motivationen viel **ähnlicher**, als man oft annimmt. Auch signifikante Unterschiede in Geschlecht, Bildung oder Position bleiben aus. Diese Einsichten eröffnen neue Wege für eine **vereinte und inklusive Arbeitskultur**.

KULTUR ZÄHLT

Eine positive **Unternehmenskultur** ist das **Fundament** für Mitarbeitendenzufriedenheit – negative Kultur ist der Top-Demotivator, besonders schädlich für Generation X und Babyboomer.

FLEXIBILITÄT GEWINNT

Flexible Arbeitszeiten sind der **universelle Schlüssel** zu Mitarbeitendenmotivation über **alle Generationen** hinweg – von Z bis zu den Babyboomern.

FÜHREN DURCH ZIELE UND ENTWICKLUNG - GENERATIONSUNABHÄNGIG

Transaktional für die Struktur, **transformational** für die Seele – ein **Führungsduo**, das alle Generationen überzeugt.

BEZAHLUNG SPRICHT BÄNDE

Überdurchschnittliche Bezahlung ist nicht nur eine Belohnung, sondern eine **klare Botschaft** der **Wertschätzung** – ein Top-Motivator quer durch alle Generationen.

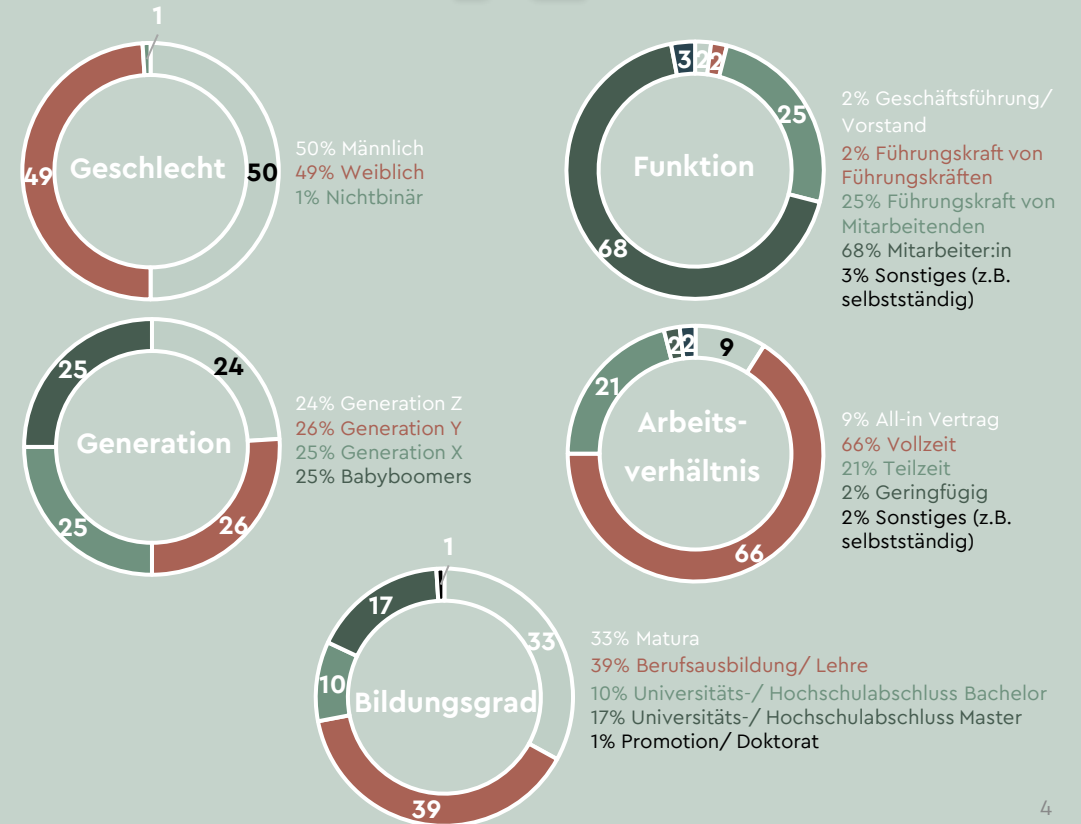
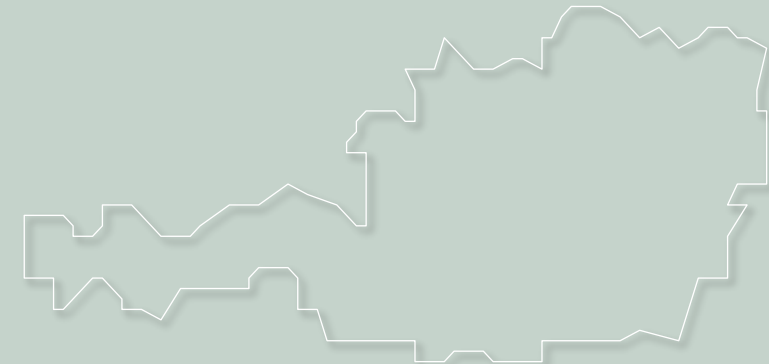
Studienhintergrund



Mit der Integration von vier unterschiedlichen Mitarbeitendengenerationen – der Generation Z, der Generation Y (den Millennials), der Generation X und den Babyboomern – stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die verschiedenen Bedürfnisse und Wertvorstellungen dieser Gruppen zu verstehen und zu berücksichtigen. Die vorliegende Kurzstudie **"WIESO PERFORME ICH? – Werte und Leistungsanreize im Generationsvergleich"** wurde initiiert, um ein detailliertes Verständnis für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Generationen zu entwickeln und damit Organisationen zu befähigen, sich erfolgreich als attraktive Arbeitgeber:innen zu positionieren. Dies soll nicht nur die Rekrutierung neuer Talente erleichtern, sondern auch dazu beitragen, bestehende Mitarbeitende langfristig an das Unternehmen zu binden, effektiver zu werden, und auch Synergien zwischen den Generationen zu nutzen, um ein produktiveres und harmonischeres Arbeitsumfeld zu schaffen.

Mittels einer Online-Befragung wurden Daten von **301 Österreicher:innen** aller am Arbeitsmarkt vertretenen Generationen im Frühjahr 2024 erhoben. Durch die gezielte Auswahl der Studienteilnehmer:innen aus Österreich bietet die Studie **repräsentative** Einblicke in die generationsspezifischen Werte und Leistungsanreize innerhalb Österreichs.

Unsere Datenbasis



01

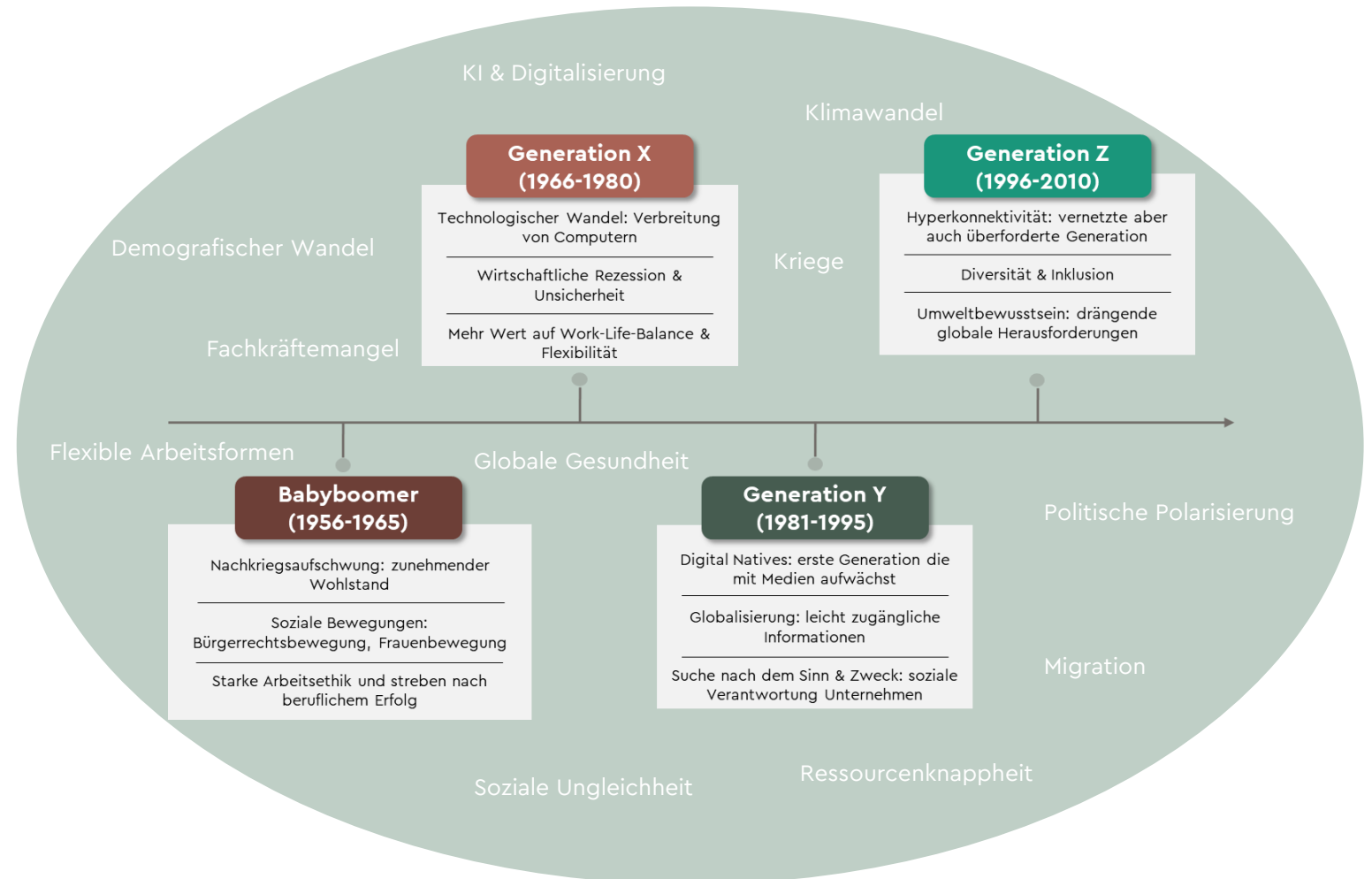
GENERATIONEN vs. GESELLSCHAFT

Generationsstereotype existieren seit jeher und erfordern deshalb eine kritische Betrachtung

Prägende Meilensteine und Einflüsse

Das Aufwachsen in unterschiedlichen sozialen und wirtschaftlichen Umfeldern formt maßgeblich die Werte sowie Arbeits- und Denkweisen unterschiedlicher Generationen. Zudem haben ebenso die **verschiedenen Lebensphasen** einen Einfluss auf Leistung, Motivation und Verhalten. Die seit Jahrtausenden zitierte Annahme, die junge Generation sei im Vergleich zu ihren Vorfahren weniger arbeitswillig oder sogar fauler, bedarf einer kritischen Betrachtung. Ein tiefgreifendes Verständnis sowie ein effektives Management erlaubt die Synergien zwischen den Generationen bestmöglich zu nutzen.

Es ist unbestreitbar, dass jede Generation ihre einzigartigen Erfahrungen und Einflüsse hat, die ihre Perspektiven und Herangehensweisen formen. Gleichzeitig ist es jedoch von immenser Bedeutung zu erkennen, dass alle Teil einer sich ständig **wandelnden, dynamischen Gesellschaft** sind, die unter anderem durch den demografischen Wandel, die rasante Entwicklung in Digitalisierung und künstlicher Intelligenz, Klimawandel, soziale Ungleichheiten und politische Polarisierung beeinflusst wird. Diese **gemeinsame gesellschaftliche Basis** formt unsere Werte und Bedürfnisse über **generative Grenzen hinweg**. Die vorliegende Studie beleuchtet diese komplexen Beziehungen zwischen den Generationen und bietet einen Rahmen, um deren Werte und Vorurteile besser zu verstehen und zu nutzen. Dies dient einer Verbesserung der Zusammenarbeit und Effektivität am Arbeitsplatz.

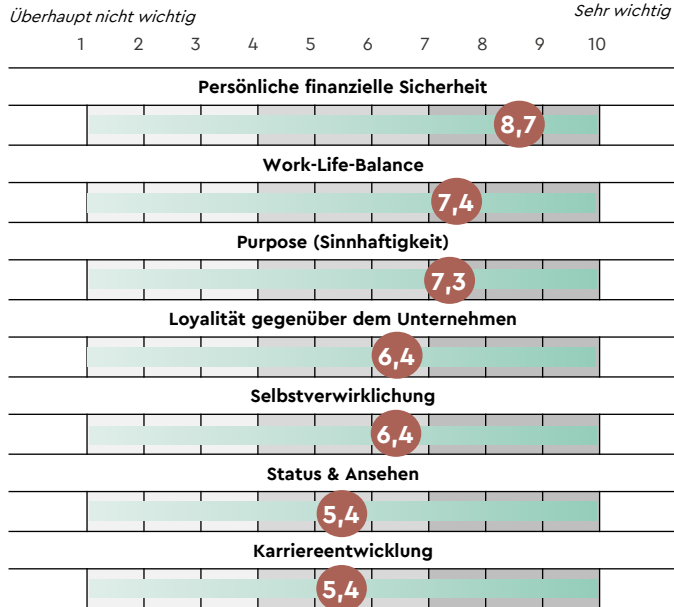


02

ÖSTERREICHS
PERFORMANCE-
TREIBER

Wieso performen Österreicher:innen?

Österreich in der Gesamtbetrachtung



● Österreichischer Durchschnitt -- generationenübergreifend

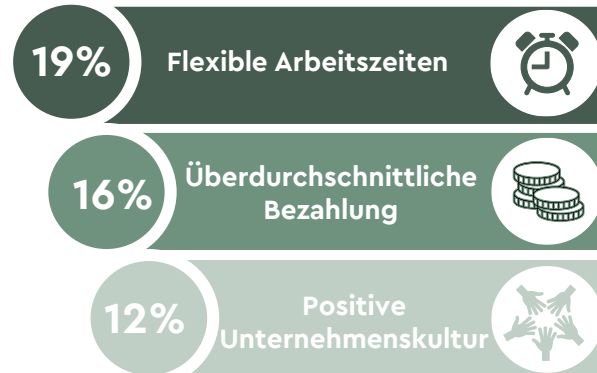
Arbeiten, um zu leben:
Die dominierende Einstellung am Arbeitsmarkt



Bei der **Gesamtbetrachtung österreichischer Arbeitnehmer:innen** zeichnet sich ein deutliches Bild ab: Für die überwiegende Mehrheit, nämlich 86%, steht das Prinzip „**Arbeiten, um zu leben**“ im Vordergrund. Lediglich ein geringer Anteil der Befragten vertritt die Ansicht, ihr Leben in den Dienst der Arbeit zu stellen. Besonders hervorzuheben ist, dass **persönliche finanzielle Sicherheit** für Österreicher:innen einen **zentralen Stellenwert im Berufsleben** einnimmt. Diese Priorität wird eng gefolgt von dem Streben nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance und der Suche nach Sinnhaftigkeit in ihrer beruflichen Tätigkeit. Als **Hauptmotivatoren** für eine hohe Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft kristallisieren sich **flexible Arbeitszeiten**, **überdurchschnittliche Bezahlung** sowie eine **positive Unternehmenskultur** heraus. Diese Faktoren bilden die Eckpfeiler für ein motivierendes und erfüllendes Arbeitsumfeld aus Sicht der österreichischen Arbeitnehmer:innenschaft. Zwei der Hauptdemotivatoren bilden ein direktes Spiegelbild zu den zuvor genannten Anreizen: Eine **unterdurchschnittliche Entlohnung** und eine **negative Unternehmenskultur** wirken sich negativ auf die Arbeitsmotivation aus. Ein weiterer Punkt ist die fehlende interne Anerkennung für erbrachte Leistungen, die das Gefühl der Wertschätzung und des gesehen Werdens im beruflichen Kontext deutlich mindert.

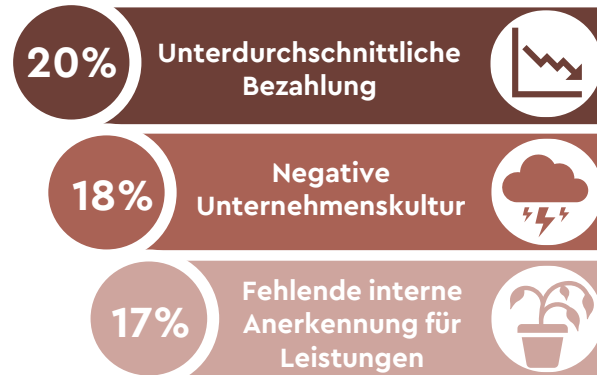


Top 3 Motivatoren*



N=301 Mehrfachantwort=861

Top 3 Demotivatoren*



N=301 Mehrfachantwort=848

* Mehrfachantwort möglich.

03

STUDIEN- ERGEBNISSE

Übersicht nach Generationen

Welche **Werte** sind den jeweiligen Generationen in Bezug auf ihren Berufsalltag besonders wichtig bzw. unwichtig?

Top 3 Werte

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
1.	Persönliche finanzielle Sicherheit	Persönliche finanzielle Sicherheit	Persönliche finanzielle Sicherheit	Persönliche finanzielle Sicherheit
2.	Purpose	Purpose	Work-Life-Balance	Work-Life-Balance
3.	Loyalität ggü. dem Unternehmen	Work-Life-Balance	Purpose	Purpose

Bottom 3 Werte

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
1.	Karriereentwicklung	Karriereentwicklung	Status & Ansehen	Status & Ansehen
2.	Status & Ansehen	Status & Ansehen	Karriereentwicklung	Loyalität
3.	Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichung	Loyalität	Karriereentwicklung



Unsere Werte

Die Ergebnisse dieser Studie legen nahe, dass "**persönliche finanzielle Sicherheit**" ein universelles Anliegen darstellt und somit einen **Kernwert in der Arbeitswelt über alle Generationen hinweg** bildet. Ein interessanter Aspekt der Ergebnisse ist die **unterschiedliche Gewichtung der Work-Life-Balance**: Während jüngere Arbeitnehmende diesem Aspekt große Bedeutung beimessen, legen ältere Generationen mehr Wert auf traditionelle Werte wie Unternehmensloyalität. Auffällig ist auch, dass klassische Anreize wie **Status, Ansehen und die Karriereentwicklung** generell als **weniger wichtig** erachtet werden. Besonders bei der Generation X und den Babyboomern hat die **Karriereentwicklung** an Bedeutung verloren und zählt nicht mehr zu den Hauptantriebskräften. Diese Einsichten reflektieren die Baseline – die fundamentalen Erwartungen, die Arbeitnehmende an ihre berufliche Rolle stellen. Jene Faktoren, die eine über das Grundniveau hinausgehende Leistung motivieren, werden auf der nächsten Folie näher beleuchtet.

Übersicht nach Generationen

Welche **Faktoren** tragen dazu bei, die **Leistung** der jeweiligen Generationen zu **steigern** bzw. zu **senken**?

Top 3 Motivatoren

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
1.	Flexible Arbeitszeiten	Flexible Arbeitszeiten	Überdurchschnittliche Bezahlung	Flexible Arbeitszeiten
2.	Positive Unternehmenskultur	Überdurchschnittliche Bezahlung	Flexible Arbeitszeiten	Überdurchschnittliche Bezahlung
3.	Interne Anerkennung für Leistungen	Positive Unternehmenskultur	Attraktive Anreizsysteme	4-Tage-Woche

Top 3 Demotivatoren

	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
1.	Negative Unternehmenskultur	Negative Unternehmenskultur	Unterdurchschnittliche Bezahlung	Unterdurchschnittliche Bezahlung
2.	Unterdurchschnittliche Bezahlung	Unterdurchschnittliche Bezahlung	Fehlende interne Anerkennung	Fehlende interne Anerkennung
3.	Fehlende interne Anerkennung	Fehlende interne Anerkennung	Negative Unternehmenskultur	Negative Unternehmenskultur

Was uns motiviert

Angesichts der zuvor erörterten grundlegenden Werte, die über Generationen hinweg in der Arbeitswelt Bedeutung haben, bieten die aufgedeckten Motivatoren und Demotivatoren einen tiefen Einblick in die spezifischen Anreize, die diese universellen Anliegen ergänzen und erweitern. Die Auswertung zeigt, dass für alle Generationen von Z bis zu den Babyboomern **flexible Arbeitszeiten** und **überdurchschnittliche Bezahlung** als **Hauptmotivatoren für Mehrleistung** gelten. Insbesondere die Generation Z sieht zudem die Einführung einer 4-Tage-Woche als starken Anreiz. Einigkeit besteht auch bei den Hauptdemotivatoren: Unterdurchschnittliche Bezahlung, fehlende interne Anerkennung und eine negative Unternehmenskultur führen generationsübergreifend zu Leistungssenkung. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Unternehmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und Leistung sowohl **flexible und finanziell attraktive Arbeitsmodelle** bieten als auch eine **positive, anerkennende Unternehmenskultur** pflegen sollten.

BabyBOOMer. (1956-1965)

„Ich arbeite, um zu leben.“

Prägende kulturelle Meilensteine und Einflüsse:

- Nachkriegsaufschwung: zunehmender Wohlstand
- Soziale Bewegungen: Bürgerrechtsbewegung, Frauenbewegung
- Starke Arbeitsethik und streben nach beruflichem Erfolg

Top 3 Werte im Berufsalltag

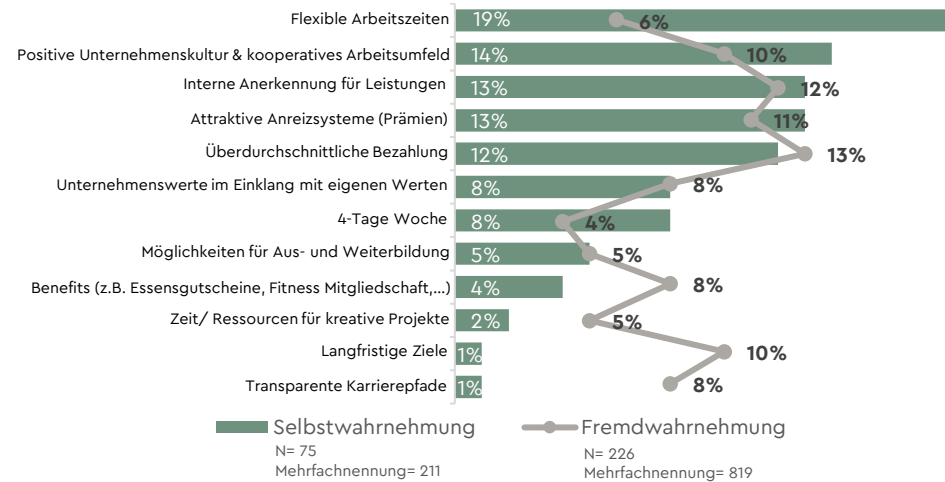
- 1 **Persönliche finanzielle Sicherheit**
- 2 **Purpose**
- 3 **Loyalität ggü. dem Unternehmen**

Bottom 3 Werte im Berufsalltag

- 1 **Karriereentwicklung**
- 2 **Status & Ansehen**
- 3 **Selbstverwirklichung**

Generationendynamik: Was motiviert Babyboomer wirklich zu Mehrleistung?*

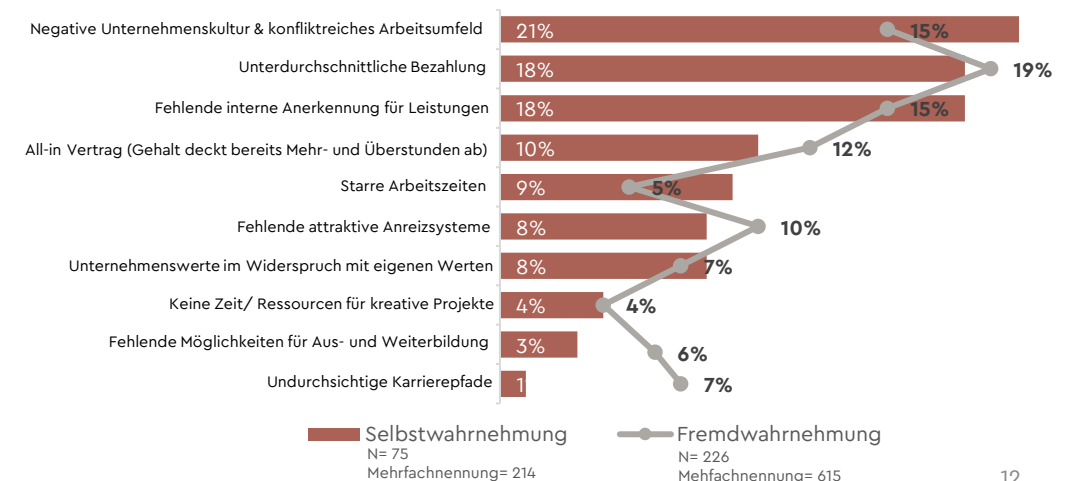
Motivatoren



Während 19% aller abgegebenen Antworten von Babyboomern flexible Arbeitszeiten als Hauptmotivator nennen, glaubt eine deutliche kleinere Zahl der anderen Generationen, nämlich nur 6% der abgegebenen Stimmen, dass dies für Babyboomer tatsächlich ein signifikanter Motivationsfaktor ist. Stattdessen nehmen sie an, dass Babyboomer vor allem durch überdurchschnittliche Bezahlung motiviert werden.

Eine negative Unternehmenskultur und ein konfliktreiches Arbeitsumfeld werden von den Babyboomern selbst als stärkster Demotivator gesehen (21% der abgegebenen Stimmen), während andere Generationen die unterdurchschnittliche Bezahlung als Hauptdemotivator der Babyboomer annehmen.

Demotivatoren



* Mehrfachantwort möglich.

Generation X. (1966-1980)

„Ich arbeite, um zu leben.“

Prägende kulturelle Meilensteine und Einflüsse:

- Technologischer Wandel: Verbreitung von Computern
- Wirtschaftliche Rezession & Unsicherheit
- Mehr Wert auf Work-Life-Balance & Flexibilität

Top 3 Werte im Berufsalltag

- 1 **Persönliche finanzielle Sicherheit**
- 2 **Purpose**
- 3 **Work-Life-Balance**

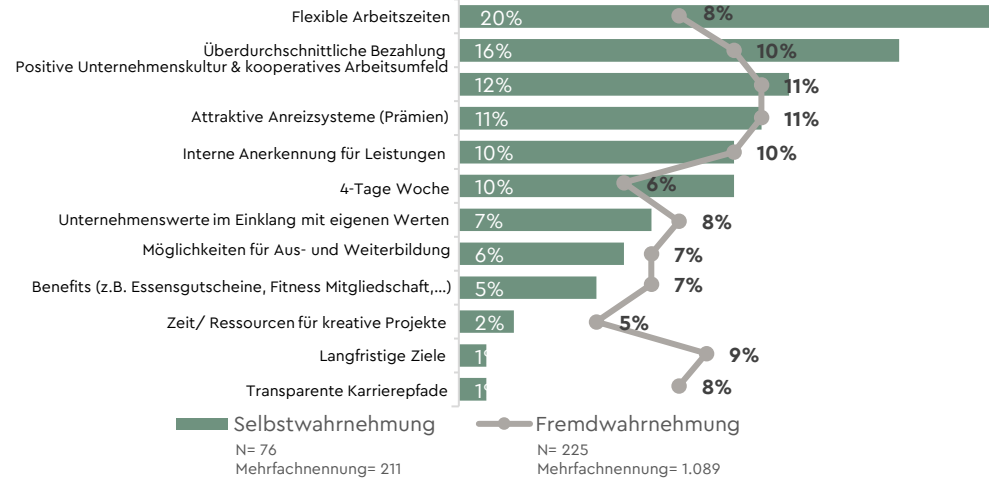
Bottom 3 Werte im Berufsalltag

- 1 **Karriereentwicklung**
- 2 **Status & Ansehen**
- 3 **Selbstverwirklichung**



Generationendynamik: Was motiviert die Generation X wirklich zu Mehrleistung?*

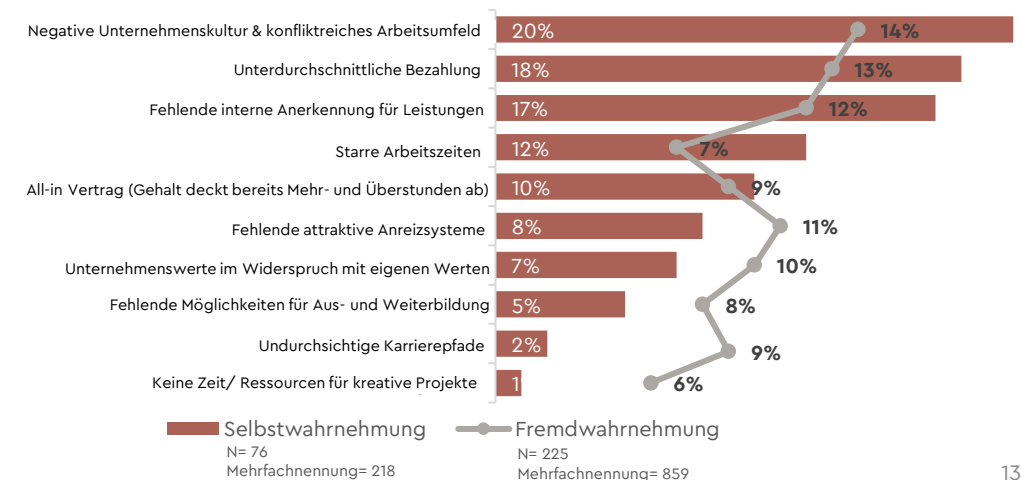
Motivatoren



Flexible Arbeitszeiten scheinen für die Generation X sehr wichtig zu sein, mit 20% der abgegebenen Antworten aus dieser Generationengruppe, die diesen Faktor als Motivation für Mehrleistung sehen. Andere Generationen schätzen diesen Faktor jedoch geringer ein, mit 8% der abgegebenen Stimmen. Sie hingegen empfinden eine positive Unternehmenskultur und attraktive Anreizsysteme als wichtigste Motivationsfaktoren für die Generation X.

Der stärkste Demotivator aus Sicht der Generation X ist eine negative Unternehmenskultur und ein konfliktreiches Arbeitsumfeld, die von 20% der abgegebenen Stimmen benannt werden. Andere Generationen schätzen diesen Motivator ebenfalls als signifikant ein. Unterdurchschnittliche Bezahlung wird von der Generation X ebenso als demotivierend empfunden, wobei andere Generationen dies nahezu ähnlich wahrnehmen.

Demotivatoren



* Mehrfachantwort möglich.

Generation Y. (1981-1995)

„Ich arbeite, um zu leben.“

Prägende kulturelle Meilensteine und Einflüsse:

- Digital Natives: erste Generation die mit Medien aufwächst
- Globalisierung: leicht zugängliche Informationen
- Suche nach dem Sinn & Zweck – soziale Verantwortung Unternehmen

Top 3 Werte im Berufsalltag

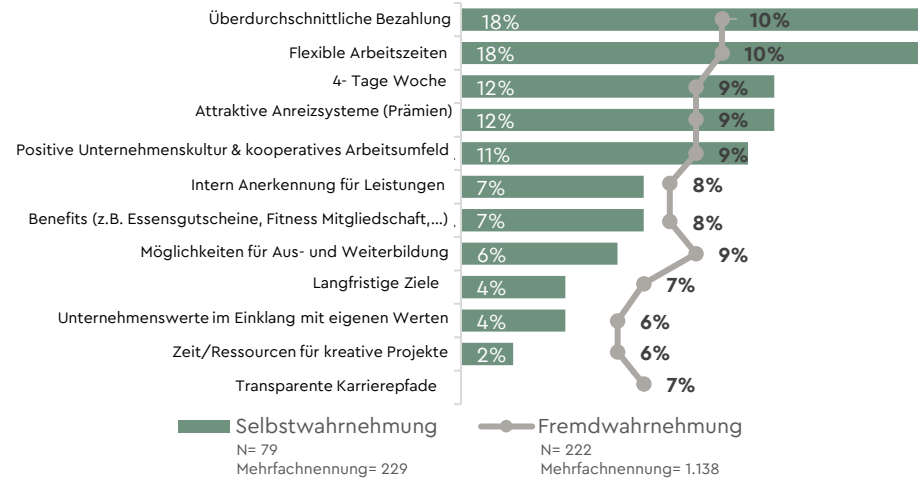
- 1 **Persönliche finanzielle Sicherheit**
- 2 **Work-Life-Balance**
- 3 **Purpose**

Bottom 3 Werte im Berufsalltag

- 1 **Status und Ansehen**
- 2 **Karriereentwicklung**
- 3 **Loyalität ggü. Unternehmen**

Generationendynamik: Was motiviert die Generation Y wirklich zu Mehrleistung?*

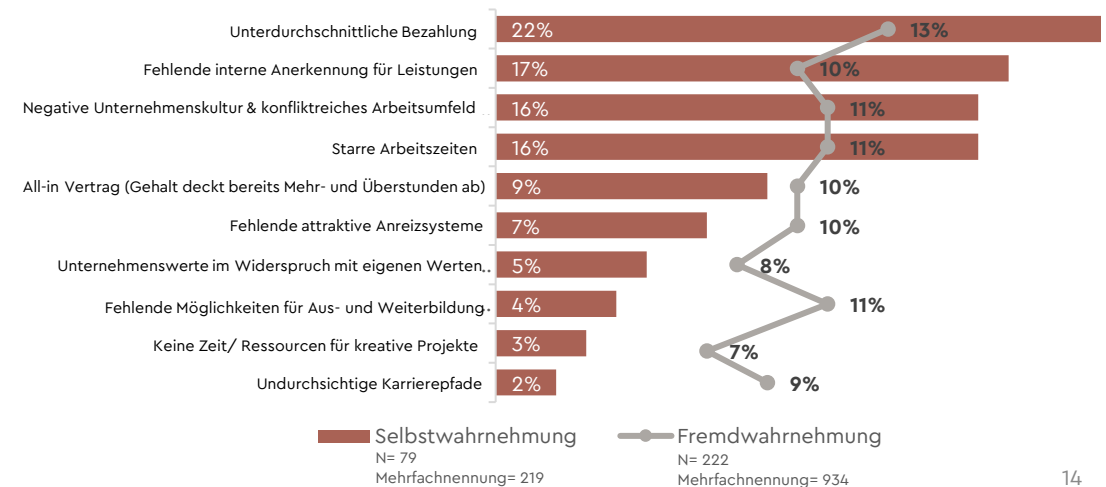
Motivatoren



Überdurchschnittliche Bezahlung und flexible Arbeitszeiten werden als wichtigste Motivatoren der Generation Y angeführt, sowohl in der Selbstwahrnehmung (18% der abgegebenen Stimmen) als auch gemäß der Fremdwahrnehmung durch andere Generationen (10% der abgegebenen Stimmen).

Sowohl nach Selbst- (22%) als auch nach Fremdwahrnehmung (13%) zeichnet sich unterdurchschnittliche Bezahlung als größten Demotivator aus. Eine größere Differenz in den Wahrnehmungen zeigt sich bei fehlenden Möglichkeiten für Aus- und Weiterbildungen: Während nur 4% Antworten der Generation Y dies als Demotivator sehen, schätzen andere Generationen diesen Aspekt neben einer negativen Unternehmenskultur und starren Arbeitszeiten als zweitgrößten Demotivator ein.

Demotivatoren



* Mehrfachantwort möglich.

Generation Z. (1996-2010)

„Ich arbeite, um zu leben.“

Prägende kulturelle Meilensteine und Einflüsse:

- Hyperkonnektivität: vernetzte aber auch überforderte Generation
- Diversität & Inklusion
- Umweltbewusstsein: angesichts drängender globaler Herausforderungen

Top 3 Werte im Berufsalltag

- 1 **Persönliche finanzielle Sicherheit**
- 2 **Work-Life-Balance**
- 3 **Purpose**

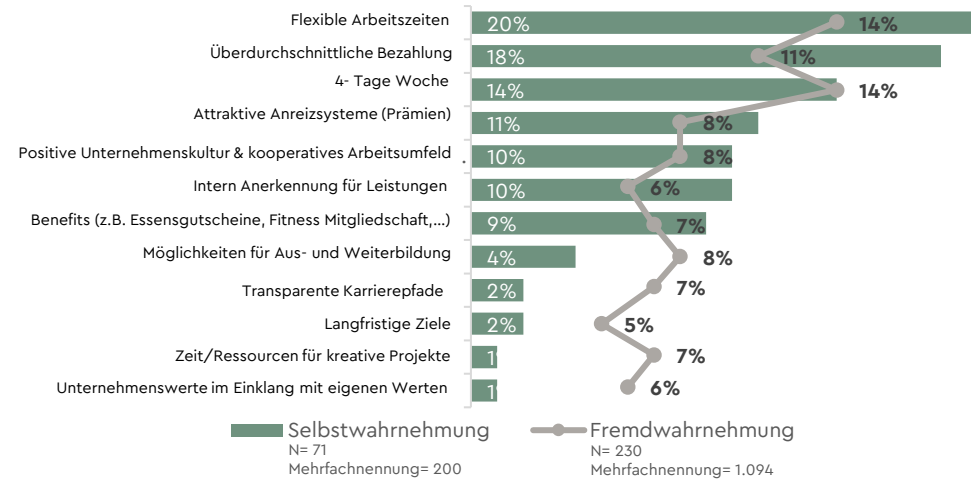
Bottom 3 Werte im Berufsalltag

- 1 **Status und Ansehen**
- 2 **Loyalität ggü. Unternehmen**
- 3 **Karriereentwicklung**



Generationendynamik: Was motiviert die Generation Z wirklich zu Mehrleistung?*

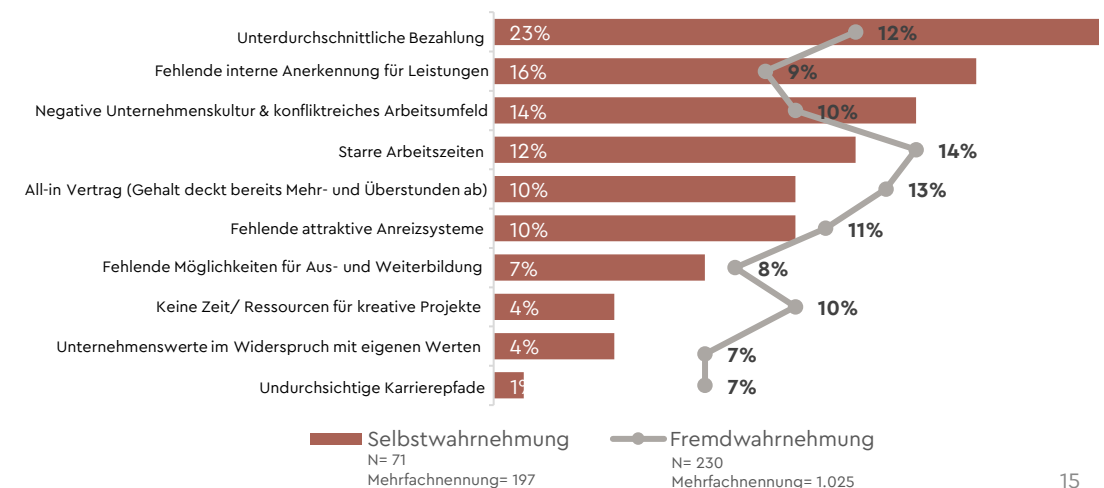
Motivatoren



Bei der Betrachtung der Motivatoren für die Generation Z stehen flexible Arbeitszeiten an der Spitze, sowohl in der Selbst- (20%) als auch in der Fremdwahrnehmung (14%). Die anderen Generationen sehen ebenfalls die 4-Tage Woche auf der Spitze. Die Generation Z zieht jedoch die überdurchschnittliche Bezahlung der 4-Tage Woche vor.

Unterdurchschnittliche Bezahlung wird von der Generation Z als größter Demotivator gesehen, gefolgt von fehlender interner Anerkennung und negativer Unternehmenskultur. Andere Generationen hingegen sehen starre Arbeitszeiten und All-In Verträge als größte Demotivatoren der Generation Z.

Demotivatoren



* Mehrfachantwort möglich.

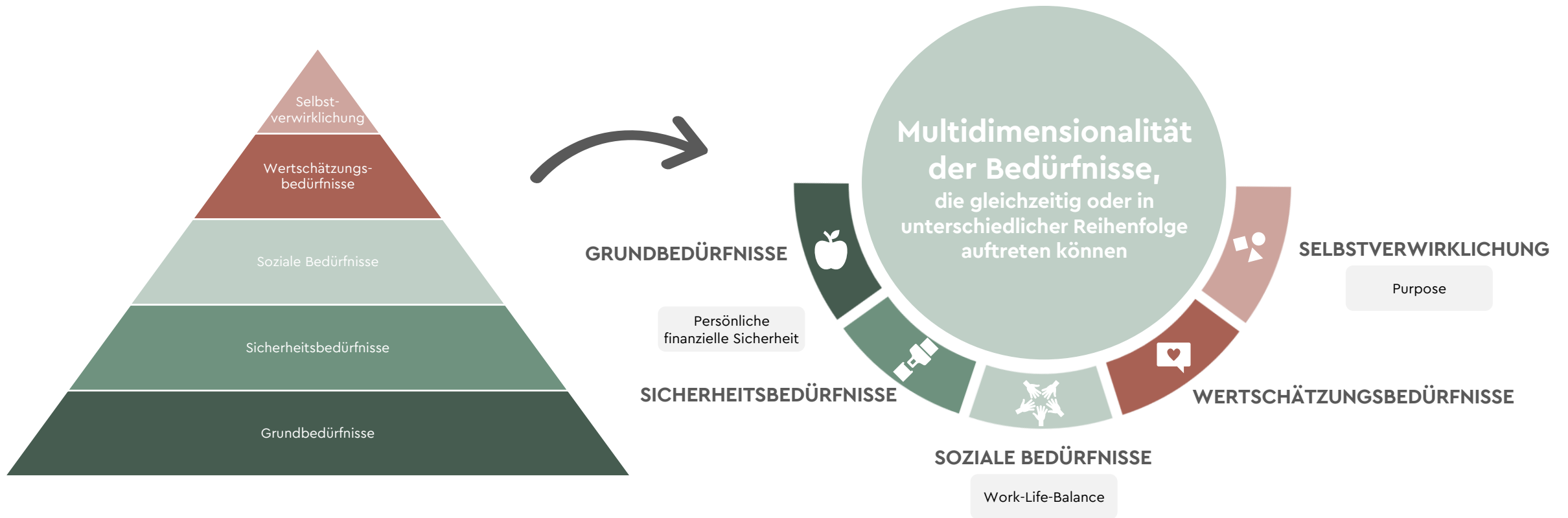
04

VERSCHIEBUNG DER GRUNDBE- DÜRFNISSE



Verschiebung der Bedürfnispyramide in der modernen Arbeitswelt

Einordnung der Ergebnisse in die Maslowsche Bedürfnispyramide



Die Ergebnisse unserer Studie verdeutlichen, dass Beschäftigung nicht mehr nur als Mittel zur Sicherung der Grundbedürfnisse dient, auch wenn finanzielle Sicherheit eine wichtige Rolle spielt. Die Daten zeigen eine klare Verschiebung zu höheren Bedürfnisebenen wie Work-Life-Balance und dem Verlangen nach einem sinngebenden Zweck (Purpose), was auf den sozialen und wirtschaftlichen Kontext in Wohlfahrtsstaaten zurückzuführen ist, in denen Grundbedürfnisse weitgehend abgesichert sind. Bemerkenswert ist die festgestellte **Multidimensionalität der Bedürfnisse**, die darauf hinweist, dass die traditionelle hierarchische Anordnung nach Maslows Pyramide in der modernen Arbeitswelt nicht mehr strikt eingehalten wird. Stattdessen treten unterschiedliche Bedürfnisse **je nach individuellen, kulturellen und gesellschaftlichen Faktoren gleichzeitig oder in verschiedener Reihenfolge** auf. Für Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, flexible und individuell angepasste Anreizsysteme zu entwickeln, die nicht nur Sicherheitsbedürfnisse abdecken, sondern auch fortgeschrittene Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und sozialer Zugehörigkeit unterstützen.

05

GENERATIONS-
ÜBERGREIFENDE
FÜHRUNG

„Führung ist **generationsunabhängig**.

Die Präferenz für transaktionale und transformationale Stile über alle Altersgruppen hinweg zeigt, dass es nicht um das Alter, sondern um die Anpassung an den Kontext und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden geht.“

- Alfred Berger, Managing Director

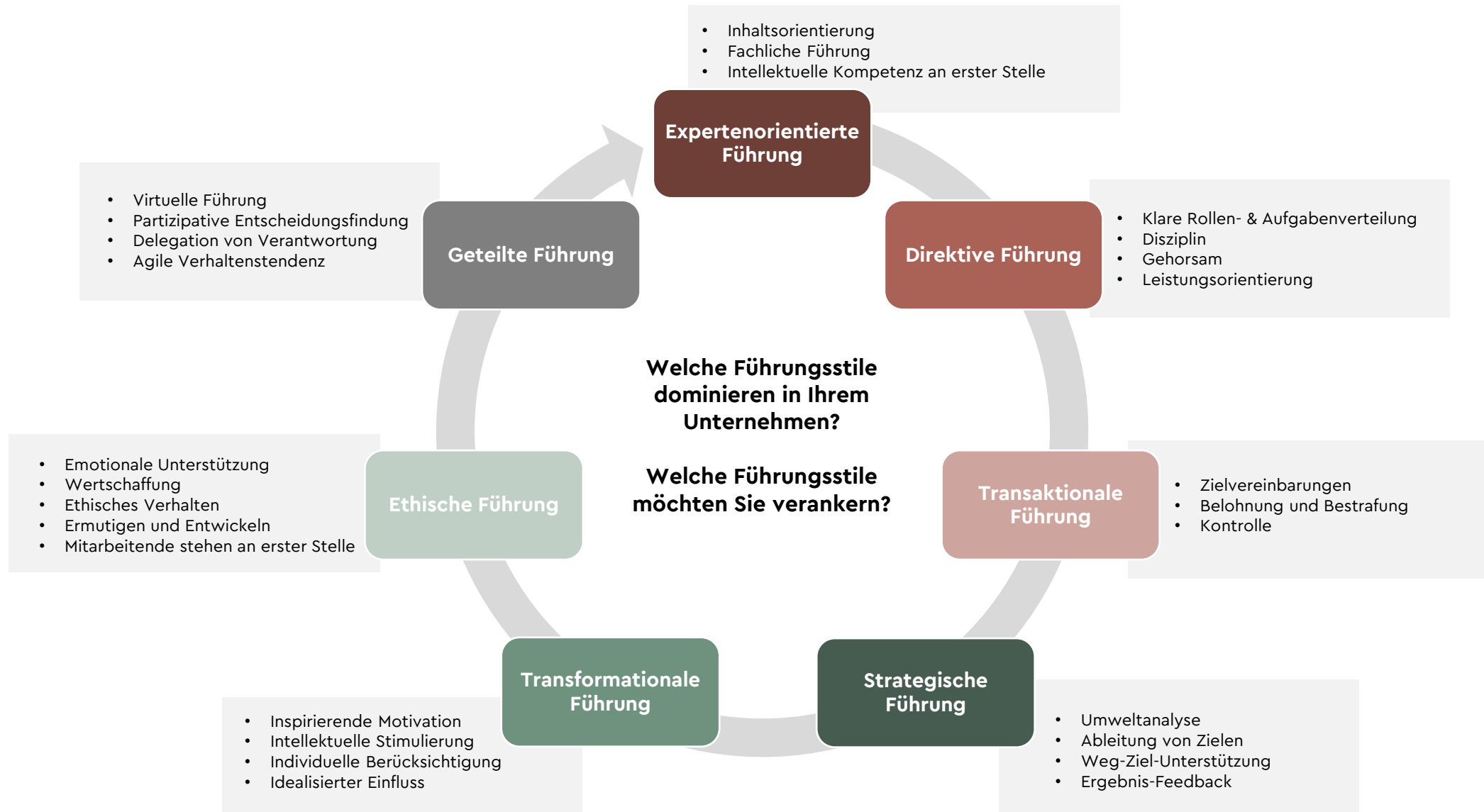
Kienbaum



Verschiedene Situationen verlangen unterschiedliche Ansätze, mit einer klaren Tendenz zur Kombination von transformationaler und transaktionaler Führung



Leadership Compass: Erhebung der dominierenden Führungsstile in Unternehmen



Führungsverhalten

Gewünschte Verhaltensweisen und Charakteristiken sowie der Einfluss von Führungskräften



Beliebteste Führungsstile über alle Generationen hinweg:



Key Findings

- **Übergreifende Präferenz für transaktionale und transformationale Führung:** Führungskräfte müssen klare Ziele setzen und Belohnungen für erreichte Ziele anbieten, sowie inspirieren und persönliche Entwicklung fördern.
- **Hohe Wertschätzung ethischer Führung (88%*):** Ethische Führung, die Integrität, Fairness und soziale Verantwortung betont, rangiert bei allen Generationen hoch. Dies spiegelt das wachsende Bewusstsein und den Wunsch nach ethisch korrektem Verhalten in Unternehmen wider.
- **Geringe Akzeptanz direkter Führungsstile:** Direktive Führung, die durch autoritäre Entscheidungsfindung charakterisiert ist, wird durchgängig als am wenigsten bevorzugt bewertet. Dies deutet auf ein Bedürfnis nach mehr Autonomie und Mitsprache am Arbeitsplatz hin.

Fazit

- **Förderung transaktionaler und transformationaler Führungspraktiken:** Schulungsprogramme sollten sich auf die Entwicklung von Fähigkeiten konzentrieren, die für transaktionale und transformationale Führungsstile wichtig sind, einschließlich Zielsetzung, Feedback, Inspiration und Coaching.
- **Integration ethischer Grundsätze in die Unternehmenskultur:** Unternehmen sollten verstärkt Wert auf ethische Führungspraktiken legen und diese in ihre Leitbilder, Trainings und Bewertungssysteme integrieren. Dies fördert ein Umfeld von Vertrauen und Respekt.
- **Abkehr von direkter Führung:** Angesichts der breiten Ablehnung direkter Führungsstile sollten Unternehmen alternative Ansätze ermutigen, die Mitarbeitende mehr in Entscheidungsprozesse einbinden und ihre Autonomie fördern.

* Mehrfachantwort möglich.

Transformationale, transaktionale und ethische Führung zielgerichtet und effektiv einsetzen

Beschreibung und Einsatz der gewünschten Führungsverhalten

Die Präferenz aller Generationen für transformationale, transaktionale und ethische Führung spiegelt die vielfältigen Bedürfnisse und Erwartungen wider, die Mitarbeitende an ihre Führungskräfte stellen. Die Kombination dieser Stile ermöglicht es Führungskräften, auf eine breite Palette von Situationen und Mitarbeitendenbedürfnissen einzugehen, was ihre breite Akzeptanz über verschiedene Generationen hinweg erklärt.



Transformationale Führung mobilisiert Emotionen und fördert die Identifikation mit der Organisation, was besonders in Zeiten des Wandels wichtig ist.

- Transformationale Führung inspiriert und motiviert Mitarbeitende, über ihre eigenen Interessen hinaus zu handeln und gemeinsame Ziele zu verfolgen. Sie fördert Engagement und Innovation durch Visionen und charismatische Führung.
- Diese Art der Führung eignet sich besonders gut für Situationen des Wandels und der Unsicherheit, wie zum Beispiel bei organisatorischen Umstrukturierungen oder der Einführung neuer Technologien. Sie hilft, Mitarbeitende zu motivieren und für neue Ziele zu begeistern.

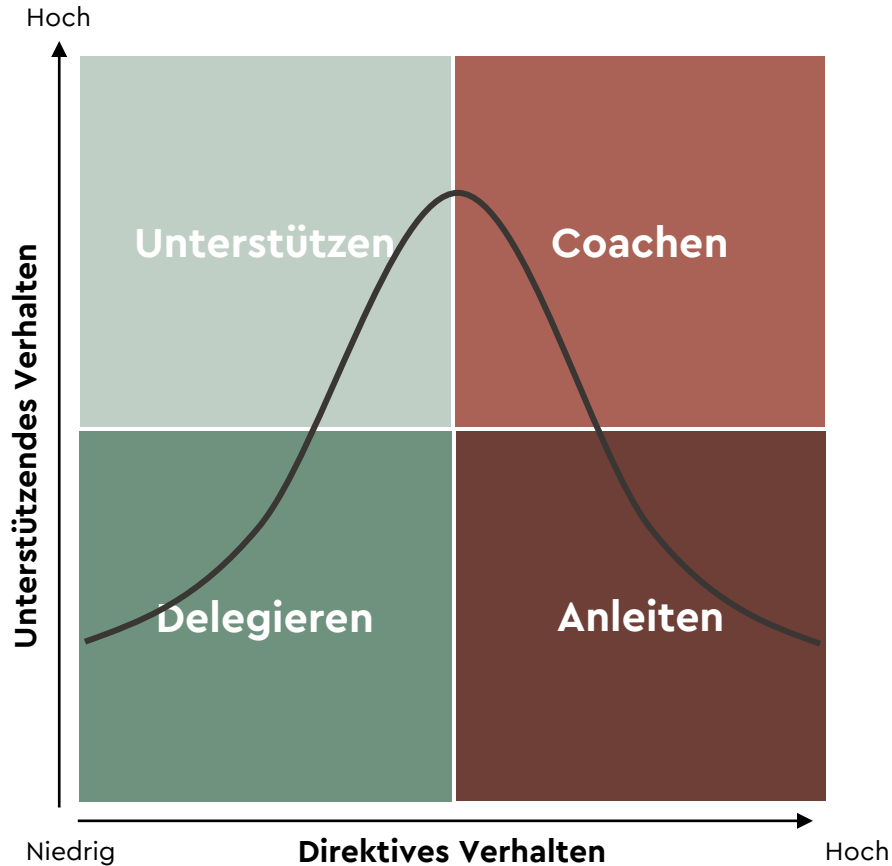
Transaktionale Führung bietet klare Strukturen und Erwartungen, die für die tägliche Arbeit und das Erreichen kurzfristiger Ziele notwendig sind.

- Transaktionale Führung basiert auf einem klaren Austausch zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden, bei dem Leistung gegen Belohnung getauscht wird. Sie umfasst direkte Überwachung, Organisation und Leistungsbeurteilung.
- Dieser Führungsstil ist effektiv in stabilen, vorhersehbaren Umgebungen, wo klare Ziele und effiziente Prozesse benötigt werden. Besonders gut anwendbar ist dieser für Aufgaben, die Konsistenz und standardisierte Leistung erfordern.

Ethische Führung schafft eine Basis des Vertrauens und der Integrität, die langfristig für den inneren Zusammenhalt und die externe Glaubwürdigkeit einer Organisation unerlässlich ist.

- Ethische Führung betont Ehrlichkeit, Integrität und Transparenz. Ethische Führungskräfte agieren als moralische Vorbilder, fördern eine faire und gerechte Behandlung aller Mitarbeitenden und setzen ethische Maßstäbe in ihrer Führung.
- Dieser Stil ist kritisch in allen Branchen und Situationen, insbesondere jedoch in solchen, die von hohen ethischen Standards abhängen, wie im Gesundheitswesen, in der Bildung und in der öffentlichen Verwaltung. Die Betonung von Ethik und Fairness spricht alle Generationen an, da sie eine Kultur des Vertrauens und der Respektierung von Rechten und Verantwortlichkeiten fördert.

Effektive Führung erfordert eine Ausrichtung an die Kompetenzen der Mitarbeitenden



Zuordnung der Kompetenzgrade von Mitarbeitenden:



Situative Führung

Die situative Führung ist eine flexible und anpassungsfähige Führungsstrategie, die effektiv mit anderen Führungsstilen wie der transaktionalen, transformationalen und ethischen Führung kombiniert werden kann, um generationsübergreifend wirksam zu sein.

Situative Führung ist ein adaptiver Führungsstil, der davon ausgeht, dass der effektivste Führungsstil von der Situation und insbesondere von der Reife der Mitarbeitenden abhängt. Reife wird hierbei nicht nur durch das Alter, sondern durch die Kombination aus Fähigkeit (Kompetenz) und Bereitschaft (Motivation) definiert, eine bestimmte Aufgabe zu erledigen. Der situative Führungsansatz empfiehlt, den Führungsstil an den Entwicklungsstand der Mitarbeitenden anzupassen:

1. **Anleiten** wird verwendet, wenn Mitarbeitende willig sind, aber noch nicht die notwendigen Fähigkeiten besitzen. Hier geben Führungskräfte klare Anweisungen und engmaschige Kontrolle.
2. **Coachen** kommt zum Einsatz, wenn Mitarbeitende bereits einige Fähigkeiten entwickelt haben, jedoch zusätzliche Motivation und Anleitung benötigen, um weiter zu wachsen.
3. **Unterstützen** ist der bevorzugte Stil für Mitarbeitende, die kompetent sind, aber vielleicht nicht die Motivation oder das Vertrauen haben, selbstständig zu handeln. Hier liegt der Fokus auf emotionaler Unterstützung und weniger auf direkter Anleitung.
4. **Delegieren** eignet sich für Mitarbeitende, die sowohl fähig als auch motiviert sind. Führungskräfte übertragen hier die volle Verantwortung und konzentrieren sich auf die Überwachung des Fortschritts.

Generationsübergreifende Relevanz: Der situative Führungsansatz ist besonders effektiv über verschiedene Generationen hinweg, weil er individuell auf die spezifischen Bedürfnisse jedes Mitarbeitenden eingeht, unabhängig von dessen Altersgruppe. Jüngere Mitarbeitende könnten mehr Anleitung und Coaching benötigen, während erfahrenere Mitarbeitende vielleicht mehr Autonomie bevorzugen. Indem Führungskräfte ihren Stil an die individuelle Entwicklung ihrer Mitarbeitenden anpassen, können sie das Potenzial jeder Generation optimal nutzen und eine inklusive Arbeitsumgebung schaffen, die Wachstum und Produktivität fördert.

06

**HANDLUNGS-
EMPFEHLUNGEN**

Sowohl Führungskräfte als auch organisatorische Rahmenbedingungen haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Leistung und Motivation von Mitarbeitenden



Synergie im Fokus: Kienbaum harmonisiert Führung und organisatorische Rahmenbedingungen

FÜHRUNGSKRAFT

Führungskräfte haben Einfluss darauf, die Leistung und Motivation der Mitarbeitenden voranzutreiben:

Interne Anerkennung:

Feedbackorientierte und wertschätzende Führung für gesteigerte Mitarbeitendenperformance

Purpose:

Purpose in der Arbeit durch die Vermittlung einer klaren und inspirierenden Vision

Unternehmenskultur:

Positive Arbeitsumgebung geprägt von Respekt, Offenheit und Zusammenarbeit

Führungskräfteentwicklung und Coaching

Entwicklung maßgeschneiderter Vergütungsstrategien

Kienbaum Prinzipien

Umfangreiche Organisationsdiagnose

Berücksichtigung flexibler Arbeitsbedingungen

ORGANISATION

Organisatorische Rahmenbedingungen geben Führungskräften Sicherheit in der Entwicklung und Steuerung von Mitarbeitenden:

Finanzielle Sicherheit & Bezahlung:

Faire Vergütungsstrukturen und Transparenz in der Gehaltspolitik

Work-Life-Balance & Flexible Arbeitszeiten:

Maßnahmen, die flexible Arbeitszeitmodelle umfassen für eine verbesserte Work-Life-Balance

Unternehmenskultur:

Entwicklung und Kommunikation von Unternehmenswerten für die Förderung einer positiven Arbeitsumgebung

Handlungsempfehlungen

Call-to-Action



„Der **Unterschied innerhalb einer Generation ist deutlich größer** als der zwischen den Generationen – Unternehmen müssen die Arbeitsumgebung so gestalten, dass sich die Menschen angesprochen fühlen, die zum Unternehmen passen.“

- Mathias Dockner
Mitglied der Geschäftsleitung



Flexibilisierung der Arbeitszeit

Eine Anpassung der Benefitsstruktur im Bereich der Arbeitszeitgestaltung, die von Gleitzeit über Teilzeit bis hin zu Modellen wie der 4-Tage-Woche reicht, kann sowohl die Mitarbeitendenzufriedenheit als auch die Produktivität steigern. Indem Unternehmen ihren Mitarbeitenden erlauben, ihre Arbeitszeiten nach persönlichen Präferenzen zu gestalten, lassen sich Arbeit und Privatleben besser vereinbaren. Dies fördert nicht nur die Loyalität, sondern stärkt auch die Position des Unternehmens als attraktive/r Arbeitgeber:in.

Attraktive Anreizsysteme und faire Entlohnung schaffen

Um die Bedürfnisse der Generationen zu adressieren, ist eine Gestaltung marktgerechter Vergütungssysteme erforderlich, welche sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Anreize integrieren und dabei Transparenz gewährleisten. Unternehmen sollten darauf abzielen, ihre Anreizsysteme zu verstärken und sie an die spezifischen Leistungen anzupassen, um eine Leistungssteigerung der Mitarbeitenden zu erreichen.

Förderung generationsübergreifender Führungsprinzipien

Um den vielfältigen Kompetenzen und Erwartungen der Belegschaft gerecht zu werden, sollten Unternehmen auf eine flexible Führungskultur setzen, die transaktionale, transformationale und ethische Führungsstile vereint. Die Anwendung dieser kombinierten Führungsmethoden befähigt Führungskräfte, situativ auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und so die Akzeptanz und Effektivität ihrer Führung zu optimieren.

Intergenerationalen Austausch fördern

Unternehmen können durch Programme wie Reverse Mentoring und regelmäßige Generationsdialoge das Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Altersgruppen verbessern. Solche Initiativen ermöglichen es, Erfahrungen auszutauschen, voneinander zu lernen und die gemeinsame Innovationskraft zu stärken.

KONTAKT

Ihre Ansprechpartner

Wenn Sie Fragen haben, zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren. Wir freuen uns auf einen spannenden Austausch mit Ihnen.



ALFRED BERGER
Managing Director
Mobil: +43 676 930 22 85
alfred.berger@kienbaum.com



MATHIAS DOCKNER
Mitglied der Geschäftsleitung
Mobil: +43 676 930 22 85
mathias.dockner@kienbaum.com

Studienteam:

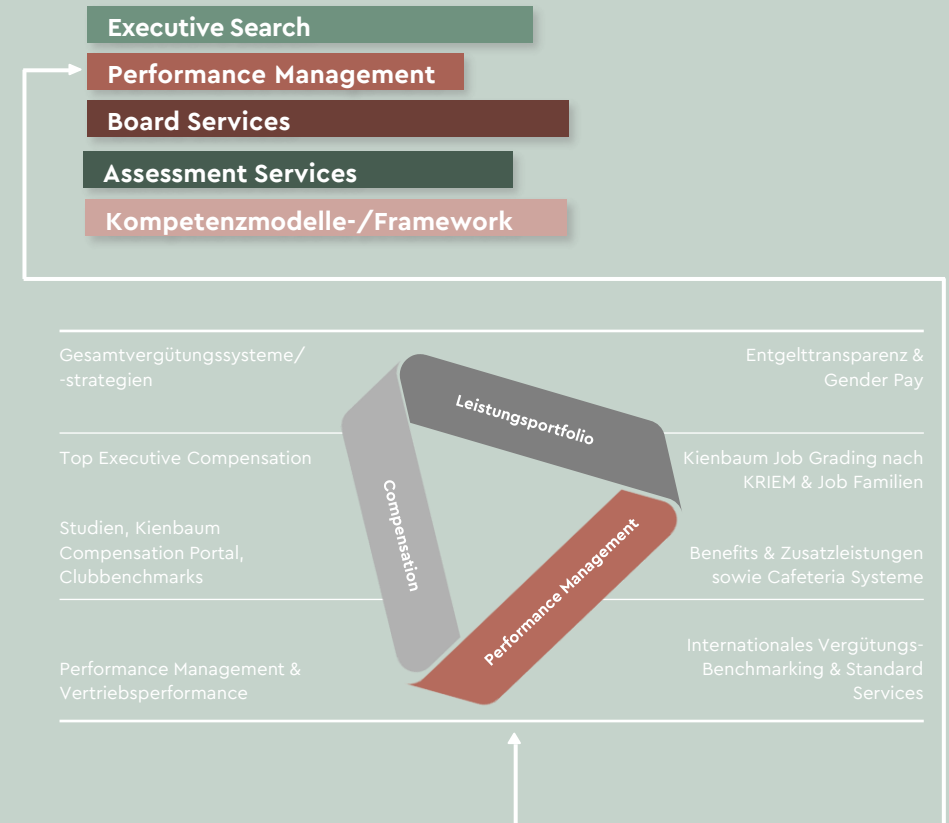
Emma Seidl
Consultant
emma.seidl@kienbaum.com

Sarah Lemp
Consultant
sarah.lemp@kienbaum.com

Nicola Rall
Business Analyst
nicola.rall@kienbaum.com

Kacper Kopec
Business Analyst
kacper.kopec@kienbaum.com

Unsere Leistungen im Überblick:





Ein ganzheitlicher Ansatz der Personalberatung unterscheidet Kienbaum vom Wettbewerb: Ein Partner für alle Fragen rund um Mensch und Organisation

Kienbaum auf einen Blick



KIENBAUM SERVICE PORTFOLIO FÜR DIE PRIVATWIRTSCHAFT

 Executive Search Besetzung von Top Management Positionen in der Privatwirtschaft wie auch im öffentlichen Sektor	 Assessment Services Analyse der Zukunftsfähigkeit von Menschen in Organisationen mit Blick auf strategische unternehmerische Herausforderungen und Prioritäten	 Leadership Development & Change Entwicklungs- und Umsetzungsprogramme für Top Executives und Boards Leadership Development Change Management	 Organizational Strategy & HR Transformation Organisationale Transformation HR Transformation & People Strategie HR Prozesse, HR Data & HR-Kernthemen	 Compensation & Performance Management Organvergütung Vergütung & Performance Management Job Architektur Kienbaum Data Services
---	---	---	---	--

Kienbaum

